

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения
 Направление 080400 «Управление персоналом»
 Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|---|
| Современные методы оценки персонала (на примере МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края) |

УДК _005.962.131

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------|--------------------------|---------|------|
| 3-11И13 | Шустова Жанна Викторовна | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент НИ ТПУ | Брылина Ирина Владимировна | к.ф.н. | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| ИФНТ | Трубникова Наталья Валерьевна | д.и.н., про- фессор | | |

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП специальности 080505 и направлению 080400 – «Управление персоналом»).

| Код результата | Результат обучения (выпускник должен быть готов) | Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон |
|-------------------------------------|---|--|
| Профессиональные компетенции | | |
| P1 | Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности | Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10) |
| P2 | Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36, 37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54, 55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,7 3,74,75,76,77,78) |
| P3 | Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности | Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62) |
| P4 | Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами) | Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73) |
| P5 | Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации) | Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,4 3,70,71) |
| P6 | Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений) | Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78) |
| P7 | Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей | Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69) |
| P8 | Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей | Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК8,22 ПК15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67) |
| Универсальные компетенции | | |
| P9 | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности | Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI (ОК 1,12 , ПК 72) |
| P10 | Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74) |
| P11 | Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации | Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов EUR-ACE и FEANI, требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68) |

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 080400 «Управление персоналом»
Кафедра философии

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой философии

_____ А.А. Корниенко

«__» _____ 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|---------------------|
| Бакалаврской работы |
|---------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО |
|---------|--------------------------|
| 3-11И13 | Шустова Жанна Викторовна |

Тема работы:

| | |
|--|--------------------------|
| Современные методы оценки персонала (на примере МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края) | |
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | от 27.04.2016г. № 3224/с |
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | 07.06.2016 |

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

| | |
|--|---|
| <p>Исходные данные к работе</p> <p>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</p> | <p>Объект исследования – оценка деятельности тренерско – преподавательского состава в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края.</p> <p>Анализ оценки персонала как возможность находить новые пути совершенствования его использования, что, в конечном счете, повышает эффективность деятельности самой организации.</p> |
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</p> <p>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</p> | <p>Анализ библиографических источников показал, что данная тема в том виде как она предлагается для рассмотрения, ранее была комплексно исследована. Теоретическую базу исследования составили, положения теории управления персоналом, кадрового менеджмента, социологии, психологии, таких авторов как Алексеева Т., Баева Т.В., Борисова Е.А., Бутурлина Е., Валиева О.В., Веснин В.Р., Вишнякова М., Гончарова Н.Е., Григорьев А., Ленкевич М., Литти С., Лукашевич В.В., Маслов Е.В., Митрофанова Е.А. и др.</p> <p>Целью исследования является выработка рекомендаций по совершенствованию методов оценки персонала.</p> <p>Результаты исследования могут быть использованы в практике кадровой работы ДЮСШ, СДЮСШОР.</p> |
| <p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках (на иностранном по желанию):</p> | |
| <p>1 Теоретические и методологические аспекты оценки персонала</p> | |
| <p>2 Анализ методов оценки персонала в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края</p> | |
| <p>3 Совершенствование методов оценки персонала</p> | |

| | |
|--|---------------------|
| <p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p> | <p>20.01.2016г.</p> |
|--|---------------------|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент НИ ТПУ | Брылина Ирина Владимировна | к.ф.н. | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|---------|--------------------------|---------|------|
| З-11И13 | Шустова Жанна Викторовна | | |

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа 94 с., 15 рис., 17 табл., 45 источников, 5 прил.

Ключевые слова: оценка персонала, персонал организации, методы оценки, интегральный подход, анализ, анкетирование, эффективность, совершенствование методов оценки.

Объектом исследования является оценка деятельности тренерско – преподавательского состава в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края.

Цель исследования является выработка рекомендаций по совершенствованию методов оценки персонала.

В результате исследования были разработаны мероприятия направленные на совершенствование методов оценки персонала.

Степень внедрения: разработанные рекомендации могут быть использованы руководством предприятия с целью эффективности использования персонала предприятия.

Область применения: разработанные методы оценки персонала организации могут быть использованы на предприятии, организации, фирме любой отрасли.

Экономическая эффективность/значимость работы: эффективность реализации разработанных мероприятий направленных на совершенствование оценки персонала в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» очевидна, что позволит руководству данного образовательного учреждения повысить эффективность использования персонала предприятия.

В будущем планируется разработка наиболее новых методологических аспектов оценки персонала, направленных на совершенствование структуры управления и повышение эффективности использования персонала образовательного учреждения.

Содержание

| | |
|--|-----|
| Введение..... | 5 |
| 1 Теоретические и методологические аспекты оценки персонала..... | 10 |
| 1.1 Сущность, цели, задачи и этапы оценки персонала..... | 10 |
| 1.2 Методы оценки персонала..... | 16 |
| 1.3 Особенности оценки персонала в образовательных учреждениях..... | 25 |
| 2 Анализ методов оценки персонала в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края..... | 30 |
| 2.1 Краткая характеристика образовательного учреждения..... | 30 |
| 2.2 Характеристика методов управления персоналом..... | 41 |
| 2.3 Общая характеристика сферы деятельности тренера-преподавателя... | 47 |
| 2.4 Особенности оценки персонала в спортивной школе..... | 51 |
| 3 Совершенствование методов оценки персонала..... | 70 |
| 3.1 Общая характеристика проблем и концепция их решения..... | 70 |
| 3.2 Наполнение портфолио как инструмента подтверждения в системе оценки..... | 76 |
| 3.3 Единовременная интегральная оценка персонала..... | 79 |
| 3.4 Эффективность рекомендуемых мероприятий..... | 84 |
| Заключение..... | 86 |
| Список использованных источников..... | 91 |
| Приложение 1. Информация о кадровых ресурсах..... | 95 |
| Приложение 2. Требования к продуктивности для присвоения квалификационных категорий..... | 98 |
| Приложение 3. Аттестационный лист..... | 101 |
| Приложение 4. Бланк экспресс-диагностики..... | 102 |
| Приложение 5. Интегральный показатель оценки..... | 104 |

Введение

В настоящее время важность оценки персонала неоспорима, поскольку именно персонал является главным ресурсом организации, который обеспечивает достижение ее целей и решение задач. Персонал - это люди, как правило, все они обладают разными возможностями и способностями, которые применяют в сфере трудовой деятельности. Не зная их, не определяя уровня возможностей, нельзя использовать персонал с максимальной степенью эффективности. Именно для этого используются системы оценки персонала, базирующиеся на применении определенного методологического аппарата. Основной целью оценки персонала является определение результативности, продуктивности и эффективности, выполняемых им трудовых обязанностей, в связи с чем и могут приниматься решения, которые позволяют находить оптимальные способы воздействия на персонал.

Оценка персонала - это достаточно сложная в структурном отношении система, которая не может использоваться однозначно на любом предприятии, поскольку всегда необходимо учитывать специфику самой организации, ее цели и задачи, а также главный механизм реализации функций, которые выполняют работники в ее рамках. Оценка персонала - это определенный комплекс, внутри которого могут быть выделены две основные формы - первичная оценка, характерная для использования в момент рассмотрения кандидатуры человека на занятие вакантной должности, и оценка текущая, которая позволяет оценивать текущую деятельность человека на рабочем месте.

Оценка персонала - это не новое явление, люди оценивались всегда. В связи с этим выделяются и методы к оценке персонала - традиционные, то есть те, которые применялись и в 19, и в 20 веке, и нетрадиционные, которые можно отнести к категории современных. Их особенностью является то, что они ориентируются не только на достижения человека в качестве единицы производ-

ственного процесса, но и на общую стратегию его деятельности в рамках организации.

Актуальность темы исследования определена тем, что оценивать персонал - значит находить новые возможности для повышения эффективности его использования, что, в конечном счете, повышает эффективность деятельности самой организации.

Теоретическую базу исследования составили, положения теории управления персоналом, кадрового менеджмента, социологии, психологии, таких авторов как Алексеева Т., Баева Т.В., Борисова Е.А., Бутурлина Е., Валиева О.В., Веснин В.Р., Вишнякова М., Гончарова Н.Е., Григорьев А., Ленкевич М., Литти С., Лукашевич В.В., Маслов Е.В., Митрофанова Е.А. и др.

Целью исследования является выработка рекомендаций по совершенствованию методов оценки персонала.

В соответствии с целью определены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические и методологические аспекты оценки персонала на предприятии;
- изучить формы и методы оценки персонала, сделав упор на исследование особенностей современных методов оценки;
- произвести обзор основных направлений по совершенствованию применения методов оценки персонала;
- произвести анализ системы оценки персонала в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края;
- на основе выявленных проблем разработать проект мероприятий по совершенствованию применения методов оценки персонала в исследуемой организации.

Объект исследования - оценка деятельности тренерско-преподавательского состава в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края.

Предмет исследования - процесс повышения эффективности системы оценки персонала на основе совершенствования существующей системы оценки в исследуемой организации.

Новизна исследования определена разработкой рекомендаций по усовершенствованию методов оценки персонала для использования в рамках спортивных школ различной направленности.

Практическая значимость исследования определяется тем, что полученные результаты и разработанные рекомендации могут быть использованы в практике работы школ спортивной направленности.

Структура и объем дипломной работы. Дипломная работа состоит из введения, основной части (три главы), заключения, списка использованной литературы, включающего 45 источников, 5-ти приложений.

1 Теоретические и методологические аспекты оценки персонала

1.1 Сущность, цели, задачи и этапы оценки персонала

В современном мире, оценке деятельности персонала придается огромное значение, ведь от того насколько качественно и профессионально будет проведена оценка зависит успех предприятия в целом. Деловая оценка персонала - это элемент диагностики, позволяющий установить соответствие количественных и качественных характеристик персонала, определяющих уровень его профессионализма и степень его соответствия требованиям должности, подразделения и организации. Чтобы работник ощутил результаты труда, получившие оценку руководителя, а руководители могли управлять персоналом организации и эффективнее их использовать, необходимо планомерное и своевременное проведение системы оценки персонала. Важная роль принадлежит менеджерам по управлению персоналом и руководителям разных уровней. Как и любая другая система, оценка персонала определяется системой целей и задач.

Целями оценки персонала является [5]:

- повышение качества управления, достигаемое через периодическое и систематическое оценивание;
- единство управления процессов, единая форма оценки позволит получать необходимые результаты, влияющие на управленческие решения, в типовой форме, используемой в конкретной организации;
- повышение эффективности в использовании трудового потенциала;
- формирование здорового климата в коллективе;
- повышение производительности труда, предусматривающей оценивание как одну из форм стимулирования.

В рамках целей выделяются следующие задачи [14]:

- управленческое воздействие, реализуемое в форме определения места сотрудника в соответствии с его результатами, что повышает степень управляемости персонала;

- определение размеров денежных и иных поощрений, которые дают основу для справедливого вознаграждения за труд;

- развитие персонала через выбор оптимальных форм поощрения и оказания влияния на профессиональный рост работников;

- рациональное использование потенциала работника, так как оценка – это обязательный элемент, учитываемый при занятии рабочего места, повышения, перемещения и пр.;

- формирование трудовой мотивации, целенаправленно воздействующей на стремление к достижениям.

Субъектами оценки являются линейные руководители (осуществляют деловую оценку персонала, формируют информационную базу проведения оценки), работники отдела кадров, (работники, которые по роду своей деятельности сталкиваются с оцениваемыми работниками), независимые эксперты (или центры оценки).

Объект оценки – это оцениваемый работник. В качестве объекта может использоваться и группа работников, которая выделяется по какому-либо признаку.

Предметом оценки являются качества работников, сам трудовой процесс и его результативность.

Любая организация стремится к достижению поставленных целей, а то, насколько достигнуты эти цели, позволяет определить эффективность действия организации, т.е. оценить использование находящихся в ее распоряжении ресурсов, в том числе и трудовых. Основная цель деятельности коммерческих организаций - это получение прибыли, которая позволяет определить эффективность работы организации. На получение прибыли работают все имеющиеся у организации ресурсы, а поскольку центральным ресурсом всегда является человек, то его способность профессионально выполнять свои трудовые обязанности напрямую влияет на результаты работы. Однако нужно всегда учитывать, что работники неодинаково выполняют свои обязанности, что связано с разными факторами, определяющими их деятельность. Сюда можно отнести и про-

фессионализм, и заинтересованность в профессии, и мотивацию, и степень ответственности физических и интеллектуальных данных, и уровень управления – соответствие множества этих факторов конкретному человеку и занимаемому им рабочему месту позволяет выполнить оценку персонала. Работник не может быть идеален всегда и во всем, в организации всегда можно выделить лидеров, аутсайдеров и середняков по принципу выполнения ими трудовых обязанностей. Но обособленно провести такую дифференциацию, основанную только на внешних суждениях и выводах, невозможно, что формирует для каждой организации необходимость иметь единую систему оценки персонала, которая позволяет оценивать степень качества в выполнении работниками своих трудовых обязанностей [18].

Система оценки позволяет повысить эффективность управления через [19]:

- позитивное воздействие через мотивацию;
- планирование обучения и повышения квалификации;
- планирование карьерного роста;
- выявление сильных и слабых сторон в деятельности и профессиональной подготовке работников.

Регулярная оценка сотрудников позволяет руководству получать информацию, необходимую для принятия решений о различных видах материального и нематериального стимулирования, а также перемещениях работника в рамках организации, например, переводе на другую должность, увольнении, переводе в филиал и пр. Система оценки должна быть максимально объективной и восприниматься работниками как объективная, что реализуется через построение системы оценки на основе принципов открытости и понятности для персонала. Важно и то, что результаты должны быть конфиденциальны, т.е. известны только сотруднику, руководителю и менеджеру по персоналу, так как в противном случае может возникнуть ситуация напряжения, отчуждения между работниками и руководством и пр. Для того чтобы оценка персонала была эффективна, в ее разработке должны участвовать и сами работники, которые

устанавливают оптимальные критерии, учитывая их по внутренним показателям работы и при условии их сопоставимости с реально выполняемой работой [5].

Оптимизация системы оценки возможна за счет ориентации на следующие принципы [9]:

- универсальности, что проявляется в применении единой системы оценки для организации и ее подсистем, тем самым обеспечивается единообразное применение системы во всех структурных подразделениях;

- установления норм оценки, то есть учет критических факторов, оказывающих влияние на работу;

- оптимального выбора методов оценки, что предполагает легкость в использовании, обработке результатов и высокой степени достоверности результатов для применяемой системы оценки.

Создать оптимальную систему оценки достаточно сложно, сегодня в теории предлагается для использования несколько систем оценки, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы. Основными формами проведения оценки являются две формы: первичная оценка, проводимая по отношению к кандидату на занятие вакантной должности, и текущая периодическая оценка, позволяющая выявить качества и результаты работника в процессе осуществления им трудовой деятельности в организации. В рамках этих двух форм применяются различные методики, которые с учетом специфики организации, квалификации персонала, сложности выполняемых работ позволяют оценить необходимые показатели, что отражено на рисунке 1.1.

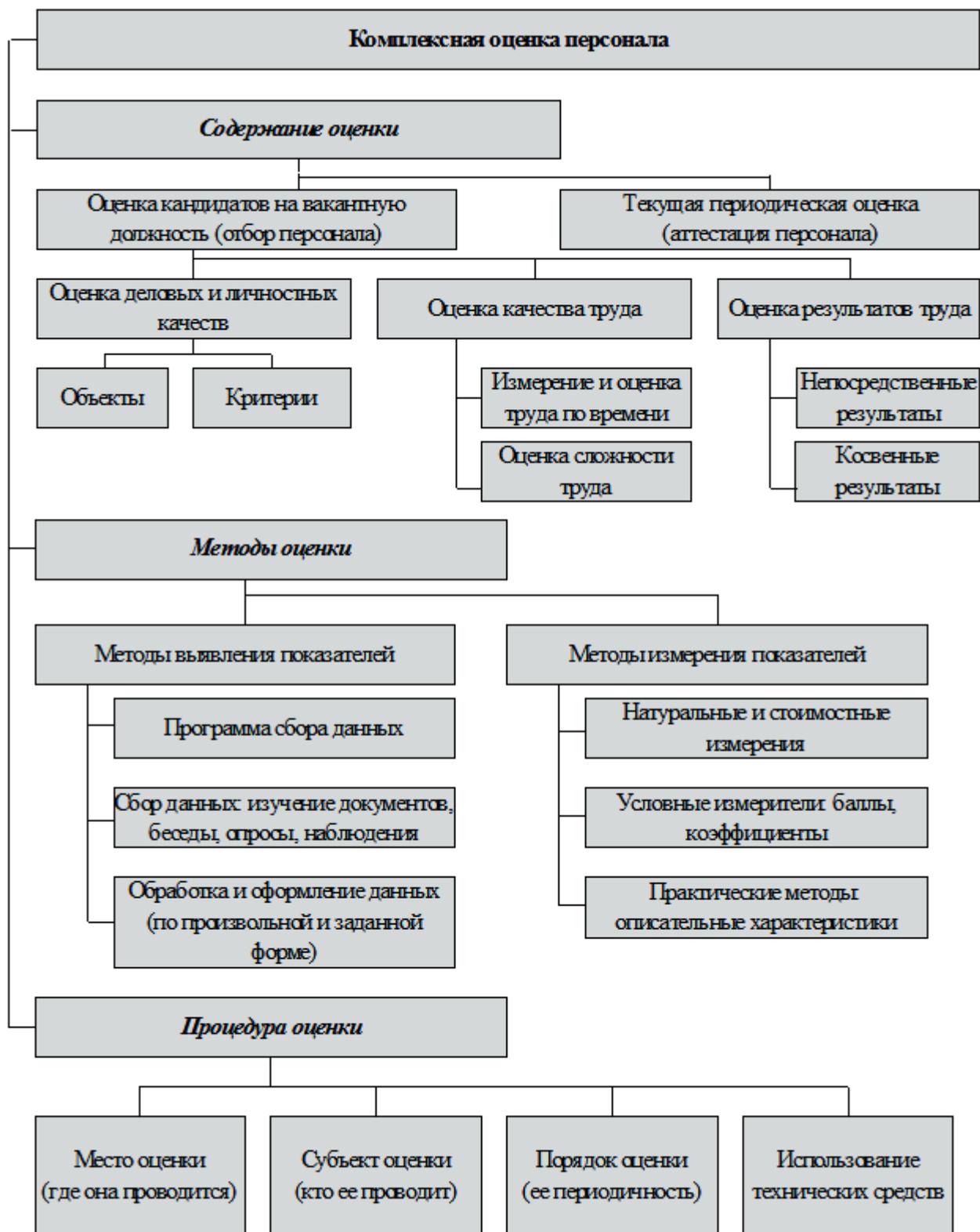


Рисунок 1.1 – Комплексная оценка персонала

Каждая форма имеет свои особенности, которые определены тем, что работник может быть профессионалом, но не углублен до определенного момента в смысловую систему организации, а также учитывает все особенности

самой организации. В связи с этим процедуры оценки персонала в разных формах имеют свои особенности и этапы.

В первичной оценке могут быть выделены этапы [14, с.178]:

- анализ данных, предоставленных потенциальным работником в виде анкеты, резюме, подтверждающих документов об уровне образования, повышении квалификации и пр.;

- знакомство с характеристиками работника, которые могут быть получены по месту учебы или предыдущей работы;

- проведение проверочных испытаний и тестов, которые позволяют предварительно оценить профессионализм работника, хотя и не дают полной картины о нем;

- собеседование;

- обработка результатов.

Результаты первичной оценки дают возможность принять решение о том, необходимо ли принимать работника на испытательный срок, либо стоит поискать кого-то другого. Информация, получаемая по результатам этой оценки, позволяет получить общее представление о профессионально-квалификационных характеристиках персонала, хотя, конечно, они не будут исчерпывающими. В силу недостаточного уровня профессионализма менеджера на этапе приема на работу, организация может получить работника, который будет не способен работать в организации, именно поэтому процедура и система первоначальной оценки очень важна. Проведение первичной оценки – процесс достаточно длительный, так как может продолжаться в том случае, если для работника установлен испытательный срок, который позволяет оценить деловые качества и профессионализм работника уже на практике, что позволяет принять окончательное решение о том, способен ли он принести пользу организации или лучше отказаться от его услуг.

Текущая оценка включает этапы [15]:

- подготовки системы оценки, установление ее общих форм, которые будут использоваться регулярно и оставаться неизменными на определенном этапе;

- установление периодичности проведения оценки;

- непосредственно оценка;

- обработка результатов.

Проведение периодической аттестации.

В результате проведения текущей оценки организация получает информацию о том, насколько компетентен сотрудник в сфере своей трудовой деятельности, насколько высоки показатели качества его работы. Оценка персонала, проводимая периодически, является достаточно сильным мотивационным фактором для работников, поскольку ориентирует показатели их деятельности на конкретные поощрения и вознаграждения по результатам оценки.

Если раньше в основном работодатели пытались оценить одну из функций (лояльность, профессионализм и т.д.), то сейчас все больше и больше руководителей интересует, как оценить совокупный человеческий ресурс предприятия. Человеческие ресурсы предприятия - это экономически активный, трудоспособный персонал организации, который позволяет работодателю в настоящее время извлекать максимум полезности из имеющихся у него знаний, умений и навыков. Кроме оценки работников как человеческого ресурса в некоторых продвинутых компаниях измеряют так же и человеческий капитал. Человеческий капитал предприятия рассматривается как общеизвестное, но трудноопределимое в России понятие, включающее в себя в широком смысле аккумулированную (совокупную) сумму знаний, умений, навыков, которые могут быть использованы работодателем для получения прибыли, богатства [11].

При проведении оценки всегда необходимо иметь критерии, по которым проводится оценка, и нормативные показатели, которые определяют нижнюю границу эффективности для организации, что отражено на рисунке 1.2.

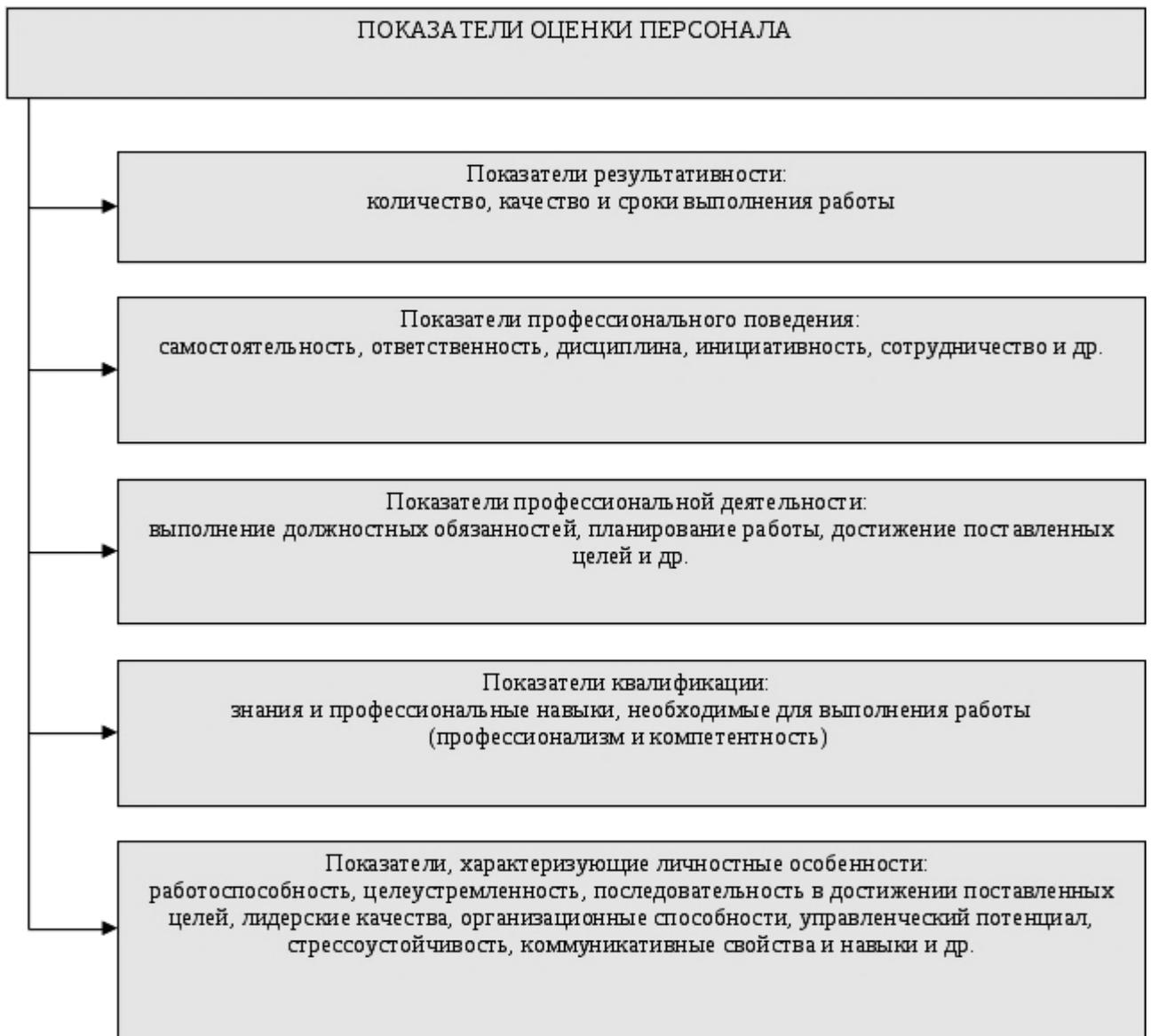


Рисунок 1.2 - Критерии оценки персонала

Естественно, что в процессе оценки бессмысленно проводить оценку по всем критериям сразу, что предполагает выбор конкретных целей проведения оценки и соотнесение с ней необходимых критериев, хотя в данной системе в какой - то степени необходимо учитывать множество направлений для оценки. Оценка персонала базируется не только на ключевых показателях результативности, оценке по целям и стоимости при этом работника, но и на всех оцениваемых показателях. Наличие данных показателей позволяет говорить о сложившейся системе управления оценкой, когда оценивается не только отдельный функционал, но существует набор показателей всесторонне описывающих работника. При этом сумма оценок каждого работника плюс анализ полученных

результатов дает возможность компании говорить об оценке ее человеческого ресурса.

Компании развиваются, поэтому важным фактором в оценке персонала будет являться сбалансированность использования ресурсов используемых для достижения целевого показателя, а так же ключевой показатель эффективности. Для этого необходимо проводить всестороннюю комплексную оценку работника, которая лежит в основе управления жизненным циклом работника.

Сейчас большинство компаний принимает решение о разграничении зон ответственности между всеми вовлеченными в процесс работниками.

В развитых странах формализован процесс системы оценки: линейный менеджер отвечает за оценку работника, а представители кадровых служб отвечают за планирование, контроль и анализ результатов. При этом зона ответственности представителя кадровой службы заключается в управлении этим процессом [4].

Различия заключаются в том, что если европейские коллеги считают, что оценивать работника необходимо ежемесячно, то японские считают, что графики оценки на каждого сотрудника необходимо составлять индивидуально (но с периодичностью не менее раз в квартал).

В российской действительности пока не сложилась единая национальная система оценки, и в ее отсутствие некоторые применяют оставшуюся с советских времен аттестацию по итогам календарного года или разрабатывают собственную систему. Но формирование единой российской системы оценки персонала уже не за горами, именно поэтому в последние годы стали появляться центры оценки и клубы по оценке персонала, где ведется активная работа по формированию единого видения системы оценки.

1.2 Методы оценки персонала

В целом система оценки персонала - это достаточно сложное явление, в котором задействовано множество ресурсов и методологических практик, поз-

воляющих получить результаты, отражающие реальность с максимальной долей вероятности. В рамках системы необходимо выбрать, измерить и оценить, что именно и каким образом необходимо решать в рамках организации, так как нормативный способ в этом случае не всегда подходит и нельзя регламентировать процедуру, которая должна учитывать особенности деятельности организации. Идеал в рамках организации, включающий в себя максимальное количество критериев для определения эффективности осуществления трудовой деятельности на рабочем месте - это та система, к достижению которой необходимо стремиться. Именно с ней и ее показателями сравниваются показатели деятельности конкретного сотрудника в процессе оценки [10].

Рассматривая систему методов оценки, которые могут быть использованы в организации, можно выделить существование традиционных (классических) и нетрадиционных (современных) методов оценки. В зарубежных странах оценка персонала – это достаточно развитое направление, впервые появившееся в США в начале 20 века. В 60-е годы появилась методика «управления по целям» (методика МВО), учитывающая достижения конкретного работника; в 80-х годах появилась методика, названная «управление результативностью» (PM), ориентированная на оценку результатов деятельности. В 1990-х годах появилась новая методика, существенно повысившая объективность оценивания - «360 градусов», предполагающая не только внутреннее оценивание с позиции работника, но и всестороннюю оценку его деятельности с позиции его окружения. В конце 90-х годов появилась методика «центр оценки», которая была ориентирована на комплексную оценку по компетенциям. Естественно, что эти методики были базовыми, в их рамках действовало множество подвидов, которые позволяли в той или иной ситуации давать необходимую оценку работника или оцениваемому направлению работ, выполняемых им с заданной результативностью [3].

Такие методики относятся к категории традиционных, так как они имеют достаточно отработанный методологический аппарат. В качестве примера методик возможно рассмотреть:

Метод анкетирования - один из наиболее распространенных методов оценки. Оценочная анкета включает набор вопросов и их описаний. Оценивающий может проанализировать наличие или отсутствие черт у оцениваемой личности, что позволяет выделить наиболее оптимальный вариант.

Интервью, ориентированное на опрос оцениваемого и регистрацию его ответов для последующей оценки.

Описательный метод позволяет выявлять и описывать положительные и отрицательные черты в поведении оцениваемого. Этот метод используется в дополнение других методов, потому что не выделяет фиксированных результатов.

Тестирование. По своему содержанию тесты можно разделить на группы [7]:

- Квалификационные. Позволяют определить уровень квалификации.
- Психологические. Направлены на оценку личностных качеств.
- Физиологические. Позволяют оценить физиологические особенности.

Плюсом тестовой оценки является то, что она дает возможность получения количественной характеристики по разбираемым критериям, что делает возможным применение компьютерной обработки. Минусом является то, что тесты не позволяют учитывать проявление способностей на практике.

Рейтинг. Основан на применении шкалы личных качеств работника, что позволяет выявить его соответствие занимаемой должности на базе использования эталонных оценок.

Метод классификации. Использует систему ранжирования по направлению «от лучшего к худшему».

Метод сравнения по парам. Используется для оценки группы работников, которые занимают одну должность. Это позволяет провести сравнительную оценку между членами группы, выводя наилучших в парах.

Метод фиксированного распределения. Основан на расстановке оценок для оцениваемых работников по заранее распределенному полю: 15% (не-

удовл.), 20% (удовл.), 45% (среднее удовл.), 20% (хор.), 10% (отл.), в итоге получается 100 %.

Метод оценки по решающей ситуации. Преимущественно реализуется руководителем. Основан на использовании перечня «верного» и «неверного» поведения работника в разных ситуациях, что позволяет оценить его деловые качества.

Метод рейтинговых поведенческих установок. Рассматривает так называемые «решающие ситуации», которые позволяют оценить личные деловые качества, становящиеся критериями оценки.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Наиболее трудоемкий метод, основанный на регистрации специфического поведения оцениваемого работника в ситуациях, которые имеют решающее значение для его работы.

Метод анкетирования. Состоит из набора вопросов или ситуаций, что позволяет выявить черты характера, присущие работнику.

Метод «АВС – анализ персонала». Похож по принципу использования на анкету, включает около двадцати критериев, которые могут описать личные качества работника, и около двадцати критериев, оценивающих его профессиональные требования.

Метод независимых судей. Основан на работе комиссии, штат которой задает вопросы, отмечая на бланках правильность ответов оцениваемого работника.

Метод «360 градусов оценки». Используется руководителем, коллегами или подчиненными для круговой оценки. Он дает возможность получения полной картины личных и профессиональных качеств, объема знаний и умений, достаточную степень объективности.

Метод деловых игр. Основан на использовании имитационных игр, воспроизводящих рабочие ситуации. Деловые игры позволяют дать оценку готовности работника к решению задач, в случае групповой оценки – вклад участников.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Основан на оценке компетентности работника: его интеллектуальных, деловых, навыков коммуникации. Разница в необходимом и реальном уровнях компетентности является основанием разработки планов профессионального развития.

Метод посредством постановки целей. Основан на совместной работе руководителя и подчиненного, которые вместе определяют цели работника на конкретный срок. Цели определяются по принципу конкретности, достижимости и напряженности, что позволяет определить профессиональный уровень работника.

Метод функционально - стоимостной оценки. Основан на использовании комплексной оценки трудовых функций в денежном выражении, что позволяет обеспечивать развитие работника при минимальных затратах на этот процесс.

Естественно, что практика хозяйственной деятельности и управления персоналом не предполагает использования всех методик вместе, а также не ориентирована на пробу методик в разные периоды. Одна выбранная методика закрепляется и используется одной организацией практически постоянно с некоторыми ее модификациями, что позволяет вносить предложения и корректировки для повышения эффективности использования методики [18].

Появление в России современных инструментов оценки персонала - дело недавнего прошлого. В советское время об объективной оценке не шло и речи: диплом, биографическое интервью, проверка анкетных данных - этим исчерпывался диапазон доступных инструментов. В отдельных организациях кандидатам могли предложить тестовые задания, но такая практика не была повсеместной. В советское время объективная оценка персонала практически отсутствовала именно потому, что не было кадрового менеджмента в современном понимании, а имело место лишь кадровое администрирование [20].

Ситуация поменялась в начале 90-х годов, когда изменение экономических условий и появление новых форм и методов экономических субъектов усилило значимость персонала как главного инструмента организации, способствующего достижению конечных целей, что потребовало от специалистов по

управлению персоналом решать новые задачи. В этот период методы оценки развивались в направлении поиска самых лучших людей, именно поэтому рассмотренные выше классические методы вполне позволяли выявить соответствие основным критериальным показателям деятельности организации. Данный этап продолжается и в настоящее время, хотя уже вступают в силу инструменты современных нетрадиционных методик, хотя в России до сих пор активно применяют классические инструменты. Россия значительно отстает от мировых показателей в том, что касается применения тестов способностей, личностных опросников и иных методов оценки [31].

В России традиционно применяется аттестация. Аттестация как методика позволяет провести подтверждение профессиональных или иных качеств сотрудника, что инициирует администрация в отношении различных категорий работников. Как правило, аттестация проводится с заданной периодичностью, может быть очередной или внеочередной. Основной целью аттестации является оценка квалификации, результатов труда, уровня знаний и навыков, деловых и личностных качеств. Нормативной базой для проведения аттестации и определения шкалы оценки всегда является профессиональный стандарт, который учитывает профессиональные и общие компетенции, позволяющие подтвердить степень соответствия работника должности на период аттестации. Аттестация широко проводится как в государственных, так и в негосударственных организациях и учреждениях, ее результаты могут служить основанием для увольнения работника.

В начале 21 века в России стали учитывать современные достижения в оценке персонала, да и в целом в сфере управления персоналом, что выразилось в усилении потребностей в инструментарии кадрового менеджмента. Главные задачи оценки персонала на текущем этапе развития связаны с сохранением и развитием важных качеств работника, выявлением будущих лидеров и обеспечением преемственности руководства. Стало развиваться направление бечмаркинга, т.е. оценки, которая не просто объективна и достоверна сама по себе, но позволяет получить подробную информацию о сравнительном уровне

людей. Все больше организаций стремятся не просто оценить сотрудников в рамках организации, а выявить их позицию по отношению к отрасли в целом, оценить их потенциал и выявить резервы для его развития и использования в рамках самого предприятия. Этим бечмаркинг отличается от традиционных методов оценки [29].

Современные методы оценки персонала строятся на четком определении следующих областей в сфере оценки [11]:

1. Понимание целей и задач оценки. Как внедрение инструментов оценки, так и их применение должны опираться на понимание того, с какой целью проводится оценка, как будет использоваться полученная информация, на какие решения она повлияет.

2. Качество и эффективность инструментов. Необходимо использовать только те инструменты, которые предназначены для ответа на поставленные вопросы и предоставляют кадровому менеджменту именно ту информацию, которая необходима. Необходимо учитывать ситуацию, в которой используются методы, что предполагает использование и комплекса методов, которые позволяют оценить поведение человека в разных ситуациях.

3. Оценка ради бизнеса, а не ради самой оценки. Выбор методов оценки должен предопределять результаты бизнеса в целом, показатели деятельности людей и характеристики компетенций и потенциала, которые и измеряются инструментами оценки. Кадровый менеджмент сегодня становится полноправным партнером бизнеса, и от него требуется не только внедрения современных средств оценки персонала, но и стратегического подхода к бизнесу в целом.

Существует достаточное количество инструментов для оценки персонала. В зависимости от того, каким именно инструментом оценки хочет воспользоваться руководство компании, набор критериев различается. В любом случае, выбор необходимых инструментов опирается в первую очередь на глубокое и объективное понимание целей оценки. Определение того, кто именно подвергнется оценке, что именно (какие именно характеристики кандидата или сотрудника) необходимо оценить, с какой целью и с какой степенью глубины, как

дальше будет использоваться эта информация - основные цели проведения оценки. Наиболее эффективным средством оценки текущего поведения в настоящем считаются центры оценки. В них участникам предлагаются упражнения, в которых симулируется какая-либо реальная бизнес- ситуация. Такой подход позволяет кандидату или сотруднику наглядно демонстрировать как свои сильные стороны, так и области для развития.

Оценка базируется на выполнении упражнений разных видов: аналитических презентаций, индивидуальных деловых упражнений, групповых дискуссий, упражнений на поиск фактов, ролевых игр и т.п. В основе механики работы любого упражнения лежит понятие компетенции - устойчивого кластера наблюдаемых поведенческих проявлений, которые определяют успех работы. Упражнения дают возможность поставить одну оценку по компетенции. Но потенциал невозможно оценить «одной цифрой», поскольку он по определению состоит из нескольких разнородных сущностей:

- в него входит мотивация человека - факторы, определяющие, что повысит его производительность и эффективность, а что может стать препятствием;

- личностные особенности - собственно черты характера и индивидуальные характеристики, которые определяют, как человек управляет собственными эмоциями, как он взаимодействует с другими и как решает различные задачи. Для оценки этих двух групп факторов обычно применяются профессиональные опросники - соответственно мотивационные и личностные;

- знания и навыки человека, для оценки которых используются соответствующие профессиональные тесты;

- интеллектуальные способности. Для их оценки применяются тесты способностей: от хорошо знакомых всем нам числовых и вербальных тестов до тестов критического и системного мышления, творческих способностей, умения принимать управленческие решения и многих других.

Прогрессивные компании используют широкий круг методов и инструментов оценки, и в своем выборе опираются на конкретные потребности. Для

прогрессивных компаний характерна сложная система отбора, развернуто действующая в формах первичной и периодической оценки.

В форме первичной оценки происходит отсев с использованием некоторых инструментов вне зависимости от должности. В дальнейшем, на этапе отбора, кандидаты сталкиваются с теми инструментами, которые наиболее эффективно определяют наличие и уровень требуемых характеристик. Похожая картина наблюдается и для оценки действующих сотрудников, хотя инструментарий оценки будет намного обширнее. Для прогрессивных компаний не характерно предпочтение каких-то конкретных инструментов: скорее их выделяет широта диапазона используемых методов, глубина понимания того, с какой целью проводится оценка, наконец, точность соответствия между задачами оценки и выбранными инструментами и эффективность использования полученных данных [34].

Современные методы оценки персонала отличаются от традиционных методов не только целями, широтой, методологическим аппаратом, но и использованием информационных технологий в процессе оценки. Говоря про автоматизацию процессов оценки, можно выделить три направления:

- во-первых, продолжается автоматизация и компьютеризация традиционных методов оценки. Интеграция таких электронных инструментов сокращает стоимость оценочных мероприятий и делает их более удобными для оцениваемых;

- во-вторых, интегрируются инструменты и данные, т.е. результаты оценочных мероприятий, что позволяет говорить о формировании системы управления персоналом. Интеграция данных обеспечивает связность, обоснованность и последовательность принятия кадровых решений на всех этапах жизни сотрудника в организации;

- в-третьих, появляются новые инструменты, опирающиеся на современные технологические возможности, например, появление электронных индивидуальных деловых упражнений, или e-traits. Основное преимущество упражнений в формате e-tray состоит в том, что симуляция рабочей ситуации

становится интерактивной, т.е. появление новых документов происходит по мере и в прямой связи с действиями участника (в отличие от «классического» варианта, в котором документы доступны с самого начала), что обеспечивает множество альтернативных сценариев событий.

Постоянное развитие информационных и компьютерных технологий – это важный фактор, который определяет будущее сферы оценки. Помимо перечисленных выше преимуществ и сфер автоматизации необходимо отметить усиление влияния мобильных технологий, которые все чаще предпочитают оцениваемые.

1.3 Особенности оценки персонала в образовательных учреждениях

Во многих сферах деятельности оценка персонала имеет свои особенности. В рамках системы образования оценка персонала, к которому относят основной педагогический состав, имеет существенные отличия от оценки в других сферах деятельности.

Действующая система оценки персонала главным образом включает в себя процедуру аттестации персонала. Аттестацию работники организации проходят на основании «Положения об аттестации педагогических кадров» один раз через 2, 3, 5 года. Под аттестацией понимается процедура определения соответствия сотрудников своей квалификационной категории и получение (подтверждение) следующей. По внутреннему положению об аттестации педагогических работников ответственность за внедрение и работу системы аттестации лежит на членах аттестационной комиссии (избирается ежегодно). Они участвуют в формировании и работе аттестационной комиссии, готовят необходимую документацию (положения, инструкции), регламентирующую работу системы, составляют списки и графики аттестации и контролируют процесс проведения аттестации.

Практика показывает, что аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника,

целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего. Однако зачастую аттестационные материалы используются лишь для повышения квалификационной категории, обеспечивая связь заработной платы с результатами труда, и не стимулирует сотрудников к улучшению качества и эффективности работы, также аттестационные материалы не используются для направления учителя на повышение квалификации, целевые курсы, семинары. Кроме этого аттестация имеет ряд субъективных особенностей. Аттестационная комиссия практически не делает негативных выводов, на основании которых ставится вопрос о соответствии занимаемой должности, во многом изучение деятельности носит поверхностный характер, основанный на личных убеждениях, критериях оценки.

Особенностями проведения оценки персонала в образовательных учреждениях являются [4]:

- результативность работы образовательных учреждений напрямую зависит от результативности работы каждого участника образовательного процесса. Однако при подведении итогов оценка индивидуального вклада не производится;
- мало используются современные методы осуществления процесса оценки персонала, в том числе при проведении обязательной аттестации;
- выбор инструментария для оценки, проверки профессиональных и личностных качеств на сегодня недостаточен;
- разработанные должностные инструкции носят общий характер, не учитывается специфика предмета;
- нет системного анализа удовлетворенности и успешности вновь принимаемых сотрудников и молодых специалистов.

Таким образом, можно определить, что в образовании достаточно ярко выражены такие направления, как оценка профессионализма и оценка личного вклада учителя в образовательный процесс, что является основанием для его денежного стимулирования. Система определения личного вклада учителя в результативность работы учреждения даст возможность оперативного принятия

решения руководителем при комплектовании учебной и воспитательной нагрузки на следующий учебный год, распределении дополнительных направлений в работе, которые не входят в должностные обязанности, при составлении плана повышения квалификации (в том числе, целевые, хозрасчетные курсы, семинары).

В основу системы оценки положены следующие методы:

- метод ранжирования, который дает возможность производить сравнение работников друг с другом, а не только с установленным стандартом или нормативом. Данный метод прост в использовании, позволяют легко разделить «хороших» и «плохих» работников, дают информацию, необходимую для принятия административных решений;

- метод классификации, который позволяет распределить работников по уровню достижений.

Система показателей текущей оценки состоит из 4 групп. В первую группу показателей входят общие квалификационные характеристики и данные о педагогической нагрузке. Данные показатели помогают при анализе уровня компетенций, возможностей дальнейшего роста, поиска возможности увеличения и уменьшения педагогической нагрузки.

Вторую группу составляют показатели дополнительной нагрузки: классное руководство, ответственные за кабинеты, руководители методических объединений, организация конкурсов, работа по всеобучу, наличие сертификата пользователя информационных технологий, наставничество (ведение практики), выполнение поручение не входящих в должностные обязанности, ответственные за направления в работе, факультативы, платные кружки и пр. Данная группа показателей позволяет определить охват видов деятельности каждым сотрудником. Кроме количественного показателя предоставленная информация позволяет намечать пути ротации сотрудников, поиск мотивационных путей вовлечения сотрудников к различным видам деятельности и возможность совершенствования системы надбавок [17].

В третью группу входят показатели результативности по направлениям: победы в олимпиадах (за последние три года), результативность НПК, результативность в творческих конкурсах, спортивные достижения. Данные показатели дают информацию для анализа системы работы с одаренными учащимися.

Четвертую группу составили показатели дополнительной воспитательной работы.

В отдельную группу выделены показатели, не вошедшие в основную систему оценки в связи с отсутствием достижений по данным направлениям, например, наличие публикаций, наличие авторских методик, педагоги, победители конкурсов профессионального мастерства и пр. Данная информация позволяет строить стратегические планы развития.

Проведя теоретическое и методологическое исследования аспектов оценки персонала можно сделать следующие выводы. Деловая оценка персонала - это элемент диагностики, позволяющий установить соответствие количественных и качественных характеристик персонала, определяющих уровень его профессионализма и степень его соответствия требованиям должности, подразделения и организации. Субъектами оценки являются линейные руководители (осуществляют деловую оценку, формируют информационную базу проведения оценки), работники отдела кадров (работники, которые по роду своей деятельности сталкиваются с оцениваемыми работниками), независимые эксперты (или центры оценки). Объектом оценки является оцениваемый работник. Предметом оценки являются качества работников, сам трудовой процесс и его результативность.

Регулярная оценка персонала организации позволяет руководству получать информацию, необходимую для принятия решений о различных видах материального и нематериального стимулирования, а также перемещениях работника в рамках организации, например, переводе на другую должность, увольнении, переводе в филиал и пр.

Основными формами проведения оценки являются две формы: первичная оценка, проводимая по отношению к кандидату на занятие вакантной

должности, и текущая периодическая оценка, позволяющая выявить качества и результаты работника в процессе осуществления им трудовой деятельности в организации. В рамках этих двух форм применяются различные методики, которые с учетом специфики организации, квалификации персонала, сложности выполняемых работ позволяют оценить необходимые показатели. Сами формы не обособлены друг от друга, они входят в единую систему комплексной оценки персонала. При проведении оценки всегда необходимо иметь критерии, по которым проводится оценка, и нормативные показатели, которые определяют нижнюю границу эффективности для организации.

В целом система оценки персонала - это достаточно сложное явление, в котором задействовано множество ресурсов и методологических практик, позволяющих получить результаты, отражающие реальность с максимальной долей вероятности.

2 Анализ методов оценки персонала в МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» г. Зеленогорска Красноярского края

2.1 Краткая характеристика образовательного учреждения

Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп» (далее - спортивная школа) расположена по адресу: Красноярский край, г. Зеленогорск, ул. Манежная, 5. Школа была открыта в 1985 году. В школе получают дополнительное образование более 200 детей в возрасте от 7 до 17 лет.

В школе в достаточной мере созданы условия для удовлетворения потребности детей в двигательной активности, организованной физкультурно-оздоровительной деятельности, занятий в спортивных секциях. В составе спортивной базы пришкольный стадион, волейбольная площадка. Имеется необходимый спортивный инвентарь, в т.ч. лыжная база.

Для организации учебной, внеурочной и досуговой деятельности и дополнительного образования в школе, кроме спортивной и информационной базы, имеется библиотека с хранилищем, оснащенные современными средствами и компьютерами.

В школе используется матричная структура управления, в которой выделено 4 уровня управления:

Первый уровень - директор. Является главным административным лицом, действующим на принципах единоначалия. Он несет персональную ответственность за все, что происходит в образовательном учреждении. На этом же уровне находятся: педагогический совет и органы самоуправления учеников.

Второй уровень - заместители директора и завхоз. Каждый из руководителей этого уровня курирует определенное направление работы образовательного учреждения согласно административному статусу.

Третий уровень - методические объединения, где действуют руководители методических объединений. Руководство основано на системе личных контактов и не формализовано.

Четвертый уровень - ученики, родители и тренерско-преподавательский состав. На рисунке 6 отражена организационная структура управления.



Рисунок 2.1 - Структура управления спортивной школой

Образование в спортивной школе относится к типу дополнительного образования, что определяет специфику деятельности школы и труда педагогов в ней. В школе действуют следующие направления:

- Дзюдо,
- Футбол,
- Лыжные гонки,
- Плавание,
- Теннис,
- Бокс,
- Легкая атлетика,
- Греко-римская борьба.

Основная задача спортивной школы: организация и проведение спортивно-массовой работы среди учащихся общеобразовательных школ, подготовка, комплектование и направление сборных команд для участия в городских,

областных и Всероссийских соревнованиях. Кроме того, на спортивную школу возложено организационно-методическое руководство и помощь общеобразовательным учреждениям. За время работы в школе были подготовлены 16 мастеров спорта, более 40 кандидатов в мастера спорта и перворазрядников. Школа готовит полноценный резерв для сборной края по многим видам спорта.

Услуги школы - бесплатные, любой ребенок, поступивший в школу, проходит в ней семилетний курс обучения, по окончании которого получает аттестат. Однако, помимо этого в школе оказываются и дополнительные платные услуги, дающие основной внебюджетный фонд - это оздоровительные и физкультурно-спортивные услуги для всех желающих. Работают спортивные объединения для взрослых, отдельно группы для мужчин и женщин, группы оздоровительной гимнастики.

Школа - бюджетное учреждение, поступления от оказания платных услуг включаются во внебюджетный фонд.

Показатели финансового состояния учреждения приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Показатели финансового состояния учреждения за 2015 год

| Наименование показателя | Сумма |
|---|----------|
| Нефинансовые активы, всего | 3261320 |
| из них: | |
| Общая балансовая стоимость недвижимого имущества, всего | 1192559 |
| в том числе: | |
| Стоимость имущества, закрепленного собственником имущества за учреждением на праве оперативного управления | 1192559 |
| Общая балансовая стоимость движимого имущества, всего | 2068761 |
| в том числе: | |
| Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества | 1406348 |
| Общая балансовая стоимость иного движимого имущества | 662412,9 |
| Финансовые активы, всего | 721,8 |
| из них: | |
| Дебиторская задолженность по расходам, понесенным за счет средств бюджета, всего | 721,8 |
| Обязательства, всего | 10063,01 |
| Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет средств бюджета | 8044,33 |
| Кредиторская задолженность по расчетам с поставщиками и подрядчиками за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности, всего | 2018,68 |

Материально-техническая оснащенность школы находится на высоком уровне, что отражено в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Процент материально-технической оснащенности в соответствии с табелем оснащенности школы спортивным оборудованием и инвентарем по каждому отделению спорта

| Показатели | 2012 год | 2013 год | 2014 год | 2015 год |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Обеспеченность спортивным оборудованием и инвентарем | 95% | 97% | 98% | 98% |
| Обеспеченность мебелью и компьютерной техникой | 100% | 100% | 100% | 100% |

Педагогический состав определяется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным на начало учебного года. Согласно штатному расписанию численность тренерско-преподавательского состава составляет 52 человека (Приложение 1).

Численность персонала:

Всего - 52 человека (из них 2 в декрете, 3 внешних совместителя), из них: АУП – 5 человек.

Тренерско-преподавательский состав - 33 чел. (из них 1 в декрете).

Прочий педагогический персонал - 5 человек (из них 3 внешних совместителя).

Прочие - 9 человек (из них 1 в декрете).

Образование:

Тренерско-преподавательский:

- 30 высшее образование (1 в декрете, 1 внешний совместитель);

- 11 среднее профессиональное образование (2 внешних совместителя);

Среди всех сотрудников 34 человека имеют высшее образование (из них 2 в декрете).

Средний возраст сотрудников - 46 лет.

Данные по сотрудникам приведены в Приложении 1.

Анализ состояния кадров в организации включает в себя оценку по демографическим характеристикам (пол, возраст), по уровню образования работников, стажу работы, повышению квалификации. Таким образом, представляется образ, показывающий наличие кадров по их количеству и дающий характеристику его качества.

По характеру трудовых отношений персонал школы подразделяется на административно-управленческий персонал (далее - АУП), тренерско - преподавательский персонал, прочий педагогический персонал, прочие, структура которых в 2015 году представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Среднесписочная численность

| Категории персонала | 2015 г., чел. | Доля, % |
|--------------------------------------|---------------|---------|
| АУП | 4 | 7,7 |
| Тренерско-преподавательский персонал | 33 | 65,4 |
| Прочий педагогический персонал | 5 | 9,6 |
| Прочие | 10 | 17,3 |
| Всего | 52 | 100,0 |

Таким образом, наибольшая доля среди работников учреждения приходится на педагогический персонал (65,7%), наименьшая на прочий педагогический персонал (9,6%). Доля АУП 7,7%, прочие 17,3%.

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 2.2.

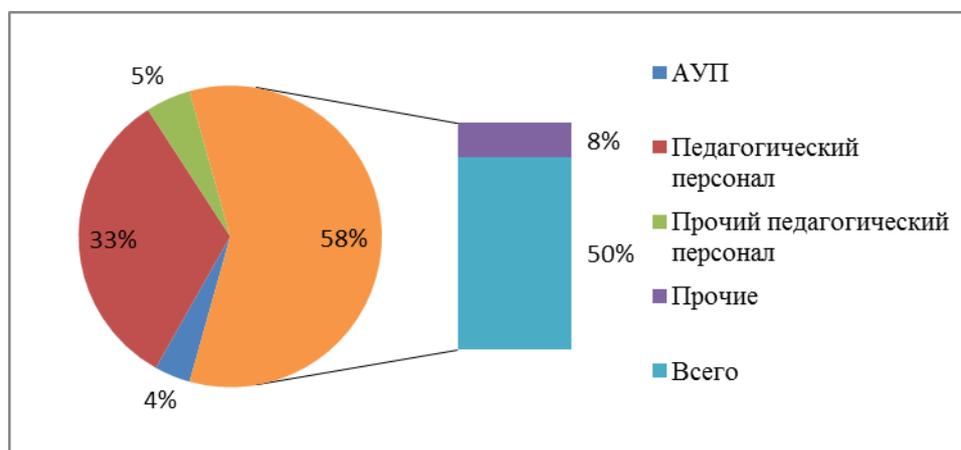


Рисунок 2.2 - структура персонала по категориям работников

Проанализируем качественный состав персонала в 2015 году по уровню образования (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Уровень образования персонала

| Уровень образования персонала | 2015 г., чел. | доля, % |
|--|---------------|---------|
| Численность, чел. | 52 | 100 |
| Высшее образование, чел. | 34 | 65,4 |
| Средне - специальное образование, чел. | 14 | 26,9 |
| Среднее образование, чел. | 4 | 7,7 |

65,4% работников имеют высшее образование, то есть можно говорить о высококвалифицированных кадрах, которыми располагает учреждение. Средне-специальное образование имеет 26,9%, среднее образование - 7,7%. Среднее образование согласно данным Приложения 1 имеют работники, относящиеся к категории прочие - сторожа.

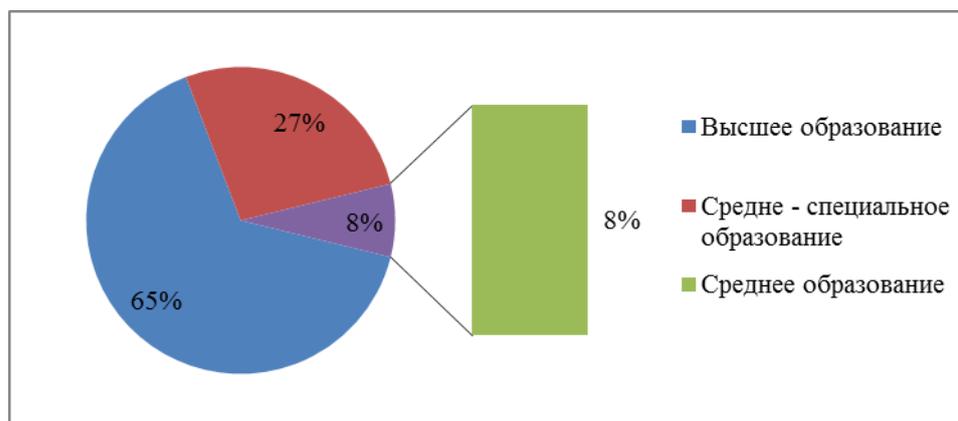


Рисунок 2.3 - Уровень образования персонала

Тренерско-преподавательский персонал школы 33 человека, из них имеют высшую категорию 3 чел., первую 27 чел. и без категории 3 чел., то есть охват составляет 91 % коллектива.

Таблица 2.5 - Категорийность тренерско-преподавательского состава

| Категорийность педагогических работников | 2015 г., чел. | доля, % |
|--|---------------|---------|
| Численность, чел. | 33 | 100 |
| Высшая категория | 3 | 9,1 |
| Первая категория | 27 | 81,8 |
| Без категории | 3 | 9,1 |

Структура тренерско – преподавательского состава представлена на рисунке 2.4.

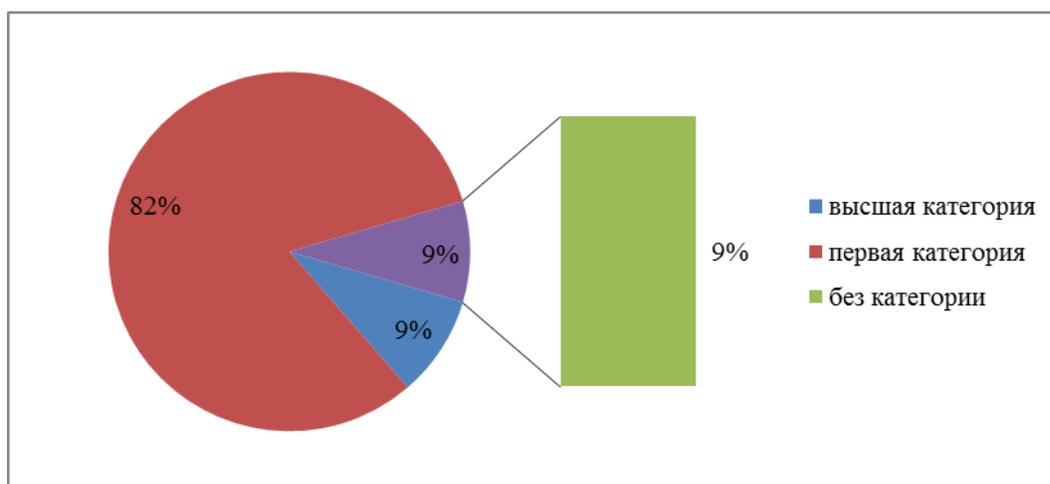


Рисунок 2.4 - Категорийность педагогических работников

Различия в степени квалификации отражается в категории, чем выше категория - тем выше и квалификация.

Тарификация специалистов, т.е. отнесение выполняемой деятельности к соответствующей категории, производится с помощью тарифно-квалификационных справочниках. Среди руководства школы нет никого с образованием, ниже высшего. Работники, относящиеся к прочему персоналу, имеют преимущественно среднее образование.

При анализе профессионального и квалификационного состава персонала, можно разобрать анализ возрастной структуры персонала.

Таблица 2.6 - Качественный состав тренерско – преподавательского персонала по возрасту.

| Возраст | 2015 г., чел. | Доля, % |
|-------------------|---------------|----------|
| Численность, чел. | 49 | 148,4848 |
| до 25 | 1 | 3,0 |
| 25-29 | 4 | 12,1 |
| 30-39 | 13 | 39,4 |
| 40-49 | 11 | 33,3 |
| 50-59 | 17 | 51,5 |
| 60-64 | 3 | 9,1 |
| старше 65 лет | 3 | 9,1 |

Как видно по данным таблицы 2.6 наибольшая доля персонала приходится на возраст 30-39 лет и 40-49 лет (суммарно 727%), то есть можно говорить о том, что персонал преимущественно молодой, однако также велика доля работников предпенсионного и пенсионного возраста (51,5%). Очень мала доля молодых специалистов – после ВУЗа – только 3%. На долю работников старше 60 лет приходится 18,2%. Структура персонала по возрасту представлена на рисунке 2.5.

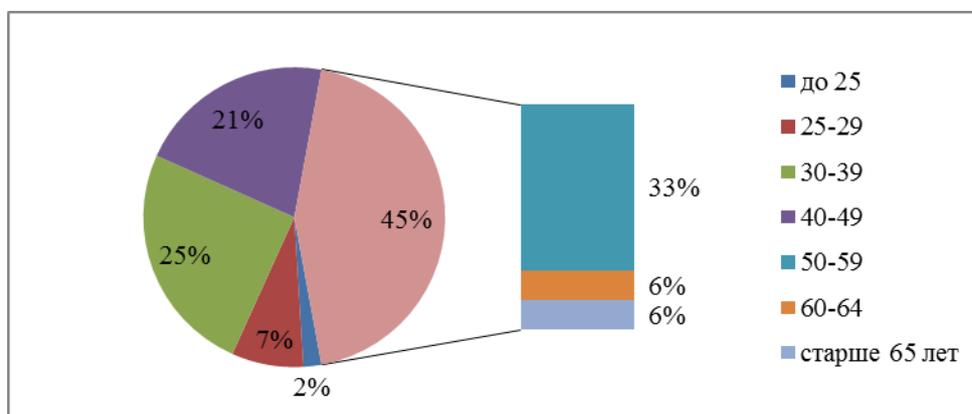


Рисунок 2.5 - Качественный состав персонала по возрасту

Рассмотрим, состав работников по полу (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Качественный состав работников по полу

| Пол | 2015 г., чел. | Доля, % |
|-------------------|---------------|---------|
| Численность, чел. | 52 | 100 |
| женщины | 15 | 28,5 |
| мужчины | 37 | 71,5 |

Среди работников учреждения большая часть – мужчины, что связано со спецификой работы.

Структура работников по полу приведена на рисунке 11.

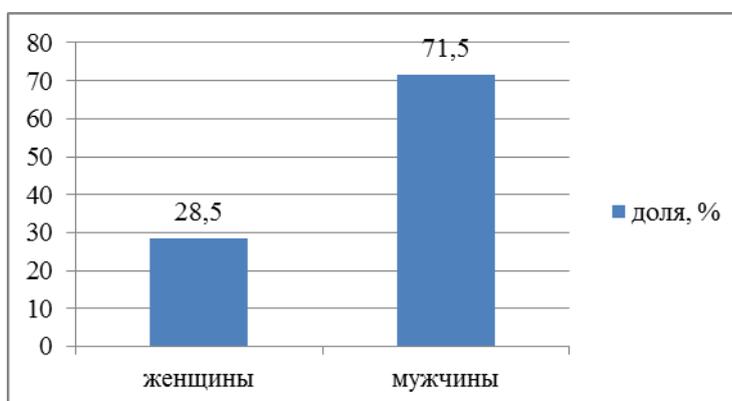


Рисунок 2.6 - Качественный состав работников по полу

Таким образом, проведенный анализ трудового коллектива школы позволяет сделать следующие выводы.

Большая часть имеет высшее образование, среднее образование имеют преимущественно педагоги дополнительного образования, 8 тренеров имеют средне-специальное образование, но при этом они заочно обучаются в ВУЗах. В школе высокий уровень квалификации работников. В школе работает много молодых сотрудников, однако соотношение работников до 50 лет и старше 50 лет примерно одинаковое. Причем возраст 40-49 лет - 33,3%, а работников до 25 лет – только 1 человек (3%). То есть через несколько лет эти работники перейдут в категорию работников пенсионного возраста. Все это свидетельствует о негативных тенденция старения работников в организации. Пенсионный возраст практически у всех прочих работников (сторожа), в связи с тем, что они подрабатывают на пенсии.

В школе среди работников в рамках проводимого исследования было проведено анкетирование для оценки удовлетворенности по основным направлениям:

- удовлетворенность уровнем заработной платы и системой премирования;

- морально – психологический климат в коллективе;
- удовлетворенность работой.

Анкетирование проводилось в простой форме: в анкете задавались вопросы, на которые опрашиваемый отвечал «да» или «нет», при необходимости делал замечания к собственному ответу. Количество опрашиваемых - 52 человека.

Таблица 2.8 - Оценочный лист для определения уровня удовлетворенности по направлениям

| | Критерий | Уровень удовлетворения (да/нет) | Примечания |
|---|--|---------------------------------|------------|
| 1 | Довольны ли вы уровнем оплаты труда? | | |
| 2 | Довольны ли вы результатами действия системы премирования? | | |
| 3 | Удовлетворяют ли вас отношения с коллегами в коллектива? | | |
| 4 | Удовлетворяют ли вас отношения в руководстве? | | |
| 5 | Испытываете ли вы удовлетворение от своей работы? | | |

Анализ удовлетворенности по первому направлению, показал, что уровнем заработной платы не удовлетворены 44 человека или 84 %, соответственно, количество удовлетворенных составляет 8 человек или 16 %. Системой премирования довольны 7 человек или 13 %, 45 человек или 87% не удовлетворены. В отношении премий необходимо отметить, что они выплачиваются по условиям коллективного трудового договора, как правило, на основные праздники и по результатам работы (достижение учеников на соревнованиях регионального уровня).

Премии выплачиваются на Новый год, День учителя, 8-е марта (женщинам) или 23 февраля (мужчинам). Размер премии колеблется как правило, от 500 до 1000 рублей.

В коллективе благоприятный морально – психологический климат, отношениями с коллективом удовлетворены 47 человек или 90 %, но 14 человек или 26% показывают отсутствие удовлетворения от общения с руководителями.

Удовлетворенность работой достаточно высокая – 60%, но тем не менее 40% настроены на смену места работы. Обработка ответов показала, что это молодые специалисты (тренеры – преподаватели), которые не довольны уровнем заработной платы и условиями работы. Также отсутствие удовлетворенности от работы показывают работники, которые указали на отсутствие удовлетворенности во взаимоотношениях с руководством.

На рисунках 2.7 – 2.11 отражены результаты анкетирования

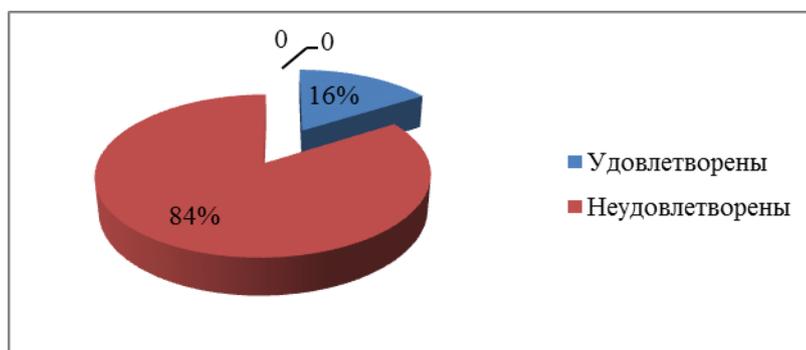


Рисунок 2.7 - Удовлетворенность персонала размером заработной платы

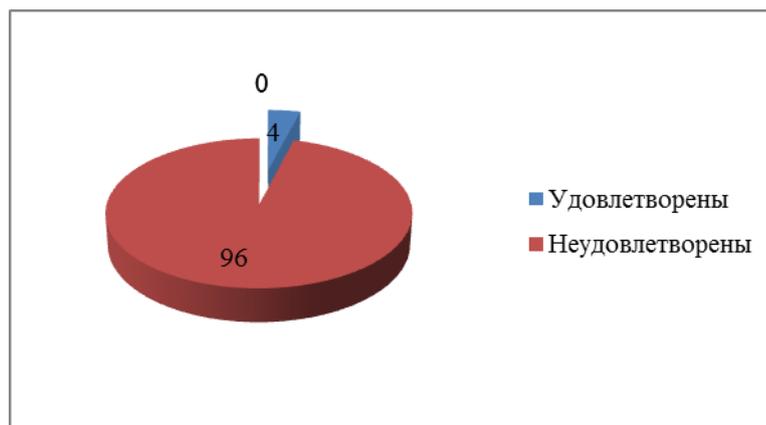


Рисунок 2.8 - Удовлетворенность персонала системой премирования

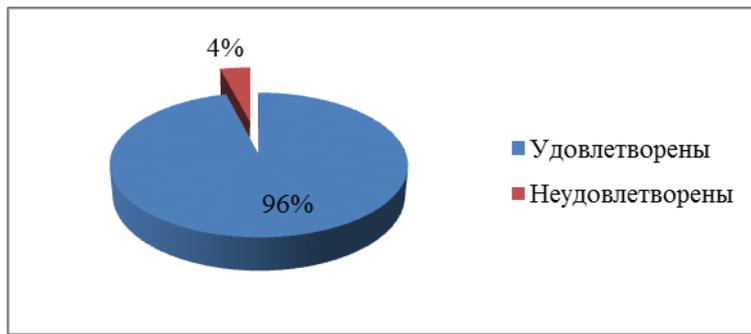


Рисунок 2.9 - Удовлетворенность отношениями между работниками в коллективе

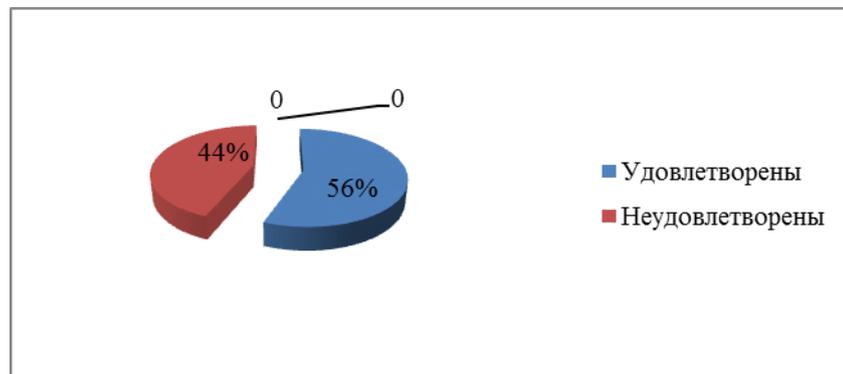


Рисунок 2.10 - Удовлетворенность отношениями между работниками и руководителями

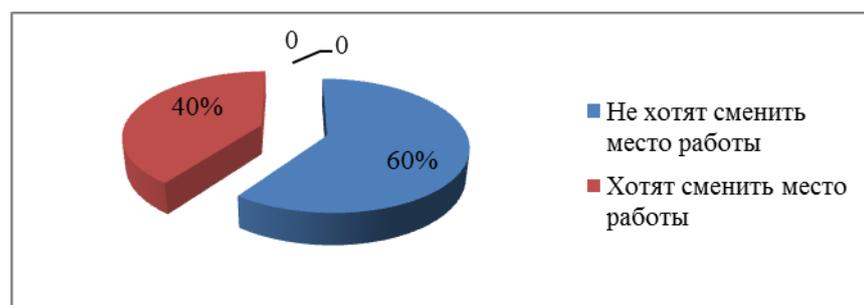


Рисунок 2.11 - Удовлетворенность работой

2.2 Характеристика методов управления персоналом

В рамках школы используются следующие методы управления персоналом. Административные методы управления персоналом. Содержание управ-

ленческой деятельности руководителя школы определяется совокупностью его руководящих функций:

- функции принятия управленческих решений и организации;
- функции корректирования, регулирования, учета и контроля;
- функции стимулирования, прогнозирования, представительства;
- функции просветителя, хозяина, экономиста, аналитика, дипломата, исследователя;
- функции координирования, финансирования преподавания, консультирования, диагностирования, менеджмента.

Для обеспечения государственно-гражданского управления в общеобразовательном учебном заведении создается орган гражданского самоуправления и коллегиальный орган управления - педагогический совет.

Деятельность этих органов делает управление адекватным, дает возможность учитывать потребности всех участников учебно-воспитательного процесса и способствовать постепенной смене традиционного функционального управления стратегически целевым.

С целью демократизации управления и установления обратной связи работают ученические и родительские собрания, полномочия которых определяются в соответствии с Уставом.

Таким образом, административные методы управления персоналом реализуются через систему менеджмента: директор, педагогический совет, органы самоуправления (родительский комитет, совет учащихся).

Экономические методы управления персоналом. Данные методы управления выражены очень ярко и используется в форме материального вознаграждения за количество и качество труда. Эти методы управления являются стимулом для персонала организации, о чем говорится в приказе Администрации Красноярского края Управления образования №38 от 20.01.2014 г. «Об утверждении методических рекомендаций по разработке показателей эффективности деятельности муниципальных образовательных организаций г. Зеленогорска, их руководителей, педагогических работников по типам организаций». Соглас-

но данному приказу утверждены «Методические рекомендации по разработке показателей эффективности деятельности муниципальных образовательных организаций г. Зеленогорска, их руководителей и педагогических работников по типам организаций», основной целью которых является установление прямой зависимости уровня оплаты труда работников образовательных организаций от объема и качества предоставляемых образовательных услуг, а также создание условий по внедрению механизмов эффективного контракта с работниками организаций.

Показатели эффективности деятельности образовательных организаций, их руководителей и педагогических работников обеспечивают установление эффективной системы мотивации между уровнем оплаты труда и объемом и качеством предоставляемых образовательных услуг. Значения показателей оценки эффективности деятельности образовательных организаций, их руководителей и других работников должны нацеливать учреждение на выполнение основных задач государственного (муниципального) задания, т.е. на предоставление доступных и качественных образовательных услуг.

К данным показателям в части спортивной школы относятся:

- показатели деятельности руководителя общеобразовательной организации;
- показатели стимулирования руководителей организаций по дополнительному образованию детей;
- показатели деятельности педагога по дополнительному образованию детей;

По своей форме показатели эффективности отражают:

- достижение единой цели всеми работниками организации (например, доступность и качество образовательных услуг);
- результаты деятельности подразделений (например, учебная, воспитательная, финансовая, хозяйственная деятельность);
- степень удовлетворенности потребителя, либо руководителя тем, как выполняются поставленные задачи.

Основные показатели эффективности измеряются соответствующими индикаторами. Каждый индикатор должен быть конкретным, четко сформулированным по достижению цели, измеримым в цифрах или определяем качественными показателями, обязательно иметь целевое значения. Целевое значение индикатора должно быть реально и достижимо в установленном расчетном периоде, и в тоже время сложным, чтобы для его исполнения прикладывались усилия. Запрещается установление показателей и индикаторов не связанных с должностными обязанностями работников.

По способу измерения индикаторы могут быть количественными и качественными. Количественные показатели в результате имеют числовое обозначение, а качественные показатели - эффект изменения, дату и т.п.

Число уровней проявления индикаторов устанавливается не более трех.

В оценочном листе обязательно указывается целевое значение индикатора по уровням проявления, формула расчета, период измерения, источник информации, его весовое значение, оцениваемое в баллах.

По составу показателей оценочные листы руководителя школы, рабочих, работников дополнительного образования различаются. Каждый работник имеет индивидуальные индикаторы измерения, характеризующие его деятельность. Достижение одного показателя не исключает и не обеспечивает достижение другого.

Анализ экономических методов управления для основного состава персонала (педагогические работники), включает следующие условия.

Порядок установления премий по итогам работы (начисление и выплаты), продолжительность расчетного периода, порядок и сроки заполнения оценочных листов, порядок расчета размеров премий педагогическим работникам учреждения устанавливается локальным актом учреждения.

Оценочный лист педагогическими работниками заполняется по результатам работы за установленный (расчетный) период времени. Данные оценочного листа (как по всем, так и по части показателей) могут учитываться при

определении размера премии в нескольких расчетных периода. Форма и содержание оценочного листа устанавливается локальным актом учреждения.

Размер фонда стимулирования педагогических работников по итогам работы определяется как разность между фондом оплаты труда педагогических работников и его базовой (тарифной и компенсационной) частью вместе с премиями за стаж работы, интенсивность и качество труда, единовременных выплат (материальной помощи)), в пределах установленных ограничений.

Размер премий определяется исходя из итоговых данных о количестве баллов оценочного листа и стоимости балла «педагогического» персонала. Премии педагогическим работникам начисляются за фактически отработанное время в расчетном периоде.

Стоимость балла педагогических работников в расчетном периоде определяется как частное от размера фонда стимулирования по итогам работы «педагогического» персонала в этом расчетном периоде (исчисленного нарастающим итогом с начала года), деленного на количество месяцев в расчетном периоде и на итоговое число баллов по всем оценочным листам «педагогических» работников.

Таким образом, материальное стимулирование персонала является действенным инструментом для управления работниками. Каждый работник - учитель - стремится к качественному выполнению своей работы, что подкрепляется материальным стимулированием со стороны школы. Чем лучше работает учитель, чем большее количество функциональных работ в течение месяца он выполняет – тем больше у него и заработная плата в месяце. Поскольку каждый работник зависит от заработной платы, то он и стремится заработать максимум из возможного.

Важна для педагогов также и квалификационная категория, которая также позволяет получать дополнительные выплаты. В настоящее время действуют профессиональные квалификационные группы первого и высшего уровней. Согласно данным перечням педагог, который имеет квалификацион-

ную группу, получает дополнительную оплату к должностному окладу в виде повышающего коэффициента, что также увеличивает заработную плату.

Социально-психологические методы управления.

Социально-психологические методы управления в своей совокупности предназначены для создания и поддержания такого социально-психологического климата, чтобы учитель, с одной стороны, делал все необходимое для достижения целей учреждения, а, с другой, имел бы все возможности для саморазвития в выбранном им направлении.

Среди социально-психологических методов в спортивной школе можно выделить:

- развитие социальной инфраструктуры,
- соревнование,
- методы морального поощрения.

В школе широко развивается социальная инфраструктура - в нее входят методические комиссии, кружки, секции, которые работают не только для учеников, но и для учителей. Каждый учитель может воспользоваться при необходимости спортивным залом, поделиться опытом работы на заседании методической комиссии. Все это психологически стимулирует педагогов (и всех сотрудников организации), позволяя им комфортно чувствовать себя на работе.

Соревнование позволяет «подстегнуть» работников, определяя их стремление к профессиональному росту, которое присуще любому педагогу по роду своей деятельности. Соревнования проводятся в школе и работают на уровне учитель - ученик.

Методы морального поощрения также имеют большое значение в практике школы. Потребности в самореализации и самосовершенствовании являются основными мотивами учителя. Учитель обладает важнейшей чертой личности - потребностью в активном созидании. Эта потребность является системообразующей, подчиняющей себе другие потребности.

Среди методов морального поощрения используются:

- благодарность;

- публичная похвала;
- размещение фотографии на стенде;
- направление на различные конференции и семинары;
- направление на престижные курсы;
- персональная выставка достижений и пр.

Данная система поощрений хорошо продумана, а ее эффективность доказана активным участием учителей в достижении целей школы. Применение мер морального поощрения систематическое, они значимы для педагогов, что обеспечивает сильный мотивирующий эффект.

2.3 Общая характеристика сферы деятельности тренера-преподавателя

Основной категорией работников в спортивной школе является тренерско-преподавательский состав, соответственно, в достижении цели выпускной квалификационной работы ориентированной именно на эту категорию работников, в связи с чем необходимо определить основные особенности деятельности тренеров-преподавателей, работающих в школе.

Деятельность тренера-преподавателя по виду спорта существенно отличается от деятельности учителя физической культуры, прежде всего потому, что она направлена на выявление и развитие спортивных способностей школьников и молодежи, на прогнозирование их достижений в спорте, базой которого служит гармоничное развитие и физическое совершенствование личности. Знания и умения тренера-преподавателя определяются в соответствии с ФГОС 2 поколения.

В соответствии с разделом «Квалификационные характеристики должностей работников образования» Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержденного Приказом Минздравсоцразвития России от 26.08.2010 № 761н, тренер-преподаватель (включая старшего) является педагогическим работником и на

него распространяются нормы гл. 52 «Особенности регулирования труда педагогических работников» ТК РФ.

Тренер-преподаватель должен знать:

- принципы, средства и методы системы подготовки спортсменов;
- теорию и методику обучения и тренировки в избранном виде спорта, а также методику обучения основным видам физических упражнений;
- основные психолого-педагогические закономерности организации учебно-тренировочного процесса;
- дидактические возможности различных средств подготовки спортсменов;
- закономерности возрастно-половых особенностей занимающихся спортом, методы развития основных физических качеств и двигательных навыков;
- особенности организации спортивной работы в условиях учебно-тренировочных сборов и спортивно-оздоровительных лагерей;
- санитарно-гигиенические основы физкультурно-спортивной деятельности, меры профилактики травматизма в процессе занятий спортом;
- особенности конструкции спортивного сооружения, правила его эксплуатации, правила использования и сохранности спортивного инвентаря и оборудования.

Тренер-преподаватель должен уметь:

- определять общие и конкретные цели спортивной подготовки, цели и задачи конкретного тренировочного занятия;
- применять в учебно-тренировочном процессе современные методы тренировки с учетом возрастно-половых, морфофункциональных и индивидуально-психологических особенностей занимающихся и уровня их физической подготовленности;
- определять и оценивать физическое развитие и особенности телосложения занимающихся с целью их спортивной ориентации;

- корректировать собственную деятельность в зависимости от результатов контроля за деятельностью занимающихся;
- владеть методами спортивно-педагогического контроля с использованием современной метрологической аппаратуры, а также приемами, обеспечивающими безопасность на занятиях, и способами оказания первой медицинской помощи;
- организовывать соревнования и принимать в них участие в качестве судьи, представителя команды;
- прививать занимающимся навыки самостоятельной подготовки к проведению спортивных занятий;
- проводить профориентационную работу среди занимающихся, готовить спортивный актив, способный оказывать помощь в организации учебно-тренировочного процесса и соревнований.

Условия деятельности тренера спортивной школы существенно отличаются от тех условий, в которых работают учителя физкультуры в школе и преподаватели физического воспитания в техникуме, колледже или вузе.

К специфическим особенностям деятельности тренера спортивной школы относятся:

- добровольный выбор и посещение занятий обучающимися, что оказывает влияние на характер отношений между учениками и тренером. Если отсутствует удовлетворенность в этих отношениях, то для ребенка это может стать причиной ухода из школы, возможная потеря перспективного спортсмена. Контакт с тренером, уважение, чувство ответственности может обеспечить стабильность состава обучающихся;
- процесс тренировки определяется особыми условиями работы как для тренера, так и для обучающихся. Тренер должен быть тактичен к каждому воспитаннику школы, так как это способно оказать влияние выступление спортсменов;
- тренеру необходимо поддерживать на высоком профессиональном уровне свои физические возможности и мастерство, что отражается на авто-

ритете тренера, который должен работать и показывать упражнения в процессе тренировки;

- тренер обеспечивает ведение воспитательной работы с обучающимися, которая проводится как в рамках спортивной школы, так и за ее пределами. По факту тренер оказывает влияние на образ жизни обучаемых, способен повлиять на выбор жизненного пути, он следит за уровнем их тренированности и организует режим занятий и отдыха;

- детский спортивный коллектив отличается от школьного повышенной сложностью структуры, что предполагает и усложнение в управлении им. Члены спортивного коллектива являются учениками разных коллективов по месту основной учебы, а их объединение в спортивном коллективе как правило кратковременно, поэтому тренеру необходимо согласовывать влияние коллективов, учитывать непостоянство спортивного состава, что создает большие трудности в работе;

- тренер должен воспитать у обучающихся устойчивый интерес к занятиям видом спорта для того, чтоб избежать ухода способных ребят из спорта.

Различия в работе тренера ДЮСШ, СДЮСШОР и тренера, работающего со спортсменами высокого класса, значительны, что предопределяет и специфику работы тренерско - преподавательского состава в исследуемой организации. ДЮСШОР - это спортивная школа олимпийского резерва, что предполагает достаточно высокую квалификацию занимающихся в ней учеников.

Показателями успешности педагогической деятельности тренеров, работающих в таких условиях, являются:

- стабильность спортивных результатов команды и отдельных спортсменов;

- соблюдение всеми членами команды норм общественной морали и спортивной этики;

- создание в спортивном коллективе условий для дальнейшего прогрессирования в спорте без ущерба для всестороннего развития личности спортсмена.

Возникновение в команде конфликтных ситуаций, частичное или полное неприятие спортсменами требований тренера могут рассматриваться как показатели низкого уровня воспитательной работы и неблагоприятного психологического климата в спортивном коллективе.

2.4 Особенности оценки персонала в спортивной школе

Система оценки, используемая в рамках спортивной школы, ориентирована на оценку результатов и продуктивности деятельности персонала, в частности, это ярко проявляется в работе тренерско – преподавательского состава. Система оценки регламентирована нормативными актами, положениями как федерального и регионального уровней, так и локальными нормативными актами. Используются современные методы оценки, такие как: 360 градусов, центр оценки, ранжирование, распределение, аттестация и пр. Система достаточно отлажена, с позиции законодательства постоянно появляются усовершенствования, реализуемые в рамках образовательных учреждений, следовательно, находит она отражение и в рамках спортивной школы.

Проанализирует систему оценки в исследуемом объекте.

Анализируя систему оценки основного состава работников спортивной школы – тренерско-преподавательского состава, необходимо отметить общую схему проведения данной оценки, которая предопределяет и выбор методов оценки. Оценка персонала проводится классическим способом и в ней могут быть выделены следующие составляющие:

- оценка на этапе приема на работу на должность тренера-преподавателя;
- текущая ежемесячная оценка достижений, которая основана на заполнении оценочного листа с выделением баллов, которые соответствуют

установленным критериям, что в последующем влияет на уровень заработной платы. На этом этапе реализуется два основных направления оценки - самооценка и оценка со стороны административных органов;

- периодическая оценка (аттестация) на получение квалификационной категории.

Оценка при приеме на работу. Прием на работу проводится в стандартной форме, начиная с подачи резюме кандидатом в ответ на открытую вакансию.

Информацию о профессиональном уровне директор и заместитель по спортивной работе оценивает на основании:

- Резюме;
- Документов об образовании;
- Документов по повышению квалификации;
- Аттестационные листы, приказы о присвоении разряда и пр.;
- Спортивные звания;
- Почетные звания и профессиональные награды;
- Характеристика с предыдущего места работы;
- Портфолио, включающее перечень профессиональных достижений

потенциального работника, в т.ч. показатели деятельности воспитанников.

Решение принимается коллегиально директором и заместителем, необходимо отметить, что входного тестирования не требуется, однако, кандидату предстоит беседа с психологом. Для сравнительной характеристики оценки кандидатов отделения греко-римской борьбы составлена таблица 2.9.

Таблица 2.9 - Сравнительные характеристики первоначальной оценки кандидатов на должность тренера-преподавателя отделения «Греко-римская борьба» (работают в настоящее время)

| | | | | | |
|--|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| | Гревцов Владимир Васильевич | Лексин Иван Дмитриевич | Полевилов Сергей Георгиевич | Сидоркин Дмитрий Александрович | Семке Геннадий Матвеевич |
|--|-----------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--------------------------|

| | | | | вич | |
|----------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Образование | Высшее | Высшее | Высшее | Среднее профессиональное | Высшее |
| Уровень квалификации | Высшая квалификационная категория | Высшая квалификационная категория | Первая квалификационная категория | Первая квалификационная категория | Первая квалификационная категория |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|-------------------------------------|--|----------------------|--------|----------------------|
| Спортивное звание, почетные звания, профессиональные награды | Мастер спорта международного класса | Заслуженный тренер России. Отличник физической культуры и спорта. Почетный знак «За заслуги в развитии физической культуры и спорта в Красноярском крае» | Мастер спорта России | - | Мастер спорта России |
| Стаж работы в данной должности | 11 год | 37 лет | 25 лет | 28 лет | 13 лет |

Как показывают данные таблицы 2.9, оценка объективна, она ориентируется на основные показатели и характеристики, которые предъявляются по должности тренера-преподавателя, то есть позволяет отбирать качественных кандидатов на занятие должностей. Здесь необходимо отметить, что психолог также вносит свой существенный вклад. При получении нескольких резюме на одно вакантное место, сравниваются характеристики потенциальных работников по вышеуказанным позициям и отбирается тот, который обладает более высоким уровнем квалификации.

Текущая ежемесячная оценка достижений.

Тренеры-преподаватели получают заработную плату согласно установленному окладу в зависимости от педагогической нагрузки. При этом, оплата труда педагогов в любых образовательных учреждениях состоит из двух частей:

- базовой части – тарифный оклад;
- стимулирующих надбавок.

В рамках ВКР уделено внимание именно стимулирующим выплатам, так как они зависят от результатов текущей оценки труда персонала. Стиму-

лирующие выплаты представляют собой балльную оценку условий труда, то есть определенную критериальную систему, согласно которой тренер-преподаватель ставит себе баллы на основании самооценки по результатам работы за период - месяц. При этом самооценка предполагает, что используется и система подтверждений, которая показывает степень достижения критериев в процессе работы.

Критерии отражаются в форме «Оценочного листа», в котором тренер-преподаватель проставляет количество баллов согласно каждой позиции в установленных пределах. Критериями оценки являются показатели, перечисленные ниже:

- результаты педагогической деятельности - до 5 баллов;
- участие в конкурсах педагогического мастерства - до 5 баллов;
- участие в методической, инновационной деятельности - до 5 баллов;
- участие в курсах повышения квалификации - до 5 баллов;
- участие в организации, проведении и судействе спортивных соревнований и спортивно-массовых мероприятий - до 2 баллов;
- самостоятельная организация и проведение спортивных соревнований и спортивно-массовых мероприятий - до 3 баллов;
- подготовка мест проведения спортивных соревнований и мероприятий - до 3 баллов;
- выполнение работ по ремонту и приведению в порядок используемого оборудования и инвентаря, оформление комнат отделений - до 3 баллов;
- работа председателя, руководителя, секретаря проф. организации, метод. объединения, педагогического совета, комиссии по распределению стимулирующего фонда - 1 балл;
- награды и поощрения за успехи в работе - 1 балл;
- стабильный состав учащихся в группах - 2 балла;
- процент посещаемости занятий по годам обучения - 1 балл;
- выполнение учебного плана дополнительной образовательной программы - 1 балл;

- разработка планов-конспектов занятий в соответствии с программой -2 балла;
- изготовление инструктивно-методических материалов, учебных пособий - до 3 баллов;
- ведение профессиональной документации -1 балл;
- исполнительская дисциплина - 1 балл;
- процент освоения содержания программы - 1 балл;
- достижения учащихся на конкурсных мероприятиях - до 6 баллов;
- результативность участия в соревнованиях различного уровня - до 5 баллов;
- присвоение спортивных разрядов и спортивных званий - до 5 баллов;
- высокий уровень организации работы с одаренными и талантливыми обучающимися – до 5 баллов;
- воспитательная деятельность за рамками функционала - до 3 баллов;
- организация деятельности с родителями обучающихся - до 3 баллов;
- создание благоприятного микроклимата в группе - 2 балла;
- интеграция в образовательный процесс детей-сирот, детей, состоящих на учете в ОВД - до 2 баллов;
- отсутствие травматизма и несчастных случаев среди обучающихся - 1 балл;
- проведение инструктажа обучающихся по технике безопасности - 1 балл;
- совершенствование форм и содержания отдыха и оздоровления детей и подростков - до 5 баллов;
- обеспечение прохождения обучающимися медицинских осмотров, диспансеризации - до 3 баллов.

Суммарное количество баллов, проставляемое в оценочном листе тренером-преподавателем, соответствует его самооценке. В завершение сдачи оценочных листов в конце периода оценку проводит оценочная комиссия, которая подтверждает уровень самооценки. Также нужно отметить, что в про-

цессе проставления баллов часть из них действует в течение только отчетного периода, то есть 1 месяца, а часть действительна на протяжении квартала, полугодия или года. Работа с оценочными листами определяется на основании «Положения о стимулировании», которое и определяет состав критериев с целью оценки эффективности деятельности учреждения. Оценка результативности труда тренеров позволяет обеспечить зависимость оплаты труда от результатов работы через оценивание результатов тренерской деятельности.

Задачами проведения подобной оценки являются:

- формирование системы самооценки тренером - преподавателем своих результатов профессиональной деятельности;
- обеспечение экспертной оценки труда тренерско – преподавательского состава;
- усиление материальной заинтересованности в повышении качества педагогического процесса.

Основанием для оценки результативности со стороны экспертной комиссии является портфолио - индивидуальная папка, состав документов которой позволяет отразить личные достижения тренеров-преподавателей в учебно-тренировочном процессе, результаты тренированности воспитанников, вклад тренера, участие в общественной жизни учреждения. Портфолио каждый тренер-преподаватель заполняет самостоятельно, оно содержит фактическую самооценку его труда. Ведение портфолио позволяет тренеру-преподавателю объективно оценить свой профессиональный уровень, систематизировать накопленный опыт и определить направления развития.

Структура портфеля профессиональных достижений тренера-преподавателя включает следующие разделы:

- визитная карточка тренера – преподавателя;
- самоанализ: основные идеи, цели на конкретный период и способы их достижения, значимые достижения;
- самообразование и повышение профессионального уровня;
- анализ деятельности за 3 года;

- характеристика достижений обучающихся (присвоение спортивных разрядов, включение в сборные команды, победители смотров-конкурсов);
- результаты участия в соревнованиях;
- разрядники;
- мониторинг физической подготовки воспитанников;
- научно-методическая деятельность;
- использование современных образовательных технологий;
- воспитательная работа;
- личные достижения и результаты участия в соревнованиях;
- публикации и отзывы.

Портфолио тренера-преподавателя оформляется в папке-накопителе, заполняется в течение всего учебного года самим тренером-преподавателем. Состав портфолио зависит от конкретных задач, которые ставит перед собой тренер-преподаватель. Портфолио наполняется копиями сертифицированных документов (приказов, грамот, благодарностей и т.п.) самостоятельно, также может пополняться характеристиками, отзывами коллег, руководителей школы, родителей учащихся и т.п.

Общий структурный самоанализ работы проводится как правило один раз в год. Для проведения внешней оценки профессиональной деятельности на основании его портфолио создается Комиссия, в которую входят представители администрации, старшие тренеры-преподаватели и членов профкома. Результаты работы оформляются протоколами, а решения принимаются на основе голосования путем подсчета большинства голосов.

В установленные сроки тренеры передают в Комиссию портфолио с заполненным оценочным листом, который содержит самооценку с приложением подтверждающих документов. Комиссия проводит экспертную оценку результативности деятельности в соответствии с установленными критериями оценочного листа. Результаты оценки Комиссии вносятся в соответствующих раздел оценочного листа, а результаты подводятся в итоговой сумме баллов. Если тренер-преподаватель не согласен с итоговым баллом, то он имеет право обра-

таться в Комиссию, аргументировано обосновав свое несогласие, в ответ на которое следует письменное или устное разъяснение.

В целом такая система действует для всех работников школы, однако, состав оценочных листов изменяется в зависимости от сферы деятельности, например:

- для младшего обслуживающего персонала используются в качестве критериев показатели эстетичности, внешнего вида школы, чистоты и пр.;

- методист оценивается по показателям формирования рабочих программ, степени обеспеченности учебного процесса методической и иной необходимой документацией;

- медицинский работник оценивается по степени оказания помощи в травматических ситуациях, обеспеченности сохранности и наличия необходимого оборудования и медицинских материалов и пр.

Все работники могут вносить свои предложения по дополнению, изменению или корректировке критериев, при занижении или отсутствии вида деятельности, при использовании критериев, которые уже потеряли свою актуальность. Любые изменения обсуждают на педагогическом Совете, и при принятии решения об изменении утверждаются приказом директора и согласовываются с профсоюзом.

Аттестация тренерско-преподавательского состава.

Тренерско-преподавательский состав относится к категории педагогического персонала, поэтому для него применимы все положения, которые касаются аттестации педагогических работников.

Аттестация педагогических работников - это комплексная оценка уровня квалификации и профессионализма. Закон № 273-ФЗ указывает на то, что прохождение аттестации является обязанностью педагогических работников. Аттестацию работники должны проходить не реже одного раза в пять лет.

Аттестация - это достаточно сложная система, которая состоит из двух основных уровней - на первом педагог подтверждает соответствие занимаемой

должности, а на втором - подтверждает соответствие имеющегося уровня квалификации конкретной квалификационной категории.

Первый уровень - соответствие занимаемой должности. Проводится в рамках школы аттестационной комиссией, которую самостоятельно формирует образовательная организация. В ее состав председатель, заместитель председателя, секретарь, члены и представитель профсоюза. Для проведения процедуры на каждого аттестуемого начальник учебного отдела вносит представление со следующими данными:

- фамилия, имя, отчество;
- наименование должности;
- дата заключения трудового договора;
- уровень образования и квалификации;
- сведения о дополнительном профессиональном образовании по профилю деятельности;
- результаты ранее проведенных аттестаций;
- оценка профессиональных и деловых качеств работника.

Руководство (секретарь) знакомит аттестуемого под роспись:

- с распорядительным актом о проведении аттестации, графиком аттестации за 30 календарных дней до проведения аттестации;
- с представлением в те же сроки.

Аттестация проводится в момент заседания аттестационной комиссии с участием педагога. В спортивной школе аттестация проводится в форме компьютерного тестирования для тренеров-преподавателей и инструкторов-методистов. В настоящее время структура задания в электронной форме состоит из 130 вопросов, которые представлены в тестовой форме разных типов. Все задания делятся на группы: инвариантная часть, общая, коммуникативная, информационная, и вариативная часть - оценивает компетенции в области осуществляемого вида деятельности.

Выделяются следующие блоки вопросов:

- теория и методика физического воспитания;

- история физической культуры;
- коммуникативность;
- психология;
- компьютерная грамотность.

В таблице 2.10 приведены примеры тестовых заданий из электронного теста школы для проведения аттестации работников на соответствие занимаемой должности.

Таблица 2.10 - Примеры тестовых заданий в рамках проведения аттестации на установление соответствия занимаемой должности.

| Примеры тестовых заданий из раздела «Теория и методика физического воспитания» | |
|--|--|
| 2. Официальные физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия это | <p>А. физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия, включенные в Единый календарный план Минспорттуризма России, календарные планы физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных образований;</p> <p>Б. физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия, включенные в Единый календарный план Минспорттуризма России;</p> <p>В. любое мероприятие, если имеется положение о соревновании</p> <p>Г. физкультурные мероприятия и спортивные мероприятия, включенные в календарные планы физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных образований</p> |
| 32. С каким принципом подготовки четырехгодичного цикла к Олимпийским играм вы согласились бы? | <p>А. 1.первый год: создать несколько команд молодежи (5-6) 2.второй год: создать прообраз сборной (3-4) 3.третий год: создать уточнение сборной (2-3) 4. четвертый год: планомерная подготовка сборной (1-2)</p> <p>Б. по состоянию табеля о рангах чемпионата</p> <p>В. по состоянию на данный момент.</p> |
| 18. Артериальное кровотечение (алая кровь вытекает под напором - пульсирует), необходимо: | <p>А. наложить давящую повязку без наложения жгута.</p> <p>Б. наложить жгут выше места повреждения.</p> <p>В. наложение жгута ниже места повреждения.</p> |
| Примеры тестовых заданий из раздела «История физической культуры» | |
| 3. На XIV Олимпийские игры (1948г.) МОК не допустил Восточную Германию, Западную Германию и Японию. В какой стране проходили игры? | <p>А. Англия</p> <p>Б. Италия</p> <p>В. Франция</p> <p>Г. Норвегия</p> |

| | |
|--|---|
| 7. Олимпийские игры состоят из... | А. игр Олимпиады и зимних олимпийских игр; Б. соревнований по летним или зимним видам спорта; В. соревнований между странами; Г. открытия, соревнований, награждения участников и закрытия. |
| 10. Какой праздник отмечается, начиная с 1939 года в нашей стране? | А. Международный день студента; Б. Всесоюзный день физкультурника; В. Всемирный день учителя; Г. День знаний. |
| Примеры тестовых заданий из раздела «Коммуникативность. Психология.» | |
| 2. Является ли физкультурная деятельность основной формированием физической культуры? | А. безусловно является; Б. нет, только добавляет ее; В. не является; Г. возможно будет являться в перспективе |
| 4. Тренеры постоянно используют один из методов исследования – лонгитюдный. Что он из себя представляет? Это изучение: | А. закономерностей формирования психических явлений; Б. психических явлений в данный момент их развития; В. динамики психических явлений во времени; Г. факторов психического развития. |
| Примеры тестовых заданий из раздела «Компьютерная грамотность» | |
| 3. При форматировании текстового документа происходит... | А. обработка, связанная с изменением формы информации, но не изменяющая её содержания Б. обработка, связанная с получением нового содержания, новой информации В. обработка, связанная с распечаткой информации Г. обработка, связанная с изменением содержания информации |

По результатам может принято одно из следующих решений:

- соответствие занимаемой должности;
- несоответствие занимаемой должности.

Решение принимается в отсутствие работника открытым голосованием. Порядок аттестации при подтверждении соответствия занимаемой должности не предусматривает оформления аттестационного листа, результаты заносятся в протокол, который хранится в школе со всеми материалами аттестации. Результаты аттестации о несоответствии педагога могут быть основанием для увольнения в соответствии с п. 3 части 1 статьи 81 ТК РФ.

Второй уровень - подтверждение или присвоение квалификационного уровня. В настоящий момент присваивается первая или высшая квалификационные категории. Аттестация для работников спортивных школ проводится в соответствии с Положением «Об аттестации работников ДЮСШ, СДЮШОР», утв. Министерством образования РФ от 25.11.1993 г. №216 - М.

Первая квалификационная категория присваивается работникам:

- у которых нет категории;
- которые имеют первую категорию, но истекает срок ее действия.

Высшая категория присваивается работникам:

- имеющим первую категорию через 2 лет с момента присвоения;
- которые имеют высшую категорию, но истекает срок ее действия.

Не проходят аттестацию педагоги, стаж которых меньше 2 лет, беременные женщины и педагоги, находящиеся в декретном отпуске, однако, они также могут подать заявление на прохождение добровольной аттестации. Проведение аттестации обеспечивают образовательные органы на уровне субъектов Российской Федерации - в Красноярском крае области это Красноярский региональный институт регионального развития и Кузбасский региональный институт повышения квалификации и переподготовки работников образования с учетом Положения №216 - М.

Для прохождения аттестации необходимо подать следующие документы:

- заявление;
- копию аттестационного листа (для тех, кому уже приходилось проходить аттестацию);
- копию диплома;
- копию свидетельства о браке (в случае смены фамилии);
- документ, подтверждающий повышение квалификации (опционально);
- информационную карта;
- портфолио профессиональных достижений.

На рассмотрение поданного пакета документов закон отводит аттестационной комиссии один месяц, по истечении которого заявитель должен быть уведомлен о дате, месте и времени проведения его аттестации.

С установленной периодичностью проводится аттестация педагогического состава спортивной школы, которая заключается в оценке результатов работы внешними для школы представителями и на основании этого присвоения определенной квалификационной категории - первой или высшей. Требования к категориям тренеров-преподавателей первой и высшей квалификационной категории представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Квалификационные требования для присвоения первой и высшей квалификационной категории для тренеров – преподавателей.

| Квалификация | Профессионализм |
|--|---|
| Первая квалификационная категория | |
| <p>Понимает стратегию развития образования и физической культуры в России, Красноярского края; знает нормативно-правовые основы деятельности спортивных школ.</p> <p>Владеет знаниями о достижениях педагогической науки и практики, теории и методики физического воспитания и спорта, адаптивной физической культуры, возрастной физиологии и психологии.</p> <p>Знает и имеет навыки перспективного, текущего и оперативного планирования учебно-тренировочного процесса в избранном виде спорта.</p> <p>Владеет знаниями о видах и содержании спортивной подготовки (теоретической, физической, технической, тактической, психологической) в различные возрастные периоды.</p> | <p>Владеет и применяет в практической деятельности современные средства и методы спортивной подготовки, педагогические технологии (элементы) развития личности. Учитывает психологические особенности занимающихся при отборе содержания и форм учебно-тренировочного процесса.</p> <p>Владеет эффективными методами контроля спортивной подготовки, спортивного отбора и ориентации, сохранения здоровья воспитанников.</p> <p>В процессе спортивной подготовки умеет создать мотивацию, психологический микроклимат, формирует и развивает познавательную и коммуникативную культуры воспитанников.</p> <p>Умеет построить взаимодействие в образовательном сообществе (ОУ, родители, медицинские работники), направленное на достижение результата деятельности.</p> <p>Владеет педагогическими средствами и методами формирования личности воспитанников.</p> |
| Высшая квалификационная категория | |
| <p>Знает стратегию развития образования и физической культуры в России, Красноярского края; нормативно-правовые основы деятельности спортивных школ.</p> <p>Владеет знаниями о новейших достижениях педагогической науки и практики, теории и методики физического воспитания и спорта, адаптивной физической культуры, возрастной физиологии и психологии.</p> <p>Знает и имеет навыки перспективного, текущего и оперативного планирования учебно-тренировочного процесса в избранном виде спорта.</p> <p>Владеет знаниями о видах и содержании спортивной подготовки (теоретической, физической, технической, тактической, психологической) в различные возрастные периоды.</p> | <p>Осуществляет оптимальный отбор методик, методов и средств спортивной подготовки или самостоятельно разрабатывает, апробирует и успешно применяет методики (элементы), которые могут быть рекомендованы к распространению.</p> <p>Владеет и применяет в учебно-тренировочном процессе исследовательские и опытно-экспериментальные методы обучения и воспитания.</p> <p>Владеет современными методами контроля спортивной подготовки, спортивного отбора и ориентации, сохранения здоровья воспитанников.</p> <p>В процессе спортивной подготовки умеет создать мотивацию, психологический микроклимат, формирует и развивает познавательную и коммуникативную культуры воспитанников.</p> <p>Умеет построить взаимодействие в образовательном сообществе (ОУ, родители, медицинские работники), направленное на достижение результата деятельности.</p> <p>Владеет педагогическими средствами и методами формирования личности занимающихся.</p> |

Так как деятельность в рамках спортивной школы имеет отличительные особенности по сравнению с другими типами образовательных учреждений, то, соответственно, необходимо соблюдение требований к продуктивности, позволяющих присваивать квалификационные требования тренерам - преподавателям. Перечень требований представлен в Приложении 2.

Подтверждение результатов производится на основании:

- результаты соревнований (копии протокола соревнований, который должен быть заверен в Федерации по виду спорта и директором школы);
- подготовка разрядников (копии приказов о присвоении разрядов или удостоверений «Мастер спорта России», «Мастер спорта России международного класса», «Гроссмейстер России»);
- результаты участия в профессиональных смотрах (сертификаты).

В результате проведения аттестации и вынесения решения аттестационной комиссии о присвоении квалификационной категории тренер-преподаватель получает аттестационный лист с указанием решения, приведенный в Приложении 3.

Особенностью деятельности тренера-преподавателя является и оценка достижений в выбранной сфере деятельности в рамках образовательного учреждения, что находит свое отражение в рамках конкурсов, участия в соревнованиях, профессиональных смотрах и пр. В качестве примера можно рассмотреть проведение внутреннего конкурса на звание «Лучший тренер – преподаватель» в рамках спортивной школы.

Лучший тренер-преподаватель определяется по следующим критериям:

- использование в работе передовых спортивно-оздоровительных, воспитательных и информационных технологий, современных подходов к учебно-спортивной работе;
- результативность спортивно-педагогической деятельности, итоги результатов выступлений учащихся в соревнованиях;
- качество проведения учебно-тренировочного занятия;

- физическая подготовленность;
- креативность, творческий, нестандартный подход к решению задач;
- знание теории и методики спортивной тренировки и пр.

Конкурс состоит из 5 этапов, отраженных в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Описание конкурсных этапов при проведении внутреннего конкурса.

| | ЭТАПЫ | ОПИСАНИЕ | СРОКИ |
|---|--|---|--|
| 1 | Контрольное учебно-тренировочное занятие (открытый урок) | Оценивается два занятия (в разных группах). Оценивается План-конспект, ход занятия, структура и др. | с 15 октября по 15 декабря 2015г. |
| 2 | Тестирование | Предлагаются вопросы по физической культуре и спорту, учебно-тренировочному процессу, методическому обеспечению, работе спортивной школы. За правильные ответы начисляются баллы. | с 15 октября по 15 декабря 2015г. (после анализа учебно-тренировочного занятия) |
| 3 | Физическая подготовка | Участники сдают нормативы (100 метров и прыжок в длину с места). | 29-30 октября с 8:00 до 17:00 в любое время. |
| 4 | Творческий конкурс | Принимаются методические разработки о современных подходах, методах и средствах в физической культуре и спорте, (методическая разработка может быть на любую тему, которая касается физической культуры и спорта в современном обществе). | Разработки принимаются с 15 октября по 15 декабря 2015г. |
| 5 | Результаты спортивно-педагогической деятельности, итоги результатов выступлений учащихся в соревнованиях | Подсчет идет по наилучшим результатам за последний год (Начисляются баллы за участие и результаты). | Результаты просчитываются учебной частью с 15 октября по 15 декабря 2015г. |

Таким образом, анализ методов оценки труда персонала в рамках спортивной школы позволил выявить полное ее соответствие требованиям нормативных актов. Процедура упорядочена, отмечается системность в реа-

лизации этапов оценки. В процессе проведения оценки активно используются современные информационные технологии, которые обеспечивают качество и независимость оценки. Применяемая система оценки обладает необходимой объективностью, универсальностью, оперативностью, надежностью, точностью и гибкостью.

Однако, в результате проведения исследования, несмотря на множество выявленных положительных сторон системы оценки, были выявлены и недостатки, определяемые прежде всего тем фактом, что все этапы оценки независимы друг от друга. С одной стороны так и должно быть, поскольку оценка относится к разным временным этапам деятельности тренера-преподавателя, с другой стороны желательно обеспечить объединение всех показателей в систему, которая будет ориентирована на получение максимально эффективного результата. В системе оценки используется определенный принцип ориентации, но не всегда понятно на что именно, продуктивность или эффективность.

Методы оценки, несмотря на применение современных технологий, ориентированы на рассмотрение упрощенной картины труда тренера-преподавателя, который определяется перечнем конкретных задач, выраженных в оценочном листе, причем раскрытия и учета множественности факторов, которые обеспечивают достижение поставленных критериев, не всегда учитывается. Необходимо учитывать, что деятельность любого педагога, а не только тренера-преподавателя - это сфера творчества, напряженного физического (спорт) и психологического (образование) труда, так как работа ведется с неокрепшими детскими организмами, подверженных влиянию каких-то моментов и ситуаций, способных в корне изменить ситуацию, связанную с достижением результатов, к которым должен стремиться педагог в рамках критериальной системы оценки. Особенности труда тренера-преподавателя были рассмотрены с этой целью достаточно подробно, что и раскрывает сложности в работе именно такой категории педагогов и слабо учитывается в критериях оценки. Ориентация идет на учебные достижения обучающихся,

методику преподавания, но совершенно не учитывается психологический аспект работы, особенно в сфере спорта, которая, в отличие от общего образования, сильно сказывается в работе тренера-преподавателя.

Рассматривая нагрузку на педагогов всех категорий необходимо отметить существенное ее возрастание, в связи, с чем возникает сложность, которая определена тем, что педагог ориентирован на работу с документацией тем самым на учеников остается слишком мало времени. Рассмотренный метод самооценки, применяемый в рамках спортивной школы, отражает всю величину этого процесса, помимо того, что педагог должен максимальное внимание уделить обучающимся, которые должны показать высокие результаты, подтверждающие в свою очередь профессионализм тренера, он должен заполнить и составить массу оценочной документации, потратив на это огромное количество времени, даже частично в ущерб работе с детьми, например, во время внеурочных тренировок.

Обобщая информацию, изложенную в рамках второй главы, можно сделать следующие выводы.

Система оценки в спортивной школе, являющейся объектом исследования, поставлена в соответствии с нормативами, которые предусматривает законодательство в сфере образования. В рамках школы могут быть выделены три независимые системы оценки:

- первичная оценка. Действует раз при приеме на работу, оценивается педагог по своим профессиональным качествам на основании комплекса предоставляемых документов;

- текущая оценка. Действует ежемесячно в форме заполнения оценочных листов на основании применения определенного ряда критериев, вычлняющих основные структурные моменты деятельности тренера-преподавателя. Используется метод самооценки и экспертной оценки. Для подтверждения результатов используется портфолио, представляющее собой собрание всей необходимой информации, подтверждающей деятельность тренера-преподавателя. В рамках этого типа оценки могут быть выделены

промежуточные оценки, которые являются результатом участия самих тренеров-преподавателей и обучающихся в различных конкурсах, смотрах, соревнованиях, каждый из которых в свою очередь на основании получаемых документов является оценкой работы тренера и подтверждением продуктивности его деятельности;

- периодическая оценка. Действует в форме присвоения квалификационной категории в рамках определенной аттестационной процедуры, которая применяется ко всем педагогам, в том числе и к тренерам-преподавателям, которые относятся к категории педагогического персонала. Является обязательной для всех педагогических работников.

В результате проведения анализа были выявлены следующие основные недостатки, характерные для этапов первичной и текущей оценки, так как периодическая проверка строго регламентирована:

- на этапе первичной оценки данные кандидата на должность тренера-преподавателя оцениваются только на основании поданных документов, которые не всегда могут сформировать объективное представление о кандидате;

- в процессе подготовки документов для подтверждения оценки требуются значительные временные затраты, например, при заполнении портфолио в электронном виде и одновременно в традиционном варианте, что сокращает необходимое время от работы с обучаемыми;

- критериальные показатели отражают только точечные результаты работы, но не ориентированы на процесс достижения результатов.

В связи с этим необходима разработка мероприятий, которые позволят устранить выявленные проблемы, в рамках третьей главы будет рассмотрен рекомендуемый механизм по трансформации системы оценки труда тренеров-преподавателей с целью повышения ее эффективности.

3 Совершенствование методов оценки персонала

3.1 Общая характеристика проблем и концепция их решения

Проведение анализа методов оценки тренерско-преподавательского состава позволило выявить определенные проблемы в данной области, в частности, могут быть выделены следующие существенные недостатки, которые необходимо решать.

Этап первичной оценки характеризуется тем, что данные кандидата оцениваются непосредственно руководителем и старшим тренером-преподавателем. Происходит изучение документальных данных, а также самопредставление в форме резюме. Проводится собеседование с кандидатом, однако, данные нигде не фиксируются, и, соответственно, не всегда возможна картина, позволяющая получать объективные исчерпывающие данные о человеке. В связи с этим рекомендуется внедрить в практику работы мероприятие, связанное с фиксацией первичных данных в установленной форме, а также проведением собеседования с присутствием педагога-психолога, который будет провести профессиональную первичную оценку потенциального кандидата.

Вторая выявленная проблема характерна, в общем, для всех образовательных учреждений - это чрезмерная перегруженность бумажной работой, если же учитывать специфику работы спортивной школы, то необходимо отметить, что для достижения результатов лучше больше времени отдавать не бумажной волоките, а именно работе с одаренными воспитанниками. В рамках этого рекомендуется внедрить мероприятие, связанное с фиксацией текущих данных, необходимых в процессе самооценки и экспертной оценки, перевести ведение документации с тренеров на инструкторов, которые меньше задействованы в процессе тренировок, а занимаются методической работой.

Третьей проблемой является то, что в оценочных листах критериальные показатели отражают только точечные результаты работы, но не ориентированы на процесс достижения результатов. В рамках первой главы вы-

пусковой квалификационной работы был рассмотрен интегральный подход Кена Уилбера, позволяющий объединять всю систему оценки в комплексную форму, что позволяет выделить из точечных позиций оценочного листа необходимые сведения и провести единовременную оценку персонала в рамках определенной системы.

Для того, чтобы оценить кандидата на этапе первичной оценки, рекомендуется внедрить следующие мероприятия.

При ознакомлении с документами использовать форму, которая позволит провести первичную регистрацию информации о потенциальных кандидатах на вакантное рабочее место. Важно то, что в момент возникновения вакансии и объявления о том, что в школу требуется сотрудник, на собеседование приходят и приносят документы, как правило, несколько человек. Анализ данных не позволяет определить, насколько преимущественны те или иные данные, также недоступно сравнение, которое позволяет директору принимать решение о работе.

В каждой категории персонала школы есть свои ключевые компетенции, на которые необходимо ориентироваться директору, например, при принятии на работу тренера-преподавателя важно будет наличие профильного образования в сфере физической культуры и спорта, спортивные достижения, способность не только работать на результат, но и находить общий язык с воспитанниками, а стаж работы и возраст будут рассматриваться во вторую очередь. Для работы методиста важны способности работы с документацией, обработка нормативной базы, организаторские способности и пр. В связи с этим при первоначальной оценке кандидата рекомендуется ввести в практику работы форму, позволяющую систематизировать данные по всем потенциальным кандидатам.

Помимо этого, при работе в школе необходимо ориентироваться и на способности человека работать в сфере образования, его психологический настрой. Оценить профессионально такие способности может психолог, который должен присутствовать в процессе собеседования и активно участвовать в нем. Именно психолог способен рассмотреть стремление и внутрен-

ную мотивацию человека и профессионально интерпретировать ее, вынося вердикт. Для работы рекомендуется использовать бланк экспресс-диагностики, представленный в Приложении 4. Заполнение бланка позволяет ориентироваться на определенные критерии и оценивать их в соответствии с предложенными индикаторами.

В качестве критериев оценки могут быть выделены:

- оценка внешнего вида;
- оценка голоса;
- оценка физического состояния;
- оценка поведения;
- уверенность;
- оценка коммуникабельности и интеллекта;
- оценка мотивации;
- опыт работы и образование;
- оценка личности;
- отношение к прежнему месту работы;
- оценка поведения в экстремальных ситуациях.

В процессе проведения собеседования психолог делает необходимые отметки в бланке экспресс-диагностики, что при обсуждении результатов с директором позволяет ему определить общее впечатление о кандидате, негативное, позитивное, нейтральное и др. В целом необходимо отметить, что состав критериев соответствует степени отношения тренера-преподавателя к работе. У тренера-преподавателя должны быть развиты коммуникативные навыки, высок уровень мотивации, человек должен быть уверен и образован, в соответствии с должностью должны быть развиты физические и умственные способности, поставлен голос, презентабелен внешний вид. При этом сфера спорта, особенно спорта с детьми, хоть и спортсменами, характеризуется возникновением чрезвычайных ситуаций, что предполагает выработку определенной линии поведения. Отношение к предыдущему месту работы позволяет оценить настрой человека на текущую работу.

Нельзя также на этапе первичной оценки забывать про то, что человек, претендующий на определенную должность в спортивной школе, должен обладать развитыми навыками самопрезентации, так как он является тем объектом и авторитетом, на который могут и будут ориентироваться воспитанники. Оценка способностей к самопрезентации также может проводиться психологом, профессиональным специалистом в данной области.

В качестве оценки самопрезентации возможно использовать форму, представленную в таблице 3.1. В приведенной таблице заполнены данные о кандидате, претендующем на должность тренера-преподавателя отделения «Плавание» Белоус Валерии Павловиче, который трудоустроился в школу на соответствующую должность в январе 2016 года.

Таблица 3.1 - Оценка уровня самопрезентации Белоус В.П. (кандидат на должность тренер-преподаватель).

| Критерий оценки | Оценка, комментарий |
|---|--|
| Умение структурированно говорить по делу | 3 |
| Логическое мышление | 1 |
| Способность достигать цели | 3 |
| Способность преодолевать препятствия | 3 |
| Способы построения карьеры | 1 |
| Ориентированность на работу с подростками | 2 |
| Способность заинтересовать | 3 |
| Коммуникативные навыки | 3 |
| Доброжелательность, открытость | 2 |
| Стремление к сотрудничеству | 2 |
| Самооценка, сильные качества и недостатки (заявленные кандидатом) | Гибкость, целеустремленность, педантичность. Нетерпимость к ошибкам, завышенные требования к себе и окружающим, лень, если цель не интересна |
| Приоритеты и мотиваторы | Уважение коллег, возможность самостоятельно выбирать инструменты работы, забота о здоровье |

Степень оценки производится по четырех-балльной шкале:

0 - качество не проявлено вообще;

1 - качество есть, но слабо развито;

2 - хорошо развито качество;

3 - качество проявлено сильно.

В результате оценки можно набрать 30 баллов (10 вопросов), из которых достаточным уровнем для продолжения оценки является порог 50% или 15 баллов.

Таким образом, оценка тренера-преподавателя Белоус В.П. позволяет увидеть, что данный человек по показателям обладает достаточно высокими навыками самопрезентации.

В результате заполнения бланка возможное решение:

| | |
|------------------------|---|
| Заключение о кандидате | Общее впечатление - хорошее. Количество баллов - 23 из 30 возможных, нормальный результат. Вывод: можно продолжить оценку. |
|------------------------|---|

В результате проведения предварительной оценки и сопоставления ее с результатами оценки кандидата по документам рекомендуется заполнение общего бланка, форма которого приведен в таблице 3.2. Так как необходимо оценить человека, то возможно использование известного рейтингового метода, согласно которому каждому критерию можно присвоить определенный класс. В рамках оценки каждого потенциального кандидата, как уже было указано, предпочтительны определенные критерии, которые можно использовать применительно к категории работников.

Рекомендуемые критерии оценки для должности тренера-преподавателя приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Рейтинг: тренер-преподаватель.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|---------------------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Уровень образования | Среднее профессиональное непрофильное | Высшее профессиональное непрофильное | Дополнительное в сфере физической культуры и спорта | Среднее профессиональное в сфере физической культуры и спорта | Высшее профессиональное в сфере физической культуры и спорта |
| Спортивное звание, почетные звания, профессиональные награды | Почетные знаки и знаки отличия | Отличник физической культуры и спорта | Мастер спорта РФ | Мастер спорта международного класса | Заслуженный тренер |
| Уровень квалификации | | | Без категории | Первая квалификационная категория | Высшая квалификационная категория |
| Стаж работы по специальности | | <1 года | 1-5 лет | 5-10 лет | >10 лет |
| Экспресс - диагностика | | Общее негативное | | Общее нейтральное | Общее положительное |
| Оценка навыков самопрезентации | | неудовлетворительно | удовлетворительно | Хорошо | Отлично |

Для примера подобной оценки приведена таблица 3.3, в которую внесены данные пробных оценок в рамках данного мероприятия по работникам, которые принимались в апреле 2016 года на должность тренера-преподавателя отделения «Легкая атлетика».

Таблица 3.3 - Сводная ведомость первичной оценки кандидатов.

| ФИО | Лычкова Анна Дмитриевна, 35 лет | | Дурников Владимир Алексеевич, 32 года | | Шевчук Антон Николаевич, 41 год | | |
|----------------------|---|---|---------------------------------------|---|--|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Уровень квалификации | Высшая | 4 | Первая | 3 | Первая | 3 | |
| образование | КемГУ, отделение физической культуры и спорта | 4 | Омская спортивная академия | 4 | Новосибирский техникум физической культуры | 3 | |

Продолжение таблицы 3.3

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|----------------------|----|-------------------------------------|----|----------------------|----|
| Спортивное звание, почетные звания, профессиональные награды | Мастер спорта России | 2 | Мастер спорта международного класса | 3 | Мастер спорта России | 2 |
| Стаж работы в данной должности | 4 | 2 | 7 | 3 | 18 | 4 |
| Результаты экспресс – диагностики | | 4 | | 3 | | 3 |
| Результаты оценки самопрезентации | | 4 | | 3 | | 4 |
| Итого | | 20 | | 19 | | 19 |

Таким образом можно увидеть, что в качестве основного кандидата необходимо рассматривать Лычкову А.Д., два оставшихся кандидата Дурников В.А. и Шевчук А.Н. несколько отстают от нее по общему показателю первичной оценки.

3.2 Наполнение портфолио как инструмента подтверждения в системе оценки

В настоящее время все тренеры-преподаватели самостоятельно обеспечивают наполнение портфолио. Портфолио - это положительный фактор, позволяющий разделить процесс тренировки, учения, оценивания и в тоже время органически интегрировать их. Однако, сложности возникают в том, что не все педагоги одинаково владеют информационными технологиями, в силу педагогической нагрузки не могут своевременно обеспечить процесс наполнения. Применение этой формы в практике работы любого образовательного учреждения требует проведения систематической работы, однако, на это не всегда и все могут выделить необходимое время. Портфолио наполняется несвоевременно и это вызывает сложности, так как:

- нет единообразия;

- многие педагоги теряются в составе портфолио, не могут выделить правильно структурные элементы;

- не всегда обеспечен доступ на рабочем месте к компьютерной технике, которая необходима для электронного составления портфолио;

- при проведении методических комиссий по составлению портфолио не все педагоги могут присутствовать на них, так как могут находиться на сборах или отсутствовать по иным уважительным причинам.

Также необходимо учитывать тот фактор, что основной тренерско-преподавательский состав школы - это мужчины, они меньше склонны к работе с документами по сравнению с женщинами, при составлении портфолио в электронном виде они не стараются обеспечить единообразие данного документам в целом по учреждению, а заполняют форму по принципу «есть - и хорошо». В традиционном «бумажном» варианте портфолио есть у всех тренеров-преподавателей, так как заполнение папок не вызывает особых проблем, в них вкладываются грамоты, сертификаты и любые подтверждающие документы, но перевод в электронную форму серьезно отстает от этого процесса.

В связи с этим рекомендуется перевести обязательства по заполнению электронной формы портфолио из сферы деятельности тренеров-преподавателей в сферу деятельности инструкторов-методистов. Такой перевод позволит избежать перечисленных проблем.

Во-первых, будет установлена единообразная форма составления портфолио, его внешний вид (дизайн и оформление), соответствие нормативной структуре и выделению разделов.

Во-вторых, всегда будут учтены условия, которые вносятся в структуру портфолио при изменениях требований к этому документу.

Методисты всегда обеспечены компьютерной техникой и сканерами, а также выходом в сеть Интернет, что позволит им своевременно обновлять данные на сайте школы. Не составит затруднений и перевод бумажных форм подтверждающих документов в электронную форму.

Для педагогов основной задачей станет своевременная передача подтверждающих и иных документов для их оформления и внесения в портфолио.

В таблице 3.4 отражена система, которая позволит обеспечить качественное оформление портфолио в едином варианте для всех тренеров – преподавателей.

Таблица 3.4 - Программа работы с портфолио со стороны методической службы

| | Что и как решено использовать при формировании электронного портфолио | Что существует в реальной обстановке |
|---|---|---|
| Количество тренеров - преподавателей. | | 33 |
| Из них имеет портфолио в бумажном виде. | | 33 |
| Имеет портфолио в электронном виде. | | 24 |
| Программа для составления электронного портфолио. | PowerPoint | PowerPoint, Prezi, MS Word |
| Дизайн оформления. | №5 | Произвольно, мужчины как правило оставляют шаблоны оформления или белые листы (слайды), женщины стараются украсить. |
| Структура портфолио. | Визитная карточка тренера - преподавателя. Самоанализ: основные идеи, цели на конкретный период и способы их достижения, значимые достижения. Самообразование и повышение профессионального уровня. Анализ деятельности за 3 года. Характеристика достижений обучающихся (присвоение спортивных разрядов, включение в сборные команды, победители смотров-конкурсов). Результаты участия в соревнованиях, разрядники. | В большинстве имеющихся электронных портфолио отсутствуют разделы: самоанализ, научно-методическая деятельность, использование современных образовательных технологий, публикации и отзывы. Основной недостаток: после визитной карточки вставляются поочередно все грамоты и сертификаты, а также документы, связанные с присвоением разрядом и пр., часто отсутствует систематизация. |

| | | |
|--|---|--|
| | Мониторинг физической подготовки воспитанников. Научно-методическая деятельность. Использование современных образовательных технологий. Воспитательная работа. Личные достижения и результаты участия в соревнованиях. Публикации и отзывы. | |
| Своевременность перевода документов в электронную форму при необходимости. | В течение 2-3 дней. | Часто документы переводятся 1 - 2 раза в год. |
| Доступ к компьютерной технике. | Установлена в кабинете методистов, для работы тренеров-преподавателей выделен один персональный компьютер и принтер. | В кабинетах нет ПК для индивидуальной работы, доступ к ПК в кабинете методистов существенно затруднен в силу того, что компьютер всего один; сканера нет, нужно просить перевести в электронную форму методиста. |

Таким образом, данная таблица отражает реально существующую ситуацию в составлении электронного портфолио, которое необходимо на этапах и текущей, и периодической оценки. Перевод данной функции в методическую службу позволит усовершенствовать данный процесс и привести все материалы в требуемый оценкой вид.

3.3 Единовременная интегральная оценка персонала

Современные методы оценки персонала должны учитывать не только степень эффективности и продуктивности, что характерно для сферы образования, но и возможности педагогов. Однако, в основном в рамках текущей оценки проводится оценка именно продуктивности труда, то есть достижений, конкретных качественных или количественных показателей, но не учитываются общие возможности людей, которые работают и обеспечивают учебно-тренировочный процесс. Ориентируясь на положения теории интегральной оценки К.Уилбера рекомендуется провести единовременную оцен-

ку тренерско-преподавательского состава, что позволит в дальнейшем ориентироваться на качественные показатели деятельности, стремления и потенциальные возможности, обеспечивающие успех деятельности не только в сфере подготовки юных спортсменов.

Основной целью проведения единовременной круговой оценки станет заполнение анкеты, которая содержит 50 вопросов, часть которых ориентирована на качественные компетенции, в частности, соблюдение ценностей учреждения, а часть - на развитые управленческие навыки, которые необходимы любому тренеру-преподавателю, который всегда является координатором спортивного коллектива. Такая оценка позволит выявить сильные и слабые стороны сотрудников, что выявит и потенциал для роста и развития. Необходимо отметить, что для обеспечения качества оценки необходимо, чтобы человек оценивал не сам себя, а подвергался оценке. Именно по этой причине нет необходимости привлекать к проведению анкетирования непосредственно тренеров-преподавателей, а проводить анкетирование с позиции административных ресурсов: директора, методистов-инструкторов, педагога-психолога, а также инструктора-спортсмена.

Вопросы анкеты приведены в Приложении 5.

Уровень ответов предлагается оценивать по 6-балльной шкале:

- 1 - не имею информации;
- 2 - проявляется всегда;
- 3 - проявляется в большинстве случаев;
- 4 - проявляется примерно в половине случаев;
- 5 - проявляется редко;
- 6 - не проявляется никогда.

Распределение вопросов анкеты по группам компетенций.

А. Соблюдение ценностей учреждения (вопросы 1-29, 43-50):

- ориентированность на работу с юными спортсменами - 11, 21, 26;
- лояльность и патриотизм - 16, 22, 47;

- нацеленность на результат, ответственность за него - 17, 20, 24, 49, 50;
- инициативность - 23, 46, 48;
- адаптивность, открытость новому - 27;
- самостоятельность и навыки принятия решений - 14, 29;
- понимание среды - 13, 19, 28, 44;
- устойчивость к процедурам и детальной работе - 15, 43;
- стрессоустойчивость - 25;
- стремление к общению и навыки коммуникации с людьми - 12, 18, 19, 45.

Б. Управленческие навыки (вопросы 26-42):

- управление текущей работой - 30, 35, 41;
- управление командой - 28, 33, 34;
- планирование - 27, 29, 39;
- обучение - 26, 32, 34, 38, 42;
- мотивирование - 31, 33, 34, 36, 37, 40.

Согласно распределению некоторые навыки относятся и к одной, и к другой группе компетенций. Общее количество вопросов - 50, максимальная оценка - 6, максимальная сумма баллов - 300.

В рамках рекомендации данного мероприятия была проведена пробная оценка трех работников из тренерско-преподавательского состава, результаты которой приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Результаты пробной интегральной оценки

| | Набрано баллов | | |
|--|------------------------------|--------------------------|----------------------|
| | Селезнев Александр Борисович | Семке Геннадий Матвеевич | Смагин Петр Иванович |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| А. Соблюдение ценностей учреждения | 132 | 126 | 136 |
| Ориентированность на работу с юными спортсменами | 18 | 14 | 18 |
| Лояльность и патриотизм | 10 | 12 | 19 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------|-----------|-----------|
| нацеленность на результат, ответственность за него | 24 | 30 | 18 |
| инициативность | 8 | 12 | 12 |
| адаптивность, открытость новому | 6 | 4 | 3 |
| самостоятельность и навыки принятия решений | 10 | 6 | 12 |
| понимание среды | 22 | 16 | 18 |
| устойчивость к процедурам и детальной работе | 8 | 9 | 12 |
| стрессоустойчивость | 6 | 6 | 6 |
| стремление к общению и навыки коммуникации с людьми | 20 | 17 | 18 |
| Б. Управленческие навыки | 100 | 95 | 93 |
| управление текущей работой | 12 | 6 | 13 |
| управление командой | 18 | 17 | 18 |
| планирование | 7 | 11 | 15 |
| обучение | 27 | 30 | 21 |
| мотивирование | 36 | 31 | 26 |

Все оцениваемые набрали разное количество баллов. Чтобы оценить наглядно степень ориентации Селезнева А.Б. была построена диаграмма, которая учитывает выделяющиеся области работника и их развитие.

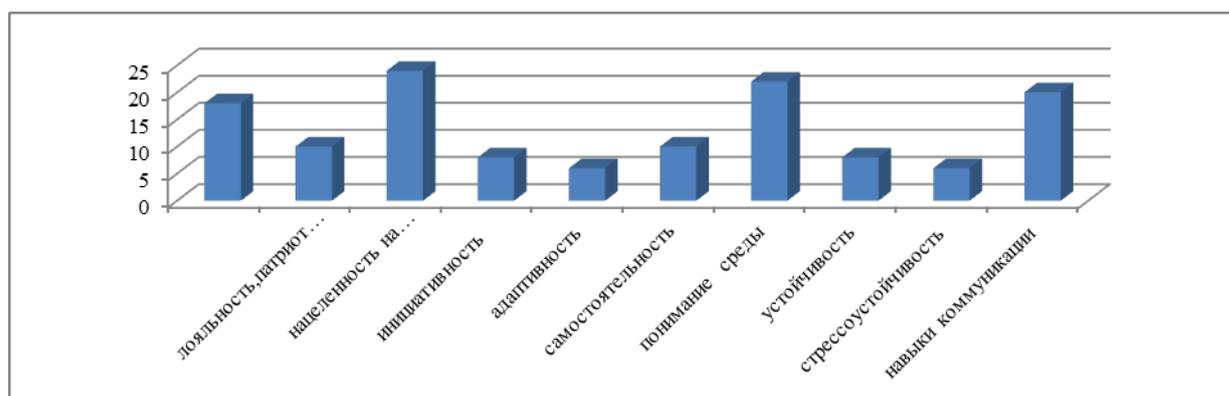


Рисунок 3.1 - Ориентация на соблюдение ценностей школы.

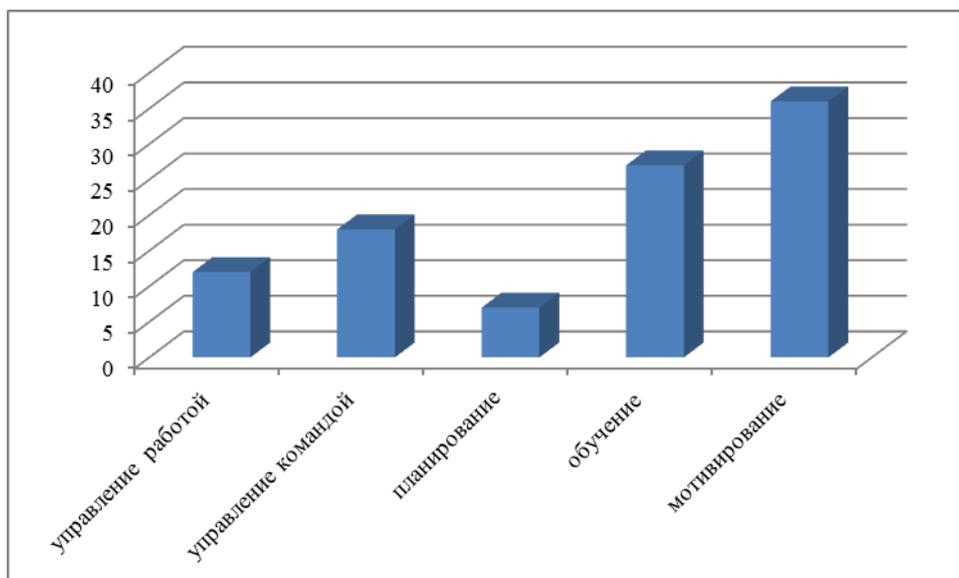


Рисунок 3.2 - Выраженность управленческих навыков.

Анализ позволяет увидеть, что сильными сторонами Селезнева А.Б. при соблюдении ценностей учреждения являются: нацеленность на результат, понимание среды работы и обеспечения спортивной деятельности, коммуникативные навыки и ориентированность на работу с юными спортсменами. Слабые стороны - адаптивность, стрессоустойчивость, устойчивость к процедурам и детальной работе, инициативность.

Чтобы получить максимальный результат от деятельности этого тренера – преподавателя, не рекомендуется ставить перед ним задачи, которые требуют проявления инициативы, для него необходима однозначная постановка решений, условия работы желательно удерживать на едином уровне, без внесения изменений. Обращаясь в работе с портфолио, которое в электронном виде стали оформлять с 2013 года, нужно сказать, что Селезнев А.Б. один из тех, кто так и не оформил портфолио, в бумажном виде оно - беспорядочное скопление документов, что говорит о внутреннем сопротивлении изменениям в работе. В то же время Селезнев - очень сильный тренер, его воспитанники показывают всегда высокие показатели в спортивных достижениях. На это и необходимо делать упор в развитии тренера. В рамках управления видим, что сильные стороны это обучение, что подтверждают и результаты воспитанников, и мотивирование, действительно, в группах очень

низок процент выбытия обучающихся, все они четко понимают, что они делают и для чего, у них очень высок уровень мотивации. В то же время функция планирования Селезнева выражена очень слабо, действительно, он редко придерживается планов и процедур, стремясь к достижению личных результатов и результатов своих воспитанников по схеме, которую он определяет для себя. Специфика преподавания соблюдается, но вот от поурочных планов этот тренер отходит часто.

В рамках этого для Селезнева А.Б. рекомендуется делать упор на развитие его профессиональных способностей, но оказывать ему всестороннюю помощь, связанную в документальным и методическим обеспечением.

3.4 Эффективность рекомендуемых мероприятий

Любое мероприятие может характеризоваться определенной степенью эффективности при внедрении в практику работы. Предлагаемые мероприятия были частично опробованы в практике управления персоналом в рамках исследуемой организации. Следует отметить, что финансовые затраты на реализацию каждого из мероприятий нулевые, так как они не связаны с финансовым вознаграждением. Исключение может составить мероприятие 2, в рамках которого фактически предлагается увеличить рабочую нагрузку на методистов. В этом случае потребуются внесение отдельного критерия в их оценочный лист, который может составлять в продуктивном выражении 3-5 баллов.

Общий эффект предлагаемых мероприятий - социальный.

В первую очередь будут выявлены основные слабые и сильные стороны в системе оценки, используемой в рамках школы. Это проявляется в том, что третье мероприятие ориентировано на общую оценку персонала на качественном уровне, в связи с чем возможно потребуется пересмотр критериев оценочного листа основного тренерско-преподавательского состава.

Во-вторых, будет обеспечена разгрузка основного состава от текущей бумажной рутины, которая часто вызывает недовольство. В рамках этого тренеры и инструкторы смогут отдавать больше времени и внимания своим воспитанникам, выделение свободного времени позволит им сосредоточиться на поиске наиболее эффективных путей достижения спортивных результатов.

В- третьих, первоначальная оценка позволит изначально, еще на этапе приема, отсеивать сотрудников, которые минимально подходят учреждению, что сформирует со временем коллектив с более устойчивым и комфортным морально- психологическим климатом, что очень важно в условиях образования, в том числе и в сфере деятельности спортивной детско-юношеской школы, которая имеет серьезные отличительные характеристики от обычных общеобразовательных школ.

Заключение

В современном мире, оценке деятельности персонала придается огромное значение, ведь от того насколько качественно и профессионально будет проведена оценка зависит успех предприятия в целом.

Деловая оценка персонала - это элемент диагностики, позволяющий установить соответствие количественных и качественных характеристик персонала, определяющих уровень его профессионализма и степень его соответствия требованиям должности, подразделения и организацию. Субъектами оценки являются линейные руководители (осуществляют деловую оценку, формируют информационную базу проведения оценки), работники отдела кадров; работники, которые по роду своей деятельности сталкиваются с оцениваемыми работниками; независимые эксперты (или центры оценки). Объект оценки - это оцениваемый работник. В качестве объекта может использоваться и группа работников, которая выделяется по какому - либо признаку. Предметом оценки являются качества работников, сам трудовой процесс и его результативность.

Регулярная оценка сотрудников позволяет руководству получать информацию, необходимую для принятия решений о различных видах материального и нематериального стимулирования, а также перемещениях работника в рамках организации, например, переводе на другую должность, увольнении, переводе в филиал и пр. Система оценки должна быть максимально объективной и восприниматься работниками как объективная, что реализуется через построение системы оценки на основе принципов открытости и понятности для персонала.

Создать оптимальную систему оценки достаточно сложно, сегодня в теории предлагается для использования несколько систем оценки, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы.

В целом система оценки персонала - это достаточно сложное явление, задействующее множество ресурсов и методологических практик, позволяющих получить результаты, отражающие реальность к максимальной долей

вероятности. В рамках системы необходимо выбрать, измерить и оценить - что именно и каким образом необходимо решать в рамках организации, так как нормативный способ в этом случае не всегда подходит и нельзя регламентировать процедуру, которая должна учитывать особенности деятельности организации. Идеал в рамках организации, включающий в себя максимальное количество критериев для определения эффективности осуществления трудовой деятельности на рабочем месте - это та система, к достижению которой необходимо стремиться. Именно с ней и ее показателями сравниваются показатели деятельности конкретного сотрудника в процессе оценки. Рассматривая систему методов оценки, которые могут быть использованы в организации, можно выделить существование традиционных (классических) и нетрадиционных (современных) методов оценки.

Базой исследования являлось муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва МБУ ДО СДЮСШОР «Олимп». Основная задача спортивной школы - организация и проведение спортивно-массовой работы среди учащихся общеобразовательных школ, подготовка, комплектование и направление сборных команд для участия в городских, областных и Всероссийских соревнованиях. Педагогический состав определяется в соответствии со штатным расписанием, утвержденным на начало учебного года. Согласно штатному расписанию численность тренерско – преподавательского состава составляет 52 человека.

Основной категорией работников в спортивной школе является тренерско-преподавательский состав, соответственно. Система оценки, используемая в рамках спортивной школы, ориентирована на оценку результатов и продуктивности деятельности персонала, в частности, это ярко проявляется в работе тренерско – преподавательского состава. Система оценки регламентирована нормативными актами, положениями как федерального и регионального уровней, так и локальными нормативными актами. Используются современные методы оценки, такие как: 360 градусов, центр оценки, ранжирова-

ние, распределение, аттестация и пр. Система достаточно отлажена, с позиции законодательства постоянно появляются усовершенствования, реализуемые в рамках образовательных учреждений, следовательно, находит она отражение и в рамках спортивной школы.

Оценка персонала проводится классическим способом и в ней могут быть выделены следующие составляющие:

- оценка на этапе приема на работу на должность тренера-преподавателя,
- текущая ежемесячная оценка достижений, которая основана на заполнении оценочного листа с выделением баллов, которые соответствуют установленным критериям, что в последующем влияет на уровень заработной платы. На этом этапе реализуется два основных направления оценки - самооценка и оценка со стороны административных органов,
- периодическая оценка (аттестация) на получение квалификационной категории.

Тренеры-преподаватели получают заработную плату согласно установленному окладу в зависимости от педагогической нагрузки. Стимулирующие выплаты в составе представляют собой балльную оценку условий труда, то есть определенную критериальную систему, согласно которой тренер-преподаватель ставит себе баллы на основании самооценки по результатам работы за период - месяц. При этом самооценка предполагает, что используется и система подтверждений, которая показывает степень достижения критериев в процессе работы. Критерии отражаются в форме «Оценочного листа», в котором тренер-преподаватель проставляет количество баллов согласно каждой позиции в установленных пределах.

Основанием для оценки результативности со стороны экспертной комиссии является портфолио - индивидуальная папка, состав документов которой позволяет отразить личные достижения тренеров-преподавателей в учебно-тренировочном процессе, результаты тренированности воспитанников, вклад тренера, участие в общественной жизни учреждения. Портфолио

каждый тренер-преподаватель заполняет самостоятельно, оно содержит фактическую самооценку его труда. Ведение портфолио позволяет тренеру-преподавателю объективно оценить свой профессиональный уровень, систематизировать накопленный опыт и определить направления развития.

Тренерско-преподавательский состав относится к категории педагогического персонала, поэтому для него применимы все положения, которые касаются аттестации педагогических работников. В спортивной школе аттестация на соответствие занимаемой должности проводится в форме компьютерного тестирования для тренеров – преподавателей и инструкторов – методистов. Аттестация на подтверждение или присвоение квалификационного уровня состоит в присвоении первой или высшей квалификационной категории.

Особенностью деятельности тренера-преподавателя является и оценка достижений в выбранной сфере деятельности в рамках образовательного учреждения, что находит свое отражение в рамках конкурсов, участия в соревнованиях, профессиональных смотрах и пр.

Основными недостатками, характерными для этапов первичной и текущей оценки в настоящее время являются:

1. На этапе первичной оценки данные кандидата на должность тренера-преподавателя оцениваются только на основании поданных документов, которые не всегда могут сформировать объективное представление о кандидате,

2. В процессе подготовки документов для подтверждения оценки требуются значительные временные затраты, например, при заполнении портфолио в электронном виде и одновременно в традиционном варианте, что отрывает необходимое время от работы с обучающимися,

3. Критериальные показатели отражают только точечные результаты работы, но не ориентированы на процесс достижения результатов.

В рамках ВКР были предложены следующие мероприятия, направленные на устранение проблем и повышение эффективности оценки:

- рекомендуется внедрить в практику работы мероприятие, связанное с фиксацией первичных данных в установленной форме, а также проведением собеседования с присутствием педагога- психолога, который будет провести профессиональную первичную оценку потенциального кандидата.

- рекомендуется внедрить мероприятие, связанное с фиксацией текущих данных, необходимых в процессе самооценки и экспертной оценки, перевести с тренеров на инструкторов, которые меньше задействованы в процессе тренировок, а занимаются методической работой.

- провести интегральную оценку работников, позволяющую выявить их сильные и слабые стороны с целью определения наилучших путей их развития и выбора инструментов для управления непосредственно персоналом.

Современные методы оценки достаточно разнообразны, однако, не все они применимы в рамках организации определенной направленности. Каждая система оценки должна учитывать особенности работы организации, деятельность персонала, его составляющие, мотивационный эффект, результативность и продуктивность работы, в связи с чем, выбор оценки персонала должен быть обоснован. В целом, все современные системы оценки позволяют учитывать специфику работы организации, хотя выбор должен определяться прежде всего тем человеческим фактором, который осмысленно подходит к выбору метода, а не ориентируется на поверхностные знания.

Список использованных источников

1. Алексеева Т. Оцениваем уровень компетентности // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №6. - С.52-64.
2. Баева Т.В. Ассесмент в розничной торговле // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №7. - С.64-70.
3. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала/ Е.А. Борисова. - СПб.: Питер, 2013. - 288 с.
4. Бутурлина Е. Организационные аспекты оценки результатов деятельности // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №5. - С.70-74.
5. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 368 с.
6. Валиева О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. – М.: Приор-издат, 2012. - 176 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2015. - 496 с.
8. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие/ В.Р. Веснин. - М., 2011. - 589 с.
9. Вишнякова М. «Кристаллическая решетка» менеджера // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №9. - С.60-64.
10. Выбираем метод оценки персонала // Управление персоналом: просто, практично, полезно. - 2012. - №1. - С.26-30.
11. Гончарова Н.Е. Теория управления: Конспект лекций. - М., 2011. - 224 с.
12. Григорьев А. Аттестация на пять с плюсом // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №12. - С.32-38.

13. Дьячков Д. Комплексная оценка руководителей: компетентностный подход // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №2. - С.60-65.
14. Крупский А. Экспресс-диагностика лояльности персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №1. - С.56-63.
15. Ленкевич М. Оценка творческих сотрудников // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №4. - С.36-41.
16. Литти С. Оцениваем сотрудника - повышаем эффективность // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №9. - С.64-70.
17. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие/ В.В. Лукашевич. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Кнорус, 2015. - 240 с.
18. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Курс лекций / Л.И. Лукичев, под ред. проф. Ю.П. Анискина. - 3-е изд., стереотип. - М.: ОМЕГА-Л, 2011. - 264 с.
19. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/Е.В. Маслов. - М. - Новосибирск, 2011. - 312 с.
20. Митрейкина В. Расширяем процедуру деловой оценки // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №3. - С.58-63.
21. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.
22. Обучение и развитие персонала в компании: Методическое пособие. - М., 2013. - 63 с.
23. Организация работы службы персонала: Методическое пособие. - 2013. - 63 с.
24. Оценка персонала: Методическое пособие. - М., 2014. - 63 с.

25. Пелевина Л. Как организовать оценку удовлетворенности? // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №1. - С.34-38.
26. Периодическая оценка - это не экзамен // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №8. - С.10-15.
27. Петина Н. Аттестация развития // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №10. - С.62-68.
28. Поляков А. Проверенные кадры: методика оценки // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №2. - С.48-56.
29. Растеряева Л.А. Оценка должностей: типичные сложности и пути их решения // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №12. - С.48-55.
30. Сивко М.В. Оценка мастеров // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №7. - С.52-60.
31. Сидоркина С. Оценка персонала - выбери нужный метод // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №8. - С.48-53.
32. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: Учебное пособие/ В.А. Спивак. - М.: Эксмо, 2014. - 624 с.
33. Терещенко К. Аттестация ИТ - специалистов // Справочник по управлению персоналом. - 2015. - №1. - С.48-55.
34. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - М.: ДЕЛЮ, 2012. - 332 с.
35. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. д. э. н., проф.А.Я. Кибанова. - М., 2011. - 637 с.
36. Управление персоналом организации: Практикум. Учебное пособие / Под ред. д. э. н., проф.А. Я Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 365 с.
37. Управление персоналом / Под ред Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с.
38. Управление персоналом организации: Учебное пособие /Под ред. проф.П.Э. Шлендера. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 398 с.

39. Федорец А. Аттестация рабочего места - мина замедленного действия? // Кадровик. - 2013. - №9. - С.12-18.
40. 43. Филянин В. Диагностика уровня квалификации наладчиков // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №7. - С.64 - 70.
41. Фокин К.Б. Оценить оценку // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №9. - С.48-55.
42. Хлынина М.В. «Зоны» оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №5. - С.62-68.
43. Чижов Н. Управление корпоративными кадрами. - СПб.: Питер, 2015. - 352 с.
44. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М.: НОРМА, 2010. - 456 с.
45. Шумская В. Оценка «по фамильному» // Справочник по управлению персоналом. - 2011. - №2. - С.46-53.

Приложение 1

Информация о кадровых ресурсах

Численность персонала:

Всего – 52 (из них 2 в декрете, 3 внешних совместителя), из них:

АУП – 5

Педагогический персонал – 33 (из них 1 в декрете)

Прочий педагогический персонал – 5 (из них 3 внешних совместителя)

Прочие – 9 (из них 1 в декрете)

Образование:

Педагогический работники:

- 30 высшее образование (1 в декрете, 1 внешний совместитель)

- 11 средне-специальное образование (2 внешних совместителя)

Среди всех сотрудников 34 имеют высшее образование (из них 2 в декрете)

Средний возраст сотрудников – 46 лет

Списки

| № п/п | Ф.И.О. | Должность | Образование | Стаж работы (общий) |
|--|--------------------------------|--|---|---------------------|
| I. Административно-управленческий персонал | | | | |
| 1 | Арсеньева Валентина Викторовна | Директор | Средне-специальное, Новосибирский - педагогический техникум, 1988 | 25 лет |
| 2 | Семке Виталий Александрович | Заместитель директора по БЖ | Высшее, Кузбасский политехнический институт, 1996 | 14 лет |
| 3 | Зырянова Валерия Александровна | Заместитель директора по спортивной работе | Высшее, Красноярский государственный университет, 2005 | 10 лет |
| 4 | Белоусова Ольга Александровна | Главный бухгалтер | Высшее, Красноярская государственная академия культуры и искусства, 2001 | 14 лет |
| II. Тренерско-преподавательский состав персонал | | | | |
| 1 | Арсеньев Сергей Иванович | Тренер-преподаватель | Средне-профессиональное, Новосибирский техникум физической культуры, 1990 | 18 лет |
| 2 | Белоусова Людмила Викторовна | Тренер-преподаватель | Высшее, Новокузнецкий государственный педагогический институт, 1991 | 33 года |
| 3 | Бессонова Татьяна Николаевна | Тренер-преподаватель | Высшее, Новосибирский государственный педагогический университет, 2001 | 33 года |
| 4 | Галле Владимир Генрихович | Тренер-преподаватель | Высшее, Кокчетавский педагогический институт им.Ч.Ч.Валиханова, 1979 | 34 года |
| 5 | Голофаст Марина Владимировна | Тренер-преподаватель | Высшее, Красноярский государственный университет, 2000 | 19 лет |
| 6 | Гревцов Владимир Васильевич | Тренер-преподаватель | Высшее, Томский государственный университет им.Кубышева В.В., 1988 | 31 год |

| | | | | |
|----|---------------------------------|------------------------|---|---------|
| 7 | Гревцова Ирина Анатольевна | Тренер-преподаватель | Высшее, Красноярский технологический институт пищевой промышленности, 1986 | 27 лет |
| 8 | Гурина Наталья Владимировна | Тренер-преподаватель | Высшее, Томский государственный педагогический университет, 2003 | 10 лет |
| 9 | Егорченко Наталья Александровна | Инструктор-спортсмен | Высшее, Красноярский государственный университет, 2009 | 10 лет |
| 10 | Завьялова Марина Николаевна | Тренер-преподаватель | Высшее, Красноярский государственный университет, 2010 | 3 года |
| 11 | Захарова Светлана Викторовна | Инструктор-методист | Высшее, Новокузнецкий государственный педагогический институт, 2001 | 12 лет |
| 12 | Кондратенко Ольга Александровна | Инструктор - спортсмен | Высшее, Северо-Казахстанский государственный университет им.Козыбаева, 2011 | 2 года |
| 13 | Кохан Галина Владимировна | Тренер - преподаватель | Высшее, Новокузнецкий государственный педагогический институт, 1980 | 33 года |
| 14 | Краева Галина Евгеньевна | Инструктор - методист | Средне-специальное, Педагогическое училище г.Томск, 1977 | 36 лет |
| 15 | Кротова Светлана Алексеевна | Тренер - преподаватель | Средне-специальное, Прокопьевский техникум физической культуры, 1979 | 34 года |
| 16 | Кузнецов Илья Павлович | Инструктор - спортсмен | Высшее, Новокузнецкий государственный педагогический институт, 1999 | 22 года |
| 17 | Лексин Иван Дмитриевич | Тренер - преподаватель | Высшее, Омский государственный педагогический институт им.Горького, 1985 | 37 лет |
| 18 | Николаев Николай Сергеевич | Тренер - преподаватель | Высшее, Томский государственный педагогический институт, 1995 | 26 лет |
| 19 | Полевиков Сергей Георгиевич | Тренер - преподаватель | Высшее, Томский государственный педагогический институт, 1989 | 25 лет |
| 20 | Пчелкин Захар Петрович | Тренер - преподаватель | Средне-специальное, Мариинское педагогическое училище, 1992 | 35 лет |
| 21 | Самойличенко Михаил Николаевич | Инструктор - методист | Средне-специальное, Болотнинское педагогическое училище, 1995 | 19 лет |
| 22 | Сидоркин Дмитрий Александрович | Тренер - преподаватель | Средне-специальное, Красноярское педагогическое училище, 1986 | 28 лет |
| 23 | Селезнев Александр Борисович | Тренер - преподаватель | Высшее, Красноярский государственный университет, 2001 | 18 лет |
| 24 | Семке Геннадий Матвеевич | Тренер - преподаватель | Высшее, Новокузнецкий государственный педагогический институт, 2000 | 13 лет |
| 25 | Смагин Петр Иванович | Тренер - преподаватель | Высшее, Томский политехнический институт им.С.М.Кирова, 1984 | 35 лет |
| 26 | Соболев Аркадий Михайлович | Тренер - преподаватель | Высшее, Красноярский государственный университет, 1982 | 30 лет |
| 27 | Стоцкий Вик- | Тренер - препо- | Высшее, Томский государственный педа- | 28 лет |

| | | | | |
|---|-----------------------------------|------------------------|--|---------|
| | гор Валерьевич | даватель | гогический университет, 2004 | |
| 28 | Стрельцов Де-нис Олегович | Тренер - преподаватель | Высшее, Новосибирский государственный педагогический университет, 2000 | 23 года |
| 29 | Сустанов Николай Олегович | Тренер - преподаватель | Средне-специальное, Болотнинское педагогическое училище, 1979 | 34 года |
| 30 | Усачев Олег Владимирович | Инструктор - методист | Средне-специальное, Красноярский индустриально-педагогический колледж, 1994 | 26 лет |
| 31 | Хлебников Геннадий Павлович | Тренер - преподаватель | Высшее, Новокузнецкий педагогический институт, 1986 | 37 лет |
| 32 | Шабунин Борис Сергеевич | Инструктор - спортсмен | Высшее, Томский государственный педагогический университет, 1996 | 18 лет |
| 33 | Эйсмонт Зайнде Вахитович | Инструктор - спортсмен | Высшее, Красноярский государственный университет, 1976 | 45 лет |
| III. Учебно – вспомогательный персонал | | | | |
| 1 | Белова Татьяна Леонидовна | Педагог-психолог | Высшее, Томский государственный педагогический университет, 2006 | 23 года |
| 2 | Мазуренко Дмитрий Викторович | методист | Средне-специальное, Красноярский педагогический колледж, 1998 | 15 лет |
| 3 | Бабашенко Виктор Геннадьевич | методист | Средне-специальное, Красноярское училище культуры, 1990 | |
| 4 | Дубинов Иван Иванович | Методист | Высшее, Нивосибирский государственный педагогический университет, 2009 | |
| 5 | Николаенко Александр Владимирович | Методист | Средне-специальное, Красноярское областное культурно-просветительное училище, 1977 | |
| IV. Обслуживающий персонал | | | | |
| 1 | Астахова Юлия Сергеевна | Бухгалтер (в декрете) | Высшее, Красноярский институт пищевой промышленности, 2008 | 5 лет |
| 2 | Гарченко Юрий Григорьевич | Сторож | | 39 лет |
| 3 | Головков Владимир Анатольевич | Сторож | | 30 лет |
| 4 | Коротких Ольга Анатольевна | Сторож | | 34 года |
| 5 | Кулик Светлана Борисовна | Бухгалтер | Высшее, Киргизский государственный национальный университет, 1999 | 18 лет |
| 6 | Мартюшева Юлия Владимировна | Медицинская сестра | Средне-профессиональное, Красноярский областной медицинский колледж, 2001 | 12 лет |
| 7 | Остафичук Юлия Константиновна | Секретарь | Высшее, Томский политехнический университет, 2012 | 8 лет |
| 8 | Пушкарева Тамара Леонидовна | Заведующий хозяйством | Начальное профессиональное, Профессиональное училище № 43 г. Анжеро-Судженск, 2002 | 28 лет |
| 9 | Скворцова Альбина Трофи- | Сторож | | 41 год |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| МОВНА | | | |
|-------|--|--|--|

Приложение 2

Требования к продуктивности для присвоения квалификационных категорий

| Критерии | Квалификационные категории | |
|--|----------------------------|---------|
| высшая | первая | |
| I. Результаты участия воспитанников в соревнованиях (занятое место) | | |
| 1. Международные соревнования - непосредственная подготовка спортсмена к указанным соревнованиям не менее двух лет | | |
| Олимпийские игры, паралимпийские игры, сурдлимпийские игры, всемирные специальные игры, чемпионат мира | участие | |
| Кубок мира, чемпионат Европы | 1-10 | участие |
| Кубок мира (этапы) | 1-6 | участие |
| Кубок Европы | 1-8 | участие |
| Кубок Европы (этапы) | 1-6 | участие |
| Первенство мира (юниоры, юноши) | 1-10 | участие |
| Первенство Европы (юниоры, юноши) | 1-8 | участие |
| Европейские (евразийские) специальные олимпийские игры (соревнования), 1-ый дивизион | 1-3 | участие |
| 2. Международные соревнования – работа со спортсменом не менее трёх лет, независимо от этапа многолетней подготовки*: | | |
| Олимпийские, паралимпийские, сурдлимпийские игры, всемирные специальные игры | 1-10 | участие |
| Чемпионат мира, чемпионат Европы | 1-8 | участие |
| Кубок мира, Кубок Европы (взрослые) | 1-6 | участие |
| Первенство мира, первенство Европы (юниоры, юноши) | 1-6 | участие |
| Европейские (евразийские) специальные олимпийские игры (соревнования), 1-ый дивизион | 1-3 | участие |
| * По видам спорта, объединяющим РОСТО при участии не менее пяти стран | | |
| 3. Всероссийские финальные соревнования, включённые в Единый календарный план - непосредственная подготовка спортсмена к указанным соревнованиям не менее двух лет | | |
| Чемпионат России | 1-6 | 7-10 |
| Первенство России (молодёжь, юниоры), молодёжные игры, финал спартакиады молодёжи | 1-3 | 4-8 |
| Первенство России (старшие юноши), юношеские игры, финал спартакиады учащихся, всероссийские соревнования среди спортивных школ | 1-3 | 4-8 |
| Всероссийские специальные олимпийские игры (соревнования) – 1-ый дивизион | 1-3 | 4-6 |

| | | |
|--|--------------------------|---------------------------|
| Соревнования по командным игровым видам спорта: - чемпионат России - первенство России (молодёжь, juniors), молодёжные игры, спартакиада молодёжи (3-ий этап) - первенство России (юноши всех возрастов), юношеские игры, финал спартакиады учащихся, всероссийские соревнования среди спортивных школ Всероссийские специальные олимпийские игры (соревнования) – 1-ый дивизион | 1-6 1-4 1-3 1-2 | 7-10 5-8 4-6 3-4 |
| *По видам спорта, объединяющим РОСТО при участии не менее пяти команд | | |
| 4. Всероссийские зональные соревнования | | |
| Чемпионат Сибирского Федерального округа | 1-3 | 4-6 |
| Первенство Сибирского Федерального округа (juniors, молодёжь), 2-ий этап спартакиады молодёжи | 1-2 | 3-4 |
| Первенство Сибирского Федерального округа (старшие юноши), 3-ий этап спартакиады учащихся | 1 | 2-3 |
| Соревнования по командным игровым видам спорта: - чемпионат Сибирского Федерального округа; - первенство Сибирского Федерального округа (juniors, молодёжь), 2-ий этап спартакиады молодёжи - первенство Сибирского Федерального округа (юноши всех возрастов), 3-ий этап спартакиады учащихся | 1-4 1-3 | 5-8 4-6 1-4 |
| 5. Территориальные соревнования | | |
| Чемпионат Красноярского края | | 1-3 |
| Первенство Красноярского края (juniors), 1-ый этап спартакиады молодёжи | | 1 |
| Первенство Красноярского края (юноши старшего возраста), 2-ой этап спартакиады учащихся | | 1 |
| Чемпионат, первенство Красноярского края по программе специальной олимпиады, 1-ый дивизион | | 1 |
| Соревнования по командным игровым видам спорта: - чемпионат Красноярского края - первенство Красноярского края (juniors, молодёжь) - первенство Красноярского края (юноши всех возрастов) Чемпионат, первенство Красноярского края по программе специальной олимпиады, 1-ый дивизион | 1 | 2-3 1-3 1-2 1-2 |
| II. Подготовка разрядников за период работы со спортсменом не менее двух лет (чел.) | | |
| Подготовка МСМК, гроссмейстера | 1 | |
| Подготовка МС России | 2 | 1 |
| Подготовка КМС | | 4 |
| Подготовка в командных игровых видах: - МС России - КМС - I разряд | 1 2 | 1 2 |
| III. Зачисление и переводы спортсменов (чел.) | | |

| | | |
|--|--------|---------|
| В училище олимпийского резерва | 5 | 3 |
| В команды мастеров суперлиги | 1 | |
| В команды мастеров высшей лиги | 2 | 1 |
| В команды первой лиги | | 6 |
| На этапы многолетней подготовки: - в группы высшего спортивного мастерства (ВСМ) - в группы спортивного совершенствования (СС) - в учебно-тренировочные группы (УТ) | 1 6 | 4 |
| IV. За вклад в развитие физической культуры и спорта * | | |
| Организация и проведение физкультурно-массовых и спортивных мероприятий, подготовка спортсменов массовых разрядов, распространение собственного опыта работы | | + |
| *Для спортивных школ и отделений, расположенных в сельской местности | | |
| V. Результаты участия в профессиональных смотрах-конкурсах тренеров-преподавателей | | |
| Всероссийские | 1-3 | участие |
| Окружные | 1-2 | 3-4 |
| Областные | 1 | 2-3 |
| Муниципальных образований | | 1 |
| VI. Наличие у тренера-преподавателя | | |
| Почетного звания «Заслуженный тренер России» | | + |
| Сертификатов и лицензий на право ведения тренерской деятельности (в игровых видах спорта) | | + |
| * Почетного звания «Заслуженный мастер спорта России», спортивных званий «Мастер спорта России международного класса», «Гроссмейстер России», «Мастер спорта России» | | + |
| *Учёных степеней и званий (по профилю) | | + |
| *Для аттестующихся впервые | | |

Аттестационный лист

1. Фамилия, имя, отчество _____
 2. Год, число и месяц рождения _____
 3. Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения на эту должность _____
 4. Сведения о профессиональном образовании, наличии ученой степени, ученого звания _____
(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию, ученая степень, ученое звание)
 5. Сведения о повышении квалификации за последние 5 лет до прохождения аттестации _____
 6. Общий трудовой стаж _____
 7. Стаж педагогической работы (работы по специальности) _____
 8. Краткая оценка деятельности педагогического работника (в том числе выполнения рекомендаций предыдущей аттестации) _____
 9. Рекомендации аттестационной комиссии _____
 10. Решение аттестационной комиссии _____
- соответствует занимаемой должности (указывается наименование должности); не соответствует занимаемой должности (указывается наименование должности)
11. Количественный состав аттестационной комиссии _____
На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии
Количество голосов за _____, против _____
 12. Примечания _____

Председатель
аттестационной комиссии _____ (расшифровка подписи)

Секретарь
аттестационной комиссии _____ (расшифровка подписи)

Дата проведения аттестации « _____ » _____ 20 _____ г.

С аттестационным листом ознакомлен (а) _____
(подпись педагогического работника, дата)

М.П.

С решением аттестационной комиссии согласна (согласен); не согласна (не согласен)

_____ (расшифровка подписи)
(подпись)

Бланк экспресс-диагностики

| Критерий оценки | Индикаторы | Оценка |
|--|--|--------|
| Оценка внешнего вида | Неопрятный | |
| | Небрежность в одежде | |
| | Опрятный | |
| | Уделяет особое внимание своему внешнему виду | |
| | Безупречный | |
| Оценка голоса | Резкий, раздражающий | |
| | Невнятный | |
| | Приятный | |
| | Ясный, понятный, энергичный | |
| Оценка физического состояния | Нездоровая внешность | |
| | Пассивный, апатичный | |
| | Хорошая физическая форма | |
| | Бодрый, энергичный | |
| | Отличная физическая форма | |
| Оценка поведения | Нервный | |
| | Стеснительный | |
| | Напряженный | |
| | Спокойный | |
| | Адекватный | |
| | Сдержанный | |
| Уверенность | Застенчивый | |
| | Высокомерный | |
| | Уверенный | |
| | Демонстрирует уверенность | |
| | Самоуверенный | |
| Оценка коммуникабельности и интеллекта | Нелогичный | |
| | Неопределенный | |
| | Тугодум, медленно мыслит | |
| | Четко излагает | |
| | Сообразительный | |
| | Логичный | |
| | Задаёт адекватные вопросы | |
| | Убедительный | |

| | | |
|--|--|--|
| Оценка мотивации | Неамбициозный | |
| | Нейтральный, равнодушный | |
| | Определяет будущие цели | |
| | Высокие амбиции | |
| Опыт работы, образование | Не соответствует должности | |
| | Соответствует должности | |
| | Выше требуемого | |
| | Продолжает учиться | |
| Оценка личности | Незрелый, импульсивный | |
| | Упрямый | |
| | Разумный, зрелый | |
| | Ответственный | |
| | Самостоятельный | |
| | Лидер | |
| | Ведомый | |
| Отношение к прежнему месту работы | Негативное | |
| | Недовольство | |
| | Уклоняется от прямых ответов | |
| | Позитивное | |
| | Объективно оценивает плюсы и минусы | |
| Оценка поведения в экстремальных ситуациях | Смущается | |
| | Нервничает | |
| | Агрессивный | |
| | Не выражает дискомфорта | |
| | Демонстрирует спокойное поведение, продолжает диалог | |
| | Реагирует адекватно, ищет способы продолжения беседы | |

Интегральный показатель оценки

| № п/п | Вопрос | Ответы | | | | | |
|-------|---|--------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения | | | | | | |
| 2 | В случае появления проблем решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее | | | | | | |
| 3 | Понимает, что эффективность работы юных спортсменов зависит от их тренера, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем | | | | | | |
| 4 | При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы | | | | | | |
| 5 | Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство | | | | | | |
| 6 | При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам | | | | | | |
| 7 | При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них | | | | | | |
| 8 | В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму | | | | | | |
| 9 | Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение | | | | | | |
| 10 | Юные спортсмены часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно | | | | | | |
| 11 | В случае появления проблем с обучающимся переадресовывает его к виновнику проблемы | | | | | | |
| 12 | В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении | | | | | | |
| 13 | Стремится получать максимально полную информацию о проводимых конкурсах, смотрах и пр, эффективно использует эти данные | | | | | | |
| 14 | Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности | | | | | | |
| 15 | Не допускает ошибок даже в мелких деталях | | | | | | |
| 16 | Позитивно характеризует школу и ее ценности в разговорах с другими людьми | | | | | | |
| 17 | Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность | | | | | | |

| № п/п | Вопрос | Ответы | | | | | |
|-------|--|--------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | за них | | | | | | |
| 18 | Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций | | | | | | |
| 19 | Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач | | | | | | |
| 20 | Признает свою ответственность за результат | | | | | | |
| 21 | Проявляет стремление решить проблемы обучающегося, берет на себя ответственность в сложных ситуациях | | | | | | |
| 22 | Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства | | | | | | |
| 23 | Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения | | | | | | |
| 24 | Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих | | | | | | |
| 25 | В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения | | | | | | |
| 26 | Если проблемы с обучающимся возникли из-за неправильных действий одноклассников, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем | | | | | | |
| 27 | Проактивен, заранее подстраивает работу под график работы школы | | | | | | |
| 28 | Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных отделений и функций в учреждении, понимает его интересы в целом | | | | | | |
| 29 | Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы | | | | | | |
| 30 | Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов | | | | | | |
| 31 | Мотивирует людей, основываясь на их результатах | | | | | | |
| 32 | Считает, что обучающиеся должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с ними нужно расставаться | | | | | | |
| 33 | Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий | | | | | | |
| 34 | Умеет определять и учитывать индивидуальность обучающегося при взаимодействии и мотивации | | | | | | |
| 35 | Отличается системным подходом, видит интересы учреждения в целом и подразделений в частности | | | | | | |
| 36 | Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы | | | | | | |
| 37 | Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать обучающихся | | | | | | |

| № п/п | Вопрос | Ответы | | | | | |
|-------|--|--------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38 | Обучающиеся заметно прогрессируют с момента прихода этого человека к ним в качестве тренера | | | | | | |
| 39 | Заранее формирует состав команды | | | | | | |
| 40 | Настроен мотивировать обучающихся, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания | | | | | | |
| 41 | Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, то есть таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше | | | | | | |
| 42 | Организует обучение , всесторонне развивает обучающихся | | | | | | |
| 43 | Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам | | | | | | |
| 44 | Знает внешнюю среду и конкурентов | | | | | | |
| 45 | Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу | | | | | | |
| 46 | Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения | | | | | | |
| 47 | В поведении и принятии решений учитывает ценности учреждения и его интересы | | | | | | |
| 48 | Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения | | | | | | |
| 49 | Учитывает интересы исключительно своего отделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы | | | | | | |
| 50 | Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости) | | | | | | |

Информация о документе:

Author: Шустова Жанна Викторовна
Имя документа: TPU184476.docx
URL: http://portal.tpu.ru/cs/TPU184476.docx
Дата проверки: 07.06.2016 08:17
 Томский политехнический университет, Интернет
 (Антиплагиат),
Модули поиска: Диссертации и авторефераты РГБ, Цитирования

| Источник | Ссылка на источник | Коллекция/ модуль поиска | Доля в отчёте | Доля в тексте |
|------------------------------|---|-------------------------------------|------------------|------------------|
| [1] TPU_VKR_25256.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU176395.pdf | Томский политехнический университет | 3.65% | 3.65% |
| [2] TPU_VKR_24744.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU172923.pdf | Томский политехнический университет | 0.19% | 3.59% |
| [3] TPU_VKR_25007.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU174246.pdf | Томский политехнический университет | 0.05% | 3.47% |
| [4] Оценка по методу «36... | http://ww.lektsii.com/7-2373.html | Интернет (Антиплагиат) | 3.19% | 3.19% |
| [5] Инфляция и причины в... | http://bibliofond.ru/view.aspx?id=657804#1 | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 2.6% |
| [6] Формы анкетирования ... | http://l.120-bal.ru/voda/20377/index.html?page=3 | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 2.51% |
| [7] Опросник по методу «... | http://hr-portal.ru/tool/oprosnik-po-metodu-%C2%AB360-gradus... | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 2.51% |
| [8] 3.3. Совершенствован... | http://skachate.ru/informatika/165570/index.html?page=6 | Интернет (Антиплагиат) | 2.36% | 2.49% |
| [9] Основная образовател... | http://rushkolnik.ru/docs/114/index-2231406.html?page=2 | Интернет (Антиплагиат) | 0.01% | 2.15% |
| [10] Деятельность тренера... | http://refwin.ru/2370231122.html | Интернет (Антиплагиат) | 1.98% | 1.98% |
| [11] Ветрова, Ирина Федор... | http://dlib.rsl.ru/rsl010060000/rsl01006804000/rsl01006804... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 1.74% |
| [12] Общая характеристика... | http://podelise.ru/docs/index-22770-15.html | Интернет (Антиплагиат) | 1.71% | 1.71% |
| [13] TPU_VKR_21160.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU152093.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 1.54% |
| [14] TPU_VKR_25468.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU178346.pdf | Томский политехнический университет | 0.04% | 1.18% |
| [15] Положение о ВРК (2/3... | http://tpu.ru/f/2039/vkr.pdf#2 | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 1.11% |
| [16] Ушхо, Юрий Дамирович... | http://dlib.rsl.ru/rsl010030000/rsl01003330000/rsl01003330... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 1.06% |
| [17] Материал по теме: Пр... | http://nsportal.ru/detskii-sad/upravlenie- | Интернет (Антиплагиат) | 1.03% | 1.03% |

| | | | | |
|------------------------------|---|-------------------------------------|-------|-------|
| | dou/library/PREZEN... | | | |
| [18] TPU_VKR_24 260.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU170138.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 0.97% |
| [19] TPU_VKR_25 061.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU174616.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 0.89% |
| [20] TPU_VKR_24 804.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU173277.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 0.88% |
| [21] Анализ системы управ... | http://bibliofond.ru/view.aspx?id=663830 | Интернет (Антиплагиат) | 0.75% | 0.85% |
| [22] Криушова, Анастасия ... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004707000/rsl01004707... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.85% |
| [23] TPU_VKR_24 944.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU173887.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 0.83% |
| [24] TPU_VKR_24 916.pdf | http://portal.tpu.ru/cs/TPU173758.pdf | Томский политехнический университет | 0% | 0.8% |
| [25] Дипломная работа: Оц... | http://bestreferat.ru/referat-219314.html | Интернет (Антиплагиат) | 0.74% | 0.79% |
| [26] Аттестация это не сп... | http://l.120-bal.ru/voda/20377/index.html?page=4 | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 0.68% |
| [27] Источник 27 | http://www.businesspravo.ru/Docum/%&Ovr0/DocumShow_DocumID_7... | Интернет (Антиплагиат) | 0.39% | 0.39% |
| [28] Анисимова, Татьяна В... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004873000/rsl01004873... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.02% | 0.31% |
| [29] Куликова, Людмила Ма... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002636000/rsl01002636... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.28% |
| [30] Источник 30 | http://window.edu.ru/resource/948/40948/files/dvqu069.pdf | Интернет (Антиплагиат) | 0.25% | 0.25% |
| [31] Источник 31 | | Цитирования | 0.25% | 0.25% |
| [32] Огарь, Алексей Андре... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100400000/rsl01004934000/rsl01004934... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.23% |
| [33] "комментарий к федер... | http://lawmix.ru/commlaw/2015 | Интернет (Антиплагиат) | 0.16% | 0.21% |
| [34] 4.1. Информационно-м... | http://dop.uchebalegko.ru/docs/index-78091.html?page=15 | Интернет (Антиплагиат) | 0.2% | 0.2% |
| [35] Шныренкова, Людмила ... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002853000/rsl01002853... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.02% | 0.17% |
| [36] Метод экспресс-диагн... | http://vbibl.ru/finansi/2298/index.html | Интернет (Антиплагиат) | 0.16% | 0.16% |
| [37] Кириллова, Ольга Гри... | http://dlib.rsl.ru/rsl0100200000/rsl01002632000/rsl01002632... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.01% | 0.16% |

| | | | | |
|------------------------------|---|--------------------------------|-------|-------|
| [38] Колесникова, Валенти... | http://dlib.rsl.ru/rsl01000000/rsl01000332000/rsl01000332... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.16% |
| [39] Пигалова, Лариса Вик... | http://dlib.rsl.ru/rsl01000000/rsl01000197000/rsl01000197... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.15% |
| [40] Сахиуллин, Альфрит А... | http://dlib.rsl.ru/rsl01003000/rsl01003012000/rsl01003012... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.06% | 0.13% |
| [41] Иванчина, Юлия Валер... | http://dlib.rsl.ru/rsl01002000/rsl01002883000/rsl01002883... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.12% |
| [42] Махмудова, Ирина Ник... | http://dlib.rsl.ru/rsl01006000/rsl01006738000/rsl01006738... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.11% |
| [43] Сазонова, Мария Генн... | http://dlib.rsl.ru/rsl01003000/rsl01003303000/rsl01003303... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.09% |
| [44] Выплаты за интен... | http://rudocs.exdat.com/docs/index-215790.html?page=4 | Интернет (Антиплагиат) | 0.08% | 0.08% |
| [45] Ниязмамедов, Ровшен ... | http://dlib.rsl.ru/rsl01000000/rsl01000200000/rsl01000200... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.08% | 0.08% |
| [46] Сардарян, Анна Роман... | http://dlib.rsl.ru/rsl01004000/rsl01004650000/rsl01004650... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.07% |
| [47] Совершенствование ор... | http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65625a3ac78a4c43b... | Интернет (Антиплагиат) | 0% | 0.05% |
| [48] Смирнов, Дмитрий Вит... | http://dlib.rsl.ru/rsl01005000/rsl01005091000/rsl01005091... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.05% |
| [49] Закалюжная, Наталья ... | http://dlib.rsl.ru/rsl01002000/rsl01002937000/rsl01002937... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.05% |
| [50] Мидлер, Петр Борисов... | http://dlib.rsl.ru/rsl01002000/rsl01002622000/rsl01002622... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0% | 0.05% |
| [51] Зуев, Валентин Никиф... | http://dlib.rsl.ru/rsl01000000/rsl01000222000/rsl01000222... | Диссертации и авторефераты РГБ | 0.01% | 0.04% |

Оригинальные блоки: 82.63%

Заемствованные блоки: 17.12%

Заемствование из "белых" источников: 0.25%

Итоговая оценка оригинальности: 82.88%