

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(наименование института полностью)

Кафедра «Дошкольная педагогика, прикладная психология»
(наименование кафедры)

37.03.01 Психология
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему Разработка системы психологической оценки кадров на должность администратора в спортивном центре

Студент А.В. Сластихина _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель В.В. Пантелеева _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите
Заведующий кафедрой д.пед.н., профессор О.В. Дыбина _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

« _____ » _____ 20__ г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврская работа рассматривает актуальную проблему изучения психологической оценки кадров на должность администратора в спортивном центре.

Выбор темы обусловлен проблемой разработки системы психологической оценки кадров на должность администратора в спортивном центре.

Целью работы является разработка системы психологической оценки для отбора административного персонала в спортивном центре.

Бакалаврская работа основана на гипотезе, согласно которой в системе профессионального отбора на должность администратора эффективными будут методы психологической диагностики следующих профессионально важных качеств: способность к коммуникации, организаторские способности, ответственность и дисциплинированность, стрессустойчивость и толерантность в общении.

В ходе работы решаются задачи: изучение теоретических основ отбора персонала; проведение психологического анализа деятельности предприятия-базы проведения исследования и выявление требований профессиональной деятельности административного типа к исполнителю; подбор методов диагностики выявленных профессионально важных качеств; апробирование предложенной процедуры отбора персонала путем соотнесения результатов оценки с эффективностью труда.

Бакалаврская работа имеет новизну, теоретическую и практическую значимость; состоит из введения, двух глав, заключения, списка используемой литературы (51 наименование), приложения. Текст проиллюстрирован 5 таблицами. Объем работы – 73 страницы.

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Теоретический анализ проблемы разработки системы отбора персонала	
1.1 Технологии оценки персонала в целях отбора в организации	8
1.2 Особенности подбора и отбора персонала в сфере администрирования и работы с клиентами	16
Выводы по первой главе	24
Глава 2. Разработка системы отбора персонала для должности администратора спортивного центра	
2.1 Эмпирическая база, описание выборки и методы исследования ...	26
2.2 Анализ и интерпретация результатов.....	32
2.3 Апробация разработанной системы отбора персонала	55
Выводы по второй главе	61
Заключение.....	63
Список используемой литературы	65
Приложение.....	70

Введение

Деятельность любого предприятия связана с решением задач укомплектования штата сотрудников. Выбор кандидатов, отвечающих требованиям выполняемой деятельности не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и определяет конкурентоспособность предприятия, закладывая фундамент его эффективности на рынке. Научный подход к организации работы по отбору персонала определяет в конечном итоге качество человеческих ресурсов, а также возможность управления карьерным ростом и состоянием благополучия личности каждого работника.

Актуальность темы обосновывается тем, что ситуация, сложившаяся на рынке труда и практика подбора кадров предприятиями привела к серьезному изменению общественного статуса работника. За последнее десятилетие изменился характер отношения наемных работников к труду и позиция в отношении предприятий, занимающихся наймом. В условиях дефицита рабочих мест и повышении требований к квалификации наемного персонала профессиональный отбор становится важнейшим видом деятельности по управлению человеческими ресурсами. Управление и найм персонала, в связи с этим должно носить комплексный характер, быть обеспечено системными научными методами и строиться на концепции, которая рассматривает работников организации в качестве человеческого ресурса.

Гипотеза исследования: в системе профессионального отбора на должность администратора эффективными будут методы психологической диагностики следующих профессионально важных качеств: способность к коммуникации, организаторские способности, ответственность и дисциплинированность, стрессустойчивость и толерантность в общении.

Цель исследования – разработать систему психологической оценки для отбора административного персонала в спортивном центре.

Объект исследования – профессиональная деятельность административного персонала.

Предмет исследования – требования к административному персоналу и методы психологической оценки профессиональной пригодности.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические основы отбора персонала.
2. Провести психологический анализ деятельности предприятия-базы проведения исследования и выявить требования профессиональной деятельности административного типа к исполнителю.
3. Подобрать методы диагностики выявленных профессионально важных качеств.
4. Апробировать предложенную процедуру отбора персонала путем соотнесения результатов оценки с эффективностью труда.

Для достижения поставленных задач в исследовании использованы следующие **методы и методики исследования:**

- 1) Теоретический анализ литературных источников.
- 2) Эксперимент с применением метода экспертной оценки профессиональных качества К.К. Платонова, метода анализа документов (должностных инструкций), метода аналитической профессиографии по Е.М. Ивановой, психодиагностического теста «Коммуникативная толерантность В.В. Бойко», анкетирования, структурированного интервью, экспертной круговой оценки эффективности деятельности.
- 3) Методы анализа и обобщения данных, в т.ч. методы математической статистики

Теоретико-методологической основой исследования являются теоретические положения, представленные в работах таких учёных, как Д.А.Аширов, В.А. Бодров, Д.А.Леонтьев, Э.Ф.Зеер, М.И.Магура, А.В. Карпов, Е.М. Иванова, М.Ю.Шейнис, К.К. Платонов и другие.

Практическая значимость работы состоит в возможности применения разработанной системы отбора кадров для должности администратора в организациях, предоставляющих услуги населению в сфере спорта. Применение апробированной системы отбора кадров позволит усовершенствовать деятельность по работе с персоналом, что будет способствовать повышению кадрового потенциала и конкурентоспособности предприятия.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, выводов, заключения, списка используемой литературы и приложения.

Глава 1. Теоретический анализ проблемы разработки системы отбора персонала

1.1 Технологии оценки персонала в целях отбора в организации

Психологическое направление в подборе персонала заключается в установлении соответствия психологических и квалификационных характеристик работника тем требованиям, которые предъявляет организация к определенной должности.

В связи с тем, что именно человеческий фактор обеспечивает эффективное использование любых других видов ресурсов, находящихся в распоряжении организации и ее руководства, психологическая оценка и отбор кандидатов является одной из важнейших функций управления. В конечном счете именно от людей, зависят экономические показатели любого предприятия и его конкурентоспособность. Какой бы вид работы не был принят к рассмотрению, а в особенности это касается квалифицированных видов труда, работы с людьми, требуется учет специальных психологических особенностей поведения и потенциала личности. В этом случае можно ожидать от работника максимальных проявлений своего потенциала, поскольку тогда можно предполагать то, что он находится на своем месте [21, с. 78].

Отбор персонала - это «процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки» [5, с. 54].

С тех пор как появилось разделение труда в человеческой истории, отмечено, что люди обладают различной вероятностью успеха в разнообразных видах трудовой деятельности.

Качество труда, его количественные и качественные показатели связаны с выраженностью у него способностей к реализации требуемых функций уровнем его замотивированности в реализации этих функций и в проявлении своих потенциальных компетенций. В данном случае под понятием «способность» скрывается наличие у работника необходимых для выполнения его профессиональных обязанностей профессиональных навыков, знаний, достаточной организованности, сообразительности, личностных и деловых качеств, уровня его общей культуры и многое другое.

Однако, широко известен тот факт, что каким бы квалифицированным ни был бы работник, не всегда этого бывает достаточно для достижения целей организации. Оказывается, что только умения выполнять конкретные профессиональные обязанности бывает недостаточно. Производительность труда и качество его выполнения зависят главным образом от мотивации к демонстрации этих качеств в работе. Таким образом, сочетание наличия профессионально важных качеств и выраженной трудовой мотивации обеспечивают достижение эффективности труда [7].

Незаинтересованность, недостаток трудовой мотивации в значительной степени связаны с нахождением работника не на своем месте и отсутствия удовлетворенности трудом в связи с невысокими показателями деятельности. В итоге несоответствие склонностей и предназначения персонала своим обязанностям, низкий уровень знаний, отсутствие способностей приводят к тому, что предприятие в целом проигрывает на рынке, потому что в итоге оно теряет свою эффективность в целом. В качестве важного ресурса для повышения общей производительности организации рассматривается обеспечение более высокого качества персонала, что возможно с помощью системно организованного профессионального отбора.

Качество кадровых ресурсов предприятия и вклад персонала в достижение целей организации зависит от того, насколько эффективно поставлена работа по отбору кадров, что, в свою очередь определяет и качество предоставляемых услуг [25].

Отбор кадров входит в совокупность компонентов общей системы работы с персоналом, представляет собой важнейший элемент кадровой политики [3].

Подбор и оценка кадров целесообразны во взаимосвязи с другими формами работы с персоналом. Этот вид деятельности менеджера по персоналу не представляет собой изолированную самостоятельную функцию, потому что не имеет как таковой самостоятельной ценности. Любые мероприятия по отбору кадров невозможно осуществлять в ущерб каким-либо другим формам работы с кадрами, поскольку в этом случае они станут самоцелью, которая не будет повышать эффективность кадровой работы и не даст должной отдачи, между тем, отнимет много времени и усилий специалистов.

Профессиональный отбор представляет собой специально организованный научно обоснованный исследовательский процесс. Цель профотбора – определение возможности формирования и актуальной степени выраженности различных видов пригодности кандидата на должность: от медицинской до психо-физиологической и социально-психологической. Профотбор применяется, чтобы прогнозировать успешность обучения ответственным, особосложным профессиям. Также профотбор может применяться для определения

возможности для кандидата занять вакантное место по сложной профессии [30].

Есть еще понятие «стаффинг», которое означает процесс выявления кандидатов и определения их уровня, а также последующее распределение претендентов по рабочим местам и оценку результатов их профессиональной деятельности [51].

Насколько будет большим объем диагностических и отборочных мероприятий, а также их характер связано со спецификой деятельности на вакантном рабочем месте, а также от особенностей организации-заказчика. Процесс подбора и отбора персонала входит в общую систему работы с кадрами и начинается с этапа планирования кадрового состава по численности работников и определение необходимого качества человеческих ресурсов в целях деятельности предприятия в стратегическом и оперативном плане.

По сути выявление специфики аспектов, связанных с местом, временем, когда потребуются конкретные работники, их количеством и квалификацией, а так же особенностей оплаты их труда включается в понятие «планирование человеческих ресурсов». На сегодняшний день это направление работы является важнейшей составляющей

бизнес-планирования деятельности организации в целом. Современные стаффинг-технологии связаны с определением тех сотрудников, которые способны работать более эффективно, благодаря чему они более удовлетворены своей работой и привержены интересам своей компании, проявляют лояльность. Руководство предприятия уделяет влияние не только процедурам определения штатного расписания, но и таким технологиям, которые позволяют определить тип сотрудников, тип личности, которые включаются в состав организации и продвигаются по служебной лестнице. В целом можно сказать, что стаффинг как современное направление работы с человеческими ресурсами преследует цель улучшения деятельности организации и повышения конкурентоспособности предприятия за счет привлечения лучших кадров, системного отбора наиболее соответствующих требованиям рабочего места и удержания тех специалистов, которые обеспечивают достижение целей компании, сочетая их со своими личными профессиональными планами.

Актуальность работы с человеческими ресурсами связана с тем, что несовершенное планирование кадровой работы дорого

обходится предприятию и приводит к снижению его конкурентоспособности. Основная задача планомерного и целесообразного использования человеческих ресурсов заключается в снабжении производственных планов предприятия человеческими ресурсами, обеспечение научно-обоснованного подхода к развитию человеческого фактора [7].

М.И. Магура выделяет семь этапов в процессе привлечения и отбора персонала [26]:

1. Определение потребности в персонале с учетом основных целей организации.
2. Получение точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.
4. Определение личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения работы.
5. Поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
6. Определение подходящих методов отбора кадров, позволяющих лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
7. Обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе в организации.

Шейнис М.Ю. определяет следующие этапы отбора персонала:

1. создание кадровой комиссии;
2. формирование требований к рабочим местам;
3. объявление о конкурсе в средствах массовой информации;

4. собеседование в отделе кадров;
5. оценка кандидатов на соответствие психологическим критериям;
6. медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
7. комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
8. заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
9. утверждение должности, заключение контракта;
10. оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата [26, с.27].

Для отбора и подбора кадров, который применяется для оценки кандидатов на ответственные должности в компаниях, в целях прогнозирования профессиональной пригодности и успешности труда, необходимо обеспечивать сбор и анализ обширной информации о знаниях, навыках кандидата, особенностях его поведения, способностях. В связи с этим необходимо использовать системный подход к сбору информации о профессионально важных качествах и личности кандидата [10].

В практике оценки профессиональной пригодности используется целый спектр научных методов оценки, обобщив классификации А.В. Вязигина [12] и В.А. Бодрова [10], мы составили следующий перечень возможных психологических методов для диагностики профессионально-важных качеств.

В качестве основания для классификации методик использовано психологическое содержание измеряемых качеств: методики оценки познавательных способностей, уровни развития особенностей восприятия, свойств внимания, уровня развития различных видов интеллекта, креативности. Применяются также аппаратные методики для оценки времени реакции на стимулы различной модельности. В практике оценки профессиональной пригодности широкое распространение имеют личностные тесты-опросники, позволяющие с помощью специально подготовленных утверждений и предложенных вариантов ответов выявлять отдельные качества. Применяется в практике оценки профессиональной пригодности диагностика специальных способностей (математических, канцелярских, технических, деловых качеств). Психодиагностика конституциональных диспозиций необходима для видов работ, требующих совместимости исполнителей. Особое место в профессиональной психодиагностике занимают методы оценки уровня креативности. Диагностика личностных черт может дополняться способами выявления черт характера, который может стать противопоказанием для конкретных видов профессиональной

деятельности и типа организационной культуры. Ряд методик, применяемых для оценки профессиональной пригодности, служит диагностике самосознания, уровня самооценки, притязания, а также особенностей мотивационной сферы личности. Отдельный немаловажный раздел профессиональной психодиагностики связан с выявлением предрасположенности к конкретному типу построения межличностных отношений.

В практике профессиональной психодиагностики применяются стандартизированные психологические инструменты: тестирование и анкетирование, структурированное стандартизированное интервью, анализ резюме и проверка рекомендательных писем. Отзыв с последнего места работы считается достаточно субъективным методом оценки профессиональных качеств и не является в полной мере объективной оценкой. Для повышения его эффективности предлагается выявлять мнение нескольких предыдущих сотрудников претендента по его опыту в нескольких организациях [50].

Нами были проанализированы специальные научные источники по технологии профессионального отбора, в которых описываются принципы рационального отбора кадров [2, 6, 10, 12, 13, 16, 26, 27, 30, 31]. Проведя обобщение изученных данных мы сформулировали следующие особенности организации отбора персонала и психологической оценки.

Зачастую в практической деятельности наиболее пригодный кандидат не может быть полностью соответствием желательного описания или идеального портрета работника. Несмотря на соблазн искать соответствующего желаемому образу, сформированному руководством предприятия, отбор необходимо планировать с позиций лишь

относительного соответствия требуемых характеристик. Отбор претендентов не следует проводить относительно жестких требований, предъявляемых вакантной должностью еще и в силу того, что многие профессионально важные качества являются компенсируемыми за счет хорошо развитых других качеств. Таким образом, значительная часть требований может быть описана через усредненные требования к исполнителю. Выявляется потенциальная средняя способность к работе в должности.

Для того, чтобы это обеспечить, от специалиста, занимающегося отбором кадров, требуется способность определить перечень знаний и специальных навыков для того, кто будет занимать открытую вакансию, а также способность сформулировать личностные требования. К тому же в последнее время все большее внимание уделяется понятию «корпоративная культура», что требует выявления того способа поведения и профессиональных действий работника в коллективе. Таким образом, без знания требований к вакантной должности невозможно организовать действенный отбор кандидатов на вакансию.

Учитывается также то, что потери организации в случае найма кандидата, не способного установить благоприятные взаимоотношения с коллегами по работе и уметь взаимодействовать с клиентами, окажутся больше, чем, если будет принят на работу просто квалифицированный, но неуживчивый кандидат с низким уровнем социального интеллекта. Таким образом, важно принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и их потенциальную способность вписаться в социальную структуру организации и корпоративную культуру компании.

Человек, занимающийся отбором персонала должен понимать, что он находится под влиянием неосознаваемых предубеждений и стереотипов по отношению к претендентам. Важным условием является способность снижать сознательные и неосознательные субъективные эффекты. Это могут быть предубеждения, типичные ошибочные мнения. К примеру, отдельные

физиогномические особенности могут толковаться как связанные с определенными способностями или свойствами личности. Кроме того, есть стремление менеджера, проводящего собеседование, переоценивать ярко выраженные черты кандидата или проецировать на пришедшего определенные позитивные или негативные воспоминания о другом индивиде. Результатом является фальсификация объективного отбора кандидатов на должность.

1.2 Особенности подбора и отбора персонала в сфере администрирования и работы с клиентами

Сфера спортивно-оздоровительных услуг населению является сегодня интенсивно и динамично развивающейся отраслью. На рынке услуг для занятий спортом активно развиваются современные комплексы, отвечающие международным требованиям. Посетитель спортивного сооружения не является сегодня профессиональным спортсменом, он ищет в этом виде услуг не только спортивное снаряжение, но и вид активного отдыха, внимание к себе, заботу о своем здоровье, безопасность услуг и консультаций, также он оплачивает комфортное пребывание в спортивном учреждении, чистоту и внимание служащих спортивного центра. В связи с этим сотрудники такой организации являются частью организационной

культуры и частью конечного продукта – оказываемой населению услуги, то есть того, за что организация получает деньги от клиентов.

Однако несмотря на очевидность вышесказанного, многие из компаний в индустрии спортивного обслуживания населения не уделяют должного внимания управлению персоналом. К персоналу могут относиться как к второстепенному элементу компании, большую часть ресурсов вкладывая в техническое оснащение и оформление заведения. Между тем работа с посетителями - это услуга, которая является по сути основной частью конечного продукта любого спортивно-оздоровительного центра и от этой части деятельности компании зависит в конечном итоге качество предоставления этой услуги и конкурентоспособность. Многие спортивные центры имеют одинаковые параметры по материально-технической составляющей, но они существенно различаются по нематериальной составляющей сервиса.

Выявление объективных, хоть и неисчислимых показателей ведет к правильному пути обеспечения качества услуг, предоставляемых спортивно-оздоровительным центром. Благодаря наличию таких критериев качества, предприятие принципиально

отличается от аналогичных, предоставляющих услуги по оздоровлению и физическому развитию своих клиентов. Потребители отказываются от посещения спортивного центра в следующий раз, если им не понравился сервис и отношение к ним обслуживающего персонала. Качество общения администратора, таким образом, является одним из факторов успеха и успешной конкуренции на рынке услуг в сфере спортивного досуга. Основной причиной потери клиентов, а в результате и прибыли компании, связано с тем, какое обслуживание предоставлено на входе в оздоровительно-спортивный центр, где клиентов встречает администратор.

Рассмотрим основные этапы обслуживания посетителя в спортивно-оздоровительном центре: размещение на парковке и благоустройство территории центра, встреча при входе, консультирование по предоставляемым центром видам спортивно-оздоровительных услуг, информирование о стоимости и формах посещения центра, экскурсионное сопровождение по центру, демонстрация помещений, информирование о правилах поведения в центре и на занятиях, регистрация и оформление абонемента, разъяснение возникающих вопросов, знакомство с тренером и другим персоналом центра.

Таким образом, клиенту оказывается услуга, которая формируется в процессе обслуживания администратором, выполняющим обязанности в рамках договора по взаимодействию исполнителя и заказчика. Посетитель центра является потребителем услуги и он непосредственно участвует в процессе оказания услуги. Это означает, что деятельность администратора связана с реакциями посетителя и относится типу «Человек-Человек». Посетитель ставит перед обслуживающей стороной задачу, формулирует свой запрос и осуществляет контроль за ходом ее реализации, по мере необходимости он может корректировать свой запрос и выдвигать новые требования к исполнителю деятельности.

Очень сложную задачу для оценки и контроля качества оказываемых услуг представляет необходимость выводить критерии качества работы администратора при том, что эти критерии являются нематериальными и невещественными. Возникает вопрос, как оценивать обслуживание и как обеспечивать эффективное общение обслуживающего персонала с клиентами в процессе обучения сотрудников и профессионального отбора самых способных к этому виду деятельности кандидатов.

В связи с тем, что процесс подбора и отбора персонала в качестве первого этапа предполагает планирование не только численности, но и качества человеческих ресурсов предприятия, необходимо обеспечить профессиографический этап – описание требований к должности исходя из оперативных задач и стратегических целей предприятия.

В сфере оказания спортивно-оздоровительных услуг нужда в хорошо подготовленных, соответствующих требованиям должности специалиста сопровождается проблемой высокого уровня текучести кадров на должностях администраторов, что еще больше повышает актуальность эффективного и системного планирования работы по подбору кадров.

Системное построение кадровой работы и обеспечение качества человеческих ресурсов организации требует выявления факторов, снижающих эффективность работы специалиста. Неоптимальная кадровая работа, бессистемный найм персонала дорого обходится предприятию в конечном итоге, приводит к снижению удовлетворенности трудом администраторов, вызывает отток ценных кадров [1]. Таким образом, основанная на научном подходе система

отбора кадров в итоге служит повышению конкурентоспособности спортивного учреждения, поскольку эта сфера очень чувствительна к изменениям запросов и вкусов потребителей. Именно администратор в максимальной степени взаимодействует с клиентом в оздоровительно-спортивном центре и доносит до руководства компании обратную связь от клиентов, но только в том случае, если отбор кандидатов на эти позиции представляет собой, словами Бодрова, системно-организованный «процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время» [10].

При подборе административного персонала необходимо использовать не только внешних источников информации о характеристиках деятельности этого вида, но и внутренних условий по уровню потребности предприятия в определенном количестве административного персонала в конкретный временной промежуток. Описание требований к деятельности администратора является первым необходимым шагом для подбора методов отбора. Но одновременно таким образом производится необходимая

подготовительная работа по обеспечению системной профессионально-квалифицированной структуры организации в целом. Благодаря наличию модели компетенций администратора, становится возможной организация работ по подготовке кадров, адаптации новых сотрудников, определение дополнительной потребности в кадрах этого профиля.

Если для должности администратора в спортивно-оздоровительном центре прописаны требования к его взаимодействию с клиентами и с коллегами, появляется возможность оценки его потенциальной профессиональной пригодности и удастся избежать ситуаций, когда принимается на работу человек, в компетентности которого есть сомнения. Лучше отказаться от человека, который, возможно, не профессионален, чем в последствие терпеть убытки оттого, что посетителей встречает некомпетентный сотрудник. Таким образом, сформулированные заранее требования к должности позволяют реализовать принцип найма не лучшего из множества претендентов, а стремление не допустить к работе наименее подходящего.

Выбор из многих кандидатов того, который соответствует по параметру качественных характеристик необходимо использовать несколько взаимодополняющих методов оценки профессиональной пригодности в связи с тем, что работа администратора связана с людьми и имеет фактор непредсказуемости ситуации. Компетенции администратора не могут быть однозначно определены через

описание четкой технологической алгоритмизированной цепочки действий. Клиент может повести себя непредсказуемо, он может задать администратору любые вопросы. Администратору необходимо осуществлять различные виды пристроек к клиенту, чтобы «говорить на его языке», не только понять его запрос правильно, но и уметь донести до него нужную информацию. К тому же деятельность администратора связана с реализацией услуг посетителям и от его убедительности и навыков влияния косвенным образом зависит доход компании.

Есть определенная специфика в деятельности административного персонала, поскольку он обеспечивает взаимодействие клиента и других сотрудников предприятия, в связи с этим в системе отбора важно предусмотреть инструменты для оценивания на предмет соответствия требованиям к политике и корпоративной культуре спортивно-оздоровительного центра. Эти параметры обеспечивают на входе потенциальную успешность новичка в будущей адаптации и профессиональном развитии администратора, по сути - лица компании.

Вот почему такая распространенная методика оценки кандидата как испытательный срок неприемлема для должности администратора, встречающего клиентов на стойке регистрации. Этот метод слишком рискованный и к тому же достаточно дорогостоящий для компании, неграмотный администратор потенциально нанесет вред репутации спортивно-оздоровительного центра. В крайнем случае возможно применение испытательного срока под руководством более опытного наставника. Но для этого второй сотрудник должен быть способен оценить

качество работы новичка. Кроме того, актуальной в этом случае также является сложность с субъективностью оценки неспециалистом в сфере профессионального оценивания другого сотрудника.

Таким образом, в работе администратора, взаимодействующего с клиентами спортивно-оздоровительного центра, можно выделить следующие критерии отбора:

- профессиональные квалификационные качества (включают уровень образования, знание специфики деятельности, наличие опыта практической работы с клиентами);

- физические данные (внешние данные кандидата, способность привлечь внимание клиента, произвести положительное впечатление, умение опрятно выглядеть, подать себя);

- психические характеристики (способность к концентрации и распределению внимания, способность запомнить нужную информацию, надежность и работоспособность, качественная работа без отвлечений);

- социально-психологические характеристики (способность к коммуникации, социальному взаимодействию с клиентами и другими специалистами центра, гибкость поведения, стрессустойчивость в общении с трудными клиентами) [34].

В том случае, если деятельность спортивного центра будет расширяться, будут появляться новые направления услуг, со временем могут изменяться характеристики профиля пригодности предполагаемого работника, добавляться новые требования по одной или нескольким позициям [25].

В целом можно заключить, что отбор на должность администратора спортивного центра должен быть основан на сопоставлении знаний о специфике административной деятельности, что позволит сформулировать требования к индивидуально-психологическим особенностям исполнителя. Для этой цели требуется проведение предварительного психологического

изучения этого вида профессиональной деятельности, на основе чего происходит формулировка требований должности к исполнителю деятельности. Список требований к должности определяется как «вся совокупность психологических качеств личности, а так же целый ряд физических, антропомических, физиологических характеристик человека, которые влияют на успешность освоения и выполнения конкретной деятельности, получили название профессионально важных качеств», как отмечает А.В.Карпов [16].

Для обеспечения научного подхода к описанию требований к должности администратора нами выбран метод профессиографического описания деятельности для изучения особенностей профессии, сбора сведений о трудовых действиях, об условиях труда, разработки набора психологических требований, составления перечня необходимых профессиональных способностей. В профессиограмме необходимо выявить не только профессионально важные качества, но и профессионально недопустимые качества, которые делают его работу некачественной, противоречат политике организации в отношении клиентов. Профессиограмма разрабатывается на основе психологического анализа профессиональной деятельности, то есть системно-организованного процесса изучения особенностей труда и профессиональных задач [34].

Стандартная профессиограмма включает такие разделы:

- описание трудового процесса, вида основных операционных систем, профессиональных обязанностей, характеристик рабочего места и рабочей позы сотрудников данной сферы деятельности;
- санитарно-гигиенические характеристики деятельности – описание места работы режимов труда и отдыха, оснащения рабочего места;
- психофизиологические требования к исполнителю деятельности (эмоционально-волевые качества, основные психические процессы, общие качества, обеспечивающие работоспособность);

- профессиональные знания, квалификация, умения и навыки [14].

Составление профессиограммы это трудоемкий процесс. Одним из источников для изучения деятельности является должностная инструкция администратора спортивного центра. Этот метод носит название «анализ документов» и позволяет выявить функциональные обязанности, права и ответственность на этой должности, особенности взаимоотношений администратора с другими работниками. В частности, выявлены следующие характеристики труда администратора. Администратор подчиняется непосредственно руководителю центра. Консультирует посетителей на предмет предоставляемых услуг, проходящих акций и бонусных программах. Информировывает сотрудников о прибытии посетителей. Администратор предотвращает и ликвидирует конфликтные ситуации с клиентами, принимает замечания о характере обслуживания. Доносит информацию о недостатках обслуживания до руководства центра. Ведет информационный учет и работает с базой клиентов.

Должностная инструкция дополняется анализом содержания работы, то есть подробным исследованием работы на предмет выявления задач, операций и соответствующих им требований, предъявляемых к сотруднику, которые ее выполняет. Информация о ключевых задачах администратора дополняется за счет применения следующих методов: интервью, наблюдение.

Для финального этапа профессиональной оценки необходима проверка эффективности подобранных методов отбора, для чего в деятельности должны быть выявлены критерии эффективности выполнения профессиональной деятельности. Соотнесение результатов диагностики предполагаемых профессионально важных качеств необходимо соотносить с показателями успешности выполнения профессиональных обязанностей. Критерии необходимы для доказательства правильности выделенных профессионально важных качеств. По этим критериям будут оценены уже

работающие специалисты. Результаты оценки их эффективности с данным оценки выраженности у них требуемых качеств, выявленных на этапе профессиографии, смогут подтвердить нашу гипотезу.

На следующем этапе подбираются и разрабатываются методики психологического обследования. Определяется алгоритм анализа и интерпретации результатов, разрабатываются форма и структура представления результатов [31].

Для работы администратора необходимо выявлять наличие качеств, которые могут быть оценены в сложных методах оценки, к которым относится отборочное собеседование, которое позволит получить открытые ответы, распространенные суждения и описание опыта кандидата в аналогичных жизненных ситуациях тем, что включены в состав вопросов интервью.

Выводы по первой главе

1. Подбор персонала – это научно обоснованный метод установления идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Люди обладают разной вероятностью успеха в то или иной профессиональной деятельности. Применение методов профессионального отбора служит улучшению эффективности деятельности предприятия, повышая его конкурентоспособность.

2. В деятельности спортивно-оздоровительного центра важной составляющей является услуга, то есть качество обслуживания клиентов. Сам процесс обслуживания нематериален, его невозможно четко структурировать и нормировать, в связи, с чем возникает сложность с его оценкой и контролем. В этом виде деятельности наибольшее значение имеет качество человеческих ресурсов организации, задействованных в обслуживании клиентов.

3. Специфика деятельности администратора спортивно-оздоровительного центра связана с необходимостью устанавливать и поддерживать контакт с людьми, реагировать на запросы клиентов и обеспечивать удовлетворение потребностей клиентов, разрешать конфликтные ситуации. От успешности решения указанных задач зависит успешная деятельность, как самого администратора, так и всего спортивного центра.

4. Для обеспечения научно-обоснованной организации системы профессионального отбора на должность администратора необходимо изучить особенности деятельности, выявить требования должности к исполнителю, на основании полученных данных выявить профессионально важные качества, необходимые для успешного выполнения работы, подобрать методы диагностики качеств и провести оценку взаимосвязи наличия выявленных качеств и эффективности труда. На основании этих данных может производиться отбор новых сотрудников.

Глава 2. Разработка системы отбора персонала для должности администратора спортивного центра

2.1 Эмпирическая база, описание выборки и методы исследования

Исследование было проведено на базе трех спортивно-оздоровительных центров г. Тольятти: Фитнес-клуб для женщин EVA-фитнес (представлен в Автозаводском районе и в Комсомольском районе); Спортклуб Альтер-Эго (в Центральном районе и Автозаводском) и студия джамп-фитнеса Kangoo Jumps Fitness (в Центральном и Автозаводском районах). У всех центров есть несколько подразделений в разных районах города, реализуются фитнес программы, йога, пилатес, тренажерный зал и

другие услуги (например, косметические). С руководством этих центров была заключена договоренность об использовании данных нашего исследования в кадровой работе. Это было сделано с целью получения разрешения на проведение исследования. Общая численность испытуемых, принявших участие в исследовании составила 48 человек. В каждом центре были привлечены к исследованию по две смены администраторов общей численностью 12 человек, для круговой оценки были в качестве экспертов опрошены по 3 человека для каждого администратора – непосредственный руководитель и 2 специалиста, равные администраторам по статусу (тренеры, инструкторы) общим числом 36 человек. Для анализа содержания деятельности привлекались начальники отделов кадров, непосредственные руководители и администраторы. По возрасту выборка администраторов распределилась от 18 – 21 лет – 35 лет. Все администраторы – женщины.

Руководство спортивных центров придерживается политики привлечения молодых специалистов. Анализ существующей системы отбора показал, что в процедуре подбора персонала во все центры используется внешний рынок труда, привлекаются сотрудники со стороны. Беседа с руководителями отделов кадров и менеджерами по персоналу показала, что в 68% случаев проводился набор на должности администраторов по объявлениям на специальных сайтах в сети интернет, в 12 % случаев поиск кандидатов проводился по знакомству через сотрудников центра, 20 % набранных администраторов приняты по объявлениям в СМИ.

Практика найма в первом спортивном центре до нашего исследования включала проведение беседы с начальником отдела кадров и изучение резюме.

Кандидат на вакантную должность во втором спортивном центре проходит следующие этапы отбора: заполнение стандартной анкеты, разработанной менеджером по персоналу, неструктурированная беседа с

директором центра, введение в должность через инструктаж руководителя или наставника, испытательный срок работы.

Критерии, по которым проводилась оценка кандидата в ходе беседы: внешние данные кандидата, его поведение, речь, осведомленность в вопросах предоставляемых услуг. При изучении документов специалистами по кадрам в спортивных центрах, послуживших базой практики, оценивались биографические данные претендента (возраст, образование, опыт аналогичной работы). Введением в должность пользовались для того, чтобы соискатель понял свои обязанности, сориентировался в требованиях во время работы, в своих правах и степени ответственности. По отзывам опрошенных нами руководителей подразделений спортивных центров сложившаяся процедура кадрового отбора непродуктивна. Оказывалось, что у наставников уходит много времени на обучение сотрудника, который зачастую в скором времени показывает себя профнепригодным, не справляется с полученными заданиями и обязанностями и не проходит испытательный срок. Эффективнее таких кандидатов отсеивать на предварительном этапе отбора.

Мы предположили, что успешность освоения и выполнения профессиональной деятельности администратора влияют психологические качества личности и физиологические характеристики индивида, которые являются профессионально важными качествами. В сфере администрирования спортивного центра в качестве профессионально важных качеств могут выступать коммуникабельность, способность к межличностному пониманию, организаторские способности, стрессоустойчивость, вежливость, тактичность.

В качестве первого этапа работы по разработке методов отбора персонала нами назначено проведение анализа профессиональной деятельности администраторов. Для анализа будут использоваться перечисленные ниже методики.

Метод экспертных оценок К. К. Платонова позволяет определять индивидуально-психологические качества и отношения личности, которые являются профессионально важными и имеют первостепенное значение для профессиональной деятельности. Сущность методики К. К. Платонова заключается в обобщении суждений экспертов о личностных свойствах и отношениях изучаемого человека на основании Модифицированной карты личности. Методика также может быть использована для выявления требований к должности. В этом случае по модифицированной карте проводится оценка требований к исполнителю.

Цель: анализ деятельности администратора спортивного центра для выделения требований профессиональной деятельности к личностным свойствам и отношениям работника.

Анализ должностной инструкции администратора спортивно-оздоровительного центра. Должностная инструкция представляет собой ключевой организационно-правовой документ, включающий в себя права, полномочия, обязанности, требования к квалификации, систему взаимодействия и соподчинения. Требования, включенные в этот документ позволяют проводить объективную оценку деятельности сотрудника, организовывать систему обучения и развития работников данной должности, позволяют более системно вводить в должность новый персонал. На основе должностной инструкции проводится оценка результатов деятельности работника, происходит принятие решений о повышении или понижении в должности, о переводе на другую должность, о прекращении трудового договора. Проведение анализа должностной инструкции дает возможность выявить основные задачи на этом посту, требования к результатам, особенности взаимодействия работника внутри организации и с клиентами.

Цель применения анализа должностной инструкции: определить основные функции и задачи профессиональной деятельности администратора спортивно-оздоровительного центра.

Аналитическая профессиограмма по Е. М. Ивановой [15].

Метод аналитического профессиографирования позволяет выявить не просто отдельные характеристики профессиональной деятельности, а на основе проведения поэтапного анализа каждой функции и каждого действия выявить обобщенные нормативные показатели эффективного выполнения трудовой деятельности и на основе этого перейти к описанию психологической структуры данного вида деятельности. В ходе составления профессиограммы последовательно анализируются объективные характеристики деятельности, дается их психологическая характеристика, определяется цель каждого действия, в итоге мы определяем сферу, в которой необходимо проявить профессионально важные качества и становится возможным составить перечень требуемых качеств.

Цель применения профессиограммы: определить нормативные требования к деятельности администратора и сформулировать особенности психологической структуры труда администратора спортивного центра.

Методика определения уровня коммуникативной толерантности В. В. Бойко предназначена для выявления особенностей отношения личности к другим людям в плане ее способности принимать неприятные или с ее точки зрения неприемлемые проявления в поведении, психологические личностные качества, проявления психических состояний тех, с кем человек взаимодействует или общается.

Цель применения методики коммуникативной толерантности: выявить уровень коммуникабельности и способности к межличностному пониманию, тактичности в проявлениях отношения к другим людям и проявлениям их индивидуальности.

По результатам профессиографии разрабатывается модель компетенций, которая является основой для планирования структурированного интервью по компетенциям. Во время собеседования соискателю задаются вопросы, ответы на которые, в большинстве случаев,

представляют собой описание ситуации из прошлого опыта. В зависимости от того, насколько полученный ответ соответствует приведенным в модели компетенции поведенческим индикаторам – присваивается количество баллов от 0 до 2. Максимальное количество баллов, которое можно набрать на собеседовании – 16, минимальное – 0 баллов. Для соискателя положительным результатом будет считаться, если он наберет от 12 до 16 баллов – это означает, что все или большинство компетенций соответствует 2 уровню нашей модели компетенций, то есть хорошо развиты. Удовлетворительным результатом будет от 8 до 11 баллов – необходимые компетенции развиты средне (соответствуют 1 уровню модели) и при работе в сфере услуг могут развиваться в большей степени. При наборе от 0 до 7 баллов - соискатель не компетентен в работе сферы услуг, так как его компетенции не развиты в должной мере.

Цель применения структурированного интервью: выявление выраженности компетенций.

На заключительном этапе проводится оценка эффективности выполняемой деятельности с применением метода круговой оценки администраторов. Для круговой оценки были в качестве экспертов опрошены по 3 человека для каждого администратора – непосредственный руководитель и 2 специалиста, равные администраторам по статусу (тренеры, инструкторы, технические специалисты, с которыми контактирует администратор по рабочим вопросам). Для оценки эффективности использовалась анкета оценки эффективности работы. Общее число показателей эффективности – 6, максимально-возможное количество баллов по анкете – 100 % эффективность. По каждому администратору мы учитывали средний балл круговой оценки тремя сотрудниками.

Мы разработали следующий перечень вопросов:

Порядок на ресепшн и в холле

Комфортность общения с сотрудником

Отсутствие проблем и сбоев в работе

Участие в общих делах, инициативность в разрешении вопросов

Удовлетворенность клиентов

Вклад в общее дело, итоговая эффективность труда

Бланк для оценки эффективности труда администратора приведен в приложении 2.

Цель применения метода круговой оценки: оценка эффективности разработанной модели компетенций и программы оценки профессиональной пригодности.

На последнем этапе нашего исследования, с помощью математического критерия Спирмена мы выявляли значимость взаимосвязи между результатами, полученными с помощью методик использованных в исследовании.

2.2 Анализ и интерпретация результатов

По итогам применения метода экспертных оценок К. К. Платонова были получены обобщенные данные о содержательных характеристиках требований к исполнителю административной деятельности. В общем было опрошено 3 менеджера по персоналу (начальника отдела кадров), 3 руководителя центров и 5 руководителей подразделений (заместителей), 12 действующих администраторов. Итого на этом этапе работы было задействовано 23 испытуемых. Людям были предоставлены бланки «Модификационной карты личности» и инструкция выбрать и оценить те качества, которые они считают необходимыми для выполнения профессиональной деятельности администратора спортивно-

оздоровительного центра. Качества были проранжированы испытуемыми следующим образом (Таблица 1).

Таблица 1 - Усредненные данные заполнения Модифицированной карты личности (требования к должности администратор)

Группа качеств	Описание характеристик	Степень важности
Отношение к порядку	Аккуратный	10
Аттенционные свойства (внимание)	Внимательный, сосредоточенный, хорошее переключение внимания, высокое распределение внимания.	9,68
Коммуникативные свойства	Разговорчивый, непринужденный, общительный, красноречивый, тактичный	9,57
Речь	Выразительная, содержательная, умеет логично доказывать.	9,52
Волевые свойства	Целеустремленный, дисциплинированный, решительный, настойчивый, стабильный, мужественный, смелый	9,14
Отношение к правилам и законам	Педантично относится к установленным к правилам и законам.	9,05
Отношение к труду	Ответственный, трудолюбивый, добросовестный.	9,01
Общие характеристики личности	Активный, оригинальный, принципиальный, любознательный, сосредоточенный	9
Отношение к материальным ценностям	Честный, бережливый.	8,87
Мнемические свойства (память)	Быстро запоминает, долго помнит, умеет и точно вспоминает все детали.	8,76
Мыслительные свойства	Вдумчивый, с критическим умом, понятливый, сообразительный, рассудительный, гибкое мышление	8,57
Эмоциональные свойства	Жизнерадостный, невозмутимый, спокойный.	8,47
Отношение к коллективу	Коллективист	8,22

Отношение к новому	Инициативен, стремиться к новому	8,17
Отношение к будущему	Оптимист	8,03
Отношение к окружающим	Уважительный, искренний, вежливый, миролюбивый, правдивый, справедливый, отходчивый (незлопамятный), добрый	7,52
Отношение к религии	Свободен от предрассудков	7,22
Отношение к деньгам	бескорыстный, щедрый	7,31
Отношение к критике	самокритичен	6,55
Моторика	Движения рассчитаны, подвижный, ловкий, пластичный	6,45
Отношение к спиртным напиткам	Трезвенник	6,22
Отношение к незнакомым	Доверчивый	6,13
Отношение к себе	Уверенный, скромный	6,03
Отношение к опеке и наставлениям	Самостоятельный	6,01
Отношение к друзьям	Верен и бескорыстен в дружбе	5,7
Отношение к лидерству	Подчиняющийся, не стремится быть первым	5,23
Отношение к риску	Осторожный	4,77
Имажитивные свойства (воображение)	Практичный	4,43
Отношение к общественной жизни	Общественно активен	4,08
Сенсорные	Хороший слух, хороший глазомер, тонкое обоняние	3,16
Отношение к неудачам	После неудач не падает духом, стрессустойчивый	3,02

Анализ полученных результатов позволяет следующим образом описать требования к личности администратора спортивно-оздоровительного центра с позиции экспертов, набравшие самые высокие баллы при оценке экспертами (от 9 до 10 баллов), следовательно, они являются профессионально важными качествами администратора: внимание, отношение к порядку, выраженные волевые свойства личности,

коммуникативные свойства, грамотная речь, положительное внимательное отношение к правилам и законам и к своему труду, общие характеристики личности, способствующие высокой работоспособности и ответственности.

На следующем этапе работы мы осуществили анализ функциональных обязанностей и профессиональных задач в работе администратора посредством анализа должностной инструкции. Цель работы администратора согласно этому документу - обеспечить предоставление услуг спортивно-оздоровительного центра (встреча клиентов, информирование об услугах, сопровождение по центру, текущее обслуживание и необходимые кассовые расчеты). Характер труда администратора четко алгоритмизирован и определяется распоряжениями, приказами, нормативными документами; внутренними документами компании - правилами и методами организации обслуживания посетителей спортивного центра; правилами внутреннего распорядка и нормами охраны труда, преискурантом услуг и кодексом поведения сотрудника, который включает профессиональные этические нормы.

Администратор спортивного центра несет материальную ответственность за свои профессиональные действия перед клиентами и перед руководством организации.

Нами были выделены следующие обязанности администратора в течение рабочей смены:

1. Принимает и сдает смену.
2. Проверяет работоспособность оборудования, расположенного за стойкой администратора.
3. Сверяет график проведения спортивных занятий тренерами, присутствие инструкторов, состояние оборудования по записям.
4. Осуществляет встречу клиентов центра, оформляет абонементы, отмечает присутствие и списывание отработанных занятий в компьютере.

5. Консультирует клиентов по программам занятий в соответствии с направлениями работы центра и потребностями клиентов, стоимости абонементов и бонусным предложениям.
6. Осуществляет финансовые расчеты с клиентами.
7. Снимает отчеты по кассе и терминалу банковских карт.
8. Принимает меры по предотвращению конфликтов и причин их возникновения в связи с организационными вопросами или индивидуальными особенностями клиентов.
9. Выполняет разовые распоряжения руководства.
10. Осуществляет контроль за состоянием зоны регистрации и прихода клиентов, следит за наличием расходных материалов
11. Контролирует соблюдение персоналом трудовой и производственной дисциплины в зоне входа-выхода, соблюдения правил производственной санитарии и гигиены
12. Составляет отчет в конце рабочей смены и передает дела сменному администратору.
13. Составляет финансовый отчет и сдает кассу и материальные средства в бухгалтерию в середине и в конце смены.

По итогам анализа должностных инструкций выявлены следующие квалификационные требования:

- полное среднее образование, среднее-специальное или высшее
- владение навыками использования персонального компьютера, владение программами Word, Excel, навыками работы с электронной почтой и работы в сети Internet.

На основании проведенного предварительного анализа нами были сформулированы требования к психологическим и психофизиологическим особенностям администратора: внешняя привлекательность, нервно психическая устойчивость; грамотная, четкая речь; хорошая оперативная память; физическая выносливость. К личностным особенностям

предъявляются такие требования, как личная организованность; умение понимать поведение других людей; коммуникативные и организаторские способности; сдержанность; умение управлять собой, исполнительность; ответственность; доброжелательность.

Аналитическая профессиограмма по методу Е. М. Ивановой – это следующий этап нашей работы. Анализ должностных инструкций позволил выделить основные должностные обязанности, которые были нами положены в основу составления профессиограммы (первая и вторая колонка таблицы 2), в качестве формы аналитической работы.

Администратор спортивно-оздоровительного центра является должностным лицом, целью работы которого является обслуживание клиентов и создание для них комфортных условий пребывания в спортивном центре. Данный вид профессиональной деятельности имеет целью – информирование, по предмету труда относится к типу «Человек-Человек». Средствами труда являются ручные, электрические и электронные приспособления и средства связи. Основные средства его труда – функциональные: грамотная речь, информирование, четкая дикция и деловое поведение.

Труд администратора спортивного центра организован таким образом, что выполнение его трудовых обязанностей зависит от процесса и результата действий других людей (клиенты, партнеры, поставщики, члены коллектива), однако деятельность администратора осуществляется индивидуально. Функции администратора по своей сути организаторские. Деятельность предполагает многочисленные контакты с другими людьми: меняющиеся в течение смены посетители, коллеги – тренеры, инструкторы, обслуживающий технический персонал.

Таблица 2 - Аналитическая профессиограмма администратора спортивно-оздоровительного центра

Операционно-технологическая структура профессии			Психологическая структура деятельности		
Профессиональные функции	Профессиональные задачи	Нормативно-ориентирующие признаки исполнения профессиональных задач	Цели действий	Психологическая характеристика действий	Психические процессы и ПВК, обеспечивающие их протекание
Обслуживание посетителей на стойке регистрации	Регистрация абонементов, оформление документов приходящих клиентов.	Знакомств с документацией по вопросам деятельности спортивно-оздоровительного центра, знание правил внутреннего распорядка. Знание ассортимента услуг спортивно-оздоровительного центра	Исполнить	Когнитивные	Мышление репродуктивное, словесно-логическое (невербальное): восприятие зрительная, память долговременная и оперативная, внимание устойчивое.
	Информировать клиентов о правилах посещения	Знать речевой этикет. Осведомленность о работе всех действующих форм	Информировать	Коммуникативные	Общение: речь, мышление словесно-логическое, восприятие (социальное), внимание устойчивое,

	спортивно-оздоровительного центра, рассказать о дополнительных услугах и бонусных программах.	обслуживания в спортивно-оздоровительного центра.			избирательное, эмпатия, эмоционально-волевая устойчивость. Мышление продуктивное, словесно-логическое (невербальное), память оперативная, образная
	Взимать плату за посещение спортивно-оздоровительного центра и дополнительные услуги.	Знать весь перечень предоставляемых услуг, прейскурант на услуги, порядок оплаты услуг. Уметь работать с банковским-терминалом, кассой, калькулятором. Правила оформления платы при безналичном расчете.	Испол-нить	Когнитив-ные Сенсомо-торные	Мышление репродуктивное, наглядно-действенное, память оперативная и долговременная. Сосредоточенность, хорошая переключаемость внимания.
Организация дальнейшего обслуживания клиентов	Передавать информацию от клиентов другим сотрудникам (тренерам, инструкторам, техническому персоналу)	Знание должностных обязанностей персонала.	Инфор-мировать	Коммуни-кативные	Хороший уровень распределения внимания, память оперативная и долговременная, организаторские способности.

	Разрешать конфликтные ситуации, проблемы с обслуживанием клиентов, неудовлетворенности услугами или порчей имущества.	Знание этикета, основ психологии, конфликтологии, теории межличностного общения.	Испол-нить	Когнитив-ные Сенсомо-торные	Общение: речь, мышление словесно-логическое, восприятие (социальное), внимание устойчивое, избирательное, межличностное понимание, коммуникабельность, вежливость, тактичность.
Работа на телефоне	Прием заявок на посещение спортивно-оздоровительного центра и их обработка. Подготовка графиков посещения отдельных видов спортивных программ. Запись к инструкторам	Принимает заявки по телефону, факсу, электронной почте. Быстро и аккуратно отвечает на вопросы о будущем размещении.	Информировать Оценить	Коммуникативные Когнитивные	Мышление продуктивное, словесно-логическое, образное (невербальное), внимание избирательное, память долговременная, образная.
Подготовка отчетности	Составление бухгалтерского в конце смены отчета и передача	Уверенное пользование ПК, знание Microsoft Office Excel и Word 2007.	Оценить Информировать	Когнитивные (сопоставление обобщение)	Умение много и напряженно работать; аккуратность; логическое и конструктивное мышление; эмоциональная

	денежных средств				устойчивость, внимание избирательное, память долговременная.
	Передача смены другому администратору	Знание форм для заполнения, осведомленность о течении дел в организации	Оценить Информировать	Когнитивные, Коммуникативные	Мышление репродуктивное, внимание избирательное, память долговременная, оперативная, коммуникативные способности, грамотная речь.

Полученный список требований к исполнителю на следующем этапе исследования был структурирован по функциям, все выявленные профессионально важные качества были разделены на группы: обслуживание посетителей на стойке регистрации и работа на телефоне объединены в кластер «Работа с клиентами», функция организация дальнейшего обслуживания клиентов нами было определено как «Организация взаимодействия с коллегами» и был выделен кластер «Работа с документами», который включает составление бухгалтерского отчета в конце смены отчета и передача денежных средств, передачу смены другому администратору и подготовку отчетности.

Для эффективного использования списка требований они были сформулированы в формат компетенций. Компетенция – это перечень основных знаний, умений, навыков, личностных качеств, которые описаны в форме поведенческих характеристик. Наличие признаков такого поведения служит эффективному выполнению трудовых функций. Компетенции представляют собой поведенческие модели, которых придерживаются сотрудники для обеспечения эффективного выполнения рабочих заданий [31]. Мы объединили выявленные задачи по общим признакам в группы и кластеры. Таким образом нами была составлена модель компетенций администратора спортивно-оздоровительного центра. Набор личностных и поведенческих характеристик, который требуется администратору для того, чтобы успешно выполнять требуемые от должности функции, представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Модель компетенций администратора спортивно-оздоровительного центра

Кластер	Компетенция	Уровень	Поведенческие индикаторы
Работа с клиентами	Коммуникабельность, вежливость, тактичность	2	Может с легкостью расположить к себе людей и найти общий язык с клиентами. Стремится к пониманию других людей. Всегда ведет себя с людьми обходительно и вежливо. Проявляет внимательное отношение к потребностям клиентов, внимателен к чувствам других людей.
		1	Не в каждой ситуации способен найти общий язык, но стремится к этому. Коммуникабельность развита в средней степени. Может столкнуться с проблемой недостаточной тактичности, не всегда понимает, что вежливо, а что не в полной мере отвечает ожиданиям.
		0	С трудом находит общий язык с людьми, не умеет располагать к себе. Не способен оказывать влияние на ситуацию взаимодействия с другими людьми. Не стремится к пониманию других людей. Невнимательно относится к потребностям других. Проявляет грубость, может вести себя бестактно по отношению к другим людям. Вежливость и тактичность не проявлены в поведении.
	Способность грамотно выразить мысль	2	Способен выражать свои мысли в устной и письменной форме, используя четкие грамматические конструкции. В

			большинстве случаев бывает правильно понятым.
		1	Способен изъясняться устно, при этом не все фразы построены безупречно, может столкнуться с трудностями в выражении мыслей. В письменном виде испытывает затруднения в изложении мыслей. Не всегда способен логически построить текст. Ищет шаблонов для написания документов.
		0	Имеет трудности, как с устной речью, так и с письменной коммуникацией.
	Гибкость в конфликтных ситуациях	2	Оставаясь спокойным и рассудительным может самостоятельно урегулировать конфликт с клиентом, персонала с клиентом, среди сотрудников. Корректирует свое поведение при необходимости или изменяет свой стиль/подход к решению проблемы для достижения поставленной цели.
		1	Не всегда может справиться с конфликтной ситуацией, порой необходима помощь других сотрудников.
		0	Быстро теряет контроль над ситуацией, не может управлять конфликтом. Не может подстраиваться под ситуацию, изменить своё поведение или стиль решения проблем.
	Управление стрессом в общении	2	Умение держать себя в руках, находясь под давлением или наталкиваясь на враждебность или провокацию. Способность сохранять эмоциональную устойчивость, эффективно

			действовать и принимать обоснованные решения в экстремальных ситуациях, в неопределенных и быстро изменяющихся условиях
		1	Старается держать себя в руках в стрессовой ситуации. Но эффективность деятельности заметно снижается. Человек становится суетлив и нервозен.
		0	При стрессе не справляется с работой, теряет контроль над собой или ситуацией. Не может «держать равновесие».
	Способность к самостоятельному решению задач	2	Способен быстро вникнуть в суть дела, легко выделяет главные аспекты, способен понять суть дела. Достаточно легко справляется с работой высокой степени сложности. Демонстрирует умение решать сложные практические задачи. Имеет высокую степень самостоятельности в решении вопросов работы.
		1	Способен решать сложные задачи на удовлетворительном уровне. Может понять суть дела с чужой помощью, в целом способен выделить главное, если дать достаточно времени. Иногда не хватает самостоятельности, требуется оказание помощи в работе и разделение ответственности.
		0	Способность решать, сложные задачи развито слабо, может выполнять лишь простые задачи. Понять суть дела часто не способен. Простые вещи приходится объяснить

Организация взаимодействия с коллегами	Дисциплинированность и организация других	2	Сам строго соблюдает дисциплину, выполняет предписания руководства, установленный порядок не нарушает и следит за исполнением правил внутреннего распорядка остальным персоналом.
		1	Строго соблюдает дисциплину сам, но не в состоянии проследить за выполнением своих обязанностей другими работниками.
		0	Находит оправдания нарушениям трудовой дисциплины. Не в полной мере придерживается установленных правил поведения в организации.
	Организаторские способности	2	Способен организовать общую деятельность, проявляет способности к побуждению других людей выполнить общее дело.
		1	Организационные действия выполняет с трудом и ошибками Организаторские способности развито слабо.
		0	Способности к организации других людей и авторитет практически отсутствуют.
Работа с документами	Ответственность и четкость	2	Охотно принимает на себя ответственность за свою сферу компетентности. Исполнительность и четкость следования инструкциям хорошо развита.
		1	Принимает на себя ответственность только за те действия, которые поручает руководство. Требуется контроль за его действиями.

		0	Избегает принимать единоличные решения, не желает брать на себя ответственность. Ответственность за решение и его исполнение практически отсутствует.
--	--	---	---

На следующем этапе исследования разработанная модель компетенций в поведенческих индикаторах была положена в основу подбора методов диагностики и разработки психодиагностического инструментария. Для каждой выделенной компетенции нами был сформулирован вопрос стандартизированного интервью. Поведенческие индикаторы модели компетенций служат для оценки ответов кандидатов, поскольку ответы представляют собой описание трудовых ситуаций. Имея описание поведенческих проявлений профессионала, человек, проводящий отборочное собеседование, может четко обосновать свою оценку, избежать субъективных реакций. Кроме того, формализация оценки позволяет сравнивать компетенции разных кандидатов (или сотрудников). В таблице 4 представлен план проведения интервью и система оценивания ответов кандидатов на должность администратора. В данной таблице показано соотношение компетенций администратора в поведенческих проявлениях и вопрос интервью.

Таблица 4 - План структурированного интервью с системой оценивания

Компетенция	Вопрос	Индикатор поведения	Баллы
Коммуникабельность, вежливость, тактичность	Представьте, что вам нужно объяснить суть сложной проблемы человеку, который сталкивается с ней впервые. Как	Может с легкостью расположить к себе людей и найти общий язык с клиентами. Стремится к пониманию других людей. Всегда ведет себя с людьми	2

	вы это сделаете?	<p>обходительно и вежливо. Проявляет внимательное отношение к потребностям клиентов, внимателен к чувствам других людей.</p>	
		<p>Не в каждой ситуации способен найти общий язык, но стремится к этому. Коммуникабельность развита в средней степени. Может столкнуться с проблемой недостаточной тактичности, не всегда понимает, что вежливо, а что не в полной мере отвечает ожиданиям.</p>	1
		<p>С трудом находит общий язык с людьми, не умеет располагать к себе. Не способен оказывать влияние на ситуацию взаимодействия с другими людьми. Не стремится к пониманию других людей. Невнимательно относится к потребностям других. Проявляет грубость, может вести себя бестактно</p>	0

		по отношению к другим людям. Вежливость и тактичность не проявлены в поведении.	
Способность грамотно выразить мысль	Грамотность кандидата определяется в процессе всего интервью его ответами на вопросы.	Способен выражать свои мысли в устной и письменной форме, используя четкие грамматические конструкции. В большинстве случаев бывает правильно понятым.	2
		Способен изъясняться устно, при этом не все фразы построены безупречно, может столкнуться с трудностями в выражении мыслей. В письменном виде испытывает затруднения в изложении мыслей. Не всегда способен логически построить текст. Ищет шаблонов для написания документов.	1
		Имеет трудности, как с устной речью, так и с письменной коммуникацией.	0

Гибкость в конфликтных ситуациях	<p>Расскажите мне о ситуации, в которой вам приходилось улаживать разногласия между двумя людьми. (При необходимости) В чем была причина этих разногласий? Возникла ли эта проблема снова? Как вы заставляете людей работать?</p>	<p>Оставаясь спокойным и рассудительным может самостоятельно урегулировать конфликт с клиентом, персонала с клиентом, среди сотрудников. Корректирует свое поведение при необходимости или изменяет свой стиль/подход к решению проблемы для достижения поставленной цели.</p>	2
		<p>Не всегда может справиться с конфликтной ситуацией, порой необходима помощь других сотрудников.</p>	1
		<p>Быстро теряет контроль над ситуацией, не может управлять конфликтом. Не может подстраиваться под ситуацию, изменить своё поведение или стиль решения проблем.</p>	0
Управление стрессом в общении	<p>Не используя подручных средств, умножьте 16 на 15, разделите, полученное, на 8, вычтите из полученного два.</p>	<p>Умение держать себя в руках, находясь под давлением или наталкиваясь на враждебность или провокацию. Способность сохранять</p>	2

	Я подожду результата 2-3 минуты.	эмоциональную устойчивость, эффективно действовать и принимать обоснованные решения в экстремальных ситуациях, в неопределенных и быстро изменяющихся условиях	
		Старается держать себя в руках в стрессовой ситуации. Но эффективность деятельности заметно снижается. Человек становится суетлив и нервозен.	1
		При стрессе не справляется с работой, теряет контроль над собой или ситуацией. Не может "держать равновесие".	0
Способность к самостоятельному решению задач	Бывает ли у вас ощущение, что вы принимаете решения слишком быстро? Слишком медленно?	Способен быстро вникнуть в суть дела, легко выделяет главные аспекты, способен понять суть дела. Достаточно легко справляется с работой высокой степени сложности. Демонстрирует умение решать сложные практические задачи. Имеет высокую степень	2

		самостоятельности в решении вопросов работы.	
		Способен решать сложные задачи на удовлетворительном уровне. Может понять суть дела с чужой помощью, в целом способен выделить главное, если дать достаточно времени. Иногда не хватает самостоятельности, требуется оказание помощи в работе и разделение ответственности.	1
		Способность решать, сложные задачи развито слабо, может выполнять лишь простые задачи. Понять суть дела часто не способен. Простые вещи приходится объяснить	0
Дисциплинированность и организация других	Как вы считаете, если руководство отсутствует на рабочем месте, могут подчиненные пренебрегать своими обязанностями? Тогда какие меры вы примите, что бы они «не	Сам строго соблюдает дисциплину, выполняет предписания руководства, установленный порядок не нарушает и следит за исполнением правил внутреннего распорядка остальным персоналом.	2

	расслаблялись»?	Строго соблюдает дисциплину сам, но не в состоянии проследить за выполнением своих обязанностей другими работниками.	1
		Находит оправдания нарушениям трудовой дисциплины. Не в полной мере придерживается установленных правил поведения в организации.	0
Организаторские способности	Приходилось ли вам на предыдущем месте управлять группой людей? При каких обстоятельствах? Какие были результаты?	Способен организовать общую деятельность, проявляет способности к побуждению других людей выполнить общее дело.	2
		Организационные действия выполняет с трудом и ошибками Организаторские способности развито слабо.	1
		Способности к организации других людей и авторитет практически отсутствуют.	0
Ответственность и четкость	Расскажите, как вы выбрали неверное решение? Что было потом? Ваши действия?	Охотно принимает на себя ответственность за свою сферу компетентности. Исполнительность и	2

		четкость следования инструкциям хорошо развита.	
		Принимает на себя ответственность только за те действия, которые поручает руководство. Требуется контроль за его действиями.	1
		Избегает принимать единоличные решения, не желает брать на себя ответственность. Ответственность за решение и его исполнение практически отсутствует.	0

Во время собеседования соискателю задаются вопросы, ответы на которые, в большинстве случаев, представляют собой описание ситуации из прошлого опыта. В зависимости от того, насколько полученный ответ соответствует приведенным в модели компетенции поведенческим индикаторам – присваивается количество баллов от 0 до 2.

Максимальное количество баллов, которое можно набрать на собеседовании – 16, минимальное – 0 баллов. Для соискателя положительным результатом будет считаться, если он наберет от 12 до 16 баллов – это означает, что все или большинство компетенций соответствует 2 уровню нашей модели компетенций, то есть хорошо развиты. Удовлетворительным результатом будет от 8 до 11 баллов – необходимые компетенции развиты средне (соответствуют 1 уровню модели) и при работе в сфере услуг могут развиваться в большей степени. При наборе от 0 до 7 баллов - соискатель не компетентен в работе сферы услуг, так как его компетенции не развиты в должной мере.

Для упрощения проведения собеседования была разработана специальная форма, размещенная в приложении А.

В качестве дополнительного метода оценки профессиональной пригодности был использован метод диагностики коммуникативной толерантности В.В. Бойко, которая показывает, насколько человек способен принимать индивидуальные особенности других людей, имеет ли он тенденцию оценивать клиентов исходя из своих качеств и собственного Я. Методика также показала, в какой степени опрошенный может терпимо относиться к особенностям других, которые ему не совсем понятны или приятны, может ли он скрывать или сглаживать свои неприятные впечатления. Данные диагностики также демонстрируют способность сдерживать свои эмоции при столкновении с некоммуникабельными или конфликтными клиентами. В целом можно судить об адаптационных возможностях личности в ходе взаимодействия с другими людьми.

2.3 Апробация метода отбора персонала

Заключительным этапом диагностики была оценка эффективности подобранных методов психологической оценки профессиональной пригодности к деятельности административного типа. Данный этап также служит для подтверждения выявленных профессионально-важных качеств и проверки результативности разработанного нами структурированного интервью.

В данном исследовании участвовало 12 человек, занимающих должность администратора в спортивно-оздоровительных центрах, послуживших нам базой исследования, и 36 человек выступали в качестве экспертов, заполняя опросные листы на администраторов.

Перед собеседованием администраторы проходили тестирование «Коммуникативная толерантность В.В. Бойко». Максимальное число баллов

135, говорит о высокой степени нетерпимости к другим людям. Явный признак профессиональной непригодности для работы в качестве администратора, встречающего и обслуживающего клиентов центра. Максимальная терпимость ко всем типам партнеров также невозможна. Все опрошенные нами администраторы набрали от 31 до 55 баллов, что относится к высокому уровню коммуникативной толерантности или среднему. Результаты теста «Коммуникативная толерантность» В.В. Бойко приведены в приложении В.

На основании полученных результатов можно утверждать, что администраторы имеют высокий уровень коммуникативной толерантности, и могут подстраиваться под партнера по взаимодействию, проявляют высокий уровень терпимости к проявлениям других людей. Наблюдается варьирование проявлений толерантности от среднего до высокого уровня.

Структурированное интервью проводилось в качестве второго этапа обследования выраженности профессионально важных качеств. Нами был определен критерий качества подготовленного нами плана интервью. Если большинство сотрудников, чья деятельность эффективна согласно оценке руководителей, наберут от 12 до 16 баллов и лишь некоторые из них наберут от 8 до 12 баллов, то разработанные вопросы и критерии для оценки ответов при проведении интервью разработаны нами качественно, и эти вопросы можно использовать при отборе персонала. Если в процессе профессиографического исследования или на этапе разработки модели компетенций были допущены ошибки, то структурированное интервью не выявит необходимые компетенции.

Таблица 5 - Результаты проведения структурированного интервью

№ испытуемого	Набранные баллы	Наиболее развитые компетенции (получившие 2 балла в ходе интервью)
1	14	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность;

		4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой дисциплины и порядком; 6. управление стрессом;
2	12	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение
3	12	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. способность понять суть дела и самостоятельно решать сложные задачи.
4	13	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой дисциплины и порядком;
5	14	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. организаторские способности; 6. Способность понять суть дела и самостоятельно решать сложные задачи.
6	14	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой дисциплины и порядком; 6. управление стрессом.
7	12	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение.

8	9	3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. организаторские способности; 6. способность самостоятельно решать сложные задачи.
9	10	3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой дисциплины и порядком; 6. управление стрессом;
10	14	1. межличностное понимание, коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой
11	11	1. коммуникабельность, вежливость, тактичность; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. организаторские способности; 6. способность понять суть дела и самостоятельно решать сложные задачи.
12	14	1. межличностное понимание, коммуникабельность, вежливость, тактичность; 2. управление конфликтами, гибкость; 3. общая грамотность; 4. ответственность за решение и его исполнение; 5. контроль за соблюдением трудовой

Как мы видим из таблицы трое администраторов набрали по 12 баллов, один 13 баллов, и пятеро по 14 баллов и по одному администратору набрали, соответственно, 9, 10 и 11 баллов, что можно охарактеризовать как средний уровень компетентности. В ходе интервью ни один из администраторов не получил нулевого балла за компетенции указанные в разработанной модели, то есть каждая из них была выражена у администраторов как минимум в 1 балл. Стоит обратить внимание, что компетенции коммуникабельность, вежливость, тактичность; управление конфликтами, гибкость; общая

грамотность ярко выражены у всех администраторов в центрах, где проводилось исследование.

Сопоставление баллов по результатам интервью и результатов теста «Коммуникативной толерантности» В.В. Бойко приведено в приложении 2, можно отметить, что они не противоречат друг другу. При высоком уровне коммуникативной толерантности администраторы, естественно коммуникабельны, вежливы, тактичны и стремятся к межличностному пониманию, обладают стрессоустойчивостью. С такими характеристиками они спокойно могут управлять конфликтами, организовывать труд других людей. Менее высокие баллы по тесту сопряжены с менее высокими баллами по результатам собеседования.

На следующем этапе нами была проведена оценка эффективности выполняемой деятельности с применением метода круговой оценки администраторов. В каждом центре были привлечены к исследованию по две смены администраторов общей численностью 12 человек, для круговой оценки были в качестве экспертов опрошены по 3 человека для каждого администратора – непосредственный руководитель и 2 специалиста, равные администраторам по статусу (тренеры, инструкторы, технические специалисты, с которыми контактирует администратор по рабочим вопросам) общим числом 36 человек. Для оценки эффективности использовалась анкета оценки эффективности работы. Общее число показателей эффективности – 6, максимально-возможное количество баллов по анкете – 100 % эффективность. По каждому администратору мы учитывали средний балл круговой оценки тремя сотрудниками.

Для оценки эффективности использовалась анкета оценки эффективности работы. Мы разработали следующий перечень вопросов:

Порядок на ресепшн и в холле

Комфортность общения с сотрудником

Отсутствие проблем и сбоев в работе

Участие в общих делах, инициативность в разрешении вопросов

Удовлетворенность клиентов

Вклад в общее дело, итоговая эффективность труда

Бланк для оценки эффективности труда администратора приведен в приложении 2.

Результаты оценки администраторов представлены в сводной таблице в приложении 3.

На последнем этапе нашего исследования, с помощью математического критерия Спирмена мы выявляли уровень значимости взаимосвязи между результатами, полученными с помощью методик, используемых в исследовании. Критическое значение коэффициентов корреляции для выборки в 12 испытуемых на уровне $p = 0,05$ равно 0,58, для уровня $p = 0,01$ равно 0,71. Результаты сопоставления эффективности деятельности и баллов по результатам интервью оказались значимы для уровня $p = 0,05$, $r = 0,65$. Следовательно, чем больше баллов набрали работающие администраторы по структурированному интервью, разработанному нами по результатам профессиографического анализа и составленной модели компетенций, тем выше их оценивают коллеги и руководство спортивного центра в плане эффективности их деятельности. Интервью корректно оценивает потенциал в плане эффективности труда в должности администратора.

Результаты сопоставления эффективности деятельности и набранных баллов по методике В.В.Бойко $r = -0,72$, оказались значимы для уровня $p = 0,01$. Отрицательный знак полученного коэффициента соответствует интерпретации результатов теста – чем меньше балл, тем выше коммуникативная толерантность. Следовательно, выраженность коммуникативной толерантности является профессионально-важным качеством и тест В.В.Бойко может использоваться в качестве отборочного при оценке кандидатов на должность администратора.

По данным результатам можно утверждать, что разработанную модель компетенции и структурированное интервью можно использовать в профессиональном отборе администраторов в спортивно-оздоровительных учреждениях.

Выводы по второй главе

1. Цель исследовательской работы - разработка метода отбора администраторов спортивно-оздоровительного центра – достигнута в ходе проведенного исследования. В результате профессиографического исследования должности администратора спортивного центра выявлены профессионально важные качества администратора и разработана модель компетенций для должности. В данной модели прописаны компетенции и их поведенческие характеристики, которые являются критериями оценки ответов кандидатов при проведении процедур профессионального отбора.

2. Администраторы спортивно-оздоровительных центров прошли оценку по разработанной системе профессионального отбора: структурированное интервью и тестирование на предмет коммуникативной толерантности, в результате чего у сотрудников выявлены и описаны компетенции согласно представленной модели. В результате оценки эффективности деятельности проведено сопоставление выраженности компетенций и результатов труда. Значимые коэффициенты корреляции доказали важность для успешности в качестве администратора следующих профессионально важных качеств: способность к коммуникации, организаторские способности, ответственность и дисциплинированность, стрессустойчивость и толерантность в общении

3. На основании эмпирической проверки разработанной системы отбора можно утверждать, что разработанная модель компетенций и план проведения профессионального отбора: структурированное интервью и тестирование

коммуникативной компетентности, является надежной и может применяться в профессиональном отборе администраторов в спортивно-оздоровительных центрах.

Заключение

В проведенном исследовании представлено обоснование актуальности темы исследования. В связи с тем, что отбор кандидатов, отвечающих требованиям выполняемой деятельности обеспечивает режим оптимального функционирования организации. Но самый главный эффект – это конкурентоспособность предприятия на рынке. В работе показано, что управление и найм персонала должны носить комплексный характер, быть обеспечено системными научными методами и строиться на концепции, которая рассматривает работников организации в качестве человеческого ресурса.

В ходе исследования изучены теоретические основы отбора персонала. Результаты представлены в первой главе. В практической главе проведен психологический анализ деятельности предприятия-базы проведения исследования и выявлены требования профессиональной деятельности административного типа к исполнителю. Нами были подобраны и разработаны методы диагностики выявленных профессионально важных качеств. Анализ должностных инструкций позволил выделить основные должностные обязанности, которые были нами положены в основу составления профессиограммы

Предложенная процедура отбора была апробирована путем соотнесения результатов оценки с успешностью работы действующих администраторов. На заключительном этапе была проведена оценка эффективности подобранных методов психологической оценки профессиональной пригодности к деятельности административного типа. В исследовании разработаны критерии для доказательства правильности выделенных профессионально важных качеств. По этим критериям были оценены уже работающие в качестве администраторов специалисты. Результаты оценки их эффективности с данными оценки выраженности у них

требуемых качеств, выявленных на этапе профессиографии, служили подтверждению гипотезы о том, что в системе профессионального отбора на должность администратора эффективными будут методы психологической диагностики следующих профессионально важных качеств: способность к коммуникации, организаторские способности, ответственность и дисциплинированность, стрессустойчивость и толерантность в общении.

Разработанная модель компетенций в поведенческих индикаторах была положена в основу для подбора методов диагностики и для разработки психодиагностического инструментария. По данным результатам можно утверждать, что разработанную модель компетенции и структурированное интервью можно использовать в профессиональном отборе администраторов в спортивно-оздоровительных учреждениях.

Список используемой литературы

1. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом. Модели управления [Текст] / Ю.Н. Арсеньев. – М.: Сфера, 2005.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов. - М., 2005.
4. Аширов, Д. А. Привлечение и отбор персонала [Текст] / Д.А. Аширов, Е.Н. Жамойда. – М., 2001.
5. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] / Д.А. Аширов, Л.А. Резниченко. - М.: Логос, 2004.
6. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика [Текст] / Т. Ю. Базаров. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 381 с.
7. Бельская, Е. Г. Управление персоналом: технологии и методы. Учебное пособие [Текст] / Е.Г. Бельская. - М., 2002.
8. Бендюков, М. Как стать профессионалом. Путеводитель по рынку труда [Текст] / М. Бендюков, И. Соломин. – СПб.: Питер, 1998. - 334 с.

9. Бодалев, А. А. Общая психодиагностика [Текст] / А. А. Бодалев, В. В. Столин. – СПб.: Речь, 2003. – 236 с.
10. Бодров, В. А. Психология профессиональной пригодности [Текст] / В.А. Бодров. - М.: ПЕР СЭ, 2001. – 511 с.
11. Бурлачук, Л. Ф. Словарь – справочник по психодиагностике [Текст] / Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов. – СПб.: Питер, 2004. – 427 с.
12. Вязигин, А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена [Текст] / А.В. Вязигин. – М.: Сфера, 2006. – 256 с.
13. Гуревич, К. М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы [Текст] / Гуревич К.М. - М.: Академия, 2002. – 423с.
14. Зеер, Э. Ф. Психология профессий [Текст] / Э.Ф. Зеер. – Екатеринбург: РИП-холдинг, 2007.
15. Иванова, Е. М. Психологическая системная профессиография [Текст] / Е.М. Иванова. - М.: ПЕР СЭ, 2003. - 208 с.
16. Карпов, А. В. Психология труда [Текст] / А.В. Карпов. – М.: Дело, 2006. – 420 с.
17. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА. - 2004. – 516 с.
18. Климов, Е. А. Введение в психологию труда [Текст] / Е.А.Климов. - М.: Просвещение, 2004. – 398 с.
19. Климов, Е. А. Психология профессионального самоопределения [Текст] / Е.А. Климов. - Ростов-на-Дону: Феникс. 1996. - 512 с.

- 20.Козлов, В. Н. Физиология и психология труда. Научные основы оценки тяжести и напряженности труда [Текст] / В.Н. Козлов. – М.: Дело, 2008. – 129 с.
- 21.Корнеева, Л. Н. Профессиональная психология личности [Текст] / Л.Н. Корнеева. - СПб.: Питер, 2007. – 237 с.
- 22.Кузьмина, Н. В., Деркач, А. А. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма [Текст] / Н.В. Кузьмина, А.А.Деркач. - М.: РАУ, 1993. – 158 с.
- 23.Кулапов, М. Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю [Текст] / М.Н. Кулапов. – М.: Речь, 2005.
- 24.Лавров, А. Ю. Теория организаций. Учебное пособие [Текст] /А.Ю.Лавров. - Чита: ЧитГУ, 2005. - 241 с.
- 25.Магура, М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. - 2006. -№11. - С. 8-11.
- 26.Магура, М. И., Поиск и отбор персонала [Текст] / М.И. Магура. – М.: Речь, 2003.
- 27.Маркова, А. К. Психология профессионализма [Текст] / А.К. Маркова - М.: Знание, 1996. - 308 с.
- 28.Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. - М., 1992. – с. 222.

29. Никуленко, Т. Г. Организационное поведение [Текст] / Т.Г. Никуленко. – М.: Феникс, 2013. - 416 с.
30. Пантелеева, В. В. Психологический анализ профессиональной деятельности. Учебно-методическое пособие [Текст] / В.В. Пантелеева. – Тольятти: ТГУ, 2007.
31. Пантелеева, В. В. Специфика консультирования в бизнесе и работы с персоналом. Учебно-методическое пособие [Текст] / В.В. Пантелеева. – Тольятти: ТГУ, 2008.
32. Платонов, К. К. Структура и развитие личности [Текст] / К.К. Платонов. – М., 1986. – 262 с.
33. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. [Текст] - Самара: Дом «БАХРАХ», 1998. – с. 641 – 648.
34. Психологический словарь [Текст] / Под ред. В.В. Давыдова. – М.: Педагогика, 2007. – 102 с.
35. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности [Текст] / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 1998. - 152 с.
36. Психология труда [Текст] / Под ред. Карпова А. В. - М.: Владос-Пресс, 2005. – 351 с.
37. Пряжников, Н. С. Теория и практика профессионального самоопределения [Текст] / Н.С. Пряжников. – М.: Речь, 1999. - 108 с.

- 38.Пряжников, Н. С. Профессиональное и личностное самоопределение [Текст] / Н.С. Пряжников. - М.: Изд-во: Институт практической психологии, Воронеж: НПО "МОДЭК", 1996. - 246 с.
- 39.Романов, В. В. Психологическая оценка при профессиональном отборе кадров [Текст] / В.В. Романов, М.В. Кроз // Вопросы психологии. - 2007. - № 12. – С.11-17.
- 40.Ростунов, А. Т. Формирование профессиональной пригодности [Текст] / А.Т.Ростунов. - М., 2000. - 176 с.
- 41.Самоукина, Н. В. Управление персоналом: российский опыт [Текст] / Н.С.Самоукина. – СПб.: Питер: Питер принт, 2008. – 265 с.
- 42.Спенсер, Л. М. Компетенции на работе [Текст] / Л.М Спенсер, С.М. Спенсер. - М., 2005.
- 43.Справочник практического психолога. Психодиагностика [Текст] / Под общ. ред. С.Т. Посоховой. – М.: АСТ; СПб.: Сова, 2006.
- 44.Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп [Текст] / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. - М., 2002. – 187 с.
- 45.Хигир, Б. Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала [Текст] / Б.Ю. Хигир. - М.: Управление персоналом, 2006. – 215 с.

- 46.Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала [Текст] / В.А.Чикер. - СПб.: Речь, 2004. - 176 с.
- 47.Шадриков, В. Д. Психология деятельности и способности человека [Текст] / В.Д. Шадриков. - М.: Логос, 1996. - 320 с.
- 48.Шадриков, В. Д. Проблемы системогинеза профессиональной деятельности [Текст] / В.Д. Шадриков. - М., 1999. - 185 с.
- 49.Шапарь, В. Б. Практическая психология. Инструментарий [Текст] / В.Б. Шапарь, А.В. Тимченко, В.Н. Швыдченко. – Ростов н/Дону: Феникс, 2002. – 68 с.
- 50.Шейнис, М. Ю. Рабочая книга психолога организации [Текст] / М.Ю. Шейнис. – Самара, 2001.
- 51.Шнайдер, Б., Шмитт, Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников [Текст] / Б. Шнайдер, Н. Шмитт. – СПб.: Питер, 2004. – 560 с.

Приложение А - Форма для проведения структурированного интервью

Фамилия И.О. кандидата			
Общая сумма баллов		Баллы 2- соответствует компетенции 1 - частично соответствует 0 - соответствует компетенции	
Компетенции	Вопросы	Баллы	Комментарии
Коммуникабельность, вежливость, тактичность	Представьте, что вам нужно объяснить суть сложной проблемы человеку, который сталкивается с ней		

	впервые. Как вы это сделаете?		
Гибкость в конфликтных ситуациях	Расскажите мне о ситуации, в которой вам приходилось улаживать разногласия между двумя людьми. (При необходимости) В чем была причина этих разногласий? Возникла ли эта проблема снова? Как вы заставляете людей работать?		
Управление стрессом в общении	Не используя подручных средств, умножьте 16 на 15, разделите, полученное, на 8, вычтите из полученного два. Я подожду результата 2-3 минуты.		
Способность к самостоятельному решению задач	Бывает ли у вас ощущение, что вы принимаете решения слишком быстро? Слишком медленно? Расскажите случай подтверждающий ваше суждение.		
Дисциплинированность и организация других	Как вы считаете, если руководство отсутствует на рабочем месте, могут подчиненные пренебрегать своими обязанностями? Тогда какие меры вы примите, что бы они «не расслабились»?		

Организаторские способности	Приходилось ли вам на предыдущем месте управлять группой людей? При каких обстоятельствах? Какие были результаты?		
Ответственность и четкость	Расскажите, как вы выбрали неверное решение? Что было потом? Ваши действия?		
Общая грамотность	Грамотность кандидат определяется в процессе всего интервью его ответами на вопросы.		

Приложение Б - Бланк для оценки эффективности труда администратора

Инструкция: по шкале от 0 до 100 % отметьте на графике уровень выраженности у оцениваемого сотрудника следующих качеств:

Фамилия сотрудника _____									
Порядок на респшн и в холле									
10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Комфортность общения с сотрудником									
10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Отсутствие проблем и сбоев в работе									

10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Участие в общих делах, инициативность в разрешении вопросов									
10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Удовлетворенность клиентов									
10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Вклад в общее дело, итоговая эффективность труда									
10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100 %

Приложение В- Результаты диагностики профессионально важных качеств и эффективности администраторов

№	Эффективность деятельности, %	Баллы по результатам интервью	Набранные баллы по методике В.В.Бойко
1	83	14	32
2	75	12	30
3	80	12	40
4	72	13	36
5	65	14	43
6	77	14	31
7	70	12	34
8	55	9	55
9	60	10	45
10	90	14	34
11	63	11	48
12	65	14	38