

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
(СПЕЦИАЛИСТА)**

Тема работы
Особенности формирования кадрового обеспечения профессиональных футбольных клубов на основе международного опыта (на примере Томской области)

УДК 005.962:796.332 (571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2A	Ястребов Д. А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Кривовяз Н.В.	Ассистент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
	Грахова Е.А.	Ассистент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	К.Т.Н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти

<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации. .

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Выпускной квалификационной работы бакалавра (выпускной квалификационной работы бакалавра (специалиста), магистерской диссертации)
--

Студенту:

Группа	ФИО
14A2A	Ястребову Денису Андреевичу

Тема работы:

Особенности формирования кадрового обеспечения профессиональных футбольных клубов на основе международного опыта (на примере Томской области)

Утверждена приказом директора ИСГТ	(дата, номер)
------------------------------------	---------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)	
---	--

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов (соотносится с названием параграфов или задачами работы).	
--	--

Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
---	--

Раздел	Консультант
--------	-------------

Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:	
--	--

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
--	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа _____ страниц (**количество определяется по номеру последней страницы перед приложением А**), _____ рисунков, _____ таблиц, _____ источников, _____ приложений

Ключевые слова:

Объектом исследования является

Предметом исследования является

Цель работы –

Актуальность работы

В процессе исследования проводились

В результате исследования

Теоретическая и практическая значимость работы

Область применения:

Оглавление

Введение;

Глава 1. Система кадрового обеспечения как элемент кадровой политики

- 1.1. Кадровая политика: сущность, подходы, основные направления
- 1.2. Механизм кадрового обеспечения
- 1.3. Зарубежный опыт в формировании системы кадрового обеспечения

Глава 2. Система отбора футболистов в профессиональных футбольных клубах

- 2.1. Этапы отбора
- 2.2. Критерии отбора
- 2.3. Методы отбора

Глава 3. Анализ процесса отбора игроков футбольного клуба «Томь»

- 3.1. Анализ и определение критериев процесса отбора игроков
- 3.2. Составление рекомендации и оптимизация процесса отбора игроков

Глава 4 «Социальная ответственность»

Заключение;

Список публикаций студента;

Список использованных источников;

Приложение;

Введение

Глава 1. Система кадрового обеспечения как элемент кадровой политики

1.1. Кадровая политика: сущность, подходы, основные направления

Корни управления людьми уходят глубоко в историю человеческого общества, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций – племен, общин и т.п. По мере экономического развития и появления крупных организаций, за рубежом, управление персоналом превратилось в особую функцию управления, требующую специальных знаний и навыков. В организации были созданы особые подразделения, состоящие из людей, обладающих такими знаниями и навыками – отделы кадров. Возникнув в 20-30 гг. XX века функциональные отделы долгое время играли в организациях подчиненную роль, выполняя в основном роль, связанную с ведением документации, разборов конфликтов в суде и т.п. В 60-70 гг. XX века американские школы бизнеса расширили круг дисциплин, связанных с человеческими ресурсами. В результате в экономику начали приходить руководители, осознавшие необходимость и важность управления человеческими ресурсами. Утверждение гуманистического подхода к управлению людьми означало повышение статуса отделов кадров и одновременное появление таких новых направлений деятельности как разработка кадровой политики, внутриорганизационные коммуникации и т.п.

В современных условиях степень самостоятельности и ответственности организаций еще более возрастает. Создавшиеся в 80-90 гг. XX века сложные экономические условия на предприятиях Западной Европы способствовали дальнейшему развитию теории управления персоналом и появления нового подхода к персоналу организации. Персонал начинает рассматриваться как основной ресурс организации. На смену теории, рассматривающей персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, которыми надо грамотно управлять, создавая условия для их развития, вкладывать в них средства.

Таким образом, инновационный характер деятельности организаций конца XX – начала XXI веков, приоритетность вопросов качества товаров и услуг, изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Отсюда главный стратегический курс нынешнего руководства организаций должен быть направлен на высокий уровень образования, квалификации и этики работников, предоставление им условий для расширения знаний и т.п. Поэтому происходит преломление традиционных взглядов управленческого персонала, опирающихся на интуицию и опыт на более научный, позволяющий разработать четкую кадровую политику, способствующую более эффективному использованию трудовых ресурсов. [59]

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики можно реализовать, основываясь на основных элементах кадрового менеджмента, позволяющих согласовывать и уравнивать интересы работодателей и получателей работы.

Современная кадровая политика должна быть направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение производительности труда посредством улучшения условий работы, улучшения отношений в организации между руководством и подчиненными.

Существует ряд **принципов**, составляющих основу кадровой политики:

- демократия управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству;
- знание отдельного человека, его потребностей;
- справедливость соблюдения равенства и последовательность действий в отношении персонала.

Исходными положениями политики в области управления персоналом являются:

- политика кадрового обеспечения – предполагает обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных условий работы, безопасности, возможности продвижения;

- политика обучения – обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли лучше исполнять свои обязанности и подготовиться к продвижению;
- политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других местах, определяемой способностями, опытом, ответственностью;
- политика производственных отношений – установление определенных процедур для простого решения трудовых разногласий;
- политика благосостояния – обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей: социальные условия, созданные в организации желанны для работника и выгодны для предприятия.

Каждое из этих направлений требует точного выполнения посредством охвата таких **объектов**, как:

- обеспечение (анализ рабочих мест, планирование ресурсов, методы найма, продвижение по службе, отпуска, увольнение и т.п.);
- обучение (проверка новых работников, практическое обучение, развитие и т.п.);
- оплата труда (ставки, учет различий в отношении к делу, учет изменения внешних факторов и т.п.);
- трудовые отношения (стиль руководства, формирование организационной культуры и т.п.);
- благосостояние (пенсии, пособия, жилье, различные услуги, помощь в решении жизненных проблем, отдых, общественная деятельность).

Кадровая политика организации – программа мероприятий, способствующих повышению эффективности функционирования кадрового потенциала организации. [69]

Главной задачей службы управления персоналом является система кадрового обеспечения организации, которая предполагает обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям предприятия.

Виды кадровой политики можно сформулировать по двум направлениям:

- 1) По масштабам кадровых мероприятий;
- 2) По степени открытости.

Рассмотрим первый вид кадровой политики.

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

- Пассивная;
- Реактивная;
- Превентивная;
- Активная.

При *пассивной кадровой политики* встречаются ситуации, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

В случае *реактивной кадровой политики*, руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием *превентивной кадровой политики*, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть

как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

В соответствии с этим мы можем выделить *два подвида активной кадровой политики*: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественной и количественной). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической* кадровой политике руководство предприятия не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не проанализированных с точки зрения изменения ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Проблемы при реализации подобной кадровой политики могут возникнуть в том случае, если усилится влияние факторов, которые ранее не включались в рассмотрение, что приведет к резкому изменению ситуации, например, при существенном изменении рынка, появлении нового товара, который может вытеснить имеющийся сейчас у предприятия. С точки зрения кадровой работы необходимо будет провести переобучение персонала, однако быстрая и эффективная переподготовка может быть успешно проведена, например, на

предприятии, обладающем скорее молодым персоналом, чем на предприятии, имеющем очень квалифицированный, хорошо специализированный персонал пожилого возраста. Таким образом, понятие "качество персонала" включает еще один параметр, который, скорее всего, не был учтен при подготовке плана кадровой работы в рамках данного типа кадровой политики.

Кроме этого, существует классификация кадровой политики по степени открытости. Вторым основанием для дифференциации кадровых политик может быть принципиальная ориентация на собственный персонал или на внешний персонал, степень открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава. По этому основанию традиционно выделяют два типа кадровой политики:

- 1) Открытая;
- 2) Закрытая.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы "покупать" людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного

уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Необходимо отметить, что успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от продуктивности работы ее системы кадрового обеспечения. Более подробно структура системы кадрового обеспечения организации будет рассмотрена в п.1.2. данной дипломной работы.

1.2. Механизмы кадровой политики

Механизм кадрового обеспечения представляет собой совокупность форм и методов реализации процессов системы кадрового обеспечения. Его отличает детализированность и фрагментированность, которые позволяют решить задачи по формированию кадрового состава организации.

Кадровое обеспечение представляет совокупность следующих этапов:

1. Кадровое планирование и прогнозирование потребностей
2. Набор и отбор персонала
3. Развитие (обучение персонала)
4. Контроль и оценка персонала

Этап кадрового планирования принципиально важен для всей системы кадрового обеспечения. На этом этапе решаются задачи обеспечения рабочей силой необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений [3, с. 116].

Планирование призвано решать следующие задачи:

- обеспечить организацию персоналом, необходимым для достижения целей;
- урегулировать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;
- гарантировать определенный уровень квалификации этих людей, соответствующий как их личным возможностям и пожеланиям, так и производственной необходимости;
- обеспечить активное мотивированное участие этих людей в комплексной деятельности предприятия [5, с. 89].

Первым этапом планирования персонала является его анализ и оценка, базирующиеся на объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж); структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации); перечне задач; потерях времени; характере занятости; режиме работы; основной и дополнительной заработной плате, премиях; социальных выплатах; рабочих местах; физических, экономических, социальных условиях труда.

Вторым этапом планирования персонала является его прогнозирование, в рамках которого составляются прогнозы:

- потребности (валовой и чистой) в кадрах и их наличия в будущем;
- источников покрытия потребности;
- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;
- условий труда;
- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;

- необходимых затрат [6, с. 61].

Выявление реальной потребности в кадрах является основой правильно организованной системы обеспечения предприятия кадрами и в общем виде происходит путем деления времени, необходимого для производства заданного объема продукции или услуг, на годовой фонд времени сотрудников.

Потребность в кадрах делится на общую и дополнительную. Общая равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущим прогнозным или фактическим наличием кадров на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и прочее. Ее рассчитывают на плановый год и на каждый квартал, так как объем производства и убыль рабочих по кварталам неравномерны [13, с. 63].

Дополнительная потребность в кадрах определяется по двум тесно взаимосвязанным направлениям: на основе прогноза их сменяемости и учета совершенствования организации под воздействием НТР. Затем определяется суммарная потребность. Баланс дополнительной потребности в кадрах представляет собой комплексный, научно обоснованный документ, определяющий на конкретный период потребность в кадрах, как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий; источники удовлетворения этой потребности; формы и методы необходимой профессиональной подготовки. Каждая из этих составляющих имеет свою специфику расчета [3, с. 124].

При прогнозировании потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программы технических преобразований, план замещения штатных должностей.

Потребность в кадрах служащих традиционно определяется двумя методами: номенклатурным и по насыщенности [13, с. 64].

Для определения потребности в специалистах на период до 5 лет используется штатно-номенклатурный метод. Он основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

Для определения потребности в специалистах на долгосрочную перспективу при отсутствии подробных плановых показателей применяют метод на основе насыщенности. Он базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т.п., которое устанавливается экспертами.

Таблица 1 - Возможности прогнозирования потребности в кадрах [4, с. 61]

Причины возникновения потребности в кадрах	Возможности прогнозирования
Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо
Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана

Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
Направление на учебу	Прогнозируемо на 2-5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо на основе анкет
Увеличение потребностей в кадрах в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	Предсказуемо

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке конкретных планов и программ, в частности: привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала; действий на рынке труда; повышения заработной платы и иных выплат; изменения методов кадровой работы; финансирования соответствующих мероприятий [3, с. 127].

Этап набора и отбора персонала также играет важную роль, поскольку на этом этапе важно правильно определить потребности и критерии выбора, которые впоследствии могут повлиять на работу всей системы кадрового обеспечения. Прежде чем организация предложит кому-либо работу, она должна найти людей, которые не только хотели бы ее получить, но и были бы способны ее выполнить. Эти функции по обеспечению организации персоналом осуществляются с помощью процедур набора и отбора персонала [8, с. 81].

Набор кадров предполагает:

- 1) Определение потребностей в работниках и критериев оценки вариантов решения проблемы.
- 2) Выработку философии и стратегии привлечения персонала, согласованных с общей организационной стратегией.
- 3) Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами, уровня их будущей оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста.
- 4) Составление письменных правил набора персонала.
- 5) Выбор конкретного варианта привлечения.
- 6) Осуществление практических действий по набору и отбору персонала, заключению трудовых договоров [4, с. 170].

Прежде чем приступать к подбору необходимо проанализировать требования к кандидатам и четко их сформулировать. Если есть возможность набрать специалистов из внутреннего резерва, то лучше сделать ставку на такой источник подбора. Если проект требует новых идей, креативных решений, которые раньше не принимались внутри организации, имеет смысл сделать акцент на внешних кандидатах [6, с. 82].

Преимущества найма своих работников заключаются в: появлении шансов для служебного роста, низких затратах на привлечение кадров, быстром заполнении освободившейся штатной должности, возможности целенаправленного повышения квалификации персонала, обеспечении прозрачности кадровой политики, хорошем знании претендентами организаций и известности их самих, облегчении адаптации к новым условиям и требованиям.

Внутреннее привлечение имеет свои недостатки: ограниченные возможности выбора кадров, возникновение напряженности или соперничества в коллективе, возможность продвигать «нужных людей», сохраняется общая потребность в рабочей силе.

Преимуществами найма из внешних источников являются: более широкие возможности выбора, появление новых импульсов для развития организации, снижение общей потребности в кадрах, возможность быстро завоевать авторитет. К недостаткам такой формы относят: высокие затраты, ухудшение социально-психологического климата в организации, плохое знание организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации [10, с. 214].

Отбор представляет собой процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности [4, с. 185].

Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием, с одной стороны. С другой стороны, организации необходимо обеспечить удовлетворенность работников и полное их раскрытие, и использование их возможностей. Критерии отбора персонала должны быть валидными; полными; надежными; соответствующими содержанию работ и ключевым требованиям должности. Критерии должны всесторонне характеризовать работника: его образование, опыт, состояние здоровья и личные качества. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимавших ранее вакантное место. Отбор может стать затруднительным, если список требований к работнику слишком велик, или неправильным, если требований вообще нет [11, с. 326].

В российских организациях, по мнению авторитетных исследователей, присутствуют слабые стороны в отборе кадров: бессистемность, отсутствие единых научно обоснованных принципов, надежного перечня требований к претенденту; ложная интерпретация внешности и ответов на поставленные вопросы; форсированное принятие решений; ориентация на формальные заслуги; невнимание к молодым или пожилым людям; суждение о человеке по одному качеству; нетерпимость к негативным чертам или их сглаживание; излишнее доверие к тестам [4, с. 191].

В современной практике развития персонала существует множество различных программ обучения. Выбор метода обучения будет зависеть от

конкретной цели: получить новые знания, сформировать ценности, развить личностные качества, провести ротацию, адаптировать новичков и т.д. [5, с. 90].

Этап развития персонала важен для системы кадрового обеспечения, так как является неотъемлемым элементом кадрового обеспечения в целом и обеспечения организации квалифицированными работниками в частности. Важнейшее условие успешного развития любой организации – профессиональное развитие человеческих ресурсов – особенно актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков стоит особенно остро. Назрела необходимость непрерывного развития персонала, то есть создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации [8, с. 222].

Обучение перестало быть развлечением или отдыхом, стало новой формой работы, новой формой стимулирования персонала [1, с. 63]. Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации и профессионального мастерства персонала, стимулирования творчества. Возможность развития должна предоставляться всем, так как в результате не только совершенствуется сам человек, но и повышается конкурентоспособность организации, где он трудится.

Развитие способствует:

- раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления;
- предоставлению всем работникам равных возможностей получения достойных заработков и служебного продвижения;
- снижению текучести кадров;
- повышению качества трудовой деятельности;

- формированию и закреплению организационных ценностей;
- облегчению делегирования полномочий и преобразований;
- улучшению морально-психологического климата [4, с. 235].

По мере того, как организация растет или меняет направление развития, персонал также нуждается в изменениях [7, с. 7].

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи профессиональных знаний, навыков или умений сотрудникам организации. Ключевым моментом в управлении профессиональным обучением является определение потребностей организации в этой области, которое состоит в выявлении несоответствия между требованиями организации к профессиональным навыкам и знаниям своих сотрудников и теми знаниями, и навыками, которыми они обладают [8, с. 227].

К конкретным целям профессионального обучения можно отнести:

- 1) повышение общего уровня квалификации;
- 2) получение новых знаний и навыков, если меняется или усложняется характер работ, открываются новые направления деятельности;
- 3) обновление и поддержание прежних навыков, если изменений нет;
- 4) подготовка к занятию новой должности;
- 5) приобретение профессий вообще;
- 6) ускорение процесса адаптации;
- 7) экономия средств, теряемых из-за некачественного выполнения работ;
- 8) улучшение морально-психологического климата [4, с. 240].

Этап контроля позволяет предприятию оценить сложившуюся систему кадрового обеспечения и внести коррективы, если это необходимо. Контроль и оценка результативности труда – это процесс сравнения результатов исполнения с целями и задачами, стоящими перед организацией. Оценка результативности труда – одна из функций управления персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом.

Различают два вида деловой оценки персонала [12, с. 167]: оценка кандидатов на вакантную должность, аттестация. Аттестация - это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование.

Различают четыре вида аттестации [43, с.435]:

1) очередная аттестация – является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих;

2) аттестация по истечении испытательного срока – проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его адаптации на новом рабочем месте;

3) аттестация при продвижении по службе – должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей;

4) аттестация при переводе в другое структурное подразделение – проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение

должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Необходимо обратить внимание на тот факт, что работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет глубоко изучить персонал, улучшить подбор кадров, их расстановку и использование. Кроме того, аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Таким образом, кадровое обеспечение представляет систему принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленную на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование. Выделяют этапы системы кадрового обеспечения: кадровое планирование и прогнозирование, набор и отбор персонала, его развитие, контроль и оценка. Каждый из них имеет свои особенности и характерные черты. Так, кадровое планирование позволяет выработать требования, критерии и прогнозы в рамках обеспечения организации необходимым персоналом; на основе набора и отбора выбираются лучшие претенденты для занятия должностей; обучение и развитие позволяет совершенствовать свои навыки; оценка направлена на определение достижений, сложившихся проблем и разработку возможных путей их решения. Данные этапы способствуют обеспечению предприятия требуемой рабочей силой.

1.3. Зарубежный опыт в формировании системы кадрового обеспечения

Глава 2. Система отбора футболистов в профессиональных футбольных клубах

2.1. Этапы отбора

Проблема отбора весьма многогранна. Она затрагивает многочисленные аспекты - социальные, психологические, педагогические, философские...

По некоторым вопросам отбора сложились более или менее четкие представления и теории, по другим - они еще находятся в стадии формирования.

Спортивный отбор предлагает систему организационно-методических мероприятий, включающих педагогические, психологические, методико-биологические и социологические методы исследования, на основании которых выявляются. Таким образом, отбор в спортивных играх следует понимать, как процесс определения соответствия способностей человека способностям данной игре [4].

Главный мотив спортивного отбора - стремление связать воедино творческий расцвет личности и высшие спортивные достижения

Автор многочисленных книг по футболу М.С. Брыль приводит такой показательный пример: ... Где-то в Сокольниках две «дикие» команды рьяно гоняли футбольный мяч. Класс игры соответствовал качеству поля, так что смотреть было не на что. Особенно беспомощным казался долговязый подросток с печальным лицом. Неизвестно, по какой схеме играли его товарищи, но в защите он был один, остальные - в атаке. Он то падал в грязь в надежде дотянуться до мяча, то под общий хохот бегал от одного соперника к другому. Иногда ему удавалось каким-то невероятным приемом перехватывать мяч. Тогда он виновато улыбался. Когда игра закончилась, к ребятам подошел пожилой мужчина в светлом плаще. Минувя других, прошел к долговязому мальчишке и сказал: «Я тренер «Динамо». Приходи завтра в пять. Спросишь дядю Володю». Ребята были поражены: неудачник оказался счастливым... [5] Что привлекло в неуклюжем подростке опытного педагога? Преданность игре и фантазия в

приемах? А может быть, стремление разобраться в игровой обстановке, выбрать верное решение? Во всяком случае парень действительно оказался талантливым и не обманул надежд...

Таких примеров немало. Они говорят о том, что интуиция и тренерский опыт могут сослужить хорошую службу. Но это не решает проблемы отбора, о чем свидетельствуют и трудности комплектования команд мастеров способными игроками.

Наука о физической культуре сравнительно молода. Вопросы, связанные с теорией и практикой отбора, имеют более длительную историю. Бурное развитие производства поставило задачу рационального распределения рабочей силы и подготовки кадров, способных в будущем надежно обслуживать современную технику. С этой целью в начале XX века в различных странах стали создаваться бюро по изучению и диагностике профессиональной пригодности. В нашей стране первая лаборатория отбора была создана в 1922 г. под руководством И. Н. Шпильрейна.

Исследования велись в двух направлениях: разработки теоретических основ профессионального отбора и определения методов пригодности к отдельным профессиям.

В лабораториях разрабатывались комплексные методы определения профессиональной пригодности, включающие анкетирование, тесты и аппаратные пробы. Такой подход позволил подойти к решению ряда проблем, связанных с психологией личности. Особенно важно то, что ученые подчеркивали динамический характер профессионально важных качеств, возможность их совершенствования и компенсации.

Прежде тренера мало интересовал процесс получения тех рекомендаций, которые предлагались научными работниками. Может быть, поэтому научные разработки с таким трудом находили себе дорогу в практику. В современных условиях, когда научное обеспечение различных сторон подготовки

спортсменов завоевывает все большее признание, тренеры не без успеха проникают в тайны технологии исследований. Выступая перед тренерами на всех уровнях, от ДЮСШ до сборных команд страны, автор убедился в возрастающем интересе специалистов к сугубо исследовательским проблемам отбора [6].

В последнее время резко возросло количество научных работ в области спорта вообще и отбора в частности. Многие из них посвящены методам отбора. Авторы предлагают порою различные методики, исходя в основном из тех аспектов, которые они углубленно изучали. Чтобы отобрать те, которые отвечают взглядам тренера и, по его мнению, обеспечат надежность отбора, ему необходимо тонко разбираться в способах получения научной информации.

Исходя из особенностей спортивной деятельности, вся система отбора в спорте и применяемые в ней критерии должны отвечать некоторым методологическим принципам.

Принцип системности - основополагающий метод научного отбора, требующий изучения явлений (в данном случае психологического отбора) с позиций включенности явления в состав системы более высокого порядка (в культуру, государство), а также познания других системных механизмов: целеполагания, иерархизации, дополнительности, взаимодействия, изоморфности.

Принцип научной обоснованности в конечном счете требует от специалистов, решающих задачи отбора, четкой ориентации в современных направлениях научных исследований, высокой научной компетентности и обоснованности принимаемых решений.

Принцип комплексности означает учет многочисленных факторов подготовки спортсмена, а в ряде случаев и необходимость применения специального метода (например, моделирования или математического анализа), который позволяет соотнести используемые критерии отбора, принять решение

вероятностного порядка и при этом не забыть о корректности и форме доведения результата до спортсмена или команды. Принцип динамического прогнозирования в настоящее время получил название психологического мониторинга. Он означает постоянное использование различных методов измерения и контроля спортивных способностей, функциональных состояний для изучения динамики развития и последующего прогнозирования.

Принцип педагогической ценности реализует этическое и воспитательное значение диагностических процедур и управляющих решений. Он требует корректного, педагогически грамотного подхода к определению перспектив личности при использовании различных психологических показателей и моделей.

Принцип адаптивности критериев отбора - один из самых важных и противоречивых. Самим принципом предполагается использование гибких, применимых к конкретной ситуации критериев отбора. Однако спортсменам такая гибкость кажется чаще всего проявлением субъективных симпатий тренера. В связи с этим данный принцип отбора должен сочетаться с другими, изложенными выше.

Принцип актуальности предполагает постоянное подчеркивание значимости используемых критериев отбора и их системы для обеспечения роста спортивных результатов. Как правило, этот принцип побуждает тренеров и психологов, проводящих работу в русле психологического отбора, разрабатывать различного рода прогнозы выступлений в отношении не только спортивных результатов, но и психологических состояний, в которых они могут быть показаны. Одну из решающих ролей в актуализации критериев отбора играют методы саморегуляции и психогигиены.

Принцип рентабельности требует разработки методов оценки эффективности, практической полезности мероприятий психологического отбора с различных позиций: целесообразности, прогностичности, временных

затрат, себестоимости, оперативности получаемых рекомендаций, кадрового потенциала.

Принцип гуманизма является принципом принципов, то есть интегративным принципом построения всей системы психологического отбора.

Прогнозирование при отборе базируется на оценке состояния качеств и свойств личности в период отбора и темпах их прироста. Однако темпы прироста настолько индивидуальны, что с трудом претендуют на роль критерия. Ориентация на темпы прироста спортивных достижений также малоэффективна, так как прогресс достижений также индивидуален вследствие различного биологического и умственного развития [7]. Целесообразным представляется изучение динамики успехов в обучении техническим приемам и способам действий. В спортивных играх это выражается в диагностике способностей к технической подготовке, индивидуальным тактическим действиям и взаимодействию. Этот принцип можно назвать принципом диагностики обучаемости. Обосновывая этот принцип, следует указать на то, что выполнение технических приемов и способов действий в модельных условиях меньше зависит от случайных и сбивающих факторов, чем спортивный результат, а также обеспечивается в основном стабильными и малокомпенсируемыми качествами.

Учитывая необходимость диагностики при отборе весьма широкого круга способностей, полезно исходить из принципа последовательности и избирательности. Согласно этому принципу, вначале измеряются консервативные и малокомпенсируемые качества, затем консервативные, но компенсируемые, а затем лабильные и компенсируемые. Такая последовательность обеспечивает более ранний диагноз пригодности к данному виду спорта. Избирательность же заключается в выделении в отдельную подсистему тех качеств и свойств, которые наиболее ярко отличают эталонные контингента спортсменов в данном виде.

Вся информация, полученная в процессе изучения личности при отборе (предыстория, наследственность, социальные и другие факторы), должна быть использована не только для заключения о пригодности, но и в интересах дальнейшего воспитания спортсмена, особенно с целью индивидуализации подготовки. Методы диагностики спортивных способностей и методы диагностики обучаемости органически сливаются в процессе начальной спортивной подготовки. На этом основании выделяется принцип единства отбора и воспитания спортсменов.

Ряд авторов указывают на необходимость диагностики биологической [8] и психологической [9] надежности при отборе. Действительно, одни спортсмены отличаются высоким уровнем, другие - высокой стабильностью действий. Но только третьих, тех, кто силен в обоих компонентах, можно считать надежными. Значение биологической, психической и социальной сторон надежности вряд ли можно преуменьшить. С принципом надежности связаны подходы к диагностике эмоциональной устойчивости, здоровья, восстановительных процессов и т. п.

Исходя из особенностей спортивной деятельности, вся система отбора в спорте и применяемые в ней критерии должны отвечать некоторым методологическим принципам.

Человек - главная фигура спорта, ради его блага ведется работа по психологическому отбору. Даже тогда, когда спортсмену не рекомендовано участие в конкретных соревнованиях или предложено расстаться с командой, он должен быть уверен, что решение принято в его же интересах [5].

Нельзя не согласиться с подавляющим большинством авторов (Х. Бечтольд, А. Ф. Кларк, В. К. Бальсевич, С. С. Грошенков, В. П. Филин, Т. А. Зельдович и др.), представляющих себе спортивный отбор как длительный процесс. Они считают, что невозможно моментально оценить спортивную пригодность, какими бы совершенными ни были методы оценки. Если учесть динамический характер пригодности и лабильность многих важнейших для

спортивной деятельности человеческих характеристик, становится ясной необходимость систематического дополнения и уточнения первоначальных оценок. Какова же продолжительность отбора? Если исходить из определения отбора, то она равна длительности спортивной жизни, так как определение соответствия способностей и особенностей данной спортивной деятельности начинается в период комплектования спортивных школ и продолжается вплоть до комплектования сборных команд [10]. Поэтому имеет смысл говорить о различных этапах отбора (Приложение 1). Необходимо подчеркнуть, что для нашего исследования представляет интерес последний этап спортивного отбора.

Спортивный отбор начинается в детском возрасте и завершается в сборных командах страны для участия в Олимпийских играх. Однако критерием классификации этапов должно быть не соответствие этапам подготовки и не аналогия с биологической терминологией, а целевая направленность этапа.

Начальная спортивная подготовка призвана воспитывать качества и свойства индивида для создания возможностей спортивного совершенствования. Поэтому цель отбора для начальной спортивной подготовки - это определение пригодности к спортивному совершенствованию. Представляется логичным так же назвать этот этап отбора.

В дальнейшем отбор идет по линии комплектования составов команд для участия в соревнованиях. Здесь надо остановиться на некоторых важных моментах. В соревнованиях по спортивным играм может участвовать ограниченное число спортсменов. Тренеры, конечно же, включают в игровые составы наиболее перспективных или лучших на сегодняшний день. Составы постепенно стабилизируются, а одновременно выявляются «лишние», которые сначала обживают скамейку запасных, а затем уходят совсем. Вряд ли стоит приводить известные примеры чего, как кое-кто из «лишних», перейдя в другой клуб, в дальнейшем заставлял вздыхать и горестно качать головой своего бывшего наставника.

Наблюдения и эксперименты показали, что квалифицированному тренеру необходимо не менее двух лет, чтобы, не используя научных методов, поставить более или менее верный диагноз пригодности к спортивному совершенствованию. Естественно, большинство ошибок падает именно на этот период.

При комплектовании игровых составов ошибок значительно меньше, здесь, как правило, представлены юные спортсмены, вполне пригодные к спортивному совершенствованию. Или, лучше сказать, относительно пригодные, так как в различных спортивных школах отбор и подготовка поставлены по-разному. Но задача этого этапа иная - целенаправленная подготовка смены командам мастеров. Цель отбора здесь состоит в оценке перспективности юных спортсменов. Этот этап отбора и должен называться этапом оценки перспективности. Здесь, как и на первом этапе, не может быть какой-то кратковременности, тем более однократной диагностики. Необходим комплекс оценок целого ряда характеристик, связанных с успешностью обучения и реализацией способностей в конкретной игровой обстановке различной степени напряженности.

Третий этап отбора - комплектование команды мастеров. Видимо, правомерно и оставить за ним такое распространенное название. На этом этапе не только иные мерки, но и несколько другое, более узкое, но и более жесткое понимание пригодности. Тренер команды мастеров ищет не просто сильного игрока, но и подходящего по стилю, нужного по амплуа, совместимого с игровым коллективом [11].

Отбор в сборные команды, пожалуй, является частным случаем комплектования команд мастеров и вряд ли имеет смысл выделить его в отдельный этап. Зато следует особо выделить этап отбора для конкретных соревнований. Здесь, кроме всего прочего, имеют значение оптимальная спортивная форма, опыт игры с этим или схожим по стилю противником, психологический настрой и т. п. Такие индивидуальные особенности, как

мощная игра в отдельных партиях и таймах, надежные действия в концовках, позволяют тренеру решать и частные задачи отбора - варьировать составом.

Содержание отбора кандидатов в команды высших разрядов диктуется спецификой этих спортивных коллективов (комплектование и режим тренировочной работы). Здесь учитывают показатели физического развития, уровня развития специальных физических качеств, технической, тактической, интегральной подготовленности, психологической совместимости, специфические показатели при выполнении определенных игровых функций.

Выполнение модельных требований с оценкой «отлично» наряду с данными углубленного изучения футболистов служит надежной гарантией успешных занятий молодых игроков в командах мастеров и в сборных командах.

На этой стадии отбора учитывают все данные многолетней подготовки футболиста в тренировочно-соревновательном аспекте, характер динамики основных показателей за многолетний период, умение переносить трудности тренировочного и соревновательного режимов. Специфические здесь прежде всего обследования соревновательной деятельности футболистов и комплексные педагогические и медико-биологические обследования.

Отбор осуществляется на основании ранжирования футболистов по итогам комплексного учета полученных показателей. Окончательные выводы делают после прохождения определенного срока работы футболистов в командах высших разрядов [12].

При отборе в сборные команды, кроме того, учитывают психологическую совместимость, способности к взаимодействиям с другими футболистами.

При отборе для участия в ответственных соревнованиях обращают также внимание на показатели эффективности соревновательной деятельности (в частности, с учетом игровой функции).

2.2. Критерии отбора

Критерии спортивного отбора - это качественно-количественные характеристики специальных способностей спортсменов.

Все критерии можно условно разделить на следующие виды:

. Медико-биологические

а) состояние здоровья;

б) биологический возраст;

в) морфофункциональные признаки;

г) состояние функциональных и сенсорных систем организма;

д) индивидуальные особенности высшей нервной деятельности.

Учет данных о состоянии здоровья и функциональном состоянии различных органов и систем организма игроков позволяет своевременно выявить наличие отклонений, которые (без врачебного вмешательства) могут усугубиться при больших физических нагрузках в ходе тренировки.

Важным компонентом модели сильного спортсмена являются морфологические признаки. Поэтому в качестве критериев при отборе используются такие показатели, как длина и масса тела, длина ноги, руки, обхват бедра, голени, размеры грудной клетки и других характеристики строения тела. Для более полной оценки пригодности к занятиям спортом рекомендуют также учитывать такие функциональные показатели, как сила отдельных групп мышц, подвижность в суставах. В настоящее время всё большую значимость для прогнозирования приобретают данные о так называемых генетических маркерах, т.е. таких стабильных морфологических признаках, по которым можно судить о перспективах развития отдельных двигательных качеств. Считают, что подобные морфологические признаки сформировались на ранних этапах развития и в последующей жизни практически остаются неизменными. К числу

таких признаков относят: особенности дерматоглифики (рисунок кожного узора ладоней кистей и стоп), цвет радужной оболочки глаз, группу крови и т.п. К сожалению, данных о возможности использования маркеров при отборе пока недостаточно. Физиологические показатели для спортивной ориентации и отбора заработаны пока еще плохо. Можно отметить достижения лишь в разработке критериев для видов деятельности, связанных с проявлением выносливости. Учет типологических особенностей нервной деятельности при отборе приобретает особое значение, ибо, как правило, они с большим трудом поддаются изменениям и (особенно) переделке. Типологические свойства нервной системы в значительной степени определяют потенциальные спортивные успехи. Для спортсменов с возбудимой, сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой (сангвиник) характерно быстрое овладение техникой движений, успешное решение двигательных задач. Однако быстрое достижение спортивных успехов может вызвать у представителей этого типа потерю интереса к повторению освоенного. Формирование устойчивых навыков у них затруднено [13].

У спортсменов, для которых характерны пониженная возбудимость, слабость нервной системы, даже высокоэмоциональные формы занятий физическими упражнениями (игры, единоборства) не вызывают интереса. Для них предпочтительны виды спортивной деятельности со сравнительно небогатым техническим арсеналом, требующие неторопливого принятия решения.

Основными критериями, на основе которых формируется суждение о спортивной одаренности игрока, являются данные о его росте, весе, скоростно-силовой и выносливостной подготовленности и др.

Российскими учеными было доказано, что наиболее информативным показателем физической подготовленности футболиста является количество ускорений или расстояние, преодоленное с максимальной или околорасходной интенсивностью. Каждое отдельное действие длится 1,5-2,5

с. Следовательно, футболисты не бегуны на средние и длинные дистанции, а стартеры. Они должны ускоряться и тормозить движение в пределах 5-15 м.

В этом случае футболисты должны быть похожи на спринтеров - легкоатлетов, способных выполнять за матч 20-40 ускорений, т.е. обладать так называемой скоростной выносливостью [14]. Биомеханический анализ дистанционного бега и старта с места показывает, что в беге со старта наибольший вклад в продвижение со старта дают мышцы разгибатели тазобедренного и коленного суставов, а в дистанционном беге мышцы задней поверхности бедра и сгибатели голеностопного сустава. В связи с этим, в условиях лаборатории футболистов тестировали на велоэргометре. Был задан ступенчатый режим работы, темп педалирования 75о/мин, с нагрузки 5 Н (0,5 Кр), тогда при нагрузке 10 Н мощность работы составит:

$$M = \text{Путь} \times \text{сопротивление} \times \text{темп} = 6 \times 10 \times 75/60 = 75 \text{ Вт.}$$

Коэффициент полезного действия у лиц, умеющих ездить на велосипеде составляет 22-23% и не зависит ни от квалификации, ни от уровня физической подготовленности [15], поэтому по мощности педалирования можно определять запрос кислорода у спортсмена (не потребление, а запрос). Это обстоятельство, позволяет оценивать по мощности потребление кислорода до наступления анаэробного порога, далее оценка потребления кислорода будет не корректной, спортсмен начинает работать в долг. В приведенном примере потребление кислорода может соответствовать 1,0 л/мин.

При начале работы на каждой ступеньке происходит рекрутирование МВ, до уровня соответствия внешней и внутренней мощности педалирования. С начала рекрутируются окислительные МВ, они работают преимущественно за счет окисления жирных кислот из капелек жира МВ. Дыхательный коэффициент находится в пределах 0,77-0,85. Когда начинают рекрутироваться промежуточные МВ, то в крови начинает накапливаться лактат и ионы водорода. Молочная кислота начинает проникать в ОМВ и вытормаживает окисление

жиров. Момент рекрутирования всех ОМВ - определяется как аэробный вентиляционный порог. Заметим, что митохондрии окислительных МВ в этот момент функционируют не с максимальной мощностью. Продолжение выполнения ступенчатого теста приводит к рекрутированию промежуточных мышечных волокон, накапливается лактат, усиливается легочная вентиляция и ЧСС. В момент накопления в крови 4мМ/л лактата, как правило, фиксируется резкое усиление дыхания и накопления лактата. Этот момент определяется как анаэробный вентиляционный порог. Заметим, что в зарубежной литературе находят анаэробный лактатный порог, он соответствует аэробному вентиляционному порогу. Анаэробный порог характеризует максимальную скорость потребления кислорода митохондриями активных в упражнении мышц. На велоэргометре это разгибатели тазобедренных и коленных суставов. Если продолжать тестирование, то можно достигнуть предельных для данного спортсмена величин потребления кислорода (максимальное потребление кислорода - МПК) и закисления крови в данном тесте. Надо заметить, что без реаниматора и соответствующей аппаратуры такое выполнение теста следует запрещать, поскольку существует высокая вероятность летального исхода. Оценку МПК можно выполнить путем аппроксимации, продолжения тенденции развития графика «ЧСС - мощность» до пульса 190 уд./мин. Из физиологии известно, что на пульсе 190 уд/мин сердце выходит на максимальный объем кровообращения.

Максимальный ударный объем сердца можно оценить по результатам ступенчатого теста [16]. Надо в формулу подставлять значения пульса (HR), мощности (W) и массы тела (MB):

$$= (W + 0,3 \times MB) \times 100 / (HR \times 3.75 \times ((HR/190)^{0,2} - 0,69)).$$

Далее, если умножить максимальное значение ударного объема сердца (SV) на ЧСС 190 уд/мин, то можно оценить максимально возможную доставку крови сердцем к мышцам. Если из каждого литра крови буде потреблено 170 мл кислорода, то можно оценить потенциально максимальное потребление

кислорода - МПКп. Такое значение можно было бы зафиксировать у данного спортсмена, если бы его мышцы состояли из ОМВ и их масса была бы достаточна для потребления такого, доставляемого к ней, кислорода. В отличие от МПКр - интегрального показателя, МПКп - дает оценку максимального ударного объема сердца. Графически МПКп определяется очень легко графически на по кривой «ЧСС-мощность».

Таким образом, экспериментально можно определить мощность, потребление кислорода, ЧСС, легочную вентиляцию, дыхательный коэффициент на уровне аэробного и анаэробного порогов, а также выполнить оценку МПКр и МПКп. Таким образом дать оценку массе миофибрилл и митохондрий в окислительных и промежуточных МВ.

На основе разработанной методики определения функциональных возможностей футболистов были обследованы в лабораторных условиях на велоэргометре более 500 футболистов первой, премьер лиг, дублирующих составов России.

Результаты исследования показали, что у футболистов первой и премьер-лиги существенные различия имеются только по показателю потребления кислорода на уровне анаэробного порога. Надо заметить, что игроки премьер лиги участвовали в инновационном педагогическом эксперименте с акцентом на скоростно-силовую подготовку, поэтому уровень потребления кислорода соответствует международному уровню в целом по полевым игрокам.

При решении вопросов физической подготовки футболистов, управления физическим состоянием игроков можно использовать показатели соревновательной активности. В настоящее время автоматизированные телевизионные системы позволяют получить данные о расстоянии, преодоленном футболистом, количестве ускорений, расстоянии, преодоленном шагом, трусцой, бегом, спринтом. Анализ физических характеристик

перемещений игроков выполнялся для экспериментальной команды премьер лиги и команд ее соперников.

Вратари преимущественно стоят или медленно ходят пешком, защитники и нападающие набирают в сумме более 9 км бега, из которых около 3,2 км приходится на медленный бег, километр на бег со средней скоростью и около 300 м на спринтерские ускорения, всего 20-25 ускорений за игру. В этом случае длина спринтерского ускорения в среднем составляет 10-20 м.

Полузащитники обладают наивысшей работоспособностью, поэтому пробегают за матч 12-13 км, со средней скоростью - 2 км и спринтерских ускорений до 500 м. Выполняют 40-50 ускорений за матч.

Существуют достоверные ($p < 0,001$) корреляционные взаимосвязи между показателями спринтерских ускорений (объем и количество ускорений) и данными аэробной подготовленности мышечного аппарата.

Для предсказания по данным соревновательной деятельности уровня аэробной подготовленности мышц футболистов были разработаны регрессионные уравнения.

По объему спринтерских ускорений, выполненных за 90 мин. игры: $2 \text{ АнП} = 0,514 \times (\text{спринт})^{0,77}; = 0,90$ ($p < 0,001$), $r = 2,7$.

По количеству спринтерских ускорений, выполненных за 90 мин. игры: $2 \text{ АнП} = 8,5 \times (\text{спринт})^{0,5}; = 0,92$ ($p < 0,001$), $r = 1,7$.

Очевидно, что уровень аэробной подготовленности удобнее путем визуального подсчета количества ускорений, выполненных игроком за матч.

Автоматизированные системы определяют скорость перемещения футболиста, однако, сначала скорость надо набрать. Поэтому интенсивность взаимодействия с опорой и скорость перемещения адекватно не соотносятся. Следовательно, экспертная оценка активности футболистов должна обладать большей информативностью. В работах А. Е. Бабкина [17] и Селуянова В.Н. [18]

было показано, что игрок в футболе набирает 144 с максимальной или околорексимальной интенсивности передвижений. Это соответствует 50-80 активных действий на поле. Видно, что эксперт определяет в 1,5-2 раза большее количество активных действий по сравнению с данными автоматизированной системы.

Для тренера чаще важно знать не средние данные по команде или литературные данные, а индивидуальные данные и возможность их изменения в ходе тренировочного процесса. Лабильность показателей на уровне анаэробного порога очень высока, а вот показатель МПК ошибочно считается наследуемым [16]. Наши данные говорят о том, что существуют одаренные спортсмены и неодаренные. Под одаренными спортсменами здесь понимается широкая вариативность функциональных показателей в связи с изменением программы тренировочного процесса. Это обстоятельство рождает проблему оценку перспектив развития функциональных возможностей спортсмена. Например, в Приложении 6 показано, как у одаренного футболиста меняются показатели аэробных возможностей мышц, состояние сердечнососудистой системы и скоростно-силовые возможности основных мышц.

Здесь показан лишь один случай, но он типичный, у одаренных спортсменов показатели лабораторного тестирования могут меняться в пределах 10-50 % в зависимости от характера построения тренировочного процесса. Пока тренировочный процесс меняется в связи с переходом футболиста в другой коллектив. Например, русские футболисты заключают контракты с зарубежными клубами, а затем возвращаются домой через 2-5 лет. Обычно функциональное состояние их становится плачевным, а причина в низкой квалификации тренерских кадров на западе. Ни в Бразилии, ни в Европе нет специальных учебных заведений для подготовки тренерских кадров, поэтому физической подготовкой занимаются малограмотные специалисты. Дело улучшается, когда начинают приглашать фармакологов и физиологов в качестве консультантов. Подтверждением этого положения являются результаты З. Г.

Орджоникидзе [19]. Они обследовали футболистов премьер лиги на тредбане и оценили АНП в пределах 30-37 мл/мин/кг, МПК в пределах 45-49 мл/мин/кг. Это исключительно низкие значения и они могли появиться только после перерыва в занятиях (после отпуска) и в футбольных коллективах, где уровень организации физической подготовки находится на очень низком уровне (в таких командах основным средством подготовки являются аэробные упражнения в виде непрерывного бега трусцой и упражнения с мячом).

Таким образом, критерии спортивного отбора могут оказать значительную помощь только на основе моделирования организма футболистов и анализа соревновательной деятельности [20].

По предложенным нормативам можно ранжировать футболистов, следить за изменением их состояния в течение годичного периода, выполнять отбор игроков в команды.

Психологические критерии:

- а) особенности темперамента;
- б) особенности характера;
- в) степень развития волевых качеств.

Свойства темперамента относятся к психическим свойствам, которыми один человек в своём поведении отличается от других. К ним относят: тревожность, эмоциональную возбудимость, импульсивность, лабильность и ригидность [21].

Тревожность - это свойство определяемое степенью беспокойства, озабоченности, эмоциональной напряжённости человека в ответственной и особенно угрожающей ситуации.

Эмоциональная возбудимость - это легкость возникновения эмоциональных реакций на внешние и внутренние воздействия.

Импульсивность характеризует быстроту реагирования принятия и исполнения решения.

Ригидность и лабильность обуславливают лёгкость и гибкость приспособления человека к изменяющимся внешним воздействиям: ригиден тот, кто трудно приспосабливается к изменившейся ситуации, кто инертен в поведении, косен в привычках, образе мыслей; лабилен тот, кто быстро приспосабливается к новой ситуации.

Как показано Б.А. Вяткиным, спортивные достижения в ситуации психического напряжения зависят от свойств темперамента, поэтому их целесообразно учитывать при спортивном отборе [22].

Очевидно и личностные особенности оказывают влияние на эффективность деятельности и выбор того или иного вида спорта. Так, игровые виды спорта выбирают лица с высокой активностью, оптимизмом, жизнерадостностью, избытком энергии и созданием собственных возможностей; художественную гимнастику, акробатику, конный спорт предпочитают лица с жаждой признания, склонностью к некоторой театральности в поведении, с богатым воображением, с живостью и выразительностью эмоциональных реакций.

Современные методы исследования психических особенностей позволяют определить типы темпераментов. В соответствии с классификацией У. Шелдона, могут быть выделены типы висцеротоника, соматотоника и церебротоника.

Висцеротоник отличается психической уравновешенностью, замедленными реакциями, высокой коммуникабельностью. Такой спортсмен хорошо уживается в коллективе, не терпит одиночества, незаменим в командных соревнованиях.

Для соматотоника характерна выраженная эмоциональность, неуживчивость, энергичность, большая выносливость при мышечной работе.

Церебротоник склонен к самоанализу, интеллектуальной деятельности, отличается быстрой двигательной реакцией, но имеет сравнительно невысокую выносливость, а ее специальное развитие в процесс тренировки не вызывает у него интереса. Он может рассчитывать на успех в видах спорта, требующих молниеносных решений и действий (например, в фехтовании).

Не отрицая положительного значения данной классификации, следует отметить её условность, отсутствие четких критериев оценки психических свойств индивидуума. По-видимому, при спортивном отборе следует отдавать предпочтение тестированию типологических особенностей нервной системы.

Показателем интенсивности проявления волевых усилий занимающихся служит успешное выполнение упражнений с кратковременным напряжением, спортивного трудолюбия - выполнение относительно сложных в координационном отношении упражнений, для освоения которых требуется продолжительное время. Решительность и смелость определяется посредством выполнения различных упражнений в усложнённых условиях. Целеустремленность оценивается на основании отношения испытуемых к занятиям, освоению специальных упражнений и т.д.

Выявлен комплекс свойств личности футболистов, позитивно влияющих на итог их выступлений. К общим психологическим спортивно важным качествам личности относятся: сильная нервная система, средняя эмоциональность, точность восприятия пространства и времени, низкий уровень тревожности, целеустремленность, настойчивость, высокий уровень трудолюбия и социальной нормативности, высокая мотивация достижения, значимость ценностей здоровья, интересной работы, материального успеха, известности. Специфическими для футбола психологическими спортивно важными качествами личности выступают: высокая пластичность, темп реакций, активность, развитая произвольная память, оперативное мышление, креативность, широта диапазона эквивалентности, заострение, широта категоризации, высокая эмоциональная устойчивость, высокая

распределенность внимания, самообладание, организованность, коллективизм и дружелюбие, значимость ценностей ярких впечатлений от жизни, общения [23]. Условиями включения психологических спортивно важных качеств футболистов в число критериев их отбора являются: позитивное влияние на результативность выступлений игроков, их наследственная обусловленность, соответственно, их устойчивость и взаимосвязями друг с другом.

Психологическими критериями отбора футболистов на этапе их спортивного совершенствования являются: сила нервной системы, пластичность, темп реакций, активность, точность восприятия пространства и времени, произвольная память, оперативное мышление, креативность, высокая эмоциональная устойчивость и высокая распределенность внимания и когнитивные стили - широта диапазона эквивалентности, заострение, широта категоризации.

Как свидетельствуют исследования, все качественные и количественные показатели спортивной деятельности исследованной группы футболистов первой лиги находятся в нормативных пределах, (определенных соответствующими методиками) однако существуют особенности их выраженности и структуры взаимосвязей:

активность деятельности превышает ее эффективность, активность, эффективность и результативность взаимосвязаны между собой;

показатели спортивной деятельности футболистов имеют достаточно низкие, но различные показатели вариативности;

в структуре результативности наибольший удельный вес имеет средняя передача, что проявляется не только в ее наиболее высоких показателях, но и в большом количестве взаимосвязей с другими показателями деятельности;

корреляционный анализ выявил два взаимосвязанных блока показателей результативности, условно названных «блоком нападения» и «блоком защиты», центрами которых являются удары в ворота и средняя передача [24].

Для футболистов характерна высокая направленность личности на дело, мотивация достижения, большая значимость ценностей здоровья, власти и влияния, материального успеха, ярких впечатлений от жизни; наибольшее влияние мотивационных свойств личности испытывает результативность.

Футболисты отличаются большей (по сравнению с нормативными значениями) экстравертированностью, пластичностью и эмоциональной возбудимостью, силой и подвижностью нервной системы, активностью, темпом реакций; эти нейродинамические качества оказывают влияние на успешность их игровой деятельности.

Сенсомоторные и перцептивные качества футболистов значительно выше нормативных значений, выражены показатели вербальной и произвольной памяти, оперативного мышления, когнитивного стиля «заострение»; сенсомоторные, перцептивные и когнитивные качества также обеспечивают эффективность и результативность спортивной деятельности.

Среди регуляторных и характерологических качеств футболистов наиболее выражены показатели распределенности внимания, целеустремленности, настойчивости, самообладания и смелости; дружелюбие и социальная нормативность; регуляторные качества умеренно влияют на результативность и эффективность деятельности, характерологические качества взаимосвязаны с результативностью игровой деятельности [25].

Игровые приемы блока «защиты» в большей степени зависят от мотивационных и когнитивных свойств личности футболиста, блока «нападения» - от мотивационных, когнитивных и регуляторных свойств.

Достоверно изменяются под влиянием спортивной деятельности такие свойства, как эмоциональная возбудимость, образная память, уверенность в себе, смелость, социальная нормативность, значимость ценностей личностного роста, власти и влияния.

Успешность деятельности футболистов, отбор которых осуществлялся по психологическим критериям (не исключая традиционного отбора), выше на 30,3 % по сравнению с теми, кто был отобран в первую и премьер-лигу только по физическим качествам и умениям. Отбор игроков по психологическим критериям является весьма целесообразным. Поэтому при отборе игроков в футбольные клубы целесообразно осуществлять психодиагностику следующих их психологических свойств: а) нейродинамические - сила нервной системы, пластичность, темп реакций, активность; б) сенсорно-перцептивные - точность восприятия пространства и времени; в) когнитивные - произвольная память, оперативное мышление, креативность, широта диапазона эквивалентности, заострение, широта категоризации; г) эмоциональные - эмоциональная устойчивость; д) регуляторные - высокая распределенность внимания [26].

Результаты диагностики психологических свойств футболистов являются психологическими критериями их отбора в команды мастеров.

Данные психологические свойства, выступающие в качестве критериев отбора футболистов, выделены на том основании, что они теснее других свойств, связаны с интегральным показателем итогов деятельности - с ее результативностью.

Для психодиагностики свойств личности (пластичности, точности восприятия пространства; креативности, широты диапазона эквивалентности, заострения и распределенности внимания), выступающих в качестве критериев отбора футболистов на этапе их спортивного совершенствования целесообразно использовать методику Бренгельманов [27].

При определении различных свойств личности разработаны соответствующие тесты.

Следует подчеркнуть необходимость всестороннего изучения личности спортсмена, не отдельных его способностей.

2.3. Методы спортивного отбора

Педагогические методы позволяют оценивать уровень развития физических качеств, координационных способностей и спортивно-технического мастерства юных спортсменов. На основе медико-биологических методов выявляются морфофункциональные особенности, уровень физического развития, состояние анализаторных систем организма спортсмена и состояние его здоровья. С помощью психологических методов определяются особенности психики спортсмена, оказывающие влияние на решение индивидуальных и коллективных задач в ходе спортивной борьбы, а также оценивается психологическая совместимость спортсменов при решении задач, поставленных перед спортивной командой.

Способности - это совокупность качеств личности, соответствующая объективным условиям и требованиям к определенной деятельности и обеспечивающая успешное ее выполнение. В спорте имеют значение как общие способности (обеспечивающие относительную легкость в овладении знаниями, умениями, навыками и продуктивность в различных видах деятельности), так и специальные способности (необходимые для достижения высоких результатов в конкретной деятельности, виде спорта).

Спортивные способности во многом зависят от наследственно обусловленных задатков, которые отличаются стабильностью, консервативностью. Поэтому при прогнозировании спортивных способностей следует обращать внимание прежде всего на те относительно мало изменчивые признаки, которые обуславливают успешность будущей спортивной деятельности. Поскольку роль наследственно обусловленных признаков максимально раскрывается при предъявлении к организму занимающегося высоких требований, то при оценке деятельности юного спортсмена необходимо ориентироваться на уровень высших достижений.

В связи с гетерохронностью развития отдельных функций и качественных особенностей имеют место определенные различия в структуре проявления

способностей спортсменов в разные возрастные периоды. Особенно отчетливо эти различия наблюдаются у занимающихся в технически сложных видах спорта в которых высоких спортивных результатов достигают уже в подростковом возрасте и в которых вся подготовка спортсмена, от новичка до мастера спорта международного класса, протекает на фоне сложных процессов формирования спортсмена [28].

Каждый вид спорта предъявляет специфические требования к физическому развитию и способностям спортсмена. Основными методами отбора на данном этапе являются антропометрические обследования, медико-биологические исследования, педагогические наблюдения, контрольные испытания (тесты), психологические и социологические обследования [29].

М.А. Годик считает, что антропометрические обследования позволяют определить, на сколько кандидаты для зачисления в учебно-тренировочные группы и группы спортивного совершенствования спортивных школ соответствуют тому морфотипу, который характерен для выдающихся представителей данного вида спорта. В спортивной практике выработались определенные представления о морфотипах спортсменов (рост, масса тела, тип телосложения и т.п.) [30].

Медико-биологические исследования дают оценку состоянию здоровья, физическому развитию, физической подготовленности занимающихся. В процессе медико-биологических исследований особое внимание обращается на продолжительность и качество восстановительных процессов в организме спортсменов после выполнения значительных тренировочных нагрузок. Врачебное обследование необходимо и для того, чтобы в каждом случае уточнить, в каких лечебно-профилактических мероприятиях они могут нуждаться.

Педагогические контрольные испытания (тесты) позволяют судить о наличии необходимых физических качествах и способностях индивида для

успешной специализации в том или ином виде спорта. Среди физических качеств и способностей, определяющих достижение высоких спортивных результатов, существуют так называемые консервативные, генетически обусловленные качества и способности, которые с большим трудом поддаются развитию и совершенствованию в процессе тренировки. Эти физические качества и способности имеют важное прогностическое значение при отборе детей и подростков в учебно-тренировочные группы спортивных школ. К их числу следует отнести быстроту, относительную силу, некоторые антропометрические показатели (строение и пропорции тела), способность к максимальному потреблению кислорода, экономичность функционирования вегетативных систем организма, некоторые психические особенности личности спортсмена. В системе отбора контрольные испытания должны проводиться с таким расчетом, чтобы определить не столько то, что уже умеет делать занимающийся, а то, что он сможет сделать в дальнейшем, т.е. выявить его способности к решению двигательных задач, проявлению двигательного творчества, умению управлять своими движениями. Одноразовые контрольные испытания в подавляющем большинстве случаев говорят лишь о сегодняшней готовности кандидата выполнить предложенный ему набор тестов и очень мало о его перспективных возможностях. А потенциальный спортивный результат спортсмена зависит не столько от исходного Уровня физических качеств, сколько от темпов прироста этих качеств в процессе специальной тренировки. Именно темпы прироста свидетельствуют о способности или неспособности спортсмена к обучению в том или ином виде деятельности [31].

Психологические обследования позволяют оценить проявление таких качеств, как активность и упорство в спортивной борьбе, самостоятельность, целеустремленность, спортивное трудолюбие, способность мобилизоваться во время соревнований и т.п.

С помощью психологических методов определяются особенности психики спортсмена, оказывающие влияние на решение индивидуальных и коллективных

задач в ходе спортивной борьбы, а также оценивается психологическая совместимость спортсменов при решении задач, поставленных перед спортивной командой. Психологический метод - важнейший фактор на стадии высшего спортивного мастерства, который теснейшим образом связан с обеспечением психической надежности. Психическая надежность спортсмена обеспечивает широкий диапазон адекватных реакций в самых неожиданных соревновательных ситуациях. Особое место в формировании понятия психической надежности в спорте принадлежит устойчивости к стрессу - неспецифической реакции организма на различные вредные факторы: холод, усталость, недостаток кислорода, боль, неопределенность ситуаций и т.п. При этом стрессовые реакции могут быть вызваны не только реальными условиями, но и представлением об опасности, то есть психическим путем, поэтому недостаточная психическая надежность может быть причиной неудач в спорте.

Согласно Брилю М.С. среди применяемых методов распространены метод экспертизы (экспертные оценки), аппаратный метод и метод тестов [5]. Некоторые исследователи, такие как Гогунев Е.Н., Мартынов Б.И., Александрова Г.В. и др., включают в это число и моделирование спортивной деятельности [32].

Специфика моделирования заключается в том, что между субъектом (спортсменом) и объектом (изучаемой ситуацией) стоит промежуточное звено - модель. Метод моделирования, как элемент научного познания, представляет собой воспроизведение формы или некоторых свойств предметов (явлений) с целью их изучения или повторения (воспроизведения).

В настоящее время метод моделирования рассматривается как основной инструмент в изучении сложных психофизиологических систем с целью управлять ими. Методы моделирования широко используются в биологии, медицине, педагогике, психологии, физической культуре и спорте.

Применение моделирования способствует развитию и формированию у спортсменов логического мышления, т.е. умения рассуждать, сопоставив данные предлагаемой к решению ситуации, найти необходимый вариант рационального решения. Теоретические и практические модели укрепляют психическую устойчивость к влиянию эмоциональных факторов, так как в ходе таких занятий перед спортсменами дважды возникает проблемная ситуация: первый раз - при теоретическом изучении материала, второй - при практическом воспроизведении модели в реальных условиях. Преимущества моделирования заключаются и в том, что от занимающихся требуется максимум внутренней мыслительной активности, что интенсифицирует у них процессы развития интеллектуальных способностей.

Использование моделей в ходе обучения повышает возможность эффективно управлять учебно-тренировочным процессом. Такая система передачи знаний обеспечивает создание проблемной ситуации, организацию обратной связи и получение объективных сведений о качестве усвоения изучаемого материала.

Модели имеют свою классификацию, основанную на материалистическом понимании модели как средства отображения, воспроизведения той или иной части действительности с целью ее более глубокого познания.

В спортивной практике наиболее приемлема классификация моделей, представленная А.А. Братко, П.Л. Волковым, А.Н. Кочергиным и Г.И. Царегородцевым, которые подразделяют все модели на три типа [33]:

- физические вещественные;
- вещественно-математические;
- логико-математические.

К первому типу (физические вещественные) относятся модели, имеющие физическую, химическую или биологическую природу, сходную с природой

изучаемого явления, и сохраняющие, как правило, геометрическое подобие оригиналу, отличающиеся от него лишь размерами и скоростью течения исследуемых явлений и т.п.

Ко второму типу относятся модели, имеющие отличную от прототипа физическую, химическую или биологическую природу, но допускающие одинаковое с оригиналом математическое описание. Сюда следует отнести:

- модели требований к идеальному спортсмену;
- моделирование соревновательных условий;
- применение на тренировках технических средств обучения;
- разработки новых схем планирования учебно-тренировочного процесса.

К третьему типу относятся модели, конструируемые из знаков. В этих моделях физическая, химическая или биологическая характеристика прототипа и модели уже не играет никакой роли. В моделях третьего типа важны только чисто логические и математические свойства, эти модели абстрактные. В спорте к данному типу относятся корреляционные, регрессионные и факторные модели:

- роста спортивных результатов;
- уровня тренированности;
- структуры физического (технического) мастерства;
- степени надежности соревновательной деятельности спортсмена и др.

Для решения задачи по обеспечению моделирования во время спортивных занятий следует выделить ряд положений, которым должны соответствовать модели [34].

Согласно общепедагогическим принципам, такие модели должны обеспечивать процесс усвоения знаний, умений и навыков, следовательно, необходимо, чтобы они отличались информативностью, доступностью,

проблемностью. Важно, чтобы модели имели такую структуру, которая позволяла бы использовать их при индивидуально-групповом методе обучения, чаще всего применяемом в спортивной практике.

Метод экспертизы обычно применяют для выявления медицинских противопоказаний, оценки перспективности при комплектовании команд или игровых звеньев. Аппаратурный метод стал широко использоваться сравнительно недавно: в конце прошлого века. Поводом для его возникновения послужила необходимость точного количественного анализа, который другим путем осуществить невозможно.

Применение аппаратуры, без сомнения, поднимает систему отбора на более высокую ступень. Следует, однако, учесть некоторую ограниченность этого метода. С помощью даже весьма совершенной аппаратуры чрезвычайно трудно моделировать специфические условия спортивной деятельности. Аппаратурному методу пока доступен лишь определенный уровень моделирования специфических условий. Поэтому аппаратурный метод не может иметь такого значения в спортивном отборе, какое он имеет в профессиональном [5]. Метод тестов, как правило, менее точный.

Особое внимание при разработке тестов надо уделять их валидности. Валидность - мера соответствия методик и результатов исследования поставленным задачам. Валидность считается фундаментальным понятием экспериментальной психологии и психодиагностики. Валидный - измеряющий точно то, что должно измеряться (А. Анастаси, Л.Ф. Бурлачук, С.М. Морозов, К.М. Гуревич, Б.В. Кулагин, В. Черный и др.).

Решение проблемы осложняется, если тесты построены на взаимодействии испытуемых, что особенно ценно при отборе в квалифицированных футболистов. При этом смена «противника» отражается на изменчивости всей группы, что вынуждает проводить специальные исследования по определению устойчивости классификации тестов. Как правило, в таких случаях ведутся

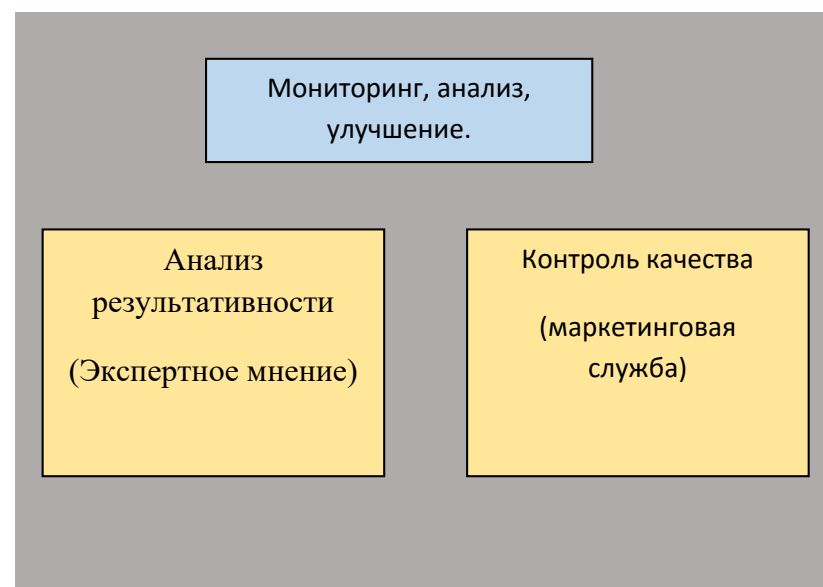
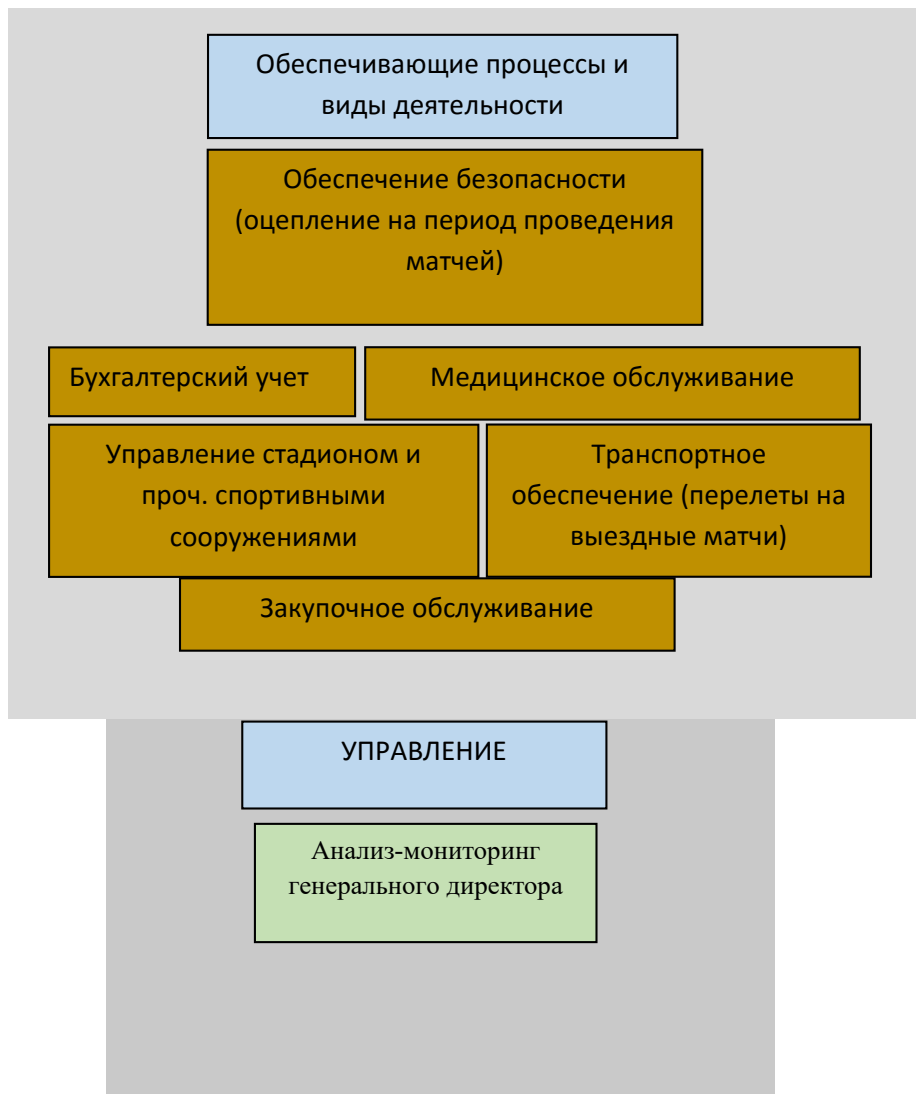
поиски производных показателей, которые могут служить коэффициентом устойчивости.

Однако при отборе практический интерес представляет не только устойчивость тестов к экстремальности условий, но и стабильность результатов их проведения в нормальных условиях, что является вторым критерием надежности. С целью проверки стабильности комплекса (батареи) тестов необходим эксперимент, который заключается в тоекратном проведении с возможно полной стабилизацией всех условий. Теоретические положения применения системы тестовых испытаний при отборе предусматривают также определение эквивалентности принятых оценок, т. е. соответствия показателей тестирования показателям точных стандартных методик [35].

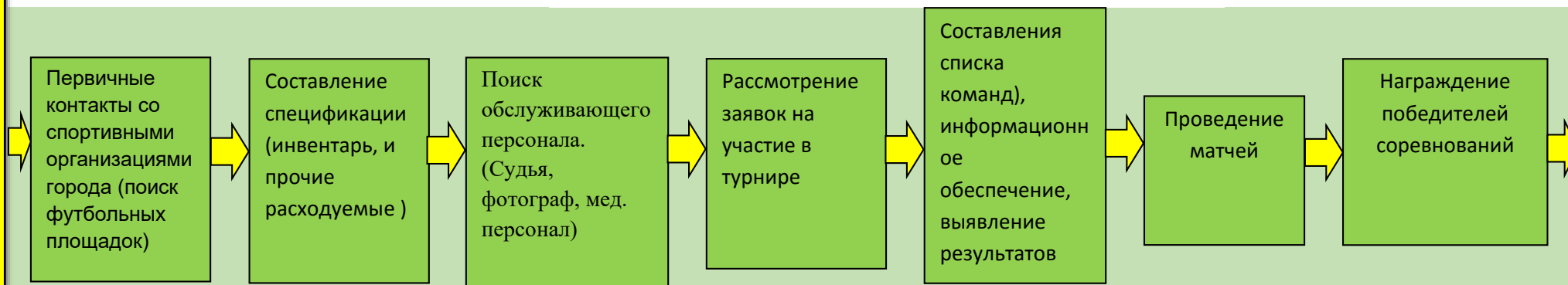
Глава 3. Анализ процесса отбора игроков футбольного клуба «Томь»

3.1. Анализ и определение критериев процесса отбора игроков

Объект: ООО Футбольный клуб «Томь»



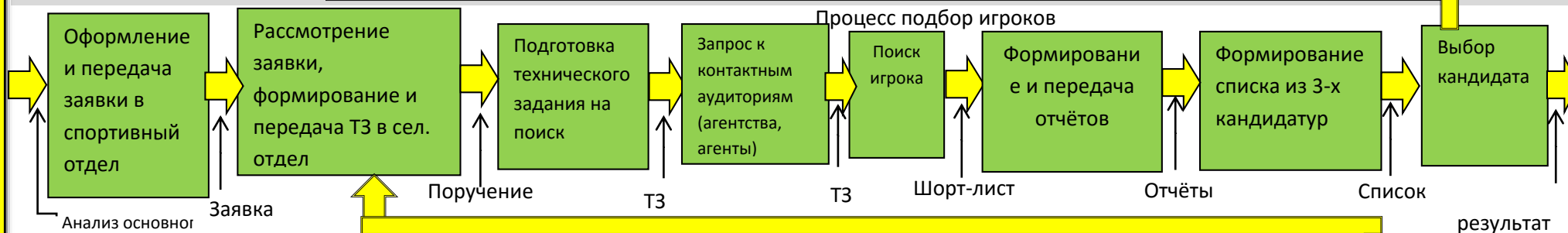
Процесс организация футбольных мероприятий для фанатов



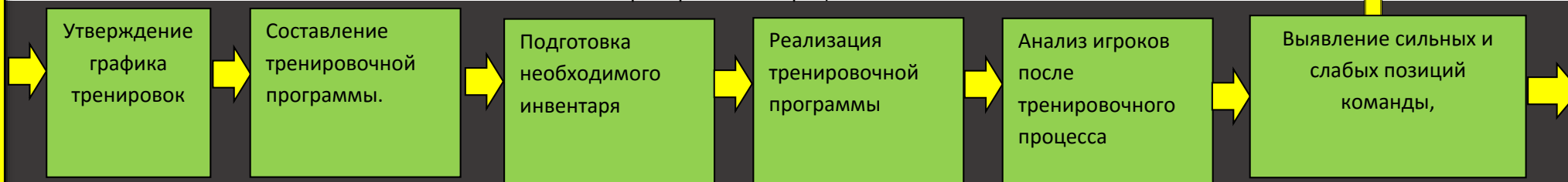
Процесс организации футбольного матча



Процесс подбор игроков



Тренировочный процесс



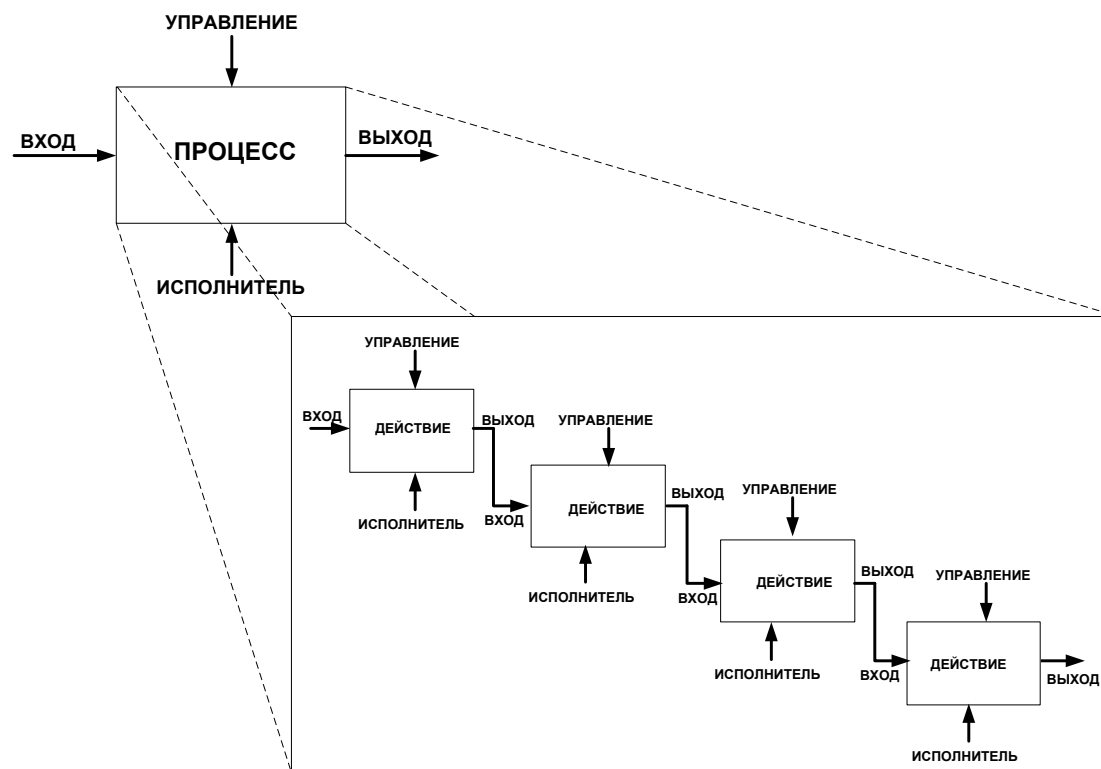
Организационная структура

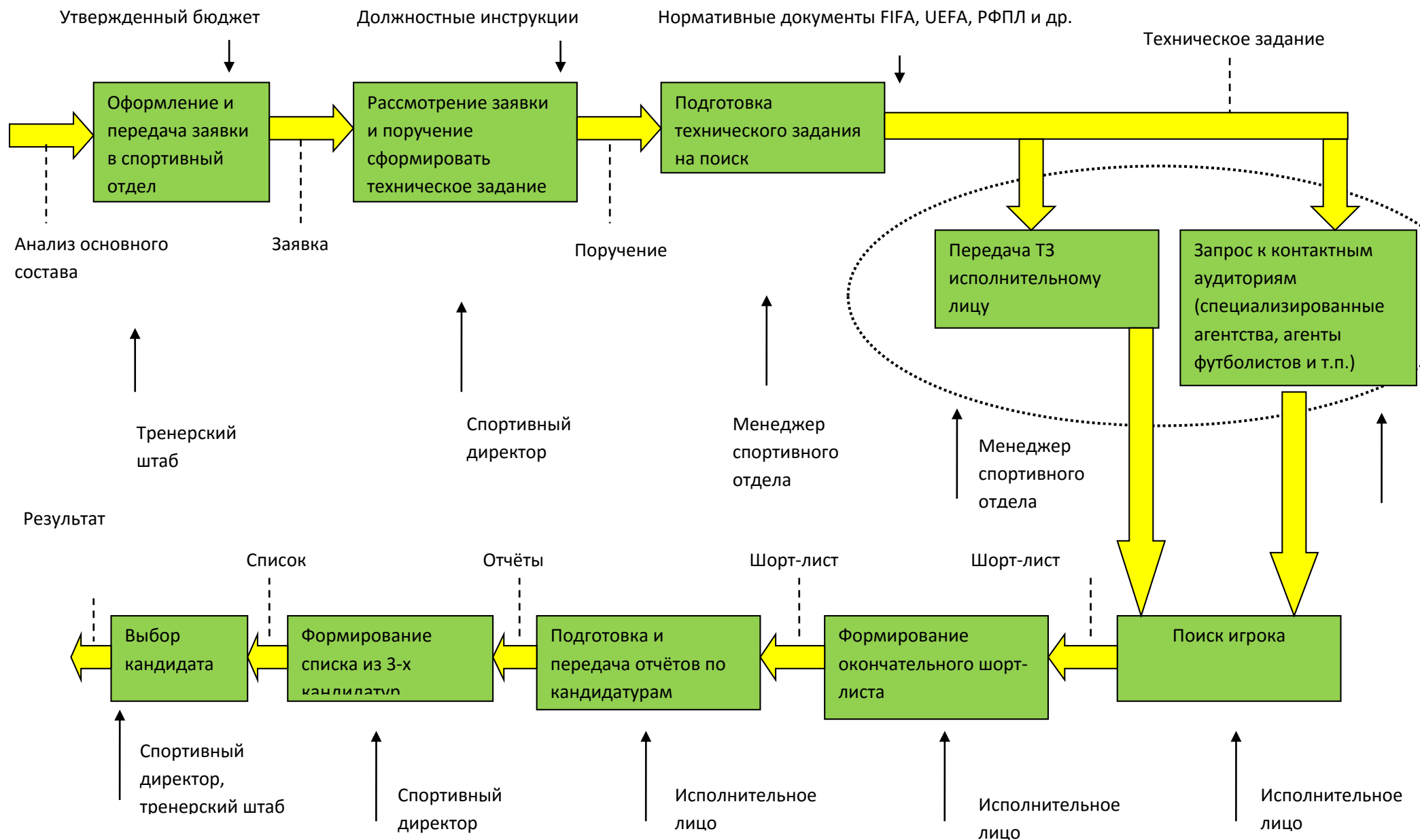
Рассматривая организационную структуру, отразим те элементы, которые принимают (могут принимать) участие в исследуемом процессе подбора игроков.



Этап оптимизации исследуемого процесса футбольного клуба «Томь».

Процесс «подбора игроков» отраженный на Карте процессов, были декомпозирован на более детальные модели.





Ключевые факторы процесса подбора игроков на модели «Как есть»

- 1) Использование современных технологий и степень овладения ими;
- 2) Квалифицированность и компетентность сотрудников, наличие определенных знаний и навыков;
- 3) Информационная осведомленность;
- 4) Финансовая обеспеченность;
- 5) Своевременность и содержательность информации;
- 6) Благоприятный имидж и репутация (клуба, руководства, персонала и т.д.);
- 7) Оптимизированность бизнес-процесса

Оценка связей между процессами и ключевыми факторами.

Бизнес-процесс	КФ1	КФ2	КФ3	КФ4	КФ5	КФ6	КФ7	Число КФ	Степень качества
1. Оформление и передача заявки в спортивный отдел		+	+					2	С
2. Рассмотрение заявки и поручение сформировать техническое задание		+	+	+				3	В
3. Подготовка технического задания на поиск	+	+						2	В
4.1. Передача ТЗ исполнительному лицу				+				1	В
			+	+				2	С

4.2. Запрос к контактным аудиториям (специализированные агентства, агенты футболистов и т.п.)									
5. Поиск игрока	+	+	+	+	+	+	+	7	D
6. Формирование окончательного шорт-листа		+	+					2	C
7. Подготовка и передача отчётов по кандидатурам	+	+	+		+		+	5	D
8. Формирование списка из 3-х кандидатур		+	+					2	C
9. Выбор кандидата		+	+	+	+			4	C

Критерии оценки степени проблемности процесса.

Степень проблемности процесса	Критерии
A. Отличные	Нет серьезных операционных недостатков. Достигнуто серьезное улучшение в работе бизнес-процесса.
B. Хорошие	Было достигнуто значительное улучшение качества бизнес-процесса по сравнению с уже разработанными критериями отсутствия дефектов.

С. Удовлетворительные	Используемые в бизнес-процессе на данный момент процедуры являются эффективными, нет серьезных проблем.
D. Плохие	Бизнес-процесс обладает некоторыми операционными недостатками, которые требуют принятия мер для исправления.
Е. Очень плохие	Бизнес-процесс неэффективен или почти не действует. Существуют серьезные недостатки.

Согласно оценке связей между процессами и ключевыми факторами, процессы № 5 и № 7 являются наиболее проблемными в данной организации и, соответственно, нуждаются в оптимизации. Что же касается процесса № 9, то его состояние напрямую зависит от процессов № 5 и № 7, поэтому оптимизировав их, мы автоматически улучшим и его.

Этап №	Наименование действия (под процесса)	Признак УЦ / НУЦ	Продолжительность действия (сутки)	Возможность отказа от действия	Условия отказа от действия
1	1. Оформление и передача заявки в спортивный отдел	УЦ	1	НЕТ	
2	2. Рассмотрение заявки и поручение сформировать техническое задание	УЦ	1	НЕТ	
3	3. Подготовка технического задания на поиск	УЦ	1	НЕТ	
4.1 4.2	4.1. Передача ТЗ исполнителю 4.2. Запрос к контактными аудиториям (специализированные агентства, агенты футболистов и т.п.)	УЦ	0,5 0,5	НЕТ НЕТ	

5	5. Поиск игрока	УЦ	7	ДА	Организация профильного подразделения (селекционный отдел) и привлечение в отдел квалифицированных сотрудников.
6	6. Формирование окончательного шорт-листа	УЦ	2	НЕТ	
7	7. Подготовка и передача отчётов по кандидатурам	НУЦ	14	ДА	Организация профильного подразделения (селекционный отдел) и привлечение в отдел квалифицированных сотрудников. Обеспечение отдела специализированным ПО.
8	8. Формирование списка из 3-х кандидатур	УЦ	2	НЕТ	
9	9. Выбор кандидата	УЦ	1	НЕТ	

Детализация этапов бизнес-процесса

Этап 1. Основываясь на анализе текущей укомплектованности (качественной и количественной) основной команды, тренерский штаб делает выводы о необходимости усиления. После чего оформляется заявка с указанием интересующих характеристик, которыми должен обладать кандидат, и передаётся в спортивный отдел клуба.

Приблизительное время: 1 день

Этап 2. Спортивный директор рассматривает заявку, оценивает её целесообразность и, исходя из текущих финансовых возможностей клуба, либо отклоняет её, либо поручает специалисту отдела сформировать техническое задание для дальнейшего поиска.

Приблизительное время: 1 день

Этап 3. Специалист спортивного отдела разрабатывает техническое задание, на основании которого исполнительное лицо будет осуществлять поиск кандидатов. При этом исполнительным лицом может быть как специалист спортивного отдела, так и любой другой сотрудник из структуры клуба, имеющий соответствующие знания и навыки.

Приблизительное время: 1 день

Этап 4. Данный этап будет правильней разбить на два возможных направления, которые могут присутствовать во всем бизнес-процессе как вместе (протекать параллельно), так и поодиночке (либо одно, либо другое).

Приблизительное время: 1 дня

Этап 4.1. В первом варианте происходит передача сформированного ТЗ исполнительному лицу из структуры клуба, которые впоследствии будет заниматься поиском.

Приблизительное время: 0,5 дня

Этап 4.2. Во втором варианте ТЗ отправляется в качестве запроса к контактными аудиториям, т.е. специализированным агентствам, у которых есть наработанная база по футболистам, агентам футболистов, с которыми у работников клуба есть прямые контакты и т.д. В данном случае можно говорить о том, что осуществление поиска передаётся на аутсорсинг.

Приблизительное время: 0,5 дня

Этап 5. Независимо от вариации предыдущего этапа, здесь непосредственно происходит поиск подходящих кандидатур, по результатам которого формируется так называемый первичный «шорт-лист», т.е. первоначальный список кандидатов.

Приблизительное время: 7 дней

Этап 6. На данном этапе происходит фильтрация и сокращение первичного шорт-листа, и он приобретает окончательную форму в виде списка, обычно из 8-10 кандидатов.

Приблизительное время: 2 дня

Этап 7. По каждому из этих кандидатов формируются специальные отчёты, отражающие прошлую и текущую форму игрока, его технические, физические и психологические особенности, а также всю ту информацию, которая была отмечена как интересующая в ТЗ. В дальнейшем отчёты передаются спортивному директору.

Приблизительное время: 14 дней

Этап 8. По предоставленным отчётам спортивный директор оставляет, чаще всего, трёх кандидатов, между которыми будет выбор, и передаст эти данные тренерскому штабу.

Приблизительное время: 2 дня

Этап 9. Спортивный директор и тренерский штаб делают выбор (иногда к этому процессу может подключаться генеральный директор).

Приблизительное время: 1 день

Итого: продолжительность процесса от 30 дней (от оформления и передача заявки в спортивный отдел, до выбора кандидата). Трансферное окно открытое в середине сезона, продолжается в течение одного месяца (4 недели).

Анализ функциональной последовательности процесса показал, что приблизительное время реализации исследуемого процесса составляет 30 дней, что является схожим по количеству дней трансферного окна, в случае задержки исполнения любого из под процесса, результат поиска игрока будет не столь эффективен, таким образом была выявлена проблема. По данным анализа мы выделяем два процесса, которые отличаются своей продолжительностью, это п.5 и п.7. Процесс №5 является одним из таких процессов, от которого можно отказаться а точнее заменить его на другой подпроцесс, так же он имеет признак УЦ. Что касается процесса №7, то его полностью можно убрать, и он имеет признак НУЦ.

В связи с вышесказанным было принято решение сократить время реализации процесса или сократить количество процессов. Так как наибольшее время в процессе занимают два подпроцесса «Поиск игрока» и «Подготовка и передача отчётов по кандидатурам».

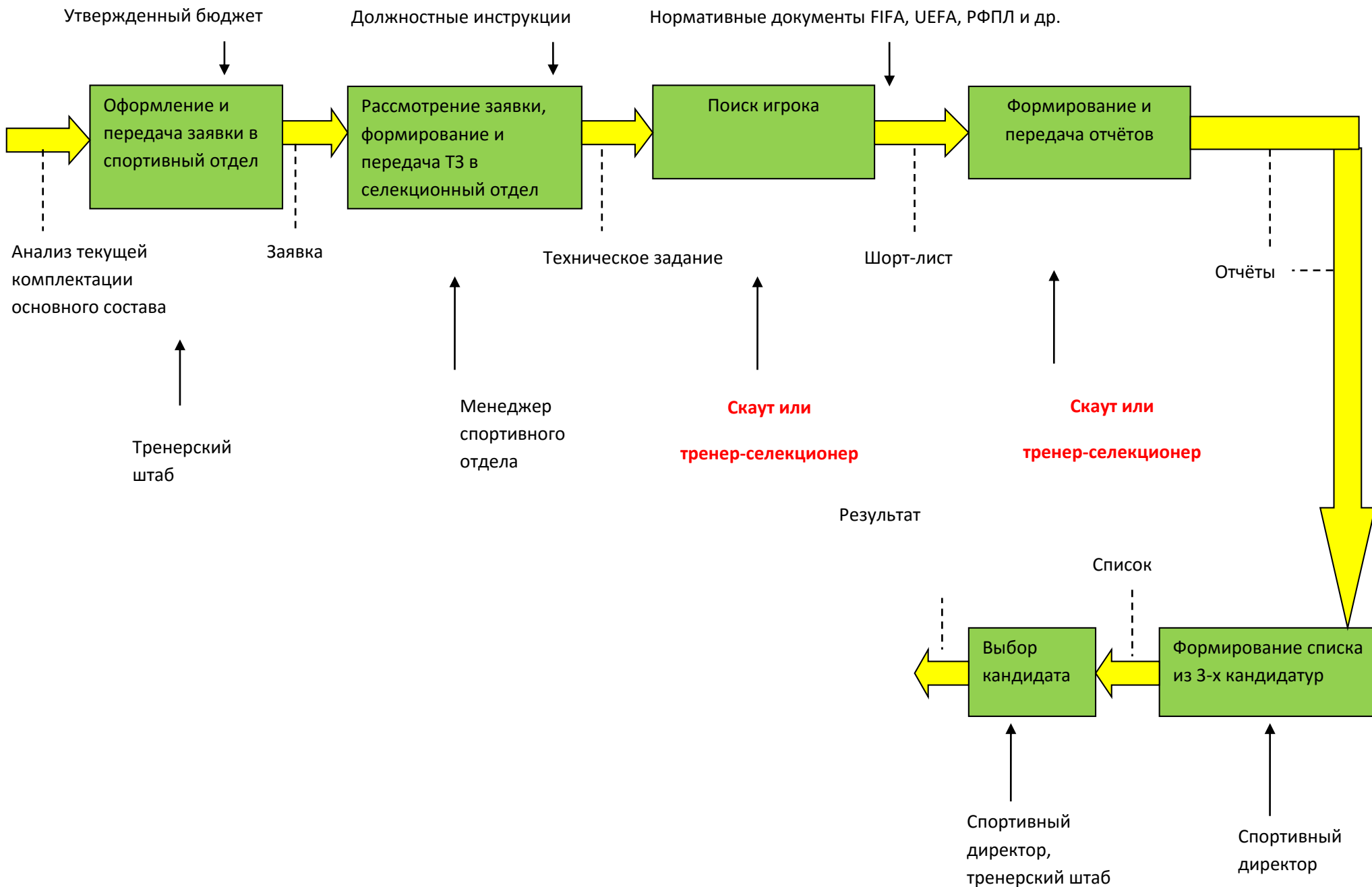
Анализ и оптимизация бизнес-процесса

Бизнес-процесс №5
«Поиск игрока»

Содержание проблемы	Процесс достаточно неоднороден и не всегда последователен и упорядочен, достаточно большая продолжительность процесса, относительно невысокие качественные результаты поиска.
Причины возникновения	Отсутствие подразделения соответствующей профессиональной направленности и достаточно квалифицированного штата сотрудников с соответствующим уровнем знаний
Решения проблемы	Выделение в организационной структуре профильного подразделения (селекционный отдел), который будет находиться в прямом подчинении спортивному директору, привлечение в отдел квалифицированных сотрудников, желательно имеющих богатый опыт в качестве игрока или тренера-селекционера, оборудование селекционного специализированным программным обеспечением для поиска, которое предоставит доступ к большому объему необходимой информации и облегчит её обработку и формирование отчётов.
Результат	Сокращение временных затрат на поиск, повышение качества работы спортивного отдела в целом, т.к. часть его обязанностей перейдёт к селекционному, сведение к минимуму работу с агентствами и агентами игроков.

Бизнес-процесс №7	
«Подготовка и передача отчётов по кандидатурам»	
	Большая продолжительность процесса, большой поток неупорядоченной информации.

Содержание проблемы	
Причины возникновения	Нехватка количественного и качественного трудового ресурса для работы с большим объёмом информации, которую необходимо обработать и преобразовать в отчёт.
Решения проблемы	Выделение в организационной структуре профильного подразделения (селекционный отдел), оборудование селекционного специализированным программным обеспечением для поиска, которое предоставит доступ к большому объёму необходимой информации и облегчит её обработку и формирование отчётов.
Результат	Сокращение временных затрат и увеличение качества предоставляемых отчётов.



Краткое описание процесса «Как должно быть»

Этап 1. Основываясь на анализе текущей укомплектованности (качественной и количественной) основной команды, тренерский штаб делает выводы о необходимости усиления. После чего оформляется заявка с указанием интересующих характеристик, которыми должен обладать кандидат, и передаётся в спортивный отдел клуба.

Приблизительное время: 1 день

Этап 2. В спортивном отделе рассматривают заявку, оценивают её целесообразность и, исходя из текущих финансовых возможностей клуба, либо отклоняют её, либо формируют и передают техническое задание на поиск игрока в селекционный отдел.

Приблизительное время: 1 день

Этап 3. Здесь непосредственно происходит поиск подходящих кандидатур, по результатам которого формируется шорт-лист.

Приблизительное время: до 4 дней

Этап 4. По каждому из кандидатов формируются специальные отчёты, отражающие прошлую и текущую форму игрока, его технические, физические и психологические особенности, а также всю ту информацию, которая была отмечена как интересующая в ТЗ. В дальнейшем отчёты передаются спортивному директору.

Приблизительное время: до 7 дней

Этап 5. По предоставленным отчётам спортивный директор оставляет, чаще всего, трёх кандидатов, между которыми будет выбор, и передает эти данные тренерскому штабу.

Приблизительное время: 2 дня

Этап 6. Спортивный директор и тренерский штаб делают выбор (иногда к этому процессу может подключаться генеральный директор), после чего руководству передаётся запрос на ведение переговоров с выбранным кандидатом.

Приблизительное время: 1 день

Приблизительно время исследуемого процесса: 16 дней

По результатам данной работы было проведено изучение и оптимизация такого бизнес-процесса, как «Подбор игрока», на примере ООО «Футбольный клуб «Томь». Согласно построенной комплексной модели «Как есть», детализации этапов процесса, организационной структуре клуба, анализу ключевых факторов были выявлены следующие проблемы процесса:

- 1) Отсутствие отдельного подразделения в организационной структуре клуба, которое профессионально занимается селекцией, что возлагало дополнительные обязанности на сотрудников спортивного отдела или вынуждало клуб прибегать к помощи третьих лиц, чьи намерения не всегда соответствовали бы ожиданиям клуба
- 2) Нехватка квалифицированных сотрудников, занимающихся селекцией
- 3) Недостаточный уровень информационно-технологической оснащённости в селекционной деятельности

Всё вышеперечисленное негативно влияет на продолжительность всех этапов процесса.

В целях оптимизации данного бизнес-процесса было предложено официально выделить в структуре клуба подразделение, профессиональным направлением которого будет селекционная деятельность (селекционный отдел); оборудовать его специальным программным обеспечением, для облегчения работы с информацией и экономии времени; привлечь к работе квалифицированных сотрудников с опытом работы тренером-селекционером, скаутом, спортивным директором или богатым игровым опытом.