

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально - гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Управление персоналом на коммерческом предприятии на примере ООО «Спорт-форум»

УДК 005.957: 796. 062

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Тамалинцева Анна Владимировна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС-3 ВПО и ООП по направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,6 5,73)
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,2 3,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК

	информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	44,58,74,75,76,77,78)
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально- гуманитарных технологий
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
О-11И21	Тамалинцевой Анне Владимировне

Тема работы:

**Управление персоналом на коммерческом предприятии
на примере ООО «Спорт-форум»**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	
	<p>Объект исследования: система управления персоналом коммерческого предприятия на примере ООО «Спорт-форум».</p> <p>Предмет исследования: оптимизация процесса управления персоналом на коммерческом предприятии.</p> <p>Цель работы: разработка рекомендаций по оптимизации процесса управления персоналом на коммерческом предприятии на примере ООО «Спорт-форум».</p> <ol style="list-style-type: none">1. Материалы курсовых работ, связанные с темой работы ВКР.2. Статьи из журналов.3. Учебники и учебные пособия.4. Официальный сайт фитнес-клуба ООО «Спорт-форум».

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические аспекты управления персоналом на коммерческом предприятии. 2. Система управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса. 3. Методика оценки эффективности управления персоналом на коммерческом предприятии. 4. Оценка эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум». 5. Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум».
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1.	
2.	
3.	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О-11И21	Тамалинцева Анна Владимировна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально – гуманитарных технологий

Направление 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра ИФНТ

Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года

Форма представления работы:

КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН

выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 80 с., 10 табл., 51 источник, 9 рисунков, 4 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, персонал, фитнес-индустрия.

Объект исследования: система управления персоналом коммерческого предприятия на примере ООО «Спорт-форум».

Предмет исследования: оптимизация процесса управления персоналом на коммерческом предприятии.

Цель работы заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процесса управления персоналом на коммерческом предприятии на примере ООО «Спорт-форум».

Разработка данных рекомендаций произведена на основании изучения системы управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса ООО «Спорт-форум».

В работе использованы следующие методы исследования: системный анализ, метод анализа документов, оценка эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум».

Область применения: развитие технологии по совершенствованию системы управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса.

Социальная значимость работы: по итогам проделанной работы были сформулированы рекомендации для устранения недостатков в системе управления персоналом коммерческого предприятия на примере ООО «Спорт-форум».

Определения

Персонал (от лат. *persona* – личность) – это постоянный состав работников какого-нибудь предприятия или организации, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

Управление персоналом – это вид деятельности по руководству сотрудниками, который направлен на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, профессионализма этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Дресс-код (англ. *dress code* – кодекс одежды) – форма одежды, требуемая при посещении определённых мероприятий, организаций, заведений.

Коммерческое предприятие – это организация, которая преследует цель извлечения прибыли из своей основной деятельности.

Фитнес-индустрия – это бизнес в сфере фитнеса и спорта, включающий фитнес-клубы, фитнес-центры, которые предоставляют услуги разностороннего развития физических способностей при улучшении самочувствия во время занятий фитнесом, в тренажерных залах и т.д.

Фитнес-клуб – это место, сочетающее в себе спортивный зал, бассейн, кардио-зону, залы аэробики, танцевальные программы. В фитнес-клубе можно найти инструктора, который составит индивидуальную программу оздоровления и укрепления организма. Многие фитнес-клубы также предоставляют услуги массажа, салона красоты, бани и сауны.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	10
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	13
1.1. Сущность понятий «человеческие ресурсы» и «персонал» в системе управления персоналом.....	13
1.2. Специфика системы управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса.....	19
1.3. Методика оценки эффективности управления персоналом коммерческого предприятия.....	28
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПОРТ-ФОРУМ».....	36
2.1. Специфика работы с персоналом коммерческого предприятия ООО «Спорт-форум».....	36
2.2. Оценка эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум».....	42
2.3. Рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум».....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Сравнительно недавно в нашей стране фитнес-индустрия была еще мало известной, но с каждым годом этот бизнес развивается. Особенность фитнес-индустрии в том, что одним из ключевых конкурентных преимуществ является кадровый состав фитнес-клуба, что немаловажно для поддержания существующей клиентской базы.

Данная работа посвящена процессу управления персоналом на коммерческом предприятии в сфере спортивно-оздоровительной индустрии и фитнеса ООО «Спорт-форум».

Вопросы усовершенствования управления персоналом предприятия приобретают актуальность и требуют дальнейшего изучения, потому что от его использования во многом зависит окончательный результат деятельности предприятия.

Можно считать, что получение конкурентных преимуществ возможно за счет эффективного управления персоналом. Но, к сожалению, руководители отечественных предприятий достаточно слабо внедряют в деятельность новейшие подходы к управлению персоналом, рассматривая данную систему в отрыве от других, или вообще не предоставляя ей внимания.

Хотя за последние годы в России и пытаются изменить устаревшую концепцию управления персоналом, но, пока, результаты не являются удовлетворительными.

Анализ последних научных исследований показывает, что проблематике, касающейся управления персоналом, посвящено достаточное количество работ отечественных и зарубежных ученых, среди которых следующие ученые: Ю.С.Авершина, Т.Ю. Базаров, Я.О. Боровиков, В.Р. Веснин, А.М. Волченко, Б. А. Воронин, И. М. Донник, Е. В. Зарубина, А.В. Ильина, Ю.П. Каратеев, А.Я. Кибанов, М.А. Осинцева, К.А. Петрюкова, Г.А. Семакина, С.Д. Синк, Т.М. Федоренко, С.В.Шекшня и другие. Они

занимались вопросами управления персоналом. А. В. Крамаренко, Г. А. Дудукало посвятили свои публикации вопросам эффективности управления персоналом.

Объектом ВКР является система управления персоналом коммерческого предприятия на примере ООО «Спорт-форум», **предметом** – оптимизация процесса управления персоналом на коммерческом предприятии.

Проблему можно сформулировать следующим образом: какие существуют новые подходы эффективного управления работниками фитнес-клуба в реальной деятельности ООО «Спорт-форум» в области управления персоналом ?

Цель заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процесса управления персоналом на коммерческом предприятии на примере ООО «Спорт-форум».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические аспекты управления персоналом на коммерческом предприятии.
2. Исследовать систему управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса.
3. Описать методику оценки эффективности управления персоналом на коммерческом предприятии.
4. Провести оценку эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум».

Структура работы. Первая глава посвящена рассмотрению теоретических вопросов. В ней раскрываются такие вопросы, как сущность понятий «человеческие ресурсы» и «персонал» в системе управления персоналом коммерческого предприятия; стратегия управления персоналом

на коммерческом предприятии как система; методика оценки эффективности управления персоналом на коммерческом предприятии.

Вторая глава содержит исследование и оценку эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум»; здесь разработаны рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум».

В ходе работы над выпускной квалификационной работой были использованы следующие общенаучные **методы** исследования:

- системный анализ,
- оценка эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум».

При подготовке ВКР использован широкий круг современной литературы. Были использованы корпоративные материалы и сайт коммерческого предприятия ООО «Спорт-форум», которые стали основой написания практической части.

Новизна данной работы заключается в исследовании эффективности существующего процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум».

Практическая значимость ВКР заключается в разработке рекомендаций по оптимизации процесса управления персоналом на коммерческом предприятии на примере ООО «Спорт-форум».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Сущность понятий «человеческие ресурсы» и «персонал» в системе управления персоналом коммерческого предприятия

Любое коммерческое предприятие заинтересовано в наиболее эффективном использовании всех имеющихся в его распоряжении ресурсов.

Максимальная отдача всех средств коммерческого предприятия, вложенных в ресурсы, показывает их рациональное и наиболее полное использование. В отношении материальных ресурсов управление их использованием возможно грамотной организацией производственного процесса с учетом производственной мощности. Этот процесс носит определенный и стабильный характер.

В современных условиях персонал рассматривают как наиболее ценный капитал, которым владеет коммерческое предприятие.

Выделим основные принципы отношения к сотрудникам организации как к человеческим ресурсам:

- сотрудники организации – это люди, наделенные интеллектом;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию;
- отношения сотрудника и организации, как правильно, носят долговременный характер;
- люди приходят в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможностей для реализации этих целей;
- каждый человек обладает определенными компетенциями и человеческим потенциалом;
- сотрудники организации – ее самый ценный ресурс, который необходимо инвестировать [12, с 172-178].

В отношении человеческих ресурсов можно сказать, что они не стабильны во времени, их стоимость и производственная отдача меняются с течением времени, поэтому и процесс управления должен быть непрерывным, изменяющимся вместе с динамикой изменения характеристик человеческих ресурсов [42, с. 782-785].

Однако, именно человеческие ресурсы обладают возможностью к развитию и увеличению своей стоимости и потенциальной отдачи [50, с. 174-178] .

Стратегическая важность именно этих ресурсов в том, что они составляют потенциальную базу обеспечения конкурентоспособности предприятия в целом [37, с. 92-95].

Именно по этой причине поиск наиболее эффективных направлений в области управления персоналом коммерческих предприятий представляется наиболее актуальной задачей.

Управление персоналом было выделено в отдельную отрасль знаний в 30-е гг. XX в. Можно выделить три подхода к управлению персоналом:

1) классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Гастев, П. Керженцев) — с 1880 по 1930 г.;

2) теории человеческих отношений (Э. Майо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк) — с начала 1930-х гг.;

3) гуманистические теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) — с 1970-х гг. [42, с. 782-785]

Среди отечественных авторов обязательно следует упомянуть таких авторов как Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремина, С. В. Шекшня, А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, И. В. Маслов и др.

Современные авторы пишут о существенной роли управления персоналом в современной организации. Прежде всего, правильно выстроенная система управления персоналом, позволяет убрать противоречие между личными целями каждого из работников организации и целями руководителей коммерческих предприятия.

Сегодня понятие «персонал» в отечественном управлении персоналом используется для обозначения наемных сотрудников организации, которые находятся в социально-трудовых отношениях с работодателями на основе трудового договора (контракта) [13, с. 172-178].

Нельзя отрицать тот факт, что среди всех имеющихся ресурсов любого предприятия именно персонал является определяющим.

Методы системного управления человеческим капиталом основаны на синтезе современных требований к управлению: комплексности, ориентации на максимальное использование и отлаженное функционирование системы управления при учете ситуационных факторов — внешних (влияние государства, профсоюзов, рыночных условий) и внутренних (концепция управления, взгляды и ожидания работников, технология управления) [9, с. 98].

Управление человеческими ресурсами представляет собой «современный этап кадрового менеджмента, в котором люди, работающие в организации, рассматриваются как совокупность трудовых, интеллектуальных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств сотрудников организаций» [[12, с. 157].

Рациональное формирование, использование и развитие человеческого потенциала сотрудников организации обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде.

Управление человеческими ресурсами как современный этап кадрового менеджмента сформировался в изменившихся условиях рыночной экономики в русле системного и ситуационного подходов к управлению организацией [9, с. 94].

В литературе определение «управление персоналом» толкуется по-разному: одни авторы рассматривают «управление персоналом» с организационной точки зрения, другие с функциональной.

А.Я. Кибанов под управление персоналом описывает процесс формирования и направления мотивационных установок сотрудника согласно с задачами, стоящими перед коммерческой организацией [21].

С.В. Шекшня под управлением персоналом современного предприятия понимает процесс обеспечения его необходимым числом работников, которые выполняют производственные функции [49].

Управление персоналом является одной из важнейших составляющих общей стратегии управления предприятием. Главной целью такой стратегии является получение прибыли посредством производства и реализации заданного количества товаров или услуг, удовлетворяющих потребности населения.

Управление персоналом на предприятии рассматривается как область практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Выделяют две основные цели управления персоналом:

- обеспечение организации квалифицированными кадрами и эффективное использование их опыта, мастерства, творческого потенциала для достижения целей предприятия;
- создание корпоративной культуры, приобщение работников к ценностям организации и фирменному стилю, решение конфликтных ситуаций.

Необходимость постановки целей в системе управления персоналом объясняется тем, что они позволяют организации развиваться в кадровой сфере более структурировано и предсказуемо.

К основным функциям управления персоналом относятся социальная, нормативно-регулятивная, функция контроля и мониторинга,

информационно-аналитическая, мотивационная, дидактическая, коммуникативная и аксиологическая¹.

Существует большое количество подходов к управлению персоналом. Основные подходы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные подходы к управлению персоналом

Подход	Концепция управления персоналом	Место подготовки людей на предприятии	Основные задачи управления персоналом
Экономический	Использование трудовых ресурсов	техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами)	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
Органический	Управление персоналом; Управление человеческими ресурсами	подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение квалификации	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, обучение персонала
Гуманистический	Управление человеком	работники предприятия должны быть интегрированы в существующей системе ценностей, а также должны быть чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности	Адаптация, развитие культуры организации

Кроме широкого толкования смысла подходов, есть и узкое. Например, компетентностный подход в управлении персоналом. Компетентностный подход в управлении персоналом, основоположником которого является Д. Макклеланд, предполагает:

- разработку модели компетенций как стандарта делового поведения сотрудника;
- оценку компетенций работников с использованием разных методов, например, Центра оценки;
- принятие соответствующего кадрового решения относительно карьеры и работы специалиста, компетенции которого оценивались.

¹ Сеницына Н.А., Баранчев М.О. Система управления персоналом, понятие и управление трудовым потенциалом предприятия // Сибирский экономический вестник. 2016. № 2. С. 67-75.

Каждый подход важен и нужен при управлении персоналом в организации, так как без механизма управления и самого человека ни один руководитель не добьется больших результатов в своей компании. При выборе состава персонала руководитель четко должен знать какую цель преследует его коммерческое предприятие [28, с. 428-430].

На коммерческих предприятиях в рамках управления персоналом традиционно используют различные методы стимулирования и мотивации сотрудников. Считается, что наиболее эффективным является материальное стимулирование персонала: повышение размера заработной платы, разработка системы премиального поощрения, материальная компенсация расходов сотрудников и т.п. Однако, следует отметить, что далеко не у каждого предприятия имеются достаточные финансовые ресурсы для реализации на практике стимулирования такого рода.

Также можно отметить, что эффект от таких мероприятий носит кратковременный характер, по истечении времени сотрудники начинают воспринимать материальное вознаграждение как должное, «ожидаемое» и не ассоциируют его с необходимым для них повышением производительности. Можно сказать, что прослеживается тенденция снижения стимулирующего эффекта от заработной платы и других стимулирующих материальных выплат, а также ограниченность финансовых возможностей предприятий для реализации этих направлений в управлении персоналом.

В связи с этим актуальным является разработка и применение на практике иных, нематериальных способов стимулирования труда персонала [37, с. 92-95].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что управление персоналом на коммерческом предприятии – это раздел знаний и прикладной деятельности, который направлен на снабжение предприятия качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.

Управление персоналом – деятельность, ориентированная на совокупность определенных правил и методов воздействия на процесс труда сотрудников с целью формирования у них навыков, необходимых для максимизации трудового потенциала.

Управление человеческими ресурсами предполагает деятельность, направленную на единение основных трудовых компонентов: трудовой функции и межличностных отношений сотрудников. Такой подход базируется на рассмотрении работника как основного элемента организации, которая, непременно, носит социальный характер.

Управление человеком рассматривает создание для работника комфортных условий для труда: выстраивание дружественных отношений в коллективе, оказание помощи в саморазвитии, что будет способствовать максимизации труда работника.

1.2. Специфика системы управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса

Традиционно стратегия управление персоналом на коммерческом предприятии рассматривается как система.

Система управления персоналом на коммерческом предприятии – это комплекс четко структурированных подсистем и элементов, взаимосвязанных между собой, состоящих из органов управления, методик, принципов, форм, средств и инструментария, направленных на достижение поставленных целей, стоящих перед предприятием.

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации в экономическом пространстве.

Основой системы управления персоналом предприятия является механизм управления, включающий в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства.

Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют способы воздействия на персонал и подразделяются на административные, экономические и социально-психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют его стиль руководства.

Стратегия управления персоналом (УП) является важной составляющей общей стратегии управления на уровне компании.

Современная практика показывает, что стратегия УП должна разрабатываться с учетом как интересов высшего руководства коммерческого предприятия, так и интересов непосредственных работников (персонала). Суть стратегии должна выражаться в принципах (табл. 2).

Таблица 2. Принципы стратегии управления персоналом

№	Принцип	Содержание
1	Определение целей управления персоналом	При принятии решений в сфере УП должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности и интересы работников (достойный уровень оплаты труда, удовлетворительные условия труда, профессиональный рост и возможность реализации способностей работников).
2	Формирование идеологии и принципов кадровой работы	Идеология кадровой политики должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации. Документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению, норм в работе с кадрами организации.
3	Формирование условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов	Обеспечение экономической эффективности использования трудовых ресурсов - оптимальное использование для достижения целей предпринимательской деятельности (увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная же эффективность обеспечивается реализацией мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий работников, их потребностей и интересов в организации.

В основе стратегии управления персоналом коммерческого предприятия лежит кадровая политика, которая может предполагать следующие направления для реализации всей стратегии УП:

- разработка механизмов эффективного распределения персонала, оптимизация его численности в зависимости от внешних и внутренних условий, положений в отрасли, смены технологических укладов, административных ограничений и др.;

- оптимизация и рационализация затрат на персонал и на процесс управления им;

- разработка научно-обоснованных и, вместе с тем, практически применимых программ привлечения, отбора, расстановки, оценки и аттестации кадров, их профориентации и трудовой адаптации;

- создание и реализация программ развития персонала в аспекте их профессионального совершенствования и продвижения;

- внедрение мотивационных механизмов повышения заинтересованности персонала в эффективности их трудовой деятельности.

В практике применимости концепций кадровой политики не существует большого их разнообразия (рис. 1).

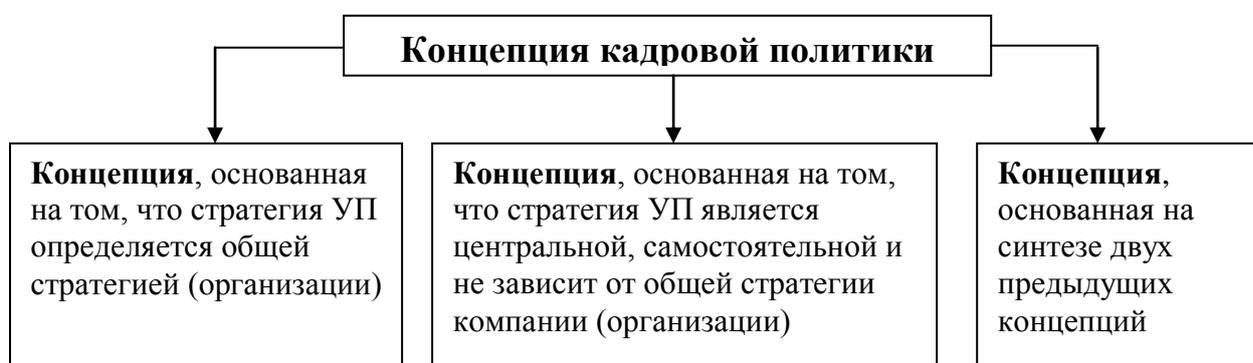


Рисунок 1 – Концепции кадровой политики [27]

Непосредственный выбор концепции кадровой политики во много зависит от специфики деятельности компании, от ее целей и задач.

Управление персоналом в стратегическом аспекте можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных процессов.

В начале реализации стратегии УП особое значение имеет анализ среды. На основе анализа среды в дальнейшем генерируются миссии и стратегические цели коммерческого предприятия.

Стоит отметить, что только комплексный анализ среды способен дать необходимую информацию для формирования целевого блока стратегии управления персоналом.

Стратегия управления персоналом на коммерческом предприятии включает в себя такие элементы как планирование персонала, найм, набор, отбор, адаптация нового сотрудника, мотивация, обучение, профессиональная аттестация и оценка и т.д.

Основой планирования человеческих ресурсов служат цели предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу. Планирование человеческих ресурсов целесообразно направить на обеспечение работниками, личностный потенциал которых соответствует требованиям, разработанным руководителями и специалистами конкретного предприятия.

Рассматривают два источника привлечения человеческих ресурсов – внутренний и внешний. Внутренний источник – это люди, работающие на предприятии, тогда как внешний – люди, способные работать на предприятии, но не работающие на нем в настоящий момент. Оптимальным вариантом является сочетание стабильности трудового коллектива с его обновлением.

Набор человеческих ресурсов производится за счет внутренних резервов, учебных заведений, внешней рекламы, государственной службы занятости, случайных заявлений и рекомендаций и обязательно сопровождается процедурой отбора.

Цель отбора – свести к минимуму потери, связанные с несовпадением способностей к труду и личных качеств людей с возможностями их использования при выполнении конкретных видов работ.

Желательно, чтобы процедура отбора человеческих ресурсов на предприятиях была понятной, доступной, не требующей больших финансовых и временных затрат, обязательно содержащей элементы физического и психологического комфорта и в то же время обеспечивающей минимум ошибок. Для этого в процедуре отбора следует использовать несколько последовательных ступеней:

- оформление в установленном порядке и анализ анкетных и автобиографических данных;
- собеседование, проводимое работником отдела кадров или, если имеется, работником службы управления персоналом при обязательном присутствии линейного руководителя;
- определение профессиональной пригодности, включая психологическое тестирование;
- обязательный медицинский осмотр;
- вынесение решения о приеме на работу.

Адаптация - это включение работника в производственную и социальную организацию коллектива, процесс освоения профессии, усвоения требований и норм трудовой и других форм социальной деятельности. Успех адаптации зависит от удовлетворенности профессией и квалификацией, возможностями профессионального роста, социально-экономических условий труда и его организации, психологического климата в коллективе и социально-бытовых условий. Процесс адаптации должен завершиться отождествлением работника с коллективом.

Так как данная работа посвящена проблеме управления персоналом на коммерческом предприятии на примере фитнес-клуба ООО «Спорт-форум», важно рассмотреть основные характеристики стратегии управления кадрами в сфере спорта и фитнеса.

В индустрии фитнеса значимой считается проблема о профильном – физкультурном образовании. От кандидатов на должность требуется наличие

диплома об окончании соответствующего высшего либо среднего профессионального учебного заведения.

Но часто за скобками остается вопрос, насколько выданный тем или иным учебным заведением диплом адекватен современным знаниям и требованиям рынка. Если кандидат на вакансию имеет хороший спортивный опыт, то вполне может быть так, что в вузе он практически не бывал и необходимых знаний за выставленными оценками просто нет [7].

При подборе кадров на должность работника в сфере спортивно-оздоровительной индустрии и фитнеса необходимо учитывать несколько критериев, в первую очередь, его культуру, стрессоустойчивость, интеллект, словарный запас, деликатность, умение работать в команде. Образование и опыт в данной сфере работника работодателю пополнить всегда легче, чем изменить культуру и менталитет сотрудника [8].

Недостатки, связанные с карьерным ростом и условиями труда. Иногда сотрудники спортивных клубов, успешно начавшие свою трудовую деятельность, в дальнейшем снижают свою активность, начинают проявлять недисциплинированность, халатность и грубость.

Такая трансформация поведения вызывается психологическим состоянием работников, которые по каким-либо причинам разочаровались в деятельности, либо по каким-то другим причинам. Если ранее перспективы карьерного роста, увеличение заработной платы и улучшения условий труда казались им близкими и реальными, то под воздействием определенных фактов мнение изменилось в худшую сторону [9].

Сотрудники, успешная работа которых упорно игнорируется, начинают осознавать, что их деятельность не будет должным образом оценена, в связи с чем они или покидают клуб, или начинают саботировать его работу.

Главные ошибки собственников клуба в данной ситуации заключаются в неумении или нежелании держать свое слово, выполнять

принятые на себя обязательства, вести адекватную кадровую деятельность [10].

Все успехи работников должны своевременно отмечаться и вознаграждаться. Также работодатель должен дать возможность карьерному росту, отправив его на обучение повышения квалификации, тем самым угодить работнику и расширить ассортимент новой услугой в своей организации.

Итак, роль персонала весьма важна в индустрии фитнеса, так как эта сфера предоставляет сервис на прямую клиенту, и очень важно уделить внимание подбору качественных кадров.

Перечисленными выше трудностями не исчерпываются ошибки с подбором и расстановкой на определенную должность персонала.

Халатный подбор кадров, индивидуальных качеств работников приводит к таким значительным последствиям, как нарушения трудовой дисциплины (опоздания, прогулы, нарушения субординации), сопряженные с употреблением алкоголя или запрещенных спортивных препаратов, случаи воровства у клиентов и коллег, продажа коммерческих секретов конкурентам.

Корпоративная и организационная культура являются важными составляющими системы управления персоналом в индустрии спорта и фитнеса.

Корпоративная культура представляет собой один из основных элементов формирования имиджа спортивной организации в глазах партнеров и потребителей физкультурно-спортивных услуг. Высокий имидж и надлежащая деловая репутация повышают статус фитнес клубов, привлекают дополнительных клиентов, увеличивают конкурентоспособность и капитализацию данных спортивных организаций.

Содержание организационной культуры:

- внешний вид сотрудников, одежда или форма, представление себя на рабочем месте;

- осознание себя самого и своего места в конкретной организации;
- язык общения и коммуникационная система;
- взаимоотношения между людьми;
- привычки и традиции, которые связаны с приемом пищи;
- развитие и самореализация работника;
- чувство времени, отношение и использование времени;
- мировоззрение;
- ценности и нормы;
- трудовая этика и мотивирование.

Процесс формирования организационной культуры – совокупность некоторых видов деятельности, которые ориентированы на планирование, разработку, а затем и внедрение организационных норм, ценностей и правил в интересах предприятия, организации, учреждения. Формирование организационной культуры это процесс, который всегда проходит ряд стадий от зарождения до конечного упадка, то есть организационная культура это результат и процесс, она всегда находится в постоянном развитии.

В современном мире клиент сам формирует собственное мнение о фитнес клубе и о, работающих в нем, сотрудников. Данный эмоциональный настрой членов фитнес клуба очень важен для клуба, так как по статистике, клиент, удовлетворенный сервисом, рассказывает свои положительные впечатления трем близким ему людям, а неудовлетворенный доносит о неприятных моментах одиннадцатью знакомыми.

В настоящее время существует пять признаков, по которым складывается имидж фитнес клуба, эмоциональное состояние персонала и собственно клиентов, это:

- а) интерьер помещений;
- б) внешний вид персонала;
- в) поведение сотрудников и клиентов;
- г) контингент занимающихся людей;
- д) формы и способы межличностных коммуникаций.

Все вышеперечисленное может быть в определенной мере скорректировано менеджерами и владельцами фитнес клуба [36, с. 63-66].

Рассматривая специфику системы управления персоналом на коммерческом предприятии в индустрии спорта и фитнеса важно отметить как элемент как обучение персонала. Это важная составляющая успешности большинства фитнес-клубов. Появление новых технологий, внедрение в производство новой техники и оборудования требуют соответствующей квалификации работников. Своевременное овладение работниками знаниями, умениями и навыками обеспечит эффективное развитие и поддержание конкурентоспособности организации.

Обучение персонала выгодно как работодателю, так и самому работнику. Работодатель в результате получит квалифицированные кадры для качественного выполнения работы, работник повысит свою квалификацию, что может привести к повышению его заработной платы, повышению должности, сохранению рабочего места и др.

Главный критерий обучения работников – эффективность. Для эффективной подготовки работников необходимо подобрать подходящие виды и методы обучения персонала.

Существует три основных вида обучения персонала:

1. Подготовка персонала – получение работниками специальных знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения конкретной работы.

2. Переподготовка персонала – получение работниками новых знаний, умений и навыков по причине смены профессии или при изменении требований к профессии.

3. Повышение квалификации – получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков в связи с повышением или ростом требований к профессии.

Поэтому важно повышать профессиональные качества работника для его карьерного роста, так как фитнес индустрия не стоит на месте.

Безусловно, всех погрешностей избежать не возможно. Но при правильном подходе к своему персоналу ошибок связанных с кадрами в спортивно-оздоровительной индустрии и фитнеса станет значительно меньше.

По параграфу можно сделать вывод о том, что с определенной степенью уверенности можно утверждать, что сфера управления человеческими ресурсами, т.е. персоналом – это именно та сфера, где внедрение качественно новой стратегии управления будет способствовать интенсификации процессов отдачи, в первую очередь в плане повышения экономической эффективности деятельности компании.

Система управления по целям – это передовой опыт, который в российской практике применять, несомненно, нужно в силу необходимости оптимизации многих управленческих процессов внутри отечественных компаний и снижения издержек.

1.3. Методика оценки эффективности управления персоналом коммерческого предприятия

При управлении персоналом возникает проблема оценки эффективности работы как кадровой службы по управлению персоналом, так и эффективности деятельности работников предприятия в целом. Несмотря на широкое использование категории «эффективность» в научной мысли не существует единого подхода к ее пониманию.

Касается такая неопределенность и категории «эффективность управления», которая является основой при определении сущности эффективности управления персоналом.

Эффективность может определяться как результативность системы, которая выражается как отношение полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам [1].

Существуют различные подходы к определению эффективности управления [2]:

- рассчитываются синтетические показатели эффективности управления;
- фактические данные сравниваются с нормативными, плановыми, с показателями за предыдущие годы или по другим предприятиям;
- применяется качественная оценка эффективности с помощью экспертов;
- используются эмпирические формулы для расчета показателей, характеризующих эффективность управления.

Наиболее распространенными направлениями являются

- определения эффективности управления как соотношение полученного результата с затратами (ресурсами) деятельности предприятия;
- соотношение полученного результата с намеченными целями.

Но эти подходы к определению эффективности не позволяют установить логическую взаимосвязь между управлением деятельностью предприятия и эффективностью управления деятельностью предприятия.

В работе [3] обобщены достижения относительно категории «эффективность управления персоналом», которые представлены тремя подходами:

- экономическим, при котором эффективность управления персоналом оценивается затратами на него;
- целевым, при котором эффективность определяется степенью достижения целей;
- комбинированным, при котором эффективность определяется как степенью достижения целей, так и уровнем затрат, на его достижение.

При этом в экономической мысли различают следующие виды эффективности управления персоналом: экономическую, социальную, организационную, функциональную, индивидуальную.

Довольно часто эффективность управления персоналом оценивается путем определения показателей оценки эффективности управленческого труда или определяется группой показателей, характеризующих

эффективность функционирования различных сфер деятельности предприятия. Заметим, что эти группы показателей необходимо применять комплексно.

Такое сочетание является необходимым для точного определения, что привело к недостижению целей предприятия и негативно повлияло на эффективность деятельности предприятия.

Основным показателем эффективности системы управления персоналом на коммерческом предприятии являются не только высокие результаты в производстве, а такие показатели как социальная защищенность человека, климат в коллективе, комфортные условия труда и возможность реализовать себя как личность, что в итоге составляет высокое качество жизни.

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко спланированный процесс, который направлен на расчет затрат, издержек и выгод, которые связаны с программами управления кадрами и для подведения итогов согласно показателям базового периода предприятия, с показателями конкурентных предприятий и с целями организации [39, с 67-65].

Оценка эффективности управления персоналом основана, прежде всего, на информации о работниках: продвижение по службе, их профессиональные, квалификационные, половозрастные характеристики, медицинские и психологические параметры, производительность и новаторская активность.

Оценка эффективности управления персоналом может выступать мощным рычагом роста результативности управленческого процесса. Она должна осуществляться на протяжении всех этапов управленческой деятельности.

Шекшня С.В. оценку эффективности управления персоналом предлагает осуществлять следующими методами [49]:

- оценка достижения целей;

- оценка компетенций;
- оценка методов мотивации;
- изучение статистики кадров;
- оценка затрат и издержек.

Эффективность функционирования системы управления персоналом определяется ее вкладом в достижение целей предприятия.

Управление персоналом на коммерческом предприятии эффективно настолько насколько успешно персонал предприятия использует свой потенциал для реализации целей.

В литературе по экономике выделяются следующие критерии эффективности процесса управления кадрами (рис. 1).

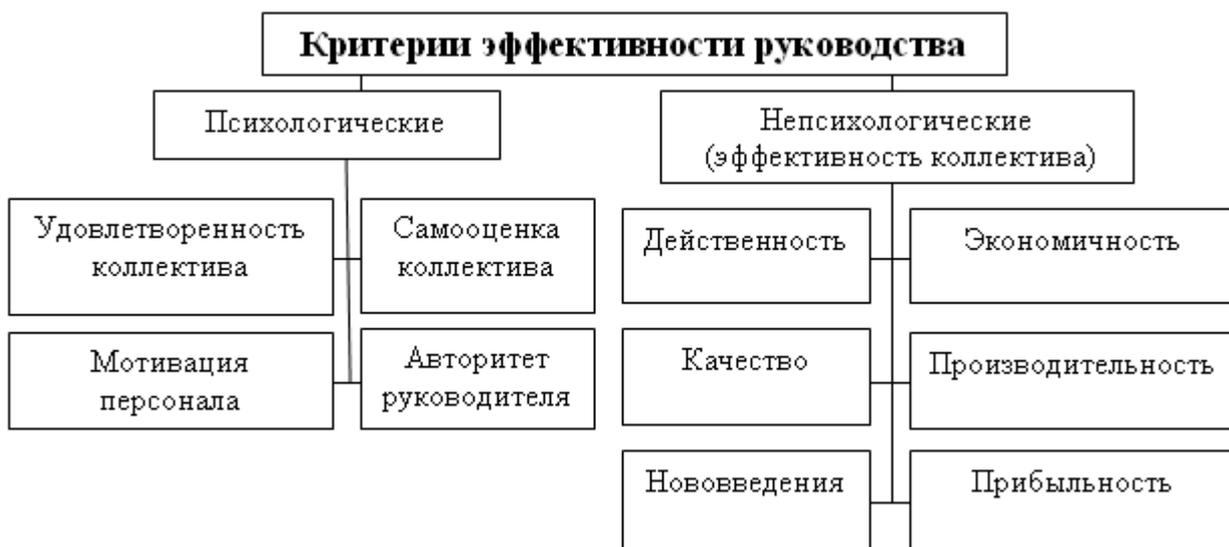


Рисунок 2 – Критерии эффективности управления персоналом

Как видно, из рисунка 2, прибыль входит в число критериев эффективности, не подменяя собой все прочие [30, с. 2524-228].

Синк Д.С. считает, что «независимо от размера, типа или вида конкретной организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров... Итог жизнедеятельности коллектива – его эффективность, отражающая степень эффективности руководства им» [40]».

Другими словами, эти критерии могут быть использованы применительно к оценке эффективности любого производственного коллектива.

Итак, по параграфу можно сделать вывод о том, что методика оценки эффективности управления персоналом, требует более обстоятельного исследования процессов оптимизации структуры управления персоналом в условиях углубления интеграционных и глобализационных процессов, формирования эффективного механизма управления производственным персоналом коммерческого предприятия.

В качестве комплексной методики, которая бы обеспечивала своевременный, объективный и всесторонний анализ работы службы персонала, а также измеряла бы эффективность деятельности работников на предприятии достаточно часто применяется сбалансированная система показателей (Balanced ScoreCard – BSC).

Balanced Scorecard позволяет

- выделить в работе службы персонала приоритетные направления, обеспечивающие реализацию стратегии предприятия;
- оценить вклад подразделения в ее осуществление;
- контролировать расходы на персонал;
- измерять не только итоговые показатели деятельности, но и опережающие, по которым можно судить, в правильном ли направлении происходят изменения.

На основе BSC можно выделить основные функции и установить оценивающие показатели эффективности на основе экспертной оценки.

В качестве функций и показателей по управлению персоналом определено [4]:

- реализация политики управления персоналом (удовлетворенность работой службы персонала предприятия, количество реализованных на предприятии кадрово-социальных проектов), организация труда персонала и

мотивация (средний уровень заработной платы, средний уровень компенсационных, социальных выплат;

- отклонение среднесписочной численности от плановой;

- производительность труда;

- отклонение фонда оплаты труда от бюджета (плана)), обеспеченность потребности в персонале (рейтинг предприятия как работодателя; процент внутреннего заполнения вакансий, средний уровень расходов найма одного работника), управления составом сотрудников (средний возраст сотрудников, уровень образования должностных лиц предприятия, средний стаж работы должностных лиц предприятия, коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по увольнению, коэффициент постоянства (стабильности) кадров;

- коэффициент соотношения основного и вспомогательного персонала), адаптация персонала (процент работников, уволившихся со стажем менее 3 лет), развитие персонала (процент сотрудников включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв;

- процент уволившихся из числа кадрового резерва;

- процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

- доля тех, кто вносит рационализаторские предложения и т. п.),

- оценка персонала (процент специалистов, прошедших аттестацию, количество работников, прошедших психофизиологическую диагностику),

- обучение персонала (процент прошедших обучение, средний объем расходов на развитие одного человека),

- развитие корпоративной культуры (уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры, количество общих собраний, проведенных в течение года).

Таким образом, проблема оценки эффективности управлением персонала является актуальной и открытой, несмотря на широкий круг исследований, и предложений в этой сфере.

Одним из вариантов его решения является формирование интегрального показателя оценки эффективности управления персоналом. Предложенный подход к оценке эффективности управления персоналом и эффективности работы кадровой службы позволит оценить текущее состояние управления, выявить отклонения и, на основе анализа причин отклонения, разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом.

Можно сделать вывод о том, что важной составляющей коммерческого предприятия является персонал. Персоналом организации называют личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Каждый руководитель должен уметь направлять в правильное русло свой коллектив для достижения больших результатов в своей деятельности.

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, формирование их навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах коммерческого предприятия.

Управление персоналом представляет собой целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, которая ориентируется на установление соответствия между целями организации и возможностями сотрудников.

Система управления персоналом преследует следующие цели:

- увеличение конкурентоспособности организации на рынке;
- повышение эффективности труда, а именно получение максимальной прибыли;
- повышение социальной эффективности деятельности коллектива.

В процессе управления персоналом на коммерческом предприятии важное значение имеет оценка эффективности управления персоналом.

Основная цель данной оценки состоит в выявлении слабых мест по всем направлениям кадровой стратегии организации, что позволяет избежать потенциальной проблемы в работе персонала, а именно снизить затраты на отбор и переобучение сотрудников.

Максимально задействовав персонал, с учетом их способностей и возможностей, коммерческое предприятие всегда будет занимать лидирующие позиции на рынке.

Глава 2. Анализ эффективности процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум»

2.1. Специфика работы с персоналом коммерческого предприятия ООО «Спорт-форум»

Основным видом деятельности ООО «Спорт-форум» является: «Физкультурно-оздоровительная деятельность».

Дата регистрации: 2 февраля 2006 года

Адрес: 117420, г. Москва, ул. Наметкина, д. 6, корп. 1.

За 12 лет коммерческое предприятие ООО «Спорт-форум» успешно зарекомендовало себя надежным, престижным фитнес-клубом.

Тип собственности – собственность иностранных юридических лиц.

Должность руководителя компании — генеральный директор.

Фитнес-клуб – место, сочетающее в себе спортивный зал, бассейн, кардиозону, залы аэробики.

В фитнес-клубе «Спорт-форум» можно найти инструктора, который составит индивидуальную программу оздоровления и укрепления организма.

Данный фитнес-клуб также предоставляет услуги массажа, салона красоты, бани и сауны. Членство в фитнес-клубе можно приобрести на срок от одного месяца до двух лет. Практически можно пользоваться услугами во все часы работы клуба. За отдельную плату можно воспользоваться дополнительными услугами, количество которых зависит от уровня клуба и может сильно различаться: персональные тренировки, массаж, косметолог, парикмахер, салон красоты, SPA, и многое другое.

Составной частью управления коммерческим предприятием ООО «Спорт-форум» является управление персоналом, которое направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников.

Эффективность деятельности ООО «Спорт-форум» напрямую связана с персоналом, его профессионально-квалификационными, личностными, социальными и прочими характеристиками.

При рассмотрении численности и структуры персонала, занятого в деятельности предприятия, были обнаружены следующие тенденции.

Аппарат ООО «Спорт-форум» составляет 122 штатные единицы, в том числе 90 (74 %) мужчин и 32 (26 %) женщины.

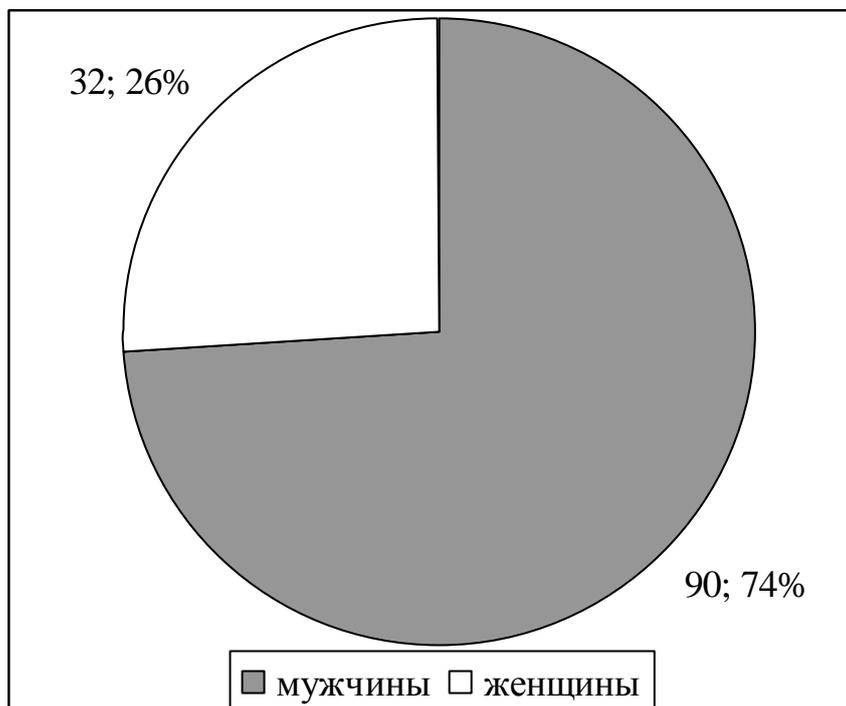


Рисунок 3 – Соотношение полового состава персонала ООО «Спорт-форум» по гендерному признаку, %

74% – мужчины, 90% из них имеют высшее образование, средний возраст группы составляет 37,1 лет, у 90%, средний стаж работы в организации - - 2,3 года.

85,7% сотрудников имеют высшее образование; 14,3% в настоящее время обучаются в Вузе.

Соответствие образования и профессионального опыта занимаемой должности составляет 79%.

Анализируя данные рисунка 2, также следует отметить, что образование на предприятии ООО «Спорт-форум» в целом находится на уровне высшего.

Из 122 человек 74 обладают высшим профессиональным образованием, большая часть которых доводится на аппарат управления и специалистов. Средне-профессиональное 28 человек и начальное профессиональное 10 человек, среднее общее образование 4 человек, что объясняется спецификой работы завода. Также 6 человек имеют незаконченное высшее образование.

Исходя из этого, можно сказать, что уровень образования в целом на предприятии – высокий.

Сотрудники предприятия ООО «Спорт-форум»:

- с высшим образованием составляют 61 %,
- со средне-профессиональным образованием – 23 %,
- с начальным профессиональным образованием – 8 %,
- с начальным профессиональным образованием – 5 %,
- с общим образованием – 3 %.

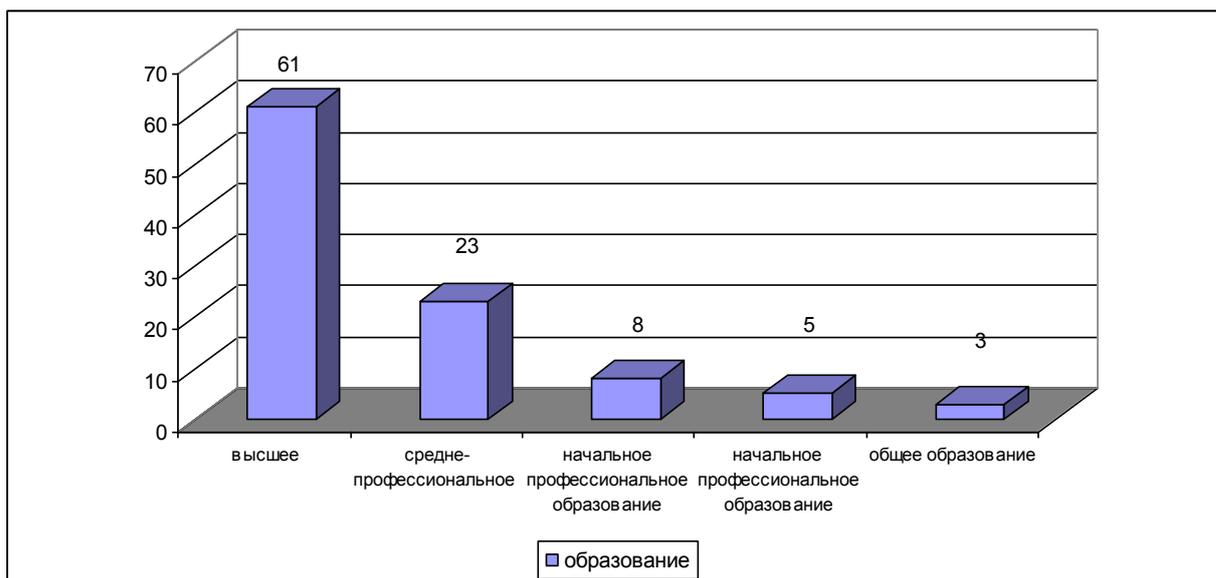


Рисунок 4 – Классификация работников ООО «Спорт-форум» по уровню образования

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ООО «Спорт-форум», который подчинен непосредственно начальнику службы управления персоналом.

В осуществлении своей работы отдел кадров руководствуется трудовым законодательством Российской Федерации, а также приказами и распоряжениями по предприятию.

В отделе кадров работают 2 специалиста, включая ведущего специалиста в лице начальника отдела, который назначается и увольняется директором предприятия.

Если обратить внимание на документационное обеспечение системы управления персоналом на изучаемом предприятии, то можно увидеть, что требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

Для осуществления делопроизводства отдел кадров обеспечен необходимыми бланками удостоверений, свидетельств, сертификатов, заявлений, договоров, справок.

Выделим основные задачи, выполняемые отделом кадров:

1. Отдел кадров по поручению директора ООО «Спорт-форум», совместно с руководителями отделов и подразделений осуществляет подбор и расстановку кадров на предприятии.

2. Отдел участвует в разработке и подготовке вопросов по структуре предприятия, штатному расписанию, положений о структурных подразделениях и функциональных обязанностях их работников.

3. Отдел занимается организацией системы учёта кадров, анализом текучести кадров.

4. Обеспечение прав, льгот и гарантий работников предприятия.

ООО «Спорт-форум», как предприятие, работающее в сфере деятельности фитнеса, нуждается в тщательном отборе персонала.

Ведь администратор, инструктор фитнеса являются маркетинговым ресурсом организации и от их личностных и профессиональных качеств зависит развитие данного вида бизнеса.

Подбор персонала является важным этапом в работе с кадрами на изучаемом предприятии. Он включает в себя цикл процедур: расчет

потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров, а также формирование резерва.

Подбор персонала для ООО «Спорт-форум» осуществляет самостоятельно, сотрудниками отдела кадров, деятельность которого направлена на работу с кадрами, существующими и требующимися.

Для подбора персонала руководителем фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» применяется рекрутинг. Процесс подбора персонала включает следующие этапы:

1. Определение потребности в персонале соответствующего направления (администратор, инструктор, тренер, массажист, диетолог и т. п.);

2. Размещение объявления о вакантном месте (на официальном сайте, в разделе «Работа» на сайте Avito, в группе клуба в социальной сети ВКонтакте);

3. Собеседование с соискателями, на котором первоначально оцениваются такие качества как внешний вид, качество коммуникации, личная симпатия, поскольку практически все сотрудники являются лицом клуба, напрямую общаясь с клиентами;

4. Оценочное интервью с соискателями, прошедшими первый этап собеседования;

5. Стажировка.

На стажировке проводится знакомство со спецификой деятельности клуба, с кругом обязанностей нанимаемого сотрудника.

Процесс затратен по времени. После обучения со многими приходится расставаться по инициативе обеих сторон: сотрудники не находят удовлетворенности работой, руководителя не удовлетворяет отношение к исполнению обязанностей, вновь открываются личностные качества, которые порою негативно влияют на репутационные качества фитнес-клуба. Затратная по времени процедура отбора, найма и обучения повторяется снова и снова.

Фитнес-клуб ООО «Спорт-форум» уделяет особое внимание внешнему виду своих сотрудников.

Одной из главных составляющих организационной культуры является одежда персонала. Введение фитнес клубом ООО «Спорт-форум» обязательной форменной одежды, которая порождает чувство сплоченности и принадлежности к одной команде.

Помимо того, форменная одежда подчеркивает индивидуальный клубный стиль и организационную культуру фитнес клуба.

Во избежание крайностей, фитнес клуб ввел dress code, что дословно значит «одеваться по правилам», по нормам установленным фитнес клубом.

Dress code требует от персонала фитнес клуба избегать злоупотреблением ярким маникюром, косметикой, крупными ювелирными украшениями.

Данные требования продиктованы критериями организационной культуры ООО «Спорт-форум», которая направлена на создание и поддержание благоприятного психологического климата, который будет располагать сотрудников на рабочий лад.

В деловом поведении задают тон сотрудники фитнес клуба, которые в своих действиях руководствуются личной культурой, воспитанием и образованием, своим жизненным опытом. Значительную роль в фитнес клубе ООО «Спорт-форум» также играет наличие в клубе кодекса корпоративной культуры.

Восприятие клиентами организационной культуры фитнес клуба происходит в процессе общения с персоналом, и через систему норм и правил поведения сотрудников клуба, которые имеют как рекомендательный, так и запретительный характер.

Нельзя также забывать, о том, что в фитнес клуб клиенты приходят не только для того, чтобы заниматься, но и для того, чтобы общаться. В лице персонала фитнес клуба клиенты также хотят видеть единомышленников и

соратников, которые смогут разделить их взгляды на жизнь и происходящие события, их этические ценности.

В связи с этим у работников клуба ООО «Спорт-форум», которые находятся в непосредственном контакте с клиентами, существует дополнительная ответственность, связанная с поддержанием надлежащего психологического климата и установлению межличностных коммуникаций.

2.2. Оценка эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум»

Оценка эффективности управления персоналом позволит оперативно принимать решения по совершенствованию отстающих направлений процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум», поскольку посредством своевременного выявления негативных факторов и проведения корректирующих политик кадровая служба сможет снизить риски социальной напряженности, сократить текучесть персонала.

Основные направления кадрового менеджмента ООО «Спорт-форум» представлены на рисунке 3.

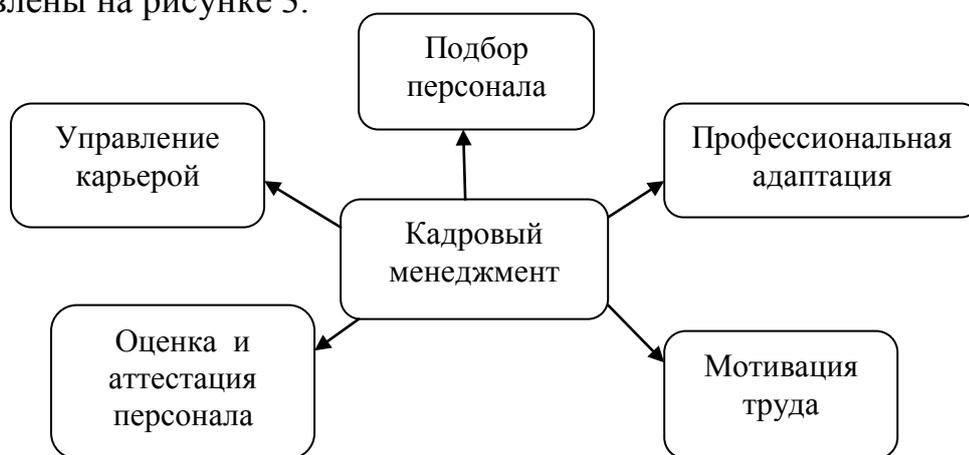


Рисунок 5 – Основные направления кадрового менеджмента ООО «Спорт-форум»

Основной целью кадровой политики ООО «Спорт-форум» является повышение эффективности управления персоналом путем создания системы

управления человеческими ресурсами коммерческого предприятия, направленной на получение максимальной прибыли и обеспечение лидерства в конкурентной среде, базирующейся на экономических стимулах и социальных гарантиях и способствующей гармоничному сочетанию интересов как работодателя, так и работника, и развитию их отношений на благо организации.

Инструменты реализации кадровой стратегии предприятия ООО «Спорт-форум» приведены на рисунке 4.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение работников, повышается эффективность их работы, улучшается структура трудового коллектива.

Формирование кадровой политики, карьерных стратегий на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум» осуществляется с учетом особенностей трудового потенциала предприятия



Рисунок 6 – Инструменты реализации кадровой стратегии ООО «Спорт-форум»

Основные принципы кадровой политики, которые используются в ООО «Спорт-форум» следующие:

– приоритетность – формирование персонала осуществляется на основе приоритета профессионализма и лояльности личности к организации, вытеснения низкоэффективного и содержание высококвалифицированного персонала;

- правомерности – система управления персоналом отвечает законодательству Российской Федерации;
- целенаправленности – управление персоналом способствует эффективной реализации стратегии развития ООО «Спорт-форум»;
- сбалансированности интересов работников фитнес-клуба «Спорт-форум»;
- справедливости – ротация персонала и награждение его за труд осуществляются в соответствии с результатами деятельности сотрудников и уровня их профессиональной компетенции;
- прозрачности – система управления персоналом полностью простая для восприятия и служит повышению имиджа ООО «Спорт-форум».

Именно потому, что содержание кадровой политики формируется с учетом основных принципов управления персоналом и путем планирования и мониторинга персонала, его структуры, ротации (приема, перемещения, освобождения), профессиональной подготовки, организации труда, включая нормирование, регламентирование, создание рабочих мест, мотивации труда, расчета ее эффективности, видно, что на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум» создана качественная система управления персоналом.

Профессиональная подготовка сотрудников ООО «Спорт-форум» носит системный характер и содержит в себе элементы обычной и дистанционной учебы.

В ООО «Спорт-форум» создана особенная мотивация. Материальное стимулирование осуществляется по объединенной временной форме, с преобладающим применением часовой-премиальной системы оплаты. Так, кроме основной ставки, используются надбавки, доплаты и одноразовые выплаты.

В отдельных случаях устанавливается персональная надбавка, которая носит постоянный характер. Она устанавливается сотрудникам за достижение высоких профессиональных результатов, и только в том случае,

когда разделы тарифной сетки для сотрудников в данной должности исчерпаны.

Всем сотрудникам ООО «Спорт-форум» обеспечивается социальный пакет, который включает льготное кредитование, проведение корпоративных мероприятий, организацию летнего отдыха детей и сотрудников, страхование жизни, обеспечение транспортом для проезда к работе и домой и т.п.

Большая роль в управлении персоналом в фитнес-клубе отводится нематериальной мотивации.

Нематериальное стимулирование в ООО «Спорт-форум» осуществляется, в основном, по такими направлениям:

- карьерный рост – повышение должностного статуса, представление возможности освоения других профессий, включение в резерв и др.;

- участие в управлении компанией – введение в состав проектных и рабочих групп, коллегиальных органов, привлечение к разработке плановых и нормативных документов и др.;

- повышение престижа труда – сочетание функций и профессий, предоставление возможности освоения прогрессивных методов труда.

Для оценки эффективности процесса управления персоналом на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум» будем использовать SWOT-анализ.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью кадрового менеджмента на коммерческом предприятии ООО «Спорт-форум», которые присущи фитнес-клубу, и внешними угрозами и возможностями.

В табл. 1 представлен SWOT-анализ кадрового менеджмента компании ООО «Спорт-форум».

Таблица 3. SWOT-анализ кадрового менеджмента ООО «Спорт-форум»

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Лидер на рынке фитнес-услуг в г. Москве. - Квалифицированные управленческие кадры, фитнес-инструкторы и инструкторы тренажерного зала. - Наличие необходимых финансовых ресурсов позволяет полностью и своевременно выплачивать вознаграждение работникам. 	<ul style="list-style-type: none"> Относительно высокая текучесть кадров среди рабочего персонала Недостаточно высокие, по сравнению с другими сферами деятельности, заработки у фитнес-тренеров и инструкторов тренажерных залов - Недостаточная организация обучения персонала. - Отсутствие повышения квалификации.
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение качества кадрового менеджмента за счет совершенствования программы подбора и отбора персонала, улучшения условий работы персонала. - Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новые рынки за счет новых услуг с привлечением новых работников. - Стратегическое планирование деятельности кадрового менеджмента. 	<ul style="list-style-type: none"> - Введение новых законов о трудовой деятельности. - Спад в экономике, уменьшение числа клиентов (уже отчасти имеет место). - Вхождение на рынок сильного конкурента в фитнес-индустрии с более привлекательными условиями для персонала.

За 11 лет компания ООО «Спорт-форум» стала одним из лидеров на рынке фитнес-услуг в г. Москве с опытным руководством.

В компании работают квалифицированные управленческие кадры, фитнес-инструкторы и инструкторы тренажерного зала – каждый сотрудник имеет образование и опыт работы в сфере физической культуры и спорта.

Как недостаток в системе управления ООО «Спорт-форум» можно выделить отсутствие повышения квалификации. Всем сотрудникам было бы полезно время от времени проходить такие курсы. К сожалению, на сегодняшний день система обучения в компании носит неформализованный характер, и сам процесс обучения не организован.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- не определены категории персонала, которому необходимо обучение;
- отсутствует годовой план обучения;
- не оценивается эффективность мероприятий по обучению;
- учет затрат на обучение ведется, однако отсутствует их своевременный анализ;
- отсутствуют стандарты обслуживания клиентов.

Как видно из таблицы, пока сильные стороны кадрового менеджмента ООО «Спорт-форум» превышают слабые, а его возможностей больше, чем угроз, поэтому возможен рост качества кадрового менеджмента компании на базе стратегического планирования и дальнейшего делегирования полномочий в филиалы, однако необходимо учитывать определенные риски, связанные с негативными аспектами.

В результате проделанной работы, были выявленные следующие слабые места в системе управления персоналом:

- отсутствие необходимых условий для осуществления карьерного роста работниками предприятия ООО «Спорт-форум»;
- неудовлетворительный размер заработной платы у молодых специалистов;
- несовершенство организационной культуры предприятия;
- отсутствие работающих инструментов мотивации труда.

Усовершенствование системы управления персоналом в фитнес-клубе ООО «Спорт-форум» можно достигнуть с помощью необходимых для этого мероприятий.

2.3. Рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум»

Для того чтобы обеспечить еще более эффективное функционирование коммерческого предприятия ООО «Спорт-форум», необходимо усовершенствовать как систему управления персоналом, так и работу отдела управления персоналом.

Рекомендации по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум» были разработаны по блокам:

- 1 блок «Кадровый менеджмент».
- 2 блок «Подбор и найм персонала».
- 3 блок «Мотивация труда».
- 4 блок «Управление карьерой, система развития персонала».

1 блок «Кадровый менеджмент»

Прежде всего, необходимо привлекать сотрудников службы управления персоналом к разработке и пересмотру стратегических краткосрочных планов деятельности ООО «Спорт-форум».

Детально информировать работников отдела о целях организации и прогрессе в их реализации. Также нужно обеспечить постоянное участие высшего руководства в разработке и пересмотре систем управления персоналом.

Важно оценивать работу отдела управления персоналом по результатам деятельности организации, степени достижения целей и получения прибыли.

Усовершенствование системы управления персоналом в фитнес-клубе ООО «Спорт-форум» можно достигнуть с помощью необходимых для этого мероприятий.

В качестве предложений для эффективного управления персоналом можно выделить следующее:

- совершенствование ориентации кадровой политики предприятия на получение социально-экономического эффекта в работе с персоналом;
- подбор и найм персонала;
- создание престижа профессии посредством участия в соревнованиях и различных мероприятиях в сфере фитнеса и спорта;
- разработка более действенной программы мотивации и стимулирования труда, с целью удержания и сохранения специалистов ведущих профессий в области фитнес индустрии в организации ООО «Спорт-форум»;
- построение системы обучения персонала на предприятии с учётом её дальнейшего развития и модификации;
- организация более эффективной работы по формированию кадрового резерва и планированию карьеры сотрудников.

2 блок «Подбор и найм персонала»

Совершенствование системы подбора и найма персонала является ключевой функцией системы управления персоналом в организации ООО «Спорт-форум».

Стратегия функционирования и развития любой организации не возможна без персонала. От качества и эффективности его использования во многом зависят все экономические результаты деятельности.

Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. И только эффективно налаженная система найма персонала будет способствовать решению этой проблемы.

Однако система менеджмента в процессе найма, отбора и подбора персонала в фитнес-центре «Спорт-форум» далека от совершенства и требует постоянного пересмотра и корректировок.

В процессе подбора персонала работодатель ООО «Спорт-форум» сталкивается с множеством проблем, основными из которых являются:

- отсутствие четкого представления о том, каким требованиям должен удовлетворять кандидат, чтобы качественно выполнять свои обязанности;
- неумение определить источник и способ поиска сотрудников в соответствии с должностью;
- непрофессионализм сотрудника, занимающегося отбором, непонимание того, какие компетенции и какими методами нужно оценивать при отборе.

I. Для совершенствования действующей системы подбора и найма в фитнес-центре «Спорт-форум» было рекомендовано разработать локальный нормативный акт - Регламент о найме персонала, где будет дано подробное описание всех этапов, методов и инструментов найма. Этот систематизированный подход позволит сократить затраты и сделать наем персонала своевременным, результативным, надежным, экономичным, качественным.

Предлагаемая технология отбора кандидата на должность фитнес-инструктора состоит из следующих этапов, представленных на рисунке 7.

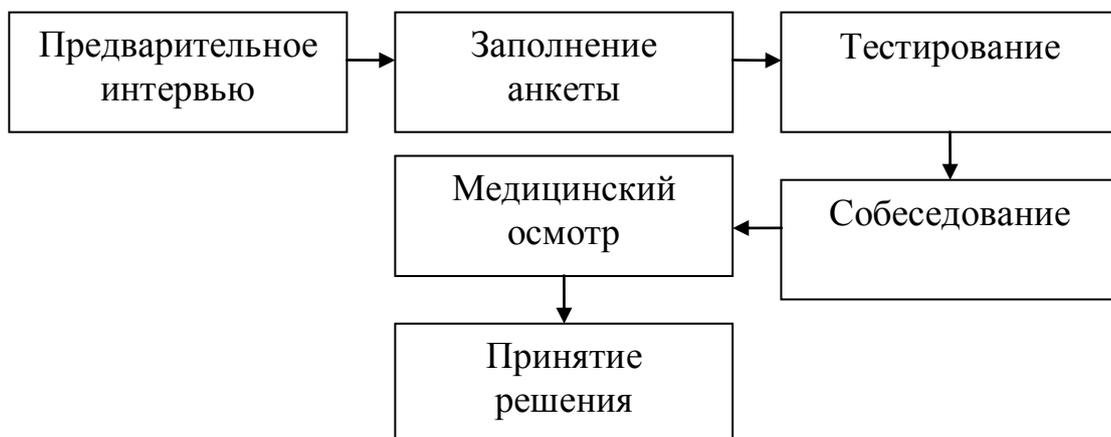


Рисунок 7 – Технология отбора кандидата на должность фитнес-инструктора и инструктора тренажерного зала

Предварительное интервью проводит менеджер по работе с персоналом.

При этом выясняются только общие данные о кандидате. Основная цель отборочного собеседования - оценка уровня образования претендента - дипломы, сертификаты о профессиональной подготовке, его внешнего вида и определяющих личностных качеств - доброжелательность, внимательность, уравновешенность, активность, оптимизм, коммуникабельность, готовность работать в команде, быстрая обучаемость, желание развиваться, нацеленность на результат, желание работать в фитнесе; спортивный внешний вид, стремление к профессиональному развитию, желаемая зарплата, общее состояние здоровья.

Такой критерий, как опыт работы и профильное, высшее физкультурное образование, желателен при приеме на работу инструкторов, но при этом не является обязательным. Больше внимание менеджер по работе с персоналом фитнес-центра уделяет другим характеристикам.

Для работодателя в первую очередь важны личность, коммуникативные качества и высокая клиенториентированность кандидата. Работа с людьми связана с большими эмоциональными нагрузками, и несет большую ответственность: инструкторский состав отвечает за здоровье клиентов и за результат тренировок.

Мотивация кандидата должна быть связана с желанием работать в этой среде, помогать людям и при этом сопровождаться стремлением к карьерному росту.

Если соискатель соответствует пожеланиям работодателя, его приглашают на следующий этап – тестирование.

Заключение с сотрудником трудового договора без проведения обязательного предварительного медицинского осмотра является нарушением законодательства о труде и об охране труда.

Как уже отмечалось выше, в фитнес-индустрии персонал играет ключевую роль. Момент производства и потребления услуг в этой сфере

деятельности совпадают во времени, поэтому производитель услуги одновременно является ее продавцом. Следовательно, успешность бизнеса фитнес-центра, конкурентоспособность, имидж и деловая репутация напрямую зависят от отношения персонала к клиентам, а также от квалификации, личностных и профессиональных качеств сотрудников.

II. Руководителю фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» было предложено провести обучение желающих стать фитнес-инструкторами по требующимся направлениям для последующего отбора персонала.

Для фитнес-клуба набором слушателей курсов Школы решалась задача проведения рекрутинга.

В январе 2017 г. руководитель принял управленческие решения по проведению курсов на базе фитнес-клуба.

На первом этапе сотрудники провели информационную кампанию: распространение афиш с информацией об обучении в спортивных учреждениях и клубах города, в жилых районах и крупных супермаркетах, размещение информации в социальных сетях через сообщества ВКонтакте путем рассылки индивидуальных сообщений с информацией о курсах и приглашением принять участие, через знакомых.

Таким образом, удалось привлечь людей, исключительно увлеченных и мотивированных для занятия фитнесом. В ходе обучения были отобраны наиболее способные, успешно освоившие курс и получившие сертификаты для занятия данным видом деятельности. Так качество отбора на этапе рекрутинга позволило выделить группу потенциальных сотрудников со сформированными профессиональными качествами и высокой мотивацией к получению места работы по интересам.

К плюсам такого метода можно отнести то, что руководитель клуба может наблюдать за обучением и уже в его процессе выявить для себя потенциального сотрудника.

После обучения было проведено собеседование с кандидатами на вакансии фитнес-инструктора в новом офисе. В данном случае применялся

метод Executive Search. Руководителю были известны качества и возможности каждого претендента, поэтому набор состава инструкторов в новый клуб носил эксклюзивный характер.

Таким образом, подбор персонала для фитнес-центра должен носить сложный и многоступенчатый характер. Применение в условиях расширения предприятия методов рекрутинга в сочетании с Executive Search позволило учесть такие условия как мотивация и профессионализм сотрудника, а также выбрать из широкого круга претендентов тех, кто обладает подходящими личностными и коммуникативными характеристиками.

3 блок. «Мотивация труда»

Для того чтобы сплотить персонал в эффективную рабочую команду ООО «Спорт-форум», необходимо совершенствовать систему мотивации, то есть создавать у сотрудников постоянное ощущение стимулов к труду и побуждению работать с полной отдачей с целью достижения личностных и организационных целей.

I. Мотивация персонала превращает работников в единую команду единомышленников, способную решить самые сложные задачи по совершенствованию и расширению фитнес-бизнеса.

Поэтому предлагаем для фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» сформировать деловую культуру и создать на её основе кодекс корпоративной этики. Данные разработки будут способствовать улучшению внутреннего климата в спортивной организации, мотивировать ее персонал на достижение новых позитивных результатов в работе.

В современных условиях развития науки и практики управления персоналом одним из ключевых направлений является система мотивации, основанная на оценке достижения результатов профессиональной деятельности.

II. Предлагаем к внедрению в фитнес-клубе ООО «Спорт-форум» систему KPI, которая является инструментом измерения уровня достижения

целей организации путем анализа результативности трудовой деятельности подразделений в целом и каждого сотрудника в частности.

Key Performance Indicators (KPI) представляют собой показатели эффективности деятельности подразделения (предприятия), способствующие достижению стратегических и тактических (операционных) целей организации.

Использование ключевых показателей эффективности обеспечивает возможность объективного анализа текущего состояния внутренней среды организации и оценки реализации актуальной рыночной стратегии.

Как показывают современные исследования, около 80% российских топ-менеджеров считают неэффективными существующие в их организациях системы оценки результатов деятельности персонала.

Существующие стандартные алгоритмы не обеспечивают связи между планами, исполнением, результатом и мотивацией. Внедрение системы KPI позволяет проводить контроль деловой активности сотрудников и подразделений, а также организации в целом и обеспечивать выведение компании на новый уровень.

По видам выделяют следующие ключевые показатели результативности:

- KPI результата – показывают количество и качество результата.
- KPI затрат – показывают затраченные ресурсы. KPI функционирования – относятся к показателям выполнения бизнес-процессов и позволяют оценить, насколько соответствует процесс требуемому алгоритму его выполнения.
- KPI производительности – производные показатели, характеризующие соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение.
- KPI эффективности (показатели эффективности) – это также производные показатели, которые характеризуют соотношение полученного результата к затратам ресурсов.

По сферам применения на данный момент сложилась следующая классификация КРІ

- целевые КРІ – показывают уровень достижения поставленной цели.
- процессные КРІ - отражают результативность процесса.
- проектные КРІ связаны с конкретными задачами проекта и показывают, насколько эффективно выполняется проект в целом, а также отдельные работы внутри него.
- КРІ внешней среды - это показатели, на которые нельзя непосредственно повлиять, но их нужно учитывать при разработке, например, целевых показателей.

Система КРІ универсальна, в связи с чем может применяться как в сфере товарных рынков, так и в сфере услуг.

На современном российском рынке услуг фитнес-индустрия одна из наиболее молодых активно развивающихся и конкурентных отраслей. В условиях жесткой конкуренции организации фитнес-индустрии заинтересованы в увеличении конкурентных преимуществ, многократном повышении производительности бизнес-процессов и трудовой деятельности персонала за счет увеличения мотивации, увеличении выручки в совокупности с сокращением сроков исполнения всех процессов и снижением постоянных и переменных затрат.

Как отмечалось выше, система КРІ является измерителем результативности, эффективности, производительности отделов и бизнес-процессов организации в совокупности.

При разработке системы КРІ в организациях фитнес индустрии необходимо соблюдение следующих принципов:

- Правило «10/80/10» - организация должна иметь около 10 ключевых показателей результативности, до 80 производственных показателей и 10 ключевых показателей эффективности.

Для подразделений рекомендуется использовать не более 10-15 КРІ, в противном случае менеджеры будут перегружены планированием,

руководство компании – постоянным анализом по исполнению КРІ, которые не сильно влияют на результативность, как подразделения, так и компании.

– Принцип управляемости и контролируемости - подразделения, ответственному за определённый показатель, должны быть выделены ресурсы на управление им, результат обязательно проконтролирован.

В организациях фитнес-индустрии ответственными за реализацию КРІ являются менеджеры, старшие тренеры, старший администратор рецепции. Директор в данном случае осуществляет координирующую и контролирующую функции.

– Принцип партнерства - успешное решение задачи повышения производительности требует установления эффективного партнерства между всеми заинтересованными лицами фитнес клуба (от директора до клининг службы): совместная разработка стратегии внедрения системы, необходимость добиться понимания того факта, что требуются перемены.

При реализации данного принципа топ-менеджерам фитнес-клуба стратегически важно выстроить взаимодействие между подразделениями (рис.1).

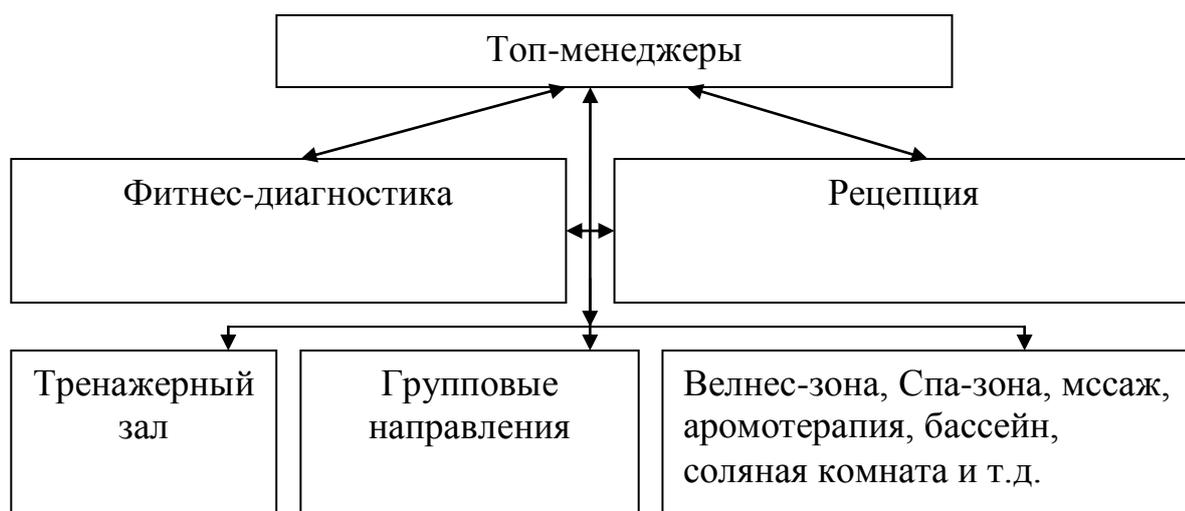


Рисунок 8 – Система взаимодействия между подразделениями фитнес-клуба ООО «Спорт-форум»

– Принцип перенесения усилий на главные направления - повышение производительности требует расширения полномочий сотрудников

организации, в особенности тех, кто работает непосредственно на «передовой линии» (в фитнес-индустрии – рецепция, тренажерный зал, групповые занятия, велнес и спа-зона): помощь сотрудникам нуждающимся в повышении квалификации, обеспечение проведения тренингов, передачу ответственности на разработку собственных ключевых показателей эффективности, эффективное действие коммуникаций (горизонтальной и вертикальной).

Принцип интеграции процессов оценки показателей, отчетности и повышения производительности - важно, чтобы менеджеры создали такую интегрированную схему оценки показателей и отчетности, которая стимулировала бы конкретные ответственные действия.

Цель внедрения системы КРІ в систему управления персоналом фитнес-клуба ООО «Спорт-форум»: увеличение клиентской базы, привлечение новых клиентов.

Ключевыми показателями эффективности для фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» назовём следующие:

- Количество проведенных встреч за день.
- Количество новых клиентов в базе, приобретенных/найденных за день.

Утвержденные показатели и нормативы должны быть достижимы. Достижение цели должно быть связано с приложением значительных усилий, но в то же время вероятность ее достижения должна быть не менее 70 – 80%.

Таблица 4. Показатели достижимости

Показатель	норматив	80% от норматива
уровень продлений	75%	60%
% клиентов, тренирующихся персонально	15%	12%
% клиентов, покупающих дополнительные услуги	65%	52%

Проведём пример расчета по критериям системы КРІ с целью увеличения клиентской базы в организации ООО «Спорт-форум»:

- Удержание клиентов – Увеличение % продлений

- Факт: 1 850 клиентов, продлений 40% 740 «старых» клиентов + 1 200 «новых» (100 /мес) = 1 940 клиентов

Прогноз: продлений 60% = 1 110 клиентов: 1 110 «старых» + 1 200 «новых» (100 /мес) = 2 310 клиентов

Адресность: групповые программы стоимость показателя (шкала цель) ставка за урок = 800 рублей

- Надбавка за групповой урок + 25 % от ставки - 200 рублей = 1 000 рублей

- Надбавка за групповой урок + 5% от ставки - 40 рублей = 840 рублей

Предлагаем каждый ключевой показатель эффективности закрепить за конкретным сотрудником, несущими ответственность за соответствующие результаты (то есть находится в зоне его ответственности).

Например, в тренажерном зале можно учитывать следующие показатели:

- Количество персональных тренировок

- % удержания клиентов

- % покупок после Вводного инструктажа

Например, для тренеров фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» основными КРІ могут быть, во-первых, профессионализм, потому что если тренер сам не обладает достаточными знаниями, то и клиенту дать ничего не сможет. Второе – это психология, умение работать с клиентом, вежливость. И третья составляющая – умение правильно подсказать, показать, помочь добиться определенных целей.

Необходимо регулярно проводить отчетные совещания, по срокам, в зависимости от сложности решаемого вопроса.

Принцип согласования производственных показателей со стратегией - показатели производственной деятельности лишены смысла до тех пор, пока

они остаются не привязанными к текущим критическим факторам успеха (КФУ), составляющим сбалансированную систему показателей (ССП), и стратегическим целям организации.

Механизм разработки системы КРІ в фитнес-клубе ООО «Спорт-форум» включает ряд этапов (рис. 2):

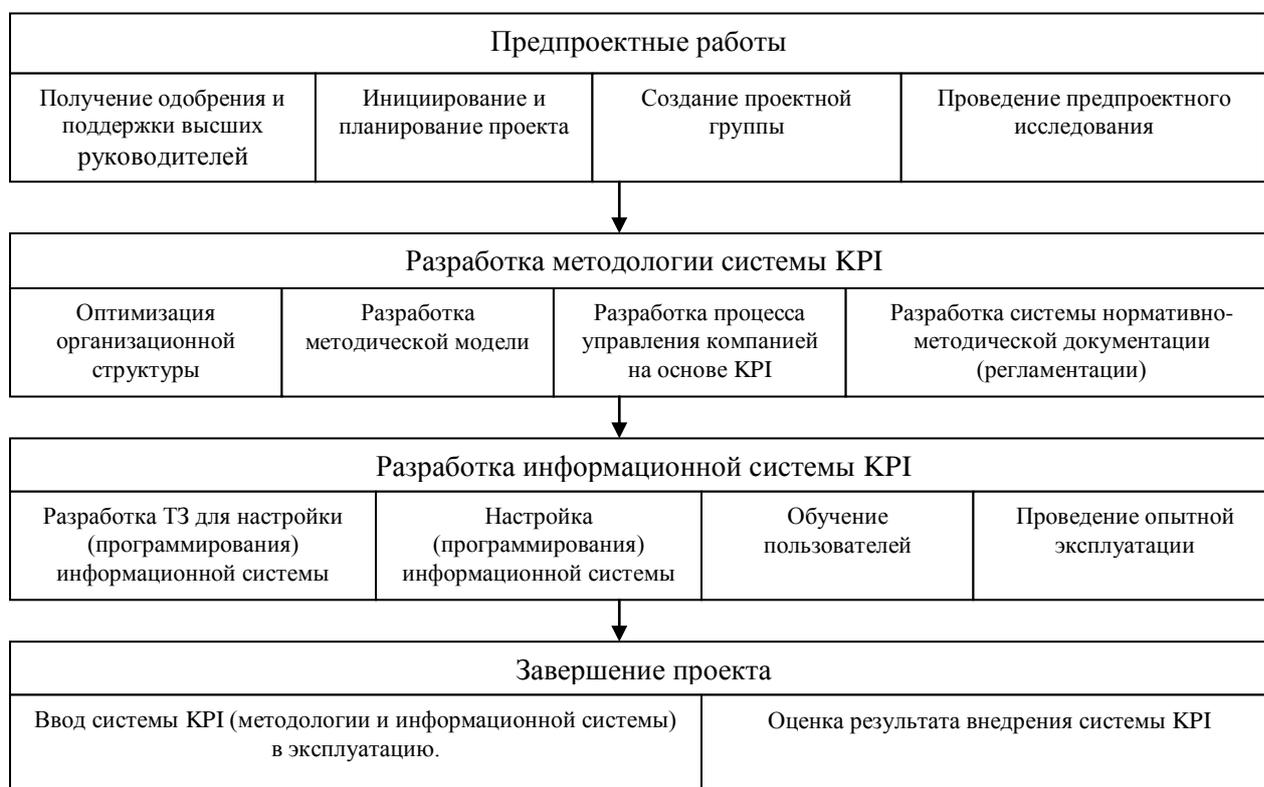


Рисунок 9 – Механизм разработки системы КРІ

При разработке методологии КРІ важно акцентировать внимание на изменении корпоративной культуры и организация процессов, разработке целостной стратегии развития КРІ, разъяснении персоналу достоинств КРІ, идентификации общекорпоративных КФУ, выборе решающих КРІ для всей организации, разработке структуры отчетности для всех уровней, координации применения решающих КРІ, уточнении КРІ для поддержания их актуальности.

КРІ должны быть сбалансированы и «поддерживать» друг друга, а не конфликтовать друг с другом.

Таким образом, система КРІ разрабатывается на основе анализа стратегических целей и задач организации.

Оценка достижения сотрудником ключевых показателей эффективности производится по окончании каждого отчетного периода, который устанавливается положением о КРІ.

Регулярный пересмотр и актуализация системы ключевых показателей эффективности осуществляется не реже, чем 1 раз в 2 года.

Контроль за своевременностью актуализации ключевых показателей эффективности осуществляют топ-менеджеры фитнес-клуба.

КРІ позволяет не столько оценивать персонал, сколько составлять реальные планы и предвидеть результаты деятельности организации, мотивировать и стимулировать персонал и оценивать деятельность управленцев любого звена.

III. Следующим предложением будет совершенствование социального пакета для персонала фитнес-клуба ООО «Спорт-форум».

Социальный пакет номер три, который выдается сотруднику, проработавшему более 2 лет:

1) Оплата времени болезни ребёнка – компания предоставляет работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления им больничного листа по уходу за ребенком работодателю с сохранением оклада;

2) Оплата дополнительных выходных - компания предоставляет один оплачиваемый день в месяц – так называемый личный день с сохранением оклада.

3) Оплата обучения, дополнительного образования сотрудников, отработавших в компании от двух лет, как полная оплата обучения работодателем, так и частичная, в пределах 20 000 рублей.

Каждый сотрудник компании, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему. Стоимость пакетов колеблется от 10000 до 31 500 рублей. Первый пакет могут выбрать, только начавшие работать сотрудники, а остальные от 2-3 лет работы в компании.

Предоставление таких бесплатных социальных пакетов во много раз увеличит привязанность работников к компании, будет способствовать его всестороннему развитию.

Для осуществления второго мероприятия компания затратит единовременную сумму для приобретения сертификатов на обеспечение досуга сотрудников, и ежемесячные платежи предусматривают оплату путевок.

Считаю, что социальный пакет сегодня необходим даже при самом высоком уровне оплаты труда.

Кроме того, его желательно постоянно пересматривать и расширять. С помощью социального пакета может решаться ряд задач: контроль текучести кадров, повышение мотивации сотрудников, увеличение показателя производительности труда, привлечение в компанию новых сотрудников, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в коллективе, формирование у сотрудников лояльности к компании, создание положительного имиджа фирмы на рынке

В настоящее время социальный пакет является сильным конкурентным преимуществом, а набор возможных социальных льгот растет на предприятиях год от года.

Представленные автором ранее в статье социальные пакеты выделяются трем сотрудникам с наилучшими показателями в работе один раз в месяц.

Стоимость социальных пакетов: первый пакет: 31 500 рублей; второй пакет: 10 000 рублей; третий пакет: 20 000 рублей.

Расходы фитнес-клуба ООО «Спорт-форум», связанные с созданием социальных пакетов отображены в таблице 1.

Таблица 5. Расходы на создание социальных пакетов

Наименование	в месяц, руб.	в год. руб.
Питание сотрудников	3000	36000
Медицинское страхование	30000	360000
Сотовая связь	1500	18000
Фитнес-клуб	7000	84000
Обучение сотрудников	20000	240000
Итого:	61500	738000

Если до внедрения данных мероприятий сотрудники не были заинтересованы в процессе труда, и можно было наблюдать их безразличное отношение к работе, то после реализации предложенных рекомендаций возрастет заинтересованность работников фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» и повысится производительность труда. Большинство из этих мероприятий носят затратный характер и направлены на увеличение выручки и прибыли.

4 блок «Управление карьерой, система развития персонала»

Предлагаем к разработке программу подготовки и реализации обучения определенных групп сотрудников фитнес-клуба «Спорт-форум».

Совершенствование системы развития персонала представляется перспективным направлением в кадровой работе, в связи с тем, что руководитель понимает, что инвестиции в человеческий капитал – это залог успешного функционирования и дальнейшего развития.

Руководство понимает всю важность повышения профессионального уровня сотрудников, организует различные формы обучения для персонала, предпринимает попытки внедрить новые подходы к проведению аттестаций. Однако отсутствует важный элемент – системность.

Система развития персонала предусматривает не разрозненные, хаотично проводимые мероприятия, связанные с повышением квалификации

персонала, решение о проведении которых целиком и полностью зависит от внутренних убеждений руководства, а систему:

- включающую субъектов, локальное документальное сопровождение (отвечающее требованиям действующего законодательства, нормам и стандартам);

- а также весь процесс повышения квалификации, начиная от обучения и заканчивая системой контрольных показателей, формированием кадровых резервов мотивационным стимулированием сотрудников.

При этом важно учитывать, что сам процесс обучения – это мощный мотивационный стимул (нематериальные формы мотивации), который позволяет снизить текучесть кадров, повысить заинтересованность к работе, увеличить самооценку сотрудника, степень удовлетворения его потребностей в признании, самореализации, развитии.

Предлагаем к внедрению следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности системы развития сотрудников фитнес-клуба «Спорт-форум»:

1. Бюджетирование и определение бюджета расходов на систему повышения квалификации в 2018 г. Разработка нормативов и системы контрольных показателей, свидетельствующих об эффективности функционирования системы.

2. С учетом выявленных недостатков в системе обучения выбор форм обучения, консалтинговых и иных фирм, предлагающих услуги по повышению квалификации персонала.

3. Разработка плана обучения на 2018 г.

4. Реализация мероприятий и контроль за их эффективностью.

По результатам ознакомления с программой, территориальной доступностью, стоимостью курсов и с учетом прочих факторов выбраны следующие программы (Приложение Б), план по организации разработанных мероприятий представлен в Приложении В; в Приложении Г представлены данные по затратам на разработанные мероприятия.

Бюджет расходов на систему повышения квалификации в рамках одного года, поэтому планируется, что прибыль (превышение доходов над расходами) от реализации мероприятия будет получена уже в текущем 2018г.

Предполагаю, что результат от предложенных мероприятий не будет пропорционально распределен в течение года, можно ожидать роста объема продаж с середины третьего квартала.

Но здесь важно и то, что деятельность фитнес-клуба «Спорт-форум» имеет определенный сезонный характер, «пики» продаж приходятся на новогодние праздники, а также на весенний период.

В связи с тем, что горизонт планирования – 1 год, денежные потоки от реализации проектных мероприятий рассматриваются нарастающим итогом по результатам работы за год. Безусловно, представленный расчет имеет определенную вероятность, а достижение поставленных показателей будет зависеть и от иных внешних и внутренних факторов.

Далее опишем эффект от реализации мероприятий по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум». Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить среднегодовую выручку на 50 %.

Экономический эффект от внедрения мероприятий – это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительного товарооборота и расходами на реализацию мероприятий (таблица 3).

Таблица 6. Экономический эффект от предложенных мероприятий, тыс. руб.

Показатели	2016 год	Прогноз	Отклонения
Выручка, тыс. руб.	1328000	2456000	617000
Себестоимость, тыс. руб.	1328000	1856900	528900
Валовая прибыль, тыс. руб.	503424	668380	164956
Прибыль от реализации, тыс. руб.	1796000	1868584	72584
Налог на прибыль, тыс.руб.	249782	394762	144980
Чистая прибыль, руб.	219902	394762	174860

Рассчитаем экономический эффект реализации предложений:

$\Xi = (2\,456\,000 - 528\,900) - 1\,328\,000 = 599\,100$ рублей.

Оценка социально - экономического эффекта предложенных мероприятий представлена таблице 7.

Таблица 7. Социально-экономический эффект рекомендаций

Название блока	Описание мероприятий	Социальный	Экономический
1 блок «Кадровый менеджмент»	1.1 Привлечение сотрудников службы управления персоналом к разработке стратегических краткосрочных планов ООО «Спорт-форум». 1.2. Оценка работы отдела управления персоналом. 1.3. Совершенствование ориентации кадровой политики на получение социально-экономического эффекта в работе с персоналом.	Повышение конкурентоспособности компании	Увеличение чистой прибыли на 174860 руб.
2 блок «Подбор и найм персонала»	2.1 Разработать локальный нормативный акт «Регламент о найме персонала» 2.2 Внедрение новой технологии отбора кандидата на должность фитнес-инструктора 2.3 Обучение желающих стать фитнес-инструкторами по требующимся направлениям для последующего отбора персонала	Привлечение высококлассных специалистов Сокращение затрат на подбор и наем Процесс подбора будет результативным, надежным, качественным.	
3 блок «Мотивация труда»	3.1 Совершенствование деловой культуры и создание на её основе кодекс корпоративной этики. 2.2. Система КРІ как инструмент измерения уровня достижения целей организации путем анализа результативности трудовой деятельности подразделений в целом и которая является каждого сотрудника в частности. 2.3 Совершенствование социального пакета для персонала фитнес-клуба ООО «Спорт-форум» (каждый сотрудник компании, может выбрать один из трех социальных пакетов который подходит именно ему).	Мощный мотивационный потенциал	
4 блок «Управление карьерой, система развития персонала»	Реализация программ подготовки и обучения определенных групп сотрудников предприятия на примере деятельности фитнес-клуба «Спорт-форум».	Повышение уровня профессионализма персонала фитнес-клуба, продвижение по карьерной лестнице.	

Эффективность затрат на оптимизацию системы мотивации персонала может быть определена с помощью показателя рентабельности предлагаемых мероприятий:

$$P = (\mathcal{E}/Zp) * 100\% ,$$

где \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Zp – затраты на реализацию мероприятий, рублей.

Рассчитаем рентабельность предлагаемых мероприятий:

$$(599\ 100/743\ 000)*100\% = 8,1\%$$

Подсчитаем срок окупаемости предложенных мероприятий по оптимизации системы мотивации персонала ООО «Спорт-форум», за счет вызванного прироста выручки от реализации продукции:

$B = Zp/\mathcal{E}$, B – время окупаемости затрат, годы; Zp - затраты на реализацию мероприятий, рублей; \mathcal{E} – экономический эффект от внедрения мероприятий, рублей;

$$B = 743\ 000/599\ 100 = 1,2 \text{ года}$$

Следовательно, затраты на совершенствование процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум» окупятся примерно в течение года и двух месяцев.

Таким образом, предложенные мероприятия помогут ООО «Спорт-форум» решить целый ряд задач, связанных эффективным управлением персоналом, что напрямую влияет на способность предприятия конкурировать на рынке. В виду этого, подготовленный и обученный должным образом персонал представляет собой огромную ценность, как для самого предприятия, так и для экономики страны в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе была рассмотрена и проанализирована система управления персоналом коммерческого предприятия ООО «Спорт-форум».

Мною были рассмотрены сущность и значение этой системы, обнаружены главные элементы, выявлены достоинства и недостатки.

Управление является процессом преобразования информации о состоянии системы и окружающей среды в целенаправленные действия, которые переводят систему из текущего состояния в желаемое.

Особое место при управлении предприятием занимает управление работниками, потому персонал предприятия является основным ресурсом, движущей силой производственного процесса, интеллектуальной составляющей активов предприятия. Именно люди являются источником творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед предприятием.

Поэтому можно утверждать, что работники предприятия являются главной движущей силой его развития, а управление персоналом становится залогом повышения эффективности его деятельности.

В современных условиях персонал является ключевым активом организации, одним из важнейших ее ресурсов, обеспечивающих устойчивое развитие.

В индустрии фитнеса и спорта персонал выполняет важную роль. От квалификации, их личностных и профессиональных качеств во многом зависит успешность деятельности клуба, его имидж и репутация.

Персонал, который числится в спортивной организации будет главным звеном, так как он непосредственно имеет контакт с клиентом, который пользуется через него данной услугой спортивной организации.

Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и

процветания организации, в связи с чем кадровая политика является одной из главных составных частей всей управленческой деятельности и производственной политики аптечной организации.

Наличие четкого представления и понимания основных направлений и положений кадровой политики позволит улучшить организацию труда и повысит конкурентоспособность аптечной организации. А проведение грамотной оценки различных показателей позволит увеличить эффективность деятельности всей организации в целом.

Так же в дипломной работе были раскрыты особенности системы управления персоналом в организации ООО «Спорт-форум»«. Мною были выделены основные проблемные вопросы в данной области.

Положительными социальными эффектами от реализации рекомендаций по совершенствованию процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум» будут:

1. Повышение уровня качества предоставляемых услуг.
2. Развитие положительного отношения сотрудника к профессии и к организации в целом.
3. Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников.
4. Повышение конкурентоспособности персонала.
5. Формирование благоприятного имиджа организации.
6. Рост числа постоянных клиентов.
7. Экономическая эффективность – это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса.

Для количественного определения экономической эффективности используется показатель эффективности, также это – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов её функционирования к затраченным ресурсам.

Рассмотренные направления оптимизации процесса управления персоналом на предприятии ООО «Спорт-форум» являются рентабельными и эффективными как в социальном, так и экономическом аспекте, что дают

возможность их применения не только для предприятий данной сферы деятельности, но и в других компаниях индустрии фитнеса и спорта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авершина Ю.С. Роль персонала в индустрии фитнеса // Актуальные вопросы экономических наук, 2016. № 54. С. 81-86.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. М.: Издательский центр «Академия», 2006. 224 с.
3. Блюм М.А., Коробова О.В., Уляхин Т.М. HR-менеджмент в системе управления коммерческим предприятием. Тамбов, 2016. – 311 с.
4. Боровиков Я.О. Разработка стратегии управления персоналом в России и за рубежом [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/5354.pdf> (Дата обращения: 11.04.17).
5. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий. 2014. № 6. С. 18-24.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: Учебник. М., 2016.
7. Воронцова Г.В., Хакимова О.К. Антикризисное управление: диагностика кризисов в организации / Г.В. Воронцова, О.К. Хакимова // Наука-Парк, 2015. № 4 (34). С. 79-83.
8. Давидюк Е.П., Лелявина Т.А. Корпоративная культура – важнейшая составляющая успеха коммерческих организаций сферы фитнес услуг // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта, 2011. № 10 (80). С. 79-85.
9. Донник И. М., Воронин Б. А., Фатеева Н. Б. Экономико-правовые основы управления персоналом предпринимательской организации // Актуальные проблемы управления, экономики, культуры. Екатеринбург, 2015. С. 94.
10. Евпланов А. Фитнес-индустрия в России // Российская Бизнес-газета, 2012. № 840 (11). С. 10-11.

11. Журавлева Т.А., Воронцова Г.В. Проблемы формирования эффективной пенсионной системы России / Т.А. Журавлева, Г.В. Воронцова // В сборнике: Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом. Сборник докладов и тезисов IV (IX) международной научно-практической конференции / Под общ. ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого, Е.Ф. Бобровой, 2015. С. 130-132.

12. Зарубина Е. В. Практика управления человеческими ресурсами в российских организациях // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. Сборник материалов XXX Международной научно-практической конференции 26 октября 2016 г. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2016. С. 157.

13. Зарубина Е.В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами // Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке / Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, 2017. С. 172-178.

14. Зарубина Е.В. Управление персоналом и управление человеческими ресурсами в современных российских организациях // Аграрное образование и наука, 2016. № 4. С. 29.

15. Захарова Л.Д. Управление производительностью труда как мера антикризисного управления персоналом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2017. – № 46-2. – С. 76-86.

16. Зеленецкая Е.В. Подбор персонала для фитнес-центров, относящихся к малому бизнесу // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования сборник статей VII Международной научно-практической конференции. отв. ред. Н. Ф. Кузнецова, 2016. С. 31-33.

17. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. 145 с.

18. Ильина А.В., Волченко А.М. Повышение эффективности управления компанией в аспекте реализации стратегии управления персоналом // Science Time, 2016. № 12 (36). С. 286-292.

19. Ильина Д.А. Методика оценки эффективности системы управления персоналом на основе HR-метрик // Проблемы устойчивого развития российских регионов материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. ответственный редактор Л. Н. Руднева, 2014. С. 356-358.

20. Каратеев Ю.П. Управление персоналом на основе концепции человеческого капитала // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2016. № 42. С. 68-72.

21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2008. 304 с.

22. Ключко В.А., Воронцова Г.В. Нематериальные методы мотивации персонала // В сборнике: Модернизация экономики и управления. Сборник научных статей / под общей редакцией В.И. Бережного, 2013. С. 20-22.

23. Лимонова М.А. Экономика труда и управление персоналом // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. 2016. № 6. С. 35-39.

24. Луферова А.Д., Мазаева М.Р., Лунев В.В. Проблемы, возникающие в управлении персоналом предприятий в условиях финансового кризиса // Вестник Академии знаний, 2017. № 20 (1). С. 51-55.

25. Малахова Е.А. Повышение эффективности системы мотивации персонала на предприятии; науч. рук. Г.А. Семакина // Наука. Технологии. Инновации: Сб. науч. тр.: в 9 ч., Новосибирск, 1-5 дек. 2015 г. Новосибирск; Изд-во НГТУ, 2015. Ч. 4. С. 287-288.

26. Минченко Е.А. О роли качественного отбора персонала в управлении предприятием // Новая наука: От идеи к результату, 2017. Т. 1. № 3. С. 79-81.

27. Москвин А.И., Чирикова О.И. Анализ системы управления персоналом организации ОАО «САХАЭНЕРГО» // Экономика и современный менеджмент: теория и практика – 2016 – № 1 (45) –

[Электронный ресурс] – Режим доступа –
URL:<http://sibac.info/conf/econom/xlv/40575> (Дата обращения: 20.04.17).

28. Мухаметова А.Ф. Современные подходы к управлению персоналом // Актуальные проблемы экономики современной России. – 2016. № 3. – С. 428-430.

29. Осинцева М.А. Управление персоналом на коммерческом предприятии: характеристика трудовых ресурсов, оплата труда и мотивация // Экономика и предпринимательство. 2016. № 1-2 (66-2). С. 544-548.

30. Панфилов А.И., Абдуллаев Р.А. Теоретические основы эффективности управления персоналом предприятия // Инновационная наука, 2016. № 4-1. С. 224-228.

31. Патрушев В.Д. Методологические и методические вопросы изучения бюджета времени. М.: Наука, 2015. 165 с.

32. Перевалова О.Н., Коноплева Г.И. Диагностический подход к управлению персоналом // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов материалы 46-й научно-технической конференции студентов и аспирантов. ФГБОУ ВО «КНАГТУ»; Э.А. Дмитриев (отв. ред.), 2016. С. 457-459.

33. Петрюкова К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения / сборник статей международной научно-практической конференции: в 2 частях, 2017. С. 96-98.

34. Подгорная А.В., Некрасова Л.В. Методы управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития организации // Духовная ситуация времени. Россия XXI век, 2013. № 1–2 (1). С. 86-91.

35. Подкосова Л.А. Обучение персонала в условиях динамичного клиентского спроса на качество услуг (на примере спортивного клуба ООО «Абсолют») // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2016. № 39-2. С. 145-156.

36. Сафронова А.В. Основные проблемы развития организационной культуры в фитнес-клубах // Современные проблемы гуманитарных и естественных наук материалы XXVII международной научно-практической конференции, 2016. С. 63-66.

37. Семакина Г.А. Анализ конкурентной позиции промышленного предприятия = Analysis competitive position of industrial organizations // Социальные науки, 2015. № 4-1 (7). С. 92-95.

38. Семакина Г.А., Козлова В.В. Тенденции в развитии управления персоналом предприятия: управление с использованием принципа вовлеченности // Российская экономика: взгляд в будущее Сборник материалов II Международной научно-практической (заочной) конференции. Ответственный редактор: Я.Ю. Радюкова, 2016. С. 171-175.

39. Сеницына Н.А., Баранчев М.О. Система управления персоналом, понятие и управление трудовым потенциалом предприятия // Сибирский экономический вестник, 2016. № 2. С. 67-75.

40. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 2014. 279 с.

41. Смачило В.В. Исследование подходов к оценке эффективности управления персоналом предприятия // Молодые ученые в решении актуальных проблем. - Владикавказ, 2014. С. 613-615.

42. Стародубцева В.К., Турнаева К.С. Значение управления персоналом в современной экономике // Наука. Промышленность. Оборона: тр. 16 Всерос. науч.-техн. конф., посвящ. 70-летию Победы Великой Отечественной войне (Новосибирск, 22–24 апр. 2015 г.). – Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2015. С. 782-785.

43. Струков С.Ф. Последипломное повышение квалификации тренеров, работающих в сфере фитнеса. Новые методы обучения // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения, 2008. № 4-2. С. 234-238.

44. Таланова А.В. Основные подходы к управлению персоналом организации // Экономика, предпринимательство и право, 2014. № 1 (22). С. 3-7.
45. Татаринцев А.Н., Лоскутова М.В. Перспективы развития российского рынка фитнес-услуг // Социально-экономические явления и процессы, 2016. Т. 11. № 12. С. 125-131.
46. Тинякова А.Ю., Воронцова Г.В. Демотивация персонала / А.Ю. Тинякова, Г.В. Воронцова // В сборнике: Модернизация экономики и управления. Сборник научных статей / Под общ. ред. В.И. Бережного, 2013. С. 59-60.
47. Федоренко Т.М., Авершина Ю.С. Мотивация персонала в фитнес индустрии // Символ науки, 2016. № 6-1 (18). С. 296-299.
48. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2016. 208 с.
49. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. 368 с.
50. Юдина Л.Н. Исследование трудового потенциала как компонента социотехнической системы предприятия = The study of labor potential as a component of the company's socio-technical system // Бизнес. Образование. Право. Вестник Волгоградского института бизнеса, 2015. № 2. С. 174-178.
51. Юмашева И.А. Разработка системы КРІ в организациях фитнес-индустрии // Наука сегодня: проблемы и перспективы развития / материалы международной научно-практической конференции: в 2 частях. Научный центр «Диспут», 2016. С. 99-102.

Примеры KPI для фитнес-клуба ООО «Спорт-форум»

Пользование клубом (среднее посещение)

Что измеряет: сколько раз в месяц ходит в клуб среднестатистический клиент
Ориентация: увеличение и удержание % продлений, увеличение продаж дополнительных услуг

Какие данные необходимы для оценки: общее количество посещений в клубе за отчетный период, количество действующих клиентов в отчетный период

Достижимость: среднестатистический клиент как минимум 1 раз в неделю посещает клуб = 4 раза в месяц

Адресная принадлежность

Прямое влияние: сервисный департамент (фитнес-консультанты, сервис-менеджер), фитнес-департамент

Опосредованное: рецепция

% продления клубных карт (удержание клиентов)

Что измеряет: какой % клиентов от общей базы остается в клубе – совершает повторные покупки

Ориентация: достижение запланированной прибыли от продажи клубных карт (повторных)

Какие данные необходимы для оценки: количество карт продления за отчетный период, количество карт к продленным в отчетный период

Достижимость: минимальный уровень удержания клиентов не должен быть ниже 60%

Адресная принадлежность

Прямое влияние: сервисный департамент (фитнес-консультанты, сервис-менеджер)

Опосредованное: фитнес-департамент

% клиентов, покупающих дополнительные услуги

Что измеряет: какой % клиентов от общей клиентской базы клуба покупает что-либо из дополнительных услуг (персональные тренировки, аренда шкафчика и т.д.)

Ориентация: достижение запланированной прибыли от продажи дополнительных услуг, обеспечение минимального уровня продлений
Какие данные необходимы для оценки: данные о проданных дополнительных услугах с признаком покупателя за отчетный период, количество действующих клиентов в отчетный период

Достижимость: как минимум половина клиентов должна пользоваться дополнительными услугами клуба

Адресная принадлежность

Прямое влияние: фитнес-департамент, рецепция, сервисный департамент (фитнес-консультанты)

Опосредованное: сервисный департамент (сервис-менеджер), отдел продаж

средний чек

Что измеряет: доход, полученный от одного клиента в отчетный период

Ориентация: достижение запланированной прибыли от продажи дополнительных услуг и/или клубных карт, обеспечение минимально уровня продлений

Какие данные необходимы для оценки: данные о сумме проданных дополнительных услуг (всех типов) + доход от продажи карт за отчетный период, количество действующих клиентов в отчетный период

Достижимость: индивидуально из расчета запланированных доходов от дополнительных услуг и продаж карт на фактическую клиентскую базу

Адресная принадлежность

Прямое влияние: фитнес-департамент, сервисный департамент (фитнес-консультанты, сервис-менеджер), отдел продаж

Опосредованное: рецепция

% клиентов, тренирующихся персонально

Что измеряет: какой % клиентов покупает персональные тренировки

Ориентация: достижение запланированной прибыли от продажи дополнительных услуг в части персонального тренинга, обеспечение минимально уровня продлений

Какие данные необходимы для оценки: данные о проданных персональных тренировках (всех типов) с признаком покупателя за отчетный период, количество действующих клиентов в отчетный период

Достижимость: адекватный показатель 10-15%

Адресная принадлежность

Прямое влияние: фитнес-департамент, сервисный департамент (фитнес-консультанты)

Опосредованное: отдел продаж, рецепция

возвращение бывших членов клуба

Что измеряет: % бывших членов клуба вновь купивших клубные карты от общей базы бывших членов клуба (за весь период существования клуба)

Ориентация: достижение запланированной прибыли от продажи клубных карт
Какие данные необходимы для оценки: количество клубных карт, купленных бывшими членами клуба, данные об общей базе бывших членов клуба

Достижимость: минимальный процент возвращения в клуб бывших клиентов = 1%

Адресная принадлежность

Прямое влияние: сервисный департамент (сервис-менеджер), отдел продаж

Опосредованное: фитнес-департамент

Экономический эффект

- увеличение выручки более чем на 10% за счет концентрации на клиентах;
- снижение оттока клиентов и, как результат, увеличение прибыли (так как по статистике снижение на 5% оттока дает до 15% прибыли);
- многократное повышение производительности труда за счет увеличения мотивации и эффективности бизнес-процессов;
- сокращение сроков исполнения бизнес-процессов, ведущее непосредственно к снижению постоянных и переменных затрат до 20%;
- улучшение конкурентных преимуществ

Приложение Б

Таблица 8. План обучения на 2018 гг.

Должность	Сроки обучения	Название курсов	Стоимость, тыс. руб.
Администратор	24.02.2018-04.03.2018	Результативное управление командой продаж	12,5
Продавец-консультант	24.02.2018-04.03.2018	Результативное управление командой продаж	12,5
Мастер по маникюру	19.03.2018-20.03.2018	«Мастер ногтевого сервиса. Маникюр + педикюр»	11,0
Парикмахер	07.03.2018-11.03.2018	«Парикмахерское искусство. Парикмахер-стилист»	15,0
Директор	21.03.2018-25.03.2018	Эффективный руководитель: технологии управления людьми	18,0
Директор магазина спортивного питания	21.03.2018-25.03.2018	Эффективный руководитель: технологии управления людьми	18,0
Менеджер по УП	21.03.2018-25.03.2018	Эффективный руководитель: технологии управления людьми	18,0
Тренер 1	21.03.2018-25.03.2018	Инструктор тренажерного зала	
Тренер 2	21.03.2018-25.03.2018	Инструктор тренажерного зала	
Тренер 3	21.03.2018-25.03.2018	Инструктор тренажерного зала	
Тренер 4	04.04.2018-08.04.2018	Персональный тренер	
Тренер 5	04.04.2018-08.04.2018	Персональный тренер	

Тренер 6	25.04.2018- 27.04.2018	FTraining	
Тренер 7	06.06.2018- 08.06.2018	AthleticStretch	
Тренер 8	06.06.2018- 08.06.2018	AthleticStretch	
Тренер 9	06.06.2018- 10.06.2018	Step ADV	
Тренер10	11.07.2018- 15.07.2018	Cardiostrike	
Тренер 11	11.07.2018- 15.07.2018	Cardiostrike	
Тренер 12	18.07.2018- 29.07.2018	Инструктор групповых программ	

Таблица 9. План по организации разработанных мероприятий

Период	1кв. 2018 г.			2кв. 2018 г.			3 кв. 2018 г.			4кв. 2018 г.	
1. Разработка стандартов обслуживания	X										
2. Разработка плана и программы обучения		X	X								
3. Обучение администратора, продавца-консультанта		X	X								
4. Обучение мастера по маникюру, парикмахера			X								
5. Обучение директора, директора магазина спортивного питания			X								
6. Внутреннее обучения (стандарты обслуживания)				X			X			X	
7. Обучение менеджера по УТЛ	X										
8. Обучение тренерского состава	X			X		X	X				
9. Контрольные мероприятия (тайный покупатель)									X		
10. Аттестация, анкетирование											

Таблица 10. Затраты на разработанные мероприятия, тыс. руб.

Показатель	1 кв. 2018 г.	2 кв. 2018 г.	3 кв. 2018 г.	4 кв. 2018 г.	Итого
1. Разработка стандартов обслуживания	7,0				7,0
2. Обучение директора, директора магазина спортивного питания	36,0				36,0
3. Обучение мастера по маникюру, парикмахера	26,0				26,0
4. Обучение администратора, продавца-консультанта	25,0				25,0
5. Обучение менеджера по УП	18,0				18,0
6. Обучение тренерского состава	30,0	60,0	30,0		120,0
7. Внутреннее обучение		7,5	7,5	5,0	20,0
8. Контрольные мероприятия					
- тайный покупатель			2,5	2,5	5,0
- ежегодная аттестация				2,0	2,0
- анкетирование				1,0	1,0
ВСЕГО	79,9	23,5	16,0	8,5	260,0