

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донбаська державна машинобудівна академія

Коваленченко Анастасія Олексіївна

УДК 658.1

**Розробка заходів щодо удосконалення стратегії
управління персоналом сучасної організації**

Спеціальність 073 Менеджмент

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т
кваліфікаційної роботи на здобуття кваліфікації
магістр з менеджменту

Краматорськ – 2020

Кваліфікаційна робота є рукописом.

Роботу виконано в Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

Бившева Лада Олексіївна,

Донбаська державна машинобудівна академія

Міністерства освіти і науки України, к.е.н., доцент
(м. Краматорськ).

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент Гетьманенко Юлія Олександрівна, Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, доцент кафедри «Фінанси, банківська справа та підприємництво» (м. Краматорськ)

Учений секретар
державної екзаменаційної комісії

С.О. Баркова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Широке використання таких понять як управління персоналом, кадровий менеджмент, управління людськими ресурсами показує, що проблеми персоналу включені в загальну систему організаційного управління і тісно пов'язані з іншими управлінськими елементами (наприклад, постановкою цілей підприємства, розробкою стратегії, плануванням, організацією, контролінгом). Нині особливої уваги набуває питання, яким чином функції кадрового управління зможуть підвищити адаптаційні можливості підприємства. Тому сьогодні найбільш прийнятною моделлю управління для функціонування вітчизняних підприємств є стратегічний менеджмент, оскільки зовнішні умови характеризуються частими змінами і невизначеністю.

На сьогодні стає все більш зрозумілим, що продуктивність праці, мотивація і творчий потенціал персоналу є важливими конкурентними перевагами, які визначають успіх стратегії підприємства. Кожне підприємство повинно чітко уявляти, як воно буде розвивати свій потенціал успіху, важливим компонентом якого є можливості персоналу.

Стрімкі зміни в економіці України висувають нові вимоги до якості персоналу підприємства. Наявність тільки кваліфікаційно-професійних навичок уже не задовольняє вимоги сучасного виробництва, від працівників вимагають швидкого реагування, адаптивності, лояльності і мобільності, готовності відповідати за делеговані повноваження і додаткові навантаження, постійного прагнення до професійного зростання, самовдосконалення як особистісних, так і ділових якостей. Уміле застосовування необхідних знань, досвіду та компетенцій робітників дозволить підприємству адекватно реагувати на зміни навколишнього середовища, а отже, уникнути можливих загроз, втрат і стабільно нарощувати ефективність свого функціонування.

Персонал підприємства стає в центрі сучасних концепцій управління, основним напрямом яких є розкриття повного арсеналу здібностей та компетенцій працівників, що можливо ефективно використати для розвитку підприємства в цілому. Тому, не випадково, одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління посідає сучасний напрям стратегії управління персоналом – розвиток працівників, що й визначає актуальність обраної теми дослідження.

Варто зазначити, що, незважаючи на актуальність зазначеної проблеми, розвиток персоналу виступає галуззю, яка досі ще недостатньо висвітлена в наукових дослідженнях, також недостатньо уваги їй приділяється й у практиці управління персоналом вітчизняних підприємств.

Світові тенденції вирішення поставлених завдань. Питання забезпечення розвитку працівників піднімалося ще у роботах Г. Десслера, М. Армстронга, П. Шейла, А. Томпсона та Дж. Стрікланда. Нині воно знайшло своє відображення у працях А. Кібанова, Г. Лича, В. Співака, В. Верхоглядової, Ю. Лисенка, Г. Кіндрацької, С. Шекшня та інших вчених. На жаль, досі, як

свідчать результати сучасних досліджень [1- 3], у професійній сфері розвитку працівників не вистачає стратегічної орієнтації, тобто орієнтації на перспективи розвитку підприємства, що, найчастіше, інтегрується з перспективами розвитку персоналу, системами відбору, оцінки, мотивації працівників, об'єктивної оцінки результатів праці.

Метою роботи є розроблення на основі проведеного оцінювання ефективності стратегічного кадрового управління конкретної організації дієвих заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом в сучасних умовах.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- вивчення теоретико-методичних питань стратегічного менеджменту персоналу;
- систематизація місця й ролі інтелектуального потенціалу як стратегічного чинника якості робочої сили;
- дослідження чинників, що обумовлюють зміст та форми стратегічного менеджменту персоналу на фітнес-клубу «Пульс» ФОП «Сідельнікової С. Ю.»;
- виокремлення стратегічних пріоритетів та ключових чинників ефективного управління персоналом в сучасних умовах;
- розробка стратегічних інструментів удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- обґрунтування пропозицій щодо врахування прогресивних форм і методів управління персоналом у стратегічному менеджменті досліджуваного підприємства.

Об'єкт дослідження: кадрове забезпечення діяльності ФОП «Сідельнікової С. Ю.».

Предметом дослідження є процеси формування стратегії управління персоналом в сучасних умовах.

Теоретичною базою дослідження стали положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері управління персоналом, стратегічного менеджменту. Інформаційною базою роботи є офіційні статистичні дані Державного комітету статистики України, звітні матеріали ФОП «Сідельнікової С. Ю.», результати власних наукових досліджень.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної кадрової теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління й організації системи управління персоналом підприємств.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: теоретичне узагальнення – для уточнення понятійного апарату щодо управління персоналом підприємства; статистичний аналіз – для вивчення, групування та порівняння емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні

підходів до формування та вдосконалення стратегії управління персоналом фітнес-клубу «Пульс». Результати магістерської роботи, які відображають наукову новизну та виносяться на захист, полягають у наступному:

вперше:

- запропонована нова концепція формування стратегії управління персоналом малих підприємств в умовах транзитивної економіки;

удосконалено:

- підхід до діагностики якості професійного розвитку персоналу, що характеризує ступінь узгодженості програм навчання із потребами виробництва, їх складність, рівень засвоєння знань та навичок; підходи до адаптації, навчання та мотивації персоналу, які враховують умови роботи фітнес-клубу «Пульс»;

дістали подальшого розвитку:

- напрями удосконалення системи мотивації робітників фітнес-клубів, які полягають у впровадженні конусної програми.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що викладені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації можуть підвищити ефективність функціонування фітнес-клубу, систему стратегічного управління персоналом. Висновки та рекомендації кваліфікаційної роботи можуть бути використані фітнес-центрами при формуванні кадрового складу.

Апробація результатів дослідження. Одержані результати наукового дослідження, висновки та пропозиції доповідалися й були схвалені на XLII Науково-технічній онлайн конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів, магістрантів і здобувачів. Донбаська державна машинобудівна академія.

Публікації. За результатами кваліфікаційної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 2 наукові праці.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У кваліфікаційній роботі на основі проведеного автором дослідження розглядаються такі основні положення.

Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного управління персоналом в сучасних умовах

Стратегія управління персоналом повинна співвідноситися з концепцією розвитку підприємств, яка включає короткострокові, середньострокові і довгострокові плани розвитку. Вона передбачає забезпечення виробництва робочою силою високого рівня завдяки реалізації механізмів планування, відбору, найму та вивільнення; безперервне підвищення кваліфікації

працівників, перепідготовки, профорієнтації; організації просування та ефективної ротації кадрів; формування команд, підприємницьких груп і колективів; удосконалення організації праці; забезпечення диференційованого підходу до кожного працівника шляхом застосування дійових систем винагороди, заохочення, стимулювання діяльності.

Стратегічна мета системи управління персоналом полягає в забезпеченні розвитку підприємств за рахунок ефективного використання людського капіталу. При формуванні стратегії управління персоналом основним завданням стає визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [1].

Стратегією управління персоналом В.Г. Щербак визначає як пріоритетний якісно і кількісно визначений напрям дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства і його ресурсних можливостей [2].

У найбільш широкому розумінні під стратегією управління персоналом підприємства розуміється система довгострокових цілей управління персоналом, які визначаються ідеологією і загальними завданнями розвитку підприємства, а також вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової діяльності, що визначає її форми і напрями, джерела і способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [3].

Стратегія управління персоналом підприємства дає змогу пов'язати численні аспекти управління персоналом з метою оптимізації їх впливу на персонал підприємства, в першу чергу на трудову мотивацію працівників та їх освітньо-професійні характеристики.

Основними характеристиками стратегічного управління персоналом є:

- довгостроковий характер, що пояснюється її спрямованістю на розроблення і зміну психологічних установок, мотивації, структури персоналу, всієї системи управління персоналом або її окремих елементів;
- цілі стратегічного управління персоналом мають відповідати загальній стратегії розвитку підприємства; вони повинні бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства, а не суперечити їм;
- стратегічне управління персоналом повинне враховувати дію чинників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що може викликати необхідність коректування загальної стратегії розвитку підприємства, а відповідно і змін структури та чисельності персоналу, його навичок і кваліфікації, стилю і методів управління персоналом [4].

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому.

Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.1.

Стратегічні цілі з управління персоналом мають бути узгоджені не лише з місією підприємства, його загальними та функціональними стратегічними цілями, але й відповідати конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1.1 - Стратегія управління персоналом

Процес стратегічного управління персоналом підприємства (рис. 1.2.) складається з трьох основних етапів:

- стратегічне планування персоналом;
- стратегічна організація персоналу;
- стратегічний контроль персоналу.

Стратегічне планування персоналом підприємства є одним з найважливіших етапів стратегічного управління персоналом, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири в сфері управління персоналом на довгостроковий період, вибирається кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей з управління персоналом. [3].

Стратегічний підхід до управління персоналом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями, планування

потреби в персоналі, відбір, оцінка, навчання, виступають як складові стратегії управління персоналом, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [1].



Рисунок 1.2 - Процес стратегічного управління персоналом підприємства

Основні елементи стратегічного управління персоналом у зіставленні з принципами традиційного управління персоналом наведені в табл. 1.3.

Відмінності традиційного управління персоналом підприємства проявляються в усіх елементах системи управління персоналом підприємства – від залучення персоналу до функцій кадрових служб підприємства.

Зарубіжний досвід теорії і практики менеджменту свідчить, що перехід від поточного внутрішньофірмового планування до довгострокового, а потім і до стратегічного зумовлений прискоренням темпів науково-технічного і соціально-економічного розвитку, посиленням елементів невизначеності і непередбачуваності в зовнішніх відносинах.

Необхідність зміни загальної парадигми управління персоналом дає можливість зробити висновок про те, що вирішення найважливіших завдань кадрової політики (відбір, підготовка працівників, оплата праці) в сучасних умовах неможливе в рамках традиційних уявлень. Концепція стратегічного

менеджменту персоналу передбачає управління колективом підприємства, яке спирається на людський потенціал як основу розвитку підприємства.

Кожному варіанту стратегії управління організації відповідає адекватний варіант стратегії розвитку персоналу [6].

Розуміння взаємозв'язку стратегії управління персоналом з іншими найважливішими елементами стратегічного вибору підприємства дозволяє більш ефективно будувати процес розроблення стратегії. Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Взаємозв'язок стратегії розвитку підприємства і стратегії управління персоналом підприємства

Тип стратегії підприємства	Стратегія управління персоналом	Складові стратегії управління персоналом
1	2	3
Підприємницька стратегія. Реалізуються проекти з високим ступенем ризику, мінімальною кількістю дій. Ресурсне задоволення всіх вимог замовника. В центрі уваги – швидке здійснення найближчих запланованих заходів	Пошук і залучення працівників - новаторів, ініціативних, контактних, відповідальних, з орієнтацією на ефективну працю, готових ризикувати	Відбір і розстановка кадрів: пошук робіт-ників, здатних йти на виправданий ризик і доводити справу до кінця, яким властиві підприємливість, інноваційність, креативність. Винагороди: на конкурентній основі, неупереджені, які задовольняють потреби працівників. Оцінка: ґрунтується на досягнутих результатах; не дуже жорстка. Розвиток персоналу: неформальний, орієнтований на наставника.
Стратегія динамічного зростання. Ступінь ризику менший. Постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього. Політика підприємства і процедури фіксуються письмово, оскільки вони тут необхідні і для більш строгого контролю, і як основа подальшого розвитку підприємства	Персонал має володіти гнучкістю в умовах, що змінюються, бути проблемноорієнтованим і працювати в тісній співпраці в команді	Відбір і розстановка кадрів: пошук персоналу, здатного ризикувати. Винагорода: справедлива і неупереджена. Оцінка: ґрунтується на чітко обумовлених критеріях. Розвиток персоналу: акцент на безперервному зростанні професійної компетентності. Планування переміщень: враховуються реальні можливості працівників, застосовуються різноманітні форми службового просування

Продовж. табл. 1.1

Стратегія прибутковості. В центрі уваги – страхування існуючого рівня прибутків. Мінімальні фінансові витрати. Можливе припинення найму. Управлінська система добре розвинена, діє обширна система процедурних правил	Орієнтується на критерії ефективності управління персоналом: терміни – короткочасні; результати – досягаються при відносно низькому рівні ризику	Відбір і розстановка персоналу: відповідно до вимог підприємства та цілей його розвитку. Винагороди: ґрунтуються на заслугах, старшинстві і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість. Оцінка: вузька орієнтована і ретельно продумана. Розвиток персоналу: акцент на компетентність у сфері поставлених завдань
Ліквідаційна стратегія Продаж активів, усунення можливостей збитків, передбачене у майбутньому скорочення працівників. Майже або зовсім не надається увага спробам антикризового управління, оскільки очікується подальше падіння прибутків	Орієнтація на короткострокову потребу в персоналі, вузька орієнтація без значної лояльності підприємству	Підбір персоналу - не здійснюється через скорочення штатів. Оплата – заснована на заслугах, без додаткових стимулів. Оцінка: формальна, заснована на управлінських критеріях. Розвиток і навчання персоналу: обмежені можливості навчання виходячи з кризового становища підприємства. Планування переміщень: не приділяється достатньої уваги
Стратегія круговороту (циклічна) Основне завдання – антикризове управління підприємством. Заходи зі скорочення витрат і персоналу здійснюються з метою вижити найближчим часом і знайти стабільність на довгострокову перспективу	Працівники має бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватися на перспективу	Відбір і розстановка персоналу: потрібні різносторонньо розвинені працівники. Оплата: традиційна система стимулів. Оцінка: формальна, по кінцевому результату. Навчання: ретельний відбір претендентів. Просування: різноманітні традиційні форми

Стратегія управління персоналом підприємства як функціональна стратегія має формуватися з урахуванням стратегічних цілей розвитку підприємства. При цьому формування стратегічних цілей управління персоналом визначається організаційним оточенням, особливостями дії чинників зовнішнього середовища і тенденціями розвитку ринку праці, можливостями ресурсного забезпечення кадрових заходів. Цілі стратегії управління персоналом, у свою чергу, впливають на реалізацію заходів кадрової політики підприємства.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [6].

Розділ 2. Аналіз системи управління персоналом фітнес-клубу «Пульс» ФОП «Сідельнікової С. Ю.»

В даний час фітнес-індустрія переживає бум: за оцінкою аналітиків, фітнес-індустрія за темпами розвитку займає друге місце в світі після високих технологій.

В Україні основними споживачами фітнес-послуг є представники середнього класу, які мають рівень щомісячного сукупного доходу понад 3 тис. грн. (34%). У Краматорську фітнес-послугами, з різним ступенем інтенсивності, користуються 2,5% жителів міста.

За даними незалежного маркетингового дослідження найбільш затребуваною групою послуг на місцевому ринку фітнесу є послуги, пов'язані із загальним підтриманням фізичної форми. Як правило, споживачі, які орієнтовані на даний сегмент, крім будь-якої основної послуги, наприклад, заняття в тренажерному залі або аеробіки, мають на увазі наявність додаткових видів послуг басейн, масаж, сауна і т.д.

До основних мотивів, що спонукає людей відвідувати фітнес-клуби відносяться:

- відношення до певного кола людей;
- отримання нових знань про здоровий спосіб життя;
- знайомство з новими людьми;
- проведення вільного часу;
- набуття гармонії душі і тіла;
- відпочинок;
- підтримання здоров'я;
- сплеск енергії;
- підтримання фізичної форми.

Набір базових послуг всюди схожий, тому клієнта необхідно залучати високою якістю обслуговування, нестандартними програмами та іншими ексклюзивними можливостями. Якість і кількість додаткових послуг індивідуально для кожного фітнес-клубу і залежить не тільки від рівня клубу, а також від його цільової аудиторії, займаної території, географією і т.п.

Фітнес – клуб «Пульс» орієнтований на велику кількість клієнтів і надає практично повний комплекс основних і додаткових послуг, пропонує різні варіанти абонементів для широкого кола споживачів з різним рівнем доходів.

За соціально-професійним статусом серед споживачів фітнес- послуг клубу «Пульс» більшість менеджерів середньої / нижчої ланки (30%) і кваліфікованих фахівців, зайнятих розумовою працею (30%).

Відповідно, найменшою популярністю фітнес-клуб «Пульс» користується серед робітників, представників технічного / обслуговуючого персоналу (0,8%), і представників творчої професії (1,6%).

За гендерної приналежності основними клієнтами фітнес-клубу «Пульс» є жінки. Активний попит на фітнес з боку жінок перевершує чоловічий попит більш ніж в два рази. Крім цього, серед по-спортивному активних жінок 71%

вважає фітнес найбільш підходящим заняттям, а ось у чоловіків ця частка не перевищує 30%.

Основна кількість клієнтів фітнес-центру «Пульс» відноситься до категорії людей із середнім рівнем доходу, їх питома вага становить 59% від загальної кількості споживачів.

На рисунку 2.1 зображена структура за часом відвідування фітнес-центру «Пульс».

Найбільш часте відвідування фітнес-центру припадає на вечірні години (з 16:00 до 22:00), що цілком логічно, працююче населення і студенти по дорозі додому заїжджають в клуб зайнятися собою. Ранкові та денні години воліють домогосподарки, фрілансери і також студенти.

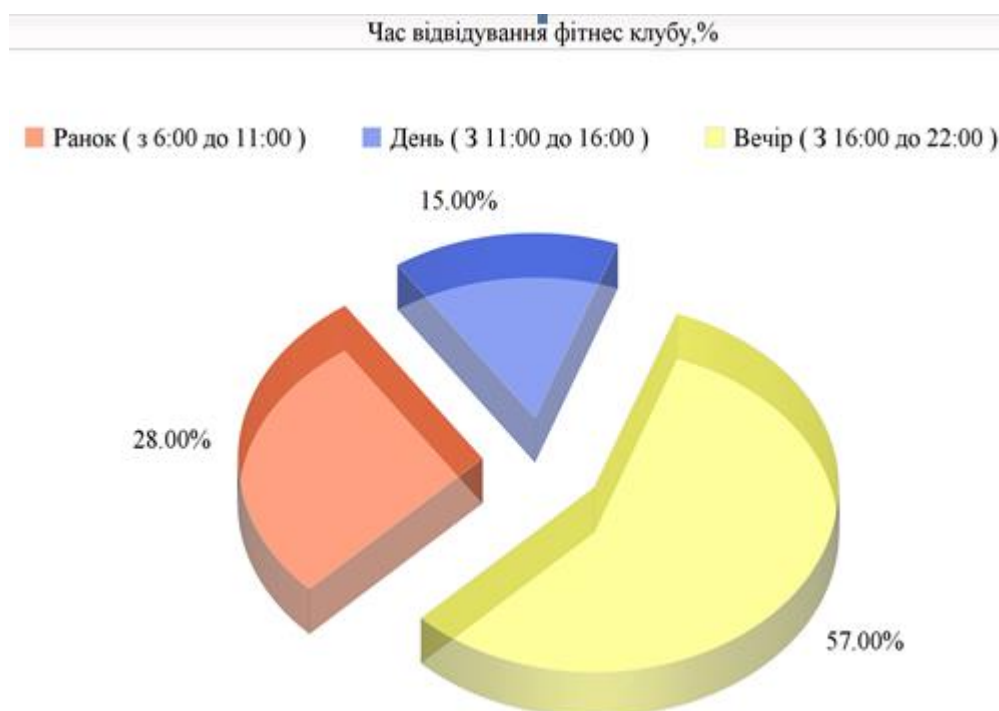


Рисунок 2.1 – Структура за часом відвідування клієнтами фітнес-клубу «Пульс»

У таблиці 2.1 відображені умовно виділені групи клієнтів фітнес-центру із зазначенням найбільш значущих критеріїв, які споживачі враховують при відвідуванні фітнес - центру.

Таблиця 2.1 - Групи споживачів фітнес-послуг

Групи споживачів фітнес-послуг	Основні критерії		
	На першому місці	На другому місці	Інші
«Студенти»	Ціна	Стиль	Різноманіття видів послуг
«Бізнесмени»	Стиль	Рівень обслуговування	Асортимент послуг
«Спортсмени»	Якість снарядів	Досвід тренера	Ціна
«Випадкові клієнти»	Асортимент	Ціна	Якість обслуговування
«Батьки з дітьми»	Час відвідування	Ціна	Наявність дитячого тренера

Звичайно, кожна з груп клієнтів по своєму важлива для фітнес-центру. Вони формують різноманітний попит, в залежності від якого, компанія приймає рішення про асортимент і цінової стратегії послуг, про придбання певних тренажерів і спортивних снарядів. Вивчаючи споживачів, слід виявити їх переваги, скільки вони готові заплатити за послугу, зрозуміти, як споживачі дивляться на ваш товар в порівнянні з конкурентним, який буде майбутній попит.

Попит на фітнес-послуги продовжує збільшуватися підігрівається модою і зростанням усвідомлення в суспільстві того, що заняття фітнесом призводить до поліпшення якості життя.

Менеджером фітнес-клубу «Пульс» було ухвалене рішення провести анкетування «Оцінка ступеня задоволеності персоналу системою матеріального стимулювання» і «Оцінка ступеня задоволеності персоналу організацією й умовами праці Компанії».

У результаті опитування «У чому основна зацікавленість у трудовій діяльності у фітнес-клубі «Пульс» менеджер з'ясував, що матеріальна зацікавленість є одним з головних стимулів трудової активності. 56% респондентів вважають матеріальну зацікавленість головним стимулом, 10% вважають важливим спокійну роботу, 7% вважають важливим гарні взаємини з колегами. У якості побажання по поліпшенню діяльності фітнес-клубу «Пульс» пролунало: «Збільшення розміру заробітної плати й премії».

Розглянемо результати опитування «У чому основна зацікавленість у трудовій діяльності у фітнес-клубі «Пульс» (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Результати анкетування

№ питання	Зміст питання	% позитивних відповідей	Індекс задоволеності	Ступінь задоволеності
1	ФАКТОРИ ОЧІКУВАННЯ			
1а	чи Вважаєте Ви, що успішна робота веде до бажаного результату	70%	0,70	Висока
1б	чи Вважаєте ви, що отримані результати приведуть до очікуваних винагород за цей результат	60%	0,60	Середня
1в	Яку цінність представляє для вас одержувана винагорода	80%	0,80	Висока
2	ФАКТОРИ СПРАВЕДЛИВОСТІ			
2а	чи Відомий вам розмір винагород ваших колег	40%	0,40	Середня
2б	Ваша реакція, якщо ви довідаєтеся, що винагорода за ту ж роботу у ваших колег вище	28%	0,28	Низька
2в	Як ви оцінюєте відношення до себе як до працівника з боку керівництва	28%	0,28	Низька
2г	Ваша оцінка одержуваного винагороди	40%	0,40	Середня

Продовж.табл. 2.2

З	ФАКТОРИ МОДЕЛІ ПОРТЕРА-ЛОУЕРА			
За	чи Вважаєте ви високими витрачені вами зусилля на виконання роботи	28%	0,28	Низька
Зб	чи Вважаєте ви себе здатним працівником	95%	0,95	Висока
Зв	Як ви оцінюєте свою роль у процесі колективної праці	85%	0,85	Висока
Зг	чи Вважаєте ви одержуване вами винагорода слушною стосовно результатів вашої праці	28%	0,28	Низька

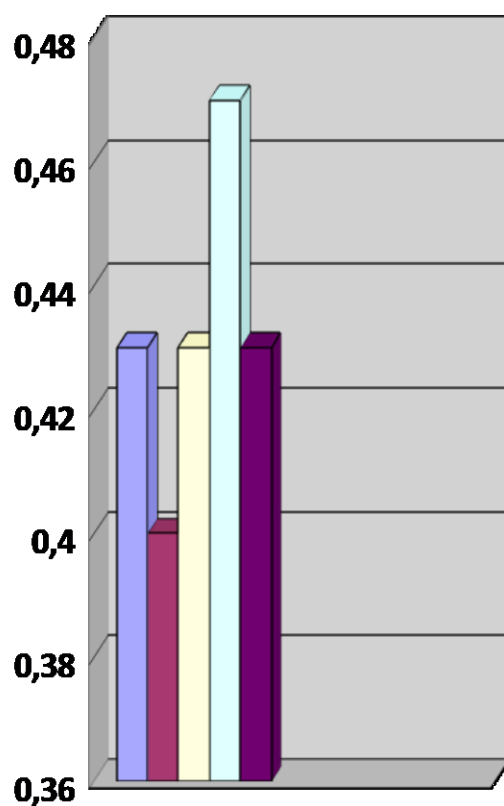


Рисунок 2.2 – Ступінь задоволеності персоналу фітнес-клубу «Пульс»

У рамках дослідження системи стимулювання в фітнес-клубі «Пульс» було проведене дослідження мотивації праці працівників із застосуванням методів оцінки по процесуальних теоріях. В опитуванні брали участь 100% колективу.

За даними проведеного дослідження визначений ступінь задоволеності системою матеріального стимулювання.

Керівництво фітнес-клубу «Пульс» для стимулювання праці працівників використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Досить значимим економічним методом мотивації персоналу в фітнес-клубі «Пульс», є заробітна плата, що нараховується працівникам по почасово-преміальній і відрядно-преміальній системі оплати праці, для керівників, фахівців і службовців застосовується система посадових окладів, виплачується премія.

У фітнес-клубі «Пульс» у святкові дні працівникам виплачуються доплати: оплата за весь час понаднормової роботи й у вихідні дні в подвійному розмірі, доплата за наставництво – 10% від тарифної ставки, виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похороном, важкими матеріальними умовами.

Вищенаведені показники дозволяють зробити висновок про значимість зарплати для працівників фітнес-клубу «Пульс»:

- 1) зарплата вкрай важливий показник трудової діяльності працівників;
- 2) у сьогоденних умовах рівень зарплати персонал зв'язує із самооцінкою й статусом у суспільстві;
- 3) має місце тісний зв'язок між зарплатою, повагою, відношенням у колективі;
- 4) працівники приділяють увагу системі оплати праці й справедливості оцінки праці;
- 5) працівники не задоволені системою оплати праці.

Наступні характеристики показують значимість оплати праці, як фактору мотивації для працівників, але в цілому працівники не задоволені системою оплати праці. У системі матеріальної мотивації персоналу в клубі застосовується підвищення посадових окладів. Підвищення відбувається 1 раз у рік і становить 10 % до окладів кожної групи працівників.

Отже, у результаті проведеного дослідження в фітнес-клубі «Пульс» виявлені основні проблеми: стан трудової мотивації характеризується головними ознаками:

- незадовільний стан системи оплати праці;
- відсутність системи нематеріальної мотивації.

Працівники не зацікавлені у високоякісному виконанні своїх прямих обов'язків, підвищенні ефективності праці, підвищенні кваліфікації й свого професійного рівня.

У результаті аналізу методів нематеріального стимулювання в фітнес-клубі «Пульс» зробимо висновок – що керівництвом спортивного клубу не є першочерговими й важливими методи нематеріального стимулювання працівників. Це пояснюється наступними причинами:

- погляд на стимулювання як на систему й процес, що має переважно грошове вираження;
- ніхто не вчив і не вчить керівників організаційним і соціально-психологічним технологіям використання цих методів;
- укорінені вистави про легкість цих методів (дяка, подарунок, грамота).

Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна зробити наступний висновок: якість основного результату функціонування системи мотивації в фітнес-клубі «Пульс» - збільшення ступеня задоволеності, який приведе до активізації діяльності співробітників у напрямку досягнення корпоративних цілей.

На закінчення хотілося б ще раз відзначити, що при формуванні системи мотивації в фітнес-клубі «Пульс» важливо розраховувати стимули в такий спосіб щоб вони:

- опиралися на меті фітнес-клубу «Пульс» і його стратегію;
- породжували в співробітниках поведінку, яку від них очікують;
- були зрозумілі, об'єктивні й прозорі;
- були б досяжні.

Тільки у випадку дотримання всіх чотирьох критеріїв одночасно, розроблена система мотивації в фітнес-клубі «Пульс» буде працювати й принесе керівництву очікувану користь.

Розділ 3. Розробка напрямків удосконалення стратегії управління персоналом фітнес-клубу «Пульс»

Незважаючи на цілком успішну діяльність на ринку фітнес – послуг «Пульс» має в своїй роботі деякі недоліки, які заважають йому складати гідну конкуренцію за місце під сонцем. Це відсутність власного сайту, для більш зручного доступу клієнтів до їх цікавить, неефективна рекламна кампанія і необхідність автоматизації роботи фітнес – клубу.

В даному фітнес – клубі відсутні стандарти навчання персоналу, як наслідок, стандарти обслуговування дуже розмиті. Для вироблення довірливого ставлення клієнтів і оптимізації виконання кожної операції необхідно розробити стандарти обслуговування клієнтів.

Стандарти обслуговування дозволять виробити оптимальний час і витрати на кожну операцію, навчання персоналу проводитиметься швидше, ширше, що дозволить знизити витрати на підготовку нових кадрів.

Персонал фітнес – клубу є особою підприємства, його візитною карткою, найчастіше клієнти незадоволені ставленням до себе з боку саме персоналу – недисциплінованістю, халатністю, грубістю, недостатньою кваліфікацією, байдужістю до проблем клієнтів. Усунення таких дефектів комунікаційного плану, не вимагає яких-небудь грошових витрат і досягається організаційними способами, мотивуючими і роз'яснювальними бесідами, стимуляцією грошовою премією. Так зниження помилок персоналу, оточення клієнтів турботою і увагою значно підвищить оцінку якості послуг, фітнес – послуг.

Підвищення кваліфікації персоналу. Підвищення кваліфікації, як і придбання знань, навичок і умінь, є результатом самої виробничої діяльності.

Спеціально організоване навчання дозволяє досягти мети за більш короткий термін. Підвищення кваліфікації направлено на послідовне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок, зростання професійної майстерності. Для підтримки високого рівня конкурентоспроможності фітнес – клубу необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації майстрів, отримувати знання в області нових технологій, відвідувати семінари відомих спортсменів у престижних і сучасних освітніх клубах і студіях. Важливим елементом стратегії поліпшення якості надаваних клубом послуг є постійне перенавчання персоналу та підвищення кваліфікації фітнес – тренерів. Сучасна фітнес – індустрія рухається вперед з неймовірною швидкістю, всього через пару – трійку років інновації так сильно змінять тренажери, програмний ряд, методи обслуговування клієнтів, тому необхідно відстежувати цей процес, дізнаватися і навчатися новому, впроваджувати інновації в виробничий процес фітнес – клубу.

Впровадження у виробничий процес таких нововведень неможливо без регулярного перенавчання персоналу, без вдосконалення знань і навичок в області психології, біомеханіки, дієтології, взаємодії з клієнтами і в багатьох інших областях. Перенавчання персоналу переходить на якісно новий щабель свого розвитку, що негайно відзначається споживачами фітнес – послуг.

Система стратегічних цілей вдосконалення стратегії управління персоналом фітнес-клубу «Пульс» представлена на рисунку 3.1 у вигляді дерева

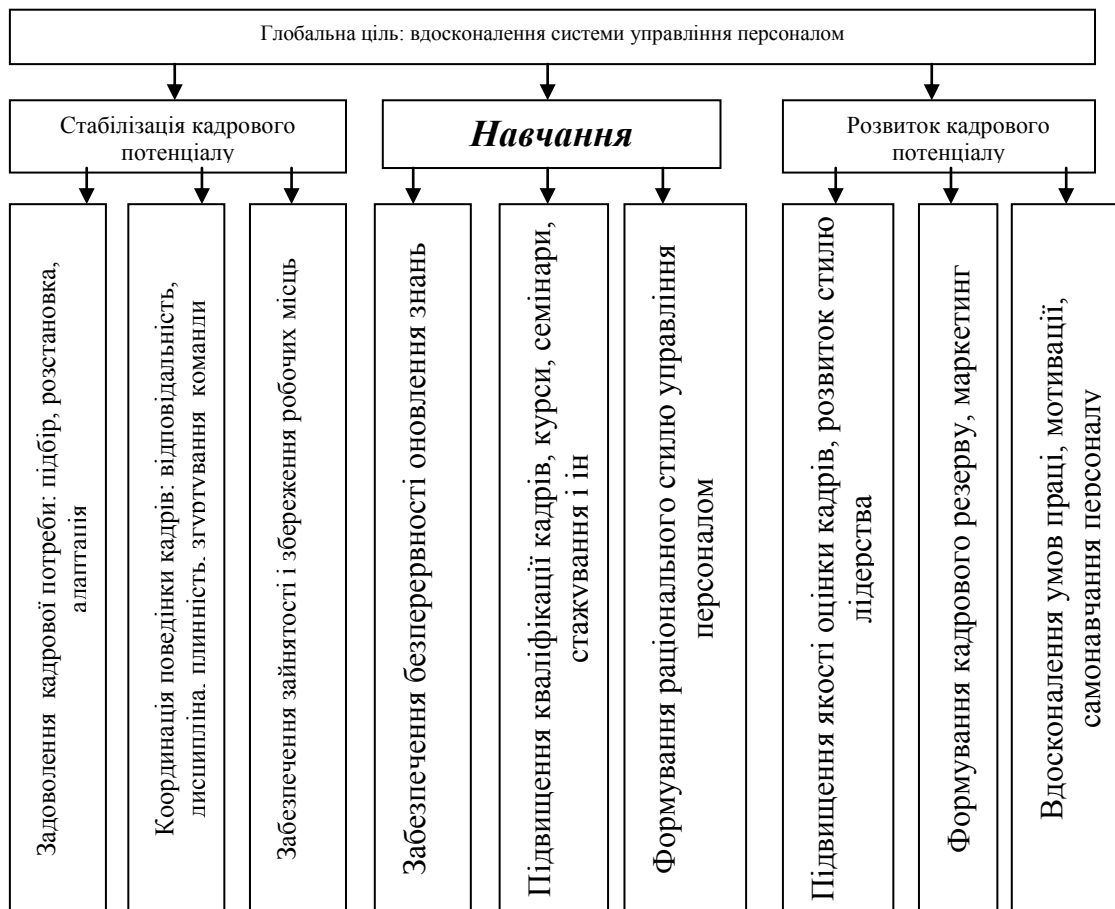


Рисунок 3.1 - Дерево стратегічних цілей вдосконалення стратегії управління персоналом фітнес-клубу «Пульс»

Концепція оптимізації іміджу фітнес-клубу «Пульс» включає дві основні складові. Перша з них – це коригування корпоративної культури організації для створення комплексного підходу до формування іміджу. Друга полягає в підвищенні функціональної привабливості і переваг надаваних послуг за рахунок оперування ціннісно-нормативними символами аудиторії при позиціонуванні компанії.

Іміджева ідея полягає в тому, щоб позиціонувати фітнес-клуб «Пульс» на рівні місії і цінностей корпоративної культури. Це дозволяє відійти від найбільш простих стратегій позиціонування за соціально-демографічними критеріями і функціональним перевагам та взяти за основу більш ефективні способи позиціонування компанії на ціннісному та емоційному рівні за рахунок ефективного використання ресурсів корпоративної культури компанії. За допомогою подібного зміщення акцентів вирішується цілий комплекс проблем, що стоять перед компанією: формується корпоративна культура, що забезпечує розвиток корпоративної лояльності, яка транслюється в зовнішнє середовище через стандарти взаємодії компанії, і зокрема її персоналу, з клієнтами і

партнерами. Це задає індивідуальність організації, формує її сприйняття на емоційному рівні, формує імідж та ділову репутацію компанії, що є основою довіри до компанії, а значить, формує лояльність з боку цільових груп, знижує залежність конкурентоспроможності компанії від цінових факторів, полегшує доступ до ресурсів, забезпечує довгострокові споживчі переваги і стабільний розвиток. Аудиторія починає сприймати компанію не просто як суб'єкт ринкової взаємодії, а як марку з яскравою індивідуальністю, існуючу заради реалізації суспільно значимої місії, цінностей, норм поведінки і виконує певну роль у житті суспільства. Ці заходи дозволять скоротити плінність кадрів, підвищать привабливість компанії як роботодавця, сформуєть додаткові фактори мотивації для співробітників, створять сприятливі умови для формування корпоративної культури та фірмових стандартів роботи. Крім того, соціально-статусні характеристики компанії важливі для зовнішніх цільових груп, в першу чергу, для споживачів послуг компанії, що підтверджується представленим в попередньому параграфі аналізом аудиторії.

Основою будь-якої організації є її призначення, яке формується в короткій формі у вигляді місії організації. Для більш якісної та відповідальної роботи колективу, а також кращого функціонування організації в цілому, співробітникам необхідно знати, з якою метою вони працюють, в чому полягає їхня місія в цій організації. Використання місії компанії як ресурсу для досягнення сформульованих завдань дозволяє отримати додатковий ефект. Він з'являється за рахунок того, що лояльність співробітників перетікає в корпоративну культуру, корпоративну індивідуальність і стандарти сервісу, що є найважливішим перевагою компанії в очах споживачів.

За основу при розробці місії беруться ті уявлення, які закладалися в концепцію компанії при її створенні. Проаналізувавши поточне позиціонування компанії (на основі відгуків, залишених членами та гостями клубу, коментарів у книзі скарг, опитувань контактних груп з метою визначення їх ставлення до компанії та очікувань від неї) і проведення аудиту внутрішнього іміджу компанії (внутрішньокорпоративних комунікацій, сформованих цінностей, традицій, стандартів тощо), були виявлені перспективні напрямки позиціонування фірми для створення бажаного іміджу.

При розробці системи мотивації рекомендуємо звернути увагу на такі важливі принципи:

- персонал повинен добре розуміти суть системи мотивації. Повинні чітко знати, як заробити щоб отримати додаткову винагороду;

- бонуси (премії) слід виплачувати без затримок. Найкраще проводити виплати 1 раз в тиждень або місяць. Мотивація співробітників варта своєї сили, якщо отримання винагороди відкладається на невизначний термін;

- організація і контроль мотивуючої системи, а також обробка результатів повинні здійснюватися легко. Навіть краще, якщо персонал самостійно буде заповнювати необхідні форми, які все ж потрібно періодично перевіряти, застосовуючи метод випадкової вибірки. В основі системи повинні лежати чіткі вимірювані показники, які легко контролюються учасниками системи, а не фантомна частка прибутку. Мотивувати часткою прибутку краще

за умовою, що розрахунки дуже добре організовані. А ось лінійний персонал така мотивація не зацікавить і не надихне;

— нову програму заохочення та патенти вводити поступово и постійно відстежувати результати - чи дійсно продажі ростуть, а персонал краще працює. Слід пам'ятати, що можливі випадки шахрайство та примусових продажів, які не обхідно запобігати. А ще нововведення можуть негативно позначитися на моральному дусі персоналу.

При простому заохоченні вводиться грошова винагорода за кожен продану позицію або отриману гривню, що наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Віртість бонусної програми

Можливості для бонусів для тренерів	Кількість бонусів	Вартість, бонусів у грн.
За кожний продовжений абонемент	50	1000
За виконання плану продажу понад 10 індивідуальних тренувань	100	2000
Продаж спортивного харчування	20	400
Проведення безкоштного тренування з людиною у якої день народження	30	600
Всього можна набрати за місяць	200	4000

Плюс даної системи мотивації в тісному взаємозв'язку між певною дією і розміром винагороди. Більше продав - більше заробив.

Мінуси - персонал може застосовувати тактику тиску, щоб продати першими бонусні позиції і якомога більше. А також неможливість заздалегідь прорахувати прибуток і витрати на бонуси.

Винагорода за досягнення певної мети.

Персонал отримує певне завдання, яке виражається в грошовому еквіваленті. Наприклад, продати більше 10-ти персональних тренувань, отримаєш винагороду в 2000 гривень.

Плюс цього методу мотивації в чітко поставленому завданні і заздалегідь відомому бюджеті бонусної програми.

Мінус - коли мета досягнута, працювати далі з ретельністю персоналу немає сенсу.

Узгоджені заявником умови співпраці закріплюються у відповідному письмовому договорі.

Тому необхідно при укладанні договорів чітко прописувати взаємні зобов'язання і розмежовувати зони відповідальності. Оплата послуг управління може проводити або за етапи виконаних робіт, або, виходячи з години роботи фахівців, при узгодженні замовником обсягів робіт. Тому, при складанні договорів, необхідно чітко обумовити з заявником критерії прийому виконаних обсягів робіт і цілі, які ставляться перед управлінням працівника.

Невизначеність цілей і результатів найчастіше призводить до втрат, в тому числі і репутаційного характеру. Грамотно мотивований персонал дозволяє значно підвищити продаж, що в свою чергу веде до збільшення прибутку в бізнесі а отже, підвищує винагороду цих же працівників.

Головне правильно вибрати найбільш підходящу мотивуючу програму, щоб не вийшло, що ви винагороджуєте свій персонал за їх обов'язки, які вже входять в заробітну плату. При простому заохоченні вводиться грошова винагорода за кожен продану позицію. Більше продав - більше заробив. В кваліфікаційній роботі для мотивації персоналу запропонована бонусна програма. Плюс цього методу мотивації в чітко поставленому завданні і заздалегідь відомому бюджеті бонусної програми.

ВИСНОВКИ

Аналіз кадрової роботи на сучасних підприємствах свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюдно відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками фірм в умовах функціонування ринку праці, а також переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних і т.п.

В останній період у закордонній соціально-економічній практиці загальновизнано: найвища цінність — це людський фактор, якість трудового життя. Успіх будь-якої фірми закладений саме у вирішенні соціальних проблем її працівників, чому не менше сприяють менеджери по персоналу, кадрові служби організації.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом. Це зв'язано з тим, що соціально- економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. У цих умовах зростає конкуренція між самими працівниками за робоче місце, з одного боку, а з іншого — між підприємствами за залучення висококваліфікованих, психологічно сумісних працівників, здатних досягти поставленої мети організації. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організовувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям і т.д. Перехід до ринкової економіки змусив керівників усіх рівнів оцінювати ефективність не тільки матеріальних, фінансових, а й людських ресурсів, дбайливо ставитися до «людського капіталу» своєї фірми, піклуватися про його якісне відновлення і нагромадження. Усім стало ясно, що ринкова економіка - це економіка задоволення людських потреб, у тому числі і потреби

в якісно новому етапі трудового життя.

На основі проведеного у другому розділі аналізу діяльності фітнес клубу «Пульс» був розроблений комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес – процесів. Завдання автоматизації того чи іншого закладу сфери послуг визначаються його бізнес – процесами. У разі автоматизації фітнес – клубів є кілька особливостей, що відрізняють їх навіть від інших спортивних комплексів. 1) підвищення якості обслуговування клієнтів; 2) підвищення кваліфікації персоналу; 3) вдосконалення рекламної політики фітнес – клубу; 4) створення сайту в Інтернеті; При розробці системи мотивації Рекомендуємо звернути увагу на такі важливі принципи:

В рамках проведеного дослідження був проаналізований стан мотивації фітнес-клубу «Пульс». За даними аналізу існуючої системи мотивації працівників були виявлені наступні проблеми: за результатами проведеного опитування серед працівників високого ступеня задоволеності відповідають 2 параметри; середньої – 6 параметрів; низкою – 1 параметр.

Таким чином, ступінь задоволеності організацією й умовами праці в фітнес-клубі «Пульс» оцінюється як середня. Однак, параметри, по яких, ступінь задоволеності оцінюється як середня, близькі до нижньої границі індексного інтервалу оцінки й тому можуть бути прирівняні до низького ступеня задоволеності.

Показники ступеня задоволеності говорять про неефективну організацію праці в фітнес-клубі «Пульс», неефективній системі морального стимулювання й мотивування праці й необхідності її вдосконалювання.

На відношення до праці працівників в фітнес-клубі «Пульс» впливають такі фактори – як заробітна плата, утримування праці, ціннісні орієнтації й мотиви праці.

Показники дозволяють зробити наступні висновки по методах матеріального стимулювання компанії:

- працівники не задоволені розміром заробітної плати;
- робота цікава, перспективна, високі показники самостійності, відповідальності, поваги й відносини в колективі. Але ріст соціального статусу неможливий без росту оплати праці, рівнем якого більшість працівників компанії все-таки не задоволені.

Необхідною умовою вдосконалювання системи матеріальної мотивації персоналу є вирішення проблем на основі проведеного аналізу існуючої ситуації із застосуванням методу опитування персоналу, ступенем задоволеності.

Персонал повинен добре розуміти суть системи мотивації. Бонуси (премії) слід виплачувати без затримок. Найкраще проводити виплати 1 раз в тиждень або місяць. Мотивація співробітників втратить свою силу, якщо отримання винагороди відкладається на не визначений термін

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ

1. Бившева Л.О., Кондратенко О.О., Желдак С.В., Коваленченко А.О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 1. С. 137-144.
2. Kondratenko O., Byvsheva L., Kovalenchenko A. Features and Principles of Formation of Marketing Strategies in the Activity of Agricultural Enterprises of Ukraine. *Economic Herald of the Donbas*. Kyiv – Starobilsk, 2019. № 4. P. 117-123.

АНОТАЦІЯ

Коваленченко А.О. - Розробка заходів щодо удосконалення стратегії управління персоналом сучасної організації. – рукопис.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуті основні напрямки роботи з персоналом в сучасних умовах. Проведений аналіз наукових підходів до стратегії управління персоналом.

Другий розділ включає аналіз стану та показники діяльності фітнес-клубу «Пульс» ФОП «Сідельнікової С. Ю.», проведено SWOT – аналіз, аналіз стратегії управління персоналом ФОП «Сідельнікової С. Ю.», виявлені її основні переваги та недоліки, проведена оцінка конкурентного оточення.

У третьому розділі розглянуті пріоритетні напрямки в роботі з персоналом. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу, внесені зміни в існуючу стратегію управління персоналом. Спрогнозовано можливу вигоду нарахування за допомогою запропонованої системи бонусів для фітнес-клубу «Пульс» за місяць.

У четвертому розділі проаналізовані небезпечні та шкідливі виробничі фактори при роботі на ПЕОМ, розроблені і проведені заходи щодо забезпечення безпечних і комфортних умов праці.

Ключові слова: персонал, стратегія управління персоналом, навчання персоналу, кадровий потенціал, плинність кадрів, атестація, розвиток персоналу, swot – аналіз, навчання, тестування, адаптація, мотивація.

ANNOTATION

Kovalenchenko A. - Development of measures to improve the personnel management strategy of a modern organization. - manuscript.

The first section of the qualification work considers the main areas of work with staff in modern conditions. The analysis of scientific approaches to personnel management strategy is carried out.

The second section includes an analysis of the state and performance of the fitness club "Pulse" PE "Sidelnikova S.", SWOT analysis, analysis of personnel management strategy of PE "Sidelnikova S.", Identified its main advantages and disadvantages, competitive environment.

The third section discusses the priority areas in working with staff. Measures to improve the system of staff motivation are proposed, changes are made to the existing personnel management strategy. The possible benefit of accrual with the help of the proposed system of bonuses for the fitness club "Pulse" for a month is predicted.

The fourth section analyzes the dangerous and harmful production factors when working on a PC, developed and implemented measures to ensure safe and comfortable working conditions.

Key words: staff, strategy of personnel management, staff training, personnel potential, performance of staff, certification, personal personality development.