

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИТНЕС ЦЕНТРАХ

Выпускная квалификационная работа

по направлению подготовки 49.03.01. Физическая культура
профилю подготовки Спортивный менеджмент

Идентификационный код ВКР: 1408141

Екатеринбург, 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра теории и методики физической культуры

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Зав. Кафедрой ТМФК
_____ Т.В. Андрюхина
« ____ » _____ 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИТНЕС ЦЕНТРАХ

Исполнитель:

Обучающаяся группы ФКм-411 Р.М. Суфиянова (подпись)

Руководитель к.п.н., доцент Т.К. Хозяинова (подпись)

Нормоконтролер к.п.н., доцент Е.В. Кетриш (подпись)

Екатеринбург, 2018

АННОТАЦИЯ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 61 странице, содержит 1 рисунок, 15 таблиц, 40 источников литературы, а также 6 приложения на 6 страницах.

Ключевые слова: управление, функции, особенности, персонал, мотивация, фитнес-центр.

Объект исследования – управление персоналом как функция спортивного менеджмента.

Предмет исследования – система управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM».

Цель работы – проанализировать особенности системы управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM» и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Основные задачи:

1. Проанализировать научную и учебно-методическую литературу по теме исследования.
2. Проанализировать теоретические аспекты управления персоналом в фитнес центре.
3. Проанализировать систему управления персоналом в фитнес центре «GARAGE GYM» и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1. Понятие и функции управления персоналом в фитнес-центрах	8
1.2. Общая система управления персоналом в фитнес-индустрии	9
1.3. Управление персоналом в фитнес центрах и особенности мотивации персонала.....	13
1.4. Отбор и оценка персонала для фитнес-центра	19
ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИТНЕС-ЦЕНТРЕ.....	25
2.1. Организация и методы исследования, общая характеристика деятельности фитнес-центра «GARAGE GYM».....	25
2.2. Анализ эффективности существующей системы управления персоналом	33
2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM».....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	54
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	56
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	58

ВВЕДЕНИЕ

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами, опираясь на достижения в науке отечественной и зарубежной, а также на передовой опыт использования такой системы. Сущность управления персоналом, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений объекта и субъекта управления. В основу таких отношений входят принципы, формы и методы воздействия на интересы, поведение и деятельность сотрудников, с целью максимального использования их. Человек в системе менеджмента является главным звеном всех происходящих процессов, из которых складывается деятельность организации: начинается всё с поиска подходящих сотрудников.

Управление персоналом занимает главное место в системе управления организацией и считается основным критерием его экономического успеха. Методологически, данная сфера управления имеет специфические понятия, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные методы и процедуры – аттестация, эксперименты и др.; методы изучения и направления анализа содержания труда разных категорий персонала [12].

Создавшаяся на сегодняшний день в нашей стране ситуация, которая связана с изменением политической и экономической систем, одновременно несёт большие возможности, а также серьёзные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносит значительную степень неопределенности в жизни практически каждого человека. Управление персоналом в выше указанной ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям. Именно поэтому необходимо подготавливать службы управления персоналом.

Актуальность. Любая организация, не только в сфере фитнес индустрии, состоит из людей. Каждую спортивную организацию составляют люди. Человек в организации является субъектом, имеет свои интересы, достигает свои

возможности. К возможностям работника относят его профессиональные знания, умения и навыки [7]. Фитнес центр будет успешным тогда, когда в нём будут соблюдены все факторы по слаженным взаимодействиям среди сотрудников и начальства. При этом, в данном, большая часть ответственности лежит на руководстве и директорах. Руководство организации должно применять все средства и методы, которые помогут работникам ощутить их значимость в организации, хорошее отношение и т.д. Именно по этой причине, правильное управление персоналом является важной задачей, стоящей перед руководителями всех уровней.

Управление персоналом является совокупностью форм и методов, которые направлены на активизацию деятельности работников спортивной организации.

Степень освещения темы в литературе с указанием ученых, основных научных исследований: Шеремет Н. «Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания»; Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. «Мотивационный менеджмент»; Соломанидина, Т.О. «Управление мотивацией персонала»; Рачкова С.Б., Григорьева О.Н. «Особенности трудовой мотивации сотрудников организации»; Зинин, В.А. «Мотивация труда: содержание и формы осуществления в рыночных условиях».

Цель выпускной квалификационной работы: проанализировать особенности системы управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM» и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Выпускная квалификационная работа предусматривает решение следующих задач:

1. Проанализировать научную и учебно-методическую литературу по теме исследования.
2. Проанализировать теоретические аспекты управления персоналом в фитнес центре.
3. Проанализировать систему управления персоналом в фитнес центре «GARAGE GYM» и предложить мероприятия по ее совершенствованию.

Объект исследования: управление персоналом как функция спортивного менеджмента

Предмет работы: Система управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM».

Методы исследования:

1. Анализ;
2. Синтез;
3. Опрос;
4. Анкетирование;
5. Тестирование;
6. Сравнение.

Практическая значимость работы заключается в практическом применении руководителями спортивных организаций результатов исследования для своевременного обнаружения и устранения проблем, которые связаны с управлением персоналом в фитнес-центрах и других спортивных организациях.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Понятие и функции управления персоналом в фитнес-центрах

Управление персоналом – это область практической деятельности и знаний, которые направлены на обеспечение организации качественным персоналом, который способен выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимально их использовать.

Персонал, в любой спортивной организации, является совокупностью всех необходимых людских ресурсов, которыми обладает организация:

- работники со сложным комплексом индивидуальных качеств – социальные, психологические, профессиональные, мотивационные и другие.
- сотрудники, партнеры, реализующие некоторые проекты; эксперты, которые привлечены для проведения исследований, а также для разработки новых стратегий и для их же реализации и другие.

Структурой персонала организации называют совокупностью отдельных групп работников, которые объединены по какому-то рабочему признаку.

Управление персоналом в фитнес индустрии (фитнес центры) является целенаправленной деятельностью руководства организации и специалистов во всех областях рабочей деятельности, которая включает разработку новых концепций, стратегий, принципов и методов управления персоналом. Это заключается в формировании системы управления персоналом, планирование кадровой работы, разработка оперативного плана работы с персоналом, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом является совокупностью методов и форм, которые направлены на активизацию деятельности работников фитнес-центра.

Управление персоналом включает в себя большой спектр выполняемых функций: от приёма (отбор, деловая оценка) до увольнения кадров, а также аттестация сотрудников, профориентация, адаптация, мотивация, организация

отдыха и труда, соблюдение трудовой этики, поведения, управление стрессами и конфликтами.

Управление персоналом происходит с помощью: технических, информационных, нормативных, правовых, документационных и методических средств.

Работники подразделений, их руководство по управлению персоналом решают такие вопросы, как: оценка результативности специалистов, оценка деятельности подразделений, оценка социальной и экономической эффективности.

Управление персоналом, его концепция заключается в системе теоретико-методических взглядов на определение и понимание содержания, цели, задач, критериев, методов и принципов управления персоналом, а также в организации практических подходов к формированию механизма для хорошего функционирования организации. Концепция включает в себя: формирование системы управления персоналом, разработка методики и технологии управления.

С помощью системы управления персоналом, можно сформировать цели, функции организации системы управления, взаимосвязь руководителей и специалистов, принятие и реализация верных решений [11].

1.2. Общая система управления персоналом в фитнес-индустрии

Под кадрами любого фитнес центра понимается совокупность работников разных профессиональных и квалификационных групп, которые заняты в организации и входят в её состав. В списочный состав включены все работники организации, которые были приняты на работу, которая является как основной, так и не основной деятельностью [3].

В любой спортивной организации различают такие понятия: 1) кадры; 2) персонал; 3) трудовые ресурсы спортивной организации.

К «трудовым ресурсам спортивной организации» относят потенциальную рабочую силу.

К «персоналу» относят весь личный состав работников: квалифицированные и неквалифицированные; нанятые на постоянную и временную основу и т.д.

К «кадрам» относят постоянный (основной) квалифицированный состав работников спортивной организации [2].

Количественные соотношения категорий работников организации характеризуют структуру кадров.

Кадры организации, которые связаны непосредственно с процессом предоставления услуг (специалисты по ФК и С, тренера-преподаватели, инструктора и т.д.), т.е. те, кто занят основной производственной деятельностью, представляют непромышленный производственный персонал [11].

Во многих фитнес центрах, в которых, при переходе к рынку, происходит медленный переход от иерархии управления к жесткой системе административного управления, а также случается неограниченная власть рыночных отношений, которая базируется экономическим подходом. Именно поэтому разрабатываются новые подходы к ценностям внутри организации. Но всё так же, внутри спортивной организации, самым ценным являются работники. Исходя из этого, спортивной организации следует правильно и рационально управлять коллективом, соблюдая лучшие условия.

При реализации системы управления персоналом важно четко следовать всем пунктам, которые включены в данную систему. Она включает в себя: линейное руководство и функциональную подсистему, которая специализируется на выполнении одинаковых функций.

В своё функционирование линейное руководство включает управление отдельными функциональными и производительными подразделениями. Эти функции в организации выполняют руководители и их заместители.

Рабочий орган по планированию и маркетингу персонала выполняет следующее: разрабатывает кадры, их рабочую «политику»; производит анализ потенциальных кадров; планируют персонал; проводят рекламу; а так же в срочном порядке обеспечивают организацию рабочими кадрами.

В любом, современном и крупном фитнес центре существуют несколько подсистем по работе с персоналом.

Первая подсистема – подсистема управления наймом и учетом персонала. Данная подсистема выполняет организацию собеседований; отбор и приём персонала; ведет поощрение и увольнение персонала; управляет занятостью персонала; а так же обеспечивает персонал всеми необходимыми для работы документами.

Вторая подсистема – подсистема управления трудовыми отношениями. Её работа заключается в следующем: проводит анализ и регулирует групповые и личностные взаимоотношения; проводит анализ и регулирует отношения между руководством; управляет «рабочими» конфликтами и стрессами; проводит социальную и психологическую «диагностику»; а так же ведет контроль над этническими нормами поведения.

Третья подсистема – обеспечение оптимальных условий труда. В её обязанности включено: соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда; соблюдение всех соответствий к требованиям технической эстетики; следит за охраной труда и окружающей средой.

Четвертая подсистема – управление развитием персонала. Задача данной подсистемы заключается в: обучение, переподготовка, а также повышение квалификации сотрудников; оценка кандидатов на «открытую» должность; помощь во введении и адаптации в новую должность.

Обучение персонала является целенаправленным организованным систематическим и планомерным процессом освоения знаний, умений и навыков под руководством опытных наставников, преподавателей и специалистов.

Под повышением квалификации понимают обучение кадра с целью усовершенствования знаний, навыков, умений и способов общения в связи с новыми требованиями в профессии или повышению по должности.

Деловая оценка персонала – целенаправленный процесс, который устанавливает соответствия качественных характеристик персонала к требованиям по должности.

Управление деловой карьерой является комплексом мероприятий, которые проводятся кадровой службой предприятия по планированию, мотивации, организации и контролю карьерного роста персонала, при этом исходя из его возможностей, целей, потребностей и склонностей, а также из целей и возможностей всей организации.

Управление кадровым резервом включает в себя подготовку кандидатов на новые создаваемые должности, а также организует обучение и стажировку специалистов, которые включены в резерв [5].

Любой фитнес центр должен проводить ротацию кадров с целью уменьшения монотонности труда и повышения мотивации и результативности.

Пятая подсистема – управление мотивацией и поведением персонала. В её работу включено следующее: управление мотивацией трудового коллектива; разработка системы оплаты труда; нормирование трудового процесса; разработка форм поощрения сотрудников.

Стимулирование труда является способом вознаграждения работников за их участие в работе, которое основано на сопоставлении эффективности и требований технологий.

Шестая подсистема – управление социальным развитием. Включает: организация питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; управление социальными конфликтами и стрессами.

Управление социальным развитием организации включает совокупность способов, которые позволяют решить социальные проблемы, опираясь на научный подход [13].

Седьмая подсистема – развитие организационной структуры управления. Осуществляет: анализ структуры управления; проектную деятельность по работе новой структуры; разрабатывает штатное расписание; формирует и разрабатывает рекомендации по развитию методов и стиля руководства.

Восьмая подсистема – правовое обеспечение системы управления персоналом. Осуществляет такую работу: решает правовые вопросы трудовых

отношений; согласует распорядительные и иные документы по управлению персоналом; решает правовые вопросы хозяйственной деятельности; проводит консультаций по юридическим вопросам.

Девятая подсистема – информационное обеспечение системы управления персоналом. Выполняет следующее: ведет учет и статистику персонала; обеспечивает персонал научно-технической информацией; проводит лицензионную деятельность.

В зависимости от того, какой «размер» имеет фитнес центр (крупная сеть, или же наоборот) подсистемы подразделений могут меняться: в малых организациях одно подразделение может выполнять несколько подсистем, а в крупных организациях – каждую подсистемы выполняет отдельное подразделение [14].

1.3. Управление персоналом в фитнес центрах и особенности мотивации персонала

Организационная структура системы управления персоналом является совокупностью взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения могут рассматриваться в глубоком смысле – службой управления персоналом. Роль и место службы в общей системе управления организации определяются ролью и местом каждого специализированного отделения по управлению персоналом (подсистемы) и организационным статусом его руководителя.

Данный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Объем и ранг во многом определяются позицией первого руководителя организации по отношению к кадровой службе. Так же они формируются по мере развития организации, накопления финансового, интеллектуального и кадрового потенциала.

Организационная структура системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определяет состав функций управления, которые позволяют реализовать цели системы;
- формирует состав подсистем организационной структуры;
- устанавливает связь между подсистемами организационной структуры;
- определяет права и ответственности подсистем;
- рассчитывает трудоёмкость функций и численность подсистем;
- строит конфигурации организационной структуры.

В практике нет подразделений, которые являлись бы аналогом современных кадровых служб зарубежных организаций. С кадрами, в основном, работает отдел кадров, отдел труда и заработной платы, служба техники безопасности. Данные подразделения подчиняются разным руководителям, вследствие этого функции, интересы и цели не координируются. В такой деятельности отсутствуют элементы планирования кадрового состава, а также определяется потребность в рабочей силе с учетом реального анализа пополнения кадров. В результате этого – отсутствует единая кадровая политика.

Но, когда в фитнес организации немногочисленный коллектив и незначительная суммарная трудоёмкость функции системы управления им – выполнение каких-либо отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подсистеме [4].

Не завися от особенностей и численности фитнес центра, состав функций системы управления персоналом всегда остается постоянным. Изменяется только трудоёмкость выполнения.

Нет показателя, который бы оценивал «нормативные» соотношения численности кадровых и служащих специалистов. Данный коэффициент зависит от нескольких факторов, которые могут быть установлены только «эмпирически», с помощью анализа требований к кадровой работе, а затем и определяя степень загруженности профессиональных сотрудников с учетом внештатных специалистов или консультантов, которые привлекаются к работе.

Определенных правил для организации кадровой службы нет, но практика показывает, что следует давать рекомендации, которые необходимо брать в расчет, для того чтобы работа кадров была хорошей и нормализованной [3].

Ниже рассмотрим данные рекомендации.

1. Руководитель кадровой службы должен относиться к руководящему составу, а также подчиняться директору, для того чтобы быть «соединительным» звеном в формировании кадровых политик и стратегий.

2. Кадровая подсистема должна предоставлять поддержку и консультации в главных областях управления персоналом; должна обеспечивать ресурсами, развивать, обучать и стимулировать вознаграждениями; должны следить за занятостью и благосостоянием сотрудников организации.

Существует масса функций, которые обязана выполнять подсистема управления кадрами в организации.

Если работа менеджера выполнена отлично – то такой менеджер, или подсистема в целом, является эффективной. Эффективные менеджеры по персоналу опираются на стратегические цели, поддерживают культуру организации, осуществляют изменения и создают культуру успеха [5].

По мнению многих специалистов, эффективность кадровой работы в компании определяется, качеством работы всех уровней управления компании, а именно:

- 1) качественная работа высшего звена управления;
- 2) качественная деятельность профессиональных кадровых подсистем;
- 3) качественная работа с кадрами линейных руководителей при их «главной роли» в данном процессе.

К этому перечню необходимо добавить индекс удовлетворенности работников, который складывается из корпоративной системы организации труда и социальных отношений – это является общим интегральным показателем [4].

Ниже рассмотрим, что может служить критерием эффективности работы, на всех уровнях управления.

1. Качественная работа высшего звена управления.

На таком уровне от эффективности кадровой работы зависят только оценочные параметры, которые говорят о строгой и успешной работе, которая присуща только данному уровню работы [11].

Приоритетность интеллектуального и человеческого потенциала в работе с людьми можно легко проверить с помощью анализа вложения всех средств в работу с людьми, создавая для них комфортные условия работы и возможностей собственного развития – материального, духовного, профессионального и физического. Годовые суммы вложений в обустройство обучения сотрудников, в социальную и материальную поддержку работников, улучшение условий и другое, должны превышать сумму средств, которые выделяются на развитие спортивного предприятия.

Другим критерием является выполнение кадровой политики. Необходимо вести постоянный мониторинг за ходом реализации поставленных задач и оперативно вмешиваться в случае неисполнения задач или отсутствия средств на реализацию таких задач.

Так же, важным критерием является введение в курс рабочего процесса высших органов компании – директор и его заместитель.

Критерием эффективности так же является степень информативности в работе всего коллектива.

Критерием эффективности кадровой работы управления – является степень сплоченности и квалификации команды руководителей, в том числе обучение руководителей, издание своих монографий, книг, статей по спортивной тематике.

2. Профессиональные кадровые службы

Если брать уровень работы профессиональных кадровых служб, то критерием их эффективности работы с людьми является показатель удельной эффективности кадровых решений по оценке потребителей спортивных услуг. Такой показатель дает объективную оценку работы каждого сотрудника кадровой службы глазами потребителя спортивных услуг.

3. Руководители линейных подразделений

Эффективность работы с людьми руководителей линейных подразделений определяется через экономические и производственные показатели работы этих подразделений, и критерием является их приближение «к плановым цифрам» [15].

Управление персоналом является частью менеджмента, которая связана с трудовым ресурсом организации.

Управление персоналом является разработкой и реализацией политики кадров, которая включает: наём, планирование и размещение рабочей силы; обучает, подготавливает и переподготавливает работников; продвигает по карьере, службе; организует труд и его оплату; создает комфортное психологическое состояние в коллективе.

Текущность кадров – выраженное в % отношение числа уволенных по собственному желанию, а также за прогулы и другие нарушения дисциплины, к среднему количеству работников.

На рынке труда появилась новая классификация персонала – менеджеры, к ним относят руководителей всех звеньев управления.

Непрерывным процессом, который начинается с определения кадровых потребностей, и заканчивается сокращением кадров – называют ключевыми функциями по управлению персоналом.

При планировании кадровых ресурсов учитываются количественные, качественные, локальные и временные аспекты. В ходе планирования должен решаться ряд трудных задач.

В определении будущего фитнес центра, должны заниматься исследователи, для того чтобы можно было заранее определить необходимость в кадровом обеспечении.

Прежде всего, необходимо качественно и тщательно анализировать демографическое развитие общества, с той целью, чтобы эффективно использовать кадры старшего возраста и выявлять узкие места в организации для работы молодых специалистов.

Организации должны внимательно следить за своим имиджем на рынках рабочей силы. Имидж стал главным фактором привлекательности компании, которые определяют её шансы обретения новых кадровых ресурсов.

Одним направлением, которое повышает эффективность труда – стало усиление мотивации труда. Мотивация труда, а также профессиональная и квалифицированная подготовка сотрудников обеспечивают действенность управления человеческими ресурсами.

Мотивация труда является одной из важных функций менеджмента, которая представляет собой побуждение работников к деятельности по достижению целей организации через удовлетворение собственных потребностей сотрудников. В основу данного процесса заложено использование разных мотивов (материальные, моральные, духовные, социальные, психологические, творческие и т.д.). Мотивация является формой использования мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

В спортивной организации, на мотивацию труда, влияние оказывает содержание и условие труда в организации, а также сама организация труда и выплаты за неё, также возможный рост по карьерной лестнице и т.д.

В организации выделяют три вида мотивации – прямая, властная и опосредованная.

Прямая мотивация – влияние на личность работника и его систему ценностей с помощью внушения, убеждения, агитации, психологического воздействия и др.

Властная (принудительная) мотивация – является угрожающей, ухудшающей удовлетворение от каких-либо потребностей сотрудника при невыполнении им установленных целей.

Стимулирование труда – предлагает право выбора сотруднику варианты поведения в соответствии с его интересами.

В любой организации существуют разные подходы к мотивации сотрудников. Современные подходы можно разделить на две группы: процессуальные и содержательные.

Содержательная мотивация – основана на результатах психологических исследований и направлена на определение структуры потребностей работников.

Процессуальная мотивация основывается на моделях поведения людей (теория ожидания, теория справедливости и др.).

Главными рычагами мотивации являются потребности, стимулы и мотивы.

Система морального и материального вознаграждения труда представляют собой совокупность мер, которые направлены на повышение деловой активности сотрудников, как следствие – повышают эффективность и качество труда.

Стимулирование труда дополняет административные и правовые методы управления, побуждая сотрудников работать лучше и больше, чем это предусмотрено трудовыми соглашениями. Стимулирование может быть материальным и нематериальным. Сочетая материальные и моральные стимулы, получается выполнение важнейших принципов стимулирования.

В состав материальных входят денежные вознаграждения. Нематериальных – возможность роста, престижность труда и др. Моральные – уважение. Творческие – возможность самосовершенствования.

1.4. Отбор и оценка персонала для фитнес-центра

Потребность в персонале является совокупностью сотрудников соответствующей квалификации, которые необходимы организации для реализации стоящих перед ней целей для дальнейшего развития.

Существует два вида потребности в персонале: общая и дополнительная. Общая – вся численность сотрудников, которая необходима организации для выполнения запланированного объема работы. Дополнительная – дополнительная численность к основному персоналу, которая необходима в планируемом периоде для выполнения поставленных целей и задач.

1. Потребность в освобождении персонала в связи с ростом производительности труда, либо сокращением объема «производства» услуг

(закрытие одной точки фитнес центра и т.п.); увеличение количества сотрудника, которое связано с расширением организации (открытие новых точек и т.д.).

2. Потребность в замещении персонала в рабочем периоде в связи с декретом сотрудников, уходом на пенсию, увольнением и др.

При росте производительности необходимо заранее рассчитывать необходимое количество новых работников. Число работников организации в плановом периоде определяется по формуле.

Плановая численность сотрудников так же определяется по объему выполненных услуг, спроса и т.д. и так же рассчитывается по формуле.

Основные распространённые методы определения потребности в новых сотрудниках:

- 1) трудоёмкость работы;
- 2) нормы выработки;
- 3) рабочие места на основании норм обслуживания.

Текучесть кадров для спортивной и любой другой организации является отрицательным критерием, который оценивает саму организацию. Текучесть сотрудников наносит большой ущерб организации. Для того, чтобы сократить текучесть можно предусмотреть следующие мероприятия:

1. Улучшение условий труда и его оплаты;
2. Равномерное распределение работы на весь рабочий коллектив;
3. Совершенствование коммуникаций;
4. Проведение различных тренингов среди дирекции и рабочего коллектива;
5. Возможность различных социальных льгот;
6. Повышение степени привлекательности труда;
7. Возможность карьерного роста и другое.

Подбор персонала является изучением кандидатов и выбором среди них сотрудника, который будет назначен на определенную должность в организации.

Существует три характерные разновидности назначений: набор, выдвижение, ротация.

Набор – является назначением, которое связано с вовлечением в сферу управления работников, которые ранее в ней не работали.

Выдвижение – является назначением работника, который уже работал в системе управления на более высокий служебный пост.

Ротация – является назначением, в котором должность остается прежней, но меняется место работы.

Многие организации, для облегчения подбора кандидатов создают квалификационную карту, в которой описываются характеристики, которыми должен владеть сотрудник для успешной работы в должности.

После того, как требования к кандидату определены, сотрудники службы управления персоналом приступают к привлечению кандидатов такими способами. Универсального метода подбора кандидатов не существует, поэтому организации используют разные методы, опираясь на вакантную должность.

Подбор сотрудников является основой для другого этапа – отбор сотрудников, который берёт начало с анализа списка кандидатуры, с точки их соответствия требованиям спортивной организации.

Задачей первичного отбора является определение ограниченного числа кандидатов, с которыми у организации могла бы получиться индивидуальная работа. На данном этапе проводятся индивидуальные собеседования. Целью таких собеседований является оценка степени соответствия кандидата к сотруднику спортивной организации, происходит оценка его способностей выполнять требования, инструкции, способность адаптироваться в организации, умение общаться и т.п.

На основе собеседования выбирается кандидат, который наиболее подходит для данной должности. После чего выбранного сотрудника принимают в рабочий штат с испытательным сроком от 1 до 3 месяцев, дав возможность дирекции и руководству оценить кандидата непосредственно в работе. Если после истечения испытательного срока у руководства нет претензий к сотруднику, его устраивают на работу по трудовому кодексу РФ или на основе договора.

В конце 20, начале 21 века, для оценки работников в организациях было совсем не многое: аттестационная комиссия и оценочное интервью. В те времена данных методов хватало, так как проблемы отбора кандидатов в организацию не существовало.

С наступлением тяжелого времени (перестройка), начали появляться первые учебные пособия, в которых описывалось, как проводить отборочное интервью, описывали подробно, как проводить тренинги. Дальше – начали появляться психологические тесты. К примеру, крупные компании имели в своём трудовом «арсенале» психологов, а то и целую группу.

Но со временем, из-за некачественного перевода психологических тестов, а также неадекватного использования, тесты потеряли интерес в обществе.

Вслед психологическим тестам пришли тесты ситуационно-поведенческие. С помощью таких тестов происходила оценка поведения человека в той или иной ситуации.

Но, к сожалению, и к таким тестам стал пропадать интерес и на замену ему пришли полиграф или «детектор лжи». Фирмы, которые предлагали данное, утверждали, что с помощью его можно узнать практически всё: честность, потенциал, коммуникативные и организаторские способности и др.

В настоящее время, некоторые организации вернулись к психологическим тестам. Но в большей мере стали проводится тренинги, деловые игры, собеседования и др.

Известно, что система управления персоналом действует на трудовой потенциал с целью изменения параметров в нужном направлении для организации. Пути решения данной задачи различные, но правильно выбранный путь – обеспечение экономии средств, т. е. чтобы цель была достигнута с наименьшими затратами. Это является одним из основных критериев эффективности управления персоналом.

Таким образом, были рассмотрены основные критерии эффективности системы управления персоналом, тем самым можно сделать вывод, что успешная

деятельность предприятия во многом определяется работающими на нём кадрами, которые нуждаются в профессиональном и квалифицированном подходе.

При совместительстве профессий случается возможность выполнения другой, дополнительной работы по другой профессии (должности). Допускается с согласия работника и не должно приводить к снижению качества и уменьшению объёма основной работы [25].

Обеспечить профессиональное продвижение можно посредством обучения новой профессии квалифицированного и высококвалифицированного труда; обучения на курсах переподготовки или повышения квалификации, роста профессионального мастерства за счёт овладения смежных профессий; повышения общеобразовательного и профессионального уровня за счёт обучения в учебных заведениях [28].

Освоение профессиями и наработка ими своей профессиональной гибкости происходят различными путями. Отметим основные:

1) закрепление за сотрудником 1-3 функций работы на определённый период, часто, весьма значительный по длительности.

2) в условиях глубокого операционного разделения труда освоение сотрудником вторых или смежных профессий иногда выливается в освоение всего лишь другой конкретной операции.

3) освоение многообразия работ различной сложности. Осваивая работы, относящиеся к разным специальностям в пределах своей профессии, работник овладевает всеми тонкостями своей профессии.

4) освоение профессий, непосредственно связанных с основной профессией.

5) освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной (или прежней), с целью обеспечить взаимозаменяемость их перестановки на вакантные рабочие места.

Расширение профиля, как в рамках собственной профессии, так и при совмещении профессий, освоение сотрудником других профессий и даже видов деятельности, предполагают повышение мобильности сотрудников, обеспечивая

возможность новой расстановки в соответствии с требованиями производства и за счёт резерва рабочей силы по «дефицитным» профессиям и специальностям [29].

ГЛАВА II. ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ФИТНЕС-ЦЕНТРЕ

2.1. Организация и методы исследования, общая характеристика деятельности фитнес-центра «GARAGE GYM»

Фитнес-центр «GARAGE GYM» основан в 2016 году. Создан в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации.

Место нахождения: г. Екатеринбург, улица Розы Люксембург, 49.

Фитнес-центр обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке.

Компания руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом РФ и настоящим Уставом.

Компания имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления деятельности в сфере фитнес-услуг.

Основными видами деятельности компании являются:

1. Предоставление оздоровительно-спортивных услуг населению.
2. Привлечение широкого круга подростков, молодёжи, детей и взрослых к занятиям физической культурой и спортом.
3. Утверждение среди населения здорового образа жизни.

Состоит из 1 главного фитнес-центра.

Основными направлениями в деятельности фитнес-центра являются:

1. Детские спортивно-оздоровительные программы;
2. Физкультурно-оздоровительные группы для девушек от 18 лет и женщин, с направлением аэробики: спортивная аэробика, адаптивная аэробика, шейпинг, аэрошейпинг, стрейчинг, пилатес, степ-аэробика, калланетик.
3. Тренажёрный зал с инструктором и без (кардио тренировки, силовые тренировки);
4. Современный танец;

5. Организация и проведение спортивно-массовых мероприятий: «Гонка Героев», слёты, соревнования, спортивные турниры по жиму и т.д.;
6. Организация спортивного детского досуга (спортивные праздники);
7. Множество направлений йоги;
8. Предоставление дополнительных оздоровительных услуг: массаж, фитобочки, сауны, солярии.

Так же существуют программы:

1. *Программы для девушек и женщин*, включающая в себя занятия базовой аэробикой и аэробикой начального уровня. Занятия включают в себя разучивание базовых шагов аэробики и простых комбинаций хореографических направлений.

2. *Программа для детей*. Заключается в комплексных занятиях, на которых дети от 4-х лет знакомятся с различными стилями танцевальной культуры от классических направлений до современных клубных стилей. Танцевальные упражнения дают детям ощущение контроля над своим телом и учат использовать его как инструмент, который способен выразить любые чувства. К тренировке и физическому воспитанию детей относятся с особым вниманием. Физическое воспитание – это составная часть воспитания человека, как педагогический процесс представлен системой организованных занятий и тренировок, целью которых является развитие и совершенствование двигательных качеств и функций организма человека [11].

В процессе обучения детей в фитнес-центре должно воспитаться умение экономичного и целесообразного использования своих мышечных усилий не только во время тренировочного процесса, но и в повседневной жизни.

Положительный эффект на физическое развитие оказывают постоянные тренировки и физические упражнения в фитнес-центре [9].

Изучая некоторые исследования по вопросам физического воспитания детей, выявляется что, дети, которые систематически занимаются физическими упражнениями или каким-то видом спорта – развиваются и растут значительно быстрее и здоровее, чем их сверстники, которые пренебрегают занятиями спортом или другими физическими упражнениями.

Важный фактор, который влияет на физическое развитие человека и правильное функционирование организма, является правильно организованная работа по физическому воспитанию, т.е. правильные и соответствующие нагрузки к возрасту, учитывая пол, состояние здоровья, уровня физической подготовленности и т.д. Так же, еще одним важным условием является соблюдение санитарно-гигиенических норм [13].

Физические упражнения в фитнес-центре должны быть «согласованы» с питанием и отдыхом.

Физические упражнения представляют собой раздражители, которые, при правильном дозировании и применении оказывают благоприятное воздействие на организм.

При регулярном выполнении физических упражнений, с постепенно нарастающей нагрузкой и добавлением новых норм движений приведет детский организм к более совершенному состоянию приспособления к часто изменяющимся условиям окружающего мира, а также позволят сохранить эту приспособляемость. Данные изменения возможны в организме за счет пластичности ЦНС.

Благодаря тому, что упражнения постоянно повторяются, одно упражнение зависит от другого, формируется – адаптация, которая позволяет без значительных затрат сил и выносливости выполнять комплексы упражнений.

Если неправильно дозировать нагрузку, делать передозировку или перетренированность, может возникнуть нарушение двигательного стереотипа (адаптации), а также может произойти срыв в деятельности нервной системы, из чего следует ухудшение процессов общего обмена веществ организма и его реакции на различные нагрузки.

При длительном, неверном выполнении движений возникает – утомление. Если утомление постоянно, это приводит к переутомлению, что несет в себе нарушение динамической адаптации.

Перетренировка – хронического состояние переутомления, часто, она проявляется как невротическая реакция. Если ребенку дать другого рода

физическую нагрузку, это поможет ему снять синдром утомления и вернуться в верную колею [19].

Существует система, которая включает в себя нормативные показатели, которые разбиты по возрастам, полу и физической подготовки. Данные нормативы необходимо выполнять. В спорте существуют свои требования, которые так же зависят от возраста, подготовки и пола.

При физическом воспитании на уроках физической культуры, педагоги, главной задачей ставят всестороннее развитие и воспитание ребенка.

При коррекции проблем с опорно-двигательным аппаратом, на уроках по физической культуре, часто используют комплекс лечебной физической культуры, которая применяется с целью терапии и профилактики различных заболеваний.

При занятиях физической культурой организм укрепляется, повышается сопротивляемость организма к различным рецидивам от болезни, а так же предупреждает заболевания или их осложнения.

Главным средством физической культуры является специально подобранный комплекс физических упражнений, который направлен на лечение определенного заболевания у ребенка.

При упражнениях, которые подобраны правильно, в соответствии с особенностями заболевания опорно-двигательного аппарата, при правильном темпе и последовательности, оказывают оздоровительное действие. Под влиянием таких упражнений активизируется правильное дыхание, обмен веществ, кровообращение, улучшается функциональное состояние эндокринной, нервной систем, повышается работоспособность мышечной системы.

Когда лечебная физическая культура используется правильно, она является «веществом», которое активизирует и повышает восприятие организмом медикаментов, физиотерапевтических методов и климатических методов лечения.

ЛФК является действенным способом в борьбе с заболеваниями, рецидивами болезней, способствует возникновению длительных ремиссий при хронических заболеваниях.

В борьбе с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, на уроках физической культуры, должны быть соблюдены некоторые принципы обучения. Если принципы не будут соблюдаться, то эффективность лечения будет заторможена.

Одним из главных принципов, используемых в коррекции заболеваний ОДА, является принцип систематичности и последовательного обучения.

Вторым главным принципом является – доступность.

Так же, педагог обязательно должен использовать принцип наглядности, чтобы ребенку было проще понять, как правильно выполнять то или иное упражнение.

Для того чтобы ребенок хорошо понял и запомнил материал, используется принцип сознательности и активности.

Так же, к каждому ребенку должен быть применен принцип индивидуализации. Так как у каждого ребенка разная степень заболевания, необходимо к каждому подобрать индивидуальный комплекс упражнений.

Так же, большое значение в коррекции заболеваний опорно-двигательного аппарата, имеют условия, в которых проводят занятия по физической культуре.

Большим положительным эффектом будет являться проведение оздоровительной физической культуры на открытом воздухе, где естественные факторы природы положительно влияют на организм ребенка.

В закрытых помещениях необходимо соблюдать все санитарно – гигиенические нормы.

Учителя по физической культуре, вправе давать детям индивидуальные задания, которые они должны выполнять ежедневно, не пропуская. К таким формам относят гимнастику, физкультурные минутки в домашних условиях, дозированные прогулки.

Каждое занятие должно включать в себя три раздела:

1) Основной раздел, в него включают упражнения, которые помогут подготовиться ребенку к комплексу ЛФК в последующем разделе.

2) Основной раздел, в него включены сложные, специальные упражнения, которые направлены на коррекцию нарушений с опорно-двигательным аппаратом. В данном комплексе специальные упражнения чередуют с общеукрепляющими упражнениями.

3) Третья часть – заключительная, в ней восстанавливают привычный для ребенка пульс, дают ему эмоционально разгрузиться – поиграть.

Общая нагрузка на таких занятиях должна соответствовать физиологическим возможностям ребенка.

Так же необходимо следить за пульсовой «волной» - частота пульса в определенные отрезки времени в разных разделах занятия.

Помимо упражнений, которые направлены на коррекцию нарушений, необходимо включать дыхательные упражнения, которые приведут к снижению физиологической нагрузки.

В зависимости от степени заболевания опорно-двигательного аппарата, нагрузку делят на три категории:

1. Нагрузка без ограничения движений (разрешается бег, прыжки и другие упражнения);
2. Средняя нагрузка (ограничения в беге, прыжках);
3. Слабая нагрузка (использование гимнастических упражнений, с исходным положением тела: сидя, лежа; с применением дыхательных упражнений 1:1).

Для детей, немаловажно чтобы занятия по физической культуре включали в себя не только упражнения, но и положительные эмоции.

Так же, учителем физической культуры, для ребенка, у которого существуют проблемы с опорно-двигательным аппаратом, могут быть порекомендованы отдельные занятия: плаваньем, ходьбой, подвижные игры без соревновательного элемента.

Курс реабилитационных и корректирующих занятий в фитнес-центре подразделяют на 3 периода:

- 1 – вводный (подготовительный) период;

2 – основной период;

3 – заключительный период.

3. *Спортивная аэробика*. Включает занятия силовыми видами аэробики, с помощью использования спортивного инвентаря. Танцевальные элементы из спортивной аэробики исключены.

4. *Танцевальная аэробика*. Включает занятия, на которых выполняются основные физические упражнения с элементами движений из различных видов танцев: сальса, мамба, ча-ча, румба и т.д.

5. *Шейпинг*. Включает в себя эффективные занятия для укрепления здоровья и совершенствования телосложения для людей разного возраста. Данное направление включает в себя упражнения аэробики и атлетической гимнастики.

6. *Фитнес-йога*. Включает особые направления аэробики, в основу которой положено направление Хатха-Йоги. Йога направлена на достижение гармонии тела и духа. Спокойная музыка и аромат свечей и благовоний снимет стресс и погружает в атмосферу медитации.

7. *Стретчинг*. Комплекс упражнений, состоящий из комплекса упражнений на растягивание мышц, благодаря которым мышцы становятся гибкими, помогают подготовиться к тренировке и снять напряжение после физической нагрузки.

8. *Пилатес*. Данная программа является безопасной, без ударной нагрузки, которая позволяет растянуть и укрепить основные мышечные группы в логической последовательности, не забывая при этом и о более мелких слабых мышцах. Тренировки по такой системе безопасны, её используют для восстановительной терапии после травм, улучшает контроль над телом и т.д.

9. *Калланетика*. Вид аэробных занятий, в которые входит выполнение комплекса упражнений, которые выполняются в статическом режиме.

10. *Фитбол*. Вид уникальных тренировок на мяче.

11. *Силовые программы*. Являются видом тренировки, включающие в себя классические силовые упражнения с использованием специального оборудования – силовых отягощений.

12. *Занятия на кардио-тренажёрах* – являются высокоэффективными тренировками для сердечно - сосудистой системы.

Данный фитнес центр имеет большое помещение площадью 3700 квадратных метров и высотой потолков 8 метров, что позволяет тренироваться более комфортно.

В фитнес центре имеется 136 современных тренажеров премиальных линеек «LIFE FITNESS» и «HAMMER STRENGTH». Так же имеется 28 простых в управлении кардио-тренажеров.

Имеются большие, просторные раздевалки, душевые, сауны; массажный кабинет; кабинет с солярием; имеется зона отдыха; фитнес-бар «ZAPRAVKA».

Организационная структура фитнес-центра указана в Приложении 1.

Кадры набираются через специальный центр, который занимается подготовкой специалистов по фитнесу, а также выпускники-специалисты ВУЗов по направлениям физической культуры.

Также, фитнес центр ведёт подготовку кадров центра в форме повышения квалификации на курсах проводимых путём внутрипроизводственного обучения. Курсы проводятся раз в год.

Также проводятся вебинары, семинары и собеседования по обмену опытом, просмотр открытых занятий и т.д. для будущих работников центра.

Физкультурно-оздоровительные мероприятия и программы спортивных занятий разрабатывает тренер, специализирующийся по данному направлению работы, учитывая существующие нормы по которым составляется программа. Программа – это документ, который определяет целевое назначение, содержание, реализующиеся педагогические технологии, направленные на достижение занимающимися конкретных знаний, практических умений и навыков, эмоционально-ценностного отношения к действительности, опыта творческой деятельности.

Составляются программы по следующим рекомендациям:

1. Разработка краткой характеристики видов деятельности, их культурологическая и эстетическая значимость, актуальность программы;

2. Учитывается объём учебной программы (количество часов в год; на сколько лет рассчитана);

3. Ставится и задаётся главная цель программы (т.е. предполагаемый результат деятельности);

4. В связи с целью, разрабатываются задачи: образовательные, развивающие, воспитательные;

5. Разрабатывается характеристика возрастной группы обучающихся для которых предназначена программа, а также содержание и объём стартовых знаний необходимых для начального этапа освоения программы;

6. Указывается краткая характеристика ведущих идей и крупных блоков содержания (частей, разделов);

7. Раскрываются методические особенности реализации программы (педагогические технологии, отдельные методы и приёмы, обеспечивающие с точки зрения автора, сознательное и прочное усвоение материала; новые (авторские, нестандартные технологии, методические находки педагога).

2.2. Анализ эффективности существующей системы управления персоналом

Анализ квалификационных требований к выполняемой работе, штатного расписания, должностных инструкций, а также основные количественные показатели, характеризующие трудовой потенциал организации (в соответствии с приложением 2) позволяют сделать следующие выводы.

Изучив фактическую численность работников, было выяснено, что она находилась немного ниже плановой численности согласно штатному расписанию в 2017г. (96%). Изучив дальнейшую фактическую численность в 2018 г. стала превышать запланированную на 5%.

Вспомогательные работники (работа по совмещению) составляют треть всего персонала фитнес центра «GARAGE GYM»

По социально-типологическим признакам, структура кадров характеризуется: мужчины составляют 57% и девушки/женщины – 43 %.

Структура кадров по возрасту занимает следующую градацию по возрасту: от 25 до 35 лет (67%) и от 35 до 50 лет (18%).

Уровень образования: более половины персонала фитнес центра (62%) имеют высшее образование в области физической культуры и спорта, при этом 16% имеют второе высшее либо ученую степень. Из этого следует, что кадровый состав фитнес-центра «GARAGE GYM» является опытным коллективом, с высоким образовательным уровнем и средним стажем работы от трех до пяти лет (Приложение 3).

Проанализировав приложение 3, можно выделить то, что в период с ноября 2017 года по февраль 2018 года, процент уволившихся работников составил всего 17 % от общего числа работников фитнес-центра.

Эффективность деятельности фитнес-центра зависит от производительности труда сотрудников. В данном случае показателями производительности труда сотрудников являются среднегодовая выработка (трудоемкость). В Приложении 4 представлены данные о производительности труда работников в исследуемом периоде.

Анализ плановых показателей фонда заработной платы представлен в Приложении 5.

Согласно рассчитанным данным можно увидеть увеличение плановых показателей фонда заработной платы персонала в среднем на 100%. Данный факт объясняется тем что необходимо увеличить заработную плату с целью материальной заинтересованности работников в качественном выполнении планов фитнес-центра.

Обращение к трудовому потенциалу, как нематериальному ресурсу, который требует определенных инвестиций, позволяет охарактеризовать ресурс в денежном выражении и оценить стоимость нанятой рабочей силы фитнес-центром.

В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизведения затрат на персонал организации относятся к затратам на формирование

квалифицированной рабочей силы, затраты на ее перераспределение и затраты на ее использование.

На этапе формирования кадрового потенциала предприятие несет издержки: планирование потребности в персонале (заработная плата кадровым аналитикам, затраты на сбор информации); набор персонала (стоимость размещения информации в СМИ, стоимость отбора кандидатов); отбор персонала (стоимость обучение 1 работника).

На этапе распределения и использования персонала выделяют такие статьи затрат как: фонд заработной платы; затраты на социальное страхование; стоимость профессионального обучения; затраты на внутриорганизационное обучение и др.

Основной долей затрат на персонал являются издержками на выплату заработной платы, они составляют в среднем 73% от объема затрат на рабочую силу.

На втором месте стоят издержки на различные выплаты, льготы, премии и затраты на социальные нужды персонала. В совокупности они составляют около 13,3% от общих затрат организации на рабочую силу.

На третьем месте по уровню затрат – издержки на обучение и переобучение работников (2,88%).

Для того чтобы характеризовать эффективность системы управления персоналом необходимо также оценить социальную составляющую работы.

Среди работников предприятия было проведено анкетирование. В анкетировании участвовали 20 человек: руководители, специалисты и служащие.

С помощью данного анкетирования, было выделено, что для большей части сотрудников фитнес-центра работа занимает важное место в жизни (приоритетнее личной жизни или наравне с ней). Однако треть сотрудников считает, что личное время важнее работы. Так отметили 8 человек. Из них только один мужчина, остальные девушки. Для каждого пятого сотрудника фитнес-центра работа важнее личного времени. Так отметили 5 человек.

Сотрудникам, которые участвовали в исследовании, было предложено

ответить на несколько вопросов, которые позволяют определить уровень удовлетворенности своей работой, данные опроса занесены в таблицу 1.

Таблица 1. Уровень удовлетворенности своей работой.

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательные сотрудники	
	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. Вес
Да	-	-	7	46,6	3	42,85
Не совсем	-	-	7	46,6	3	42,85
Нет	1 чел.	100 %	1 чел	6,6%	1 чел.	7,1 %
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-	-	-
Всего	1	100	15	100	7	100

Как видно из таблицы 1, один из руководителей не удовлетворен своей работой. Из спортивного персонала около половины считают свою работу удовлетворительной, и около половины – недостаточно удовлетворительной. Не удовлетворен работой 1 человек из числа опрошенных. Что касается вспомогательных работников, то они не вполне удовлетворены работой, однако 3 человека считают свою работу удовлетворительной, и только один человек не удовлетворен условиями работы в фитнес-центре «GARAGE GYM»

В таблице 2 представлены факторы, влияющие на удовлетворенность персонала работой.

Таблица 2. Факторы, влияющие на удовлетворенность персонала работой.

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательные работники	
	Кол-во	Уд.вес	Кол-во	Уд.вес,	Кол-во	Уд.вес
Не интересная работа	-	-	2	13,3	3	42,8

Не престижная работа	-	-	5	33,3	1	14,28
Низкооплачиваемая работа	-	-	5	33,3	2	28,57
Не соответствующая работа полученной специальности	1	100	3	20,0	1	14,28
Другое	-	-	-	-	-	-
Всего	1	100	15	100	7	100

Как видно из таблицы 2, к числу основных факторов, которые не устраивают работников фитнес-центра, можно отнести непрестижность работы, низкую оплату.

Для троих спортивных работников данная работа не соответствует полученной специальности, что представлено в таблице 3.

Таблица 3. Соответствие работы и специальности.

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательный персонал	
	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. вес	Кол-во	Уд. Вес
Моя квалификация выше	-	-	4	26,6	1	14,28
Моя квалификация вполне соответствует	1	100	8	53,3	4	57,14

требованиям работы						
Моя квалификация ниже, чем это требуется работа	-	-	3	20,0	2	28,57
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-	-	-
Всего	1	100	15	100	7	100

В таблице 4 показаны результаты оценки психологического климата в компании.

Таблица 4. Оценка психологического климата в компании.

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательные работники	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Очень хороший	-	-	1	6,6	-	-
Нормальный	1	100	12	80,0	5	71,4
Удовлетворительный	-	-	2	13,33	1	14,28
Неудовлетворительный	-	-	-	-	1	14,28
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-	-	-
всего	1	100	15	100	7	100

Благодаря опросу, было выявлено что, благоприятная обстановка в коллективе положительно влияет на работу коллектива.

Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. Персонал в организации психологический климат оценивает, как очень хороший, только один человек. Нормальным психологическим климатом оценивают большинство персонала – руководители, 12 человек из спортивного персонала и 5 вспомогательных работников. Два спортивных работника и три специалиста оценивают психологический климат отрицательно, и один человек – резко отрицательно. Это говорит о том, что есть возможности для улучшения системы мотивации.

В таблице 5 представлены результаты анализа привлекательных сторон служебной деятельности.

Таблица 5.

«Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для вас?»

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательные работники	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Возможность приносить пользу обществу	-	-	1	6,66	-	-
Возможность творчески работать	-	-	2	13,3	-	-
Возможность руководить коллективом	1	100	-	-	-	-
Возможность реализовать себя в данной области	-	-	3	20,0	1	14,28
Возможность широкого	-	-	7	46,6	4	57,14

общения с людьми (коллегами и клиентами)						
Возможность работать без ущерба для здоровья	-	-	-	-	1	14,28
Возможность служебного роста	-	-	1	6,6	1	14,28
Стремление выполнять высокооплачиваемую работу	-		1	6,6	1	14,28
Всего	1	100	15	100	7	100

Как показывают данные таблицы 5, среди основных привлекательных сторон служебной деятельности были названы: возможность широкого общения с людьми – данное указали 7 специалистов и 4 вспомогательных работников. На втором месте стоит возможность реализовать себя в данной области – так ответили 3 из спортивного персонала. Возможность творчески работать отметили 2 специалиста. Все остальные факторы незначительны – они либо остались неотмеченными, либо их выделило очень небольшое количество сотрудников.

Анализируя систему оплаты труда, можно отметить что, в среднем, специалисты удовлетворены системой оплаты труда – так ответили 10 человек. Не удовлетворены заработной платой 4 спортивных работника, и полностью удовлетворены 3. Руководители также полностью удовлетворены уровнем заработной платы.

Анализируя деятельность фитнес-центра, можно указать то, что заработная плата полностью зависит от проделанной работы. Кроме заработной платы, так же зависят премии от уровня труда.

В таблице 6 дана оценка условий для продвижения по карьерной лестнице.

Таблица 6. Оценка дальнейшего продвижения по карьерной лестнице.

Характер ответов	Руководитель	Спортивный персонал	Вспомогательные работники
------------------	--------------	---------------------	---------------------------

	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Хорошие	1	100	3	20,0	1	14,28
Удовлетворительные	-	-	5	33,3	3	42,85
Плохие	-	-	7	26,6	3	42,85
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-	-	-
всего	1	100	15	100	7	100

Как следует из данной таблицы, резервы усиления мотивации есть и в области продвижения по службе. Условия для дальнейшего продвижения оценивают хорошими только руководитель, 3 из спортивного персонала.

Оценивают, как удовлетворительные возможности продвижения по карьерной лестнице 5 человек из спортивного персонала и специалистов. Хотя для спортивного персонала, чей возраст, в среднем, 26-40 лет и моложе, важно видеть перспективу дальнейшего повышения в должности, причем у 5 из них есть резервы в квалификации, которая у них выше, чем этого требует работа.

Предоставить больших возможностей карьерного роста – еще один фактор мотивации, способный значительно повлиять на результативность труда.

В таблице 7 указаны негативные факторы, связанные с работой персонала. У вспомогательных работников на первом месте неравномерная загруженность в течение дня. Высокая степень ответственности имеет место в работе руководителя. Для всех категорий работников, из общих, превалирует монотонность.

Таблица 7. Негативные факторы, связанные с работой персонала.

Характер ответов	Руководитель		Спортивный персонал		Вспомогательные работники	
	Кол-	Уд.	Кол-во,	Уд. вес,	Кол-во,	Уд. вес,

	во, чел.	вес, %	чел.	%	чел.	%
Монотонность, однообразность	-	-	-	-	1	14,28
Неравномерная загруженность в течение дня (иного периода)	-	-	5	33,3	2	28,57
Высокая степень ответственности за принимаемые решения	1	100	5	33,3	1	14,28
Боязнь совершить ошибку	-	-	-	-	-	-
Частые конфликтные ситуации	-	-	1	6,6	1	14,28
Длительная работа на компьютере	-	-	2	13,3	1	14,28
Частая работа в режиме сверхурочного времени	-	-	3	20,0	-	-
Другие негативные факторы (напишите)	-	-	-	-	-	-
Всего	1	100	15	100	7	100

В таблице 8 дана оценка условиям труда (комфорт, техническая

оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности) в фитнес-центре «GARAGE GYM» находятся на удовлетворительном уровне. Так отметили 8 от спортивного персонала и 5 вспомогательных работников.

Таблица 8. Оценка условий труда.

Характер ответов	Руководители		Спортивный персонал		Вспомогательный персонал	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Очень хорошо	1	100	1	6,6	-	-
Нормально	-	-	2	13,3	1	14,28
Удовлетворительно	-	-	8	53,3	5	71,42
Неудовлетворительно	-	-	4	26,6	-	-
Затрудняюсь ответить	-	-	-	-	1	14,28
Всего	1	100	30	100	7	100

Кроме специфических факторов, связанных с работой, на работников действуют и последствия обычных стрессовых явлений, свойственных всем: угроза потери рабочего места, возрастание стоимости жизни, правовая и социальная незащищенность, и т.д. Отсюда идёт психическая напряженность, эмоциональные срывы, стремление любым способом снизить травмирующую силу напряженности, нетерпимость и т.д. Данное, часто приводит к снижению внимания, преждевременному утомлению, ухудшению показателей самочувствия, активности, и как следствие, к увеличению числа ошибок, ухудшению качества работы и другим нежелательным явлениям.

Действие специфических факторов, приводящих к возникновению у субъектов труда негативных психических состояний, отрицательно сказывается

на эффективности и надежности деятельности.

Компенсация отрицательного влияния негативных функциональных состояний, имеющих место в деятельности персонала фитнес-центра «GARAGE GYM», осуществляется за счет волевых усилий, с подключением резервных возможностей, при этом резервные возможности должны быть функциональными, т.е. связанными с запасом умений, навыков, знаний, используемыми в чрезвычайных ситуациях.

Учитывая условия деятельности сотрудников фитнес-центра, соответствующим образом нужно подходить к вопросу мотивации их труда.

1. Необходимость в психологической готовности к работе в таких условиях.

2. Необходима система положительных мотиваций как главного компонента устойчивости профессиональной деятельности в количественном и качественном аспектах, а также во временном аспекте профессиональной деятельности.

2.3. Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM»

На основе проведенного анализа процесса управления персоналом в фитнес-центре «GARAGE GYM» были разработаны рекомендации и предложения по улучшению кадровой работы, которые способствовали бы эффективному управлению трудовыми ресурсами.

Как было выявлено в ходе анализа факторов, которые влияют на активность труда персонала, в данной сфере есть следующие проблемы:

- заработная плата не соответствует ожиданиям работника;
- организация практически не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования.

В современных российских условиях невозможно обеспечить равномерную и приемлемую оплату труда, поэтому огромное значение для нематериального стимулирования играет гибкая система льгот для сотрудников. Основными

мотивирующими льготами здесь являются:

- 1) свободный режим работы;
- 2) дружелюбие, честное и доверительное отношение к сотруднику со стороны руководства;
- 3) предоставление творческой свободы при выполнении заданий;
- 4) возмещение некоторых затрат работника, связанных с личными нуждами, например, оплата коммунальных расходов;
- 5) бесплатное питание и проезд.

Данное нововведение позволит не только мотивировать работников, предложив им более удобный график, но и стимулировать их заинтересованность в материальных ресурсах, а также даст организации возможность сформировать более устойчивый коллектив.

Межличностные отношения: для работника не менее важны его репутация в коллективе, хорошие отношения с коллегами, доброжелательная атмосфера в компании (проведение корпоративных праздников, поздравления с днем рождения, совместные выезды на природу).

Так же, с каждым сотрудником необходимо заключать чёткий контракт, который будет стимулом для работы в фитнес-центре, соблюдая его человек «включает» ответственность, а без контракта нет ответственности. Контракт, может быть, как стандартным регламентом мотивации по всей компании, так и индивидуальным договором. Если каждый, читая документ, понимает, что лично он должен сделать для того, чтобы получить премиальные выплаты и все остальные социальные льготы то, такая система будет принята. Обязательно, система должна быть не только понятной, но и справедливой!

В таблице 9 указан примерный список рекомендаций по совершенствованию мотивации персонала фитнес-центра.

Таблица 9. Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала.

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
1. Разработка	1.1. Составление графика	1. Повышение

системы премий	премирования работников 1.2. Разработка положения для премий работников фитнес-центра	удовлетворенности работников результатами своего труда.
2. Разработка системы планирования индивидуальной карьеры	2.1. Составление графика учета руководителей и специалистов 2.2. Разработка положения о продвижении по службе. 2.3. Выявление резерва должностей	1. Улучшение психологического комфорта. 2. Рост удовлетворенности трудом 3. Рост производительности труда. 4. Снижение текучести
3. Введение оптимальной системы распределения труда	3.1. Составление графика. 3.2. Определение минимального гарантированного объема индивидуальных тренировок. 3.3. Разработка положения о распределении дополнительного объема индивидуальных тренировок. 3.4. Проведение конкурса среди персонала.	1. Улучшение психологического климата. 2. Снижение количества конфликтов. 3. Рост качества выполнения индивидуальных тренировок. 4. Сокращение сроков выполнения заказов
4. Улучшенные условия труда	4.1. Модернизация системы вентиляции помещения.	1. Рост удовлетворенности

	<p>4.2. Установка сплит-систем.</p> <p>4.3. Усовершенствование системы освещения.</p>	<p>трудом.</p> <p>2. Сокращение потерь от нетрудоспособности.</p> <p>3. Снижение текучести</p>
<p>5. Введение элементов неформальной модели управления (демократизация управления)</p>	<p>5.1. Передача полномочий по распределению заказов на индивидуальные занятия.</p> <p>5.2. Переход к контролю по отклонениям.</p>	<p>1. Повышение заинтересованности в труде.</p> <p>2. Изменение форм ответственности</p> <p>3. Освобождение времени руководителя для решения стратегических задач.</p>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом – это область знаний и сфера практической деятельности, направленные на организацию работы с сотрудниками с целью повышения их профессиональной эффективности.

Из-за нестабильности финансового рынка, неустойчивости российской экономики, открытой слабости и неразвитости отечественного рынка труда, для организаций сложной, но и жизненно важной, необходимой задачей – является задача обеспечения и создания эффективного функционирования службы управления персоналом.

Благодаря такой ситуации, встаёт объективная потребность в определении дееспособности существующей службы управления персоналом в спортивной организации, оценке степени её соответствия постоянно растущему требованию в области персонального менеджмента и стремления соответствовать таким требованиям.

На основании проделанной работы, можно провести анализ и составить ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации в организации:

1. разработка системы премирования сотрудников;
2. обеспечение в организации климата взаимного доверия, уважения поддержки;
3. стремление дать каждому интересную работу, которая побудит его развивать свои знания и умения;
4. установка чётких целей и задач, а также справедливых нормы выработки;
5. возможность для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
5. предоставление равных для всех возможностей при найме и продвижении по службе, которые обуславливаются только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;
6. компенсация затрат усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые организацией, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;

7. выражать публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для сотрудников;

Важным значением будет не только заработная плата, а еще и социальное признание.

В ходе проделанной работы были выявлены следующие проблемы в области управления персоналом в спортивной организации:

- заработная плата не соответствует ожиданиям работника;
- организация практически не уделяет внимания мерам нематериального стимулирования;
- часто бывает, что психологический климат в коллективе негативно сказывается на уровне мотивации;
- очень часто не разрабатываются программы обучения персонала, повышения квалификации.

По результатам проведенного анализа был составлен ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации в организации.

Во всех спортивных организациях очень важно качественно и верно руководить персоналом, соблюдая все необходимые для них меры (вознаграждения, нормированный рабочий день, создание благоприятных условий труда и доброжелательного отношения в коллективе, помощь в начале карьеры и т.д.). Для того чтобы успешно соблюсти все перечисленные меры, необходимо создать все подсистемы управления, а не давать управлять персоналом одной лишь одному человеку или одной подсистеме управления.

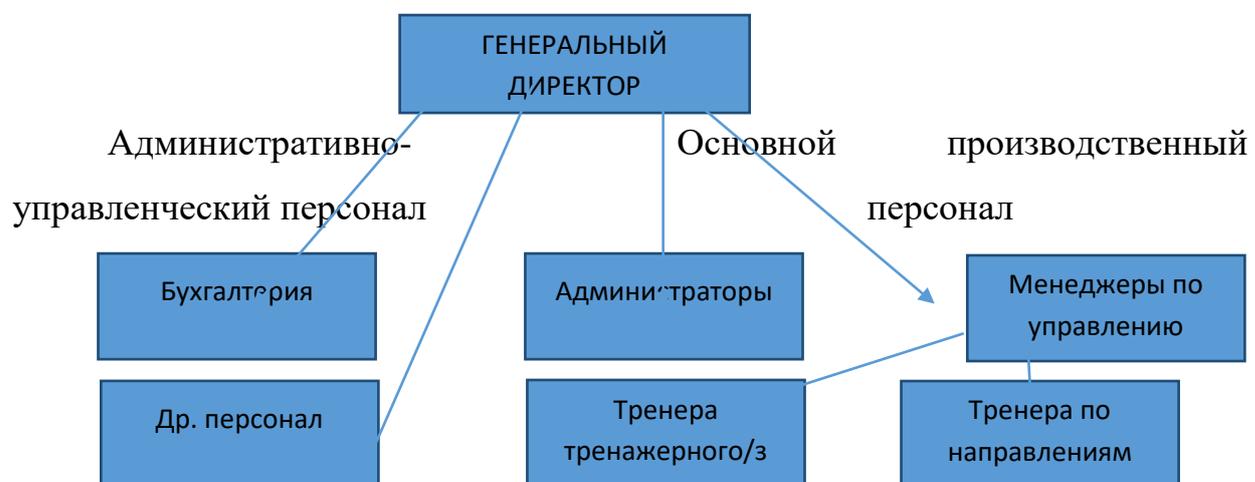
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Директор по персоналу. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/rubric/56934-qqq-15-m4-upravlenie-personalom>
2. *Алехина, О. П.* Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. – 2004. – 39 с.
3. *Алехина, О. П.* Стимулирование развития работников организации. Управление персоналом. – 2004. – 39 с.
4. *Аплатов, А. М.* Право на справедливое вознаграждение за труд: совершенствование механизма реализации. Человек и труд. - 2004. - №2 – 134 с.
5. *Армстронг, М. Т.* Практика управления человеческими ресурсами. – М.: Питер, 2007.
6. *Баширова, М. М., Гуськов, С. И.* Спортивно-оздоровительные клубы за рубежом. - М.: ВНИИФК. - 2004. - 279 с.
7. *Беляева, И. Ф.* Материальное стимулирование в новом хозяйственном механизме. Социологические исследования. - 2003. - № 3 – 39 с.
8. *Веснин, В.Р.* Практический менеджмент персонала - М.: Юрьсть, 2001.
9. *Волгин, Н. Я.* Оплата труда: японский опыт и российская практика: учебное пособие. - М.: «Дашков и К», 2005. – 209 с.
10. *Горбенко, О. И.* Роль консультантов при реорганизации систем материального стимулирования - 2004.
11. *Гуськов, С. И.* Спорт и маркетинг. - М.: Вагриус, 2005. - 280 с.
12. *Гуськов, С. И.* Спортивный маркетинг. - М: Олимпийская литература, 2006. - 454 с.
13. *Гуськов, С. И.* Спортивный маркетинг. - М: Олимпийская литература, 2006. - 454 с.
14. *Дудашова, В. В.* Каждому по сложности и напряженности труда. – М: Человек и труд. - 2004. – 129 с.
15. Есть такая профессия – управлять персоналом. («Кадровый вестник №3»). - 2000. - 110 с.

16. *Журавлев, П. В., Карташов, С. А., Маусов, Н. К., Одегов, Ю. Г.* Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 2005. – 197 с.
17. *Зинин, В. А.* Мотивация труда: содержание и формы осуществления в рыночных условиях: Автореферат. М.: Наука, 2003. – 134 с.
18. *Зинин, В. А.* Мотивация труда: содержание и формы осуществления в рыночных условиях: Автореф. М.: Наука, 2003.
19. *История физической культуры и спорта / Под ред. В.В. Столбова.* - М.: ФиС, 2003. - 400 с.
20. *Комаров, Е. В.* Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом. - 2006 -145 с.
21. *Кураков, Л. П., Лянунов, С. И., Мингазов, Х. Х., Попов, В. М.* Практикум по предпринимательству. Чебоксары: ЧГУ, 2005.
22. *Кураков, Л. П., Лянунов, С. И., Мингазов, Х. Х., Попов, В. М.* Практикум по предпринимательству. Чебоксары: ЧГУ, 2005.
23. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия. Москва – Новосибирск. – 2005. – 205 с.
24. *Переверзин, И. И.* Управление физической культурой и спортом. - М.: ФиС, 2007. - 344 с.
25. *Пономарев, А. А.* Самое трудное в управлении - это люди! «Управление персоналом №7». М. – 2000. – 34 с.
26. *Рачкова, С. Б., Григорьева, О. Н.* Особенности трудовой мотивации сотрудников организации. М.: Юнико Информ. – 2006. – 51 с.
27. *Рачкова, С.Б.* Оценка результатов мотивационных исследований. Выбор системы мотивации, адекватной стратегии компании, как внедрить изменения в систему мотивации. - М.: Юнико Информ. - 2006. - 64 с.
28. *Рачкова, С.Б., Григорьева, О. Н.* Особенности трудовой мотивации сотрудников организации. Фармацевтическое обозрение. - М.: Юнико Информ. - 2006. - 48 с.
29. *Рофе, А. И., Жуков, А. Л.* Теоретические основы экономики и социологии труда. М.: МИК, 2005. – 156 с.

30. *Сафронов, Н. А.* Экономика предприятия - М.: Юрист. - 2002. – 224 с.
31. *Соломанидина, Т. О.* Управление мотивацией персонала: Учеб. Пособие. - М.: Российская экономическая академия. - 2005. – 223 с.
32. *Столбов, В. В.* История физической культуры и спорта. - М.: ФиС, 2003. - 400 с.
33. *Сурков, С.С.* Социально-психологические модели в анализе трудовой мотивации работников. 2004. - 86 с.
34. *Травин, В. В., Магура, М. И., Курбатова, М. Б.* Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учебно-практическое пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело, 2005. - 96 с.
35. *Трубкин, А. Б.* Оплата труда руководящего состава предприятия. М: Человек и труд. - 2004. – 310 с.
36. Федеральный Закон Об образовании в Российской Федерации №273-ФЗ от 29 декабря 2012 года с изменениями 2017 года.
37. *Шекини, С. В.* Вознаграждение. Глава 6. Управление персоналом. - 2004. – 170 с.
38. *Шекиня, С. В., Ермошкин, Н. Н.* Стратегическое управление персоналом в эпоху интернета. (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом») - М.: ЗАО «Бизнес-Школа «Интел-Синтез», 2005. - 336 с.
39. *Шеремет, Н. Б.* Мотивация персонала: некоторые приложения к теории ожидания. – «Человек и труд». – 2004. – 109 с.
40. *Яхонтова, Е. С.* Эффективные технологии управления персоналом. - СПб.: Питер, 2003.

Организационная структура фитнес-центра.



Структура кадрового предприятия.

Показатель	2017 г. (ноябрь-декабрь)/ в %	2018 г. (январь-февраль)/ в %	Изменение, в %
1. число работников (по штатному расписанию)	98/100 %	110/100	13%
2. фактическое число работников	95/95 %	120/107%	23%
3. число по категориям работников: руководители, специалисты, служащие - вспомогательные работники	56/48% 37/50%	70/52% 46/49%	31,5% 10%
4. структура кадров по полу: мужчины - женщины	57/43% 57/43%	59/43% 65/51%	13% 21%
5. кадровая структура по возрасту: 18-25 лет 25-35 лет 35-50 лет от 50 лет	14/14,5% 47/49% 28/29% 7/7,5%	25/21% 55/46% 31/26 7/7%	6,5% -3% -3% - 0,5%
6. структура по уровню образования: средне-специальное образование - незаконченное высшее - высшее - дополнительное образование (второе высшее, кандидаты, доктора наук)	7/8% 14/14% 60/62% 15/16%	7/6% 12/10% 78/66% 21/18%	2% - 4% 4% 2%
7. стаж работы в спортивной области: менее года - от года до трех лет - от трех до пяти лет - более пяти лет	22/23% 45/47% 12/12% 17/18%	22/23% 53/45% 18/15% 25/17%	- -2% 3% -1%

Причины увольнения

Увольнение по причинам	Количество рабочих	Уд. вес, %
• на пенсию по возрасту	6	14,3
• по инвалидности	0	0
* пенсионеров	1	4,7
• по соглашению сторон	4	4,7
• за нарушение труд. дисциплины	5	23,9
• по собственному желанию	8	28,4
из них:		
* неудовл. содержанием труда	2	9,5
* сменный режим труда	2	9,5
* работа не по специальности	1	4,7
* не устраивает з/п	1	4,7
• конфликт с администрацией	1	4,7
• перемена места жительства	2	9,5
• другие причины	1	4,7
Итого	38	100,0

Анализ производительности труда работников

Показатели	План	Факт	Отклоне ния
Услуги, (тысячи р.)	556	553	3
Численность работающих	332	351	-
Численность рабочих	32	32	
Удельный вес рабочих	32	32	
Продолжительность рабочего времени	8	8	
Количество отработанных дней	5	5	
Среднечасовая выработка одного сотрудника	215		
Среднегодовая выработка одного сотрудника	600 000		

Анализ плановых показателей фонда заработной платы.

Показатели	План 2016	План 2017	Отклоне ние
Фонд заработной платы			
Средняя численность			
Средняя заработная плата в год			

Стоимость персонала предприятия в 2016 г., (тыс. руб.)

Показатель	I кв.			VI кв.
1. фонд заработной платы	1450			1850
2. выплаты, премии, льготы	54			78
3. затраты на медицинское обслуживание	58			65
4. затраты на социальное страхование	70			80
5. затраты на содержание кадровой службы	90			122
6. стоимость профессионального обучения (расчет на одного сотрудника)	0,62			0,73
7. налоги на использование рабочего труда	95			120
8. затраты на отбор	23			30
9. количество принятых работников	4			6
10. затраты на прием 1 работника	5,75			5
11. затраты на внутриорганизационное обучение	36			45
12. оплата неотработанного времени	29			20
13. затраты на документальное сопровождение рабочего процесса	15			18
14. стоимость единицы труда	33,4			40,1
15. потери, обусловленные необходимостью обучения новых работников	20			24
16. объем затрат на рабочую силу	1940, 62			2447, 73
17. общая экономическая эффективность затрат на рабочую силу(%)	27			26,4