

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Механізм управління персоналом та розвитком кар'єри на
підприємствах фітнес індустрії»

Виконав : студентка 2 курсу, групи 8.0739-зокс-з _____
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Менеджмент закладів освіти, культури та спорту _____
Євстафієва А. М. _____

Керівник: професор кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
філософських наук, професор _____
Шавкун І. Г. _____

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор
наук з державного управління, професор _____
Бікулов Д. Т. _____

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Євстафієва Анна Миколаївна

1. Тема роботи «Механізм управління персоналом та розвитком кар'єри на підприємствах фітнес індустрії»

керівник роботи: Шавкун І. Г., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор філософських наук, професор

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 664-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _

25 таблиць

20 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шавкун І. Г.		
2	Шавкун І. Г.		
3	Шавкун І. Г.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент

(підпис)

А. М. Євстафієва

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

І. Г. Шавкун

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

ABSTRACT

Master's qualification work: 80 pages, 20 figures, 25 tables, 50 sources.

The object of the research of the master's qualification work is the mechanism of personnel management of SS «555».

The subject of the research of the master's qualification work is the socio-economic laws of the directions of improvement of the mechanism of personnel management and business career at «555».

The purpose of the master's qualification work is to study the mechanism of personnel management and professional career advancement of personnel in the personnel policy of the enterprise, as well as to develop measures for their improvement.

Research methods: method of comparative analysis and method of logical generalization, functional method, system-structural analysis (when reviewing theoretical issues of work); analytical method and method of comparative analysis (during the analysis of the activity of the studied enterprise); peer review method, multivariate analysis, index method and group method (when developing directions for improving the business career of staff).

As a result of the analysis, the concept of improvement of human resources management mechanisms in the current conditions was formed and practical recommendations were developed for enhancing the business career of employees. On the basis of theoretical material on human resources management and analysis of the mechanisms of management of SS “555”, the following consequences were obtained: proposals for improvement of the process of personnel qualification development were developed.

PERSONNEL, CAREER, HUMAN RESOURCES, MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MOTIVATION, QUALIFICATION, Hiring COMPETITIVENESS

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 80 с., 20 рис., 25 табл., 50 джерел.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є механізм управління персоналом на прикладі фітнес клубу «555».

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є соціально-економічні закономірності напрямів удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри на прикладі фітнес клубу «555».

Мета кваліфікаційної роботи магістра – вивчення механізму управління персоналом та службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства, також розробка заходів щодо їх удосконалення.

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

В результаті проведеного аналізу сформовано концепцію удосконалення механізмів управління людськими ресурсами в сучасних умовах та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ділової кар'єри працівників. На основі теоретичного матеріалу з управління людськими ресурсами та аналізу механізмів управління спортивного клубу «555» одержані такі наслідки: розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу.

ПЕРСОНАЛ, КАР'ЄРА, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ, МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ, МОТИВАЦІЯ, КВАЛІФІКАЦІЯ, НАЙМ, КОНКУРЕНТНОСПРОПОЖНІСТЬ

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	5
АВСТРАКТ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ	13
1.1 Управління розвитком персоналу підприємства: система напрямів та основні принципи	10
1.2 Методи управління персоналу підприємства	14
1.3 Кар'єра, як важливий елемент управління персоналом.....	17
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	20
2.1 Особливості діяльності вітчизняного підприємства фітнес-індустрії	20
2.2 Аналіз системи мотивації персоналу фітнес клубу «555».....	27
2.3 Сучасні проблеми управління персоналом в сучасних умовах	36
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ	64
3.1 Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу	43
3.2 Економічне обґрунтування процесу підвищення ділової кар'єри у фітнес-клубі «555».....	51
3.3 Практичні рекомендації процесу удосконалення механізму управління персоналом	70
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	72
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	75

ВСТУП

Система управління персоналом забезпечує постійне вдосконалення методів роботи персоналу і базується на успіхах у вітчизняній та зарубіжній науці, а також на передовому досвіді використання такої системи. Суть управління людськими ресурсами полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових взаємозв'язків між об'єктом та об'єктом управління. Такі відносини базуються на принципах, формах і методах впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального їх використання.

Людина в системі управління є головною ланкою в усіх поточних процесах, що складають діяльність компанії: все починається з пошуку відповідних працівників.

Управління людськими ресурсами займає центральне місце в системі управління організації і розглядається як головний критерій економічного успіху організації. Методологічно ця сфера управління має конкретні концепції, відмінні риси та показники ефективності, спеціальні методи та процедури - сертифікація, експерименти тощо; Методи дослідження та інструкції з аналізу змісту роботи різних категорій персоналу

Сучасна ситуація в нашій країні, пов'язана зі змінами в політичній та економічній системах, приносить як великі можливості, так і серйозні загрози для кожного. Стабільність його існування створює значний рівень незахищеності в житті майже кожної людини. Управління людськими ресурсами у вищезазначеній ситуації набуває особливого значення: воно дозволяє узагальнити та реалізувати цілу низку питань адаптації людини до зовнішніх умов. Саме тому необхідно готувати послуги з управління персоналом.

Кожна організація, не тільки у фітнес-індустрії, складається з людей. Кожна спортивна організація складається з людей. Людина в організації є

проблемою, має свої інтереси, досягає своїх навички. Навички працівника включають його професійні знання, вміння та навички [7]. Фітнес-центр буде успішним, якщо врахувати всі фактори для злагодженої взаємодії між працівниками та керівниками. Водночас більша частина відповідальності покладається на керівництво та директорів.

Керівництво організації повинно використовувати всі засоби та методи, які допомагають працівникам відчувати свою важливість для організації, своє гарне ставлення тощо. З цієї причини правильне управління людськими ресурсами є важливим завданням для менеджерів усіх рівнів.

Управління людськими ресурсами - це низка форм і методів, спрямованих на вдосконалення діяльності працівників спортивної організації.

Враховуючи важливість кар'єри як для організації, так і для індивіда, питанням її розвитку присвячено низку досліджень. Значна частина з них спрямована на дослідження змісту кар'єри, її видів, типів, етапів розвитку і не вивчає сучасні особливості формування та умов розвитку кар'єри на підприємстві, спонукальні причини кар'єрних прагнень і їх узгодженість з методами управління кар'єрою на вітчизняних підприємствах.

Проблема удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві є не тільки досить актуальною з точки зору нагальності її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: В. Воронкова, Ю. Одегов, Б. Генкин, А. Травник, Є. Закомурна, Н. Савина, Н. Сичова, С. Резнік, С. Сотникова та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві.

Змістовне вивчення наукових праць зазначених авторів дало змогу окреслити проблематику дослідження, яке полягає в недостатності наукових

досліджень в області удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємства в умовах ринкової економіки, що і визначило мету і завдання дослідження.

Таким чином, є всі підстави вважати тему даного дослідження актуальною як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Аналіз робіт українських та зарубіжних авторів показав, що в них розглядається коло питань, пов'язаних з конкретними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства на основі вирішення проблем удосконалення керування персоналом. Разом з тим науково обґрунтованих і адаптованих до умов сьогоденних економічних відносин рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності керування персоналом, на поточному етапі розвитку економіки недостатньо.

Об'єктом дослідження магістерської роботи є соціально-економічні закономірності управління персоналом як явища і процесу на прикладі фітнес-клубу «555».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є удосконалення механізму управління персоналом та ділової кар'єри на прикладі фітнес-клубу «555». В ході роботи була виявлена незадоволеність працівників їх кар'єрним ростом, рівнем оплати праці та забезпеченість соціальними благами.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення системи службово-професійного просування персоналу в кадровій політиці підприємства та розробка заходів щодо її вдосконалення.

Реалізація цієї мети зумовила необхідність постановки та вирішення наступних дослідницьких завдань:

- дослідити теоретично-методологічні засади удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах;
- сформувати понятійно-категоріальний апарат досліджуваної;
- проаналізувати зарубіжний досвід удосконалення ділової кар'єри персоналу підприємств в сучасних умовах;
- вивчити організаційно-управлінську структуру

- здійснити діагностику проблем ділової кар'єри персоналу
- провести SWOT – аналіз удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах;
- запропонувати систему формування кадрового резерву та планування кар'єрного росту персоналу ;
- економічно обґрунтувати та надати практичні рекомендації щодо напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах.

У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, функціональний метод, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); метод експертних оцінок, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці напрямів удосконалення ділової кар'єри персоналу).

Інформаційною базою дослідження послужили фінансово-економічні показники дані інформаційних агентств з аналізу ринку, інформація періодичних видань та засобів масової інформації, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних вчених.

Кваліфікаційна робота загальним обсягом 80 сторінок, складаються зі вступу, трьох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, перелік посилань у кількості 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ КАР'ЄРИ НА СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Управління розвитком персоналу: система напрямів, принципи

Персонал – це основний склад працівників організації, які є головним і вирішальним виробничим фактором, першою продуктивною силою суспільства. «Люди компанії» створюють і запускають засоби виробництва, вони постійно їх вдосконалюють. Ефективність виробництва значною мірою залежить від кваліфікації робітників, їх професійної підготовки та ділових якостей.

Таблиця 1.1 – Зміст «дефініції» персонал

Автор	Зміст
Виноградський М. Д., Шкапова О. М. (2009)	Персонал – розглядається як сукупність людських ресурсів, якими володіє організація
Балановська Т. І. (1999, с. 8)	Персонал – це згрупований за характером виконуваних робіт особовий склад (або його частина) окремої господарюючої установи, підприємства, фірми
Дорошенко К. А. (2015)	Персонал – це працюючий, згідно договорів найму, особовий склад підприємства, з відповідними якісно-професійними характеристиками та закріпленими трудовими відносинами з роботодавцем
Чобіток В. І., Волощенко А. В. (2015, с. 316)	Персонал – це сукупність працівників, відповідного рівня професійної підготовки та/або з необхідним досвідом практичної роботи, яка, перебуваючи під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища може видозмінювати свій склад та структурно-змістове наповнення
Плахотнік О. (214, с. 41)	Персонал – це сукупність фізичних осіб трудові відносини з працедавцем для яких регламентовані угодою про найм
Макаровська Т.П.	Персонал – це сукупність постійних або тимчасових працівників, що отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної роботи.
Ефремов О.Ю. Скоплатов І.А.	Персонал можна визначити як деяка кількість людей одного трудового колективу, які мають певні відмінності між собою (посадові, професійні та особистісні) й організованих по загальному задумом керівництва з урахуванням цих відмінностей для вирішення завдань, передбачених статутом організації, фірми, підприємства.

Принципи управління персоналом – правила, основні положення та норми, яким повинні керуватися менеджери та спеціалісти в процесі управління

людськими ресурсами. Люди вивчають принципи, виявляють закономірності, щенята відображають вимоги об'єктивно функціонуючих економічних законів і закономірностей, і тому самі є об'єктивними. Таких принципів багато, але за будь-яких обставин управління персоналом здійснюється на основі таких принципів (рис. 1.1), традиційно встановлених у сучасних організаціях:

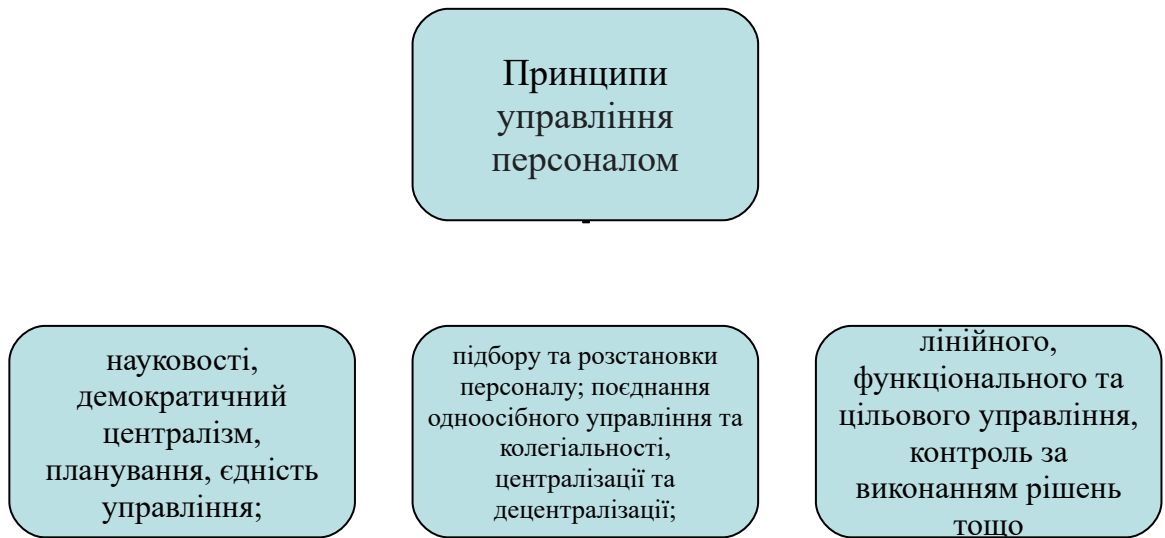


Рис. 1.1 – Принципи управління персоналом

Система управління персоналом – це система, в якій реалізуються функції управління людськими ресурсами. Вона включає лінійну підсистему управління, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Система управління персоналом (рис. 1.2) являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи. Основними цілями функціонування системи управління персоналом підприємства, на думку П. Журавель, є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема, досягнення максимального прибутку;

- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування трудового колективу;
- формування позитивного іміджу підприємства на ринку[14, с. 33].

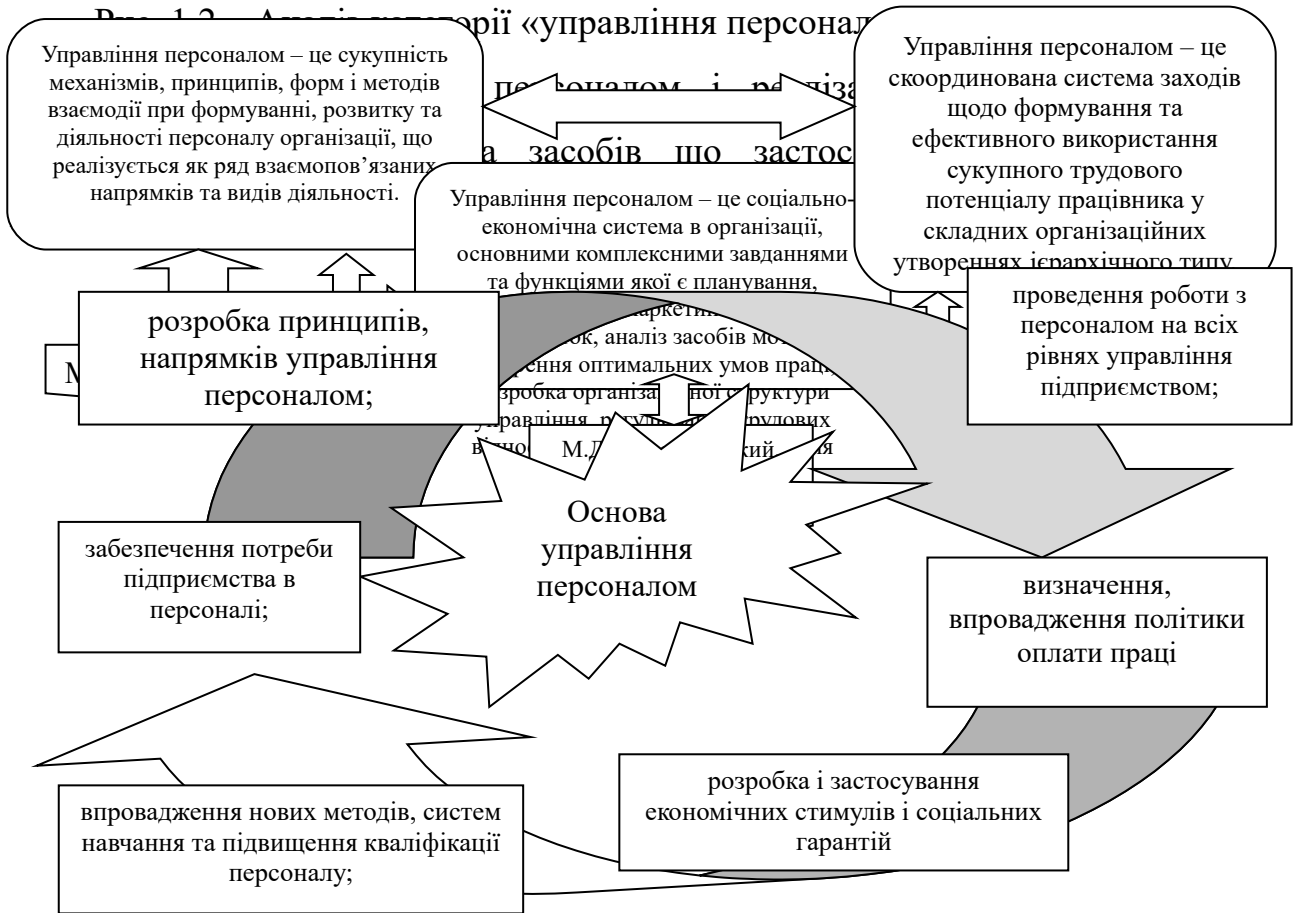


Рис. 1.3 – Основа управління персоналом

Найбільш гостру потребу в узгодженні загальних принципів відчують великі підприємства.

В основу управління персоналом входить елементи, що позначені на рис.1.3.

До сучасних засобів управління персоналом відносять три основні: прямі, непрямі та квазізасоби, що створюють особливу групу (рис. 1.4).

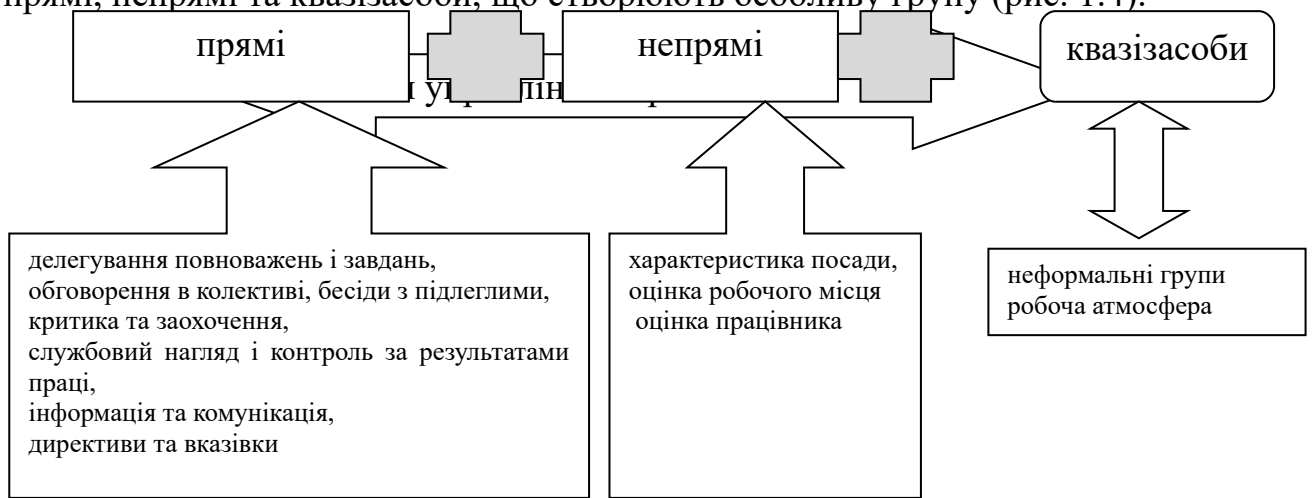


Рис.1.4 – Засоби управління персоналом

Управління персоналом передбачає постійний процес пошуку ефективних методів впливу, засобів, що допомагають створювати сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

1.2 Методи управління персоналом підприємства

Управління персоналом здійснюється за допомогою науково розроблених методів. В теорії і практиці управління персоналом застосовують три групи методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.5).

Метод управління – це сукупність, набір правил, система управлінських прийомів, що сприяють забезпеченню високої ефективності діяльності організації [19, с. 12]. За допомогою правильного вибору методу управління забезпечується чітка організація процесу управління та усієї виробничо-економічної діяльності.



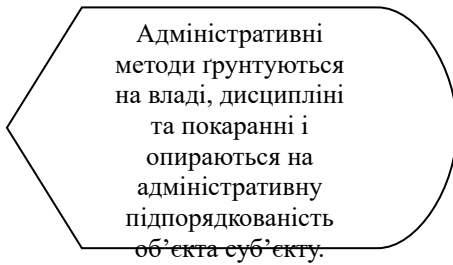


Рис. 1.5 – Методи управління персоналом

Психологічні методи управління грають дуже важливу роль в роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу робітника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані і індивідуальні. Головною їх особливістю є звернення до внутрішнього світу людини, його особи, інтелекту, відчуттів, образів і поведінки з тим, щоб направити внутрішній потенціал людини на рішення конкретних задач підприємства. Класифікація психологічних методів [18]:

- психологічне планування: цілі; критерії; методи; нормативи; результати. Психологічне планування складає новий напрям в роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу підприємства.

- галузі психології: психофізіологія; психоаналіз; психологія праці; психологія управління; психотерапія.

- тип особи: організаторський; аналітичний; інженерний; творчий; інтуїтивний. Типи особи характеризують внутрішній потенціал людини і його загальну спрямованість до виконання певних видів робіт і сфер діяльності.

- темперамент: сангвінічний; флегматичний; холеричний; меланхолійний. Темперамент є дуже важливою психологічною характеристикою особи для визначення призначення і місця кожного працівника в колективі, розподілу психологічних задач і психологічних прийомів роботи з конкретною людиною.

- характер людини: риси вдачі(екстраверт, інтроверт); відносини людини(до навколишньої дійсності, до інших людей, до себе, до роботи. Риси вдачі визначають спрямованість миру людини, рівень потреби в спілкуванні.

- спрямованість особи: потреби; інтереси; мотиви; переконання; світогляд. Спрямованість особи є важливою психологічною характеристикою людини.

- методи пізнання: аналіз; синтез; індукція; дедукція; відчуття; сприйняття.

- психологічні образи: історичні; художні; графічні; візуальні; знакові.

- способи психологічної дії: навіювання; переконання; наслідування; прохання; похвала; порада; примушення; засудження; вимога; заборона.

- поведінка: “ангельська”; високоморальна; нормальна; аморальна; “диявольська”.

- відчуття і емоції: етичні; естетичні; патріотичні; інтелектуальні; утихомирені; причетність; переживання; загрози; жахи.

- стреси: зовнішнє середовище; обставини; хвороби; перевантаження; розслаблення [12, с. 45].

1.3 Кар'єра, як важливий елемент управління персоналом

Сучасна динаміка соціально-економічної ситуації розвитку суспільства, вимагає висококваліфікованих та професійно спрямованих фахівців. Становлення особистості, як висококваліфікованого фахівця, є одним з ключових завдань сучасної системи освіти та розвитку кар'єри. Особливу

увагу привертають кар'єрні орієнтації особистості, її потенціал та мотивацію у досягненні високих кар'єрних цілей.

Таблиця 1.2 – Визначення теоретичного значення категорії «кар'єра»

Автор	Визначення
М. Кларіна [28]	Кар'єра – більш широке поняття, ніж просування службою у процесі роботи на одному підприємстві
Д. Холл [29]	Кар'єра – результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням.
О. Богатирьова, А. Єгоршин, С. Філімонова [30]	Кар'єри як поступальний рух особистості в певній сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, які пов'язані з діяльністю; просування обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення
О. Тихомандрицька [18]	Кар'єра може бути описана через процес розвитку в професійній або організаційних сферах. По-друге, ступінь успішності цього професійного або організаційного розвитку може бути розглянутий з точки зору об'єктивних зовнішніх критеріїв або з точки зору суб'єктивного внутрішнього самовідчуття.
С. Джанерьян [25]	Кар'єра – це вектор професійного становлення особистості, зміст якого залежить від соціально-психологічних характеристик людини

Загальноживаним у науковій літературі є визначення поняття «кар'єра» (табл. 1.2) – просування вперед по обраному шляху діяльності (отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, грошей) [28].

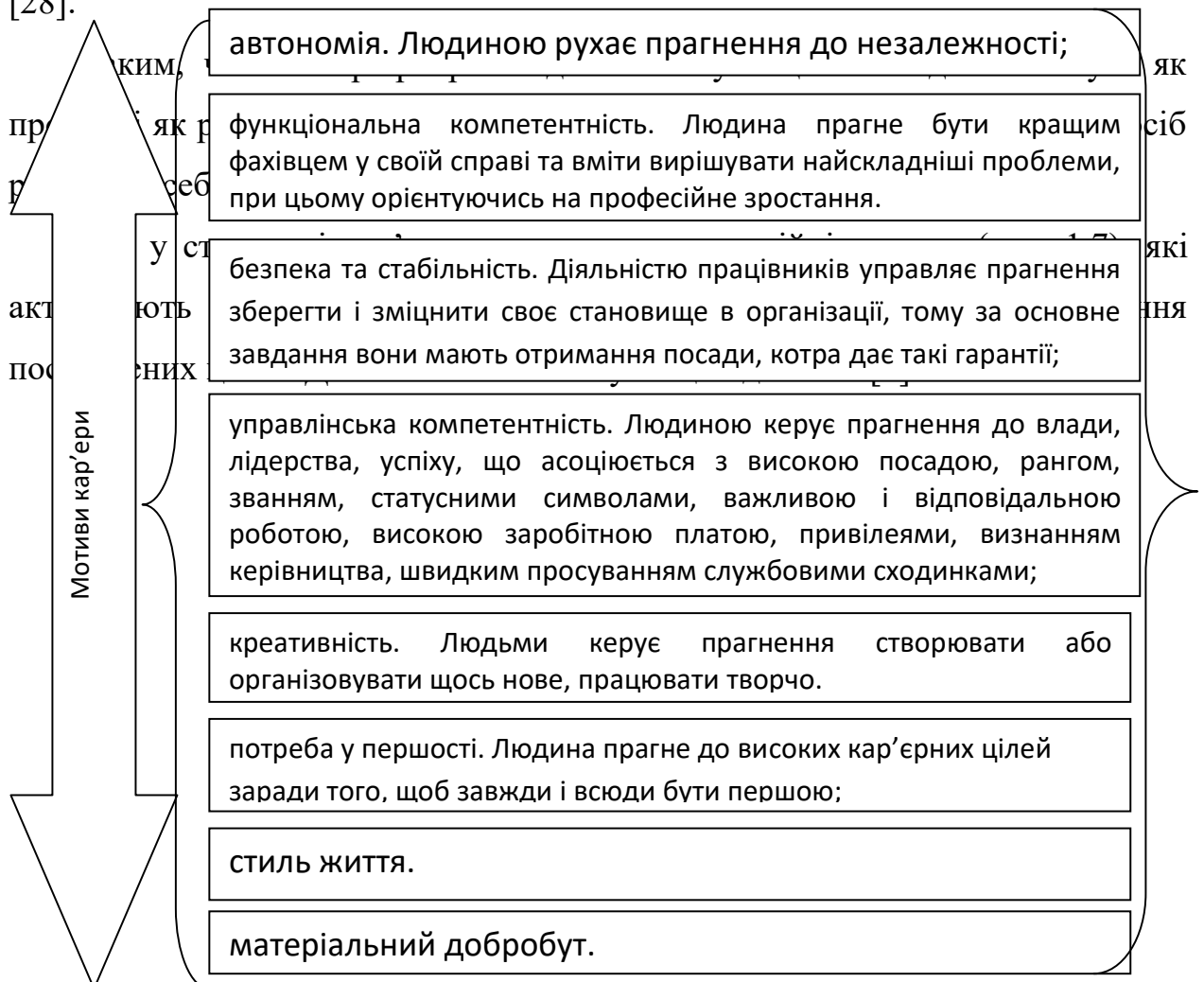


Рис.1.7 – Мотиви кар'єри

Виділяють різні рівні факторів, що впливають на розвиток кар'єри, що зазначені на рис. 1.8:

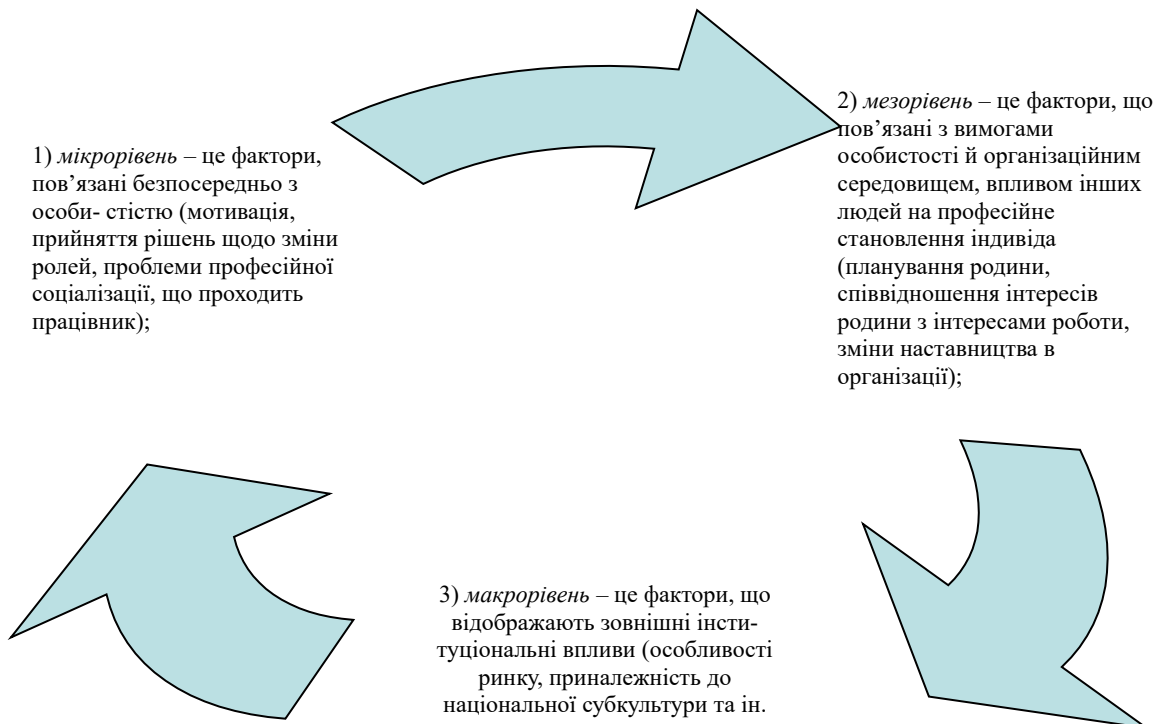


Рис. 1.8 – Фактори, що впливають на розвиток кар'єри

Не можливо не погодитися за думкою Н. Пряжнікова, сучасне розуміння феномену кар'єри виходить за рамки лише професійної діяльності, передбачаючи проектування усього життєвого шляху. Причому, кар'єра це не лише успішність у професійній діяльності, але і досягнення усього життя. Поняття «кар'єра» має розглядатися як соціально-психологічний феномен щодо цільової активності, самореалізації, самооцінки людини, реалізації особистісного потенціалу, рефлексії із суб'єктивним відчуттям успіху діяльності – дій, спрямованих на досягнення вершин у професії або кар'єрі.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1 Особливості діяльності вітчизняного підприємства фітнес-індустрія

Фітнес-індустрія є сферою успішного й перспективного бізнесу в багатьох країнах світу [8, 9]. Вона має достатньо високу інвестиційну привабливість, обсяг ринку якої з кожним роком збільшується. Сьогодні в Україні набуває популярності культура здорового способу життя, тому наявність фітнес-клубів безперечно є важливим атрибутом [2, 10]. Оздоровчий фітнес займає вагомую позицію в житті суспільства. Завдяки такій популярності фітнес розвивається в багатьох різновидах і напрямках.

Нині фітнес-індустрію визнано пріоритетною галуззю економіки України і для її подальшого розвитку важливе значення має конкурентоздатність її об'єктів – фітнес-клубів [4, 11, 13, 17]. Ефективність функціонування організації – найважливіша якісна характеристика господарювання на всіх її рівнях. Діяльність і успішність роботи будь-якої організації залежить від обраної нею стратегії розвитку [14, 15, 16].

Фітнес-клуб «555» (м. Запоріжжя) має зручне місце розташування - центральна частина міста, дорога проходить поруч зупиняється громадський транспорт. Місце розташування клубу дозволяє клієнтам дістатися до нього власним автомобілем, з можливістю безкоштовного паркування біля клубу, або громадським транспортом.

Основний вид діяльності фітнес-клубу «555» – це забезпечення персоналом фізичної форми населення.

Управління діяльністю фітнес-клубу виконує власник, директор – Василь Євгенійович Кот (майстер спорту з атлетики).

Поточна діяльність здійснюється командою менеджменту: адміністратори під керівництвом керівника відділу продажів, маркетолога, інженерів, бухгалтер, тренера групових програм та тренера фізичної культури. Загальна кількість працівників – 22 особи: 7 з них – адміністративні працівники, 15 тренерів групових та індивідуальних програм, як основний склад персоналу спортклубу.

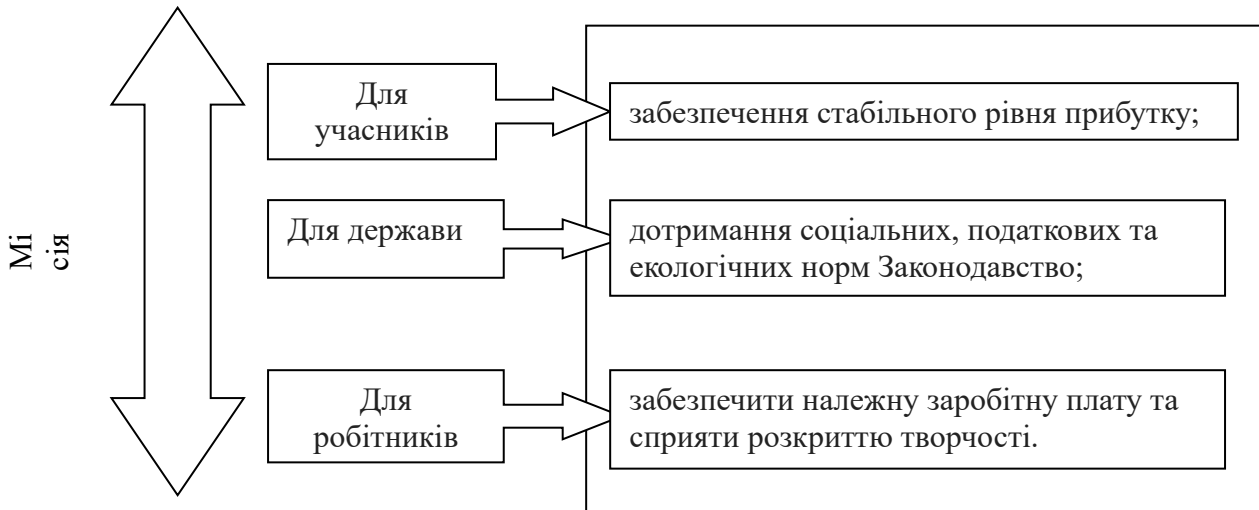


Рис. 2.1 – Місія фітнес-клубу «555», м. Запоріжжя

Мета фітнес-клубу «555»: Фітнес повинен бути зрозумілим і водночас універсальним, звичним і несподіваним, ефективний, професійний та цікавий!



Рис. 2.2 – Головні елементи цінності фітнес-клубу «555»

Місія фітнес-клубу – це «Будь надійним партнером для всіх зацікавлених сторін» (рис. 2.1):

Головні елементи цінності фітнес-клубу «555» полягає у елементах, що визначені на рис. 2.2:

Основними напрямками діяльності фітнес-клубу є (табл. 2.1):

Фітнес-клуб «555» використовує базову стратегію «обмеженого зростання». Як компанія, яка вимагає лідерства Перш за все, мають бути визначені стратегічні цілі Довгострокові цілі встановлюються шляхом розширення частки ринку та посилення конкурентної позиції та вдосконалення пропонованих фітнес-послуг.

Таблиця 2.1 – Основними напрямками діяльності фітнес-клубу «555»

Напрямки	
1. Спортивно-оздоровчі програми для дітей;	4. Фітнес-студія з тренером і без нього (кардіотренування, силові тренування);
2. Групи фізичної культури та зміцнення здоров'я для дівчат від 18 років та жінок під керівництвом аеробіки: спортивна аеробіка, адаптивна аеробіка, шейпінг, аеро шейпінг, стретчинг, пілатес, степ-аеробіка, каланетика.	5. Сучасний танець
3. Організація та проведення масових спортивних заходів: «Перегони героїв», мітинги, змагання, спортивні турніри з жиму лежачи тощо;	6. Багато напрямків йоги;

Основними пунктами стратегії фітнес-клубу (рис. 2.3).

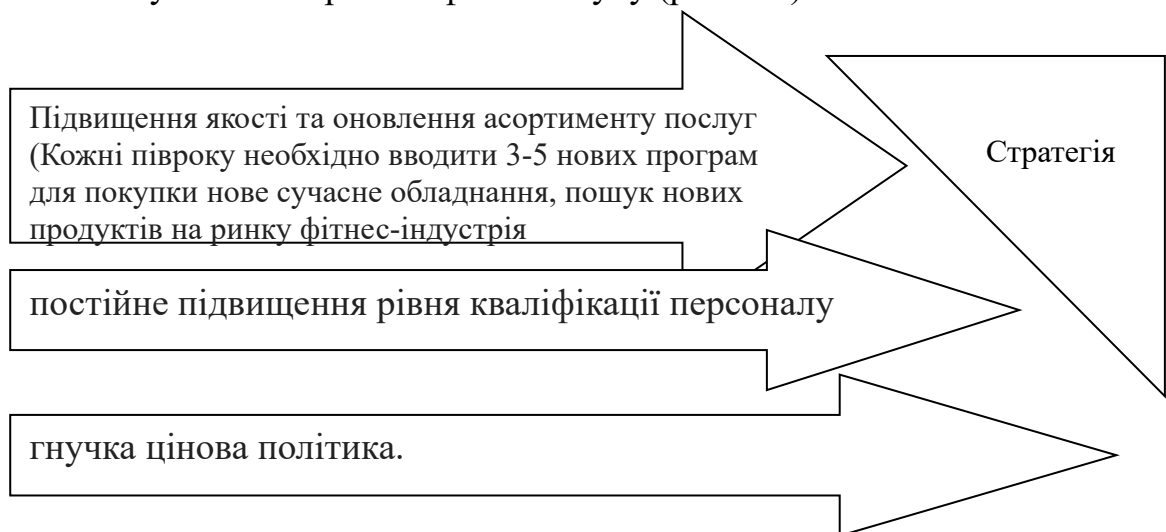


Рис.2.3 – Стратегія фітнес-клубу

Фітнес-клуб повинен продати ті послуги, які обрані з урахуванням індивідуальних рис характеру та фізична підготовленість. Кожен заклад фітнес-індустрії веде активну боротьбу за постійних споживачів, які приносять основний прибуток, рівень якого залежить безпосередньо від кількості покупців.

Загальна клієнтська база клубу «555» становить 15420 осіб. Кількість активних клієнтів на початок 2020 року рік - близько 1830 чоловік. Відсоток поновлення карток лояльності на кінець 2019 року, початок 2020 року становить близько 45%. Слід зазначити, що це не дуже високий показник. Причиною цього є зміна ціни через високий показник. Це пов'язано з тим, що цінова політика клубу протягом трьох останніх років змінилася у бік збільшення.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз

Сильні сторони	Можливості
Кваліфікаційний персонал	Популяризація виду спорту
Хороша фінансова основа	Ведення нових технологій
Висока якість обладнання	Найм тренерів з власною клієнтською базою
Вигідне місце розташування	Розробка рекламної компанії
Високий рівень тренування	
Слабкі сторони	Загрози
Плинність кадрів	Посилення конкуренції на ринку
Слабка маркетингова діяльність	Низькі доходи споживачів
Додаткові витрати на навчання персоналу	Низька зацікавленість
Недосттне використання маркетингових інструментів у роботі/ просування послуг фітнес-клубу	Зниження темпів продажу в порівнянні з конкурентами

Обладнання та меблі залів клубу відповідає найбільше вимогливі споживачам, спортивне обладнання та гантелі провідних брендів Ivanco, Foreman, Hoist, TechnoGym, Precor Iserian, Cybex. Комплекс послуг, що пропонує «555» відповідає високим стандартам фітнесу, програми тренувань постійно змінюються розробками інноваційних технології спорту

Для визначення соціально-економічних та організаційних проблем впливу навколишнього середовища потрібно провести SWOT-аналіз діяльності фітнес-клубу «555» (табл. 2.2).

Отже, необхідно виділити можливості для розвитку компанії:

Розвиток власної клієнтської бази шляхом впровадження системи лояльності клієнтів, розвиток бренду. На основі проведеного аналізу можна визначити основні загрози для компанії, такі як: зниження темпів зростання продажів порівняно з конкурентами в Запоріжжі.

Персонал фітнес-клубу формується за рахунок набору працівників. Оскільки клуб влаштовує своїх працівників згідно з КЗПП [2] та пропонує задовільні умови праці, компанія вважається конкурентоспроможною на ринку праці. На підприємстві діє система гнучкого графіку роботи, а тому підприємство має можливість приймати на роботу студентів та інші професіоналів на неповний робочий день.

Керівництво компанії побудувало таку систему розподілу праці, за якої кожен працівник має свій затверджений обсяг робіт, який він має виконувати щоденно. На підприємстві регламентується робочий день. Це дає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників[38].

В даний час в фітнес-клуб «555» має наступні мотиваційні методи, що використовуються стосовно характеристик роботи організації:

1. Заробітна плата або ставка заробітної плати, розмір якої залежить від Співробітник посади та виконаної роботи.
2. Ціни. Розмір бонусу встановлюється щомісяця для працівників клубу носив підгонку залежно від виконання ключових показників
3. Об'єктивні стимули. Існує також негрошова мотивація, яка включає:
 - винагорода з вдячністю за відданість клубу;

Систему оплати праці подано в таблиці 2.3. Як видно з таблиці 2.3, більша частина персоналу залежить від продаж абонементу, при чому премії на всіх посадах рівні, що демонструє прозорість та справедливість

матеріального стимулювання клубу. Тобто директор також замотивований якісно контролювати роботу персоналу та виконувати свої функції.

Схожа схема діє практично у всіх закладах спорту і вона є ефективною. За умови такої системи при низьких продажах компанія практично не втрачає гроші на утримуванні персоналу.

Більшість фахівців з менеджменту вважають, що формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3 - Система оплати праці у фітнес-клубі «555»

Посада	Складоматеріального стимулювання праці	Сума в грн./міс.
Директор	Ставка+премія+бонус за виконання плану	X+500+1000
Адміністратори	Ставка+ премія	9000+500
Тренера	Ставка+премія+бонус за виконання плану	X+500+1000
Тренера (індивідуальні тренування)	Премія+бонус за виконання плану продаж по магазину+особисті продажі(чайові)	X+500+1000+10000

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечуват випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до

звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким [44].

У компанії «555» система мотивації праці складається з багатьох факторів та різних приємних благ для робітників. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії. Тобто працівник отримує 85% заробітної плати у вигляді відсотка за виконану роботу, яка формується за кількістю вироблених працівником послуг. Інші 15% нараховуються бонусами або чайовими. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану продаж, також за вдячності клієнтів (розмір чайових), перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу. На підприємстві відсутня система штрафування. Працівників не штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій, тому що сам працівник зацікавлений у тому, щоб приходити на роботу вчасно, охайно виглядати.

Для стимулювання праці працівників керівництво фітнес-клубу використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації. Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Розмір премії не перевищує 30% посадового окладу.

На підприємстві встановлена так само одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується робітником, керівникам і що служать, що пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік.

Крім вище перерахованих працівникам виплачуються наступні доплати й надбавки:

- оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні провадиться в подвійному розмірі;

- доплата за додаткову роботу в розмірі 20% від тарифної ставки;
- чайові.

Працівникам підприємства виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, проведені на даному підприємстві: підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їхнє навчання провадиться за рахунок підприємства; оплата зв'язку за рахунок компанії.

2.2 Аналіз системи мотивації персоналу фітнес клубу «555»

Отже, характеристиками структури персоналу за статтю фітнес-клубу «555» поділяється на: чоловіки складають 57%, а дівчата / жінки - 43%.

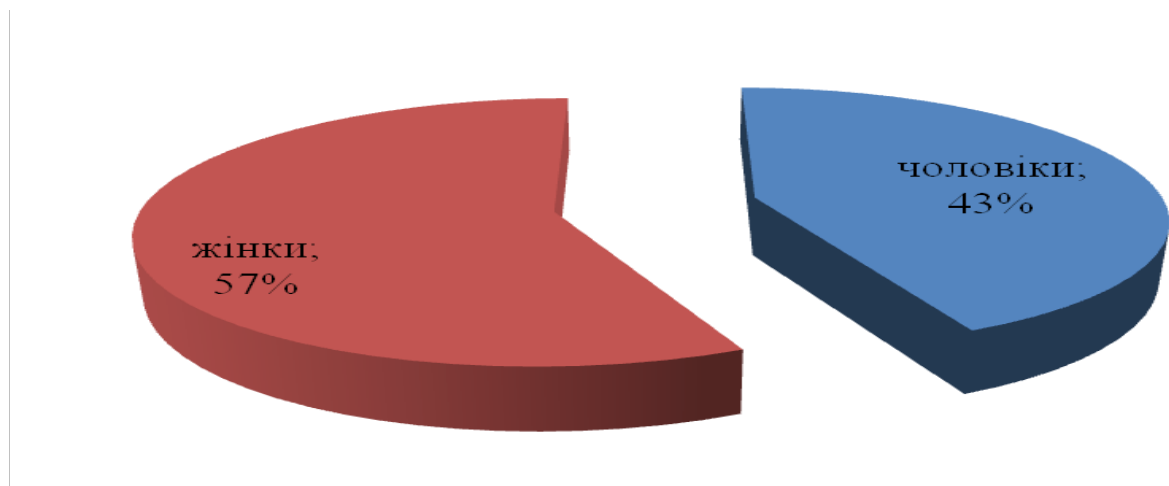


Рис. 2.4 – Структура персоналу фітнес-клубу «555»

Структура робочої сили за віком така: від 25 до 35 років (67%) та від 35 до 50 років (18%) (рис. 2.4).

Освітній рівень: більше половини працівників фітнес-центру (62%) мають вищу освіту з фізичної культури та спорту, в той же час 16% мають другу вищу освіту або вчений ступінь. З цього випливає, що працівники фітнес-центру «555» - це досвідчена команда з високим рівнем освіти та у середньому стажем роботи від трьох до п'яти років.

Фітнес-клуб «555» стежить за плинністю працівників за категоріями працівників та аналізує фактори, щомати на нього вплив, бо розуміє, що цей показник служить показником стану здоров'я компанії та правильності управлінських рішень.

Швидкість плинності кадрів фітнес-клубу «555» визначено на рис.2.5:

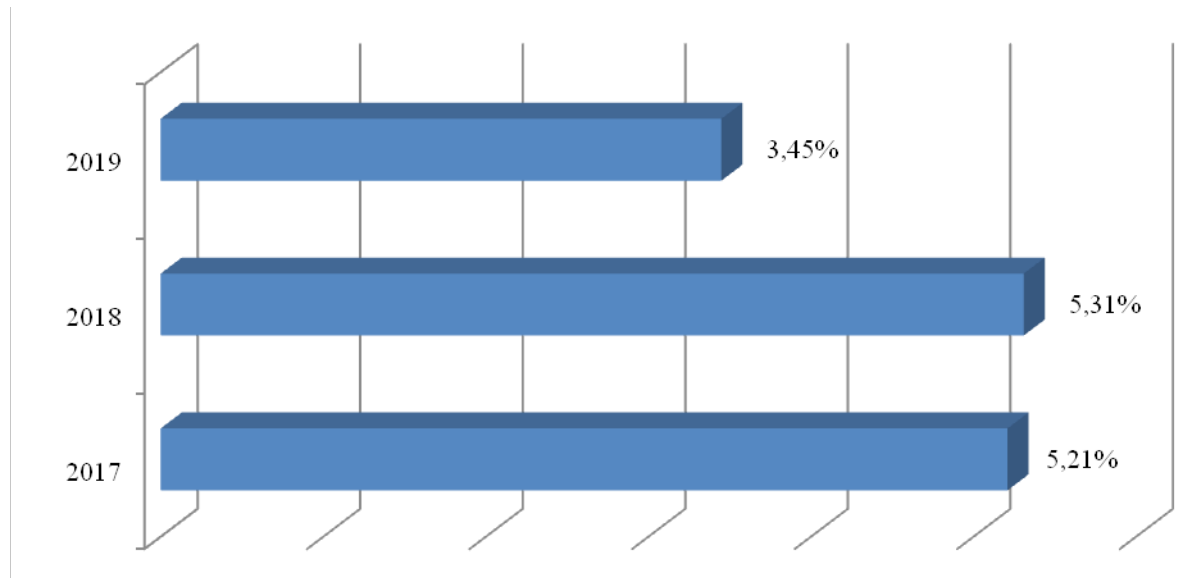


Рис. 2.5 – Плинність кадрів у фітнес-клубі «555», 2017-2019 рр.

Згідно коефіцієнту плинності кадрів клубу «555» було виявлено, що основні умови звільнення і добровільного звільнення з роботи є фактори, що визначені на рис. 2.6:



Рис.2.6 – Основні фактори, що спонукають до звільнення працівників фітнес-клубу «555»

Чим нижчий коефіцієнт плинності, тим більша стабільність персоналу. Отже, не лише коефіцієнт плинності повинен бути розрахований Співробітники, але також показують причини, через які люди залишають організацію.

Не менш важливим показником в аналізі структури персоналу – є коефіцієнт абсентеїзму, який свідчить про втрату працівником часу, пов'язаний з незапланованими прогулами (прогули, відпустка без збереження заробітної плати, тимчасова непрацездатність та тощо).

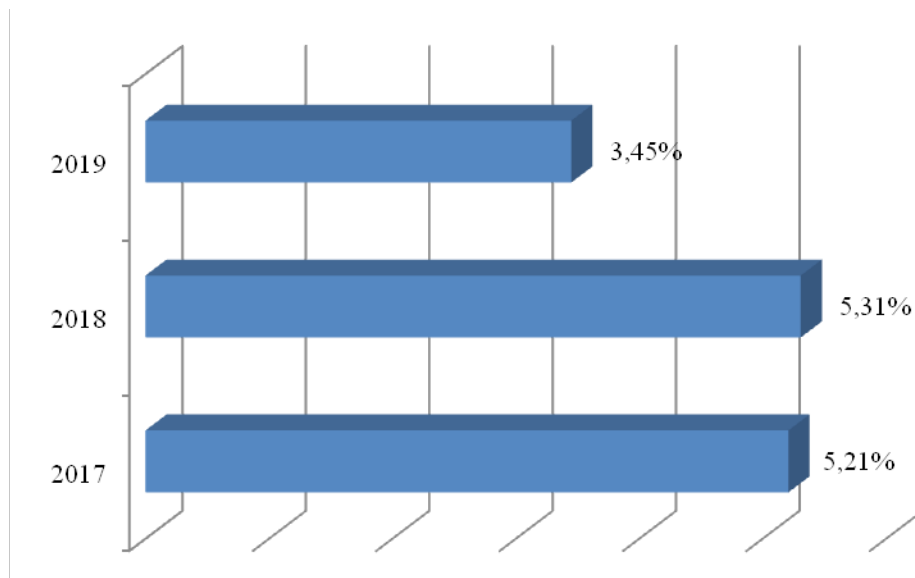


Рис. 2.7 – Коефіцієнт абсентеїзму працівників фітнес-клубу «555»

Звільнення працівників за власним бажанням завжди болючий для кожної компанії, оскільки вона втрачає не тільки досвідчених та співробітників, але також витрачені на нього кошти. Необхідно знайти нового працівника та навчити його. Шукаючи нового працівника - це дуже повільний і дорогий процес, який впливає на стабільність компанії.

Для характеристики ефективності системи управління людськими ресурсами також повинна бути оцінена соціальна складова роботи. Нами було проведено опитування серед працівників компанії. В опитуванні взяли участь двадцять людей., працівників фітнес-клубу «555».

Це опитування показало, що для більшості працівників фітнес-центрів робота має важливе місце в житті (більш пріоритетна, ніж особисте життя

або нарівні з ним). Однак третина працівників вважає, що особистий час важливіший за роботу. Це відзначили 8 осіб. З них лише один - чоловік, решта - дівчата. Для кожного п'ятого працівника у фітнес-центрі робота важливіша за особистий час. Це відзначили 5 осіб. Персонал, який брав участь у дослідженні, попросили дати відповіді на кілька запитань, які допоможуть визначити, їх рівень задоволеністю своєю роботою. Дані опитування наведені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Рівень задоволеністю роботою персоналу фітнес-клубу «555»

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Так			7	46,6	3	42,85
Ні/ так			7	46,6	3	42,85
Ні	1	100	1	6,6	1	7,10
Не можу відповісти						
Всього	1	100	15	100	7	100

Як свідчить дані таблиці 2.4, директор не задоволений своєю роботою. Приблизно половина спортивного персоналу вважає свою роботу задовільною, а приблизно половина недостатньо задовільною. Один із опитаних не задоволений роботою, а допоміжний персонал не повністю задоволений своєю роботою. Однак 3 людини вважають свою роботу задовільною, і лише одна людина не задоволена умовами праці у фітнес-центрі 555.

У наведені фактори, що впливають на задоволеність працівників роботою (рис. 2.8).

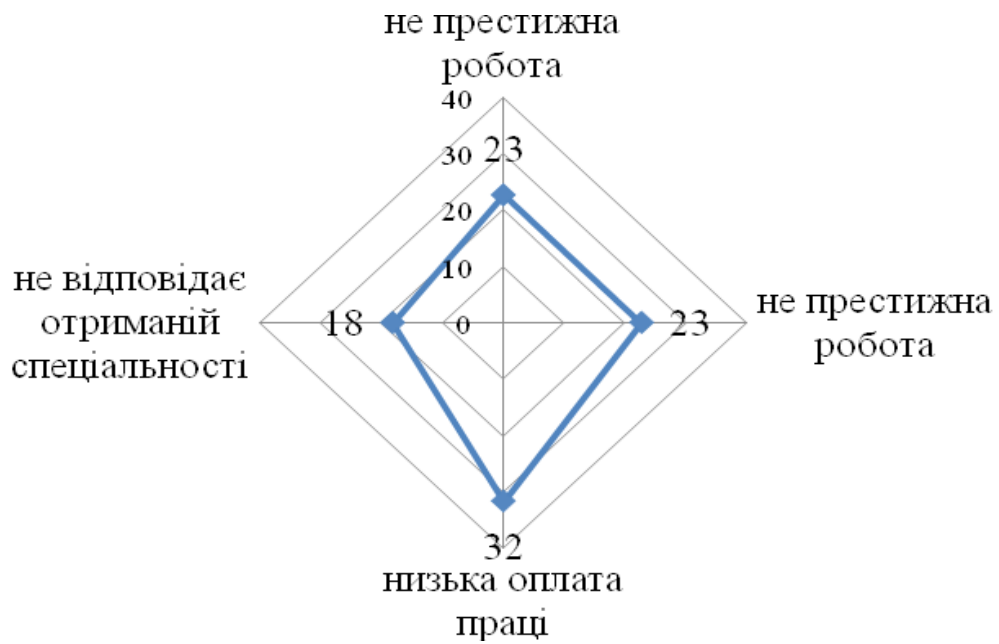


Рис. 2.8 – Фактори, що впливають на задоволеність працівників роботою

Згідно рис. 2.8, основними факторами, які не підходять для персоналу фітнес-центру, є відсутність престижу в роботі та низька оплата праці, для трьох спортсменів ця робота не відповідає отриманій спеціальності, яка наведена в таблиці 2.5.

Отже, подальше вдосконалення управління персоналом на підприємстві «555» є актуальним та важливим елементом розвитку компанії.

Таблиця 2.5 – Відповідність роботи

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Моя кваліфікація вище			4	26,6	1	14,28
Моя кваліфікація відповідає вимогам до посади	1	100	8	53,5	4	57,14
Моя кваліфікація нижче						
Всього	1	100	15	100	7	100

В таблиці 2.6 визначені результати оцінки психологічного клімату в компанії.

Таблиця 2. 6 – Оцінка психологічного клімату в компанії

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Дуже добрий			1	6,6	1	14,28
Нормальний	1	100	12	80,0	5	71,4
Задовільний			2	13,3	1	14,28
Всього	1	100	15	100	7	100

Завдяки опитуванню було встановлено, що сприятливе середовище в колективі позитивно впливає на роботу колективу.

Хороший психологічний клімат характеризується високим ступенем довіри між членами команди, точністю між собою, згуртованістю та психологічною сумісністю. Співробітники організації оцінюють психологічний клімат як дуже хороший, лише одна людина. Більшість

працівників - менеджери, 12 спортсменів та 5 допоміжних працівників - оцінюють нормальний психологічний клімат. Двоє спортивних працівників і троє спеціалістів оцінюють психологічний клімат негативно, а одна людина різко негативно. Це говорить про те, що мотиваційну систему все ще можна вдосконалити.

У таблиці 2.6 наведено результати аналізу привабливих аспектів діяльності.

Таблиця 2.6 – «Які аспекти вашої кар'єри ви вважаєте найбільш привабливими?»

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Можливість приносити користь суспільству			1	6,6	1	14,28
Можливість творчої роботи	1	100	12	80,0	5	71,4
Можливість реалізувати себе			3	20	1	14,28
Можливість спілкування			7	46,6	4	57,14
Можливість роботи без збитку для здоров'я					1	14,28
Можливість кар'єрного росту			1	6,6	1	14,28
Можливість виконувати високооплаєвему роботу			1	6,6	1	14,28
Всього	1	100	15	100	7	100

Як показують дані таблиці 2.6, серед найважливіших привабливих аспектів професійної діяльності були згадані: можливість широкого спілкування з людьми - на це вказували 7 спеціалістів та 4 допоміжних працівники. На другому місці можливість реалізувати себе в цій галузі - 3

спортсмени відгукнулись. Можливість творчо працювати відзначили 2 фахівці. Усі інші фактори незначні - вони або залишились непоміченими, або були визначені дуже невеликою кількістю працівників.

Аналізуючи систему оплати праці, можна визначити, що фахівці в середньому задоволені системою оплати праці - 10 людей відповіли таким чином. Не задоволений зарплатою 4 спортивних працівників і повністю задоволений 3. Менеджери також повністю задоволені рівнем зарплати.

Аналізуючи діяльність фітнес-центру, ви можете вказати, що заробітна плата повністю залежить від виконаної роботи. Окрім заробітної плати, премії також залежать від рівня роботи.

У таблиці 2.7 надана оцінка умов для просування по кар'єрній драбині.

Таблиця 2.7 - Оцінка подальшого просування кар'єри

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Добре	1	100	3	20	1	14,28
Задовільне			5	33,3	3	42,82
Погане			7	26,6	3	42,85
Всього	1	100	15	100	7	100

Як видно з цієї таблиці, є резерви для підвищення мотивації у сфері професійного розвитку. Умови для подальшого підйому оцінюються як добрі лише керівником 3 спортивного складу.

Оцінюють як задовільні можливості для кар'єрного росту 5 людей із спортивного персоналу та фахівців. Хоча бачити перспективу подальшого підвищення є важливим для атлетичного персоналу, середній вік якого становить 26-40 років і молодше, а 5 із них мають резерви кваліфікації вищі, ніж вимагає робота. Забезпечення більших кар'єрних можливостей - ще один мотиваційний фактор, який може суттєво вплинути на результати.

У таблиці 7 наведено негативні фактори, пов'язані з роботою персоналу. Для некваліфікованих робітників нерівномірне навантаження протягом дня стоїть на першому місці. У роботі менеджера є велика

відповідальність. Існує загальна одноманітність для всіх категорій працівників.

Таблиця 2.8 – Оцінка умов праці

Відповідь	Керівник		Тренерський склад клубу		Допоміжний персонал	
	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
Дуже добре	1	100	1	6,6	1	14,28
нормально			2	13,3	5	71,42
Задовільне			8	53,3		
Погане			4	26,6		
Не може відповісти					1	14,28
Всього	1	100	15	100	7	100

На додаток до певних факторів, пов'язаних з роботою, на працівників впливають також наслідки звичних стресових явищ, властивих кожній людині: ризик втрати роботи, збільшення вартості життя, юридична та соціальна незахищеність тощо. Тому виникає психічна напруга, емоційний зрив, Бажання якимось чином зменшити травматичну силу напруженості, нетерпимості тощо. Це часто призводить до зниження уваги, передчасної втоми, погіршення показників самопочуття, активності і, як результат, збільшення кількості помилок, погіршення якості роботи та інших небажаних явищ.

Вплив конкретних факторів, що призводять до появи негативних душевних станів у працівників, має негативний вплив щодо ефективності та надійності операцій.

Компенсація негативних наслідків негативних функціональних станів, що виникають у діяльності персоналу фітнес-центру 555, здійснюється добровільними зусиллями з підключенням резервних навичок, тоді як резервні навички повинні бути функціональними, тобто. Х. пов'язані із запасом здібностей, умінь та знань, які використовуються в надзвичайних ситуаціях

Враховуючи умови праці працівників фітнес-центру, необхідно відповідним чином підійти до теми мотивації в їх роботі.

1. Необхідність психологічної готовності до роботи в таких умовах.
2. Система позитивних мотивацій необхідна як основний компонент стійкості професійної діяльності в кількісному та якісному відношенні, а також з точки зору часу професійної діяльності.

2.3 Діагностика проблем управління персоналом в сучасних умовах

Кар'єра – це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблям службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж всього трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливості самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Проблема спонукання людей до праці ніколи не втрачала своєї актуальності. Особливо значущим цей процес стає сьогодні, коли людський капітал відіграє найважливішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу, яка великою мірою визначається ефективністю управління персоналом загалом та управління системою його розвитку зокрема. Проте саме поняття розвитку персоналу науковці та практики тлумачать з різних позицій, акцентуючи увагу на різних пріоритетних цілях та напрямках цієї діяльності. Д. Макгрегор, видатний дослідник теорії менеджменту та мотивації праці, у своїй роботі «Людська країна – підприємство» писав: «Були часи, коли панувала думка, що управління організаційним розвитком – це автоматичний процес, що не потребує великої уваги... Починаючи з Другої світової війни, ми бачили безпрецедентне зростання кількості програм організаційного розвитку в конкретних перетвореннях по усьому Заході.

Рідко можна зустріти сьогодні велику компанію або навіть компанію середнього розміру, що не мала б формальної програми розвитку і штату для управління нею» [30]. Дійсно, наразі для будь-якої організації важливою умовою успішної діяльності є розвиток персоналу, адже завдяки цьому процесу удосконалюються не тільки знання та навички людини, але й підвищується рівень конкурентоспроможності організації. Так, М. Армстронг розглядав систему «розвитку персоналу» як цілеспрямований комплекс інформаційних та освітніх елементів, прив'язаних до конкретних робочих місць, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників відповідно до завдань розвитку самого підприємства й потенціалом та нахилами співробітників [2].

Прагнення людини до підвищення рівня свого добробуту та до самоствердження зумовлює необхідність збільшення її трудового внеску, а отже і збільшення якості та результативності праці, то головною умовою ефективного управління розвитком персоналу є виділення, оцінювання та використання реальної системи мотивів, пов'язаних з існуючими механізмами стимулювання високопродуктивної праці на підприємстві. Тому в процес розвитку персоналу організації, окрім загальноприйнятих елементів кадрової політики, необхідно включити підсистему мотивації персоналу (рис. 2.7).

Організація системи розвитку персоналу, як одна з найважливіших функцій управління, має розглядатися саме як системний мотиваційний процес удосконалення знань, умінь та навичок працівників підприємства, що реалізується через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу[25]. Однак, незважаючи на важливість впровадження та функціонування системи розвитку персоналу на кожному підприємстві, не всі суб'єкти господарювання підтримують таку кадрову політику.



Рис. 2.9 – Складові системи розвитку персоналу

Причинами цієї проблеми виступають: низькі фінансові можливості суб'єктів господарської діяльності в умовах трансформаційної економіки; не зацікавленість роботодавців вкладати кошти в «економічно не вигідні проекти» навчання та підвищення кваліфікації, оскільки існує значний ризик неповернення інвестицій у разі звільнення більш кваліфікованого співробітника або неможливості підвищення його оплати праці чи статусу, натомість у підприємства існує нагода найняти працівників вже із необхідною кваліфікацією; не відповідність мотиваційної моделі працівника, що проявляється в процесі трудової діяльності, реальній системі стимулювання розвитку персоналу на підприємстві; недостатній рівень кваліфікації штатних посадових осіб або відсутність в організації підрозділів для реалізації стратегії розвитку персоналу.[34]

У спортивного клубу існують проблеми зв'язані з розвитком ділової кар'єри персоналу. На підприємстві було проведено дослідження в якому прийняли участь 50% працівників.

Ось які данні отримали:

1. 77,3% працівників найближчим часом не планують змінювати місце роботи,
2. 13,6% працівників не виключають такої можливості,
3. 9,1% працівників зазначили, що в будь-якому разі не готові залишити підприємство,
4. 36,4% опитаних сприймають роботу як вимушену необхідність, а 31,8% як інтерес,

Найпоширеніша проблема на підприємстві це проблема щодо матеріальної мотивації. На більшість запитань про оплату праці робітники відповіли негативно. Так, на питання «Як Ви оцінюєте свою роботу?», 54,5% респондентів відповіли, що робота їм подобається, але рівень заробітку замалий.

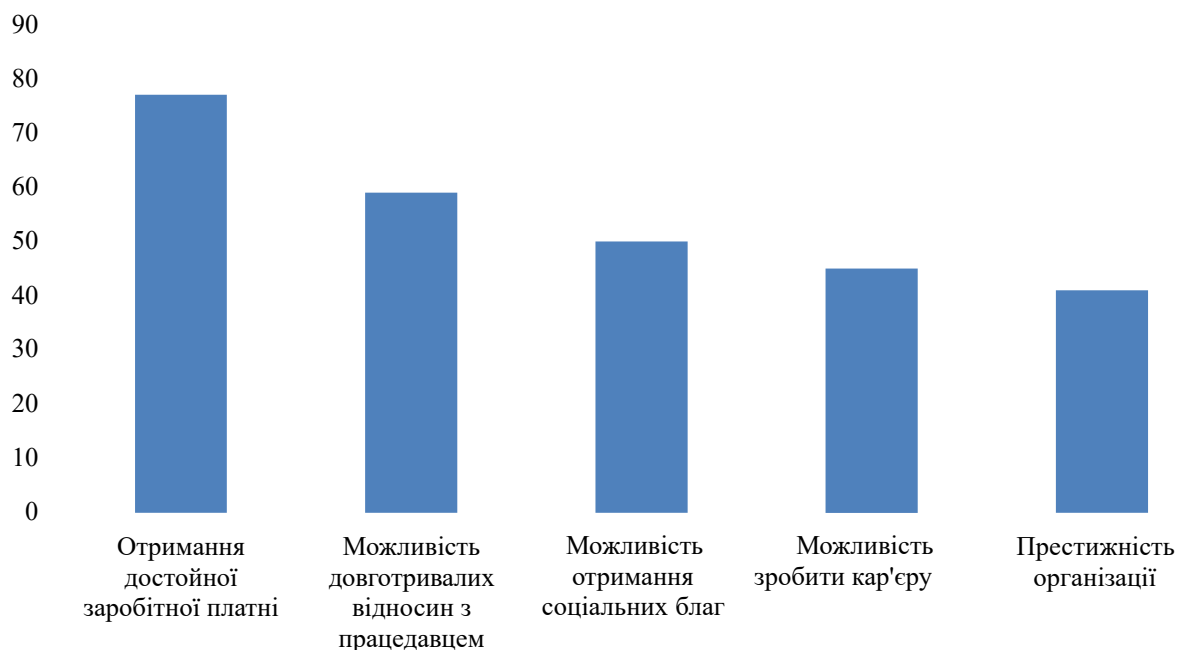


Рис. 2.9 - Фактори, які впливають на вибір місця роботи

Отже, дивлячись на рисунок ми можемо ще раз переконатися, що заробітна плата грає найважливішу роль.

Несподівано низько оцінили респонденти можливість зробити кар'єру, але як свідчить дослідження, більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту.

Таблиця 2.1 – Заробітна плата співробітників

Посада	Заробітна плата, грн
Директор	10000,00
Бухгалтер	5000,00
Спортивний менеджер	3000,00
Адміністратор	2500,00
Менеджер	3000,00
Секретар	2500,00

Ми запитали у респондентів, що вони пов'язують з терміном –службова кар'єра і ось які відповіді отримали:

1. покращення добробуту – 77,3%;
2. відчуття впевненості та стабільності – 40,9%;
3. самовдосконалення – 31,8%;
4. службове зростання – 27,3%;
5. можливість управляти великою кількістю людей – 27,3%;
6. свобода дій – 27,3%;
7. влада і вплив – 18,2%;
8. безпека – 4,5%.

Серед поставлених питань були і такі на які співробітники відмовилися відповідати. Серед них:

1. відсутність чіткої постановки завдання з боку керівництва;
2. недостатньо високий рівень дисципліни та відповідальності з боку підлеглих;
3. суб'єктивне відношення між начальником і підлеглим, що створює

напругу в роботі;

4. доручення від керівництва, які не відповідають посадовим обов'язкам;

5. проблема розумного, раціонального розподілу керівниками виконання того чи іншого документа.

Були поставлені запитання щодо ступеня задоволеності окремими аспектами роботи. Ось які відповіді ми отримали.

Результати які ми отримали ще раз підтверджують, що головною проблемою є рівень оплати праці. А ось умовами праці задоволена більшість працівників. Також більшу кількість працівників задовольняють такі аспекти як перспективи службової кар'єри, морально-психологічний клімат в колективі та зміст виконуваної роботи. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними.

[32, с.204]

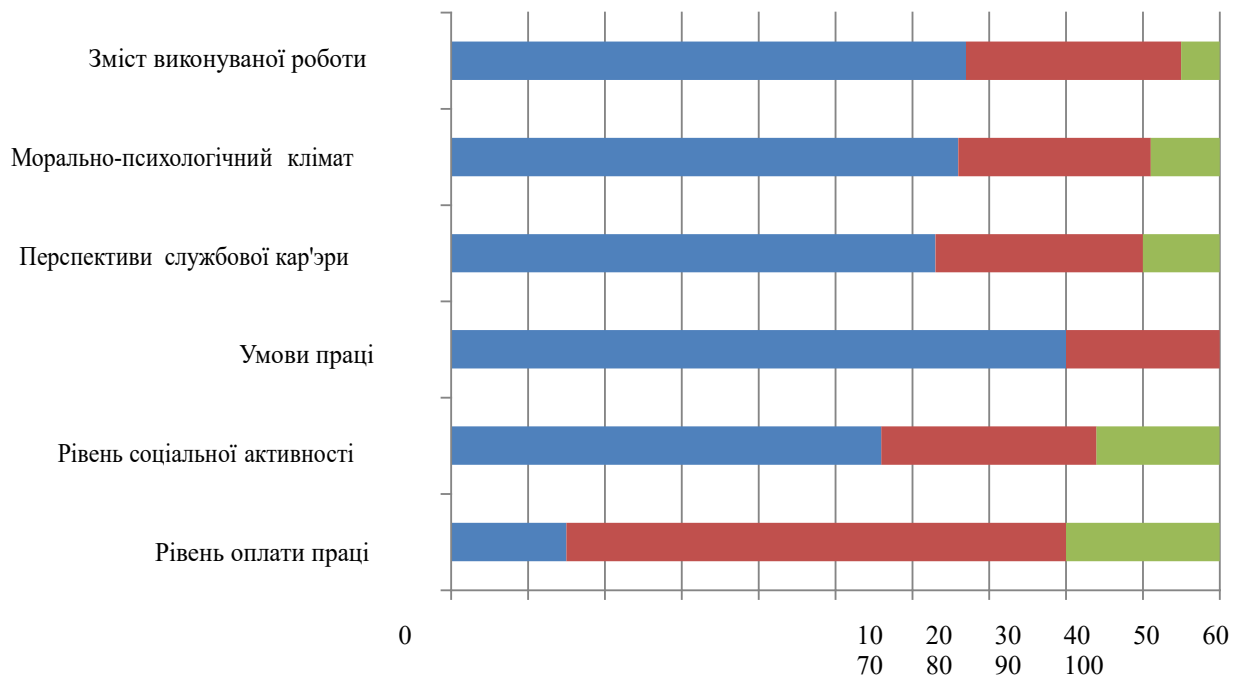


Рис. 2.10- Задоволеність працівників окремими аспектами роботи

Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ.

Найважливішими серед них працівники виділили такі:

1. медичне обслуговування – 77,3%;

2. забезпечення продуктами харчування – 31,8%;
3. забезпечення безкоштовними обідами – 54,5%;
4. наявність дитячого садочку – 36,4%;

Таким чином, виходячи з результатів опитування, більшість працівників фітнес-клубу «555», близько 57% задоволені своєю роботою.

У дослідженні було виявлено, що ведеться регулярна робота з кадровим резервом, існує відповідне Положення, що регулює роботу з резервом на керівні посади, методи стажування та оцінки резервістів. Також проводиться щорічне переоформлення складу резервістів із занесенням туди нових кандидатів.

У зв'язку зі старінням кадрів, нестачею молодих, енергійних та ініціативних працівників, основним завданням підприємства повинен стати підбір молодих кандидатів з числа співробітників. Формування кадрового резерву - комплексний, системний і складний елемент управління персоналом, про важливість якого сьогодні необхідно знати і пам'ятати сучасним компаніям. Правильно вибудована організація роботи з кадровим резервом є конкурентною перевагою підприємства і гарантом його стабільності, забезпечує компанію потрібним персоналом у відповідності з поточними та майбутніми потребами.

Отже, існують проблеми, які потребують вирішення. Одними з основних проблем у закладі можна виділити: матеріальна мотивація, рівень соціальної захищеності та перспектива кар'єрного росту. Працівники не задоволені співвідношенню рівня своєї кваліфікації щодо своєї заробітної плати та рівнем соціальної захищеності.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ДІЛОВОЇ КАР'ЄРИ ПЕРСОНАЛУ

3.1 Удосконалення процесів навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Стимулювати працівників «555» до підвищення кваліфікації можна на основі використання технологій оцінки персоналу. Питання – як створити такі умови, щоб усі працівники були зацікавлені у підвищенні свого професійного рівня, а висококваліфіковані працівники були зацікавлені передавати свій досвід, – є риторичним для керівництва багатьох підприємств. Така ситуація ускладнює кадрове забезпечення підприємства в майбутньому.

Зрозуміло, що спортивний клуб, який має стратегічні цілі розвитку, має на меті й надалі збільшувати обсяги з надання населенню своїх послуг, постійно модернізувати технологічне обладнання й удосконалювати технології, не може дозволити собі стати заручником невеликої групи людей. Крім того, наявність висококваліфікованої робочої сили – один із найважливіших факторів підвищення продуктивності праці, забезпечення надання конкурентоспроможних послуг. Отже, слід впровадити заходи, що гармонійно вдосконалили б чинну систему управління на підприємстві, а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний.

Питання підвищення кваліфікації працівників частково регулюється Законами України «Про освіту» [10], «Про професійно-технічну освіту» [12], «Про вищу освіту» [6], Положенням про ступеневу професійно-технічну освіту [13], Постановою Кабінету Міністрів України «Про ліцензування

освітніх послуг» [14], Положенням про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту [15].

На жаль, перелічені вище нормативно-правові акти не враховують усіх особливостей підвищення професійного рівня працюючих громадян і не передбачають заходів щодо його стимулювання. Низька мотивація працівників щодо підвищення свого кваліфікаційного рівня стримує розвиток системи підвищення кваліфікації.

Крім того, останні 10-15 років система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з присвоєнням розрядів (класів, категорій) за робочими навчальними планами та програмами, розробленими й затвердженими на основі державних стандартів із професій або типових навчальних планів та програм, безпосередньо на підприємствах руйнувалася, оскільки не завжди в сучасних умовах, коли стрімко змінюються технології, обладнання та умови праці, така система є ефективною. За оцінкою фахівців на сьогоднішній день лише половина робітників має необхідний рівень професійної підготовки [45, с. 180-181].

Пропонується впровадити заходи, що гармонійно можуть вдосконалити існуючу систему управління у «555», а процес оцінки та навчання персоналу перетворити на безперервний і результативний.

Спосіб створення сполучної ланки між постановкою мети та більш повною програмою реалізації – це планування дій [43, с. 7]. Необхідно спланувати основні етапи робіт із встановленням терміну виконання цих робіт та відповідальних осіб. Приклад такого плану розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – План розробки та впровадження системи організації та оцінки навчання

№ з/п	Заходи	Відповідальна особа
1	Встановити вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просування послуг та продуктів спортивного клубу	Директор, відділ організації праці та заробітної плати. Спорт-менеджер

1	2	3
2	Встановити кваліфікаційні рівні за професіями	Відділ з організації праці та заробітної плати
3	Оцінити знання і вміння працівників	Відділ з організації праці та заробітної плати
4	Встановити порядок проведення навчання у спортивному клубі	Менеджер з Відді з організації праці та заробітної плати
5	Визначити методи стимулювання кваліфікованих працівників передавати свій досвід	Відділ з організації праці та заробітної плати

На першому етапі встановлюємо вимоги до працівників з метою якісного виконання ними всіх робіт, пов'язаних із просування послуг та продуктів спортивного клубу.

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальновідомими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівнювання певних характеристик людини – професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами. Отже, зрозуміло, що перед тим, як вимагати щось від працівників, потрібно ці вимоги встановити.

Для того, щоб якісно встановити вимоги й довести їх до кожного працівника, можна використати робочі інструкції, що написані зрозумілою для робітника мовою та доповнені, за потреби, таблицями, схемами, ілюстраціями, фотографіями тощо.

На наступному етапі пропоную залучити до роботи спеціалістів, які братимуть участь в оцінці працівників. Тому наказом по підприємству необхідно створити атестаційну комісію, яку слід наділити певними повноваженнями.

На другому етапі пропонується встановити кваліфікаційні рівні за професіями за допомогою розробленого «Положення про проведення оцінки

персоналу» в кожному підрозділі, в яких надається порядок проведення і вимоги до кваліфікаційних рівнів по кожній професії.

В положенні про проведення оцінки необхідно врахувати таке: особи, які були прийняті на роботу без попередньої підготовки; підготовлені спеціалісти. Встановлюючи кваліфікаційні рівні, за основу необхідно брати знання і вміння працівників. Враховувати, що один працівник умітиме працювати лише на одному місці, а інший – на шести різних місцях. Такий працівник вигідніший для підприємства, тому що не виникає проблем із взаємозамінністю в разі відпусток у підрозділі.

Мають бути чітко визначені підстави, на яких атестаційна комісія може знизити кваліфікаційний рівень за результатами роботи. Адже є випадки, коли ставлення працівників до своєї роботи не є постійним. Отримавши високу оцінку своїм професійним здібностям, працівник під впливом багатьох факторів може почати недобросовісно виконувати робочі завдання. Отже, ці повноваження атестаційної комісії стають механізмом управління. У свою чергу, потрібно визначити, як швидко можна пройти повторну оцінку.

На третьому етапі провести оцінювання знань та вмінь працівників. Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня оцінка) виконує принаймні дві основні функції: орієнтувальну та стимулюючу і має охопити як оцінку теоретичних знань, так і практичне виконання робіт, тому обов'язково повинні бути наступні складові оцінки персоналу (рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Складові оцінки персоналу

Головне, щоб працівники були налаштовані на оцінку позитивно, необхідно довести до них її мету, а саме – кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своїми навичками.

Для оцінки теоретичної підготовки працівників найкраще використовувати комп'ютерні програми для тестування. В разі тестування на комп'ютері повністю виключається можливість упередженого ставлення з боку атестаційної комісії до працівника. Тому у робітників з'являється впевненість у справедливості її проведення.

Щоб оцінка була дієвою, а сутність її зрозумілою як оцінювачам, так і тим, хто отримує оцінку, процес оцінювання має здійснюватися за основним змістом діяльності за тими її аспектами, які безпосередньо пов'язані з професійною кваліфікацією. Тому, щоб провести ефективне тестування необхідно розробити тести за професіями на основі робочих інструкцій і ввести їх у комп'ютерну програму, яка забезпечить визначення питань, на які дано помилкові відповіді, встановлення оцінки визначення часу, витраченого на вирішення тесту в автоматичному режимі.

Виконання робіт краще оцінювати безпосередньо на робочому місці в процесі роботи. При проведенні оцінки атестаційна комісія має бути максимально об'єктивною, і звичайно, за підсумками оцінки необхідно підвищити заробітну плату за кваліфікаційними рівнями. Кожен працівник повинен отримувати заробітну плату згідно зі своєю кваліфікацією.

Пропонуємо такий спосіб організації оплати. Оклад працівника з певним кваліфікаційним рівнем визначається на рівні 110% окладу попереднього кваліфікаційного рівня. Отже, 10% стимулюватимуть працівника прагнути підвищити свій кваліфікаційний рівень і не обтяжуватимуть роботодавця. Приклад наведено за допомогою системи встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника:

1-й рівень – одержання середньо-спеціальної освіти;

2-й рівень – одержання практичних навичок (передача досвіду від головних спеціалістів);

3-й рівень – підвищення професійних знань шляхом навчання за межами області відділів (участь у тренінгах, семінарах);

4-й рівень – одержання вищої освіти у ВНЗ;

5-й рівень – безперервне навчання (активні та інтерактивні методи навчання: консультації, тренінги, лекції, самоосвіта, обмін досвідом тощо) (рис. 3.2).

1-й рівень	2-й рівень	3-й рівень	4-й рівень	5-й рівень
Розмір окладу 5420 грн	Розмір окладу 5420 + 142 = 5 562 грн	Розмір окладу 5562 + 156,2 = 5718,2 грн	Розмір окладу $5718,2 + 571,8 = 1$ 5890,02 грн	Розмір окладу $5890,02 + 189$ $= 7079,02$ грн

Рис. 3.2 – Система встановлення окладів залежно від кваліфікаційного рівня працівника

Таким чином, якщо працівник одержує 1420 грн заробітної плати, та за умови підвищення кваліфікаційного рівня за допомогою одержання знань – на лекціях, тренінгах, семінарах, шляхом самоосвіти, або у ВНЗ, здобувши вищу освіту, то цей фахівець максимально може отримати на 659 грн. більше ніж має. Також цінність його людського капіталу підвищиться, що вигідно як для компанії, так і для працівника.

Четвертий етап пов'язаний з встановленням порядку проведення навчання на підставі розробленого Положення про проведення індивідуального навчання та стажування на робочому місці.

Індивідуальне навчання необхідно проводити з працівниками, які набувають професію безпосередньо на робочому місці. Стажування ж стосується працівників, які приймаються на роботу вже підготовленими спеціалістами.

Для проведення індивідуального навчання або стажування на робочому місці необхідно: розробити програму навчання за професіями, при цьому слід урахувати, що нового працівника необхідно навчати із питань техніки безпеки в організації.

Для отримання робітниками суміжної професії або для проведення навчання з питань, за якими у закладі немає викладачів теоретичного навчання, можна звернутися до закладів професійної підготовки працівників

П'ятий етап пов'язаний із визначенням методів стимулювання висококваліфікованих працівників передавати свій досвід.

Хоча на сьогодні існує багато моделей мотивації, матеріальні потреби домінують, тому, щоб стимулювати інструкторів навчання, слід розробити та затвердити положення про доплати, в якому передбачити доплату за проведення виробничого навчання і стажування.

Розмір доплати, який стимулює працівника докласти зусиль для навчання учня і не є надмірним з погляду роботодавця становить 10% від окладу інструктора навчання.

Таким чином, ми пропонуємо організувати оцінку і навчання персоналу на базі системного підходу. Крім того, підвищення заробітної плати після проведення оцінки стимулює працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і прагнути пройти оцінку, а доплата за проведене навчання стимулює працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами, тим більше, що така доплата виплачується тільки після того, як учень пройшов оцінку на підвищення кваліфікаційного рівня.

Отже, вимальовується система оцінки та навчання персоналу (рис.3.3).

Дуже важливо, щоб потрібна система була впроваджена на підприємстві. Тому пропонуємо розглянути всі необхідні передумови для впровадження системи оцінки та навчання персоналу (рис. 3.4). Передусім, потрібне бажання вищого керівництва.

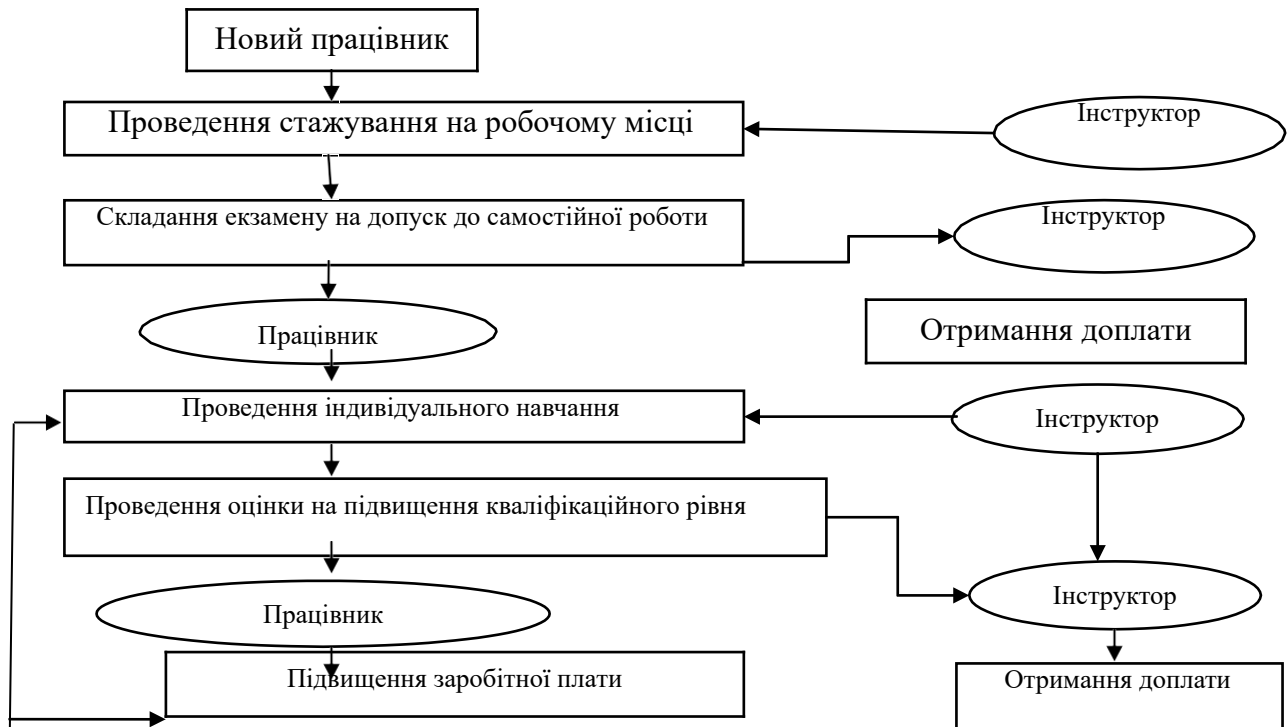
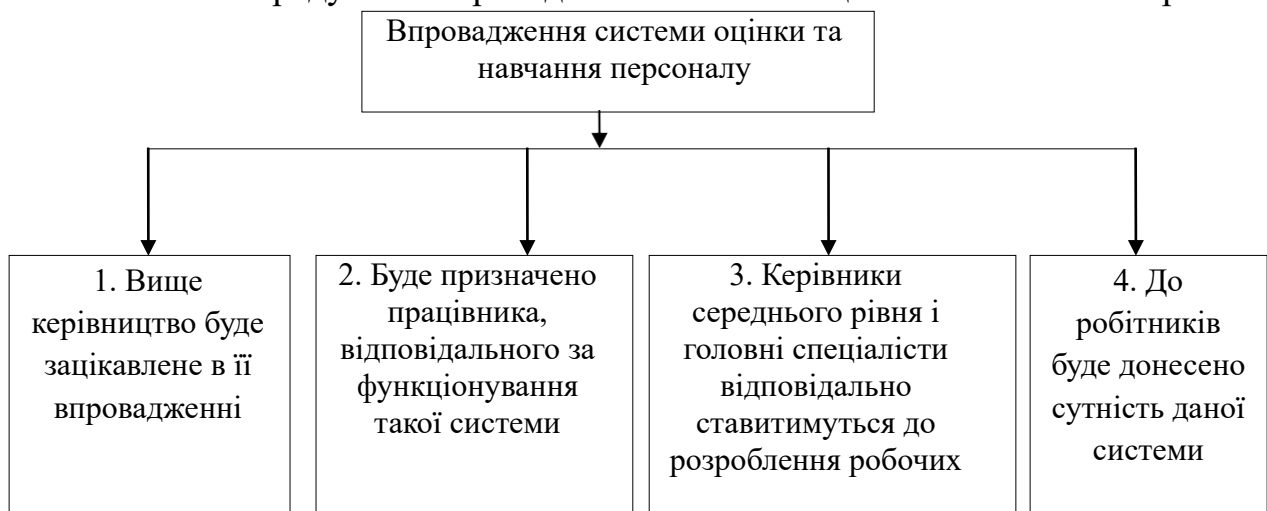


Рис. 3.3 – Схема системи безперервної оцінки та навчання персоналу

Адже впровадження будь-яких технічних чи управлінських новацій не може відбуватися без його згоди. Будь-які новації потребують коштів, а в цьому разі йдеться про додаткове навантаження на фонд заробітної плати.

Рис. 3.4 - Передумови впровадження системи оцінки та навчання персоналу



Отже, пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після

проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами. Оскільки вимоги до кваліфікаційних рівнів за професіями встановлено внутрішніми документами, то це дозволяє оперативно реагувати на всі зміни в технології просування послуг та продуктів спортивного клубу і в його технічному оснащенні та змушуватиме працівників швидко опановувати всі нововведення.

3.2 Економічне обґрунтування процесу підвищення ділової кар'єри у фітнес-клубі «555»

Найважливішою умовою для функціонування спортивного клубу є управління ризиками, яке стає однією з основних конкурентних переваг незалежно від її організаційно-правової форми і виду діяльності. Кадрові ризики – це небезпека втрати співробітників або зменшення їх віддачі в результаті зниження вмотивованості персоналу.

Статистика свідчить про те, що близько 20% працівників заради задоволення своїх потреб прагнуть завдати збитку закладу (навіть з ризиком для себе), близько 50% працівників готові переступити закон і корпоративні правила, заподіявши шкоду своєму закладу, якщо це не спричинить для них ніяких наслідків. І лише не більше 30% співробітників абсолютно лояльні до свого місця роботи. Управлінська практика затверджує, що тільки 20% спроб несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації здійснюється ззовні і зломи комп'ютерних мереж здійснюються як незалежними людьми, так і працівниками підприємств. Це свідчить про те, що управління кадровими ризиками є актуальною проблемою.

Основними видами кадрових ризиків, безпосереднім чином пов'язаними з трудовим потенціалом, є посадові ризики, кваліфікаційно-

освітні ризики, операційні і організаційні ризики. Більшість кадрових ризиків можна віднести до операційних, оскільки вони пов'язані з порушеннями технологій, процесів і корпоративних правил, зі збоями у внутрішньому контролі, з невиконанням посадових обов'язків, низькою кваліфікацією, помилками і зловживаннями. Серед кадрових ризиків, можна виділити:

- ризики, що пов'язані з підбором персоналу;
- ризики, що з'являються в результаті неефективної мотивації персоналу і пов'язані з утриманням працівників;
- ризики, що пов'язані з інформаційною безпекою;
- ризики, що викликані наявністю так званих груп ризику (наркомани, п'яниці, гравці, сектанти і т. ін.)
- ризики, що пов'язані зі звільненням працівників.

На появу кадрових ризиків впливають внутрішні чинники – керовані, тобто залежні від менеджменту, і (опосередковано) зовнішні чинники – визначають умови виникнення ризиків. Зовнішні чинники – не керовані, тобто ті, що не залежать від організаційного менеджменту, але визначаючи кадрову політику, вони визначають ступінь ризику.

Система кадрових ризиків виникає в результаті дії або бездіяльності персоналу закладу [41]:

- втрата фінансових ресурсів;
- зміна капіталу (або його компонентів, пов'язаних з діяльністю співробітників). До них слід віднести людський, у тому числі інтелектуальний капітали;
- під час реалізації знань, умінь і навичок, які оцінюються фактичними результатами діяльності працівників;
- реалізації персоналом своїх функціональних і посадових обов'язків, що знаходить віддзеркалення в можливих помилках;
- формування небажаного іміджу;
- втрата конкурентних переваг.

Кадрові ризики діляться на випадкові (не умисні) і не випадкові (цілеспрямовані). Випадкові в основному викликані: відсутністю усвідомлення суті того, що відбувається і наслідків своїх дій; недбалістю, неухважністю, порушенням або відсутністю відповідних правил і інструкцій; не відповідним внутрішньо організаційним навчанням.

Цілеспрямована ризикова поведінка переважно обумовлена: власним баченням ситуації (благі наміри); особистою вигодою; індивідуальними цінностями, що відрізняються від цінностей підприємства; розривом між істинними і декларованими цінностями; низькою зацікавленістю в існуванні (розвитку) установи; внутрішньо організаційними політичними інтригами, міжгруповими конфліктами; нелояльністю, демотивованістю.

Вплив чисельності персоналу на кадровий ризик диференційований за категоріями. Відхилення за чисельністю виробничого персоналу роблять довготривалий відкладений вплив, який може впливати на стратегічну конкурентоспроможність підприємства.

Існує декілька методик для оцінки кадрового ризику, але, найбільш точно оцінює його методика, запропонована Зінов'євим І.Ф. [31, с. 56]. Для розрахунку кадрового ризику використовуємо дані спортивного клубу «555» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Дані для оцінки кадрового ризику

Найменування показника	2020 р.
Чисельність співробітників спортивного клубу	24
Чисельність співробітників, яка необхідна при очікуваній потужності установи	34
Чисельність адміністративного персоналу	7
з них таких, чия освіта не відповідає кваліфікаційним вимогам посади: за рівнем і профілем	2
за рівнем кваліфікації	1
за профілем діяльності	1

Ризик невідповідності чисельності виробничого персоналу вимірюється за допомогою коефіцієнта, побудованого на співвідношенні фактичної чисельності ($Ч_f$) з чисельністю, що відповідає 100% потребі в працівниках

(Ч₀): Прибутковість активів – співвідношення прибутку до активів. Характеризує здатність компанії забезпечити найбільшу видачу активів, їх прибутковість. Цей показник показує, скільки прибутку принесла одна грошова одиниця власних та залучених коштів банку, розміщених в активі операції. На основі цього показника дається оцінка роботи менеджерів з ефективності управління кредитно-інвестиційною діяльністю, вмінню створити умови для динамічного зростання ефективності праці персоналу, організувати працівників організації для досягнення поставленої мети – найвищої прибутковості діяльності підприємства. Вважається, що організація ефективно використовує свої ресурси, якщо значення показника перевищує 1%.

Рентабельність витрат характеризує рівень віддачі витрат підприємству й оцінює суму прибутку, що припадає на одиницю витрат – тобто відображає рівень результативності і економічності витрат підприємства. Визначається як співвідношення прибутку до витрат.

$$P_v = 100\ 000 / 180\ 000 = 0,556$$

$$\text{У відсотках: } P_v = 0,556 * 100 = 55,6 (\%)$$

Продуктивність праці – співвідношення прибутку до кількості працюючих. Показник найповніше відображає ефективність роботи компанії у цілому та продуктивність персоналу організації.

де: П – прибуток, Q_{пр.} – кількість працюючих.

$$P_{пр} = 100\ 000 / 11 = 9\ 091 \text{ (грн.)}$$

Рентабельність витрат на персонал характеризує окупність витрат компанії на утримання персоналу та показує чистий ефект від рішень щодо мотивації праці працівників. Визначається як співвідношення прибутку до витрат на утримання персоналу.

$$P_{в.пер.} = 100\ 000 / 25\ 000 = 4 \text{ (грн.)}$$

Обсяг активів на одного працівника – співвідношення активів до кількості працюючих. Характеризує завантаження працівників і відповідно їх продуктивність праці.

$$. Q_a = 180\,000/11 = 16\,364 \text{ (грн.)}$$

Чистий дисконтований дохід (NVP)

$$NVP = (100\,000 - 57\,000)/(1+0,1)^{1/2} = 43\,000/1,05 = 40\,952 \text{ (грн.)}$$

Відображається приріст цінності компанії в результаті реалізації проекту, оскільки він являє собою різницю між сумою грошових надходжень (грошових потоків – припливів), які виникають при реалізації проекту і приводяться (дисконтуються) до їх теперішньої вартості, та сумою дисконтованих вартостей усіх витрат (грошових потоків – відтоків), необхідних для здійснення цього проекту. Потрібно визначити скільки прибутку буде за один місяць: $100\,000/12 = 8\,333,3$ (грн.)

За один місяць підприємство отримає 8333,3 грн. прибутку з цього слідує, що термін окупності проекту:

$$T = 180\,000/8333,3 = 21,6 \text{ місяці}$$

Термін окупності проекту 21 місяць, саме за цей термін проект окупиться.

$$K_{\pi} = (24 - 34) \div 34 + 1 = 0,7.$$

Нормативне значення цього коефіцієнту дорівнює одиниці і відповідає збігу фактичної і необхідної чисельності. Чим менше значення показника, тим більший ризик.

Для кількісної оцінки відповідності по кожній посаді визначається додаток двох характеристик – відповідності за рівнем освіти і відповідності за профілем освіти. Якщо фактична характеристика працівника, що займає посаду відповідає кваліфікаційним вимогам, то кількісна її оцінка дорівнює одиниці, якщо не відповідає – 0,5.

Середній коефіцієнт відповідності (K_c) розраховують шляхом ділення суми кількісних характеристик відповідності всіх працівників на їх чисельність. При повній відповідності кваліфікації коефіцієнт ризику буде

рівний одиниці. Нормований коефіцієнт ризику відповідності кваліфікації адміністративного персоналу визначається наступним чином:

$$K_c = (3 + 2 \times 0,5 + 0,5 + 1 \times 0,5 + 1 \times 0,5) \div 11 = 0,4.$$

На основі розрахованих коефіцієнтів кадрового ризику визначається інтегральний показник, який розраховується як середня геометрична окремих вимірювань: Результати розрахунків свідчать про те, що присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи.

Для того, щоб одержати реальні результати в роботі зі зниження кадрових ризиків необхідно розуміти сутність ризиків в роботі з кадрами як ризиків, що мають ключове значення. В структурі управління необхідно створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій.

Ця система може створюватися на базі комп'ютерних програм і постійно діючого моніторингу, що дозволяє управлінцям у будь-який момент одержувати загальну і локальну картину ризикових загроз на даному підприємстві. Окрім цього, психолог відділу організації праці та заробітної плати повинен використовувати методи розпізнавання в людях особливостей, через які вони можуть виявитися джерелами ризикових і навіть кризових ситуацій.

Причинами неефективної діяльності працівників зі зниження кадрових ризиків є існування певних умов:

- можливості підбору персоналу в сучасних умовах украй обмежені;
- працівник сам оцінює заклад перш ніж туди прийти на співбесіду;
- на ринку праці надлишок якраз поганих працівників, і ніякі матеріальні стимули тут не допоможуть. Адже поняття хорошого працівника має на увазі, перш за все, його лояльність до підприємства. Це той

контингент співробітників, які незалежно від розміру заробітної плати продовжують орієнтуватися на ту організацію, де вони виростили як професіонали;

- для кожної посади існує певний набір «унікальних якостей», і для успішного закриття вакансії достатньо лише знайти людину з такими якостями. Проте це твердження не вірне і для більшості посад такий перелік якостей визначити неможливо.

В основі кадрової роботи існує таке поняття, як кадрова безпека установи – це спектр заходів, які можуть запобігти ризикам, пов'язаним з персоналом, його діяльністю і інтелектуальним потенціалом. Розв'язати проблему ризику в кадровій роботі, тобто виключити виникнення ризикових ситуацій повністю, неможливо.

У більшості керівників цей процес асоціюється виключно з роботою служби безпеки щодо запобігання крадіжок, псування майна і різного роду деструктивних дій з боку персоналу установи, а також у ряді випадків – з перевіркою кандидатів при прийомі на роботу.

До питань кадрової безпеки, які напряду впливають на економічну безпеку організації в цілому, відносяться також: забезпечення установи необхідними співробітниками, заповнення вакансій; утримання співробітників, їх розвиток; розробка мотиваційних схем і схем оплати праці; усунення збитку у зв'язку з трудовими суперечками; підвищення лояльності співробітників; аналіз ситуації у конкурентів; робота з сайтами вакансій, кадровими агентствами; аналіз ситуації на ринку праці в регіоні; відстеження розміщення резюме фахівцями установи в публічних базах (перший сигнал про незадоволеність умовами роботи); оцінка підприємства як працедавця (погляд з боку співробітника).

Виділяють більше ста чинників, які впливають на лояльність і благонадійність співробітників. Як правило, їх ділять на три групи. До першої відносяться документальні факти (прописка, судимість, сімейний стан, документи про освіту), до другої – неформальні відомості

(«кримінальні» зв'язки, пристрасть до наркотиків або алкоголю, пристрасть до азартних ігор). В третю групу кадровики включають рис вдачі претендента (скритність, безвідповідальність, конфліктність, нещирість).

Передумовою для створення ефективного механізму мінімізації кадрових ризиків є формування системи внутрішнього контролю (кадрового аудиту) установи, який повинен забезпечувати:

- єдність системи кадрового аудиту усередині організаційної структури установи;
- безперервний моніторинг поточної діяльності персоналу установи;
- оперативне виявлення і оцінку ризикостворюючих чинників;
- наявність достовірної, своєчасної і повноцінної інформації для оцінки поточної діяльності і ухвалення рішень.

Внаслідок того, що основою конкурентних переваг будь-якої організації є її ключові і унікальні компетенції, що відображають рівень знань, навичок і умінь персоналу, система внутрішнього кадрового аудиту дозволяє визначити наступні результати:

- оцінювати фактичний і потенційний рівень знань, умінь і навичок працівника, його толерантність, креативність і лояльність;
- об'єктивно визначати категорію працівника;
- встановлювати можливість впливу окремого працівника і колективу в цілому на результати діяльності;
- оцінити місце в конкурентному середовищі і ринкові перспективи організації;
- вдосконалення методів управління;
- динамічне реагування на зміни конкурентного середовища;
- своєчасне звільнення від «кадрового баласту» і зростання продуктивності праці.

Система кадрового аудиту повинна спиратися на кадровий профіль компанії, який виходячи з розуміння соціотехнічної системи повинен будуватися окремо для спортивного клубу і управлінського персоналу

установи. Кадровий профіль будь-якої організації незалежно від прийнятої системи управління, складності структури і т. ін. можна представити трьома категоріями персоналу: нездатні і неохочі працювати; частково здатні і частково охочі працювати; повністю здатні і охочі працювати.

Раціональний кадровий профіль персоналу організації повинен відображати достатній для виконання трудових функцій рівень кваліфікації персоналу і високий ступінь мотивації до продуктивної праці при мінімізації числа працівників, не здатних і не охочих працювати.

Розроблені методи оцінки і управління кадровими ризиками дозволяють здійснювати оцінку ризиків залежно від кадрового профілю. Пропонована система дозволяє проводити кадровий аудит на підприємстві, адаптувати існуючі методи управління ризиками стосовно кадрових ризиків, мотивувати менеджмент до управлінських дій на ризики і підвищувати обґрунтованість рішень, що ухвалюються.

Відповідно до запропонованої концептуальної моделі управління ризиками системне, комплексне і безперервне управління ризиками передбачає органічний взаємозв'язок між спортивним клубом і технологією управління ризиками.

Основу трудового колективу установи складають працівники частково здатні і частково охочі працювати – це особи, як правило, середнього віку, активно формуючі знання й уміння. Рівень вірогідності і ступінь дії кваліфікаційно-освітніх ризиків в цій групі мають середні значення. Прийнято вважати, що до працівників здатних і охочих працювати, слід відносити висококваліфікований персонал, а число таких працівників обмежено переліком існуючих посад в штатному розкладі. Через високу кваліфікацію вірогідність ризику в цій групі порівняно невелика, але ступінь дії у край високий. Це особи із спонукальною мотивацією, наставники і учасники кадрового резерву на всіх рівнях.

Крім того, зміст кадрової роботи, спрямованої на запобігання кадрових ризиків, повинен сприяти професійному і соціальному розвитку будь-якого

працівника, викликати в нього інтерес до праці, здатність і бажання працювати. Тому, чим ширше у всіх відділеннях установи на всіх рівнях управління представлені працівники категорії, здатних і охочих працювати, тим вище конкурентоспроможність персоналу установи в цілому.

Завершальним етапом управління кадровими ризиками є етап дії (з метою їх запобігання або мінімізації). Обґрунтованість рішень про управлінську дію, що ухвалюється, обумовлюється використанням відповідних методів управління ризиками і персонально орієнтованою мотивацією персоналу.

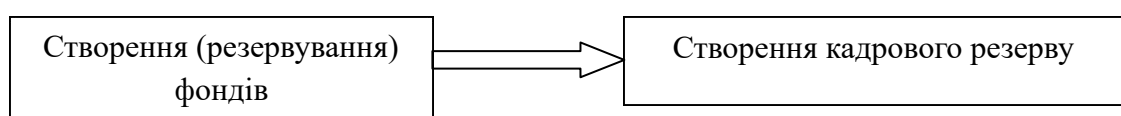
Загальними в господарській діяльності є три принципи зниження ризику: не ризикувати більше, ніж це потрібно; не забувати про наслідки ризику; не ризикувати багато чим заради малого. Дані групи принципів є загальноприйнятими і можуть бути використані для дії на різні види ризиків. На рисунку 3.5 наведено модель адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків.

На даний час не існує чітких відпрацьованих рекомендації щодо шляхів і способів зменшення і запобігання кадрового ризику. Методами, які використовуються в кадровій роботі є методи лізингу персоналу; страхування (в частині страхування персоналу і страхування відповідальності працедавця); попередження (документально-адміністративні шляхи, обмеження доступу до інформації, ресурсам, ділова розвідкаін.); прогнозування і планування трудового потенціалу установи.

Для мінімізації кадрових ризиків можна рекомендувати такі напрями:

- організаційно-правові, які визначають правову сферу кадрового розвитку, сукупність адміністративно-правових методів, організаційно-правових чинників впливу у вигляді формування законодавчої бази кадрового розвитку, постійне вдосконалення колективно-договірного регулювання і контролю за виконанням трудових угод;

- мотиваційне забезпечення, яке передбачає комплекс економічних, кредитних, інвестиційних важелів, що визначають стан оплати праці,



формують систему мотивації персоналу, підвищення раціональності і продуктивності роботи;

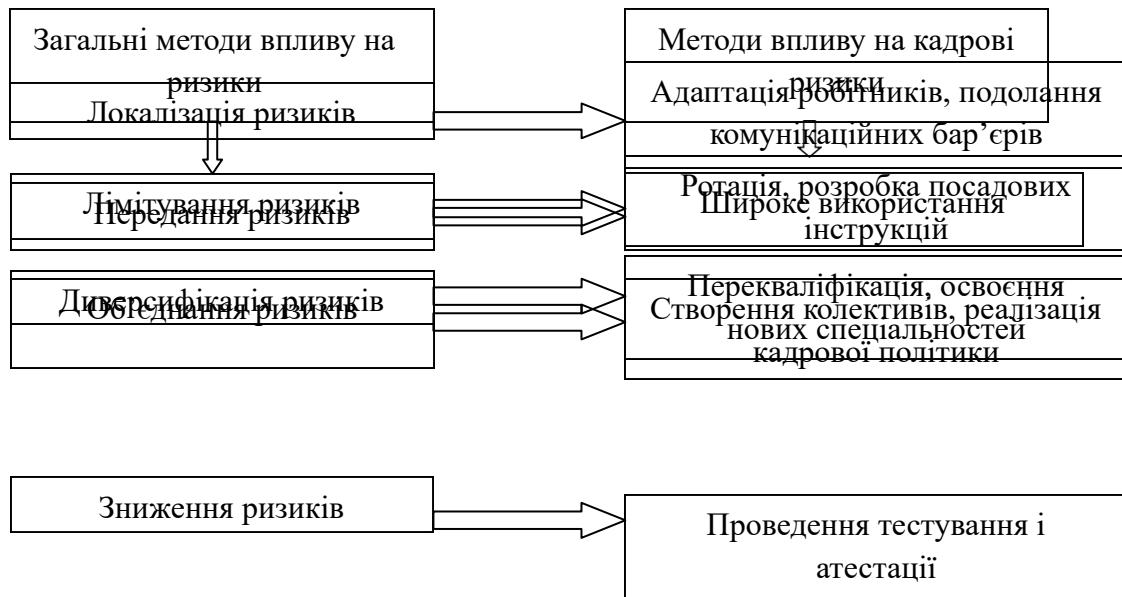


Рис. 3.5 – Схема адаптації загальних методів протидії ризикам до мінімізації кадрових ризиків

- освітній напрям, який передбачає забезпечення безперервного освітнього і професійного розвитку персоналу, підвищення його конкурентоспроможності;

- соціальний захист, що включає систему соціальних гарантій і пільг, які відповідають ринковим перетворенням і економічній ситуації;

- адаптаційний напрям, який включає систему методів адаптації персоналу, первинний інструктаж і навчання на робочому місці;

- соціально-психологічне забезпечення трансформації трудового менталітету і упровадження корпоративної культури – сукупність засобів політичного, культурного, психологічного впливу на трудову свідомість у напрямі заміни патерналістських настанов на партнерські, засвоєння цінностей корпоративної культури, формування працівників ринкового типу з орієнтацією на підвищення конкурентоспроможності.

Реалізація зазначених вище напрямів мінімізації кадрових ризиків в організації безумовно сприятиме становленню ефективної моделі кадрового

складу, формуючи передумови для забезпечення необхідних темпів розвитку спортивного клубу.

3.3 Практичні рекомендації процесу удосконалення механізму управління персоналом

Розвиток ринкових відносин в Україні стосується не тільки форми господарювання, орієнтуючи її на ефективне використання обмежених ресурсів, у тому числі кадрового та інтелектуального потенціалу особистості, а й самої природи людської діяльності, її цілей, структури, спрямованості, характеру переваг і цінностей. У системі цих змін все більш важливе місце займає кар'єра, яка дозволяє підприємству більш повно розкривати та використовувати інтелектуальний потенціал своїх працівників, а персоналу дає можливість задовольнити широкий спектр потреб. [26]

Темпи змін ціннісно-мотиваційних орієнтацій суспільства взагалі, і персоналу підприємства зокрема, істотно випереджають темп адекватних змін у технології управління, що створює певний розрив між уявленнями про кар'єру, спонукальними причинами кар'єрного зростання і способами управління нею на підприємстві.

Менеджмент організації, що працює в ринковому середовищі, висуває високі вимоги до професіоналізму управлінського персоналу. Сучасний керівник - це людина, що володіє й загальними основами науки управління, і специфічними знаннями й уміннями в області стратегії управління, інновації, маркетингу, управління персоналом і виробництвом.

Кар'єрне стимулювання сьогодні усе більш привертає увагу економістів серйозних фірм. Воно дозволяє задіяти внутрішній потенціал співробітників поєднуючи в собі цілий комплекс мір стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників. До того, як перейти до розробки пропозицій з удосконалення управління кар'єрою персоналу ПП

пропонуємо проаналізувати теперішній стан служби управління персоналом, функцією якої є розробка, реалізація та контроль кар'єри кожного працівника [48].

У якості керуючого органу щодо кадрів підприємства в організаційній структурі визначено Відділ з організації праці та заробітної плати. Відділ з організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом. Адміністративно й функціонально перебуває в підпорядкуванні директора спортивного клубу.

Кадрова політика є засадним нормативним документом, яким повинні керуватися менеджери усіх ланок при управлінні найважливішим ресурсом клубу – трудовим. Призначення – забезпечити успішну реалізацію Стратегії клубу і єдиний підхід до управління персоналом. Кадрова політика є основою для розробки системи управління персоналом і формування усіх планових, а також нормативно-методичних документів клубу.

Мета кадрової політики клубу – підвищення якості персоналу і ефективності його праці до рівня кращих спортивних клубів міста Запоріжжя.

Засадні принципи кадрової політики [43]:

- пріоритетності – формування персоналу здійснюється на основі пріоритету професіоналізму і лояльності особи до спорт-клубу, витіснення низько ефективного і утримання висококваліфікованого персоналу;

- правомірності – система управління персоналом повинна відповідати законодавству України;

- цілеспрямованості – система управління персоналом повинна сприяти найбільш ефективній реалізації Стратегії розвитку спортивного клубу;

- гнучкості і оперативності – система управління персоналом повинна швидко адаптуватися до змін Стратегії розвитку спортивного клубу і умов зовнішнього середовища;

- збалансованості інтересів співробітників і клубу;

- справедливості – ротація персоналу і винагорода за його працю

здійснюється відповідно до результатів діяльності співробітників і рівня їх професійної компетентності;

- прозорості – система управління персоналом має бути гранично простою для сприйняття, безконфліктною і сприяючою підвищенню іміджу клубу [45].

Зміст кадрової політики формується стосовно основних функцій управління персоналом:

- планування і моніторинг чисельності, а також структури;
- ротація (прийом, переміщення, звільнення);
- професійна підготовка;
- організація праці, включаючи нормування, регламентацію, створення робочих місць і так далі;
- мотивація праці, включаючи оплату праці а також додаткове матеріальне і нематеріальне стимулювання.

Управління кар'єрою співробітника – захід, що вимагає певних матеріальних витрат з боку компанії. Але ці витрати з лишком окупаються конкурентними перевагами, які компанія одержує. Персонал, мабуть, найважливіший вид ресурсів з наявних у розпорядженні будь-якої організації. Отже, витрати на його розвиток є не чим іншим як інвестиціями в стабільні й успішне «завтра» клубу [39].

Практика планування кар'єри має включати сполучення особистих чекань в області своєї кар'єри з можливостями, доступними в даній організації. Планування кар'єри має припускати визначення засобів для досягнення бажаних результатів, включаючи формування зразків кар'єри як засіб досягнення цілей.

Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації.

Комплексна система управління кар'єрним процесом повинна включати взаємозалежні між собою цілі, функції, технології, принципи, структуру і

кадри управління кар'єрою. Мета системи управління кар'єрним процесом повинна впливати з загальних цілей системи управління персоналом, але разом з цим мати специфіку даної сфери діяльності організації в області управління людськими ресурсами.

Цілі системи управління кар'єрним процесом мають включати [38]:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера й організації в цілому;
- забезпечення наступності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору й ін.

У цьому разі, основними функціями системи управління кар'єрним процесом відповідно цілям будуть:

- дослідження проблем, зв'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їхнім розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах;
- планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) працівників, а також кар'єрного процесу по відділам в цілому, у тому числі розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей організації, потребам і здібностям персоналу (при цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів – побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів);
- організація процесів навчання (у тому числі основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійній орієнтації, конкурсів на заміщення вакантної посади;
- активізація кар'єрних спрямувань керівників, створення сприятливих

умов для самоврядування кар'єрою;

- регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, у тому числі появи кар'єризму;

- координація й узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою;

- контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі визначеної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом може бути досягнута за допомогою їхньої інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких поряд з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілям, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висування, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Досягнення цілей, реалізація функцій і технологій управління кар'єрним процесом повинні відбуватися на основі визначених принципів, основними з яких повинні бути:

- колегіальність у прийнятті рішень по кар'єрі;
- сполучення цілей закладу й індивідуальних інтересів працівників;
- безперервність розвитку і просування;
- прозорість процедур і технологій оцінки, механізму посадових переміщень (інформування персоналу про вакансії, про умови їхнього заміщення, критеріях добору);

- економічність розвитку, добору і просування (наприклад, навчання в діяльності, «нові знання – під нову посаду») [39].

Рішення проблеми структури і кадрів управління кар'єрним процесом повинне включати два основних моменти. По-перше, суб'єктами управління повинні бути самі діячі кар'єри – працівники, а також їхні керівники (безпосередні керівники, куратори, наставники). Таким чином, головними

діючими особи виступають лінійні керівники всіх рівнів: кожний з них одночасно є суб'єктом управління і своєю кар'єрою, і кар'єрою підлеглих. По-друге, структура управління кар'єрою повинна бути невід'ємною частиною системи управління персоналом у виді її підсистеми розвитку і просування кадрів, і функції в рамках даної підсистеми повинні виконуватися фахівцями в області управління кар'єрою з залученням психологів, соціологів.

Досягнення цілей, задач і виконання функцій по керуванню кар'єрним процесом при такій організації рівномірно лягає на плечі лінійних керівників і фахівців з управління персоналом. При цьому задача кадрової служби складається в координуванні, консультаційному забезпеченні процесу управління кар'єрою, зниженні ступеня суб'єктивізму в прийнятті рішень по посадових і інших просуваннях [41].

Механізм управління кар'єрою в спортивному клубі повинний включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і моральних засобів і методів впливу на розвиток і просування співробітника. У рамках цього механізму повинні в комплексі застосовуватися такі методи, як фіксування умов, вимог до розвитку і просування робітників у посадових інструкціях, статуті підприємства; створення корпоративної культури, що заохочує прагнення до кар'єри як самовираженню в рамках організації й осудливої кар'єризм як орієнтацію на просування заради одержання додаткових вигод (зовнішні атрибути влади, привілеї) за будь-яку ціну, аж до пограння моральних норм; матеріальне і грошове стимулювання кар'єрного руху.

Процес управління кар'єрою повинен бути результатом взаємодії системи і механізму і містити в собі послідовність дій, спрямованих на досягнення цілей розвитку, добору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і реалізацію заходів для їхнього конструктивного рішення.

Таким чином, управління кар'єрою працівника, кар'єрним процесом у цілому являє собою складну, комплексну, багатоаспектну діяльність. Принципова схема взаємодії організації і співробітника в процесі управління його кар'єрою представлена на Рисунок. 3.5.

Для забезпечення в організації успішного управління кар'єрним процесом у цілому й індивідуальній кар'єрі кожного співробітника потрібно детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом, яка б увібрала в себе весь попередній позитивний досвід, а також перераховані й інші конструктивні підходи і принципи.

Тільки за умови проходження такої концепції можна в повному обсязі реалізувати місію управління кар'єрою – досягнення гармонії між інтересами закладу і потребами людини.

Пропозиція для можливостей розвитку кар'єри співробітникам клубу може формуватися з простих програм у виді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з удосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоча і здатні зробити істотний мотивуючий вплив.

- бути відкритими для всіх працівників;
- модифікуватися, якщо їхня оцінка показує, що необхідно зміни.

Створювана програма по можливостях просувань

повинна містити в собі наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, що потрібна, щоб їх зайняти;
- указувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам установити цілі кар'єри;
- заохочувати змістовний діалог між працівниками і їхніми керівниками по цілях цієї кар'єри.

Пропонується для надання консультаційних послуг співробітникам закладу по розвитку кар'єри використовувати як формальні, так і

неформальні консультації. Перший спосіб має на увазі залучення фахівців, або формування спеціалізованого структурного підрозділу на підприємстві. Другий – менш витратний, хоча його можливості найчастіше менш широкі.

У поточній ситуації більш реальним є використання неформальної форми консультування співробітників із приводу розвитку кар'єри.

Для цього в обов'язку управлінського штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівнику не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може домогтися в майбутньому – у такий спосіб пробуджується інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але й у цілому у закладі [45].

Більш формальними і швидко поширюваними, але менш широко застосовуваними практиками, є спеціальні семінари й особливі центри самооцінки.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи у 555», в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень.

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови [39]:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про дійсні переміщеннях і просуваннях, що відбуваються;
- інформація дається не менш чим за п'ять-шістьох тижнів до

оголошення набору ззовні;

- правила обрання відкриті й обов'язкові для усіх;
- стандарти добору й інструкції формулюються чітко і ясно;
- кожний має можливість спробувати свої сили;
- працівники, що претендували, але не одержали місця, у писемній

формі сповіщаються про причини відмовлення.

Запропоновані заходи здатні закласти основу функціонування системи управління кар'єрою у Фітнес-клуб «555». Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників провести подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і використовуваних методів стимулювання. У цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації [44].

Отже, на спортивному клубі фітнес-клуб «555» пропонується створити 5-ти рівневу системи навчання персоналу. На основі якої працівник буде отримувати заробітну плату. пропонується підійти до системи організації оцінки і навчання персоналу у Фітнес-клуб «555» системно. Крім цього, підвищення заробітної плати після проведення оцінки буде стимулювати працівників підвищувати свій кваліфікаційний рівень і робітники будуть прагнути пройти оцінку, в свою чергу доплата за проведення навчання стимулюватиме працівників з високим професійним рівнем не залишати свої знання і навички при собі, а ділитися ними з колегами.

За результатами розрахунків можна сказати, що у присутній дуже високий рівень кадрового ризику. Пояснюється це явним недобором персоналу, дуже низькою кваліфікацією адміністративного персоналу та низьким рівнем вмотивованості реальною заробітною платою. Це обумовлює необхідність розробки і реалізації комплексу заходів з мінімізації кадрових ризиків функціонування установи. В структурі управління необхідно

створити систему безперервного відстеження у всіх ланках установи можливих ризикових і ризикогених ситуацій, поводити лекції, тренінги та семінари. Для підвищення кваліфікації персоналу [47].

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючого впливу системи управління кар'єрою є формування гарної комунікаційної системи в якості якої може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте повідомлення на дошці оголошень. Також штату необхідно включити послуги по консультуванню працівників, що бажають оцінити свої можливості та інтереси. Процес консультування може торкатися особистих інтересів, і це правильно, оскільки вони є важливими факторами, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підводячи підсумок слід зазначити, що у роботі розглянуті механізми управління персоналом та напрями удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах на прикладі Фітнес-клуб «555». Також, здійснено теоретико-методологічне обґрунтування й вирішення актуального науково-практичного завдання щодо удосконалення ділової кар'єри персоналу. Це завдання полягає у розробці науково-практичного інструментарію для удосконалення ділової кар'єри персоналу на основі узгодження інтересів власників, менеджерів та працівників інформаційній прозорості та чіткому розподілі повноважень між вищими органами управління.

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

Для того, щоб глибоко і всебічно дослідити стратегії управління діловою кар'єрою, з'ясувати її сутність, якісні характеристики, динаміку розвитку в усій різноманітності об'єктивної реальності, здатність ефективно і швидко реагувати на кардинальні зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, необхідно розробити систему методів досліджень. Методологія управління персоналом передбачає розгляд сутності персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки індивідів, відповідного цілям і завданням організації, методів і принципів управління персоналом.

Наука і практика виробили інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи - методи побудови системи управління персоналом. До цих методів відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації,

планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку).

Досліджуючи понятійно-категоріальний апарат удосконалення ділової кар'єри персоналу на підприємстві в сучасних умовах, було виявлено, що незважаючи на важливість конкурентної стратегії та підвищену увагу до неї закордонних та вітчизняних вчених, єдиного загальноприйнятого поняття до визначення поняття кар'єра немає до цього часу. Змістовною складовою поняття кар'єри є просування, тобто рух вперед. Використовуються і такі поняття, як зростання, досягнення, перехід та ін.

Проведені аналітико-дослідницькі виміри удосконалення ділової кар'єри персоналу фітнес-клуб «555». Фітнес-клуб «555» є оздоровчим центром для тих, хто бажає отримати або підтримувати добру фізичну форму, використовуючи найсучасніші західних технологій і програми тренувань. Спортклуб «555» молодий і тільки зростаючий клуб,. Він має на меті завоювати ринок та медичні послуги.

Організаційна структура управління діяльністю здійснюється на основі лінійно-функціональних зв'язків, тобто підприємств має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Головою спортивного клубу є генеральний директор, якому підпорядковані: секретар, бухгалтер, відділ організації праці та заробітної, менеджер та спортивний менеджер.

При діагностиці проблем удосконалення ділової кар'єри персоналу в сучасних умовах було виявлено, що найпоширеніша проблема, це проблема щодо матеріальної мотивації. Більшість опитаних не бачать можливості кар'єрного росту. Досить проблемним виявився аспект соціальної захищеності, більшість працівників виявилася незадоволеними. Важливим на підприємстві є отримання соціальних благ. Виходячи з результатів проведених опитувань, більшість працівників задоволені своєю роботою.

Проведений аналіз факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та ранжування їх по рівню впливу на діяльність підприємства дозволяє сформулювати конкретний перелік слабких і сильних сторін підприємства, а

також загроз і можливостей. Встановлення зв'язків між найбільш впливовими слабкими і сильними сторонами підприємства, загрозами і можливостями зовнішнього середовища – заключний етап процесу SWOT-аналізу. Для встановлення взаємозв'язків будується матриця SWOT-аналізу. За результатами проведеного SWOT-аналізу було встановлено, що Фітнес-клуб «555» має ряд сильних сторін і можливостей. Йому можна запропонувати конкретні стратегії з потенціювання цих сторін і можливостей за умови врахування й обмеження впливу слабких сторін і загроз, що забезпечить підприємству конкурентні переваги. Тому загальними напрямками стратегічного розвитку Фітнес-клуб «555» повинно бути: підвищення кваліфікації персоналу, оптимізація кадрових рішень, розробка програм мотивації та стимулювання праці, планування резерву, підготовки, перепідготовки, підбору персоналу.

У процесі формування кадрового резерву та планування кар'єрного росту персоналу було визначено, що формування кадрового резерву вимагає планомірної і системної підготовки. Спершу необхідно провести комплексний аналіз існуючих проблемних зон в управлінні персоналом, лише після цього обирати форми й методи планування та формування кадрового резерву підприємства. Систему підготовки та роботи з кадровим резервом треба проводити враховуючи конкретну ситуацію на ринку, фінансові можливості підприємства та стратегію його розвитку. Кар'єрне зростання повинне ґрунтуватися на двох поняттях – прагненні і готовності службовців і керівників до кар'єрного зростання.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про вищу освіту: Закон України від 17.01.2002 № 2984-III (редакція діє з 05.12.2012). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2984-14> (дата звернення 20.10.2020).
2. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України: Закон України від 19.06.1997 року URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/374/97> (дата звернення 20.10.2020).
3. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII (редакція діє з 10.08.2012). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення 20.10.2020).
4. Про освіту: Закон України від 23.05.1991 № 1060-XII (редакція діє з 05.12.2012). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060->(дата звернення 20.10.2020).
5. Про порядок кваліфікаційної атестації осіб, які здобувають професійно-технічну освіту: Положенням КМУ Затверджено спільним наказом Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. № 201/469 URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99>. (дата звернення 20.10.2020).
6. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
7. Бандурка А.М. Психологія управління. Харків: Фортуна-прес, 1998. 464 с.
8. Богиня Д.П. Основи економіки праці .Київ : Знання-Прес, 2015. 464 с
9. SLA для починаючих: проект «ИнфраМенеджер». URL: http://www.inframanager.ru/survive_guide/sla_for_beginners/ (дата звернення 20.10.2020).
10. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str037.html>. (дата звернення 20.10.2020).

11. Князева О. Стратегическое управление персоналом в российской и зарубежной практике. Інституціональний вектор економічного розвитку. Вип.2 (2), 2019. С.14-20.

12. Вашурина Е. В. Вопросы стратегического развития персонала. *Университетское управление*. 2015. № 4. С. 87-97.

13. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичні основи прийняття рішень щодо формування кадрової стратегії підприємства. Системи прийняття рішень в економіці, техніці та організаційних сферах: від теорії до практики: колективна монографія. У 2 т. Т.1/За заг. редакцією Савчук Л.М. Павлоград, 2014. С. 373-389.

14. Ожиганова М. И., Дивизинюк М. М., Шумейко И. П. Управление персоналом. Севастополь, 2015. 168 с.

15. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес-інформ*. 2016. №7, С с.341-347.

16. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань. За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. Київ, 2016. 592 с.

17. What is crowdfunding? Startups.co. URL: <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/crowdfunding-guide/what-is-crowdfunding> (дата звернення 20.10.2020).

18. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса, 2013. 275 с.

19. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Ефективність управління персоналом. Київ, 2018. 324 с.

20. Корчагин Ю. А. Человеческий капитал- интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. Воронеж, 2017. 28 с.

21. Мочерний С., Устенко О. Ринок праці та ринок робочої сили й тенденції до їх гармонізації в ЄС. *Вісник Тернопільської академії народного господарства*. 2015. №15. Ч.2. С. 62-67.

22. Маршавін Ю.М. Регулювання ринку праці України: теорія і практика

систем-ного підходу: монографія. Київ, Альтерпрес, 2015. 396 с.

23. Економіка підприємства: Підручник за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ, 2015. 528 с.

24. Васильченко В. С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Управління трудовим потенціалом. Київ, 2015. 403 с.

25. Константинов И. Человеческий капитал и стратегия национальных проектов. Открытая электронная газета Forum. msk.ru URL: <http://forum-msk.org/material/economic/310895.html> (дата звернення 20.10.2020).

26. Волкова О.В. Ринок праці: навч. посібник. Київ, 2017. 624 с.

27. Сардак О. В. Вибір моделі стратегічного управління персоналом маркетингом підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 24.1. С. 177-182.

28. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк, 2016. 471 с.

29. Напора І.Ю., Черевко О.В. Роль персоналу в організації інформаційної безпеки банківських установ. Концептуальні засади економічного і правового забезпечення безпеки держави в умовах євроінтеграції : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., Одеса-Черкаси, 28-29 квітня 2015. Одеса, 2015. С.119-121.

30. Лоянич Я. Розробка HR-стратегії по кроках. Управление персоналом Украина. 2013. №10. URL: <http://open.kmbis.ua/ua/articles/finance/18677/rozrobka-hr-strategiji-po-kroках> (дата звернення 20.01.2020).

31. Щур О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля. К.: Практика управління. 2018. №7(19). URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm175.html> (дата звернення 20.10.2020).

32. Воронкова. В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади: навчальний посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2016. 576 с.

33. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Управління персоналом. Конспект лекцій. Запоріжжя, ЗДІА, 2017. 161 с.

34. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення 20.10.2019).

35. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. Київ : Норта . Ч. 1. с. 18.

36. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Харків: ХНЕУ, 2017. 398 с.

37. Губарь О.М., Поспелова Т.В. Карьера в системе ценностей личности. Соціальний менеджмент і управління інформаційними процесами: Зб. наук. праць Донецької державної академії управління. Серія: Державне управління. Т. III. Вип. 8. Донецьк: ДонДАУ. 2012. 392 с.

38. Долгоруков А. Метод case–study как современная технология профессионально–ориентированного обучения. URL: <http://www.evolkov.net/case/case.study.html> (дата звернення 20.10.2020).

39. Розробка системи менеджменту. URL: <http://www.managerhelp.org/> (дата звернення 20.10.2020).

40. Карпенко С.В. Управління персоналом: навч. посіб. для дист. навч. За наук. ред. А.В. Базилюка. Київ: Університет «Україна», 2017. 273 с.

41. Колпаков В.М. Методи управління : учеб. пособие .2-е изд., испр. и доп. Київ : МАУП, 2013. 368 с.

42. Фітнес-клуб «555» : URL <https://yunostpalace.com.ua/> (дата звернення 20.10.2020).

43. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. Київ: «Кондор», 2016. 308 с.

44. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2014. 590 с.

45. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

46. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.

47. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджменту: ученик. 5-е изд.,

стереотип. Київ : МАУП, 2014. 280 с.

48. Юрасов И.А. Инновационные технологии. *Управление персоналом*. 2016. № 20. 326 с.

49. Чумак В. Г. Мотивация персонала на основе моделей жизненных циклов в условиях модернизации экономики. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2017. №3. С. 130-135.

50. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. Київ : КНТ, 2017. 476 с.