

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала
(на примере ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура»)

Студент

Ю.И. Самосеенко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук Л.Л. Кифа

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Самосеенко Юлия Игоревна.

Тема работы: «Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала».

Научный руководитель: кандидат педагогических наук Кифа Людмила Леонидовна.

Цель исследования – разработать мероприятия, направленные на повышение вовлеченности сотрудников.

Объект исследования – ООО «Семейный спортивный клуб «Физкультура».

Предмет исследования – вовлеченность персонала в общие дела компании, на примере ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура».

Методы исследования – системный и обобщенный анализ, наблюдение, опрос, изучение документации

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1. В первой теоретической части данного исследования были изучены основные теоретико-методологические особенности определения «вовлеченности», была создана и приведена систематизация главных причин, которые оказывают существенное воздействие на вовлеченность сотрудников в деятельность организации.

2. Во второй части работы проанализированы общая характеристика деятельности фитнес-клуба «Физкультура», произведена оценка конкурентоспособности организации, проведен анализ индекса вовлеченности персонала фитнес-клуба.

3. В третьем разделе бакалаврской работы был предложен ряд системных мероприятий:

1. совершенствование существующей системы мотивации и стимулирования. Сюда входят разработка нового подхода к системе

премирования персонала и включение дополнительных стимулирующих элементов в социальный пакет для персонала фитнес-клуба.

2. введение новых форм сотрудничества между персоналом клуба и руководством, а также, между работниками и клиентами клуба, необходимыми в условиях самоизоляции. Сюда входят создание единого корпоративного чата в мессенджерах для персонала клуба и разработка онлайн услуг для клиентов. Данная практика будет перенесена и на будущее, когда полученный опыт работы в удаленном формате зарекомендует себя с положительной стороны в условиях пандемии.

В результате внедрения мероприятий возрастет вовлеченность, усилится коммуникация, самореализация персонала клуба, что в свою очередь, приведет к повышению эффективности деятельности компании в целом. Используя все предложенные идеи, можно не только сплотить коллектив, но и стать настоящей и крепкой компанией, с креативными и современными сотрудниками.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации и предложения могут быть использованы для повышения уровня вовлеченности персонала ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура» в 2021 году и другими организациями.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 69 источников и 12 приложений. Общий объем работы, без приложений, 87 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 15, рисунков – 10.

Содержание

Введение.....	6
1 Теоретические основы изучения вовлечённости персонала в работу организации	10
1.1 Сущность и понятие вовлеченности персонала, и ее основные признаки	10
1.2 Факторы, влияющие на вовлечённость персонала.....	20
2 Организационно - экономическая характеристика деятельности и анализ вовлеченности персонала ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура»	32
2.1 Общая характеристика деятельности общества с ограниченной ответственностью «Семейный спортивный клуб Физкультура»	32
2.2. Организационно–экономическая характеристика.....	37
2.3 Оценка вовлеченности персонала	44
3 Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала.....	51
3.1 Система мероприятий по повышению вовлеченности	51
3.2 Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала.....	63
Заключение	68
Список используемой литературы	72
Приложение А Прайс-лист фитнес-клуба «Физкультура»	75
Приложение Б Бланк анкеты для сотрудников с целью определения индекса вовлеченности персонала в решение корпоративных задач.....	78
Приложение В Бланк анкеты для сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» с целью определения индекса вовлеченности персонала в рабочий процесс ...	79
Приложение Г Анкета.....	78
Приложение Д Рекомендуемая универсальная модель начисляемых к окладу премий для фитнес-клуба «Физкультура».....	79

Приложение Е Рекомендуемая система материального стимулирования наставников, в зависимости от показателей эффективности их подопечных в фитнес-клубе «Физкультура»	80
Приложение Ж Рекомендуемая система дополненных социальных пакетов для сотрудников фитнес-клуба «Физкультура».....	81
Приложение И Рекомендуемые мероприятия (правила) для корпоративного чата фитнес-клуба «Физкультура»	82
Приложение К Комплекс рекомендаций для удаленной работы сотрудников фитнес-клуба «Физкультура»	84
Приложение Л Опрос сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» на предмет оценки лояльности к новым мероприятиям.	86
Приложение М Опрос потенциальных сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» на предмет оценки привлекательности компании на рынке труда	87

Введение

В настоящее время проблема вовлечения персонала в работу организации выступает одной из важных и актуальных в сфере управления. Формирование и поддержка высокого уровня вовлеченности персонала становится актуально для любого предприятия, ведь лояльность работников находится в зависимости от ее эффективности.

Так, по данным агентства Gallup, в 2019 году в среднем количество сотрудников, вовлеченных в стабильно развивающиеся компании, составляет около 50%, но в компаниях, которые являются лидерами на рынке, показатели вовлеченности не ниже 90% [16].

Актуальность выбранной для настоящей выпускной квалификационной работы характеризуется тем, что в существующей российской действительности в процессе хозяйственной деятельности организации решают много задач и проблем, одной из важных представляется отсутствие вовлеченности сотрудников на должном уровне. При этом нельзя отрицать тот факт, что важнейшими факторами эффективного развития и стабилизации ситуации в любой компании является эффективный и мотивированный труд, основанный на высокой вовлеченности сотрудников.

Также, актуальность бакалаврской работы определяется необходимостью вовлечения любого работника в деятельность организации, характеризуется уровнем мотивирования и объемом усилий, необходимых для достижения успеха компании, а еще тем, насколько сотрудники замотивированы в реализации поставленных задач и целей.

Но не только вовлеченность в деятельности персонала играет значительную роль, весь персонал организации может быть заинтересованным и действовать слаженно, но еще актуален тот момент, когда все усилия нацелены на осуществление миссии компании, которая будет реализовываться с успехом и эффективно.

Деятельность работника необходимо координировать вышестоящими управляющими структурами. Все сотрудники обязаны выступать одной командой, объединенной единой целью, командой, имеющей творческий и креативный подход, способной решать задачи, проблемы предприятия и бороться за результаты всего дела.

Вовлеченность персонала создается непосредственно при индивидуальной работе с каждым отдельным участником всей команды. Именно при активном взаимодействии с каждым сотрудником руководство может сформировать доверие, определить мотивацию и определить направление дальнейшей работы. Формирование условий для вовлеченности и координация действий требует, как признания установленных истин, так и знания индивидуальных различий. Лидирующие компании умеют найти идеальный баланс между этими компонентами [10].

Таким образом, необходимо уметь добиваться согласованной работы и гармоничного развития персонала в компании, управлять вовлечением сотрудников в работу и координировать их действия.

При различных исследованиях, проведенных в российской практике и в зарубежных странах, было отмечено, что вовлеченность в компании представляется не только частной инициативой, но и необходимостью, влияющей на развитие предпринимательства.

Присутствует определенная взаимосвязь между вовлеченностью в деятельности и производительностью в производстве, сохранностью квалифицированного персонала и текучкой, а также качеством реализуемых услуг – все эти показатели могут повысить доход компании и показатели работы сотрудников.

В тоже время, было замечено, что не только вовлеченность может стать фактором успеха предприятия. Успех организации, также зависит от того, если сотрудник осуществляет свою деятельность неэффективно по причине неполной реализации своего потенциала из-за нахождения не на своем месте, либо если его работа была не скоординирована с другими. Доход и успех

компании повышается только тогда, когда персонал на максимуме вовлечен в работу, когда сотрудники вносят личный вклад в развитие организации.

В отечественной и иностранной литературе проблемам вовлеченности сотрудников в бизнес-процессы предприятия посвящено немало работ, среди них труды таких авторов как: Блэкуэлл Р., Боронова Г.Х., Добровинский А.П., Дуракова И.Б., Латфуллина Г.Р., Михайленко Е.М., Белокопытова А.А., Джайлс Х. и др.

Но, растущая популярность исследований вовлеченности персонала часто сопровождается низким уровнем осмысления руководителями предприятий самого понятия «вовлеченность персонала», отсюда и возникающие проблемы в деятельности предприятия, отрицательно сказывающиеся на прибыльности компании.

Предметом исследования бакалаврской работы является вовлеченность персонала в общие дела компании, на примере ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура».

Объектом исследования является ООО «Семейный спортивный клуб «Физкультура».

Цель бакалаврской работы – разработать мероприятия, направленные на повышение вовлеченности сотрудников.

Для достижения цели работы нужно решить ряд задач:

- изучить сущность и понятия «вовлеченность персонала» и ее основные признаки;
- провести анализ литературных источников по формированию гармоничных отношений, развитию персонала, управлению вовлеченностью персонала;
- дать оценку вовлеченности персонала в ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура».
- разработать мероприятия по повышению вовлеченности персонала;
- провести социально-экономическое обоснование мероприятий по

повышению вовлеченности персонала.

Методы исследования. Для достижения цели и решения поставленных задач бакалаврской работы были использованы теоретические и экспериментальные методы исследования, системный и обобщенный анализ, наблюдение, опрос, изучение документации.

Структура бакалаврской работы обусловлена целями и задачами. Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Практическая значимость исследовательской работы характеризуется тем, что положения бакалаврской работы могут быть использованы для повышения уровня вовлеченности персонала ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура» в 2021 году и другими организациями.

1 Теоретические основы изучения вовлечённости персонала в работу организации

1.1 Сущность и понятие вовлеченности персонала, и ее основные признаки

В последние годы в отечественной деловой практике довольно нередко звучит концепция «вовлечения сотрудников», новая для многих руководителей. Растет число руководителей российских компаний, которые заинтересованы в изучении вовлеченности персонала в трудовые процессы и пытаются измерить и управлять степенью вовлеченности своих сотрудников. При этом чаще всего менеджеры, руководители организаций под определение «вовлеченность» каждый вкладывает различное понимание.

Если провести опрос среди людей о том, слышали ли они упоминания о вовлеченности персонала, то, скорее всего, окажется, что многие респонденты не имеют об этом никакого представления [6].

Необходимо уточнить значение термина «вовлечённость персонала». На интуитивном уровне данное понятие является достаточно простым. Практически каждый руководитель встречается с ситуацией, когда работник осуществляет свою деятельность в рамках неформальных полномочий и обязанностей, выкладываясь по максимуму для получения необходимого результата. Вовлечённому сотруднику «не все равно», он самостоятельно проявляет инициативу и ответственность, даже иногда неформальную, выполняя свои обязанности на совесть [13].

Среди основных проблем, которые обозначаются в литературе по теме вовлеченности персонала в работу организации, можно выделить отсутствие универсального определения понятия вовлеченности [1].

В различных исследованиях зарубежных и российских авторов используются аналогичные определения по содержанию, а именно – удовлетворение от работы, лояльность, мотивация персонала [15].

В первый раз определение «вовлечённость» использовал Уильям Кан в 1990 году, под ней понималось «направленное и организованное участие работников, которые вовлечены в рабочий процесс, реализуя при этом свое физическое, когнитивное, эмоциональное и мысленное самовыражение как личности» [1, с. 254].

Согласно мнению У. Кана:

– когнитивный аспект вовлечения персонала взаимосвязан с восприятием сотрудниками организации, ее руководства и преобладающих условий труда;

– эмоциональный аспект связан с восприятием персонала каждого из этих 3 аспектов и ориентации эмоциональной окраски (позитивное или негативное отношение к организации и ее руководству);

– физический аспект вовлечения связан с физической энергией, которую сотрудники вкладывают в процесс выполнения своих ролей в процессе труда.

Одной из первых и основных работ, в которых вовлеченность изучалась в контексте организации, считается работа профессора Бирмингемского университета К. Томпсона, который написал в своей книге 1990 года «Революция сотрудников»: «Необходимо показать основную идею и обещания своего бренда потребителю, а для этого, необходимо, чтобы персонал осознавал и разделял ценности бизнеса» [7, с. 224].

М. Магура определял вовлеченность как желание самого сотрудника прикладывать усилия, желание создавать новые идеи для развития организации, а также, желание и стремление осуществить главную цель организации [11]. Вовлеченность в деятельность предприятия, по его мнению, формируется тогда, когда в компании работа стимулирует, и поощряет сотрудников на:

– способность использовать все максимальные силы неформальных обязанностей и инструкций, когда необходимо достигнуть результата и действовать в интересах компании;

- формирование чувства собственного достоинства, появляющееся в удовлетворении от деятельности, признание профессиональных достижений в работе;
- проявление интереса и мотивации для достижения поставленных целей в компании;
- принятие ответственности за результаты своего труда.

Управляющий партнер AwaraGroup Дж. Хеллевиг под вовлеченностью понимает «отношение персонала к организации, руководству, своим должностным обязанностям и условиям деятельности, в которых работник испытывает заинтересованность в успехе предприятия и старается исполнять обязанности лучше, чем это обязывают делать обычные сформированные стандарты» [27].

И. Хеллевиг считает, что руководитель предприятия обязан сформировать в своей компании такие условия, благоприятные для осуществления деятельности по максимальным показателям производительности, для чего необходима полная «вовлеченность» в трудовой процесс, а на рабочих местах должны присутствовать не только их физические тела, но и их разум.

Вовлеченность сотрудников представляет собой такой подход, с помощью которого достигается искренность каждого сотрудника в заботе о его работе, о компании, в которой он работает, о своих клиентах. Вовлеченность сотрудников - это отношения между работодателем и работником, когда они основаны на взаимном доверии и уважении [30].

По мнению Т.Н. Эндеко вовлеченность – это совокупность трех факторов: «инициативность» (сотрудники не против пройти «лишнюю милю») плюс «удовлетворенность» (у сотрудников нет «очагов» острой неудовлетворенности разными аспектами своей жизни-работы в компании) плюс «лояльность» (сотрудники связывают свою профессиональную карьеру с компанией) [13, с. 164].

В связи с этим для компании встает вопрос о способах поддержки инициативы работников, управления их удовлетворенностью работой, а также, вопросы о способах и средствах формирования лояльности. Здесь же возникает необходимость управления процессом отбора «базово-вовлеченных» людей и их размещения на ключевых позициях в компании. При этом стоит учитывать, что от циников, ориентированных только денежный доход или принципиально «не перерабатывающих» и подобных персонажей, нельзя добиться вовлеченности никакими способами и мерами. Таких работников не следует нанимать, а только избавляться, по крайней мере, на ключевых позициях [7].

Д. Берсин в своей работе дает следующее определение вовлеченности - это состояние энергии (активации), которое сотрудник компании испытывает по отношению к своей работе, связанной с потреблением [14].

Согласно мнению О. Свергун, вовлеченность воспринимается как некий феномен, когда человеческий разум посвящает свое внимание материи, эмоции завышены, внимание сосредоточено на цели, а поведение распределяется во время реализации трудовых функций [28].

Высокий уровень вовлеченности показывает состояние сотрудника, в котором присутствует достаточная мотивация персонала и они способны погрузиться с головой в работу в интересах компании. Данное состояние персонала сопровождается инициативностью, мобилизацией личных возможностей и резервов для достижения эффективного решения поставленной цели [3].

Большинству работников, на сегодняшний день, абсолютно не нужен лидер, они самостоятельны и способны давать эффективные результаты для осуществления поставленных задач. Существует необходимость формирования должных условий для деятельности именно таких сотрудников, им нужен руководитель, который способен их создать.

В менеджменте организации существуют теории мотивации, которые зачастую путают с теорией вовлечённости сотрудников в силу их

первоначальной схожести [5]. Одна из них – теория удовлетворенности работой, популярная в 70-х годах XX века, согласно которой усилия работодателя должны быть направлены на то, чтобы работникам нравилась их работа и приносила внутреннее удовлетворение. Другие теории – теория лояльности сотрудников, модная в 80-х годах XX века, а также теория полномочий сотрудников, возникшая в 90-х годах XX века [6].

Согласно первой теории под удовлетворённостью персонала понимается отношение работников к организации, где они работают.

Удовлетворённость работой содержит 2 части.

В первой части ориентируются на удовлетворённость основными характеристиками работы в организации: функциональное содержание работы, социально-психологическая обстановка на работе, климат в коллективе, сложность выполнения поставленных задач, размер вознаграждения за работу со стороны организации. Вторая часть удовлетворённости складывается в отношении к внутренним процессам организации: процессы управления сотрудниками (подбор, найм и приспособление персонала; профессиональный рост и образование; отслеживание личных достижений работников и система кадровой ротации; система материального и морального стимулирования, наличие корпоративных льгот), процессы коммуникации и корпоративная культура организации.

Иными словами, работник довольствуется благами, получаемые от работодателя, а это положительно влияет на его желание эффективной работы и выполнения должностных функций, а также действий, выходящих за рамки обязанностей.

Часто, в литературе удовлетворенность работой обозначается как состояние баланса требований (запросов), которые сотрудник предъявляет к содержанию, характеру и условиям труда, а еще содержит субъективную оценку работника в отношении возможностей выполнения личных запросов [5].

Удовлетворенность работой в смысле особого отношения к нему означает ярко выраженную субъективную оценку личности работника, определенную привязанность к трудовым процессам [3].

Основная идея концепции «удовлетворённости работой» заключается с тем аспектом, что с повышением степени удовлетворения работой возрастает и качество труда работника [12].

Основная проблема теории «удовлетворённости» заключается в ее односторонней направленности - работодатель создает работникам условия для удовлетворённости работой, однако это не гарантирует взамен высокую отдачу от работников.

Современная экономика и менеджмент в организациях все чаще дают понять отсутствие явной взаимосвязи между удовлетворённостью работников и повышением качества работы. Зачастую ситуация обратная: работники удовлетворены работой только в силу наличия достойной оплаты, льгот, приятной рабочей атмосферы, однако работник может заниматься делами, не связанными с поставленными задачами в рамках целей организации [22].

Автор Т.Н. Эндеко [13] считает, что вовлеченность работников не является показателем их удовлетворенности. Здесь имеют в виду скорее чувство влюбленности в работу, в организацию. Тем не менее, в отличие от удовлетворенности сотрудников, участие напрямую зависит от финансовых и экономических показателей организации. Участие подразумевает, что работник воспринимает цели и задачи организации как свои собственные.

Другой концепцией, также связанной с удовлетворенностью работой, является приверженность организации [1], то есть степень психологической идентификации с организацией.

Приверженность сотрудников к своей организации - это психологическое состояние, которое определяет ожидания, отношение сотрудников, особенно их рабочее поведение и то, как они воспринимают организацию.

В работе автора М.И. Магуры [11] указано, что патриотизм работников по отношению к своей организации, выступает решающим элементом для ее конкурентного преимущества. В рамках этого утверждения сделан вывод, что только патриоты – работники, преданные своей организации и ее целям способны полностью отдавать свои способности, силы и энергию для победы над конкурентами.

В недавнем прошлом, когда теория вовлечённости еще не получила достаточного распространения и признания в экономической среде, руководители всех уровней зачастую имели в виду под вовлеченностью – лояльность работников. В настоящее время управленцы ведут дискуссии о наличии и направленности различий двух парадигм – вовлечённости и лояльности работников.

Кей Беверли считает, что это просто разные термины одной и той же концепции, другие специалисты утверждают, что это разные теории [6].

Слово «лояльность» происходит от французского слова «loyal», что в переводе означает «верный» [3].

С обычной точки зрения, лояльный работник - это тот, кто гордится своей работой и с гордостью отзывается о ней [9]. Лояльность, также, основана на желании работников и далее работать в компании. Это желание формируется в форме позитивного отношения к компании, ее бренду, гордость работодателем, что демонстрируется работниками не только внутри компании, но и внешнему миру.

Теория лояльности строится на потребности создания в организации привлекательных для работника условий, в которых он ощущает обязанность продолжать работать в ней. В то же время, теория вовлечённости стремится создать условия, которые способствуют формированию у работника свободного выбора и возникновению внутренней потребности работать на благо организации [29]. При использовании в организации теории лояльности руководство стремится создать эмоциональную связь с работниками, однако, вопреки теории вовлечённости. Это означает, что

руководство компании пытается сформировать у работников чувства «обязанности» перед компанией, которая много для них сделала, либо создать «привязку» работников более высокой зарплатой, наличием опционов и разных льготных программ [30].

На взгляд российского тренера-консультанта Егорова А.С. лояльность определяет ожидания, установки персонала, индивидуальность их рабочего поведения. Лояльные работники применяют весь потенциальные реальные и нереальные возможности для достижения результатов эффективной деятельности [18].

Кроме того, выделяют несколько типов приверженности (лояльности) сотрудника организации [7].

Типы приверженности сотрудников организации представлены на рисунке 1.

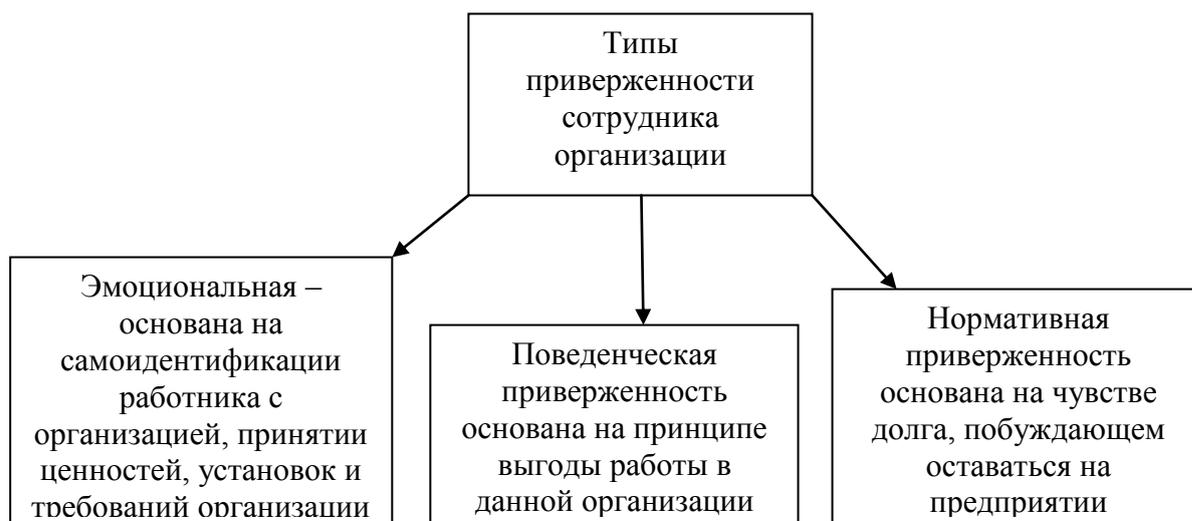


Рисунок 1 – Типы лояльности сотрудников организации

Однако, необходимо понимать, что люди не рождаются лояльными к фирме. Превращение нейтрального работника в преданного - непростой путь. Очень сложно предсказать заранее, сколько времени сможет занять данный процесс. И, тем не менее, многие фирмы предпринимают попытки увеличить лояльность сотрудников. В любом случае, это относится к лояльности

ведущих специалистов, от работы которых находится в зависимости жизнеспособность и само существование фирмы.

Вовлечённость имеет отличия от еще одной концепции менеджмента: теории расширения полномочий, получившей распространение в последнее десятилетие. Согласно данной теории, работникам следует предоставить полномочия для принятия важных решений. При этом необходимо соблюдать границы задач и компетенций работников, именно в этом смысле полномочия выступают важным аспектом вовлечённости. Проблема состоит в отсутствии смысла в передаче полномочий без учета остальных аспектов вовлечённости. Для передачи полномочий работники разных уровней ответственности и компетентности должны обладать высоким уровнем самодисциплины, самоорганизации и саморазвития.

Вовлечённость очень тесно связана с мотивацией, которая определяется как «побуждение к действию», либо же как «факторы, при которых появляется мотивация» [30].

В управленческом аспекте, под мотивацией понимается сам процесс мотивации или внешняя мотивация. Однако, в свете теории вовлечённости, под мотивацией имеется в виду, скорее создание условий, которые дают начало внутренней мотивации. Мотивация выступает, как наличие внутренней потребности работника прилагать все усилия для достижения результата, а не под внешним воздействием (позитивным или негативным) без жесткого контроля руководства [1].

Кей Беверли в ходе уточнения основных задач менеджмента в XXI в. выражает мнение о таком построении управления персоналом, которое предполагает добровольность намерений в работе у сотрудников организации, а также самостоятельность их в поиске путей удовлетворения собственных потребностей и мотивов [6].

На рисунке 2 выделены основные признаки вовлеченности работника:

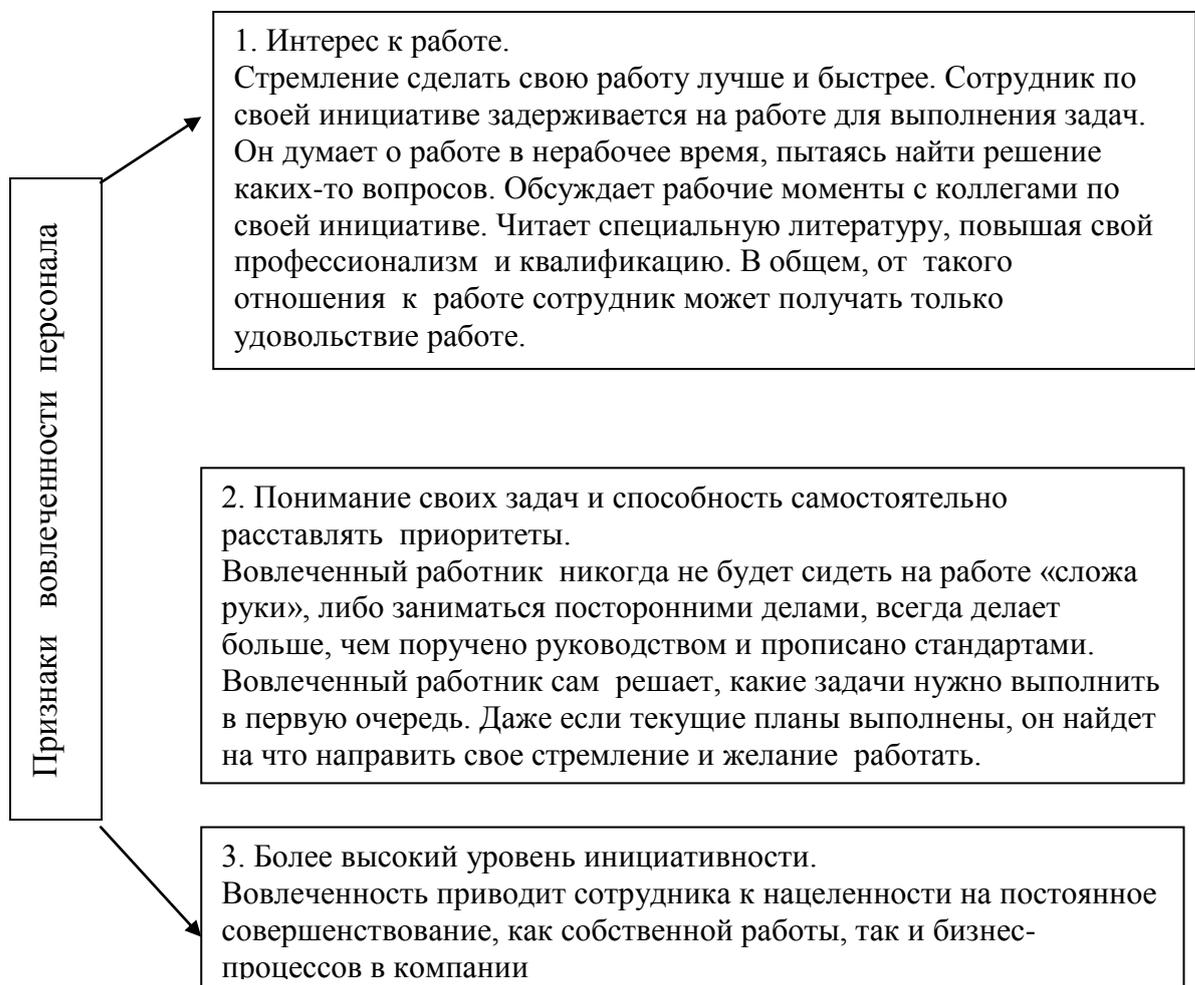


Рисунок 2 – Основные признаки вовлеченности работника

Основным эффектом от вовлеченности работников считается повышение производительности труда и рост экономических показателей организации [15].

Таким образом, вовлеченность работников – это теория о средствах достижения стратегических целей организации через формирование факторов для профессионального и личного роста сотрудников, что способствует потребности в использовании всех сил и возможностей для собственной фирмы [1].

По итогам проведенного анализа литературы предлагается дать следующее определение «вовлечённость». Вовлеченность - это долгосрочное эмоциональное состояние, которое отражает степень, в которой ценности сотрудника (его личное видение, цели, интерес, удовлетворенность, лояльность, приверженность, ключевые факторы успеха) совпадают с

ценностями организации, а также характеризуют готовность сотрудника уделять личное время работе в интересах организации, добровольности проявлять инициативу и прилагать дополнительные усилия для достижения результатов в рамках целей организации.

1.2 Факторы, влияющие на вовлечённость персонала

На вовлечённость сотрудников в организации влияют различные факторы (драйверы), которые способны как понижать, так и повышать вовлечённость при качественном управлении персоналом. Это позволяет добиваться более высоких значений результативных показателей деятельности и повышать эффективность работы работников [10].

Вовлечённость зависит как от усилий самой организации в лице ее руководства, так и от характерных особенностей самого работника. Понимание наличия факторов и направленности их влияния на вовлечённость, степени их развитости в организации дает возможность организовать эффективное управление вовлечённостью.

Многообразие факторов, влияющих на вовлечённость работников в деятельность организации, подразделяется на четыре основные группы [18]:

- факторы, связанные с политикой организации;
- факторы, связанные с социально-психологическим климатом в коллективе;
- факторы, связанные с организацией труда работников;
- факторы, связанные с самореализацией и развитием работников.

Классификация основных факторов, влияющих на вовлечённость, представлена в таблице 1.

Далее рассмотрены характеристики групп факторов и драйверов [20].

1) Политика компании. Стратегия, миссия, видение и ценности организации наполняют работу сотрудников особым смыслом и направляют на достижение конкретного результата.

Таблица 1– Классификация факторов вовлечённости

Группа факторов	Драйверы, включённые в группу
<p>Политика компании</p>	<ul style="list-style-type: none"> - стратегия организации - миссия, видение, ценности организации - политика по направлениям и процедуры - корпоративная культура - руководство и менеджмент - традиции организации - цели и задачи организации - имидж организации - коммуникативные процессы
<p>Организационный климат</p>	<ul style="list-style-type: none"> - отношения с руководством - стили лидерства в организации - отношения с другими работниками (коллегами) - организация взаимодействия работников в команде - наличие доверия, справедливости, уважения в коллективе - условия, для проявления инициативы работников - наличие благоприятной среды для обмена опытом - полномочия сотрудников и возможность их делегирования - наличие самостоятельности в процессе принятия решений в рамках ответственности
<p>Организация труда</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организационная структура - кадровая политика - система мотивации - справедливость оплаты труда - организация рабочих процессов - удобство и рациональность рабочего графика - благоприятность условия труда - степень обеспеченности работников и рабочих мест необходимыми ресурсами - прозрачность критериев оценки эффективности работы - организация регулярной обратной связи между уровнями управления - управление изменениями - ориентация на качество и удовлетворение потребностей потребителя
<p>Самореализация, обучение и карьера</p>	<ul style="list-style-type: none"> - признание в обществе (коллективе) - карьерный рост - возможность обучения - личностное развитие - вероятность применения интеллектуальных ресурсов - факторы для самореализации в профессиональном и личном аспектах - уверенность в своей ценности для организации - наличие новых, интересных задач, целей, функций - широта полномочий, возможность их делегирования

Сформированные бизнес-процессы, регламенты и процедуры в организации поддерживают вовлечённость сотрудников. Заметное влияние

на вовлечённость оказывают традиции, которые сложились в организации и в коллективе, личный пример руководства, осведомленность о деятельности и положении организации, ее достижениях и перспективах, о динамике в процессе достижения цели.

Отрицательное влияние оказывают на уровень вовлечённости отсутствие стратегии организации и четких целей, наличие двойных стандартов, несовпадение установок и действий руководства организации.

Как считает И. Хеллевинг [29], основным аргументом вовлечённости работников является корпоративная культура организации. Вовлеченность должна быть ее структурным элементом, обеспечивающим стимулирование и поддержание уровня вовлечённости. При этом, И. Хеллевинг, понимает корпоративную культуру компании как стиль ведения бизнеса.

В формировании корпоративной культуры стратегически важную, центральную роль играет руководство организации. Эффективный менеджмент организации нацелен на ключевые компоненты корпоративной культуры:

- определение миссии, видения и ценностей организации, которые очерчивают ее конкурентные преимущества, ее образ в сознании отдельных потребителей и общества в целом, а также дают понимание к управлению персоналом в текущей и долгосрочной перспективе.

Сформированные миссию, видение и ценности необходимо донести до работников организации, так как именно они будут воплощать их в реальность.

- руководители на всех уровнях управления эффективно выражают ожидания в отношении работников. В корпоративной культуре с высокой вовлечённостью, руководство понимает важность понимания работниками не только стратегии, целей и задач организации, но и стандартов общения с клиентами и коллегами. Организационный уровень корпоративной культуры включает совершенствование системы управления производительностью труда на основе системы количественных измеримых

показателей, а также желательные поведенческие стандарты [22].

– коммуникативные процессы – увеличение эффективности коммуникации на всех уровнях управления характеризует рост эффективности работы организации. Для повышения вовлеченности важны как внешние, так и внутренние коммуникации в организации. Внешние коммуникации влияют на бренд организации, ее репутацию и степень удовлетворенности клиентов продуктом организации.

Управленческие работники должны обеспечивать эффективную внутреннюю коммуникацию между различными уровнями управления, что способствует открытости работников, свободе выражения мнений и выражению собственной точки зрения в области построения и организации рабочих процессов, обеспечения участия работников в принятии решений, именно такая ситуация в организации повышает уровень вовлеченности сотрудников. Эффективные внутренние коммуникации являются основой слаженной работы персонала в любой организации [15].

Чем эффективнее коммуникативные процессы между работниками и руководством организации, тем более рационально складывается управление организацией собственными бизнес-процессами [21].

Важной задачей руководства организации становится формирование и поощрение корпоративной культуры в направлении оперативности, открытости и эффективности коммуникативных процессов. Это возможно, когда в организации общение между работниками строится на открытости, доверии и честности, не взирая на регалии и иерархию;

– помощь работникам в видении и понимании взаимосвязи между собственным вкладом и успехом всей организации. Обычно, работники делают только то, что от них ожидается, а в корпоративных культурах с низкой вовлечённостью, управленческие работники слабо выражают, либо вообще не высказывают ожиданий от работников доступным для них образом [16]. Несмотря, на наличие у многих организаций системы для установления стандартов производительности и измерения

результативности, значительное количество их недостаточно успешны в области выявления ожиданий по поводу поведения работников независимо от типа и сложности выполняемой работы;

– формирование культуры общности в организации. При низком уровне вовлечённости зачастую складывается отрыв организации от внешней реальности, работники подразделений несут ответственность только за собственную часть в общей стратегии бизнеса. Перед руководством встает задача формирования понимания работниками общности целей организации и их личных интересов, а также несения совместной ответственности за действия при достижении результатов.

В корпоративных культурах с высокой вовлечённостью действия руководства направлено на создание межфункциональных команд и проектов, тем самым устанавливая взаимосвязи между разными подразделениями и поддерживая чувство принадлежности работника к организации. Для достижения общности между составными элементами организации, руководство создает атмосферу, которая избавляет работников от индивидуализма в поведении, в направлении укрепления доверия, вовлечённости, а также способствует первоначальной спонтанности при совместной работе с переходом на постоянный привычный режим;

2) Организационный климат в организации. Вовлечённые сотрудники испытывают чувство ответственности за успешность и результаты деятельности организации, уважают ее руководящий состав и соратников. Организационный климат, в частности, определяется поведением человека на работе, восприятием работником себя и своих коллег как членов команды, профессионального сообщества и неформальных групп [29]. Одним из наиболее важных факторов, определяющих организационный климат, является стиль лидерства руководства [21].

HayGroup, международная консалтинговая компания, опубликовала результаты исследования стилей лидерства и организационного климата во многих компаниях по всему миру. Выяснилось, что многие руководители

компаний излишне полагаются только на один стиль руководства, тем самым снижая мотивацию персонала и оказывая негативное влияние на эффективность организации [25].

По словам Рут Маллой, управляющего директора по глобальной практике лидерства и талантов в HayGroup: «Поведение лидеров является наиболее важным фактором, который определяет, как сотрудники работают в команде. Хорошие руководители внушают энтузиазм сотрудникам, вовлекают их в работу и мотивируют их прилагать дополнительные усилия на благо своей компании. Слабое руководство имеет противоположный эффект и демотивирует команду, что приводит к увеличению текучести кадров и невыходов на работу, как в отпуск по болезни, так и в результате невыходов на работу. Очень немногие лидеры создают условия, позволяющие сотрудникам в полной мере выразить себя, и это особенно тревожит сейчас, когда организации по всему миру стремятся улучшить эффективность бизнеса и получить максимальные результаты от своих сотрудников».

Организацией «AonHewitt» сформирован как называют его «код ДНК вовлекающего лидера» [23]:

1. «Нацеленность» на людей - они глубоко знают свою команду, мотивацию каждого из ее участников.

2. Создание положительного примера эффективной работы для других сотрудников, организация помощи и обучения.

3. Мотивация для профессионального и личностного роста персонала. Лидер не только ставит высокие личные цели, но и способствует формированию уверенности в собственных способностях и способностях других сотрудников в процессе достижения глобальных и грандиозных планов.

4. Знание и применение сильной стороны своей команды и ее реальные потенциальные способности для компании.

5. Продвижение двусторонней коммуникации, готовность вести

диалог, слушать разные мнения, обсуждать принятие решения в коллективе.

6. Четкое следование собственным обещаниям – выполняют обещанное.

7. Создание «командного духа» через признание общих успехов разной величины вместе сотрудниками.

8. Осуществляют контроль своих сотрудников и наблюдают за сложившимися отношениями в своей команде, всегда держат ситуацию под контролем и готовы вмешаться и решить возникающие проблемы, учитывая жалобы и просьбы, проявляя гибкость и понимание.

Для работников имеет значение как отношения с непосредственным руководителем, так и репутация высшего руководства (топ-менеджмента). Вовлечённость повышается в случае, когда работник уверен в адекватности восприятия руководством всех уровней управления ожиданий и потребностей персонала.

Важнейший аспект, включенный в данный фактор и прямо коррелирующий с вовлечённостью: вера в возможность устранения и недопущения организационных барьеров внутри организации. Если работник точно знает, что, несмотря на обращения к руководству и высказывание претензий в организации не будет перемен, то уровень его вовлечённости снижается. В случае осознания способности влиять на эффективность бизнес-процесса, уверенности в отклике от руководства на мнение работника, то его вовлечённость повышается [19].

Доверие является важнейшим фактором в формировании здорового социально-психологического климата в коллективе, который требуется руководству организации для усиления воздействия на уровень вовлечённости персонала.

Главные принципы, которыми руководствуются лидеры в создании доверия в организации, включают в себя [19]:

– умение слушать и понимать: действительно обращать внимание на сотрудников и показывать, что их проблемы и проблемы небезразличны;

– слова соответствуют действиям: честность, верность своему слову, следующие обещания;

– поддержка новых идей и предложений: необходимо дать работникам возможность высказаться об организации трудовых процессов.

Руководство должно направлять свои усилия на укрепление и поддержку доверия, уважительное отношение к работникам и внешним агентам организации, поступать по справедливости.

Уровень вовлечённости более высок в тех компаниях, где поддерживается инновационная среда, направленная на поиск и оперативное внедрение инновационных идей. Внедрение инноваций по указке сверху происходит более тяжело и длительно, а при инициативности рядовых работников в данном вопросе увеличивается скорость таких изменений, понимание целей предприятия и решение вопросов, которые ставит начальство [5].

Способствует вовлечению, также, сознательность и твердость в управлении.

3) Организация труда. Культура взаимодействия не рассматривается в отрыве от организационной структуры, которая предназначена для устранения устаревшей иерархической модели управления. Очевидно, что при большом количестве персонала необходим определенный уровень иерархии, но его следует максимально минимизировать. Современная культура вовлечения основана на принципе самоорганизации работников с внутренней мотивацией и самодисциплиной.

Важнейший организационный принцип – это командная работа. Все работники организации создают общий «пул компетенций», к которой можно обратиться при формировании определенной рабочей команды, необходимой для реализации конкретного проекта [30].

Некоторые команды могут существовать более или менее долгое время, в то время как другие возникают и распадаются спонтанно. В такие команды могут входить не только сотрудники одной организации, но также

клиенты, поставщики и другие категории людей.

Современная российская бизнес-культура характеризуется большим отрывом руководства от работников, а в современных условиях обычно не принято участие обычных сотрудников допускать к управлению и решению актуальных проблем компании. В основном, все вопросы обычно решаются Советом директоров или генеральным директором [29].

Для повышения вовлеченности также важна кадровая политика компании: ее компоненты, такие как система подбора персонала и система мотивации, оказывают наибольшее влияние [22]. Если система подбора персонала учитывает не только уровень и специализацию образования, опыт работы и профессиональные навыки кандидата на работу, но и его личное отношение к работе и собственную профессию, соответствие ценностей кандидата организации ценности, то, как правило, уровень вовлеченности в такую организацию выше. Участие неразрывно связано с мотивацией.

Чтобы сотрудники оставались вовлеченными, они должны чувствовать ценность своей работы. Поэтому успешные компании уделяют большое внимание взаимосвязи результата и вознаграждения. Каждая компания участвует в разработке схем материального стимулирования, но они будут эффективно работать только в том случае, если налажен процесс получения регулярных отзывов сотрудников [10].

Концепция вовлечения коррелирует с концепцией вовлечения работников в процессы изменений в организации. Снижение уровня вовлеченности происходит при навязывании и организационных изменений «сверху». Большое заблуждение в том, что люди активно сопротивляются изменениям – они могут быть достаточно гибкими, если имеют чувство сопричастности, включенности в процессы. Активное участие в создании решений и планов по его реализации гарантирует, что сотрудники будут воспринимать изменения гораздо более позитивно, даже если они влекут за собой трудности и стресс [1].

В культуре участия все бизнес-процессы должны быть осмысленными,

максимально свободными от бюрократии, прозрачными и предсказуемыми. Правила и отчеты должны быть разумными и обязательными для всех. Бюрократия должна быть исключена из систем отчетности, чтобы эти системы и процедуры служили реальной цели. Наиболее важным аспектом правил и отчетности является обратная связь. Структура всех бизнес-процессов должна быть подчинена одной цели: постоянно увеличивать ценность организации, то есть ценность, возникающую в результате обучения прошлым действиям.

«Ориентация на потребителя» - основной принцип общего управления качеством, также является важным фактором, влияющим на вовлечение персонала. Это означает, что организация при осуществлении своей деятельности должна не только понимать текущие потребности клиентов, выполнять их требования, но и стараться превзойти их ожидания, предвидеть будущие пожелания потребителей [6].

Организации, построенные по принципу ориентации на клиента и его удовлетворенности, имеют ряд существенных преимуществ:

- менеджеры и сотрудники направляют свои усилия на выполнение задач, имеющих ценность - удовлетворения потребностей целевых потребителей;
- поскольку потребители переходят от приобретения товаров к комплексному решению проблем, связанных с поставкой системы товаров и услуг, важность таких организаций возрастает;
- они способствуют инновациям и разработке ценных предложений посредством накопления компанией знаний и опыта в решении проблем и способности адаптироваться к изменяющейся внешней среде;
- они стимулируют командную работу, снижается вероятность конфликтов между функциональными подразделениями.

4) Самореализация, обучение и развитие. Вовлечённый сотрудник любит свою профессию. Он с готовностью использует свои интеллектуальные ресурсы для достижения целей компании, для улучшения

работы. Руководители, создающие условия для самореализации, профессионального и карьерного роста, развития сотрудников, формирующие новые интересные задачи, повышают вовлечённость своей команды.

Сотрудники всегда хотят быть уверены, что компании заботятся о них не только как о сотрудниках, но и как о личности. Занятые руководители часто забывают, что наиболее эффективными формами признания являются те, которые применяются при личном контакте, и те, что выражаются открыто и сразу после успешного действия. Все это практически не стоит затрат и занимает немного времени, но отдача может быть значительной - сотрудники почувствуют, что их ценят и уважают. Необходимо выстроить процессы постоянного признания в организации, чтобы менеджеры могли отмечать и поощрять успех сотрудников.

Содержание работы является важной движущей силой взаимодействия: работник должен делать то, что ему интересно и соответствует его способностям. Для сотрудников важно, чтобы у компании были возможности для личностного развития и самореализации. Они также включают в себя:

- способность осваивать новые навыки;
- реализовать свои таланты;
- участвовать в программах профессионального обучения и специализированных тренингах;
- профессиональный рост [3].

Создание возможностей для профессионального и личностного роста сотрудников - сложная и системная задача управления. В организации должны существовать как формальные возможности для развития (например, обязательное обучение на отдельной должности), так и неформальные, которые позволяют работникам овладевать знаниями и навыками в процессе выполнения новых задач, добиваться саморазвития и самореализации как личности [11].

По итогам проведенной работы, в первом разделе изучены разные позиции на определение сущности термина «вовлеченность» и предлагается следующее определение: вовлеченность - это долгосрочное эмоциональное состояние, которое отражает степень, в которой ценности работника совпадают (его личное видение, цели, интересы, удовлетворенность, лояльность, приверженность, ключевые факторы успеха) с ценностями организации, а также характеризует готовность работника выделять личное время на работу в интересах организации, добровольность в проявлении инициативы и дополнительных усилий для достижения результатов в рамках поставленных целей организации.

Здесь же, изучены и определены взаимосвязь и отличия понятия вовлеченности и других понятий: удовлетворенность работников, лояльность персонала, делегирование полномочий. Второй параграф первого раздела содержит систематизацию основных факторов, влияющих на состояние и уровень вовлеченности работников в деятельность организации. Выделены четыре основные группы факторов:

- связанные с политикой организации;
- связанные с социально-психологическим климатом в коллективе;
- связанные с организацией труда работников;
- связанные с самореализацией и развитием работников в организации.

2 Организационно - экономическая характеристика деятельности и анализ вовлеченности персонала ООО «Семейный спортивный клуб Физкультура»

2.1 Общая характеристика деятельности общества с ограниченной ответственностью «Семейный спортивный клуб Физкультура»

Общество с ограниченной ответственностью «Семейный спортивный клуб Физкультура» (далее – фитнес-клуб «Физкультура») зарегистрировано 5 октября 2011 года Инспекцией Федеральной Налоговой Службы по Октябрьскому району города Самары.

Основные и дополнительные виды деятельности ООО «ССК Физкультура» указаны в таблице 2.

Таблица 2 – Виды деятельности ООО «ССК Физкультура»

Основные виды деятельности	Дополнительные виды деятельности
1. физкультурная 2. оздоровительная	1. торговля оптовая прочими пищевыми продуктами
	2. торговля оптовая гомогенизированными пищевыми продуктами, детским и диетическим питанием
	3. торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки
	4. торговля розничная газетами и журналами в специализированных магазинах
	5. торговля розничная спортивным оборудованием и спортивными товарами в специализированных магазинах
	6. торговля розничная играми и игрушками в специализированных магазинах
	7. торговля розничная спортивной одеждой в специализированных магазинах
	8. торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах
	9. образование дошкольное
	10. образование дополнительное детей и взрослых
	11. деятельность в области спорта
	12. предоставление услуг парикмахерскими и салонами красоты

Общество с ограниченной ответственностью «Семейный спортивный

клуб «Физкультура» обладает довольно развитой сетью клубов, оперативное и стратегическое управление которыми производит центральный офис [26].

Фитнес-клуб «Физкультура» представляет:

- большое количество направлений для физического развития, чем аналогичные фитнес-клубы Самары;
- силовые классы для любителей штанги и гиревого спорта;
- занятия по методу стабильной силы путём использования полезных статических нагрузок;
- танцевальные классы, которые помогут в совершенствовании тела и обучают современным танцам;
- зал единоборств;
- фанатам весёлой, интересной аэробики, клуб предоставляет в распоряжение прекрасный зал, неплохую танцевальную музыку и коммуникабельных наставников.

Руководство текущей деятельностью фитнес-клуба осуществляется единоличным исполнительным органом – управляющим фитнес-клуба «Физкультура».

Основная миссия фитнес клуба «Физкультура» состоит в построении долгосрочных партнерских отношений между сторонами:

- для своих клиентов: давать гарантию качества оказываемых услуг, а также учитывать интересы и потребности клиентов;
- для партнеров: поддерживать постоянный уровень дохода;
- для страны: соблюдать социальное, налоговое и экологическое законодательства;
- для работников: своевременно гарантировать достойную оплату труда и способствовать их дальнейшему повышению и росту.

Ценностями фитнес - клуба «Физическая культура» выступают:

- стабильное развитие компании;
- ответственность перед клиентами и работникам компании;
- активное сотрудничество с клиентами;

- развитие потенциала работников компании;
- честность, профессионализм, ориентация на итог.

Фитнес-центр «Физкультура» использует базисную стратегию «Ограниченный рост». Как компании, которая претендует на первенство нужно, сначала, найти цели тактики. Отталкиваясь от выбора базисной тактики, компания в качестве основных длительных задач ставит расширение доли рынка, усиление конкурентоспособной позиции и улучшение предлагаемых фитнес - услуг.

Поэтому главные моменты тактики компании следующие:

- увеличение качества и обновление ассортимента предлагаемых услуг;
- неизменное увеличение уровня квалификации персонала;
- гибкая политика цен. Прайс-лист на услуги клуба представлен в Приложении А.

Основная задача клуба – оказывать услуги, которые необходимы клиентам. Фитнес-центр «Физкультура» – это компания и развивающийся перспективный бизнес, в котором сотрудники играют особую роль, потому что именно от них зависят физические данные, здоровье и настроение посетителей.

Общая клиентская база всей сети фитнес-клубов «Физкультура» составляет около 5000 человек. Услуги, которые предлагаются фитнес-клубом соответствуют высочайшим эталонам фитнес-промышленности, а программы своевременно пополняются новаторскими технологиями и разработками [26].

В клубе существуют и разрабатывают следующие тренировочные программы: увеличение мышечной массы, повышение мышечного тонуса, снижение веса и улучшение функционального состояния, а также коррекция фигуры и осанки.

В таблице 3 рассмотрим условно выделенные группы клиентов фитнес-клуба «Физкультура» с указанием более важных критериев, которые пользователи учитывают при посещении этого фитнес – клуба.

Таблица 3 – Группы клиентов фитнес-клуба «Физкультура» и критерии, учитываемые при посещении данного фитнес-клуба

Группа потребителей фитнес-услуг	Основные критерии		
	На первом месте	На втором месте	Прочие
Студенты	Цена	Стиль	Многообразие видов услуг
Бизнесмены	Стиль	Уровень обслуживания	Ассортимент услуг
Спортсмены	Качество снарядов	Опыт тренера	Цена
Домохозяйки и офисные работники	Ассортимент	Цена	Качество обслуживания

Фитнес-клуб «Физкультура» соответствует всем стандартным требованиям и является конкурентоспособным на рынке фитнес-индустрии [24]. В таблице 4 представлена сравнительная характеристика фитнес-клуба «Физкультура» и его основных конкурентов.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика основных конкурентов фитнес-клуба «Физкультура»

Критерии	Фитнес-клуб «Физкультура»	Студия пилатеса «Здесь и сейчас»	Фитнес-клуб «Клуб здоровья»
Площадь	1700 м ²	2100 м ²	1900 м ²
Часы работы	07.00 – 23.00	06.00 – 23.00	07.00 – 23.00
Цена годового абонемента	23990	25900	24990
Количество залов	5	4	4
Бассейн	Да	Нет	Да
Вентиляция	Общая	Общая	Общая
Разнообразие групповых программ	Высокое	Высокое	Среднее
Камера хранения	Да	Да	Да

При анализе представленных показателей, мы выяснили, что «Физкультура» представляется полноценным конкурентом для других, функционирующих фитнес-клубов в городе Самаре.

Для выявления проблем организации и влияния окружающей среды необходимо проведение SWOT-анализа в фитнес-клубе «Физкультура». Данный SWOT-анализ представлен в таблице 5.

SWOT анализ представляется одним из утвержденных в мировой практике методов системной оценки внутренних и внешних факторов. Сам метод SWOT-анализа состоит из разделения факторов и явлений на 4 категории: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Таблица 5 – SWOT анализ фитнес-клуба «Физкультура»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – Квалифицированный персонал – Разнообразие услуг – Программы тренировок, соответствующие мировым стандартам – Хорошая финансовая база – Хорошая репутация клуба – Высокое качество инвентаря – Широкий спектр дополнительных услуг – Постоянные клиенты 	<ul style="list-style-type: none"> – Реклама – Бюрократизм в работе – Узнаваемость на рынке фитнес-услуг
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – Популяризация здорового образа жизни – Открытие программ функционального тренинга – Развитие фитнеса, как спорта – Открытие новых филиалов (при росте спроса) – Борьба за VIP клиентов – Стать лидером на рынке предоставления услуг корпорациям и крупным фирмам 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренция – Товары заменители – Низкие доходы потребителей – Низкая потребительская активность (заинтересованность) – Популяризация массовых видов спорта – Увеличение доступных отдельных малых шейпинг залов и «качалок» – Появление новых требований к сертификации инструкторов

Проведенный SWOT-анализ фитнес-клуба «Физкультура» выявил и слабые и сильные стороны, а еще дальнейшие возможности для развития и возможные источники угрозы для эффективной работы организации.

Необходимо сконцентрировать пристальное внимание на слабых сторонах, такие как реклама и узнаваемость на рынке фитнес-услуг, развивать и улучшать свои возможности для дальнейшего роста, и пытаться снизить вероятность угрозы, в конкретном случае, главная угроза – конкуренция.

2.2. Организационно–экономическая характеристика

Сфера красоты и здоровья отличается от иных видов работ, она первоначально ориентируется на личность и ее роль в ней. Ведь даже улучшенные инновационные разработки в области фитнеса не могут быть востребованы и актуальны без активного участия личности.

Главным секретом востребованности и успеха фитнес-клуба «Физкультура», несомненно, являются люди: постоянные довольные посетители, так и сотрудники.

Потому при рассмотрении внутренней среды организации клуба, особенное внимание нужно уделить изучению трудовых ресурсов [1].

В таблице 6 представлена структура персонала клуба.

В фитнес-клубе «Физкультура» значительно эффективно реализуется успешно линейная структура управления.

При такой структуре управления любой начальник реализует руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности.

Таблица 6 – Структура персонала фитнес-клуба «Физкультура»

Категория персонала	Численность	Наименование подразделений и должностей, входящих в данную категорию персонала
Администрация клуба	78	1. Департамент управления: – генеральный директор – заместитель директора (управляющий) – бухгалтер – начальник отдела кадров – директор по сервису 2. Департамент по маркетингу и продажам: – директор департамента – дизайнер – менеджер по продажам – маркетолог 3. Департамент по работе с клиентами: – директор департамента – главный менеджер по работе с клиентами – менеджер – старший администратор – администратор 4. Фитнес-департамент: – фитнес – директор – фитнес - менеджер 5. Департамент сервиса: – директор департамента – главные специалисты – ведущие менеджеры
Тренерский персонал	60	– главный тренер –инструкторы групповых программ – тренерский состав тренажерного зала
Специалисты дополнительных услуг	18	– медицинский персонал – массажисты –технический персонал – служба охраны
Обслуживающий персонал	10	– работники кафе – сотрудники рецепции – уборщицы
Итого	178	

В фитнес-клубе «Физкультура» значительно эффективно реализуется успешно линейная структура управления. При такой структуре управления любой начальник реализует руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности. Такая структура имеет определенные преимущества, а именно:

- четкие системы взаимодействия руководителей и подчиненных;

- скорость реакции на прямые указания;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты работы предприятия и др.

Эта структура управления представляет организацию как набор взаимосвязанных элементов. Каждый элемент имеет свои цели и задачи. Директор управляет менеджерами, имея представление о действиях подчиненных. Недостатками этой структуры являются:

- отсутствие связей для планирования и подготовки решений;
- перегрузка информацией, много контактов с подчиненными и вышестоящими структурами;
- высокие требования к руководителю, который должен быть всесторонне подготовлен для обеспечения эффективного руководства во всех функциях управления;
- концентрация власти у непосредственного руководителя.

Структура управления фитнес-клуба «Физкультура» представлена на рисунке 3.

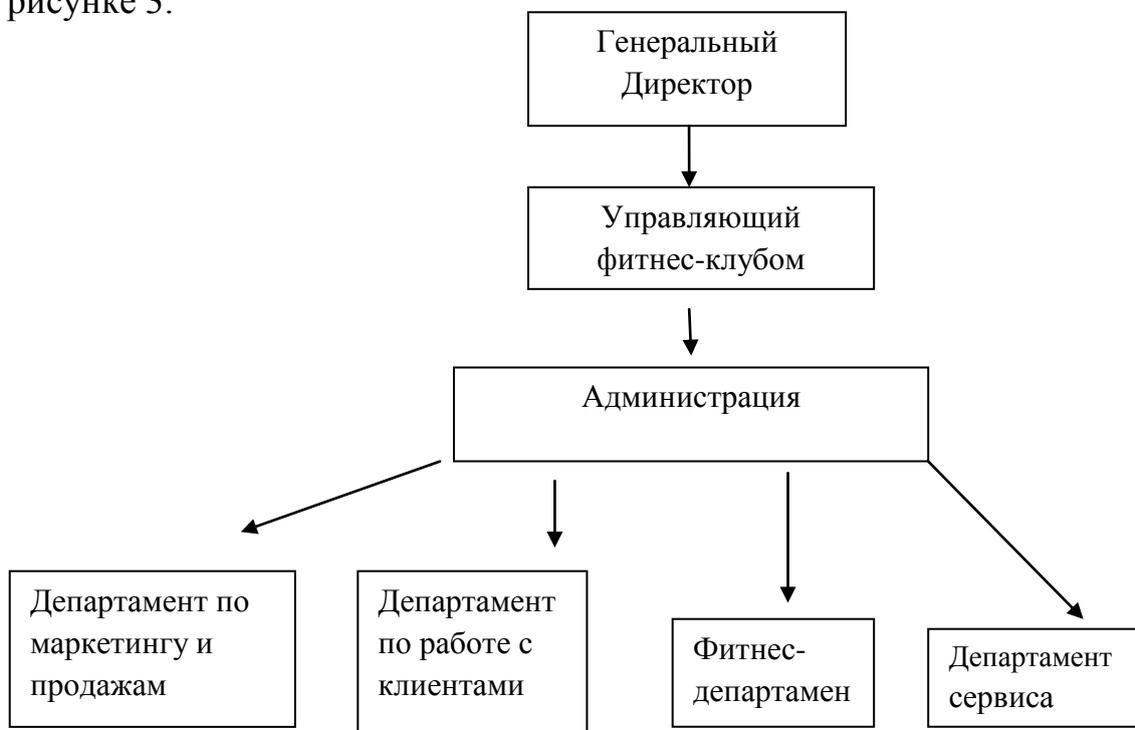


Рисунок 3 – Линейная структура управления в фитнес-клубе «Физкультура»

Руководство текущей деятельностью фитнес-клуба осуществляется

единоличным исполнительным органом – управляющим фитнес-клуба «Физкультура», который в свою очередь, непосредственно, подчиняется генеральному директору. Управляющий организует всю работу сотрудников клуба. Во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями и единоличным управлением подчиненных ему сотрудников, сосредоточивший, все функции управления в своих руках. Линейная структура управления является самой простой. При такой конструкции, принцип единства командования соблюдается в наибольшей степени: один человек концентрирует контроль над всем комплексом операций в своих руках, подчиненные выполняют приказы только одного лидера [1].

В области методов управления можно отметить, что стиль руководства лидера демократичен.

Для него характерны следующие отличительные особенности:

- полномочия распределяются между сотрудниками: каждый сотрудник имеет четкие функциональные обязанности, а также знает свои права;
- дифференцированный подход к людям;
- ответственность делится между сотрудниками организации: учитывается вклад каждого сотрудника в достижение общего результата;
- руководитель поддерживает теплые отношения с работниками;
- общение с подчиненными происходит в форме запросов, пожеланий, рекомендаций, советов, наград за качественную и эффективную работу, дружелюбного и вежливого; при необходимости заказы применяются;
- регулярное и своевременное информирование членов команды по важным для них вопросам.

Таким образом, рассмотрев организационную характеристику фитнес-клуба «Физкультура» ясно можно понять, что сегодня организация

осуществляет различные виды деятельности: от оказания различных фитнес-услуг до пропаганды здорового образа жизни.

Кроме того, анализ клуба показал, что он обладает функциональной организационной структурой, во главе которой стоит генеральный директор.

Особое место в анализе деятельности фитнес-клуба занимает анализ основных показателей его деятельности, таких как выручка, сумма выплаченных налогов, себестоимость, различные виды прибыли, а также чистая прибыль [2]. Все эти показатели представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Основные показатели хозяйственной деятельности фитнес-клуба «Физкультура» за 2017-2019 гг.

Наименование показателей	2017	2018	2019	Отклонение			Темп роста, %		
				2018	2019	2019	2018	2019	2019
				2017	2018	2017	2017	2018	2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	28631	31549	33242	2918	1693	4611	110,19	105,36	116,10
Полная себестоимость, тыс. руб.	22470	24559	26606	2089	2047	4136	109,30	108,34	118,41
Валовая прибыль, тыс. руб.	6161	6990	6636	829	-354	475	113,46	94,94	107,71
Управленческие расходы, тыс. руб.	58	60	62	2	2	4	103,45	103,33	106,90
Коммерческие расходы, тыс. руб.	47	51	55	4	4	8	108,51	107,84	117,02
Прибыль от продаж, тыс. руб.	6056	6879	6519	823	-360	463	113,59	94,77	107,65
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	6056	6879	6519	823	-360	463	113,59	94,77	107,65
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	1211,2	1375,8	1303,8	164,6	-72	92,6	113,59	94,77	107,65
Чистая прибыль, тыс. руб.	4844,8	5503,2	5215,2	658,4	-288	370,4	113,59	94,77	107,65

Продолжение таблицы 7

Стоимость основных фондов, тыс. руб.	6821	7612	7095	791	-517	274	111,60	93,21	104,02
Стоимость активов, тыс. руб.	9674	10511	10943	837	432	1269	108,65	104,11	113,12
Величина собственного капитала, тыс. руб.	6756	7855	8043	1099	188	1287	116,27	102,39	119,05
Рентабельность услуг, %	16,92	17,44	15,69	0,52	-1,75	-1,23	103,08	89,94	92,71
Общая рентабельность, %	22,38	21,18	21,58	-1,2	0,4	-0,8	94,64	101,89	96,43
Рентабельность активов, %	50,34	48,31	49,83	-2,03	1,52	-0,51	95,97	103,15	98,99
Рентабельность капитала собственного, %	72,08	64,65	67,8	-7,43	3,15	-4,28	89,69	104,87	94,06
Рентабельность производственных фондов, %	93,95	87,78	101,13	-6,17	13,35	7,18	93,43	115,21	107,64
Коэффициент окупаемости собственного капитала, лет	1,39	1,55	1,47	0,16	-0,08	0,08	111,51	94,84	105,76

Из таблицы 7 видно, что, наблюдается понижение продуктивности работы сети фитнес-клубов «Физкультура», так прибыльность услуг в динамике поначалу несколько выросла (с 16,92 до 17,44 %), а потом упала до 15,69 %. Это, как видно, обосновано фактом большого темпа роста себестоимости по соотношению с ростом выручки от реализации.

Еще наблюдается снижение общей доходности с 22,38 до 21,58%. Аналогичная тенденция наблюдается в отношении рентабельности активов (она снизилась с 50,34 до 49,83%) и рентабельности собственного капитала (она снизилась с 72,08 до 67,80%). Можно отменить факт роста рентабельности производственных активов с 93,95 до 101,13%. Также, в сети фитнес-клубов значительно выросли затраты на заработную плату, аренду

помещений в связи с открытием нового филиала, повышением налогов, затрат на необходимый фитнес–инвентарь и прочее.

Следовательно, производительность фитнес-клуба снизилась в 2014 году из-за снижения выручки.

Кроме того, в рамках данной работы интерес вызывают расходы на оплату труда фитнес-клуба, представленные в таблице 8.

Таблица 8 - Расходы на оплату труда фитнес-клуба

Категория работников	Расходы на оплату труда, руб.		Средняя заработная плата, руб.	
	2018	2019	2018	2019
Административный персонал	834 000	941 400	42 900	45 960
Тренерский состав, специалисты дополнительных услуг, обслуживающий персонал	370 336	228 516	32 128,3	30 375

Как показывает таблица 8, в 2019 году расходы на оплату труда сократились, с 12004336 млн. руб. до 1169916 млн. руб. При этом, актуально отметить тот момент, что расходы на оплату труда специалистов, тренеров и обслуживающего персонала сократились, при этом сумма заработной платы административный персонал увеличилась. Данная тенденция также прослеживается в ставке заработной платы: у руководителей она растет, у специалистов, тренеров – падает.

Таким образом, можно прийти к выводу о том, что ООО «ССК Физкультура» с 2017 года испытывает некоторые сложности в финансовом положении, но они не критичны, и в целом фитнес-клуб имеет стабильное финансовое и экономическое положение.

2.3 Оценка вовлеченности персонала

Любой здравомыслящий работодатель мечтает о том, чтобы его сотрудники работали с высокой мотивацией и испытывали чувство прочной связи с компанией, приверженности, лояльности ей: иными словами, чтобы сотрудники имели высокую степень вовлеченности в деятельность или бизнес-процессы компании [22].

Вовлеченность считается наивысшим уровнем, когда человек радуется за свою компанию, выкладывается и старается работать как можно лучше. Для того, чтобы оценить индекс вовлеченности персонала фитнес-клуба «Физкультура» была применена методика, которая была основана на методе формирования вовлеченности.

Для оценки индекса вовлеченности в решение корпоративных задач в период с 20.03.2019 г. по 21.03.2019 года было проведено анонимное анкетирование персонала фитнес-клуба.

Бланк анкеты представлен в Приложении Б.

В анкетировании приняли участие все сотрудники фитнес-клуба, в том числе и руководящее звено. Результаты анкетирования представлены на рисунках 4 и 5.

На рисунке 4 представлены средние баллы по каждой корпоративной задаче фитнес-клуба. Так видно, что у персонала, входящего в административный состав, наибольший индекс вовлеченности по каждой корпоративной задаче, что вполне естественно для фитнес-клуба. Для того, чтобы более конкретно проанализировать полученные результаты проведенного анкетирования сведем индексы вовлеченности по каждой категории работников, а также отобразим общий индекс вовлеченности персонала фитнес-клуба в решение корпоративных задач.

Результаты вовлеченности персонала в решение корпоративных задач представлены на рисунке 4.

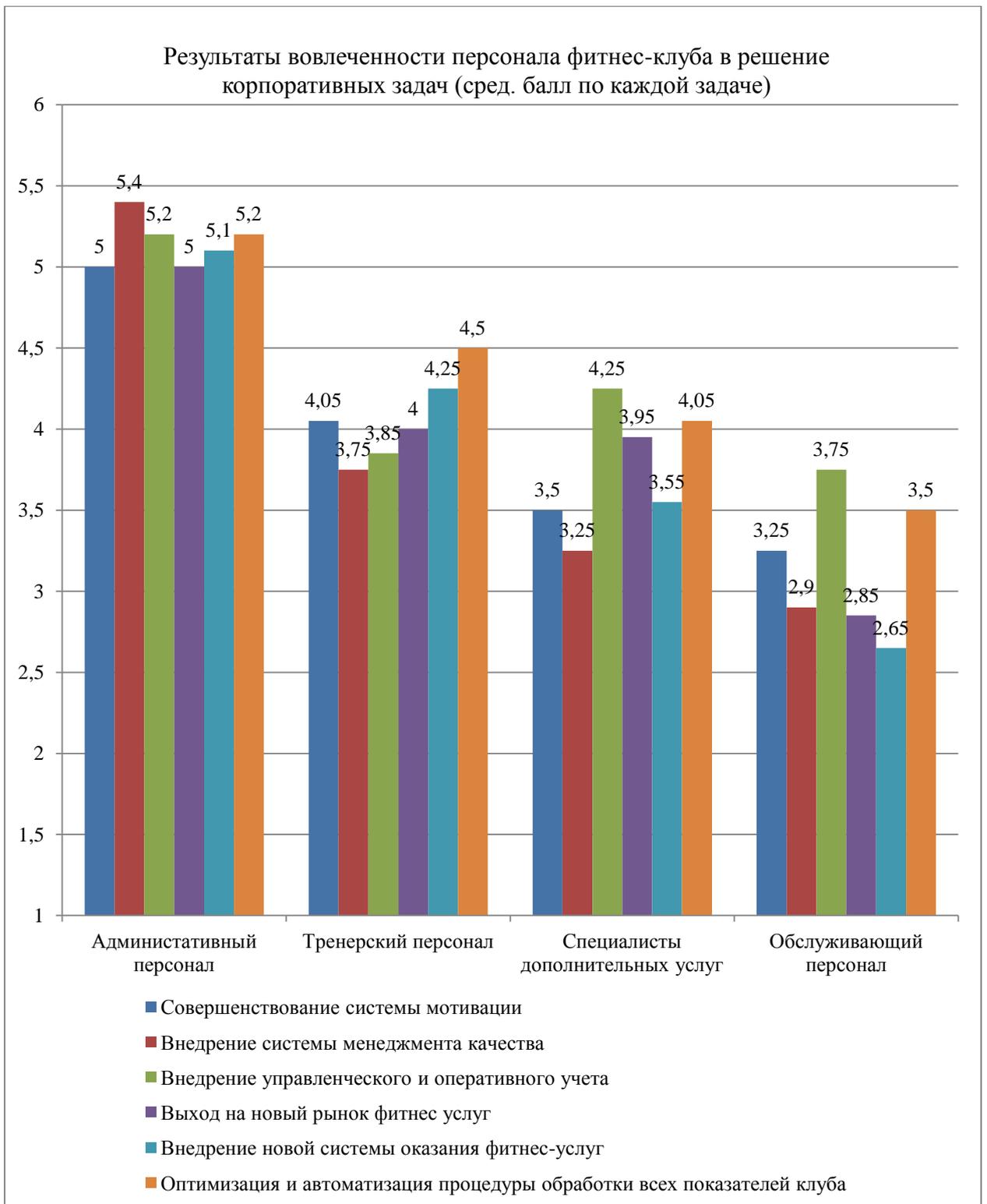


Рисунок 4 - Результаты вовлеченности персонала фитнес-клуба в решение корпоративных задач



Рисунок 5 - Индексы вовлеченности персонала фитнес-клуба в решении корпоративных задач

Видно, что индекс вовлеченности административного персонала в решение корпоративных задач наиболее высокий среди всех других категорий работников и составляет 30,9 балла. Следующей наиболее вовлеченной категорией работников является тренерский состав с результатом 24,4 балла. Стоит отметить и наименее вовлеченную категорию работников в бизнес-процессы – обслуживающий персонал с результатом 18,9 баллов. Общий индекс вовлеченности персонала фитнес-клуба в решение корпоративных задач по результатам анкетирования составил 24,2 балла из 36 возможных.

Для оценки индекса вовлеченности в рабочий процесс в период с 22.03.2019 г. по 23.03.2019 года было также проведено анонимное анкетирование персонала фитнес-клуба. Бланк анкеты представлен в Приложении В.

В анкетировании приняли участие все сотрудники организации, в том числе и руководящее звено. Результаты анкетирования представлены на рисунке 6. Наиболее вовлеченной категорией в рабочие процессы является

административный персонал, с индексом 41,6 балла из 44 возможных. Тренерский состав, также наиболее высоко вовлечены в рабочие процессы - результат 29,5 балла. Наименее вовлеченными оказались специалисты с результатом 23,2 балла и обслуживающий персонал с результатом 24,4 балла. Общий индекс вовлеченности персонала в рабочий процесс фитнес-клуба составил 29,7 балла.

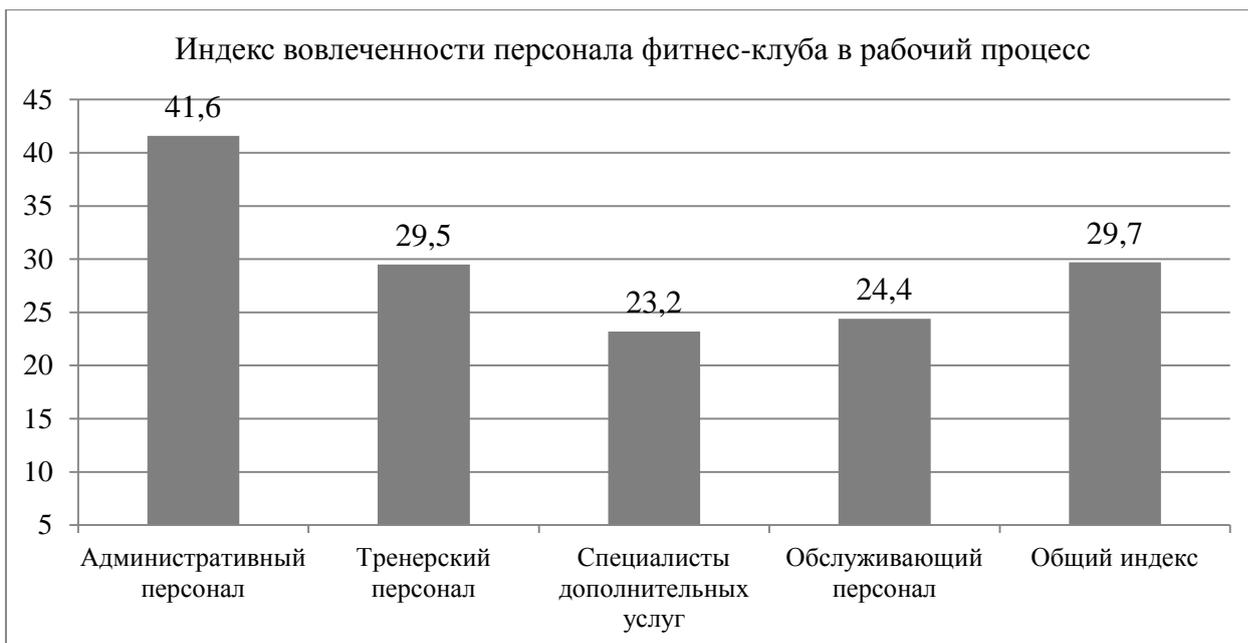


Рисунок 6 - Индексы вовлеченности персонала в рабочий процесс

Для измерения инициативности и нацеленности на повышение эффективности работы и развитие компании было использовано анонимное анкетирование. Анонимная анкета использовалась со списком утверждений, с которыми респондент соглашается или не соглашается измерять инициативу и фокусироваться на повышении эффективности компании и развитии компании. За согласие с утверждениями 1, 2, 4, 5, 6, 8 был начислен один балл, за несогласие с утверждениями 3,7 был начислен один балл. Макет анкеты представлен в Приложении Г.

Результаты анкетирования представлены на рисунке 7.

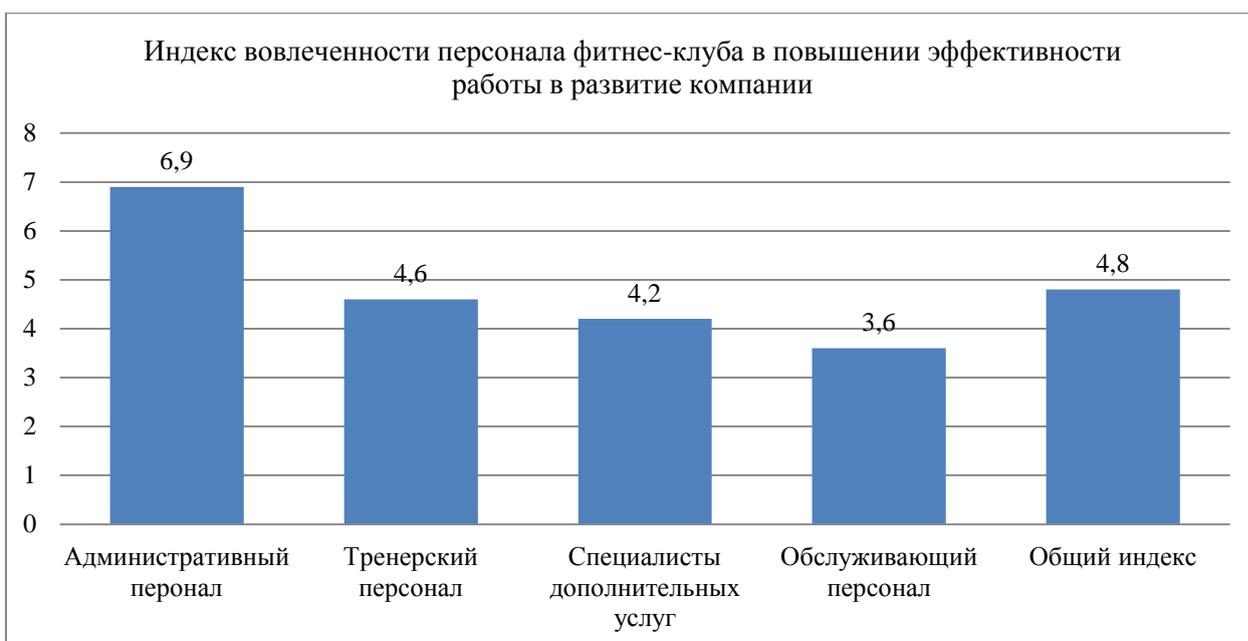


Рисунок 7 – Индекс вовлеченности персонала фитнес-клуба в повышение эффективности работы и развитие компании

Так, наиболее инициативными, как и в предыдущих результатах анкетирования оказалось административное звено (6,9 баллов). Наименее инициативными оказался обслуживающий персонал с результатом 3,6 балла. Общий индекс вовлеченности по данному критерию составил 4,83 балла.

Далее, на основании приведенных индексов рассчитаем общий индекс вовлеченности работников фитнес-клуба. По нашим результатам индекс вовлеченности может быть в пределах от 0 до 88 (по количеству вопросов).

Расчет общего индекса вовлеченности работников фитнес-клуба в бизнес- процессы организации представлен в таблице 9.

Таблица 9 - Расчет общего индекса вовлеченности сотрудников фитнес-клуба

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Количество вопросов	Индекс по показателю (баллы)	Результат расчетов
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 6	6	От 0 до 36	24,2
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	11	От 0 до 44	29,7
Инициативность	От 0 до 1	8	От 0 до 8	4,83
Вовлеченность работников в целом	-	-	От 0 до 88	58,74

Общий индекс вовлеченности сотрудников фитнес-клуба по категориям представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Общий индекс вовлеченности работников фитнес-клуба по категориям

Показатель вовлеченности	Результат расчетов по категориям работников			
	Административный персонал	Тренерский состав	Специалисты	Обслуживающий персонал
Вовлеченность в решение корпоративных задач	30,9	24,4	22,55	18,9
Вовлеченность в рабочий процесс	41,6	29,5	23,2	24,4
Инициативность	6,9	4,6	4,2	3,6
Общий индекс	79,4	58,5	49,95	46,9

Для интерпретации результатов проведенного исследования нужно воспользоваться градацией результатов, представленных в таблице 11.

Таблица 11 - Градация результатов для фитнес-клуба «Физкультура»

Уровень вовлеченности	Индекс вовлеченности
Низкий уровень вовлеченности	От 0 до 8
Уровень вовлеченности ниже среднего	От 8 до 38
Средний уровень вовлеченности	От 38 до 48
Уровень вовлеченности выше среднего	От 48 до 68
Высокий уровень вовлеченности	От 68 до 88

Следовательно, из данного исследования можно сделать выводы: в фитнес-клубе «Физкультура» в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы равен 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы.

Анализируя индексы по категориям работников можно сделать следующие выводы:

– административное звено наиболее вовлечено в бизнес-процессы фитнес-клуба по всем показателям. Общий индекс вовлеченности 79,4 балла по окончании обучения является очень высоким уровнем. Вовлечение этой категории сотрудников приводит к постоянному улучшению как их собственной работы, так и бизнес-процессов в организации;

– вовлеченность тренерского состава в бизнес-процессы клуба находится на уровне выше среднего с результатом 58,5 балла. Этот показатель можно считать в норме, но для начала необходимо проанализировать долю производительности труда, приходящуюся на данную категорию работников, поскольку показатель не на высшем уровне, а это значит, что атмосфера в коллективе не всегда благоприятная, и уровень удовлетворенности трудом в компании снижается или не высок;

– вовлеченность специалистов дополнительных услуг имеет результат 49,95 балла, что очень близко к среднему значению или даже стоит на пороге среднего значения, но все еще считается чуть выше среднего;

– вовлеченность обслуживающего персонала, с результатом 46,9 балла, относится к среднему уровню вовлеченности, следовательно, развитие клуба не может происходить за счет инициативы снизу, потому что сегодня сотрудники неправильно понимают приоритеты в работе, не имеют ориентацию на командный результат и не увлечены работой настолько, чтобы приносить ей отдачу.

В заключение необходимо заметить, что руководству фитнес-клуба необходимо принимать меры по повышению индекса вовлеченности своих сотрудников, поскольку от них напрямую зависит успех деятельности всей сети. Подкрепив инициативу всех категорий работников, фитнес-клуб сможет добиваться результатов в разы быстрее, нежели имея инициативу только сверху. Более подробно о предлагаемых мероприятиях в следующем разделе бакалаврской работы.

3 Разработка мероприятий, направленных на повышение вовлеченности персонала

3.1 Система мероприятий по повышению вовлеченности

По итогам проведенного исследования во втором разделе бакалаврской работы, был сделан вывод, что в фитнес-клубе «Физкультура», в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы фирмы равен 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности чуть выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы. Причиной такого результата является низкая вовлеченность персонала в решение корпоративных задач, то есть, отсутствует осознание сотрудниками своих задач. Когда сотрудник работает, вовлечен своей работой, он не будет просто сидеть и ничего не делать или отвлекаться на другие, не относящиеся к работе, дела. Сотрудник, который вовлечен в трудовой процесс, способен самостоятельно ставить и решать поставленные задачи, направлять и распределять свои ресурсы согласно своим планам.

Так, руководящее звено наиболее вовлечено в бизнес-процессы фитнес-клуба по всем показателям. Вовлеченность тренерского персонала находится на уровне выше среднего с результатом 58,5 балла. Вовлеченность специалистов дополнительных услуг имеет результат 49,95 балла, находящийся на пороге среднего значения, движущегося к минимальному. Вовлеченность обслуживающего персонала фитнес-клуба равна результату 46,9 балла.

После проведения исследования предлагаем ряд системных мероприятий:

1. Совершенствование существующей системы мотивации и стимулирования. Сюда входят разработка нового подхода к системе премирования персонала и включение дополнительных стимулирующих элементов в социальный пакет для персонала фитнес-клуба.

2. Введение новых форм сотрудничества между персоналом клуба и руководством, а также, между работниками и клиентами клуба, непосредственно отражающие сегодняшнюю ситуацию с самоизоляцией. Сюда входят создание единого корпоративного чата в мессенджерах для персонала клуба и разработка онлайн услуг для клиентов.

Важнейшим шагом для вовлеченности персонала в рабочие процессы компании – возможность оказания поддержки персоналу фитнес-клуба «Физкультура», обозначив свой интерес к ним и указав на конкретные преимущества. Очень важно донести до персонала смысл, что их участие в осуществлении общих целей и задач увеличивает их статус как сотрудника клуба, повышается доверие руководства, и появляются интересные возможности как для развития самого сотрудника, так и организации в целом.

Основное условие успешной деятельности фитнес-клуба – это, в первую очередь, «правильные» сотрудники, которые воспринимают идею работы в контексте «МЫ», а не «Я». Неэффективный персонал фитнес клуба – это «палка в колесо» всему фитнес бизнесу, поэтому без личной заинтересованности каждого участника никак не обойтись. Банально повысить человеку зарплату (особенно добавив на него при этом дополнительную нагрузку) – не вариант, так как даже если это и даст какой-то результат, то лишь на короткое время. Мотивация персонала в фитнес индустрии предполагает более индивидуальный и даже «творческий» подход. С этой целью рекомендуется совершенствовать существующую систему мотивации и стимулирования персонала фитнес-клуба. Итак, нами представлен новый подход к начислению премии сотрудникам фитнес-клуба «Физкультура».

Влияние системы материального стимулирования, действующей в организации, на мотивацию персонала и трудовое поведение во многом определяется тем, насколько справедливо оно воспринимается сотрудниками,

как напрямую, по их мнению, вознаграждение связано с результатами работы.

Во-первых, мы изучили многие мотивационные схемы для персонала на примерах реальных практик [23] в фитнес-клубах и разработали универсальную модель начисляемых к окладу премий (Приложение Д).

Как показывает опыт, применение комбинаций данных схем мотивации дает ощутимую прибавку прибыли для владельцев фитнес-клубов, а также повышает эффективность работы сотрудников.

Во-вторых, кроме этого, предлагаем руководству фитнес-клуба рассмотреть следующие вопросы материального стимулирования сотрудников, указанные в таблице 12.

Таблица 12 – Рекомендации для совершенствования системы материального стимулирования сотрудников фитнес-клуба «Физкультура»

Рекомендации	Характеристика рекомендаций
Увеличение тарифной ставки на 5%	Постоянная часть заработной платы отдела продаж и инструкторов тренажерного зала, которая зависит от тарифной ставки, должна быть пересмотрена. Имеет смысл поощрять наиболее опытных сотрудников, справляющиеся с выполнением личного плана
Годовая премия	Премия, выплачиваемая тренерскому составу и работникам отдела продаж за перевыполнение годового плана. Размер премии определяется в зависимости от выполнения ключевых показателей эффективности
Звание «Тренер года»	Премия, выдаваемая за перевыполнение плана тренировок, набравшему максимальное количество персональных тренировок и приносящему клубу высокий уровень дохода. Обязательное условие - спортивные достижения: участия в российских и международных соревнованиях по различным категориям
Спонсорство	Выплата денежных средств на проезд и проживание спортсменам тренерского состава, выступающих на российских и международных соревнованиях, представляющих честь клуба

В-третьих, нами была разработана система материального стимулирования наставников, в зависимости от показателей эффективности их подопечных в фитнес-клубе «Физкультура» (Приложение Е).

Данная система рекомендуется к введению для сотрудников, чья эффективность деятельности может быть измерена в плановых показателях. Для наставников, обучающих сотрудников, чью эффективность оценить возможно только по косвенным показателям, рекомендуется ввести фиксированную сумму ежемесячной премии в размере 1000 рублей за каждого подопечного.

Предполагается, что такая система премирования позволит повысить уровень мотивации и вовлеченности наставников и повысить эффективность их подопечных.

Кроме этого, стимулировать сотрудников клуба нужно не только материально, но также, необходимо эффективно стимулировать персонал системой нематериальной мотивации. Каждая существенная система повышения мотивации персонала несет за собой материальные ущербы, которые организация не всегда готова понести. Поэтому руководству клуба необходимо рассмотреть следующие действия:

1. Развитие благоприятного климата внутри коллектива.
2. Применение публичной похвалы.
3. Индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Для некоторых амбициозных сотрудников прекрасным подтверждением собственной ценности станет нематериальное поощрение – например, устная благодарность и вручение почетной грамоты или кубка в присутствии всего коллектива. Людям важно знать, что их даже небольшой прогресс не остается незамеченным, и что их действия соответствуют ожиданиям руководящей стороны. Великолепная мотивация для фитнес-тренера заключается в инвестировании средств в его профессиональный рост. Дать сотруднику оплачиваемый отпуск – хорошо, а оплатить в качестве вознаграждения за плодотворную работу курсы повышения квалификации, полезный семинар или мастер-класс – еще лучше [19]. Так руководство клуба придаст уверенности сотруднику в том, что его ценят, он имеет значение,

руководство заинтересовано в развитии его талантов и дальнейшем взаимовыгодном сотрудничестве.

Тренер, мотивированный таким образом, будет стараться показывать более высокие результаты в своей работе.

Таким образом, создание четкой системы премирования работников позволит стимулировать персонал к выполнению работы, повысить эффективность их деятельности.

Помимо прямой денежной компенсации (постоянная часть заработной платы, включая надбавки, доплаты и переменная часть заработной платы), есть разные формы косвенного материального стимулирования сотрудников, которые называют социальным пакетом.

Предлагается включить в существующий социальный пакет фитнес-клуба «Физкультура» дополнительные льготы. Размер и характер льгот предлагается устанавливать в зависимости от заслуг работника клуба: чем выше его должность и чем дольше он работает, тем больше разнообразных преимуществ и льгот он может получить.

В работе предложено разделить работников на категории, за которыми закрепляется определенный пакет. Все льготы можно разделить на базовые и переменные (предоставляются отдельным сотрудникам в зависимости от заслуг). В приложении Ж представлены дополненные социальные пакеты для сотрудников фитнес-клуба.

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов их внедрения. Внедрение приведенных выше мероприятий повлияет на различные факторы вовлеченности.

Внедрение социальных пакетов в систему мотивации и стимулирования труда сотрудников фитнес-клуба позволит привлечь и удержать высокопрофессиональный персонал, повысить производительность труда, и создать благоприятное общественное мнение об организации.

Обязательной частью разработки и внедрения мероприятий является и анализ их рисков.

Под проектными рисками понимают, обычно, ожидаемое ухудшение общих показателей эффективности проекта, которое происходит под влиянием неопределенности.

Анализ рисков нужен уже для того, чтобы определить, стоит ли вообще осуществлять данный проект.

Непрерывно реализация рисков приводит к срыву сроков реализации проекта, перераспределение средств, а иногда и к полному провалу проектов.

Поскольку, по итогам реализации мероприятий планируется увеличить индекс вовлеченности примерно на 20-30%, то следующим шагом необходимо выявить основные риски проекта и разработать стратегию управления рисками. Для этого используем экспертный метод.

График внедрения мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала фитнес-клуба представлен в таблице 13.

Таблица 13 - График внедрения мероприятий в фитнес-клуб «Физкультура»

Мероприятие	Действия	2020 год						2021 год				
		июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май
Внедрение новой системы премирования персонала	Создание положения о новой системе премирования											
Внедрение дополнительных льгот для персонала	Внесение соответствующих изменений в коллективный договор											

В таблице 14 представлены балльные оценки экспертов по основным факторам риска. Количество экспертов, участвующих в оценке видов риска составило 3 человека из руководящего состава (в таблице приведен уже средний результат экспертов).

С помощью балльной оценки (5-балльной) выявляется уровень влияния каждого фактора, при этом: 5 баллов - наивысший балл, 1 балл - низший балл. Так, наибольший риск отмечен при внедрении новой системы премирования персонала, где основным значимым фактором является ухудшение взаимоотношений в коллективе.

Таблица 14 - Оценка основных факторов риска мероприятий фитнес-клуба

Мероприятие	Фактор риска	Значимость фактора (SF)	Вес фактора, W	Оценка эксперта, B	Средневзвешенная оценка, R=W*B
Внедрение новой системы премирования персонала	Ухудшение взаимоотношений в коллективе	4,8	0,3200	3,8	1,216
	Повышенная конкуренция среди персонала	4,4	0,1100	2,1	0,231
	Общее напряжение в коллективе из-за изменения системы премирования	4,5	0,3100	3,6	1,116
Итого: среднее значение риска внедрения новой системы мотивации персонала					1,819
Внедрение системы социальных пакетов	Недовольство персонала дифференциацией пакетов для разных групп сотрудников	4,0	0,2600	2,5	0,650
Итого: среднее значение риска внедрения системы социальных пакетов					0,650
Итого риск проекта		17,7	1,0	-	1,2345

Наглядно оценка основных факторов риска внедряемых мероприятий фитнес-клуба представлена на рисунке 8.

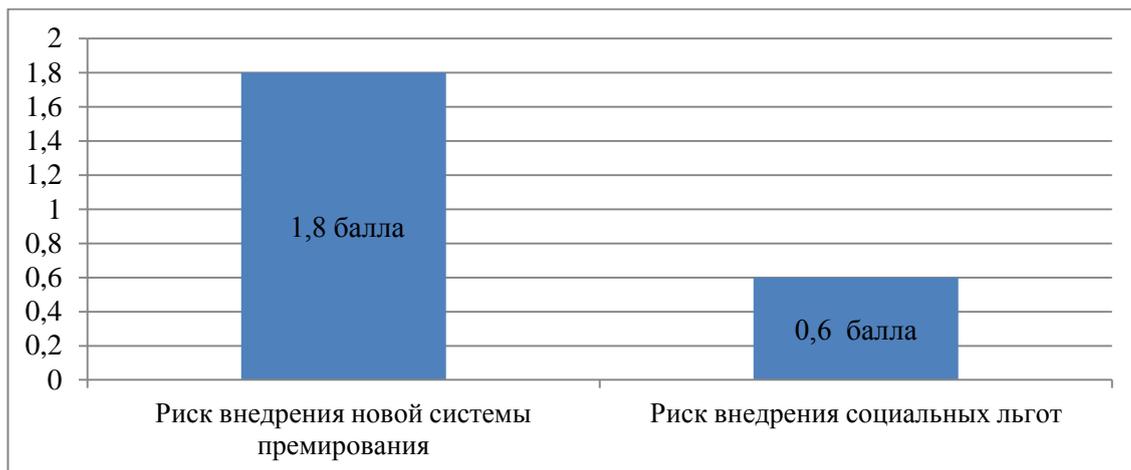


Рисунок 8 – Оценка основных факторов риска внедряемых мероприятий в фитнес-клубе «Физкультура»

Именно поэтому на этапе планирования руководству нужно спрогнозировать методы регулирования этого фактора, которые влияют на объект контроля, благодаря которому достигается состояние устойчивости этого объекта в случае отклонения от указанных параметров.

Сегодня, в связи со сложившейся обстановкой в мире, будет не правильным обойти тему удаленной работы стороной. Введение новых форм сотрудничества между персоналом и руководством клуба, а также, между работниками и клиентами клуба, несомненно, являются актуальными вопросами в сегодняшней ситуации, связанной с самоизоляцией.

«Карантин» и «удаленка» – это два главных слова, повлиявших на бизнес в связи с пандемией коронавирусной инфекции COVID-19. Из-за пандемии коронавируса многие компании перешли в режим удаленной работы, что влияет на взаимодействия людей внутри коллектива. Но закрытие офисов и перевод сотрудников на «домашний режим» совсем не означают, что работу с персоналом в это время следует остановить.

После коронавируса жизнь людей уже не будет прежней. Некоторые из компаний останутся на «удаленке» и после мировой эпидемии. Во-первых, сами сотрудники, почувствовав преимущества домашней работы, не захотят возвращаться в офисы. А во-вторых, собственники бизнеса, соизмерив KPI

работников и экономию на аренде помещений и коммунальных услугах, могут оставить в офисе лишь самых необходимых сотрудников. По прогнозам аналитиков в течение пяти лет спрос на удаленных сотрудников будет стремительно возрастать и приведет к тому, что в России к 2025 году будет удаленно трудиться каждый пятый сотрудник.

В контексте данной проблемы нами предлагаются ряд мероприятий, для поддержания сотрудничества как между сотрудниками клуба, так и между клубом и его клиентами: создание единого корпоративного чата в мессенджерах для персонала клуба и разработка онлайн услуг для клиентов [17].

В процессе привлечения персонала к жизни компании чрезвычайно важно, чтобы работник не только всегда был в курсе поставленных целей организации, но и адекватно и верно их понимал, видел связь между собственной работой и общей задачей организации. В связи со сложившейся ситуацией в мире, сегодня это как никогда актуально. Учитывая тот факт, что фитнес-клуб находится на удаленной работе, для поддержания связи коллектива друг с другом, для обмена важной информацией, в компании созданы разнообразные разделенные чаты по темам, проектам, разные группы сотрудников объединены в социальных сетях. И это вполне естественно, ведь современный деловой чат – это не просто программа для переписки, а комплексная платформа с широкими возможностями для совместной работы. Но данные чаты решают вопрос коммуникации сотрудников только внутри одной категории работников, оставляя в стороне остальной персонал. Общий чат для всех сотрудников фитнес-клуба, это отличная идея для сплочения: информация разлетается за считанные минуты, сотрудники клуба всегда в курсе событий, при этом, не тратя время на встречи для обсуждения важных вопросов и проблем.

А в настоящее время, поиск решений и способов повышения сплоченности и вовлеченности сотрудников фитнес клуба в рабочие

процессы компании, находясь на удаленной работе, является особенно актуальным.

В связи с этим, мы предлагаем создать единый корпоративный чат для персонала фитнес-клуба, который будет актуален не только в период пандемии, но и после мирового кризиса. Для данного чата предлагается установить определенные правила (Приложение 3).

Используя все эти идеи, можно не только сплотить коллектив, но и стать настоящей и крепкой компанией, с креативными и современными сотрудниками. Такой общий чат для сотрудников не потеряет своей актуальности и после пандемии и будет развивать творчество и повышать рост компании.

Применение данных идей в практику увеличит вовлеченность, коммуникацию, самореализацию, организацию рабочего процесса каждого сотрудника клуба, что в свою очередь приведет к повышению эффективности деятельности компании в целом.

По прогнозам можно утверждать, что, применяя данную идею с групповым чатом увеличится интерес к задачам фитнес-клуба, повысится коммуникация между участниками и реальной станет возможность реализации идей и инициатив напрямую руководителю из других категорий персонала.

Коронавирус превратил мир в большую карантинную зону. ВОЗ признал коронавирус пандемией. Вирус, шагающий по планете, уже повлиял на организацию труда во многих странах. Мировые компании Microsoft, Expedia отправили работать из дома более 80% сотрудников. Немногим меньше – от 34% до 76% работников трудятся удаленно у таких гигантов, как Amazon, Uber, Facebook и Google. Этому примеру последовали сотни компаний. Мир на пороге масштабного эксперимента: большинство из тех, кто протестируют новую модель работы, не захотят возвращаться к офисному варианту.

Коронавирус подарил нам возможность провести самый масштабный эксперимент, касающийся рынка труда. Не исключением является и фитнес-индустрия. В настоящее время фитнес-клуб «Физкультура», как и многие другие компании, относящиеся к сфере предоставления фитнес-услуг, ушли на удаленную работу. Для сохранения положительного эмоционального настроя и физической формы тренировки с квалифицированными тренерами фитнес-клуба «Физкультура» выходят в свободном доступе в прямых эфирах на площадке Instagram. Несомненно, такой подход позволяет не только привлечь новую аудиторию, но и протестировать новые для компании услуги-онлайн [27].

Фитнес-клуб проводит функциональные тренировки, занятия по общей физической подготовке, йоге и медитации, персональные онлайн-тренировки, тренеры подготовили программу так, чтобы участники клуба использовали минимум инвентаря. Функциональные тренировки проводятся с собственным весом, для курса «Здоровая спина», йоги и медитации нужны только коврик и смартфон.

Занятия проводятся в течение дня согласно расписанию: утром и вечером – йога, медитация и функциональные тренировки, в обед – упражнения на пресс. По утрам тренеры проводят бесплатные 15-минутные зарядки для тех, кто работает из дома. Концепция клуба предусматривает занятия в малых группах, до 10 человек. Сейчас на тренировках присутствуют по 6-7 человек, из них 2-3 – это члены клуба. Все тренировки проходят в прямом эфире Instagram.

Сейчас непростой период, при этом дающий возможность освоить новые аспекты в работе, заставляющий выйти из зоны комфорта и развить ряд компетенций. Именно сейчас, как никогда фитнес-клубу необходимо разработать эффективную модель удаленной работы для своих сотрудников, развивать направление онлайн-марафонов и видео-уроков, чтобы клиенты всегда имели возможность воспользоваться услугами клуба, независимо от формата его работы.

Нами был разработан комплекс рекомендаций, касающихся удаленной работы сотрудников фитнес-клуба «Физкультура», которые будут актуальны и после пандемии (Приложение И).

Итак, все предложенные нами рекомендации по развитию онлайн работы фитнес-клуба «Физкультура» станут актуальными как в настоящее время, так и после завершения самоизоляции. Данные услуги необходимо тщательно разработать и разместить на сайте клуба [26].

Данные направления онлайн работы фитнес-клуба имеют ряд положительных сторон:

- самое важное – не надо никуда ездить. Иногда реально трудно выкроить время, не опоздать, простояв в пробках. Можно купить абонемент в ближайший спортивный клуб и ходить тренироваться с готовой программой в любое удобное время;

- огромный плюс – это выбор. Можно выбрать любого тренера из любой страны! Допустим, вы всегда мечтали тренироваться под руководством известного спортсмена. С развитием онлайн-тренинга это стало возможным;

- пожалуй, еще один важный момент – это возможность получить программу. Часто тренеры в залах не хотят давать своим клиентам программу и не хотят, чтобы клиент становился независимым. Это же минус в заработке на персональных тренировках! Онлайн – тренер составляет программу. То есть клиент знает, что и когда делать;

- онлайн-тренинг обычно гораздо дешевле персональной тренировки с тренером. Издержки тренера, если ему не надо платить за аренду зала и закладывать в оплату расходы на дорогу, питание вне дома, значительно сокращаются, поэтому клиент может заказать программу на месяц значительно дешевле, чем оплачивая месяц персонального тренинга;

- наконец, многие клиенты жалуются, что зачастую тренеры не могут уделить им время вне персональной тренировки. При тренировках онлайн тренеры обычно, наоборот, предоставляет гораздо больше поддержки:

отвечают на e-mail, дают необходимые рекомендации, ведут консультации по «Скайпу» и телефону относительно любых, даже самых незначительных вопросов.

Таким образом, онлайн-тренинг для некоторых людей может оказаться замечательным вариантом, где при доступной цене вы можете получить качественные рекомендации и поддержку.

Будут ли полностью сохранены онлайн-услуги клуба в пост-карантинный период или будет принято решение оставить только определённые направления – в этом вопросе ключевым ориентиром станут потребности членов клуба. Конечно же, значительная часть клиентов вернутся в офлайн по ряду значимых причин.

Сейчас же у руководства есть время и ресурсы протестировать новые для клуба услуги, изучить аудиторию и понять, что действительно пользуется спросом.

Перспективные опции, конечно же, предпочтительно оставить и для обычного режима жизни – нельзя отказываться от качественных и востребованных продуктов, которые были созданы в рамках таких необычных обстоятельств.

3.2 Экономическое и социальное обоснование мероприятий по повышению индекса вовлеченности персонала

Неотъемлемой частью разработки мероприятий является прогнозирование результатов их внедрения.

Внедрение приведенных выше мероприятий повлияет на различные факторы вовлеченности. Именно поэтому, оказывая влияние на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности.

Абсолютно любое управленческое решение, любой бизнес-процесс в качестве мотивированной целевой установки обладает конечным эффектом.

Совокупность этих результатов в рамках деятельности одного хозяйствующего субъекта создают систему иерархически соподчиненных задач.

Самый высочайший уровень этой иерархии представляют цели, затрагивающие максимизацию конечного социального и экономического результата. Социальная продуктивность мероприятий проявляется в возможности получения положительных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Эффективность созданных мероприятий для фитнес-клуба «Физкультура» должна оцениваться по трем составляющим ее элементам – лояльность персонала, привлекательность на рынке труда, продуктивность деятельности персонала.

Лояльность персонала и продуктивность его деятельности можно спрогнозировать (оценить) при помощи опроса сотрудников фитнес-клуба на предмет внедрения мероприятий (Приложение К).

Привлекательность компании на рынке труда, действующей на основании новой системы мотивации, можно оценить при помощи опроса потенциальных сотрудников, которые согласились бы работать в данной компании с данной системой мотивации (Приложение Л).

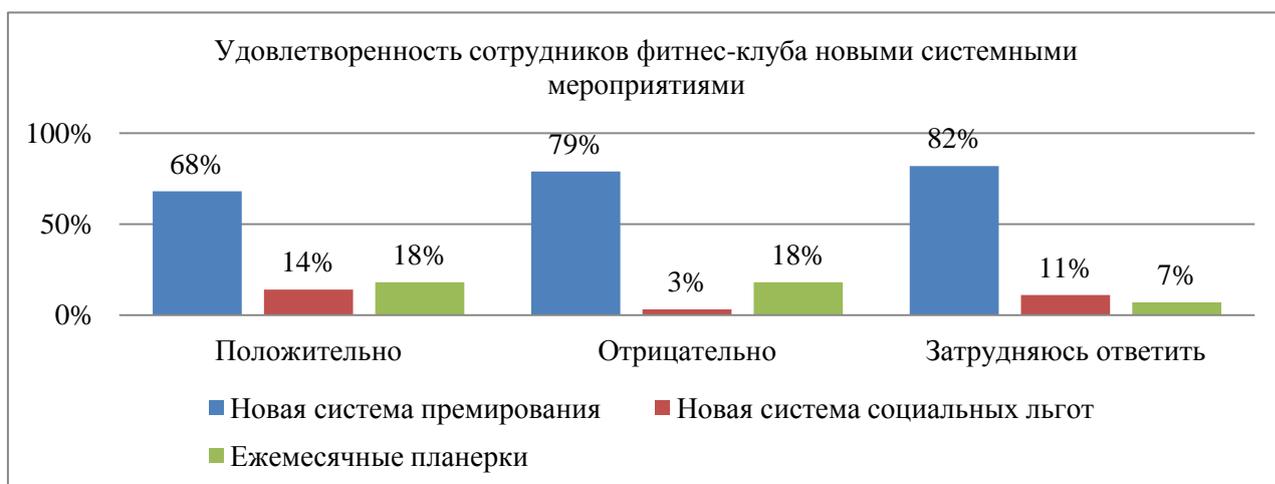


Рисунок 9 – Удовлетворенность сотрудников фитнес-клуба новыми системными мероприятиями

Результаты первого опроса представлены на рисунке 9. В данном случае были опрошены все сотрудники фитнес-клуба.

Результаты второго опроса представлены на рисунке 10. В данном случае было опрошено 50 человек. Из опроса потенциальных сотрудников фитнес-клуба выяснилось, что 70% опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных мероприятий, компания будет еще привлекательней для потенциальных сотрудников.



Рисунок 10– Рыночная привлекательность при внедрении новых мероприятий в фитнес-клубе

В таблице 15 представим затраты на социальные пакеты на год.

Таблица 15 - Затраты на социальные пакеты

Наименование	Количество человек, попадающих под пакет, чел.	Цена за единицу, тыс. руб. в год	Общая стоимость за год, руб.
ДМС базовая	24	8000	192000
Оплата мобильного телефона	78	2400	187200
ДМС расширенная	16	17000	272000
Право покупать продукцию по льготным ценам членам семьи	23	5000	115000
Премия за преданность организации	30	15000	450000
Оплата санаторно-курортного отдыха 1 раз в год	7	100000	700000
Итого	178	-	1916000

Как видно из таблицы 15, общая сумма затрат на дополнительные льготы в социальном пакете составит 1916000 рублей в год. При этом, самые значительные группу затрат составляют затраты на оплату санаторно-курортный отдых – 700000 тысяч рублей и затраты на премию сотрудникам клуба за преданность компании – 450000 тысяч рублей.

Что касается системы мотивации персонала фитнес-клуба «Физкультура», то при выполнении данных рекомендаций, следует ожидать следующих изменений: уменьшение текучести кадров, повышение производительности труда и вовлеченности персонала, а так же формирование благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива. Применение разработанных нами комбинаций схем мотивации даст ощутимую прибавку прибыли для владельцев фитнес-клубов, а также повысит эффективность работы сотрудников.

Таким образом, совершенствование системы премирования работников позволит стимулировать персонал к выполнению работы, повысить эффективность их деятельности.

Предложенные мероприятия по мотивации персонала требуют постепенного внедрения и повлекут за собой дополнительные затраты, не предусмотренные в бюджете, поэтому целесообразно заложить дополнительную статью затрат, которая покроет непредвиденные расходы. Эти затраты могут возникнуть на любом этапе внедрения предлагаемых мероприятий и их точный размер невозможно просчитать заранее.

Что касается рекомендаций по развитию удаленной работы сотрудников фитнес-клуба «Физкультура», которые будут актуальны не только сейчас, но и после пандемии, считаем, что удаленная работа, как и совмещение «офисного» и «домашнего» режимов труда ведут к ряду серьезных конкурентных преимуществ: повышению эффективности труда, росту лояльности и снижению расходов.

Период карантина пока что не даёт открыть двери фитнес-клуба «Физкультура», но он позволяет сфокусироваться на новых направлениях

деятельности, изучить актуальные потребности аудитории и подготовить бизнес к новым условиям игры. Важно использовать все предлагаемые возможности с максимальной эффективностью и проявлять гибкость во многих вопросах.

При воплощении в жизнь всех вышеприведенных мероприятий значительно высока вероятность изменения различных факторов вовлеченности персонала организации. Оказывая влияние на важные для сотрудников факторы вовлеченности, можно добиться положительной динамики индекса вовлеченности.

Заключение

Изучая и рассматривая актуальность данного исследования, замечено, что в современных, динамично меняющихся условиях персонал становится главным ключевым активом организации, который может обеспечивать ее конкурентоспособность и стабильное эффективное развитие. Участие сотрудников в работе, как и показатель вовлеченности выступает залогом успеха и дальнейшего процветания любой организации.

В результате исследовательской работы были реализованы цели и озвученные задачи, которые прописаны во введении. Необходимо сделать выводы по данной работе.

В ходе исследования были изучены основные теоретико-методологические особенности определения «вовлеченности». Понятие «вовлеченность» раскрыто и определено как долговременное эмоциональное состояние, характеризующее степень совпадения ценностей работника (его личная миссия, видение, цели, интерес, удовлетворенность, лояльность, приверженность, ключевые факторы успеха) с ценностями организации и отражающие готовность сотрудника посвятить свое личное время работе в интересах организации, по собственному желанию проявлять инициативу и прикладывать дополнительные усилия для достижения целей организации.

В теоретической части данного исследования была создана и приведена систематизация главных причин, которые оказывают существенное воздействие на вовлеченность сотрудников в деятельность организации. Причины классифицированы по 4 главным группам: связанные с политикой компании, с климатом в коллективе, с организацией труда и связанные с самореализацией работников и возможностями их дальнейшего развития.

В практической части бакалаврской работы проанализированы общая характеристика деятельности фитнес-клуба «Физкультура», произведена оценка конкурентоспособности организации с использованием таких инструментов, как, SWOT–анализ, анализ основных конкурентов клуба.

Большое внимание было уделено анализу вовлеченности персонала фитнес-клуба в бизнес-процессы организации.

По итогам проведенного исследования во втором разделе бакалаврской работы выяснилось, что в фитнес-клубе «Физкультура» в настоящее время индекс вовлеченности персонала в бизнес-процессы равен 58,74 балла, что соответствует уровню вовлеченности чуть выше среднего, но не достигающего высокого уровня даже до минимальной его границы.

Наибольший индекс вовлеченности в бизнес-процессы компании отмечено у административного персонала и тренерского состава. И это не удивительно, поскольку именно руководители и тренеры являются костяком фитнес-клуба. Наименьший индекс вовлеченности отмечен у специалистов дополнительных услуг и у обслуживающего персонала.

В третьем разделе исследовательской работы был предложен ряд системных мероприятий. К таким мероприятиям отнесены:

1. совершенствование существующей системы мотивации и стимулирования. Сюда входят разработка нового подхода к системе премирования персонала и включение дополнительных стимулирующих элементов в социальный пакет для персонала фитнес-клуба;

2. введение новых форм сотрудничества между персоналом клуба и руководством, а также, между работниками и клиентами клуба, непосредственно отражающие сегодняшнюю ситуацию с самоизоляцией. Сюда входят создание единого корпоративного чата в мессенджерах для персонала клуба и разработка онлайн услуг для клиентов.

При выполнении рекомендаций по улучшению системы мотивации персонала фитнес-клуба «Физкультура» уменьшится текучесть кадров, повысится производительность и вовлеченность персонала.

Создание четкой системы премирования работников позволит стимулировать персонал к выполнению работы, повысить эффективность их деятельности посредством выполнения плана по особым измеряемым показателям.

Внедрение социальных пакетов в систему мотивации и стимулирования труда сотрудников фитнес-клуба позволит привлечь и удержать высокопрофессиональный персонал, повысить производительность труда, и создать благоприятное общественное мнение об организации. Общая сумма затрат на дополнительные льготы в социальном пакете составит 1916000 рублей. При этом, самые значительные группу затрат составляют затраты на оплату санаторно–курортный отдых – 700000 тысяч рублей и затраты на премию сотрудникам клуба за преданность компании – 450000 тысяч рублей.

Исходя из результатов опроса действующих сотрудников клуба видно, что предложенные мероприятия в наибольшей степени удовлетворяют персонал фитнес-клуба. Отрицательные отзывы незначительны.

Из опроса потенциальных сотрудников фитнес-клуба выяснилось, что 70% опрошенных считают, что вследствие реализации предложенных мероприятий, компания будет еще привлекательней для потенциальных сотрудников.

Все предложенные нами рекомендации по развитию онлайн работы фитнес-клуба «Физкультура» станут актуальными как в настоящее время, так и после завершения самоизоляции: персональные и корпоративные онлайн - тренировки, программы персонального рациона питания, программа по самореализации тренеров и инструкторов, создание на платформе Zoom и вебинарных комнатах различные мастер-классы. Данные услуги необходимо тщательно разработать и разместить на сайте клуба.

По прогнозам можно утверждать, что, применяя идею с групповым чатом увеличится интерес к задачам фитнес-клуба, повысится коммуникация между участниками и реальной станет возможность реализации идей и инициатив напрямую руководителю из других категорий персонала. Общий чат для всех сотрудников фитнес-клуба, это отличная идея для сплочения: информация разлетается за считанные минуты, сотрудники клуба всегда в курсе событий, при этом, не тратя время на встречи для обсуждения важных

вопросов и проблем. Такой общий чат для сотрудников не потеряет своей актуальности и после пандемии и будет развивать творчество и повышать рост компании.

Применение всех предложенных идей в практику увеличит вовлеченность, коммуникацию, самореализацию, организацию рабочего процесса каждого сотрудника клуба, что в свою очередь приведет к повышению эффективности деятельности компании в целом. Используя все предложенные идеи, можно не только сплотить коллектив, но и стать настоящей и крепкой компанией, с креативными и современными сотрудниками.

Будут ли полностью сохранены онлайн-услуги клуба в пост-карантинный период или будет принято решение оставить только определённые направления – в этом вопросе ключевым ориентиром станут потребности членов клуба. Конечно же, значительная часть клиентов вернутся в офлайн по ряду значимых причин. Сейчас же у руководства есть время и ресурсы протестировать новые для клуба услуги, изучить аудиторию и понять, что действительно пользуется спросом. Перспективные опции, конечно же, предпочтительно оставить и для обычного режима жизни – нельзя отказываться от качественных и востребованных продуктов, которые были созданы в рамках таких необычных обстоятельств.

Задачи решены и цель достигнута.

Список используемой литературы

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб.пособие / А.Р. Алавердов, О.В. Нестерова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : МФПУ «Синергия», 2017. 417 с.
2. Бердникова Т.Е. Анализ и диагностика финансово - хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Т.Е Бердникова. – М. : ИНФРА - М, 2017. 213с.
3. Долженко Р.А. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий //Барнаул: Вестник Алтайского государственного аграрного университета . 2017. № 19. С. 157-162.
4. Ериков В.М. Характеристика фитнес - индустрии в России и основных направлений современного фитнеса // Сборник научных трудов по материалам заочной научно-практической конференции «Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2017. № 3. С. 208-214
5. Зайцев А.Г. Маркетинговые исследования/А.Г. Зайцев, Е.В. Такмакова.– М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. 88 с.
6. Кей Беверли. Любите их или вы их потеряете. Как удержать ценных сотрудников/ Кей Беверли, Джордан - Эванс Шерон. – М. : Хорошая книга, 2016. 320 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – М. : «ИНФРА-М», 2018. 695 с.
8. Кривошеев С.С. Организационный менеджмент современного фитнес - клуба // Теория и практика физической культуры. 2018. № 6. С. 100–104
9. Ковров А. Лояльность персонала: что и как изучается в организации // Мир и безопасность. 2017. № 2. С. 3 – 6.
10. Липатов С.Н. «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104– 110.

11. Магура М.И. Патриотизм по отношению к своей организации. Миф или реальность?// Директор. 1997. № 7. С. 12-16
12. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел - Синтез», 2017. – 433 с.
13. Эндеко Т.Н. Марш энтузиастов, или Как повысить вовлеченность персонала / Т.Н. Эндеко. – М. : Спутник+, 2017. 223 с.
14. Берсин Д. 20 факторов, которые влияют на вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://neohr.ru/hr/article_post/20-faktorov-kotoryue-vliayut-na-vovlechnost-personala
15. Вебер А. Вовлеченность – ключевая метрика бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.chief-time.ru/management>
16. Джайлс Х. Вовлечённость персонала: пора опробовать иную тактику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.4hr.ru/zhurnal/hr-management/992-vovlechjonnost-personala-pora-oprobovat-inuyu-taktiku.html>
17. Дистанционная работа в фитнес-индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kultlab.ru/articles/fitness/distantcionnaya-rabota-v-fitness-industrii/>
18. Егорова А.С. Что такое факторы вовлеченности персонала? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.groupbr.ru/posts/что_vliyaet_na_vovlechnost
19. Егорова А.С. Руководство по оценке и повышению вовлеченности персонала: Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://groupbr.ru/posts/kniga_vovlechnost_personala_7_shagov_k_ponimaniyu/
20. Захарова А. Волшебные драйверы вовлеченности персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/1383/>
21. Исследование HayGroup: Стили лидерства и организационный климат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2013/09/17/6260>

22. Лебедева Е.А. Проблемы управления персоналом в контексте современного менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-upravleniya-personalom-v-kontekste-sovremennogo-menedzhmenta>
23. Обзор лучших практик вовлечения персонала в процесс непрерывного совершенствования (Группа RU-COM) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.up-pro.ru/library/production_management/kaizen/luchshiepraktiki.html
24. Обзор рынка фитнес-услуг в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tribuna.ru/publications/rynok-fitness-uslug.html>
25. Официальный сайт HayGroup [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.haygroup.com/ru>
26. Официальный сайт Общества с ограниченной ответственностью «Семейный спортивный клуб Физкультура» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fizkultura63.ru>
27. Развитие фитнес-клуба в пост-карантинный период [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/offline/127882-razvitie-fitness-kluba-premium-segmenta-v-post-karantinnyy-period>
28. Свергун О. Вовлеченность персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/460105-01-03-2016-vovlechnost-personalatsennoe-preimushchestvo>
29. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.awaragroup.com/upload/pdf/Employee_Engagement_in_Russia_Rus.pdf
30. HR Лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php>
31. HR-Life.ru-Специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/>

Приложение А

Прайс-лист фитнес-клуба «Физкультура»

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ТРЕНИРОВКИ

Наименование	Фитнес-тренер Стоимость (руб.)	Персональный тренер Стоимость (руб.)	Мастер - тренер Стоимость (руб.)
1 ПТ	1050	1200	1500
Start Up 3 ПТ +программа	3750	4200	5100
5 ПТ	5000	5700	7100
10 ПТ	9450	10 800	13500
Программа тренировок/питан ия	1500	1500	1500

ПЛАТНЫЕ СЕКЦИИ

Наименование	Стоимость (руб.)
«Смешанные единоборства»	Разовое посещение – 700 Абонемент на 1 месяц (12 занятий) – 4000 Разовое посещение для членов клуба – 500 Абонемент на 1 месяц для членов клуба (12 занятий) – 3000
«Железный орех»	Разовое посещение – 700 Абонемент на 1 месяц – 5000 Разовое посещение для членов клуба – 500 Абонемент на 1 месяц для членов клуба – 3500

Продолжение Приложения А

«Растяжка на шпагат»	Разовое посещение – 400 Абонемент на 4 занятия – 1500 Абонемент на 8 занятий – 2900 (Цены указаны для всех желающих)
«Совместная тренировка»	Разовое посещение – 700 Абонемент на 12 занятий – 7000 Разовое посещение для членов клуба – 500 Абонемент на 12 занятий для членов клуба – 5000
«Reload»	Разовое посещение – 700 Абонемент на 12 занятий – 7000 Разовое посещение для членов клуба – 500 Абонемент на 12 занятий для членов клуба – 5000

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ

Наименование	Стоимость (руб.)
Разовое посещение	По будням: до 17:00 – 500 после 17:00 – 700 По выходным: весь день - 700
Заморозка карты	14 дней – 400 1 месяц – 700 3 месяца – 1800
Переоформление / Замена абонемента	600 / 300
Восстановление карты	300
Утеря / Поломка ключа/Замка от шкафчика/ Потеря номерка от гардероба	300
Штраф за выход после установленного времени по абонементу	500
Аренда шкафчика	1 месяц – 500 3 месяца – 1000 6 месяцев - 2000 12 месяцев – 3000

Продолжение Приложения А

Аренда полотенца	1 день – 50 1 месяц – 500 3 месяца – 1500
Солярий	1 минута – 17 30 минут - 500 50 минут – 750 100 минут -1300
Программа питания	1500

Приложение Б

Бланк анкеты для сотрудников с целью определения индекса вовлеченности персонала в решение корпоративных задач

Уважаемые работники, в нашей компании реализуются различные инновационные проекты. Оцените Ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит. Спасибо.							
Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принимать участие в реализации	Принимаю участие в реализации	Сам участвую и вовлекаю коллег	Принимаю участие в разработке этой задачи, координирую ее реализацию
БАЛЛЫ	0	1	2	3	4	5	6
Совершенствование системы мотивации							
Внедрение системы менеджмента качества							
Внедрение управленческого и Оперативного учета							
Выход на новый рынок фитнес-услуг							
Внедрение новой Системы продаж фитнес-услуг							
Оптимизация и автоматизация рабочих процессов							
Укажите ту категорию к которой Вы относитесь на данном предприятии (в правом пустом углу укажите цифру):							
1. Администрация клуба 2. Тренеры и инструкторы 3. Специалисты дополнительных услуг 4. Обслуживающий персонал							

Приложение В

Бланк анкеты для сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» с целью определения индекса вовлеченности персонала в рабочий процесс

Уважаемый сотрудник, в таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению. Спасибо.						
	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке	
БАЛЛЫ	4	3	2	1	0	БАЛЛЫ
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать						Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство						Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа						Я не понимаю как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)						Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос						Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда						Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Руководство ценит мои заслуги, отмечает успехи						Руководство не замечает мои успехи и достижения
Ко мне часто обращаются за советом и коллеги и руководство						Моим мнением вряд ли кто интересуется
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во вне рабочее время						У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи						Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему
У меня очень важная работа, я горжусь ею и вкладываю душу в нее						В моей работе нечем особо гордиться, и мне не платят за то, чтобы болеть душой за дело

Приложение Г

Анкета

Бланк анкеты для сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» с целью определения индекса вовлеченности персонала в инициативность и нацеленность на повышение эффективности работы и развития компании

Уважаемый работник, отметьте галочкой в правом поле все перечисленные ниже утверждения, с которыми Вы согласны. Спасибо.	
1. Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.	
2. Если корпоративная вечеринка перерастает в производственное совещание – это нормально, значит, люди увлечены своей работой.	
3. Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением	
4. Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.	
5. Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.	
6. Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.	
7. Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.	
8. Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать.	
Укажите ту категорию к которой Вы относитесь на данном предприятии (в правом пустом углу укажите цифру):	
1. Администрация 2. Тренеры и инструкторы 3. Специалисты дополнительных услуг 4. Обслуживающий персонал	

Приложение Д

Рекомендуемая универсальная модель начисляемых к окладу премий для фитнес-клуба «Физкультура»

Вид начислений	Вид премии
1) начисление от количества тренировок	1) премия тренеру за количество проведенных тренировок
2) начисление от продаж сотрудника	2) премия от выручки, которую принес, занимающийся продажами
3) начисление от количества клиентов на тренировке	3) премия тренеру или администратору в зависимости от приглашенных на тренировку посетителей
4) начисление от продаж в кассовый отдел	4) премия от выручки в выбранном участке фитнес-клуба
5) начисление от продаж исполнителя	5) премия сотруднику клуба, где он значится исполнителем услуги
6) начисление от продаж по кассе	6) премия от выручки на определенной кассе
7) начисление от продаж по рекомендации	7) премия сотруднику клуба, который порекомендовал совершить покупку
8) начисление от количества смен	8) премия от количества отработанных смен

Приложение Е

Рекомендуемая система материального стимулирования наставников, в зависимости от показателей эффективности их подопечных в фитнес-клубе «Физкультура»

Время работы нового сотрудника в организации	Выполнение плана новым сотрудником, %	Премия наставника, % к окладу
1 месяц	менее 60%	0%
	60-80%	2%
	80-100%	5%
	более 100%	+2% за каждые 10% перевыполнения плана
2-3 месяца	менее 80%	0%
	80-100%	5%
	более 100%	+1% за каждые 10% перевыполнения плана
3-6 месяцев	менее 90%	0%
	90-100%	5%
	более 100%	+1% за каждые 10% перевыполнения плана

Приложение Ж

Рекомендуемая система дополненных социальных пакетов для сотрудников фитнес-клуба «Физкультура»

Должность	Стаж работы	Социальный пакет
Административный персонал	Менее 1 года	– ДМС базовая
Тренерский персонал		
Специалисты дополнительных услуг		
Обслуживающий персонал		
Административный персонал	От 1 до 3 лет	– ДМС базовая, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи.
Тренерский персонал		
Специалисты дополнительных услуг		
Обслуживающий персонал		
Административный персонал	От 3 до 6 лет	– ДМС расширенная, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи, – премия за преданность организации 1 раз в год (100 % оклада)
Тренерский персонал		
Специалисты дополнительных услуг		
Обслуживающий персонал		
Административный персонал	Свыше 7 лет	– ДМС расширенная, – оплата мобильного телефона, – право покупать продукцию компании по льготным ценам членам семьи, – премия за преданность организации 1 раз в год (100 % оклада), – оплата санаторно-курортного отдыха сотрудника 1 раз в год (но не более 100000 рублей)
Тренерский персонал		
Специалисты дополнительных услуг		
Обслуживающий персонал		

Приложение И

Рекомендуемые мероприятия (правила) для корпоративного чата фитнес-клуба «Физкультура»

Название мероприятия	Характеристика мероприятия
Еженедельная групповая творческая работа	изучить определенный продукт или услугу, придумать по пять лучших ответов на возражения клиентов компании. Разделить сотрудников на пары, которые будут соревноваться между собой. В конце рабочей недели определить победителя путем голосования.
Организация наставничества	работа с новичками в режиме онлайн. Каждые три дня назначать дежурного из числа профессионалов. К нему будут обращаться с вопросами в чате новые сотрудники. Даже если рекомендации одного дежурного в каких-то моментах будут противоречить советам другого, это не страшно. Такой обмен опытом и мнениями окажется для новичка полезным и поможет выработать собственную тактику ведения тренировок и всей работы в целом.
Внимание на успехи и выдающиеся результаты сотрудников	Поздравлять героя дня, особенно новых сотрудников с достижениями в рабочей деятельности
Помнить о важных датах в жизни персонала	Поздравлять сотрудников клуба с днем рождения, Новым годом и семейными праздниками, например с днем свадьбы.
Организация онлайн-собраний каждые две недели	Обсуждать желаемый результат на текущий день, планы на последующие две недели, достижения за прошедшие две недели и предложения сотрудников всех категорий персонала фитнес-клуба. После каждого совещания назначать дежурного, который зафиксирует договоренности, сделает почтовую рассылку и отметит статусы задач в календаре.
Организация фотофлешмобов по выходным «Кто где сейчас? Кто чем занят?»	Сотрудники необходимо будет высылать селфи «с полей» тимбилдингов, обмениваться фотоприколами. Цель такого общения – научить сотрудников соблюдать правила и замечать промахи друг друга

Продолжение Приложения И

Обмен интересной информацией	Делиться интересными ссылками, видеороликами фитнес-тренировок, тренингов, мастер-классов, ссылками интересных книг и фильмов по личному развитию, психологии. Всё просмотренное, прочитанное в дальнейшем может изучаться и обсуждаться внутри коллектива. Это поможет сотрудникам совершенствовать навыки и развивать себя как личность.
Устраивать разнос провинившимся	Напоминать о планах на неделю, конкретных целях и заданиях для каждого сотрудника, писать о худших результатах. Это лишний раз напомнит сотрудникам, что расслабляться не стоит.

Приложение К

Комплекс рекомендаций для удаленной работы сотрудников фитнес-клуба «Физкультура»

Вид услуги	Характеристика услуги
Персональные онлайн-тренировки	Эффективнее и удобнее очные занятия с тренером. Необходимо учесть потребности и желания членов клуба и в перспективе планировать сохранить эту опцию. Таким образом, результативные и безопасные тренировки станут доступны и в удалённом формате, к которому некоторые успели привыкнуть
Корпоративные онлайн-тренировки	Пакеты услуг необходимо ориентировать на потребности и задачи той или иной компании. Учитывая, что онлайн-тренировки дали импульс к тому, чтобы задуматься об онлайн-членстве фитнес-клуба «Физкультура», так как фитнес-контент начал пользоваться большой популярностью у тех людей, которые живут в городах, куда сеть «ССК Физкультура» ещё не успела прийти. Это отличная возможность не только расширить географию бренда, но и запустить абсолютно новый продукт.
Программа персонального рациона питания фитнес-клуба «Физкультура» с доставкой и поддержкой нутрициолога	С помощью высококачественных ингредиентов и обширных знаний о правильном питании команда клуба может создать сбалансированное и вкусное меню. Важной деталью здесь являются онлайн-консультации нутрициолога, которые сопровождают участников на всех этапах программы, начиная с составления рациона и заканчивая его корректировкой в зависимости от общей динамики прогресса. Считаем, направление будет востребовано как в период самоизоляции, так и не потеряет своей актуальности в период, когда люди вернуться к обычному образу жизни. Привлекает данная услуга благодаря 2-м важным составляющим: <ul style="list-style-type: none">- онлайн-заказ полезных и разнообразных блюд актуален в любое время;- сидячий или даже лежачий образ жизни в период самоизоляции заставит многих полностью пересмотреть свой рацион питания.

Продолжение Приложения К

<p>Самореализация тренеров</p>	<p>Очевидно, после окончания пандемии не все вернутся к наемной работе, а останутся в он-лайне и/или оф-лайне как самозанятые. В этом случае клубы рискуют потерять и аудиторию, и тренеров.</p> <p>Осознавая эту опасность, рекомендуем фитнес-клубу «Физкультура» направить онлайн-активность на поддержку своих тренеров. Например, устроить марафон: каждому инструктору дать возможность набрать свою команду клиентов, а тренировки проводить ежедневно на протяжении месяца. Под такую активность удастся набрать приличное количество клиентов. Средний чек будет невелик, владельцы на этом не заработают, зато такие инициативы частично компенсируют финансовые потери тренеров.</p>
<p>Организация на платформе Zoom и в вебинарных комнатах онлайн общение</p>	<ul style="list-style-type: none"> – мастер-классы ключевых сотрудников; – обмен опытом между опытными и молодыми; – мозговые штурмы по новым идеям, которые можно будет реализовать после карантина; – конкурсы новаторских идей, лайфхаков и лучших предложений развития компании. <p>Данные он-лайн форматы вполне будут актуальными и иметь огромный спрос после кризиса</p>
<p>Частичное сохранение онлайн-тренировок после завершения самоизоляции</p>	<p>Те члены клуба, которым полюбились прямые эфиры и которые хотели бы иметь возможность добавить к занятиям в клубе домашние тренировки, смогут воспользоваться такой опцией в ближайшем будущем, при воплощении данной рекомендации в жизнь. Учитывая тот факт, что многие фитнес-любители уже оборудовали дома специальные пространства и выработали определённый график во время удалённой работы, скорее всего в выходные дни и праздники они будут рады возможности тренироваться из дома. В этом вопросе фитнес-клубу стоит их поддержать и создать комфортные и безопасные условия.</p>
<p>Outdoor-тренировки (уличные тренировки)</p>	<p>Рекомендуется сделать этим летом больший акцент на outdoor-активностях: тренировки на открытой воде на досках для sup-сёрфинга, функциональный тренинг, скандинавская ходьба, бег, детские программы и многое другое. И в дальнейшем уже предоставлять данную услугу на постоянной основе.</p>

Приложение Л

Опрос сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» на предмет оценки лояльности к новым мероприятиям.

Уважаемые сотрудники! С целью оценки Вашей лояльности к новым мероприятиям, просим ответить Вас на вопросы, представленные ниже.			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Как Вы относитесь к внедрению новой системы премирования для сотрудников?	Положительно	19	68,0
	Отрицательно	4	14,0
	Затрудняюсь ответить	5	18,0
	Итого	28	100
Как Вы относитесь к внедрению новой системы социальных льгот для сотрудников?	Положительно	22	79,0
	Отрицательно	1	3,0
	Затрудняюсь ответить	5	18,0
	Итого	28	100
Как Вы относитесь к внедрению внутрикорпоративного чата на Вашем предприятии, с возможностью обратной связи с руководством?	Положительно	23	82,0
	Отрицательно	3	11,0
	Затрудняюсь ответить	2	7,0
	Итого	28	100

Приложение М

Опрос потенциальных сотрудников фитнес-клуба «Физкультура» на предмет оценки привлекательности компании на рынке труда

Уважаемый респондент! С целью оценки привлекательности компании в разрезе системы мотивации персонала, просим ответить Вас на вопрос ниже. Спасибо.			
Вопрос	Вариант ответа	Кол-во ответивших, чел.	Кол-во ответивших, %
Считаете ли Вы привлекательной компанию, в которой действует индивидуальная и групповая система мотивации труда, а также социальные льготы для сотрудников в зависимости от их стажа работы в компании?	Да	35	70,0
	Нет	6	12,0
	Затрудняюсь ответить	9	18,0
Итого		50 чел.	100%