

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Розенгарт К.К. Совершенствование кадровой политики в фитнес-центре // Human Progress. 2020. Том 6, Вып. 2. URL: [http://progress-human.com/images/2020/Том6\\_2/Rozengart.pdf](http://progress-human.com/images/2020/Том6_2/Rozengart.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.162.6

УДК 331.108.26

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ФИТНЕС-ЦЕНТРЕ



**Розенгарт Кристина Константиновна**  
тренер ООО «Drive Fitness»,  
студент направления «Управление персоналом»

krozengart@gmail.com  
12А, ул. Краснолесья  
г. Екатеринбург, РФ  
+7 (343) 287-66-00 (доб.9)

**Аннотация.** В статье рассматриваются актуальные концепции управления персоналом в целях определить наиболее подходящую современную концепцию управления персоналом для компании фитнес-центра и проанализировать применение концепции в сети фитнес-клуба «Drive Fitness», наметить направления совершенствования кадровой политики. Статья состоит из нескольких частей: во введении определена актуальность темы для современного фитнес-центра и сформулирована цель исследования. В первой части работы проанализированы современные концепции управления персоналом: личностная концепция, управление талантами, концепция управления персоналом по целям, мотивационная концепция. Основное внимание уделяется изучению концепций управления персоналом для фитнес-индустрии. Во второй части работы проведен анализ системы управления персоналом в ООО «Drive Fitness» филиал в г.Екатеринбург. Автором проведены расчеты и выявлены положительные результаты ROI для инвестиций в персонал при достаточно высоком качестве внутрикорпоративного обучения, но высокие показатели текучести персонала, что ведет к негативным последствиям в системе управления. В результате исследования выбрана подходящая концепция управления персоналом, разработан ряд рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в компании. В заключении содержатся выводы по проведенному исследованию.

**Ключевые слова:** управление персоналом; концепции управления персоналом; кадровая политика; текучесть кадров; фитнес-индустрия.

**JEL коды:** M 12, M 54.

## **Введение**

Управление персоналом в организации является неотъемлемой частью ведения эффективной и рациональной работы. В современном мире все больше появляется концепций управления персоналом. Сложность проявляется в выборе нужной теории для успешного ведения работы организаций, и именно от выбора той или иной концепции зависит прибыльность, эффективность работы. Управление человеческими ресурсами происходит во всех сферах производства и оказания услуг и включает: отбор персонала, проведение мероприятий, связанных с расстановкой кадров, разделение и регламентация труда на основе социально-психологических методов управления, мотивации персонала и т.д. В основе любого управленческого процесса сначала появляется идея, она оформляется в виде определенной модели, а именно создается концепция, которая описывает те или иные человеческие отношения, в том числе и социально-трудовые [1].

Таким образом, правильно подобранная концепция работы в сфере управления персоналом является одной из важных составляющих работы организации. Прежде чем внедрять цифровые технологии в управление персоналом [2] или другие современные новшества [3], работодателю следует внимательно изучить для начала деятельность компании, кадровый состав, цель компании и подобрать наиболее эффективную концепцию управления персоналом.

Целью статьи является определить наиболее подходящую современную концепцию управления персоналом для ее применения в современном фитнес-центре на примере сети фитнес-клуба «Drive Fitness».

## **1. Современные концепции управления персоналом**

21 век является веком высокотехнологичным, динамично меняющим жизнь, вносящим новое и современное. Появляются новые отрасли производства, сферы услуг. Конкуренция между компаниями на рынке растет с каждым годом. Но основную прибыль компании приносит персонал организации. Для того чтобы верно выбрать стратегию управления персоналом нужно определиться с концепцией управления персоналом. Если рассматривать эволюцию теорий управления трудом в 20-м веке [4], то значительный вклад в управление внесла концепция управления человеческим ресурсами. Со временем каждый крупный работодатель сделал вывод о том, что конкуренция происходит не только на рынке производств, в сфере услуг, но и на крупнейшем важном рынке – рынке труда. Для того чтобы работник мог получать не только достойные материальные поощрения в компании, но и комфортные условия труда, нужен индивидуальный подход к каждому сотруднику.

Современные организации в последние годы используют несколько популярных концепций управления персоналом:

- управление талантами или талант-менеджмент;
- личностная концепция;
- концепция управления персоналом по целям;
- мотивационная концепция.

Для целей настоящего исследования наибольший интерес представляет концепция управления талантами, которая взяла свое начало с конца 20 века. Термин «управление талантами» первым ввел Дэвид Уотсон. При этом связь между развитием персонала и эффективной работой организации была установлена еще в 1970-х годах. Управление талантами – это реализация интегрированного подхода к управлению различными HR-процессами, включая рекрутинг, быструю адаптацию, развитие и обучение, управление эффективностью деятельности, лидерства [5] и планирования замещения должностей. Цель данной концепции: подготовить талантливых сотрудников компании на руководящие должности. Управление талантами в организации – это система, которая включает:

- оценку талантливых сотрудников;
- повышение мотивации всех сотрудников организации к эффективной работе;

Основные принципы концепции:

— портрет героя. Принцип дает ответы на вопросы: какие качества данная организация считает ценными, какие критерии использует для определения «своих» и «чужих», по каким принципам отбирает сотрудников для продвижения;

— поиск и выявление. Позволяет определить, где организация ищет своих потенциальных сотрудников и как отбирает;

— оценка персонала. Данный принцип предполагает поиск ответов на следующие вопросы: какие инструменты используются и что именно оценивается? Как часто это происходит? Кто вовлечен в оценку сотрудников, кто имеет доступ к результатам оценки? Какая информация появляется в результате оценки и как она используется? Насколько прозрачна система оценки;

— развитие персонала. Принцип предполагает использование как формального обучения (тренинги, семинары), так и дополнительных инструментов развития (ротация, наставничество и коучинг), корпоративные университеты;

— вознаграждение и мотивация. Развитие данного принципа позволяет ответить на вопросы: какие принципы стоят за системой вознаграждения? Что вознаграждается (результат? компетенции? потенциал развития? соответствие ценностям?)? Чем и как вознаграждаются и мотивируются сотрудники?

В процессе исследования нам было важно проверить гипотезу [6] о том, что необходимым элементом успеха системы работы с талантами является наличие лидеров, способных увидеть необходимость изменений в системе управления людьми и создать условия для их реализации [7].

Таким образом, теория управления талантами является сложной системой оценки персонала. Использование такой концепции является экономически затратным, но эти затраты окупаются своей эффективностью. Лучшие потенциальные сотрудники либо квалифицированные специалисты будут приносить прибыль компании.

Личностная концепция управления персоналом базируется на психологических аспектах. В настоящее время психология трактует личность как социально-психологическое образование, которое формируется в процессе социализации. И главным институтом социализации является общество. В рамках данной концепции работника оценивают, прежде всего, как личность, т.е. важна совокупность его социальных, профориентационных, личностных качеств, приобретенных в процессе работы. Данная концепция сложилась в результате работ основоположников психологических концепций на основе концепции З. Фрейда, психоаналитической концепции, бихевиористской Д. Уотсона, гештальт-психологической К. Левина, когнитивной теории личности У. Найссера.

Данную концепцию неуместно использовать, по нашему мнению, в небольших частных организациях, т.к. оценка персонала происходит только по его социально-психологическим качествам. Предприятия, максимизирующие прибыль, не смогут использовать в управлении персоналом только личностную концепцию управления персоналом. В крупных компаниях в рамках данной концепции характерно проведение анкетирования, экспериментов. Европейские современные организации используют различные тестирования, например, тест Г.Ю. Айзенка на выявление темперамента личности. Такой тест может показать работодателю, какой сотрудник подходит организации, или какого сотрудника можно найти для руководителя для наиболее производительной работы [8].

Без мотивации работников не будет эффективной работы в организации, при этом умение мотивировать сотрудников – это большое искусство, компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, процветают. Путь к улучшению всех внутренних процессов работы организаций лежит через решение проблемы эффективной мотивации труда. В любой организации мотивация является движущей силой, которая инициирует процесс труда и обеспечивает эффективную работу, поэтому необходим действенный механизм мотивации труда работников.

Мотивационные концепции базируются на потребностях человека. Существует множество направлений в мотивационных концепциях: содержательные теории мотивации (теория потребностей А. Маслоу; теория существования, связей и роста К.Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д.МакКлеланда, теория двух факторов Ф.Герцберга), процессуальные теории мотивации (Теория ожиданий В. Врума; Теория постановки целей Э. Лока) [9].

Концепция мотивации труда включает в себя несколько направлений повышения эффективности работника посредством удовлетворения некоторых потребностей современного человека. Информационная потребность включает в себя получение базового и последующих образований, так как в наши дни человек не ограничен в получении образования одним или двумя высшими, равно как может пробовать свои силы в нескольких областях научных знаний:

- потребность материального достатка является базовой для любого человека и выражается в обеспечении достойного уровня заработной платы, других материальных вознаграждений, дополнительных доходов, пенсионного обеспечения в старости, а также приобретения недвижимости, улучшения жилищных условий для себя и своей семьи;

- потребность достижения социального статуса. Должностной или карьерный рост когда-либо все равно прекращается и жизнь человека не сосредоточена на одной только работе, так как потребность в самовыражении предусматривает стремление к самым различным достижениям, заложенным в человеческой личности;

- потребность наличия семейного положения. В отличие от потребности в принадлежности и любви, в теории А. Маслоу, которая рассматривается как социальная потребность применительно к мотивации труда, в данной концепции потребность семейного положения, является не менее важной, чем потребность социального статуса, поскольку преуспевающий работник должен чувствовать, что он не одинок, что ему есть ради кого зарабатывать деньги, развивать деятельность, преумножать состояние и т.д. С точки зрения трудовой мотивации данное мотивационное состояние, активизирует эффективность деятельности работников, так как новую семью и рождающихся детей надо обеспечить всем необходимым, поэтому потребность материального достатка снова выходит на первый план в мотивации работника.

И еще одна немаловажная концепция в управлении персоналом – управление по целям. В концепции управления по целям нередко используют модель «S.M.A.R.T.» для оценки целей. Данный метод позволяет наиболее точно определить цель компании на основе нескольких принципов. Цель должна быть: конкретная, измеримая, достижимая, уместная, определенная во времени. Метод был придуман еще в конце 20 века Джорджем Т. Дораном и используется в крупных корпорациях в наши дни. Концепция управления по целям эффективна лишь в

компаниях с высоким уровнем организационной зрелости и достаточной мотивацией высшего руководства к внедрению этого подхода в управлении персоналом.

Таким образом, каждая компания может подобрать для себя наиболее интересную, эффективную концепцию управления персоналом на сегодняшний день. Не исключено, что одна и та же компания может использовать в управлении сразу две концепции. Главное, чтобы компания получала достойную прибыль, развивалась как внутри своей системы, так и во внешнем мире [10].

## 2. Совершенствование кадровой политики в фитнес-клубе «Drive Fitness»

Для успешного планирования и эффективной работы персонала важно подобрать правильную стратегию в управлении персоналом. В фитнес-клубе «Drive Fitness» из рассмотренных современных концепций применяется мотивационная концепция управления персоналом.

Оценим эффективность работы концепции с точки зрения движения кадрового состава и методики Дж.Филлипса [11].

В 2018 году при среднесписочной численности ( $Ч_{\text{ср}}$ ) в 37 человек за год выбыло 18 человек ( $Ч_{\text{ув}}$ ). Причиной увольнений является уход по инициативе работника из-за ненормированного рабочего дня, вызывающего частые переработки, низкой заработной платы, большого потока клиента.

Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тек}}$ ) составил:

$$K_{\text{тек}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср}}} = \frac{18}{37} = 0,48 \text{ или } 48\%$$

Коэффициент текучести кадров крайне высок для компании с небольшой численностью. За один год поменялась половина персонала, что приводит к следующим негативным последствиям в компании:

- снижение прибыли. Это происходит из-за того, что новые сотрудники не готовы и не могут сразу начать работать с высоким уровнем производительности в силу адаптации персонала к новому рабочему месту;
- неблагоприятная внутренняя обстановка в коллективе;
- большая потеря времени и финансовые затраты на постоянный подбор персонала;
- негативные отзывы со стороны бывших сотрудников, что отрицательно влияет на имидж и статус фитнес-клуба.

Таким образом, такой коэффициент текучести кадров указывает на наличие проблем:

- ошибки найма персонала;

— трудности адаптации персонала, недостаточная информированность и осведомленность новых сотрудников о рабочем процессе и правилах клуба, функциях, правах и обязанностях;  
— неудовлетворенность условиями труда.

Наиболее часто уходы по инициативе работника наблюдаются у менеджеров по работе с клиентами и тренеров. С другой стороны, новые кадры, конечно, обновляют рабочий процесс, приходят с новыми идеями, опытом работы. Такой коэффициент текучести кадров (48%) входит в норму по текучести кадров в сфере продаж (до 50%), но даже там близок к сверхнорме, а для фитнес-центра он показывает, что требуется пересмотр кадровой политики компании.

По методике Джека Филлипса можно оценить эффективности примененной концепции управления персоналом с точки зрения инвестиций в персонал. Основным видом инвестиций в персонал в фитнес-клубе «Drive Fitness» является собственная система корпоративного обучения «Drive University». Ежемесячно проводятся открытые семинары и лекции для персонала, после чего каждый сотрудник аттестовывается по пройденному материалу.

Метод Джека Филлипса использует оценку Simple ROI. Перейдем к расчёту эффективности инвестиций в персонал. Поскольку для многих работодателей решающим фактором в определении программ обучения сотрудников являются стоимостные показатели, то именно оценка ROI пользуется спросом ввиду возможности оценить образовательную программу как бизнес-инструмент, а также оправдать все затраты на обучение. Рассчитаем вклад инвестиций в обучение инструкторов тренажерного зала за 3 года по формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доходы от обучения} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100$$

В таблице 1 представлены данные о затратах и доходах от инвестиций в обучение персонала.

**Табл. 1: Затраты и доход от инвестиций в обучение персонала**

Инвестиции в обучение, руб.		Валовая прибыль, руб	
2016	1250000	2016	734167
2017	745000	2017	3998000
2018	980000	2018	5145000

Показатель ROI составил:

$$ROI_{\frac{2017}{2016}} = \frac{(3998000 - 734167) - 1125000}{112500} \times 100\% = 190,12\%;$$
$$ROI_{\frac{2018}{2017}} = \frac{(5145000 - 3998000) - 745000}{745000} \times 100\% = 53,95\%$$

Проведенные расчеты показывают, что инвестиции в обучение кадрового состава инструкторов тренажерного зала были эффективны на протяжении всего периода вложения с 2016-2018 гг. Однако инвестиции 2018 года оказались менее эффективными, по сравнению с 2017 годом на 136,17%. Следует отметить, что и сами инвестиции в обучение в 2017 году были меньше, чем в 2016, когда создавалась система корпоративного обучения.

Таким образом, оценка эффективности инвестиций в обучение персонала является технологией, позволяющей соотнести затраты обучения с его эффективностью. Однако несмотря на высокие показатели ROI, в компании остается и развивается текучесть кадров, что является основной проблемой фитнес-клуба «Drive Fitness». Для решения проблемы мы предлагаем ряд мероприятия по улучшению системы управления в компании.

Основные задачи пересмотра системы мотивации, требующие пристального внимания работодателя:

— увеличить окладную часть заработной платы сотрудника (постоянную), это привлечет внимание большего числа квалифицированных соискателей;

— пересмотреть премиальную часть заработной платы работников, чтобы премия не рассматривалась работниками как обязательная часть заработной платы. Увеличив постоянную часть зарплаты, работодатель будет обеспечивать базовые потребности работников, тогда премия будет стимулировать к более производительному труду, выступать фактором вовлеченности персонала [12].

Кроме пересмотра системы оплаты труда, для уменьшения текучести кадров рекомендуем компании «Drive Fitness» провести ряд мероприятий для повышения мотивации сотрудников остаться на прежнем рабочем месте:

— выявить причины увольнения каждого сотрудника любого подразделения и провести анализ этих причин;

— усовершенствовать систему отбора персонала;

— ввести систему помощи в адаптации персонала в первый месяц работы;

— провести систему оценки сотрудников и образовать кадровый резерв;

— нанять в филиал фитнес-клуба «Drive Fitness» менеджера по управлению персоналом.

Основной и общей проблемой в системе управления персоналом является система. При которой подбором и отбором персонала занимаются только руководители отделов. Если нанять менеджера по управлению персоналом, имеющего опыт в данной сфере (сфера услуг в спорте), то найм персонала будет происходить намного быстрее, эффективнее, а новые потенциальные сотрудники смогут приносить еще больше прибыли.



Специалист в сфере управления персоналом является главным звеном между работником и работодателем, поэтому опытный специалист сможет развить и улучшить систему мотивации персонала, оплату труда, развить корпоративную культуру клуба.

При наличии качественного обучения и полученных результатах показателей ROI можно сделать вывод, что корпоративное обучение эффективно в компании. Большое количество увольнений по инициативе сотрудника происходит в среднем через 2-3 месяца после начала работы, что подчеркивает отсутствие системы адаптации персонала [13]. Предлагаем также ввести в оплату труда руководителя подразделения плату за наставничество, которая не будет оплачиваться, если вновь принятый работник уволился в течение первых 3-х месяцев работы, то так можно сократить издержки на найм постоянно новых сотрудников, увеличив выручку не экстенсивно за счет увеличения штата, а интенсивно за счет роста производительности труда.

## **Заключение**

Анализируя актуальные проблемы управления персоналом в фитнес-клубе - филиале г. Екатеринбург ООО «Drive Fitness», для повышения эффективности его работы нами предложен ряд мероприятий по совершенствованию управления персоналом: развитие системы адаптации персонала, изменение соотношения постоянной и переменной частей в структуре заработной платы за счет повышения окладной части, найм менеджера по управлению персоналом, введение доплаты руководителям, либо координаторам за наставничество для новых сотрудников.

Таким образом, ряд мероприятий по совершенствованию концепции управления персоналом поможет компании не только увеличить прибыль, но и улучшить ее имидж, повысить статус благодаря положительным отзывам сотрудникам компании, следовательно, клиенты будут еще более заинтересованы в предложениях фитнес-клуба «Drive Fitness».

## **Литература**

1. Чуланова, О.Л.; Тимченко, Я.А. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления // Интернет-журнал «Науковедение», 2016. Т. 8, № 1.
2. Mangipudi, M.R.; Vaidya, R. A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies // HELIX. 2018, Том 8, Вып. 6. С.: 4220-4222.
3. Verschueren, M.; Euwema, M.C. Showcase: Inclusive HR Policy in Times of Change // Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue. 2017. Серия книг: Industrial Relations & Conflict Management. С.: 201-207.

4. Pedrini, G. Varieties of capitalism in Europe: an inter-temporal comparison of HR policies // *Personnel Review*. 2016. Том 45, Вып. 3. С.: 480-504.
5. Bish, A.; Newton, C.; Johnston, K. Leader vision and diffusion of HR policy during change // *Journal of Organization Change Management*. 2015. Том 28, Вып. 4. Специальный выпуск SI. С.: 529-545.
6. Чернопятов, А.М. Теория организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. С: Издательство Советская типография, 2010. 160 с.
7. Do, H.; Budhwar, P.S.; Patel, Ch. Relationship between innovation-led HR policy, strategy, and firm performance: A serial mediation investigation // *Human Resource Management*. 2018, Том 57, Вып.5 , Специальный выпуск SI. С.: 1271-1284.
8. Кибанов, А.Я.; Баткаева, И.А.; Митрофанова, Е.А.; Ловчева, М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М.: ИНФРА-М, 2010. 524 с.
9. Архипова, Н.И.; Седова, О.Л. Основы управления персоналом. Краткий курс для бакалавров: учебное пособие. Москва: Проспект, 2016. 232 с.
10. Дмитрина, Г.В. Методы оценки эффективности деятельности службы персонала / Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», [Электронный ресурс] URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000807>.
11. Киркпатрик, Д.Л.; Киркпатрик, Д.Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения: пер. с англ. Эйч Ар Медиа, 2008. 128 с.
12. Кулькова И.А., Николаев Н.А. Методические положения по оценке и развитию факторов формирования вовлеченности персонала в деятельность предприятия // *Известия Уральского государственного горного университета*. 2016. № 4 (44). С. 88-93.
13. Straub, C.; Vinkenburg, C.J.; van Kleef, M.; с соавторами. Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes // *International Journal of Human Resource Management*. 2018, Том 29, Вып. 22, Специальный выпуск SI. С.: 3115-3134.

## **STAFFING POLICY IMPROVEMENT IN THE FITNESS CENTER**

**Kristina Rozengart**

trainer of Drive Fitness LLC, student of the faculty "Human Resource Management"

Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** The article examines the current HR-management concepts in order to determine the most appropriate modern concept for a fitness center company; and analyzes the its application in the "Drive

Fitness" fitness club, in order to outline the directions for improving staffing policy. The article consists of several parts. The topic relevance is determined and the purpose of the study is formulated in the introduction. Such modern concepts of HR-management are analyzed in the first part as personal concept, talent management, HR-management by goals concept, motivational concept. The focus is on exploring HRM-concepts for the fitness industry. The HR-management system analysis of Drive Fitness LLC branch in Yekaterinburg was carried out in the second part of the paper. The author carried out calculations and revealed positive ROI results for investments in staff with a sufficiently high quality of internal corporate training; but it was revealed high staff turnover rates, which leads to negative consequences in the management system. As a result of the study, a suitable HR-management concept was selected, and a series of recommendations were developed to improve the staffing policy in the company. The conclusion contains the main conclusions.

**Key words:** personnel management; HR-management concepts; staffing policy; staff turnover; fitness industry.

**JEL Code:** M 12; M 54.

## References

1. Chulanova, O.L.; Timchenko, Ya.A. Corporate training of personnel and methods of its assessment: approaches, tools, problems and ways to overcome them // *Naukovedenie Internet journal*, 2016. Vol. 8, No. 1.
2. Mangipudi, M.R.; Vaidya, R. A Study of Digitalization in HRM and its Effectiveness in Execution of HR Strategies and Policies // *HELIX*. 2018, Vol. 8, Issue 6. P.: 4220-4222.
3. Verschueren, M.; Euwema, M.C. Showcase: Inclusive HR Policy in Times of Change // *Shaping Inclusive Workplaces Through Social Dialogue*. 2017. Book series: Industrial Relations & Conflict Management. P.: 201-207.
4. Pedrini, G. Varieties of capitalism in Europe: an inter-temporal comparison of HR policies // *Personnel Review*. 2016. Vol. 45, Issue 3. P.: 480-504.
5. Bish, A.; Newton, C.; Johnston, K. Leader vision and diffusion of HR policy during change // *Journal of Organization Change Management*. 2015. Vol. 28, Issue 4. SI. P.: 529-545.
6. Chernopyatov, A.M. *Organization Theory: A Textbook for Higher Education Students*. Publishing House Soviet Printing House, 2010. 160 p.
7. Do, H.; Budhwar, P.S.; Patel, Ch. Relationship between innovation-led HR policy, strategy, and firm performance: A serial mediation investigation // *Human Resource Management*. 2018, Vol. 57, Issue 5, SI. P.: 1271-1284.

8. Kibanov, A.Ya.; Batkaeva, I.A.; Mitrofanova, E.A.; Lovcheva, M.V. Motivation and stimulation of labor activity. Moscow: INFRA-M, 2010. 524 p.
9. Arkhipova, N.I.; Sedova, O.L. Fundamentals of personnel management. Short course for bachelors: study guide. Moscow: Prospect, 2016. 232 p.
10. Dmitrina, G.V. Methods for assessing the effectiveness of the personnel service / Materials of the VI International Student Scientific Conference "Student Scientific Forum", URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000807>.
11. Kirkpatrick, D.L.; Kirkpatrick, D.D. Four Steps to Successful Training: A Practical Guide to Assessing Learning Effectiveness. HR Media, 2008. 128 p.
12. Kulkova I.A., Nikolaev N.A. Methodological provisions for the assessment and development of factors of formation of personnel involvement in the activities of the enterprise // News of the Ural State Mining University. 2016. No. 4 (44). P. 88-93.
13. Straub, C.; Vinkenburg, C.J.; van Kleef, M.; et al. Effective HR implementation: the impact of supervisor support for policy use on employee perceptions and attitudes // International Journal of Human Resource Management. 2018, Vol. 29, Issue 22, SI. P.: 3115-3134.

### **Contact**

Kristina Rozengart

Drive Fitness LLC

12A, Krasnoles'ya st., Yekaterinburg, Russia

[krozengart@gmail.com](mailto:krozengart@gmail.com)