ВСЕРОССИЙСКИЙ ЗАОЧНЫЙ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И СОЦИОЛОГИИ ТРУДА

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине

«Прикладные социологические исследования труда»

На тему:

«Стимулирование труда и пути его совершенствования»

Москва 2008

**Содержание**

Введение

1. Сущность и значение стимулирования труда

1.1 Понятие и сущность системы стимулирования

1.2 Виды и формы стимулирования труда

1.3 Принципы стимулирования труда и требования к его организации

2. Анализ применяемой в организации системы стимулирования труда на примере КРЦ «Метелица-клуб»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Анализ численности, движения и укомплектованности кадрами

2.3 Особенности системы материального стимулирования труда в КРЦ «Метелица-клуб»

2.4 Особенности системы морального стимулирования труда в КРЦ «Метелица-клуб»

2.5 Общие выводы об организации системы стимулирования труда

3. Пути совершенствования стимулирования труда в организации.

3.2 Пути совершенствования стимулирования труда в организации

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

Мотивация и стимулирование персонала – одно из самых сложных направлений деятельности управленцев, а умение мотивировать и стимулировать подчиненных – большое искусство. Компании, в которых управленческий персонал овладел этим искусством, занимают, как правило ведущие позиции на рынке.

Ни одна система управления не будет хорошо функционировать, если не будет разработана эффективная система стимулирования труда, так как она побуждает каждого конкретного сотрудника и коллектив в целом к достижению личных и общих целей.

Система стимулирования труда является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она грамотно разработана и правильно используется на практике.

Среди российских компаний еще бытует мнение о том, что достаточно разработать стандартное положение о мотивации и стимулировании персонала, оформить его в виде приказа и оповестить о нем сотрудников, и оно начнет действовать само собой. На самом деле наиболее трудоемким и определяющим успех всего процесса является процесс внедрения системы мотивации и стимулирования, который занимает примерно 70% всех трудозатрат.

Объектом данного исследования является культурно-развлекательный центр «Метелица-клуб».

Предметом исследования является применяемая система стимулирования труда работников в КРЦ «Метелица-клуб».

Основная цель данной работы – изучение особенностей стимулирования труда работников КРЦ «Метелица-клуб», анализ применяемых методов стимулирования и разработка путей его совершенствования.

Реализация поставленной цели потребовала решения следующих исследовательских задач:

1. Изучить теоретические основы стимулирования труда;
2. Оценить существующую систему стимулирования труда работников в КРЦ «Метелица-клуб»;
3. На основе выявленных недостатков разработать конкретные предложения по совершенствованию стимулирования труда в организации и определить их экономическую эффективность.

В своей работе я использовала учебную и специальную литературу по анализируемой проблеме, материалы специальных периодических изданий, Интернет – ресурсы и материалы, представленные ООО «Метелица-Клуб», осуществляющей свою деятельность в игорном бизнесе.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав и заключения, а также приложения.

В первой главе рассматриваются виды и функции стимулирования, а также уделяется внимание сущности и значению стимулирования труда работников.

Во второй главе рассматривается особенность применяемой системы стимулирования труда работников на примере КРЦ «Метелица-клуб». В данной главе представлена краткая характеристика предприятия, анализируется кадровый состав, движение и укомплектованность кадрами, а также изучение особенностей системы материального стимулирования труда и дается оценка эффективности применяемой системы стимулирования.

В третьей главе я делаю выводы о достоинствах и недостатках применяемой в КРЦ «Метелица-клуб» системы стимулирования труда, рациональности ее построения, соответствия специфике деятельности учреждения и трудовой мотивации работников, а также даны практические рекомендации по совершенствованию стимулирования труда в КРЦ «Метелица-клуб».

**1. Сущность и значение стимулирования труда**

**1.1 Понятие и сущность системы стимулирования**

Работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации, учреждения и предприятия. Для того чтобы работники стремились к достижению целей учреждения необходимо, чтобы оно, в свою очередь, мотивировало их на это. Под мотивацией в данном случае понимается процесс побуждения себя или других к деятельности для достижения личных целей и (или) целей учреждения.

Одним из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование, является стимулирование.

***Стимулирование*** – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей, где стимулы выполняют роль рычагов воздействия, вызывающих действие определенных мотивов.

***Стимул*** – внешнее побуждение, элементы трудовой ситуации, которые влияют на поведение человека в сфере труда.

Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: экономическая, социальная и психологическая.

1. Экономическая функция, т.е. происходит содействие повышению эффективности производства;
2. Социальная функция, т.е. через доходы формируется социальная структура, формируются потребности, развивается личность и т.д.;
3. Нравственная функция, или воспитательная – формируется непосредственно отношение к труду.

Они наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления, что предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения.

Прямого произвола со стороны субъекта управления здесь нет, так как объект управления может осуществлять самостоятельно выбор линии поведения. Любой выбор предполагает наличие альтернатив и их оценку на основе собственных предпочтений. Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различный индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды.

Сама по себе потребность не может побудить работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов свидетельствует о том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене (симметричном, эквивалентном и гарантированном). Симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой. Эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действиями и вознаграждением (взыскание). Гарантированность требует от обеих сторон неукоснительного соблюдения обязанностей в отношении друг друга.

Сущность стимулирования работников заключается в следующем:

1) это стимулирование высоких трудовых показателей работника;

2) это формирование определенной линии трудового поведения работника, направленной на развитие организации.

3) это побуждение работника к наиболее полному использованию своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.

**1.2 Виды и формы стимулирования труда**

Важнейшим видом стимулирования является материальное, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является духовное стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования:

1. Материально-денежное стимулирование – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Применение материльно-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций:

* доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке;
* надбавка к заработной плате – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей:
* компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей:
* премирование – денежные выплаты за особые повышенные результаты труда.

2. Социальное стимулирование – представляется как материальное неденежное. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженные в признательности руководства заслуг работника. Это поощрение материально неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

3. Моральное стимулирование – самая развитая и широко применяющаяся подсистема духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

Моральные стимулы – это такие стимулы, действие которых основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Источником информации о заслугах человека выступает субъект управления;

приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию. Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника.

Важное значение в управлении поведением социальных объектов в сфере труда имеют формы организационного стимулирования. Раскроем каждую из форм:

1. Опережающие и подкрепляющие формы стимулирования.

Различие между опережающими и подкрепляющими формами организации стимулирования состоит в степени информированности объекта управления и взаимосвязи стимулирования и результатов деятельности.

В опережающей объект стимулирования еще до начала деятельности информируется о том, какие необходимо достичь результаты и что можно за них получить. Ему сообщают, как будет измеряться его труд, каким образом он будет оцениваться и какова будет функция стимулирования.

При подкрепляющей, объект стимулирования узнает о том, что оказался ценным, признанным и поощренным в его труде только после завершения деятельности. Стимулирование в этом случае подкрепляет уже осуществленные действия.

2. Индивидуальная и коллективная формы стимулирования.

Деление форм организации стимулирования на индивидуальную и коллективную зависит от того, по результатам какого труда осуществляется стимулирование конкретных исполнителей. Если в основе лежат результаты труда непосредственно работника, то это индивидуальная форма организации стимулирования, а если результат деятельности трудов коллектива в целом-то коллективная форма. Достоинством индивидуальной формы стимулирования является то, что четко прослеживается связь между эффективностью деятельности конкретного исполнителя и ее поощрения.

3. Позитивная и негативная формы стимулирования.

Позитивная и негативная формы организации стимулирования основываются на учете отклонений результатов деятельности от нормативных. Достижение и превышение нормативных показателей объектом стимулирования субъект управления поощряет путем увеличения степени удовлетворенности потребностей объекта. И наоборот, недостижение, отставание от установленных показателей деятельности наказывается соответственно снижением степени удовлетворения потребностей объекта управления.

4. Непосредственная, текущая и перспективная формы.

Непосредственная, текущая и перспективная формы организации стимулирования выделены в зависимости от разрыва во времени между результатами деятельности и получением соответственного стимула.

Достоинством непосредственной формы является его оперативность и очень ясная и непосредственная взаимосвязь между действием и стимулом.

Текущая форма может проявляться по итогам квартала, полугодия и года. Перспективная форма – стимул вручается пределами за год от достигнутого результата.

5. Общая и целевая формы.

Общая форма распространяется на всех участников общественного производства. Поощрение в этом случае осуществляется в связи с проведением общественных компаний, с юбилейными датами в жизни отдельных работников или государственных праздников.

При целевой форме обязательным является разработка специальных предложений.

**1.3 Принципы стимулирования труда и требования к его организации**

Принципы стимулирования труда:

* принцип прозрачности и доступности;
* Стимулы должны быть доступны для понимания каждого работника.
* принцип реальности стимула (ощутимости);
* Стимул должен быть реальным и действующим.
* принцип постепенности, своевременности;

С одной стороны, нужно стремиться к жесткой связи «выполнил условия – получил». Но, если сразу завысить стимул, то можно этот уровень не удержать.

Требования к организации стимулирования труда:

1. Комплексность предполагает, что необходим всесторонний подход с учетом всех возможных факторов: организационных, правовых, технических, материальных, социальных, моральных и социологических. Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы.

2. Системность предполагает выявление и устранение противоречий между факторами, их увязку между собой. Это дает возможность создания системы стимулирования, которая внутренне сбалансирована за счет взаимного согласования ее элементов и способна эффективно работать на благо организации.

3. Регламентация предполагает установление определенного порядка в виде инструкций, правил, нормативов и контроль за их выполнением. При создании системы стимулирования объектами регламентации должны быть конкретные обязанности того или иного сотрудника, конкретные результаты его деятельности, затраты труда, то есть каждый сотрудник должен иметь полное представление о том, что входит в его обязанности и каких результатов от него ждут.

4. Специализация – это закрепление за отдельными работниками определенных функций и работ в соответствии с принципом рационализации. Специализация является стимулом к возрастанию эффективности и улучшению качества работы.

5. Стабильность – предполагает наличие сложившегося коллектива, отсутствие текучести кадров, наличие определенных задач и функций, стоящих перед коллективом и порядок их выполнения. Любые изменения, происходящие в работе предприятия, должны проходить без нарушения нормального выполнения функций того или иного сотрудника.

6. Целенаправленное творчество – необходимо сказать о том, что система материального стимулирования должна способствовать проявлению работниками творческого подхода.

**2. Анализ применяемой в организации системы стимулирования на примере КРЦ «Метелица-клуб»**

**2.1 Краткая характеристика ООО «Метелица-клуб»**

Старейший развлекательный комплекс Москвы с богатейшими традициями предлагает своим гостям самый широкий спектр развлечений.

Комплекс расположен на территории района «Арбат». Исторически Арбат является одним из признанных олицетворений Москвы. Арбат – это и знак культуры, и символ ее преемственности и развития.

Казино «Черри» открылось в 1993 году и по сей день остается одним из наиболее фешенебельных игровых заведений Москвы. Изысканная обстановка, отличное обслуживание, приятная музыка, разнообразие предлагаемых игр – все это создает атмосферу самого шикарного развлекательного центра столицы России.

Сегодня «Метелица-Клуб» – это казино, ночной клуб, спортивно-развлекательный клуб, букмекерская контора, недавно открывшийся покер клуб, зал «Спорт-Ленд», зал игровых автоматов «Слотс Клуб», три ресторана, бары.

«Метелица» поддерживает высокие стандарты, поэтому здесь существует dress-code – вход в спортивной одежде и обуви запрещен. Несмотря на то, что сердцевиной комплекса является казино, в Метелице всегда можно отвлечься от игры и найти себе развлечение по душе. Ночной клуб «Метелицы» славится своими развлекательными программами с участием самых популярных Российских и зарубежных артистов. Каждую полночь на сцене клуба начинается блистательное шоу – звезды российской и зарубежной эстрады, ослепительный каскад света, красок и музыки.

Миссией ООО «Метелица-Клуб» является развлечение и отдых, предоставление высококачественного сервиса.

Главная цель ООО «Метелица-Клуб» – обеспечение прибыльной работы предприятия, а также увеличение получаемой прибыли от развлекательной, игорной деятельности и оказания услуг, а также развитие и расширение собственной компании и выход на качественно новый уровень работы.

Общество с ограниченной ответственностью «Метелица-Клуб» является полным правопреемником по всем правам и обязательствам присоединенного Общества с ограниченной ответственностью «Метелица» в отношении всех его кредиторов и должников, включая и обязательства, оспариваемые сторонами, было учреждено в соответствии в соответствии с действующим законодательством РФ, и приобретает права юридического лица с момента его регистрации в инспекции №7742 МНС России от 10 марта 2004 года. До этого общество функционировало как ООО «Метелица».

Общество вправе открывать банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

Общество имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества; штампы и бланки со своим фирменным наименованием и реквизитами на русском и английском языках, эмблему и другие средства визуальной идентификации.

Общество создается с целью удовлетворения общественных потребностей в его продукции, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли социальных и экономических интересов его участников и сотрудников, а также извлечение прибыли.

Имущество образуется за счет вкладов в уставный капитал, а также за счет иных источников, предусмотренных действующим законодательством. Вкладом в уставный капитал могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права, имеющие денежную оценку.

Общество ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке, установленном законодательством РФ.

Исполнительный орган Общества Генеральный директор, назначается Советом директоров Общества сроком на 3 года с правом продления полномочий. Назначение Генерального директора Общества и досрочное прекращение его полномочий осуществляется Советом директоров Общества. К компетенции Генерального директора Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников Общества и Совета директоров.

Общество самостоятельно планирует свою производственно-хозяйственную деятельность, а также социальное развитие коллектива. Реализация продукции, выполнение работ и предоставление услуг осуществляется по ценам и тарифам устанавливаемым самостоятельно.

**2.2 Анализ численности, движения и укомплектованности кадрами**

Проанализируем численность работников в основных подразделениях КРЦ «Метелица-Клуб».

Таблица 2.2.1 Численность работников в основных подразделениях ООО «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные подразделения | Численность работников, чел. | | | | | | | | |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение, чел. | | | Отклонение, % | | |
| 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. | 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. |
| Среднесписочная численность работников | 487 | 508 | 627 | 21 | 119 | 140 | 4,31 | 23,43 | 28,75 |
| Ночной клуб | 30 | 35 | 37 | 5 | 2 | 7 | 16,67 | 5,71 | 23,33 |
| Департамент казино | 278 | 289 | 391 | 11 | 102 | 113 | 3,96 | 35,29 | 40,65 |
| Департамент питания | 96 | 97 | 97 | 1 | 0 | 1 | 1,04 | 0,00 | 1,04 |
| Департамент эксплуатации | 36 | 38 | 38 | 2 | 0 | 2 | 5,56 | 0,00 | 5,56 |
| Служба приема гостей. | 47 | 49 | 64 | 2 | 15 | 17 | 4,26 | 30,61 | 36,17 |

По данным приведенной выше таблицы можно сказать, что на протяжении ряда лет численность персонала неуклонно растет. От обеспеченности предприятия персонала в требуемом для производства профессиональном и квалификационном составе зависит объем продукции и ее качество, эффективность использования оборудования, себестоимость продукции и другие экономические показатели. Персонал на предприятии представляет собой главную ценность.

Для оценки обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами определяется абсолютное отклонение по численности работников предприятия в целом, в том числе по отдельным группам и категориям персонала, путем сравнения фактической численности с численностью в соответствующем предыдущем отчетном периоде. При анализе численности персонала рассматривается также изменение численности отдельных групп и категорий персонала в процентах к предыдущему году. Особенно важно выявить причины изменения численности отдельных категорий персонала. Значительное отклонение по численности отдельных категорий персонала могут быть следствием невыполнения планируемых мероприятий по высвобождению работников либо неукомплектованности персонала и т.п.

Таблица 2.2.2. Динамика численности работников ООО «Метелица-клуб» по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Численность работников, чел. | | | | | | | | |
| 2006 г | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение, чел. | | | Отклонение, % | | |
| 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. | 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. |
| Руководители | 5 | 8 | 6 | 3 | -2 | 1 | 60,00 | -25,00 | 20,00 |
| Специалисты | 39 | 39 | 37 | 0 | -2 | -2 | 0,00 | -5,13 | -5,13 |
| Рабочие | 443 | 461 | 584 | 18 | 123 | 141 | 4,06 | 26,68 | 31,83 |
| Общая численность | 487 | 508 | 627 | 21 | 119 | 140 | 4,31 | 23,43 | 28,75 |

По данным таблицы, можно сказать, что в 2007 году по сравнению с 2006 годом произошло увеличение персонала практически по всем категориям. Особенно выражено увеличение по категории «рабочие». В 2008 году также происходит ярко выраженное увеличение по категории «рабочие», вызвано это в основном тем, что происходит расширение зоны обслуживания казино, появляются новые игровые залы, увеличивается спектр предлагаемых услуг. Ниже представлена динамика численности персонала по категориям в графическом изображении. (рис. 2.2.1)



Рис. 2.2.1. Динамика численности персонала

Большое значение в современных условиях хозяйствования приобретает изучение качественной характеристики состава работающих (состав работающих по полу, возрасту, стажу работы, уровню образования и квалификации рабочих, состояние трудовой дисциплины, охват рабочих производственным оборудованием и т.п.), т.к. производительность труда во многом зависит от качественной характеристики рабочих, а уровень организационной, технической и экономической работы – от качественной характеристики руководителей и специалистов.

Таблица 2.2.3. Разделение персонала по половому признаку

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Пол | Численность работников, чел. | | | | | | | | |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Отклонение, чел. | | | Отклонение, % | | |
| 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. | 2007 к 2006 г. | 2008 к 2007 г. | 2008 к 2006 г. |
| Мужской | 347 | 423 | 365 | 76 | -58 | 18 | 21,90 | -13,71 | 5,19 |
| Женский | 140 | 85 | 262 | -55 | 177 | 122 | -39,29 | 208,24 | 87,14 |
| Всего | 487 | 508 | 627 | 21 | 119 | 140 | 4,31 | 23,43 | 28,75 |

Из таблицы видно, что 2007 году по сравнению с 2006 годом количество мужского пола увеличилось на 76 человек, а женского сократилось на 55. В 2008 году по сравнению с 2007 годом произошло увеличение работников женского пола на 177 человек, а мужского пола сократилось на 58.

Таблица 2.2.5. Разделение персонала ООО «Метелица-Клуб» по возрастному уровню

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2006 год | | | | 2007 год | | | | 2008 год | | | |
|  | до 20 лет | от 20 до 45 лет | от 45 до 60 лет | свыше 60 лет | до 20 лет | от 20 до 45 лет | от 45 до 60 лет | свыше 60 лет | до 20 лет | от 20 до 45 лет | от 45 до 60 лет | свыше 60 лет |
| Руководители, в т.ч. руководители департаментов, начальники групп | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 5 | 3 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 |
| Специалисты | 0 | 24 | 15 | 0 | 0 | 26 | 13 | 0 | 0 | 27 | 10 | 0 |
| Рабочие | 111 | 225 | 102 | 5 | 131 | 227 | 98 | 5 | 152 | 353 | 74 | 5 |
| Всего | 111 | 252 | 119 | 5 | 131 | 258 | 114 | 5 | 152 | 384 | 86 | 5 |

Таблица 2.2.4. Разделение персонала ООО «Метелица-Клуб» по образовательному уровню

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| год | 2006 год | | | | | 2007 год | | | | | 2008 год | | | | |
| категория | н / среднее | среднее | ср. спец | н / высшее | высшее | н / среднее | среднее | ср. спец | н / высшее | высшее | н / среднее | среднее | ср. спец | н / высшее | высшее |
| Руководители, в т.ч. руководители департаментов, начальники групп | 0 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 |
| Специалисты | 0 | 4 | 9 | 2 | 24 | 0 | 4 | 8 | 2 | 25 | 0 | 0 | 8 | 2 | 27 |
| Рабочие | 1 | 151 | 220 | 35 | 36 | 1 | 208 | 225 | 36 | 38 | 1 | 340 | 244 | 6 | 36 |
| Всего | 1 | 155 | 231 | 37 | 63 | 1 | 212 | 235 | 41 | 66 | 1 | 340 | 254 | 8 | 67 |

Таблица 2.2.6. Разделение персонала ООО «Метелица-Клуб» по стажу работы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | 2006 год | | | | 2007 год | | | | 2008 год | | | |
|  | 1 год | от 1 до 5 | от 5 до 10 | свыше 10 | 1 год | от 1 до 5 | от 5 до 10 | свыше 10 | 1 год | от 1 до 5 | от 5 до 10 | свыше 10 |
| Руководители, в т.ч. руководители департаментов, начальники групп | 0 | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 2 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Специалисты | 14 | 8 | 5 | 12 | 15 | 9 | 4 | 11 | 13 | 10 | 6 | 8 |
| Рабочие | 101 | 224 | 94 | 24 | 97 | 247 | 93 | 24 | 342 | 118 | 100 | 24 |
| Всего | 115 | 233 | 100 | 39 | 112 | 257 | 99 | 40 | 355 | 129 | 108 | 35 |

Анализ показывает, что образовательный уровень в 2008 году по сравнению с 2006 годом вырос не значительно. На предприятии в основном работают сотрудники в возрасте от 20 до 45 лет, практически нет сотрудников свыше 60 лет.

Рассмотрение информации о составе работающих по полу, возрасту, стажу работы, образованию в динамике за ряд лет позволяет выявить закономерности в изменении состава работников предприятия.

Анализ возрастной структуры важен в связи с тем, что заметное нарушение в возрастной структуре персонала может изменить психосоциологическое равновесие внутри предприятия и создать серьезные проблемы найма рабочей силы.

Анализ структуры персонала по стажу работы на предприятии необходим потому, что новые работники из-за отсутствия преемственности в производственном процессе не сразу овладевают работой на имеющемся оборудовании, и это отражается на производительности труда.

Изменение структуры кадров по полу отражается на величине неявок на работу (декретный отпуск, по уходу за детьми).

Обеспеченность предприятия работниками нужных профессий необходимой квалификации способствует увеличению выпуска продукции, улучшению ее качества и росту производительности труда и зависит от проведения мероприятий по подготовке кадров и повышению их квалификации. Поэтому объектом анализа должно быть выполнение плана по подготовке кадров и повышению квалификации по данным отдела труда и заработной платы.

В течение отчетного периода состав работающих изменяется. Анализ движения численности состава позволяет выявить основные тенденции его развития как фактора производства.

Необходимо уделить внимание характеристике движения рабочей силы. Для этого составим вспомогательную таблицу. (табл. 2.2.7)

Таблица 2.2.7. Движение численности персонала ООО «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 487 | 508 | 627 |
| Принято с начала года, чел. | 121 | 110 | 81 |
| Выбыло – всего в том числе:   1. по собственному желанию 2. уволено за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины | 98  42  - | 102  57  - | 130  74  - |

Для характеристики движения рабочей силы рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей.

Таблица 2.2.7. Расчет коэффициентов оборота по приему, оборота по выбытию, общего оборота, текучести, стабильности и сменяемости кадров за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |
| Коэффициент оборота по выбытию, % | 20,1 | 20,1 | 20,7 |
| Коэффициент оборота по приему, % | 24,8 | 21,7 | 12,9 |
| Коэффициент текучести, % | 8,6 | 11,2 | 11,8 |
| Коэффициент общего оборота, % | 45 | 41,7 | 33,7 |
| Коэффициент сменяемости кадров, % | 20,1 | 20,1 | 12,9 |
| Коэффициент стабильности кадров, % | 79,9 | 79,9 | 87,1 |

Данные о движении персонала свидетельствуют, о высоких коэффициентах оборота работающих по приему и выбытию. Однако в 2008 году по сравнению с 2006 годом коэффициент по приему снизился, а по выбытию увеличился. В 2008 году увеличился коэффициент текучести по сравнению с 2006 годом с 8,6 до 11,8% соответственно. Основной причиной увольнения явилось собственное желание.

Проанализировав деятельность предприятия в период с 2006–2008 год, выявлены некоторые недостатки в организации и управлении персоналом. Недостатки следующего характера:

* высокая текучесть кадров;
* нехватка квалифицированных рабочих;
* слабо развит вопрос привлечения кадров;
* специалисты и служащие в основном принимаются «по знакомству»;
* низкий рост образовательного уровня.

**2.3 Особенности системы материального стимулирования в КРЦ «Метелица-Клуб»**

Системы стимулирования труда индивидуальны, зависят от множества уникальных факторов, присущих конкретной организации. Их создание – большой труд руководителей и представителей кадровых, финансовых и экономических подразделений. При последовательном подходе, кроме главной цели – повышение производительности труда, система стимулирования может решить многие внутренние проблемы компании.

Заработная плата – это форма материального вознаграждения за труд, часть стоимости созданных и реализованных услуг, поступающая работникам предприятия.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ казино самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Метелица-Клуб», утверждаемым приказом Генерального директора (прил. 1). Все вновь принимаемые сотрудники должны ознакомиться с данным Положением.

Предприятие ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из:

* должностного оклада;
* доплат;
* премий.

Тарифная часть заработной платы формируется следующим образом:

Должностные оклады руководителям, инженерно-техническим работникам, специалистам и служащим устанавливаются Генеральным директором предприятия на основе штатного расписания в соответствии с должностью и квалификацией работника.

При оплате труда рабочих применяется:

* повременная оплата, согласно окладам, утвержденным в штатном расписании, размер которых зависит от сложности выполняемой работы и тарифных разрядов;
* сдельная оплата труда за фактически выполненную работу.

К должностным окладам работников установлены следующие доплаты:

* доплата за вредные и тяжелые условия труда – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;
* доплата за работу в вечерние и ночные часы – в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;
* доплата за руководство сменой;
* доплата за сверхурочную работу;
* доплата за выходные и праздничные дни.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для предприятия, уровня профессионализма работника и др.)

Премирование работников осуществляется ежемесячно и имеет своей целью поощрение за качественное и своевременное выполнение трудовых обязанностей, инициативности и предприимчивости в труде. Основным условием начисления премий является безупречное выполнение трудовых функций и обязанностей, предусмотренных законодательством о труде, правилами внутреннего распорядка, должностными инструкциями и техническими правилами, своевременное выполнение мероприятий по охране окружающей среды, строгое соблюдение санитарного режима помещений и территорий.

Размер премии составляет:

* для рабочих – 18% от оклада и сдельного заработка;
* для ИТР и служащих – 18% должностного оклада;
* для руководителей высшего звена управления – до 40% должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Работники могут быть полностью или частично лишены премии в следующих случаях:

* неисполнение или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей, предусмотренных должностными или техническими инструкциями;
* совершение дисциплинарного проступка;
* причинение материального ущерба предприятию или нанесение вреда его деловой репутации;
* нарушение технологической дисциплины;
* нарушение правил техники безопасности и охраны труда, а также правил противопожарной безопасности.

Конкретный размер снижения премии определяется Генеральным директором предприятия (в отношении рабочих – начальниками отделов) и зависят от тяжести проступка или характера производственного упущения, а также их последствий.

Работники полностью лишаются премии в следующих случаях:

* совершение прогула;
* появление на работе в нетрезвом состоянии, а также в состоянии наркотического или токсического опьянения;
* распитие спиртных напитков на территории предприятия;
* совершение хищения имущества предприятия.

Полное или частичное лишение премии производится за тот период, в котором было совершено упущение по работе.

Премирование рабочих (депремирование) осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по графику и распоряжений начальников отделов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа Генерального директора предприятия, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Заработная плата является основным стимулом трудовой деятельности человека. И если менеджеры не уделяют должного внимания мотивации персонала, высока вероятность, что они столкнуться с единичными или даже массовыми случаями пассивности, разочарования работников, что неизбежно приведет к снижению производительности труда, ухудшению климата в организации.

Система оплаты – одна из наиболее важных и чреватых противоречиями областей производственных отношений. Приемлемая и эффективная система оплаты, способствующая достижению необходимого уровня производительности и обеспечивающая справедливый и надежный уровень заработка, важна в деле организации гармоничного и эффективного рабочего процесса.

По рассматриваемому предприятию имеются следующие данные о заработной плате работников (прил. 2,3,4).

Таблица 2.2.8. Анализ средней заработной платы работников предприятия ООО «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория | 2006 год | 2007 год | 2008 год | Темп роста, % | | |
| 2007 г. к 2006 к | 2008 г. к 2007 г. | 2008 г. к 2006 г. |
| Руководители | 22911,4 | 22790,5 | 23001,7 | 99,47 | 100,93 | 100,39 |
| Специалисты | 18422,9 | 19886,6 | 19787,2 | 107,94 | 99,50 | 107,41 |
| Рабочие | 16319,4 | 17200,5 | 17500,6 | 105,40 | 101,74 | 107,24 |

Проведенный анализ показывает, что средняя заработная плата ООО «Метелица-Клуб» незначительно меняла свой характер и ее снижение зависело лишь от численности сотрудников той или иной категории. Данные анализа показывают достаточную стабильность финансового положения предприятия за ряд лет.

К числу стимулирующих выплат относится оплата за дополнительные часы работы. Каждый дополнительный час оплачивается в 1,5 больше обычной рабочей смены. Рассмотрим приведенную ниже таблицу (табл. 2.2.9).

Таблица 2.2.9. Выполнение плана работы КРЦ «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отделы | 2006 год | | 2007 год | | 2008 год | |
| план | факт | план | факт | план | факт |
| Отдел приема гостей | 98136 | 102284 | 102312 | 104752 | 133632 | 137948 |
| Ночной клуб | 62640 | 64360 | 73080 | 74693 | 77256 | 79364 |
| Департамент казино | 580464 | 584728 | 603432 | 608872 | 816408 | 822964 |
| Департамент питания | 200448 | 201912 | 202536 | 204820 | 202536 | 204856 |
| Отдел эксплуатации | 75168 | 75608 | 79344 | 79914 | 79344 | 79903 |

В таблице указано запланированное количество рабочих часов всех работников и фактически отработанные.

По данным приведенной таблицы можно сказать, что в целом по предприятию, количество переработок за ряд лет только увеличивается. Но это является не совсем эффективно, так как люди стремясь заработать, не думают о своем здоровье и об отдыхе. В результате рабочая сила не успевает воспроизводится, что приводит к различным нарушениям (опоздание, прогул), также это может вылиться в форме нервного срыва и различных болезней. В КРЦ «Метелица-Клуб» проходит ежемесячно конкурс «Лучший сотрудник». Критерии оценки – четкое выполнение своих трудовых обязанностей, без нарушения трудовой дисциплины (опоздание, прогул). Размер премии составляет 1000 рублей.

Таблица 2.2.10. Динамика дисциплинарных нарушений

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид нарушения | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Нарушение режима работы | 44 | 36 | 30 |
| Увольнение по статье «прогул» | 15 | 12 | 4 |
| Число лиц совершивших прогул | 33 | 29 | 24 |
| Появившиеся на рабочем месте в нетрезвом виде | 1 | - | - |
| Всего | 93 | 77 | 58 |

Анализируя данные таблицы, можно заметить, что количество сотрудников с нарушениями трудовой дисциплины в 2007 году по сравнению с 2006 годом сократилось на 16 человек, а в 2008 году по сравнению с 2007 – на 19 человек.



Рис. 2.2.1. Динамика дисциплинарных нарушений

Раз в год в день рождения КРЦ «Метелица-Клуб» проходит конкурс среди сотрудниц комплекса на лучшую прическу. Занявшим первое место, дается денежное вознаграждение в размере 2000 руб., занявшего второе место – 1500 руб., а третье – 1000 руб. Заметно резкое увеличение количества призеров к 2008 году. На организацию это оказывает благотворное воздействие в том смысле, что на количество посетителей в комплексе влияет не только качество обслуживания, но и то, кто его преподносит.

Таблица 2.2.11. Анализ участвующих в конкурсе и занявших призовые места

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отделы | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Отдел приема гостей | 8/8 | 8/7 | 39/28 |
| Ночной клуб | 17/14 | 24/19 | 10/8 |
| Департамент казино | 61/57 | 16/13 | 109/92 |
| Департамент питания | 34/31 | 16/9 | 32/22 |
| Всего | 120/110 | 64/48 | 190/150 |

Через дробь указано количество участвующих в конкурсе и количество занявших призовые места (с первого по третье места).

Также в части материального стимулирования предусматривается положение, если работник в течение года ни разу не уходил на больничный, то ему предоставляется оплачиваемый отпуск 30 рабочих часов.

Таблица 2.2.12. Анализ заболеваемости в КРЦ «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2006 год | 2007 год | 2008 год |
| Количество выявленных случаев за год | 103 | 96 | 79 |
| % случаев | 21,15 | 18,9 | 12,6 |
| Всего | 487 | 508 | 627 |

В ходе проведения анализа заметим снижение заболеваемости работников КРЦ «Метелица-Клуб».

**2.4 Особенности системы морального стимулирования в КРЦ «Метелица-Клуб»**

Пожалуй, самая распространенная проблема современных руководителей – стремление побудить людей хорошо работать в условиях, когда уже нет возможности увеличивать заработную плату или эта мера не дала ожидаемого эффекта.

Разработка программы мотивации персонала компании, как и любой другой, начинается с цели и описания результата, которого нужно достичь.

Моральные методы управления основаны на пользовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на личности работников с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. В состав данных методов входят:

* Формирование коллектива, учитывая типы личности и характера сотрудника, создание нормального психологического климата.
* Личный пример руководителя своим подчиненным.
* Цели организации и ее миссия.
* Участие работников в управлении.
* Удовлетворение культурных и духовных потребностей социального общения сотрудников (совместные подходы в ресторан, клуб и т.д.). Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам.
* Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива.
* Установление моральных санкций и поощрений, т.е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов.

В ООО «Метелица-Клуб» существуют многолетние традиции, ежегодно организуются корпоративные вечеринки для персонала, они проходят в конце года, на такие мероприятия приглашают артистов, устраивают конкурсы, различные призы и денежные подарки. После чего каждый может посмотреть свои фотографии, которые вывешивают в служебных помещениях.

Организуются турниры по футболу между командами других казино.

Для сотрудников организуются и проводятся различные тренинги, знания которые они получают на них, пригодятся им не только в работе, но и в повседневной жизни.

В ООО «Метелица-Клуб» практикуются некоторые управленческие приемы, способствующие развитию навыков самомотивации у сотрудника таким образом, что они будут играть в его жизни положительную роль, например:

1) делегировать подчиненным полномочия и контролировать их дальнейшую деятельность;

2) привить работникам необходимые навыки решения сложных и конфликтных ситуаций;

3) зная мотивы каждого сотрудника, «привязать» самостоятельное решение возникающих проблем к одному или нескольким из них. Например, для человека стимулом является похвала, следовательно, руководитель старается одобрять, когда он берет на себя инициативу в решении проблемы.

4) предоставляется алгоритм действий: при возникновении сложной ситуации сообщить о ней руководителю, предложить варианты выхода из нее, проанализировать вероятность успеха каждого из них и только после этого узнавать мнение руководителя. Такой подход приучает сотрудников к самостоятельности и формирования чувства ответственности за результат своих действий.

Создание поддержка и внутренняя реклама корпоративной культуры направлены на вдохновение сотрудников на высокую эффективность работы в большой компании, повышение их приверженности, лояльности и преданности. В компании особое значение уделяется адаптации молодых специалистов. Был период, когда половина из них уволилась из компании в течение года после приема. Это привело к нехватке персонала, нарушению преемственности кадров, отсутствие потенциала для формирования резерва. При определении причин сложившейся ситуации выяснилось, что одной из них является неэффективная адаптация новичков. Поэтому с 2007 г. эта проблема вышла на первый план. Поэтому был разработан ряд мероприятий, составляющих основу действующей в казино системы адаптации новых сотрудников.

Во время испытательного срока (3 месяца) новичок получает сведения о структуре подразделения, сотрудниках, с которыми будет взаимодействовать, о своих функциональных обязанностях и особенностях профессиональной деятельности. В этой части адаптации основную роль играет «наставник», к которому «прикрепляют» поступившего на работу сотрудника. Это определяется руководителем отдела, обучение проводят старшие по смене.

Руководитель отдела осуществляет промежуточный контроль результатов стажировки: проводит собеседование с целью выявления проблем, возникающих в процессе работы.

Как доказывает опыт в российских организациях разного типа, сложившаяся практика работы и система управления порождает ряд препятствий, мешающих руководителям добиться высокой заинтересованности персонала в конечных результатах.

Среди этих препятствий наиболее типичными являются следующие:

* Низкая зарплата;
* Плохая связь системы материального стимулирования и рабочих результатов;
* Неудовлетворительные условия труда;
* Плохие возможности обучения и повышения квалификации;
* Низкий уровень доверия к руководству;
* Недостатки в организации труда;
* Сложившаяся практика управления, ориентированная больше на контроль и поддержание дисциплины, чем на формирование заинтересованного отношения к делу;
* Равнодушие к потребностям, проблемам, устремлениям персонала.

Все выше перечисленные недостатки в полной мере присущи и ООО «Метелица-Клуб». Преодоление некоторых из них на пути формирования высокой мотивации персонала (например, таких, как уровень зарплаты, условия труда и сложившаяся практика управления) довольно трудно и возможно изменить лишь в масштабах всей организации, в то время как преодоление других препятствий (недоверие у руководству, недостатки в организации труда и равнодушие к интересам работников) по силам отдельным руководителям и может быть осуществлено в рамках единичного подразделения.

**2.5 Общие выводы об организации системы стимулирования труда**

Для определения отношения к труда и факторов его мотивирующих, я провела анкетный опрос в КРЦ «Метелица-Клуб» (Приложение 5) и получила, такие данные.

Таблица 2.5.1. Отношение к труду

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Почти всегда | | Не всегда | | Почти никогда | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Всегда ли Вы работаете в полную меру сил и способностей? | 354 | 56,46 | 226 | 36,04 | 47 | 7,50 |
| Успешно ли Вы справляетесь с выполнением сменного задания (норм выработки)? | 489 | 79,99 | 118 | 18,82 | 20 | 3,19 |
| Стремитесь ли Вы добиваться лучших результатов в своей работе? | 261 | 41,63 | 243 | 38,76 | 123 | 19,62 |
| Предпринимали ли вы какие-либо действия для улучшения организации труда? | 112 | 17,86 | 205 | 32,70 | 310 | 49,44 |
| Бывали ли у Вас опоздания на работу и преждевременный уход с нее? | 51 | 8,13 | 119 | 18,98 | 457 | 72,89 |

Таблица 2.5.2. Как Вы оцениваете качество своего труда?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вариант ответа | Чел. | % |
| Отлично | 349 | 55,66 |
| Хорошо | 204 | 32,54 |
| Удовлетворительно | 63 | 10,05 |
| плохо | 11 | 1,75 |

Анализ ответов работников показывает, что они свое реальное отношение к труду оценивают как довольно хорошее по многим показателям, указанным в таблице 2.5.1. Так, на вопрос «Всегда ли Вы работаете на своей работе в полную меру сил и способностей?», – «почти всегда» ответили 56,46% опрошенных, «не всегда» – 36,04% и «почти никогда» – только 7,50%. На вопрос «Как Вы оцениваете качество своего труда» (Таблица 2.5.2.) «отлично» ответили 55,66% респондентов. Можно предположить, что работники в какой-то мере завысили оценки своего отношения к труду. Думается, не очень значительно. Во всяком случае, собственную инициативность в улучшении труда в своем коллективе они оценили довольно низко. А это, с одной стороны, свидетельство пассивного отношения к труду, а с другой стороны – объективности их ответов.

Таблица 2.5.3. Удовлетворенность заработной платой в зависимости от занимаемой профессии, должности

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Руководитель | | Специалист | | Рабочие | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Вполне удовлетворен | - | - | - | - | 38 | 6,5 |
| Скорее удовлетворен | 1 | 16,6 | 14 | 37,8 | 157 | 26,8 |
| Скорее неудовлетворен | 2 | 33,3 | 16 | 43,2 | 172 | 29,4 |
| Совершенно неудовлетворен | 3 | 50,0 | 7 | 18,9 | 137 | 23,4 |
| Затрудняюсь ответить | - | - | - | - | 80 | 13,6 |

Таблица 2.5.4. Удовлетворенность работой и отдельными ее элементами

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да | | Отчасти | | Нет | |
| Чел. | % | Чел. | % | Чел. | % |
| Работой в целом | 324 | 51,67 | 268 | 42,74 | 35 | 5,58 |
| Отдельными элементами работы: | | | | | | |
| Объемом выполняемой работы | 249 | 39,71 | 241 | 38,44 | 137 | 21,85 |
| Напряженностью труда | 261 | 41,63 | 269 | 42,90 | 97 | 15,47 |
| Организацией труда | 411 | 65,55 | 162 | 25,84 | 54 | 8,61 |
| Содержанием труда | 300 | 47,85 | 223 | 35,57 | 104 | 15,59 |
| Санитарно-гигиеническими условиями труда | 496 | 79,11 | 84 | 13,40 | 47 | 7,50 |
| Режимом труда и рабочего времени | 276 | 44,02 | 298 | 47,53 | 53 | 8,45 |
| Размером заработка | 43 | 6,86 | 274 | 43,70 | 310 | 49,44 |
| Взаимоотношениями с руководством | 383 | 61,08 | 220 | 35,09 | 24 | 3,83 |
| Взаимоотношениями с коллегами по работе | 319 | 50,88 | 256 | 40,83 | 52 | 8,29 |
| Условиями быта в организации | 552 | 88,04 | 51 | 8,14 | 24 | 3,83 |
| Условиями труда в целом | 411 | 65,55 | 143 | 22,81 | 73 | 11,64 |

Условия труда выступают важным фактором, этот компонент становится для работника объектом ценностных ориентаций непосредственно в трудовой деятельности. По данным таблицы 2.5.4., условия труда, перечисленные в ней, в целом устраивают работников ООО «Метелица-Клуб». Лишь такой компонент, как размер заработка (со всеми доплатами) не полностью устраивает опрошенных работников. Удовлетворенность работой также в целом достаточно высока. Так, например, работой в целом удовлетворены 51,67% опрошенных, а условиями труда в целом удовлетворены 65,55%.

Таблица 2.2.5. Мотивы трудового поведения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Значимы для меня | |
| Чел. | % |
| Стремление к получению большого материального вознаграждения | 360 | 57,42 |
| Стремление к продвижению по службе | 41 | 6,54 |
| Удовлетворение от хорошо выполненной работы | 8 | 1,28 |
| Уважение со стороны руководителя | 32 | 5,10 |
| Хорошее отношение со стороны коллег | 49 | 7,81 |
| Стремление проявить себя, выделиться | 10 | 1,59 |
| Осознание общественной значимости своего труда | 6 | 0,96 |
| Желание спокойно работать без неприятностей и нервотрепки | 65 | 10,37 |
| Желание избегать ответственности, самостоятельности принятия решений | 15 | 2,39 |
| Стремление добиться максимальной самостоятельности в работе | 27 | 4,31 |
| Желание проявить творчество в работе | 14 | 2,23 |

Материальная заинтересованность является одним из основных стимулов трудовой активности, именно это выделили респонденты в качестве самого значимого для себя мотива (57,42%). На втором месте оказались такие мотивы, как желание спокойно работать (10,37%), а также хорошие отношения со стороны коллег (7,81%).

В качестве пожелания по улучшению деятельности компании ООО «Метелица-Клуб» в основном прозвучало «повышение заработной платы».

Состояние трудовой мотивации характеризуется основными признаками: общей трудовой пассивностью; желанием иметь стабильную и высокооплачиваемую работу. На отношение к труду работников организации ООО «Метелица-Клуб» в первую очередь влияют такие факторы как заработная плата, содержание труда, ценностные ориентации и мотивы труда.

Большинство работников ориентированы на получение материальных благ, и чем выше заработная плата, тем выше удовлетворенность всем трудом. Содержание труда по значимости стоит на втором месте после заработной платы.

На сегодняшний день управление персоналом в казино не в полной мере соответствует стоящим перед ним задачам, а организация процессов, напрямую увязанных с системой стимулирования, находится в стадии разработки и становления.

**3. Пути совершенствования стимулирования труда в организации**

**3.2 Пути совершенствования стимулирования труда в организации**

Очевидно, что люди, работающие по найму, рассчитывают, прежде всего, на материальное вознаграждение. Поэтому внутрифирменная система оплаты труда (СОТ), стимулирования и мотивации сотрудников в любой компании должна быть направлена на поощрение производительности, творчества, исполнительности и инициативности – всех тех качеств, которые способствуют эффективной деятельности и приводят к достижению стратегических целей предприятия.

СОТ должна заинтересовать сотрудников служб ООО «Метелица-Клуб», повышать качество предоставляемого сервиса, а также стимулировать специалистов к развитию и повышению их профессионализма.

Анализ существующей системы вознаграждения показал, что в ООО «Метелица-Клуб» отсутствовала проработанная иерархия должностей и объективная система оценки сотрудников. Вследствие этого руководители не могли своевременно и системно принимать обоснованные решения по изменениям в заработной плате. Как правило, как правило, для этого необходимо было внесение поправок в штатное расписание, т. к. оклад по должности жестко фиксирован.

В существующей СОТ переменная часть денежного вознаграждения, стимулирующая необходимое производственное поведение, отсутствовала.

Другой проблемой является отсутствие закрепленных документально показателей оценки эффективности работы: за что поощряют и штрафуют, в каком размере. Каждый начальник устанавливает «коэффициент личной эффективности» субъективно, на основе своих представлений о тех качествах и свойствах, которые достойны поощрения. Данные критерии не всегда доводятся до сотрудников, соответственно, не могут служить эффективным механизмом корректировки их производственного поведения.

В целом существующая СОТ «морально» устарела, не вполне справляется с функцией стимулирования и формирования нужного компании производственного поведения.

Порядок разработки системы материального стимулирования ООО «Метелица-Клуб».

1. Выбор подразделений для первоочередного проведения в них мероприятий по разработке новой СОТ.

В связи с тем, что на практике невозможно ввести модифицированную СОТ одновременно во всех подразделениях казино, следует определить график ее разработки на 2010 год, в котором зафиксировать очередность отделов для последовательного внедрения новой СОТ.

2. Описание и анализ деятельности, должностей и рабочих мест в выбранных подразделениях.

3. Разработка структуры бытовой части заработной платы с учетом иерархии должностей.

4. Разработка схемы начисления премиальной части денежного вознаграждения для сотрудников выбранных отделов, анализ деятельности, выделение критериев оценки, результативности, построение премиальной модели денежного вознаграждения;

Годовой доход сотрудников ООО «Метелица-Клуб» рекомендуется формировать из трех элементов.

* Постоянная часть – гарантированная компенсация сотруднику за его труд. Как правило, остается постоянной в течение года и напрямую не зависит от текущих результатов работы.
* Переменная часть годового дохода состоит из ежемесячных премий и разового бонуса.

Это вознаграждение за результативность текущей работы, оно связано с эффективностью деятельности казино, подразделения, конкретного человека или с оценкой руководителем эффективности труда его подчиненного.

Бонус – выплата по итогам работы за год. Он является поощрением стабильной и эффективной работы сотрудника в течение этого периода.

Также, необходимо учесть, что с одной стороны система материального стимулирования должна мотивировать персонал к эффективной работе, с другой – быть экономически оправданной. Поэтому при разработке необходимо учитывать цели компании относительно основных финансово-экономических показателей (прибыли, рентабельности, себестоимости и др.), которые ограничивают размер зарплаты, привязывают темпы ее роста к динамике объема продаж, производительности труда и т.п.

На рассматриваемом предприятии снижались объемы производства, поэтому возникла необходимость в разработке новой системы мотивации.

Исследование состояния и анализ системы организации производства ООО «Метелица-Клуб» выявили, что на предприятии имеют место недоиспользованные за счет нерациональной организации производства труда и управления потенциальные возможности развития производства, поэтому и мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда в первую очередь направлены на стабилизацию этого вида резервов.

Сотрудникам, осуществляющим свою деятельность в рамках организации труда и управленческой деятельности, премии рекомендовано выплачивать в виде одинаковой фиксированной суммы всем работникам компании вне зависимости от должности. Такой бонус всегда приветствуется персоналом и значительно повышает лояльность к компании.

Для сотрудников функциональных подразделений, не участвующих непосредственно в процессе и рядовым исполнителям следует выплачивать премию или комиссионные ежемесячно за выполнение работы в соответствии с установленными сроками исполнения, поскольку они достигают намеченных показателей в течение короткого периода времени. Также ежемесячно необходимо выплачивать руководителям среднего звена, т.к. организованная ими работа подчиненных дает плоды лишь спустя какое-то время. Сюда же можно отнести и проектные бонусы или премии за выполнение отдельных крупных задач, достижение которых предполагает организацию работ и усилий сотрудников в течение определенного периода. Руководителям высшего звена предлагается премирование по результатам деятельности компании за год.

Разработанная система премирования по своей сути является формой поощрения за достижения определенных результатов, выполнение установленных оценочных показателей и условий выплаты премий.

Размер премии в первую очередь зависит от выполнения таких показателей, которые характеризуют эффективность функционирования организации, а также требует от работников проявления профессионального мастерства.

Таким образом, главный упор в системе премирования персонала делается на основные оценочные показатели. Однако, при этом важно тоже, чтобы работник соблюдал распорядок рабочего дня, выполнял нормы труда, должностные обязанности, не нарушал трудовую и производственную дисциплину и т.п. Эту проблему можно решить с помощью системы депремирования, где предусмотрен перечень нарушений, за которые допустившие их работники лишаются премии полностью или частично.

Таблица 3.2.1. Виды депремирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структурное подразделение** | **Возможные нарушения** | **Размер депремирования** |
| 1. Все работники | 1. Несвоевременное, некачественное выполнение или невыполнение производственных заданий, приказов распоряжений, предписаний руководства общества, вышестоящих и инспектирующих организаций. | Снижение премии на 50% |
| 2. Нарушение правил техники безопасности, правил технической эксплуатации, правил пожарной безопасности, правил дорожного движения, производственных инструкций. | Снижение премии на 3–15%, в зависимости от нарушения |
| 3. Нанесение материального ущерба обществу по вине персонала | Снижение премии на 7–9%, в зависимости от нарушения |
| 4. Несвоевременное предоставление и некачественное оформление всех видов отчетности и документации | Снижение премии на 1–5%, в зависимости от нарушения |
| 5. Нарушение правил внутреннего трудового распорядка | Снижение премии на 2% |
| 2. Работникам бухгалтерии отдела продаж | 1. Нарушение финансовой дисциплины | Полное лишение премии |
| 2. Несвоевременное проведение расчетов по договорам | Снижение премии на 3–6%, в зависимости от нарушения |
| 3. Работникам отдела материально-технического снабжения, складского хозяйства | 1. Невыполнение покупки материально-технических ресурсов согласно договорам | Снижение премии на 5–7%, в зависимости от нарушения |
| 2. Наличие дорожно-транспортных происшествий по вине работника | Полное лишение премии |
| 4. Работникам производственного отдела, цехов | 1. Несоблюдение стандартов качества продукции | Снижение премии на 2–30%, в зависимости от нарушения |
| 5. Работникам цехов, службы главного механика | 1. Нанесение ущерба окружающей среде | Снижение премии на 7% |
| 2. Невыполнение графика ремонтных, профилактических, эксплуатационных работ, превышение норм простоя оборудования | Снижение премии на 5–20%, в зависимости от нарушения |
| 3. Наличие повторных ремонтов по вине сотрудника | Снижение премии на 10% |

Таким образом, меры дисциплинарного воздействия, а также санкции в виде снижения оклада за невыполнение должностных обязанностей при четком их соблюдении могут быть весьма эффективными.

При распределении премиального фонда и установлении дополнительных стимулирующих надбавок необходимо особое внимание уделять системе социальных выплат. Проводимые исследования показывают, что роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей.

В действующей системе материального и социально-психологического стимулирования ООО «Метелица-Клуб» основной акцент делается на оплаченные отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

Общий список социальных выплат предприятию следует обсудить с участием работников (анкетирование, собрание коллектива).

Дополнительными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в ООО «Метелица-Клуб» могут стать: оплаченные праздничные дни; оплаченное время на обед; медицинское страхование на предприятии; дополнительное пенсионное страхование; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке.

Подводя итог, необходимо отметить, что подобная модель системы материального стимулирования выгодна как руководству, так и персоналу компании. Она направлена на достижение ее целей, при этом учитывая экономические интересы сотрудников: повышение их загрузки и интенсивности работы вознаграждается ростом зарплаты. Оценка результатов деятельности привязана к конкретным показателям, что в конечном итоге позволяет управлять ФОТ в зависимости от объемов произведенной продукции с учетом оптимизации издержек.

Экономический эффект.

На ряду с предложением о повышении системы мотивации труда персонала ООО «Метелица-Клуб», рекомендуется сократить персонал для получения экономического эффекта.

Такая рекомендация предлагается на основании того, что за счет улучшение мотивационного процесса повышается эффективность работы персонала, что позволит им справляться с большим объемом работы.

Всего в 2008 году среднесписочная численность составляла 627 человек, предлагается сократить штат на 34 человека из разных подразделений, обязанности которых могут распределится между остальным персоналом данных подразделений, не снижая качество и эффективность работы. Предлагаемый экономический эффект представлен в таблице 3.2.2.

Таблица 3.2.2. Экономический эффект ООО «Метелица-Клуб»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Количество чел. | Оклад | Итого: |
| Крупье 3 | 15 | 11400 | 171000 |
| Кассир 3 | 9 | 10500 | 94500 |
| Официант 3 | 10 | 10500 | 105000 |
| Всего: | 34 |  | 370500 |

Экономический эффект данного предложения составляет 370500\*12 = 4446000,00 рублей.

**Заключение**

В данной работе был рассмотрен процесс совершенствования стимулирования труда персонала культурно-развлекательного комплекса «Метелица-Клуб».

Социологические исследования показывают, наибольший вес среди средств стимулирования имеют оклад и индивидуальная надбавка, а затем уже следуют различные виды премий, на фоне других выделяются медицинское страхование, возможность получения кредитов и материальная помощь. Значимыми также являются следующие мотивационные формы: хороший моральный климат в коллективе, карьера, хорошие условия труда, оплата путевок, социальные отпуска.

Основные рекомендации по улучшению мотивационного процесса и предотвращению демотивации: предоставление максимум реалистичной информации в процессе отбора, формирование реалистичных ожиданий, управление персоналом по целям, постановка реальных целей, разделение сложных целей на краткосрочные этапы, активное использование дополнительных навыков сотрудников, внимание к идеям и предложениям сотрудников, формирование организационной культуры, развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации, поощрение и оценка достижений сотрудников, развитие системы управления карьерой.

Разработка и внедрение новой системы стимулирования является одним из важнейших направлений стратегической деятельности кадровых менеджеров. Размер денежных выплат и схема их начислений – насущный вопрос, как для владельцев бизнеса, так и для наемных сотрудников. Мотивационная программа является, пожалуй, самым мощным инструментом в управлении персоналом. Именно поэтому так губительны ошибки, допускаемые при подготовке программ мотивации, а из-за предубеждений менеджеров, собственников или персонала эффективные системы остаются лишь проектами на бумаге.

**Список литературы**

1. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – Москва: Норма, 2007

2. Бабосов Е.М. Социология управления: учебное пособие – Москва, 2006

3. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 060500 «Бухгалтерский учет, анализ» и 060400 «Финансы и кредит» / Н.П. Лобушкин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006

4. Кравченко А.И. Социология: учебник – Санкт-Петербург, 2006

5. Зинченко Г.П. Социология управления: учебное пособие – Ростов – на – Дону: Феникс, 2004

6. Экономика труда; Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. – М.: Юристь, 2003. – 592 с.

7. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник – Москва: ЮНИТИ, 2003

8. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие / Г.В. Савицкая. – 7-ое изд., исп. – Мн.: Новое знание, 2002. – 704 с. – (Экономическое образование)

9. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – Москва: Экзамен, 2002

10. Журавлев Г.Т. Экономика и социология труда: учебно-практическое пособие для системы высшего и дополнительного образования – Москва: МЭСИ, 2000

11. Экономика труда: Учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 1999. – 431 с.

12. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник – Москва: ЮНИТИ, 1999

13. Андреенков О.М., Маслова В.Г. Методы сбора информации в социологический исследованиях. – М.: Наука, 1990

14. Практикум по экономике, организации и нормированию труда. Для студентов специальности 060200 – «Экономика и социология труда» / ФЗФЭИ. – М.: Экономическое образование, 1998. – 148 с.

15. Новикова С. Методика составления социологической анкеты. – М.: МПА, 1993