



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ
БИЗНЕСА

**Факультет «Экономики, управления и права»
кафедра «Менеджмент»**

Выпускная квалификационная работа

**Тема: Совершенствование системы стимулирования труда
персонала спортивной организации (на примере отделения
хоккея ДЮСШ зимних видов спорта)**

Выполнил студент:

М. А. Шинкарецкий



Объект исследования - отделение хоккея ДЮСШ зимних видов спорта.

Предмет исследования – процесс по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта.

Цель исследования – анализ и оценка системы стимулирования персонала в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта и разработка предложений по ее усовершенствованию.



Задачи:

1. Раскрыть теоретические подходы к проблеме мотивации и стимулирования труда в организации.
2. Проанализировать систему организации стимулирования труда персонала в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта.
3. Разработать предложения по совершенствованию системы стимулирования персонала в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта.



В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены:

1. Стимулирование труда: понятие и сущность
2. Эволюция взглядов на стимулирование труда

Все определения стимулирования можно отнести к двум базовым направлениям:

1. Первое направление рассматривает инструмент, представляющий собой регулирующие воздействие на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации
2. Второе направление рассматривает стимулирование как внешнее воздействие на организм, личность или группу людей, побуждение к совершению некоторого действия



Процесс стимулирования:

1. изучение поведения в отсутствии побуждения
2. анализ возможных реакций на воздействия
3. поиск допустимых воздействий, обеспечивающих совершение требуемых действий.

Сущность стимулирования наемных работников заключается в следующем:

- это стимулирование достижения высоких показателей эффективности наемного работника;
- это формирование определенной концепции трудового поведения работника, направленной на повышение имиджа и эффективности организации;
- это побуждение работника к максимизации использования своего физического и умственного потенциала в процессе осуществления возложенных на него обязанностей.



Содержательные теории управления персоналом базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей.

☐ теория А. Маслоу;

☐ теория МакКлеланда;

☐ теория Ф. Герцберга.



Рисунок 1 - Модель содержательных теорий мотивации



теория А. Маслоу	теория МакКлеланда	теория Ф. Герцберга
- предложил иерархическую модель классификации потребностей - упорядочивает потребности в ценностной иерархии соответственно их роли в развитии личности - Первостепенными и базовыми из них являются физиологические потребности; следующими по значимости являются потребность в безопасности, социальные потребности и потребность в признании. На вершине иерархическом уровне находится постулированная потребность в реализации своего потенциала	- существуют три основные мотивирующие потребности (фактора) человека: 1) достижения; 2) власть; 3) принадлежность (признание). - потребность в успехе можно развить в человеке и в результате этого получить более эффективную работу. - ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются.	- выделял две категории факторов - гигиенические (факторы здоровья) и мотивирующие. - особое мотивирующее значение имеет состояние удовлетворенности или неудовлетворенности, связанное с содержанием работы и потребностями в росте, достижениями, признанием, продвижением, интересом к работе, возможностью самосовершенствования и саморазвития.

Таблица 1 - Содержательные теории управления персоналом

Процессуальные теории мотивации считают, что поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Акцент на ожидаемые последствия достижения результата.

теория ожидания	теория справедливости	теория-модель Портера-Лоулера
• констатирует, что поведение личности есть функция ее восприятий и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения. • Фактором, определяющим мотивацию в теории ожидания, является ценность поощрения или вознаграждения, которая выражает предполагаемую степень относительного удовлетворения или неудовлетворения работника	• говорит о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, соотнося его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу, и оценивают это по критерию справедливости.	• включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. • ввели три переменные, которые влияют на размер вознаграждения: 1. затраченные усилия; 2. личностные качества человека; 3. его способности и осознание своей роли в процессе труда.

Таблица 2 - Процессуальные теории управления персоналом

Изучение литературы и данных проведенных исследований в области стимулирования труда в спортивной организации позволяет сделать следующие выводы:

1. Руководство ДЮСШ, как правило, не считает нужным иметь в штате высокопрофессиональных спортивных менеджеров, поскольку их труд должен оплачиваться дороже тренерского.
2. Зачастую тренерский персонал ДЮСШ формируется без учета их деловых качеств в области менеджеров. Сложилось мнение, что только тренерский опыт играет роль в получении результатов спортсмена.
3. Заработная плата чаще всего четко фиксирована и не отражает результат деятельности ДЮСШ и специфики вида спорта. Это объясняется отсутствием возможности оценить реальный индивидуальный вклад каждого конкретного сотрудника в результат деятельности ДЮСШ.
4. Практическое отсутствие многих форм планирования развития ДЮСШ (краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного).

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В ОТДЕЛЕНИИ ХОККЕЯ ДЮСШ ЗИМНИХ ВИДОВ СПОРТА

В ДЮСШ зимних видов спорта:

- существует иерархическая структура управления, в которой преобладают вертикальные связи
- работает 86 человек, средний возраст работников составляет 45 лет. Это, как правило, люди, имеющие высшее образование
- Всем работникам обеспечены: достойная оплата труда, строгое соблюдение трудового законодательства, обучение персонала.

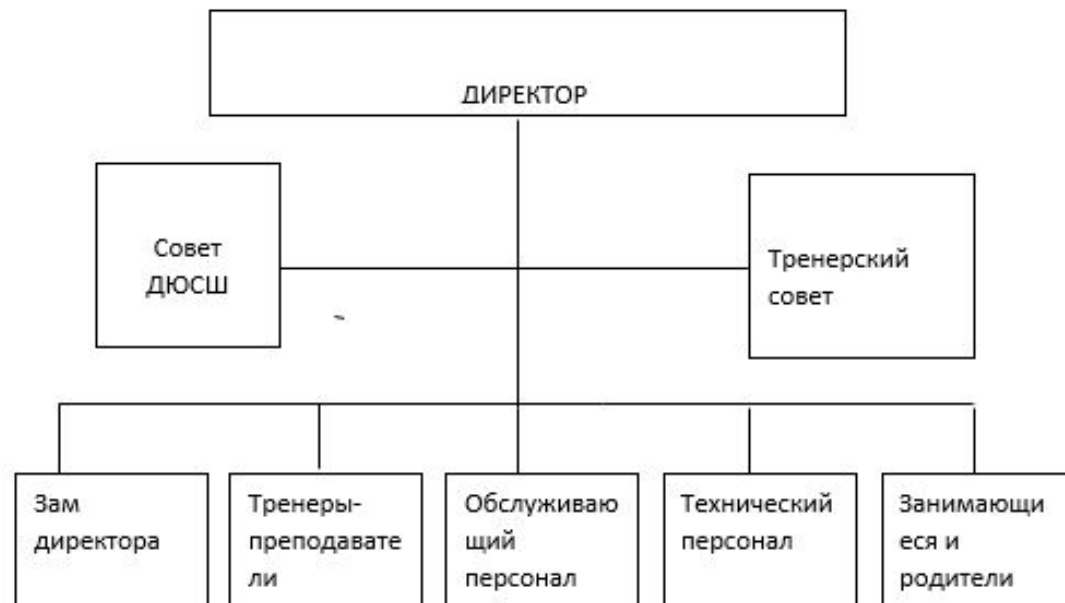
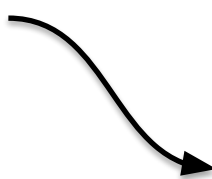
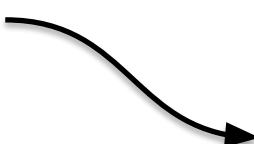


Рисунок 4 – Структура ДЮСШ

Стимулирование в ДЮСШ зимних видов спорта имеет 2 формы:

1. Материальное
 2. Социальное
- 

1. **Жесткое** - сдельная заработная плата или плата за конечный результат. Его цель не вообще побудить к работе, а заставить делать свою работу эффективно, качественно и в оптимальные сроки.
 2. **Мягкое** - социальный пакет (набор компенсаций и социальных льгот).
- 

1. **манипулятивное** и направлено:
 - на устранение последствий и профилактику негативного поведения;
 - мотивацию позитивного поведения.
2. **актуальное**, которое осуществляется с помощью заработной платы, и направленным на перспективу с помощью возможности мотивирования в будущем, развития карьеры, ротаций, участия в собственности.

Рисунок 2 – формы стимулирования в ДЮСШ

Анализ социального стимулирования труда персонала отделения хоккея

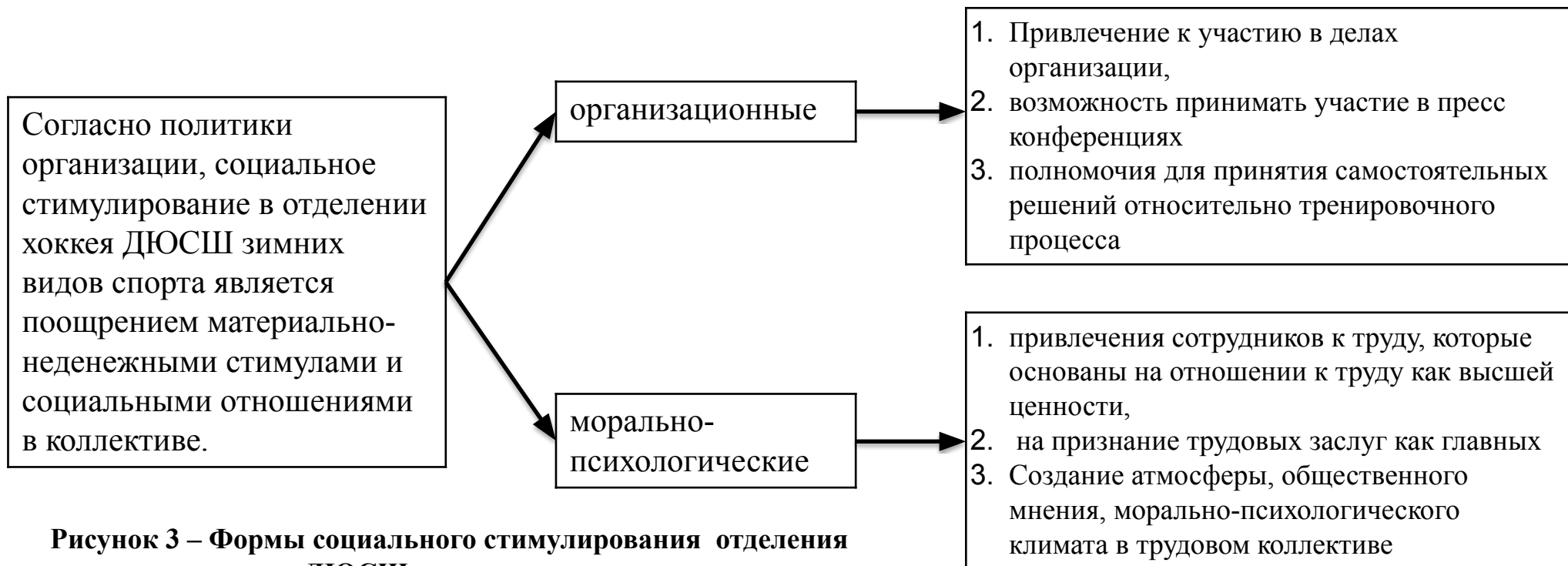


Рисунок 3 – Формы социального стимулирования отделения хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

Анализ форм стимулирования труда персонала в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

По степени информированности персонала о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов:	1. опережающая информация об указанной взаимосвязи дается до начала деятельности (до соревновательного сезона определяется размер премирования и его условия) 2. подкрепляющая — о взаимосвязи результатов деятельности и стимулов персонал узнает только после ее окончания.
По учету результатов деятельности при определении	1. коллективная величина стимула устанавливается по результатам деятельности в целом спортивной команды; 2. индивидуальная величина стимула устанавливается по результатам деятельности каждого конкретного сотрудника АУП или тренера.
По учету отклонений результатов деятельности от нормативных при определении	1. позитивная форма — оценивается только достижение или превышение нормативных, плановых результатов; 2. негативная форма — оценивает не достижение (отставание, отклонение) нормативных или общественно признанных результатов деятельности.
По лагу между результатами деятельности и получением стимула	1. Непосредственная — стимул вручается сразу после завершения действия\ 2. текущая — стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью до одного года 3. перспективная — стимул вручается с отставанием от результатов деятельности длительностью не менее года
По степени и характеру конкретности условий получения стимула:	общая конкретность в оценке результатов деятельности для получения стимула отсутствует; эталонная — стимулы учреждаются за достижение конкретных, заранее оговоренных спортивных результатов; соревновательная — стимулы учреждаются за занятое место в матче, плей-офф или чемпионате.

Таблица 3 – Классификация форм стимулирования труда отделения хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

В отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта применяют различные формы стимулирующих мер, как персональных (тренер, спортсмен), так и для всего коллектива в целом (команда).

Стимулирующие меры

Персональные	Коллективные
Ежегодный пересмотр уровня фиксированной заработной платы тренера	Праздники с подарками для детей сотрудников, тренеров
Ежемесячные бонусы за результативность игр	Путевки для детей сотрудников
Четыре оплачиваемых выходных дня в году по желанию сотрудника	Летний и зимний корпоративные праздники
Оплачиваемое обучение по запросам сотрудников	Ежемесячные вечеринки, совместные обеды команды и т.п.
Подарки ко Дню рождения; выплаты к важным событиям	Обучение в офисе для всех сотрудников
Медицинская страховка для сотрудников	Обширный ассортимент в столовой

Таблица 4 – Формы стимулирующих мер в отделения хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

**По итогам анализа, в отделении хоккея ДЮСШ зимних видов спорта, система
материального стимулирования:**

1. призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнении своих обязанностей;
2. удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем, что в свою очередь активизирует людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает новых членов.
3. Наиболее приемлемой формой материального стимулирования является правильный выбор системы показателей премирования и дифференциация показателей в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, их ориентации на действительный вклад конкретного сотрудника в консолидированные итоговые результаты, эффективности и качества работы, общих итогов деятельности.

Предложения по совершенствованию стимулирования труда персонала отделения хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

Мероприятие № 1. Для координации усилий персонала отделения хоккея ДЮСШ на конкретных задачах необходимо создать переменную часть выплачиваемого сотрудникам вознаграждения, которая будет зависеть от качества их работы.

Мероприятие № 2. необходимо проводить мониторинг уровня зарплат по спортивному рынку и по возможности организации индексацию текущего уровня заработной платы.

Мероприятие № 3. использовать различные системы мотивации по грейду, OKR или MBO - Management By Objectives. Целью ее создания является мотивировать сотрудников отделения хоккея на увеличение производительности труда, т.е. повысить процент выигранных игр; сделать прозрачной зависимость результатов труда от приложенных усилий; мотивировать персонал на достижение личных результатов и результатов хоккейной команды; способствовать формированию корпоративных отделов, создать единую прозрачную и понятную сотрудникам систему в ДЮСШ по оплате труда и премированию.

Мероприятие № 4. необходимо устанавливать специальные надбавки для преподавателей - тренеров за подготовку команды — призера чемпионата РК и кубков разного уровня.

Предложения по совершенствованию стимулирования труда персонала отделения хоккея ДЮСШ зимних видов спорта

Мероприятие № 5. внедрение группы стимулов, которые должны положительно повлиять на мотивацию персонала в спортивной организации:

1. Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, слова, поздравления, подарок от всех сотрудников). Важно, чтобы именинника от лица всей команды поздравлял директор.
2. «Витрина успехов» или «доска почета».
3. «Легенды команды» – заслуженные тренера команды, внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» команды.
4. Включение сотрудников в процесс принятия решений. Опросы, анкетирование, обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.

Перечисленные мероприятия не требуют больших финансовых затрат поэтому остаются на усмотрение директора.

Мероприятие № 6. Проведение социального исследования посредством анкетирования в отношении удовлетворенности сотрудников характером работы отделения хоккея ДЮСШ, уровнем заработной платы, моральными формами стимулирования персонала является одним из наиболее общих показателей эффективности стимулирования трудовых ресурсов по итогам внедрения мероприятий



НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИНСТИТУТ
БИЗНЕСА

Спасибо за внимание!