

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

КАФЕДРА МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення мотиваційного механізму управління туристичним
підприємством “OGOTour” »**

Студента 4 курсу групи Т-41
напряму підготовки
6.140103 “Туризм”
Олещука Віталія
Керівник
к.е.н., доцент Гугул О. Я.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

План

Вступ.....	1
Розділ I. Теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом туристичного підприємства.....	4
1.1. Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства в ринковій економіці.....	4
1.2. Основи та методи мотивації персоналу.....	7
1.3. Оцінка персоналу як важлива ланка мотивації персоналу в економічно розвинутих країнах.....	10
Розділ II. Аналіз стану мотивації та оцінки персоналу на підприємствах міста Тернополя.....	12
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємств.....	12
2.2. Аналіз стану оцінки персоналу.....	14
2.3. Аналіз стану мотивації праці.....	16
2.4. Аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу.....	20
Розділ III. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на основі його оцінки на даних підприємствах.....	22
3.1. Виявлення напрямків удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.....	22
3.2. Конкретні шляхи покращення оцінки персоналу.....	26
3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації персоналу.....	32
Загальні висновки та пропозиції.....	34
Список використаних джерел.....	36

Вступ

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки країни є проблема в області роботи з персоналом. За великої кількості існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинутих країнах основними найбільш популярними тенденціями є наступні: формалізація процедур і методів добору кадрів, розробка наукових критеріїв їхньої оцінки, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, заохочування до роботи молодих і амбіційних працівників, підвищення раціональної складови в прийнятті кадрових рішень і повна відкритість в прийнятті даного роду рішень. Ці тенденції мають бути врахованими у вітчизняній практиці управління підприємством при становленні ринкової економіки.

Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем і насамперед тих, що пов'язані з людиною. Тому зрозуміло чому саме зараз концепції управління виносяться на один з найвизих щаблів, у центрі будь-якої з них знаходиться людина, розглянута як найбільший скарб і основне джерело прибутку компанії. Відповідно до неї всі системи управління націлені на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективної діяльності підприємства. Зараз керівники зрозуміли просту істину, що гарний працівник повинен мати високий рівень мотивації для виконання роботи і також те, що основа прибутку компанії залежить від рівня розвитку працівника, сукупності його професійних знань, умінь, навичок, здібностей і мотивів до праці.[1;с. 20-21]

Таким чином, успіх роботи підприємства забезпечують працівники, які на ньому працюють та витрачають свій творчий потенціал задля розвитку даного підприємства. Саме тому, сучасна концепція управління підприємством допускає виокремлення з великого числа функціональних сфер діяльності менеджера тієї, що пов'язана з управлінням кадровою складовою виробництва — персоналом підприємства. Цілком природно, що на кожному підприємстві виникає необхідність у визначенні чисельності персоналу, в ефективній системі підбора, наймання і розміщення кадрів, у забезпеченні їхньої зайнятості з урахуванням інтересів виробництва і самого працівника, у системі винагороди за працю по її результатах, просуванні працівників, системі трудової мотивації, в урахуванні індивідуальних проблем працівників, поліпшенні їхніх побутових умов і відпочинку і т. д.

Підвищення інтересу до людського фактора в останній третині 20-го століття обумовило розробку теорії і практики соціального планування на підприємстві, управління трудовим колективом. У науковій літературі того років знайшли відображення результати дослідження різних соціальних і соціально-психологічних факторів і їхнього впливу на якісні характеристики колективної діяльності. При цьому передбачалося, що діяльність трудового колективу повинна бути спрямована на планомірне досягнення соціально-

економічної мети, яка полягає в одержанні високих кінцевих результатів при мінімізації витрат усіх ресурсів, створенні сприятливого морально-психологічного клімату, стимулів і умов праці, що визначають її високу привабливість і задоволеність нею усіх членів колективу. Велика увага приділялася формуванню й організації функціонування трудового колективу, управлінню його соціально-економічним розвитком, організаційно-економічним і соціально-психологічним відносинам у колективі і їхньому регулюванню (форми і методи самоврядування, розвитку трудової, творчої і суспільної активності членів колективу, матеріального і морального стимулювання, створення соціально-психологічного кліматі т. д.).

Метою курсової роботи є дослідження, аналіз теоретичних основ мотиваційних процесів і оцінки персоналу на конкретному підприємстві та допомога в розробці та плануванні шляхів вдосконалення мотивації персоналу на основі його оцінки на ТОВ “OGO Tour”.

Здійснення даної мети здійснювалась шляхом вирішення таких поставлених цілей:

- узагальнення теорії мотивації та оцінки персоналу на підприємстві;
- проведення аналізу стану мотивації та оцінки персоналу на підприємстві;
- проведення аналізу ефективності використання трудових ресурсів;
- виявлення шляхів вдосконалення управління персоналом на базовому підприємстві;
- розгляд мотивації та оцінки для вдосконалення управління персоналом базового підприємства.

Об'єктом даного дослідження є робота персоналу підприємств, а саме ТОВ “OGO Tour”.

Предметом даної курсової роботи є оцінка мотивації робітничої діяльності персоналу та її удосконалення на підприємстві на базі якого проводиться дослідження.

Розділ 1. Теоретичні основи мотиваційних процесів в системі управління персоналом туристичного підприємства.

Соціально-економічні умови реалізації кадрової політики підприємства в ринковій економіці.

Кадрова політика на даному етапі становлення ринку є основним механізмом який допомагатиме компанії досягати поставлених цілей та виконати місію підприємства. Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття "кадрова політика". Наприклад, О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук вважають, що: "Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання" [2;с.84]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як "головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства" [2;с.119].

З цього ми отримуємо що, політика кадрів підприємства – це система, ідей, принципів, вимог, що зазначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика визначає основний напрямок і методики роботи з працівниками, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищою ланкою менеджменту, службою кадрів.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілі кадрової політики підприємства наведені на рис. 1.1.

Цілі кадрової політики підприємства			
Своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідні якості у необхідній чисельності	Забезпечення умов реалізації прав і обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством	Раціональне використання кадрового потенціалу	Формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів

Цілі кадрової політики підприємства

Цільова задача кадрової політики підприємства може бути вирішена по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;

- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку "дешевих", але вузькоспеціалізованих працівників, або "дорожчих", але маневрених і т.д.

Основними різновидами кадрової політики вважаються: політика набору кадрів, політика навчання, політика оплати праці, політика формування кадрових процедур, політика соціальних відносин.

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників.

Зазвичай письмове оформлення кадрової політики дає змогу:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т.д.

Принципи кадрової політики підприємств, наведених на рис. 1.2.

Принципи кадрової політики підприємства	Справедливість
	Послідовність
	Рівність
	Відсутність дискримінації за віком
	Науковість
	Комплексність
	Системність
	Ефективність

Принципи кадрової політики підприємства [1;с.23]

Основою того як формується кадрова політика на підприємстві є аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу. Іноді ця робота проводиться за допомогою спеціальних консалтингових організацій, і хоча оплата їхніх послуг дуже висока, результат набагато перевищує витрати.

Методи мотивації персоналу.

Існують різні види мотивації персоналу на фірмі. В основному вони поділяються на матеріальні (економічні) та нематеріальні (Моральні) стимули. На них я хотіла б зупинитися докладніше трохи пізніше.

Позитивна і негативна мотивація . Мотивація, заснована на позитивних стимулах, називається позитивною. Мотивація, заснована на негативних стимулах, відповідно називається негативною.[2;с.12]

Позитивне підкріплення формує установку, в рамках якої працівник прагне до виконання таких завдань, до такої якості праці, за допомогою яких виправдовується його очікування справедливої винагороди (похвали). Одночасно він, природно, уникає таких дій, які можуть завершитися неприємними наслідками. Позитивні заходи діють ефективніше, ніж негативні (негативне підкріплення). Але нерідко в роботі виникають ситуації, коли просто неможливо уникнути застосування негативних заходів. Тут слід враховувати, що такі дії, застосовувані наодинці з підлеглим, дають набагато більший результат, ніж коли застосовувані в присутності інших працівників.

Зовнішня і внутрішня мотивація . Зовнішня мотивація пов'язана з оцінкою успішності роботи співробітника керівництвом компанії. Організація ставить перед ним конкретні цілі та перспективи, створює умови праці.

Всі менеджери та вищі спеціалісти знають важливість мотивації своїх співробітників. Це ключ до продуктивності, продуктивності та підтримки хорошої культури офісу. Багато босів не мають уявлення про основні елементи мотивації своїх співробітників. Вони вважають, що хороша зарплата зробить потрібне. Проте працівники повинні бути мотивовані час від часу, незалежно від їх заробітної плати. Отже, як це зробити? Що може зробити організація, щоб мотивувати своїх співробітників?

Мотивація відбувається в різних напрямках залежно від осіб. Наприклад, ідеї мотивації однієї людини можуть відрізнятися від іншої. Головний елемент полягає у визначенні методу мотивації кожного співробітника та роботі над цим для підвищення продуктивності та прибутку. Більшість співробітників мотивуються безпекою та безпекою. Стабільне майбутнє - те, що багато бажає, а роботодавець, який пропонує це, є мудрим, оскільки це спонукає працівників до кінця. Спроби економічних часів можуть прийти дуже швидко, і з цієї причини мотивація працівників шляхом забезпечення їм стабільності та безпеки забезпечує швидше досягнення цілей.

Багато співробітників дуже мотивовані, коли вони знають, що їхня кар'єра може розвиватися, якщо вони працюють добре. Співробітники часто досить уважно враховують можливості для просування на робочому місці. Високий рівень мотивації може бути підтриманий роботодавцями шляхом збільшення можливостей та прискорення шансів на просування. Проте керівництво повинно мати на увазі; Прогрес не повинен бути гарантованим мотиваційним методом працівників. Вони повинні зробити це роботою, а роботодавці також можуть допомагати працівникам приїхати туди.

Можливість зробити вплив - це ще один мотиваційний метод, який багато компаній надають працівникам. Це ідеальна можливість для

співробітників. Вони можуть поміркувати над своїми внесками, які допомогли зробити бізнес тим, що це таке. Щоб їх імена пов'язані з основними досягненнями, це плюсовий бал для багатьох співробітників. Для цього роботодавець повинен дозволити працівникам робити свій слід. Необхідно створити можливість для досягнення персоналу, щоб залишити спадщину, що також корисно для організації.

Щасливий персонал робить кращих співробітників. Вони також роблять найкращих працівників. Щастя на робочому місці підвищує самооцінку і забезпечує надію. Якщо працівник щасливий на своєму робочому місці, він забезпечує його підвищення продуктивності. Це надзвичайно корисно для компанії. Керівництво має переконатись, що персонал щасливий. Щастя персоналу ніколи не слід припускати. Треба бути впевненим. Працівники можуть здаватися щасливими, якщо вони стурбовані своєю роботою. Але, глибоко всередині вони можуть не бути щасливими. Керівництво повинно переконатися, що працівники отримують 100% задоволення від роботи, і, як результат, щасливі на своєму робочому місці.

Ще один чинник, який може спонукати працівників до успіху на робочому місці, полягає в тому, щоб менеджмент заохочував працівників висловлювати свої скарги. Конструктивна критика може бути надзвичайно корисною для компанії. Крім того, це дозволяє працівнику почувати себе корисним і оцінити. Працівники знають, що компанія цінує свій внесок. Це спонукає їх зробити краще.

Існує так багато способів, щоб бізнес могло розглядати мотивацію працівників. Керівництво повинно переконатися, що вони мотивують працівників правильним способом. З правильними стратегіями мотивації компанія може очікувати високих показників ефективності, а також прибутку.

Внутрішні ж чинники мотивації увазі, що працівник сам дає оцінку своїх результатів, і сам усвідомлює, які завдання він повинен виконати.

Добре, якщо оцінка керівництва формує самооцінку співробітником своїх результатів. У підсумку зовнішня оцінка керівництва і внутрішня оцінка співробітника будуть збігатися. В«Якщо керівництво мене хвалить, значить, я працюю добре. Якщо лає, значить, я працюю погано В», - так буде міркувати співробітник, для якого оцінка керівництва є авторитетною і значущою.

Але якщо керівник не зауважує досягнень свого співробітника, це може призвести до того, що незадоволеність співробітника буде зростати через невідповідність його самооцінки та оцінки керівництвом результатів його роботи.

Загальнокорпоративна, групова та індивідуальна мотивація . Зазвичай в компаніях розроблена Загальнокорпоративна система мотивації. Проте останнім часом актуальним стає питання про необхідність індивідуального стимулювання ключових співробітників, а також групового стимулювання

окремих груп працівників. Оскільки у різних співробітників - різні потреби та інтереси, індивідуальна форма мотивації цінних співробітників стає все більш популярною. [3;с.42]

До способів економічного стимулювання персоналу відносять:

- премії;
- щоденні бонуси до заробітної плати;
- можливість горизонтального кар'єрного росту працівника на підприємстві.

Оцінка персоналу як важлива ланка мотивації персоналу в економічно розвинутих країнах.

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає. Оцінювання персоналу включає:

- оцінювання потенціалу працівника;
- оцінювання індивідуального внеску (оцінювання праці);
- атестацію кадрів.

Зазвичай оцінка персоналу виконує орієнтуючу й стимулюючу функції. Орієнтуюча функція полягає в тім, що кожний працівник за допомогою громадської оцінки та самооцінки усвідомлює свою поведінку, одержує можливість визначати напрями і способи дальшої діяльності. Стимулююча функція виявляється в тім, що вона, породжуючи в працівника переживання успіху чи невдачі і підтверджуючи правильність або помилковість поведінки, спонукає його до діяльності в позитивному напрямку [3, с.15-16].

Оцінка персоналу має базуватися на загально визначених принципах, а саме: об'єктивності; усебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;

- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів [10, с. 207].

Розділ 2. Аналіз стану мотивації та оцінки персоналу на підприємствах ТОВ «OGO Tour»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємств.

Товариство з обмеженою відповідальністю «OGO TOUR!» засновано в 2001 році шляхом об'єднання.

Повне найменування товариства – Товариство з обмеженою відповідальністю «OGO TOUR!», скорочене – ТОВ «OGO TOUR!».

Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Залізнична, 106.

ТОВ «OGO TOUR!» здійснює пропонує автобусні тури по Європі та Україні, авіа тури у найцікавіші куточки планети, які додають комфорту до Вашої мандрівки та зекономлять дорогоцінний час, незабутній пляжний відпочинок, весільні подорожі, тури вихідного дня, гірськолижний відпочинок, неймовірні екзотичні тури та шопінг тури.[14] Компанія також надає інформаційну підтримку в випадку, коли клієнт має власну ідею проведення виїзного дозвілля і вони можуть допомогти організувати тур даної концепції.

Фінансові показники результатів діяльності підприємства за 2014-2016 роки.[13]

Показник	2014	2015	2016
Обсяг реалізації у діючих цінах (тис.грн)	4107,8	4335,7	4798,6
Реалізація продукції у натуральному виразі (кількість виконаних робіт)	9335,9	9853,8	10905,9
Кількість працюючих на підприємстві (чол)	4	4	7
Виробіток одного працівника у вартісному виразі,	241,6	255,0	218,1

тис.грн/чол			
Виробіток одного працівника у натуральному виразі, обсяг виконаних робіт/чол	549,1	579,6	495,7
Витрати (тис.грн)	3659,9	3393,6	2976,2
Фінансовий результат (тис.грн)	-170	406,2	1154,7
Середня заробітна плата, грн	5400	6082,3	5125,4

За даними які наведені в таблиці ми бачимо, що за останні три роки спостерігається збільшення обсягів наданих. В відповідності до даного фактору збільшується обсяг чистого доходу, та на жаль в той самий час, збільшення виручки від реалізації не завжди означає автоматичного збільшення прибутку підприємства. Збільшення витрат основних фондів зумовлене тим, що у 2016 році основна грошова маса була направлена на потребу придбання основних засобів та поза оборотних активів, також суттєві витрати зумовив переїзд в інше приміщення, проведення ремонту в даному приміщенні, збільшення чисельності працівників, збільшення заробітної плати та витрати на соціальні заходи.

За час проведений на ринку туристичних послуг Тернополя підприємство здобуло непогану репутацію, що призвело до потреби у збільшенні кількості працюючих з 4 осіб до 7. Чиста виручка від роботи одного робітника у чистому вигляді показує на те, який дохід приносить один працівник в компанію. Отож робимо висновок, що в даному випадку залучення додаткових трудових ресурсів не було б ефективним, бо зі

збільшенням кількості працівників збільшення обсягів виконаних робіт не спостерігається.[14]

Фінансовий стан підприємства дає змогу нам зробити аналіз господарської діяльності підприємства і оцінити конкурентоспроможність компанії на ринку надання туристичних послуг, дані статистичні дані допоможуть оцінити раціональність використання фінансових ресурсів в поточному етапі роботи підприємства, та дає нам можливість оцінити і провести якісний етап стратегічного планування роботи даного підприємства в довгостроковій перспективі і визначити основні вектори роботи ТОВ “OGO TOUR!”

Фінансова стійкість є однією з найважливіших ланок підприємства, яка допомагає провести якісний аналіз його господарської діяльності, тобто стан фінансових ресурсів дає нам інформацію, при якому підприємство має можливість раціонально розподіляти грошові надходження для забезпечення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції.

Велике значення для компанії є визначення його власної економічної стійкості, та основних чинників, що визначають цю межу. З однієї сторони недостатня фінансово-економічна стійкість може бути чинником банкрутства компанії, з іншої – надлишок фінансової стабільності може стати причиною нераціонального використання основних фінансових фондів підприємства та їх неналежного використання.

2.2. Аналіз стану оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу – є однією з основних проблем менеджменту персоналу. З цього можна побачити, що це питання на даний момент не має чіткої формації. В практичному застосуванні використовують безліч методик, способів оцінки, які дають різні за своєю об'єктивністю результати. Варто вказати, що і в закордонній практиці немає ідеально сформованої методики оцінки персоналу, а діячі науки та практики час від часу

розділяються в своїх твердженнях про доцільність і об'єктивність даних методів оцінки.

Оцінка персоналу проводиться на кожному етапі управління та має тісний зв'язок з окремими функціями управління, як розміщення та підбір персоналу, мотивація, навчання персоналу, професійний контроль.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмітних особливостей, через те, що вона повинна в своїй структурі відображати такі фактори, як місію і цілі підприємства, стан довкілля, структуру організації підприємства, етику спілкування в колективі, оцінка і характеристики персоналу.

Зазвичай оцінка персоналу проводиться за трьома напрямками:

- оцінка кваліфікації співробітника – коли виявляються концепція “ідеального працівника” і на основі даних результатів проводити відбір працівників і ставити до них вимоги в процесі роботи;
- аналіз результатів роботи – проводиться оцінка якості виконання виробничих планів та кількості проданого продукту, послуг;
- аналіз співробітника як особистості – проводиться оцінка роботи співробітника в колективі та те, наскільки гармонійно він/вона вписується в колектив, що вже працює.[9;ст.32]

Критерії оцінки персоналу поділяються на дві категорії: критерії результативності та критерії компетентності.

При оцінці результативності: проводиться оцінка результатів роботи працівника за запланованими показниками на запланований період часу. Зазвичай результативність роботи проводиться за такими параметрами: обсяг продажів, кількість реалізованих проектів, суми прибутку, кількість угод.

При оцінці придатності працівника до роботи беруть за увагу його знання та те, як він застосовує їх на практиці, поведінка на робочому місці, особисті якості. Для того, щоб провести роботу з оцінки компетенції

основним методом для цього є розв'язування ситуаційних задач з врахуванням посади, яку вони займають.

Дана процедура дає можливість отримати потрібний “feedback” від працівників, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

2.3. Аналіз стану мотивації праці.

Для створення матеріальної зацікавленості працівників у якісних результатах власної праці на підприємствах різного типу застосовують різні тими проміжної та підсумкової мотивації праці, тому під час аналізу оплати праці з'ясовують, які показники є якісним фактором виміру того, як саме працівник працював впродовж даного календарного періоду часу і яка ефективність його роботи для компанії.

На ТОВ «OGO TOUR» використовують практично, всі важелі мотивації праці.

Більшість факторів мотивації є компенсаційними та побудовані на основі створення заохочення працівника до кращого виконання роботи.

Мотивація є ключем до вирішення таких проблем, як стабілізація колективу, ріст продуктивності праці, зацікавленості в мобільності (перш за все професійно), ріст кваліфікації та професійне навчання працівників.[1;52]

Мотиваційний потенціал варто визначати на ранніх стадіях роботи з працівником через визначення основних факторів його мотивації, адже усім добре відомий факт, що усе не купиш за гроші і це також стосується працівників не для кожного основною мотивацією є гроші, для деяких працівників це може бути кар'єрний ріст, або можливість отримання якісно нового досвіду.

Відомо, що на даному підприємстві спостерігається висока плинність кадрів на ранніх етапах роботи, через незнання робочого процесу та недостатню мотивацію з боку роботодавців.

Мотивація – це не тільки питання нагород. Претенденту важливо знати, що його очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов'язків, які можуть бути накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не являється несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи.[1;ст.23]

Так званими “каральними нормами” на підприємстві можуть бути:

- пониження у робочому ранзі (зміна посади в негативну сторону, або звільнення);
- повне або часткове зняття бонусних виплат (або їх частки),
- позбавлення тої чи іншою частки пільг,
- позбавлення привілейованого стану на підприємстві(особистого кабінету, паркувального місця).

Отже ми бачимо, що проходження новоствореної «просвітницької» програми особою аплікантом дозволить йому отримати повну картину про своє перспективи на даному підприємстві та безпосередньо про робоче місце, а для самого підприємства скоротити процес пошуку кваліфікованого фахівця, мінімізувати витрати робочого часу менеджера з персоналу, а також зменшити грошові витрати.

З інших нематеріальних мотивацій ТОВ «OGO TOUR!» використовує таке заохочення, як:

- усна;
- похвала;
- відгул;
- свобода в прийнятті рішень.

Економічна складова мотивації ТОВ «OGO TOUR!» поєднує в собі різну кількість стимулювання працівників, за допомогою яких роботодавець намагається підвищити коефіцієнт робочої дії працівника.

Як на мене однією з передумов розвитку компанії в позитивному руслі є те, що компанія в основі своєї діяльності ставить ставку на творчий

потенціал працівників. Варто зазначити, що працівник в якого є шляхи для прояву своїх ідей працюватиме краще і зможе таким чином приносити більший прибуток компанії, адже завдяки можливості власного саморозвитку керівник відкриває для працівника одну з основоположних частин розвитку людського “Я” – саморозвиток.

Окрім заробітної плати організація надає своїм працівникам різні додаткові пільги. Пільги можуть отримати вигляд грошових виплат (бонусів), соціальних допоміг (дотацій), пільг певним суб’єктам, соціального обслуговування. Зазвичай підхід до розподілу і надання додаткових пільг повинен полягати в тому, що однакові пільги мають всі працівники одного рівню. Однак, при цьому не враховуються різниці між людьми. За дослідженнями було доведено, що не всі працівники такі пільги оцінюють абсолютно позитивно.

Система пільг на ТОВ «OGO TOUR!» складається з виплат:

- через вихід на пенсію;
- оплата ритуальних послуг в разі смерті працівника;
- вихід у декретну відпустку;
- виплати сім’ї працівника у разі смерті працівника під час роботи;
- малозабезпеченим і багатодітним сім’ям та ін.

Основним методом на ТОВ “OGO TOUR!” є економічна мотивація, коли стимулювання персоналу проходить за рахунок: заробітної плати, премій, участі персоналу в прибутках підприємства. Премії виплачуються в вигляді різних форм заохочення, як наприклад, присудження звання кращого працівника за місяць, заохочення за якісне обслуговування, заохочення за підтримку безпеки. З цим пов’язаний ряд проблем, які обмежують ефективність цих заохочень з часом.

Система матеріальної винагороди на ТОВ «OGO TOUR!» являється сучасною, однак вона в деякій мірі (за рахунок основної долі винагородження, що виплачується стабільно і почасти), знижує мотивацію

персоналу досягати максимальних результатів в кінцевому. Погіршує дане розходження і суб'єктивізм в системі нарахування премій та бонусів, а також участь в прибутках. Як на мене останні дві частини системи винагород потребують зміни та чіткої фіксації в колективному (індивідуальному) договорі з адміністрацією підприємства. До того ж виплата відсотка прибутку по підприємству в цілому – явище зрівнювання роботи різних виробничих підрозділів.

Якщо подивитись, як здійснюється управління персоналом на ТОВ «OGO TOUR!» дана система відображає бачення економічних цілей підприємства, її інтересів і потреб кожного працівника зокрема (стабільна заробітня плата, придатні умови для виконання праці, можливості кар'єрного розвитку та просування у вертикальній ієрархії компанії, реалізації здібностей працівників і т.п.). Але дані умови потрібно зробити насамперед для створення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів. На підприємстві потрібна бути обрана чітка система оплати праці, яка не обмежується мінімальними та максимальними розмірами і залежить від результатів роботи колективу не в цілому, а кожного працівника зокрема. Для окремих працівників і груп працівників необхідно встановити градації якості роботи, щоб працівники могли бачити, чого вони можуть досягти, тим самим, заохочуючи їх до досягнення необхідної якості.[4;ст.23]

2.4. Аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу.

Кадровий менеджмент в сучасному світі стає основним для усе більшого та ефективнішого використання усіх труд. ресурсів компанії — одного з найважливіших джерел процвітання будь-якої фірми.

Мотиваційні процеси в призмі даної ситуації характеризують усю кількість взаємопов'язаних заходів, що стимулюють окремого працівника

або трудовий колектив у цілому щодо досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства (організації).[6;ст.7]

Мотиваційні системи на рівні підприємства-фірми повинні ґрунтуватися на таких вимогах:

- надання рівних прав і можливостей в процесі роботи і можливості кар'єрного росту, який повинен ґрунтуватися на результативності праці;

- домовленість про рівень оплати праці та урахування результатів роботи працівника в даний аспект, що дасть можливість розподілу праці за фактором добросовісності і справедливості, що в свою чергу стимулюватиме працівників;

- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;

- забезпечення можливостей професійної реалізації та росту в умовах даного підприємства;

- підтримування мікроклімату в колективі, створення якісних умов, коли усі працівники будуть зацікавлені в досягненні місії і цілей підприємства, допомога в запобіганні виробничих конфліктів.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва, оскільки за результатами оцінки з'являється можливість: удосконалювати розміщення кадрів шляхом підбору найбільш придатних кандидатур на ту чи іншу посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати їхню трудову діяльність за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою й інше.[10;ст.254]

За результатами, які показав аналіз систем вітчизняного ринку оцінки персоналу, на етапі оцінки результатів праці, в нашій країні насамперед будувалися з урахувань найбільшої вигоди для підприємства, тобто основний аналіз проводився над результативністю виконання роботи.[5;ст.34] Та варто зазначити, що дана форма оцінки роботи працівників не була дієвою, та вона досі залишається хорошим підґрунтям для оцінки персоналу і аналізу певних аспектів їхньої роботи і зараз.

Оцінка персоналу є складовою загального управління персоналом ТОВ “OGO TOUR! ”, спрямованою на забезпечення пропорційного і динамічного розвитку діяльності всього підприємства.

На підприємстві ТОВ “OGO TOUR!” всі працівники поділяються на такі категорії: керівники, працівники, охорона, стажери, кадрові працівники, бухгалтерія.

Від роботи вищої ланки менеджменту та рядових спеціалістів, з оцінки рівня їх компетенції, відповідальності, творчого бачення, трудової дисципліни, ставлення до своїх обов’язків залежить ефективність діяльності підприємства, рівень технічного устаткування і рівень організації виробництва.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи мотивації персоналу на основі його оцінки на даних підприємствах.

3.1. Виявлення напрямків удосконалення системи мотивації праці на підприємстві ТОВ “OGO TOUR!”.

Основою успішного існування туристичного підприємства є кваліфікований і амбіційний персонал, який знає і вміє працювати з людьми. До цього типу ми відносимо людей, які є розповсюджувачами і реалізаторами турпродукту, та люди, які надають туристичні послуги на місцях.

Більшість людей вважає, що ключем до мотивації працівників є підвищення ефективності праці. Люди працюватимуть важче, щоб збільшити їх щомісячну заробітну плату.

Але така загальна мотиваційна тактика насправді не робить багато, відповідно до статті Гарвардської бізнес-огляду, яка детально викладає результати аналізу 120-річного попереднього дослідження. Вони виявили невелику кореляцію між оплатою праці та задоволенням роботою. Один аналіз зазначив, що стимули, спрямовані на зовнішні мотиви, фактично негативно вплинули на внутрішню мотивацію працівників - і це було особливо актуально, коли завдання роботи є цікавішими, аніж нудними.

Більше грошей не дорівнює більше мотивації. Навпаки, внутрішні мотиватори - це ключі до успіху та покращення взаємодії на робочому місці.

Отже, ось кілька простих способів мотивувати своїх працівників, коли вони піднімаються та нагороджуються.

1) Створити культуру поваги

Емілі Пост, яка написала остаточне керівництво з етикету, одного разу сказала:

"Ваші манери - це чутливий прояв усвідомлення почуттів інших людей. Якщо у вас є це усвідомлення, то ви маєте добрі навички роботи з персоналом, незалежно від того, на яку тактику ви використовуєте".

Дослідження визначили позитивний вплив атмосфери розгляду та поваги на стимулювання творчого результату. Ніщо не спричиняє енергію чи творчість, як боятися працювати з тими, хто зневажливий, короткочасний або просто означає.

Легко потрапитися в найближчі терміни або в широту деталей основної кампанії для ключового клієнта. Тим не менш, команда керівництва вашої агенції відповідає за збереження культури особистої поваги.

Ми всі дорослі, а іноді важко розмовляти. Але це не ліцензія на погане поводження з людьми. Подумайте про всі дні психічного здоров'я, які ви будете заощаджувати, тому що ніхто з ваших співробітників не має тих днів, де вони просто не можуть понести в офіс і мати справу з таким і так.

2) Дайте людям їхній час

Сказавши це, ваші співробітники не існують виключно в середовищі агентства. Вони - люди, які живуть поза роботою. Важливим способом ставитися до них із добротою та повагою є показати їм, що їх робочий і особистий баланс стосується вас.

Слідкуйте за співробітниками, які ніколи не проводять свої відпустки. Наполягайте, щоб вони це робили. Використання нашої роботи на наших телефонах має свої переваги, але це також приковує нас до офісу. Забезпечити суворі межі між роботою та особистим часом. Чи потрібно, щоб ваші працівники відповіли на електронні листи, відправлені в 22:00? Яка основна помилка, що закінчилося в 22:00? Зверніть увагу на те, що замість того, щоб очікувати, що працівники будуть дзвонити і відповідати на ваші листи цілодобово варто дати персоналу можливість відпочити цілодобово.

Коли один агент агентів повторно інтерв'ював своїх співробітників, щоб дізнатись більше про них і чому їх мотивував, він вразив, скільки з них

активно займаються зусиллями, важливими для них поза роботою, незалежно від того, чи це було з певною причиною або допомагало їхнім сім'ям. І багато статей, які надихають внутрішню мотивацію співробітників, говорять про те, щоб знайти вищу місію компанії як мотиватора. Але давайте бути справжнім. Дуже мало компаній прагнуть вилікувати хвороби та припинити соціальну несправедливість. Навіть якщо ви проводите кампанії для тих організацій, які не є членами вашої організації, не робіть тягаря, щоб допомогти своїм працівникам знайти сенс у своєму житті. Просто дайте їм простір і час, щоб знайти та висловити своє особисте бачення досліджуваного життя.

3) Треба бути наставником для власних працівників

Через два роки від цього часу мало хто хоче продовжувати виконувати ті самі роботи, які вони зараз виконують. Мотивуйте працівників, надаючи їм однозначні шляхи професійного росту. Теоретичний потенціал не буде робити.

Це означає конструктивний відгук щодо поточної роботи, а також постійні можливості для прийняття нових завдань та проектів. Крім того, відкладіть бюджет, щоб платити працівникам для участі в офіційних тренінгах та конференціях, як в Інтернеті, так і в особистому спілкуванні.

Завжди рекламуюте зсередини, де це можливо. Якщо це неможливо, це великий червоний прапор, що ваш персонал не отримує наставництва та можливості для зростання, які їм потрібні. Ви потребуєте, щоб вони зростали, щоб ваше агентство могло продовжувати обслуговувати клієнтів з вищим рівнем якості, замість того, щоб реагувати на високі труднощі працівників, оскільки вони залишають свої можливості в інших місцях.

Для реалізації цих стратегій мотивації потрібна сумісна культура праці в агентстві. І культура починається з керівництва даного агентства.

Згідно з нещодавнім дослідженням Gallup, яке вимірює залучення 27 мільйонів працівників у всьому світі, менеджери складають 70% різниці в залученні працівників. Зрозуміло, що жоден фактор не визначає рівень

мотивації працівників більше, ніж їх менеджери. Кожен повідомляє комусь. Не очікуйте, що ваша керівна команда буде мотиваційним менеджером, які потрібні персоналу, якщо ви не надасте того ж самого.

Основними етапами управління персоналом, яке використовує туристичне підприємство «OGO TOUR!» є:

Планування людського ресурсу (розробка плану задоволення потреб в персоналі в майбутньому);

Набір персоналу (створення резерву потенційних кандидатів з усіх посад);

Відбірковий конкурс (оцінка усіх потенційних працівників відбір з них найбільш придатних і стресостійких для досягнення цілей і роботи в майбутньому);

Визначення розміру отримуваної заробітної плати та пільг (створення робочої групи, яка б займалась розподілом заробітної плати, розподілом пільг, додаткових грошових нарахувань та грошових стягнень);

Допомога в процесі адаптації на підприємстві та короткий профорієнтаційний інструктаж (ознайомлення з місією підприємства його основними нормами поведінки і загально прийнятими системами оцінки праці);

Тренінгово-навчальний курс (робота з уже наявними працівниками на підприємстві, допомога в їхньому кар'єрному зростанні шляхом розвитку основних навичок);

Оцінка трудової діяльності (розробка методик оцінки трудової діяльності та донесення їх до працівника);

Робота з підвищення або пониження працівника в ієрархії компанії, та процес звільнення працівника розробка адекватних методів підготовки працівників для переходу на посаду з вищою чи меншою відповідальністю, підготовка та процес виведення працівника з колективу підприємства); [12;ст.64]. Підготовка менеджерського складу (розробка способів

уфуктивних комунікацій та становлення нових амбітних керівників) [11;ст.16].

3.2. Конкретні шляхи покращення оцінки персоналу.

Коли ти амбіційний керівник і перед тобою стоїть питання в розвитку свого персоналу, ти повинен обирати персональні шляхи для розвитку кожного працівника окремо і колективу в цілому, для цього гарною прерогативою могла б стати система тренінгів та командоутворюючих занять. Та коли перед керівником стоїть питання в оцінці того чи іншого працівника одним з найкращих способів є метод "360 градусів".

Метод "360 градусів" (повне коло) означає різноманітність джерел, які забезпечують повну картину трудового процесу в організації. Отже, організація може використовувати оцінку з боку безпосереднього керівника, клієнта, колег, самооцінку в програмі атестації одного підрозділу. В іншому підрозділі організації, де працюють "самоврядні" команди, можна використовувати оцінку колегами, підлеглими і самооцінку, тобто для ефективної оцінки необхідно поєднувати різні джерела методики "360 градусів".[9;ст.45]

Основним плюсом, як на мене є створення об'єктивної картини того, як працівник комунікує з іншими учасниками робочого процесу і виконує свою роботу через залучення різних думок. Цих людей прийнято називати респондентами і керівникам, якщо вони вирішили використовувати даний метод до їх підбору слід підійти дуже обережно.

- респонденти, які будуть займатись оцінкою не обов'язково повинні працювати з досліджуваним в одній групі, підрозділі та вони повинні добре знати досліджувану особу;

- респонденти, які даватимуть оцінку не обов'язково мусять бути у дружніх відносинах з оцінюваним працівником;

- чим більше респонденти будуть зацікавлені дати об'єктивну оцінку, тим краще. Як правило, родичі та близькі друзі не володіють такою якістю;
- частіше за все респонденти будуть давати об'єктивну оцінку, тому що вони в більшості своїй не хочуть бути упізнаним.

Перед проведенням даної оцінки, як на мене варто пояснити для осіб, які прийматимуть в ньому безпосередню участь важливість об'єктивної оцінки для подальшого якісного аналізу роботи працівника.

На багатьох підприємствах звичайно регулярно проводити оцінку персоналу для оцінки навичок та результативності своїх співробітників. Ці тести намагаються зробити два типи висновків: навчитися вивчати рівень знань кожного працівника, з одного боку, і аналізувати, в яких областях компанія повинна проводити більше навчальних занять, з іншого. Це діяльність, яка може бути надзвичайно позитивною та збагачуватись для розвитку бізнесу, тому ми пропонуємо поради щодо правильного управління результатами оцінки.

Які є ключі до ефективного оцінювання персоналу?

Під час підготовки такого виду планування персоналу важливо, щоб ви зрозуміли, які аспекти ви хочете оцінити працівника та які висновки ви очікуєте зробити. Оцінка персоналу - це можливість виявити слабкі місця кожного працівника та знайти нові шляхи підвищення продуктивності компанії. Ось деякі з пунктів, які слід дотримуватися для досягнення ваших цілей:

1. Швидкість та ефективна оцінка персональних даних

Як при відправленні тесту для працівників, так і при аналізі їх результатів, ефективний процес оцінки персоналу є основою для своєчасних заходів щодо поліпшення роботи компанії. Для цього ви можете

використовувати інтелектуальні посилання GoConqr, які дозволяють надсилати тести працівникам та отримувати їхні результати миттєво та автоматично, без очікування будь-яких документів. Таким чином, ви зможете більш швидко оцінювати результати кожного працівника, і, отже, ви матимете більше часу, щоб визначити їх слабкі сторони та знайти рішення для підвищення їхньої роботи.

2. Специфіка та прозорість

Під час підготовки питань до оцінки персоналу ви повинні бути якомога більш конкретними; абстрактні та загальні питання не допомагають точно оцінювати кожен працівникові компетенції. Тому, ви повинні витратити деякий час на підготовку структури тесту і мислення питань, заснованих на практичних випадках, пов'язаних з повсякденними ситуаціями в компанії. Також доцільно бути прозорим щодо мотивів і завдань тесту; якщо ви залиште працівників непевними щодо цілей оцінки персоналу, вони можуть побоюватися своєї роботи та втратити концентрацію.

3. Самооцінка власного тренувального процесу

Цей тест повинен не тільки проводити оцінку результатів роботи працівників, а й проводити самокритика та висвітлювати ті сфери, де потрібно проводити більше тренінгів. Спритні посилання GoConqr дозволяють визначити відповіді учасників на кожне питання, щоб ви могли проаналізувати, де працівники роблять більше помилок. У цьому розумному поєднанні ви легко можете визначити, які галузі компанії потребують більшої відданості та зусиль для поліпшення, щоб ви могли ефективніше розподіляти навчальні ресурси.

4. Пошук відгуків

Окрім питань знань та ефективності, також рекомендується звертатися за відгуками про навколишнє середовище та культуру в умовах оцінки персоналу. Ви також можете попросити працівників щодо пропозицій та ідей, які вони можуть мати для розвитку бізнесу. Таким чином, ви можете отримати більш точне уявлення про настрій та загальне ставлення робочої сили, що полегшить завдання команди людських ресурсів. Отримавши це відгук, ви можете застосувати конкретні поліпшення умов праці працівників та підвищити їх мотивацію та задоволення на роботі.

Дотримуючись цих порад, ви можете створити тести з оцінки персоналу, які допоможуть вам визначити слабкі місця працівників, щоб підготувати більш точний і відповідний навчальний метод і які умови роботи ви повинні поліпшити, щоб вони почувалися комфортніше. У GoConqr ми легко створюємо та поширюємо цікавий навчальний контент. Якщо у вас виникли будь-які запитання або ви зацікавились деякими інструментами, про які ми згадували, не соромтеся звертатися до нашої команди.

Варто привести особливу до того факту, що опитування є анонімним. За ідеального стану справ я б порадив використовувати сторонню компаню для проведення даного аналізу, плюс у такої компанії буде відповідне обладнання. До складу оцінюваної групи слід залучити, як мінімум трьох осіб, максимальна чисельність може досягати до 12 чоловік. Оцінку менеджера умовчувати і старатись приховати непотрібно;

- в процесі вибору осіб респондентів потрібно вибирати людей, які матимуть достатній рівень доступу і проінформованості для відповідна те чи інше питання. Не доцільним є ставити питання працівникам з тих галузей або процесів про роботу яких вони не знають. Та у випадку якщо до опитування залучались клієнти підприємства не потрібно їм ставити питання про процеси в яких обізнаний тільки працівник.

Даний процес покликаний дати об'єктивний аналіз роботи працівника і визначити його сильні і слабкі сторони в робочому процесі.

Оцінка керівником – аналіз роботи працівника, якості виконання його праці та результативність проводиться керівником, як особою, яка безпосередньо працює і має владний вплив на працівника.

В деяких випадках керівник може управляти компанією з великим штатом працівників, тому в таких випадках використовують інші методи оцінки.

Самооцінка – найбільш поширений спосіб оцінки, за якого можна отримати адекватну оцінку дій працівників з їхніх власних слів. Самооцінка може допомогти налагодити зв'язок між керівником і робітником за рахунок можливості працівнику оцінити свою роботу самостійно, що є проявом довіри з боку керівника до підлеглого. Даний вид оцінки можна використовувати, коли керівник не може слідкувати за роботою працівника безпосередньо.

За дослідженнями самооцінка не є єдиновірним варіантом оцінки роботи працівника адже часто вона може відрязнитись від думок інших людей і керівника безпосередньо. Зазвичай самооцінка є набагато вищою, що може привести до захисту з сторони підлеглого і ставлення під сумнів думки оточуючих. Іноді самооцінка буває нижчою за реальний стан і результати роботи працівника часто це можна пояснити тим, що підлеглий відчуває себе заляканим і явно недооцінює власні можливості.

Колеги можуть бачити один одного в роботі і мають унікальну можливість спостерігати за роботою того чи іншого працівника, та на жаль вони можуть по-різному ставитись один до одного тому цей метод є не дуже ефективним, якщо робити аналіз роботи працівника на основі думок однієї людини. Використання багатьох людей може допомогти в оцінці діяльності певного працівника, що збільшує можливість об'єктивної оцінки його роботи.

Колеги, які даватимуть оцінку роботи повинні чітко розуміти, позицію і завдання, які стоять перед працівником на робочому місці, в разі не розуміння роботи усіх процесів за які відповідає інший працівник варто роз'яснити його повноваження і обов'язки респондентам. Тому в даних ситуаціях оцінка колег може бути ефективною тільки з огляду на особисті якості оцінюваної особи.

Проведення може забрати багато часу тому не варто залучати до цього усіх колег працівника, для того, щоб оптимізувати їхню роботу треба запросити до даного діалогу від 3-6 осіб задля пришвидшення аналізу інформації.

При проведенні даної перевірки потрібно проаналізувати, те яка ситуація в мікрокліматі колективу, адже дане опитування може призвести до “розладу” в команді і утворення мікрогруп . Якщо програма винагороди в організації є змагальною, то це може зіграти проти оцінки співробітників рівними їм колегами по положенню. Працівника, які претендуватимуть на роль респондентів можуть давати оцінку тільки рівним за рангом особам.

Підлеглі – даний метод є одним з найбільш суперечливих, адже в процесі збору інформації використовуються думки людей, які знаходяться під безпосереднім впливом оцінюваної особи. Підлеглі бачать робочий процес зсередини і можуть дати якісну оцінку тих чи інших управлінських рішень, що допоможе провести аналіз роботи керівника і результативності його праці і роботи з колективом. Однак часто доводиться стикатися з небажанням, боязню відносно такої оцінки.

При об'єднанні даних рейтингів варто домогтись складеної оцінки діяльності працівника, тобто робити певну оцінку з результатів думок декількох людей для більшого об'єктивізму.

Необхідно відзначити, що важливою умовою при здійсненні даної оцінки є збереження анонімності кожного учасника. Підлеглі відмовляться брати участь або дадуть необгрунтовану оцінку, якщо вони бояться відповідь

дії з боку керівника. До групи оцінюють повинні бути включені тільки ті підлеглі, які пропрацювали під початком цього керівника не менше року.

Дослідженнями доведено, що керівники, які більш уважно ставляться до зауважень працівників, приймають участь в робочому процесі є в результаті більш успішними.

3.3. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок покращення системи мотивації персоналу

Підприємству «OGO TOUR!» відповідно до його можливостей і фінансових надходжень потрібно провести аналіз оцінки праці працівників і на основі даної інформації спланувати створення власної системи мотивації працівників та їх залучення до творчої роботи.

Потрібно зосередити свою увагу на чинниках, які спонукають того чи іншого працівника до дій, надання їм можливості виконувати роботу з більш змістовним характером, з більшим рівнем відповідальності, з широкими перспективами кар'єрного росту і професійного самопрояву, що в результаті жасть можливість кожному працівнику зокрема проявити їх практичні і теоритичні знання на благо компанії.

Потрібно створити умови для того, щоб працівники були задоволені, мали глибоке зацікавлення в досягненнях цілей компанії, та були причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість.

Потрібно зацікавити працівників до змін, пояснити їм важливість даних перетворень, та мотивувати до впровадження даних реформ.[7;ст.34]

Хотілося б згадати слова Ілона Маска в його промові на презентації однієї з генерації моделі Tesla S в Сакраменто: “Коли ти приходиш на підприємство молодим амбітним керівником з великою кількістю ідей, бачень, власних ідеологій в один момент своєї роботи ти повенен показати кожному працівнику в чому твоя ідея, як вона повинна працювати і друзі мої

пам'ятайте працівник це наружний камінь роботи кожного підприємства, а працівник у якого є бажання виконувати свою роботу і який приходиться на своє робоче місце з посмішкою – це ваш скарб, пам'ятайте про це, цінуйте таких людей і завжди дайте їм можливість до саморозвитку...”[15]

На сучасному етапі розвитку туристичний бізнес переживає етап постійних інновацій і встановлення нових правил і форм гри на ринку туристичних послуг. Для того, щоб залишатись на плаву компаніям потрібно впроваджувати нові і нові пропозиції для залучення нових клієнтів, саме тому управлінський процес є одним з найважливіших зараз, адже керівник безпосередньо своїми рішеннями може заохочувати працівників до їхніх власних творчих розробок та генерації нових ідей.

Цих цілей можна досягти з розвитком і розробленням системи мотивації, яка буде в своїй сукупності відповідати соціально-економічним, фінансовим стимулам, що матимуть гармонійний вплив на інтереси працівника та підприємства.

В даному аспекті найчастіше використовується матеріальна мотивація за допомогою якої працівник може отримати матеріальну винагороду за виконану роботу в розмірі надбавки до заробітної плати, або грошових трансферів. Креативні ідеї коштують грошей і керівнику, як особі з управлінськими можливостями варто розуміти, що особа, яка може створити якісно новий продукт для компанії повинна бути достатньо вмотивованою для того щоб продовжувати свою творчо-розробницьку діяльність. Мотивація працівників повинна враховуватись в розробці стратегії розвитку підприємства.

Загальні висновки та пропозиції

Якісне управління людськими ресурсами є однією з найважливіших ланок управління персоналом та допомагає якісно провести результати роботи працівника особисто, даний етап менеджменту підприємства

подекуди стоїть попереду технологічного процесу. Підприємство може бути оснащено найкращими умовами і технологією та персонал який підібраний для виконання певного типу робіт повинен бути достатньо кваліфікованим для виконання роботи. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом.

"Висока мотивація персоналу - це важлива умова успіху організації." - Генрі Форд. Жодна компанія не працюватиме ефективно, коли склад працівників не буде зацікавлений в розвитку і реалізації місії і проміжних цілей підприємства, тому керівники в своїй більшості воліють бачити на роботі вмотивований персонал. Саме це є однією з причин високого зацікавлення керівників і менеджерів в тому, щоб працівник йшов на роботу з достатньою мотивацією і бажанням якісно виконувати свою роботу. Хоча досить важко сказати, що мотивація є основним фактором в результативності роботи працівника, але все ж таки, значення мотивації дуже велике.

Отже можемо зробити висновок, що «людський фактор» відіграє одну з основних ланок в структурі роботи підприємства загалом. В даному аспекті, як на мене якісне управління людським ресурсом правильно поставлені цілі перед працівниками і мотивація їх роботи допоможе підприємству прийти до успіху і досягнути мети створення підприємства.

Не залежно від того, який це вид мотивації економічний чи особистісно-розвивальний вони покликані покращувати працівника з його професійної сторони та допомагати йому розвиватись і приносити прибуток вашій компанії.

Компанія "OGO TOUR!" в процесі розвитку мотивацій і стимулювання працівників до роботи активно використовує економічні методи мотивації, що як на мене є однією з причин розвитку і активного прогресу даної компанії на ринку туристичних послуг міста Тернополя. З своєї сторони хотів би звернути увагу на оцінку персоналу, як на мене вона проводиться в невірному форматі, тому що є тільки один етап оцінки це співбесіда перед

прийомом на роботу, як на мене даній компанії потрібно проводити, щоквартальний огляд роботи персоналу, надавати більше часу персональному спілкуванню між керівником і підлеглими та налагодити шляхи передачі інформації всередині колективу та способи внутрішньої комунікації.

Безумовно дана компанія має великий потенціал для розвитку і просування своєї продукції на ринку туристичних послуг, мені дуже імпонує той факт, що система мотивацій працівників знаходиться на достойному рівні в порівнянні з іншими гравцями ринку надання даного типу послуг, та в процесах оцінки персоналу і підготовки та навчання вже набраного персоналу хотів би порадити звернути увагу на дані аспекти роботи, адже вмотивований персонал – це чудово, та вмотивований професіонал, це просто прекрасно.

Список використаної літератури

1. Armstrong M. What Makes for Effective Performance Management // The Work Foundation. — 2010. — 57 p.
2. Atwater L.E., Waldman D.A. and Brett J.F. Understanding and optimizing multisource feedback // Human Resource Management. — 2011. — № 41. — 276 p.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 468 с.
4. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах // Персонал. — 2016. — № 3. — С. 25.
5. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат / А.В. Гольда // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 9. — 196 с.
6. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннет. — М. : Юнити-Дана, 2013. — 381 с.
7. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. — М.: Эксмо, 2016. — 432 с.: ил. — 429 с.
8. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. — К.: Кондор, 2016. — 292 с.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2012. — 351 с.
10. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2014. — № 1. — 50 с.
11. Семикіна М.В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання: Монографія/ Ред. Д.П. Богиня; НАН України, Ін-т економіки. — Кіровоград: Пік, 2003. — 425с.: іл.. — Бібліогр.: с. 405-422.
12. Федорченко В. К. Підготовка фахівців для сфери туризму: Теоретичні і методологічні аспекти : [монографія] / Федорченко В. К. — К. : Вища шк., 2012. — 350 с.

13. ТОВ “OGO TOUR!” [Електронний ресурс] // Wikipedia. – 2013. –
Режим доступу до ресурсу: www.uk.wikipedia.org/wiki

14. OGO TOUR! [Електронний ресурс] // “OGO TOUR!”. – 2016. –
Режим доступу до ресурсу: <http://www.ogotour.com.ua/>.

15. “The mind behind Tesla, SolarX and SpaceX”[Електронний ресурс]
TedX. – 2015 – Режим доступу до ресурсу:

[https://www.ted.com/talks/elon_musk_the_mind_behind_tesla_spacex_solar
city](https://www.ted.com/talks/elon_musk_the_mind_behind_tesla_spacex_solar_city)