

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ
ВІДНОСИН ІМ. Б. Д. ГАВРИЛИШИНА

кафедра міжнародного бізнесу і туризму

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМІ»
на тему: «**Мотивація працівників туристичної фірми в сучасних
умовах**»

Студента 3 курсу групи Т-31
напряму підготовки бакалавр
спеціальності "Туризм"
Олещук В.Т.
Керівник: канд. екон. наук, доцент
кафедри міжнародного бізнесу і туризму
Камінський Б.А.

Національна шкала _____
Кількість балів: _____
Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Вступ

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

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

1.2. Основи та методи мотивації персоналу.

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

Розділ 2. Аналіз стану мотивації та оцінки персоналу на підприємствах міста Тернополя.

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємств.

2.2. Аналіз стану оцінки персоналу.

2.3. Аналіз стану мотивації праці.

2.4. Аналіз ефективності мотивації та оцінки персоналу.

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

3.1. Виявлення напрямків удосконалення системи мотивації праці на підприємствах.

3.2. Конкретні шляхи покращення оцінки персоналу.

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

Загальні висновки та пропозиції

Список використаних джерел

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;23-24]

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.

1.1. 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;84]. Є.В. Маслов визначає кадрову політику як "головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства" [2;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 кадрові 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

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.

1.2. 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.

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 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.

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 лас, 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;42]

До способів економічного стимулювання персоналу відносять:

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

1.3. 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 загальновизнаних 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. Детальное описание [шашку казачью купить на сайте](#).

ТОВ «OGO TOUR!» здійснює пропонує автобусні тури по Європі та Україні, авіа тури у найцікавіші куточки планети, які добавлять комфорту до Вашої мандрівки та зекономлять дорогоцінний час, незабутній пляжний відпочинок, весільні подорожі, тури вихідного дня, гірськолижний відпочинок, неймовірні екзотичні тури та шопінг тури. Ми також надамо Вам інформаційну підтримку в тому випадку, коли Ви захочете організувати свою мандрівку самостійно![456, ogo]

Розглянемо фінансові показники результатів діяльності підприємства за 2014-2016 роки.

Таблиця 2.1 Основні показники фінансово-господарської діяльності

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, тис.грн/чол	241,6	255,0	218,1
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. Відповідно до цього фактору збільшується обсяг чистого доходу, та на жаль в той же 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 позаоборотних 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 1 осіб до 7. Чиста виручка від роботи одного робітника у чистому вигляді показує на те, який дохід приносить один

працівник в компанію. З цього можна зробити висновок, що в даному випадку залучення додаткових трудових ресурсів не було ефективним, бо зі збільшенням кількості працівників збільшення обсягів виконаних робіт не спостерігається.

Фінансовий стан підприємства відображає конкурентоздатність і можливість підприємства вести господарську діяльність, аналіз фінансового стану підприємств дозволяє не тільки оцінювати використання їх фінансових ресурсів на даний момент, але й слугує необхідною передумовою для вироблення стратегічних напрямлень їх розвитку.

Одна з найважливіших характеристик підприємства – його фінансова стійкість, тобто стан фінансових ресурсів, при якому підприємство має можливість ефективно використовувати грошові кошти для забезпечення безперебійного процесу виробництва та реалізації продукції. Тому розглянемо основні алгоритми визначення стійкості підприємства.

Велике значення має визначення оптимальної границі його власної фінансової стійкості, як і факторів, що обумовлюють цю границю. З одного боку, якщо фінансова стійкість підприємства недостатня, це може привести до його неплатоспроможності, з другого – надлишкова фінансова стійкість створює зайві запаси і резерви, що спричиняють зростання витрат на їх утримання, зменшення прибутку і гальмують темпи економічного розвитку.

2.2. Аналіз стану оцінки персоналу.

Оцінювання персоналу – є однією з основних проблем менеджменту персоналу. Слід зазначити, що в теоретичному та методичному планах 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 науковці та практики час

від часу дотримуються протилежних думок щодо доцільності використання тих чи інших методів оцінки персоналу, та рівня їх об'єктивності.

Оцінка персоналу підприємства здійснюється на всіх етапах управління та тісно пов'язана з такими функціями управління персоналом, як підбір та розміщення персоналу, мотивація, навчання та розвиток, контроль.

Система оцінки персоналу в умовах певного підприємства матиме низку відмітних особливостей, оскільки вона повинна відображати та враховувати такі фактори, як цілі підприємства, стан навколишнього середовища, організаційну структуру, традиції й культуру підприємства, характеристики персоналу.

Зазвичай оцінка персоналу проводиться за трьома напрямками:

- оцінка кваліфікації співробітника – коли виявляються характеристики еталона та порівнюються з певною людиною;
- аналіз результатів роботи – оцінюють якість виконаних робіт;
- аналіз співробітника як особистості – виявляються особистісні характеристики та порівнюються з ідеальним для цього місця.

Усі критерії при оцінці персоналу поділяються на дві основні категорії: критерії результативності та критерії компетентності.

При оцінці результативності досягнуті показники роботи певного співробітника порівнюють з запланованим показником для даного періоду. Результативність роботи виражається у таких показниках: обсяг продажів, кількість реалізованих проектів, суми прибутку, кількість угод.

При оцінці компетенції співробітника оцінюються його знання та вміння застосовувати їх на практиці, особисті якості, поведінка. Один з найбільш ефективних способів такої оцінки – це розв'язання ситуаційних завдань з урахуванням тієї посади, яку він займає.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі. Вона значною мірою залежить від її цілей і можливостей одержати необхідні матеріали для

проведення самої оцінки, тому процедуру оцінки можна класифікувати за декількома напрямками.

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 мотиваційних факторів є компенсаційними і побудовані на основі включення в них стимулюючих чинників.

Мотивація дозволяє вирішити такі задачі, як стабілізація колективу, підвищення результативності праці, зацікавленості в мобільності (перш за все професійно), забезпечення систематичного зростання кваліфікації.[1;52]

Потенціал для мотивації працівників краще закласти на ранніх стадіях кадрового процесу, зокрема, на рівні орієнтації, офіційного призначення.

Відомо, що плинність персоналу на багатьох посадах не просто висока, а найвища, саме в перші місяці призначення працівників. Це викликано розгубленістю, яку працівник відчуває на новому місці, недоліком знань, а також невідповідністю між уявленнями про саму роботу.

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;23]

Так званими “каральними нормами” на підприємстві можуть бути:

- відміна нематеріального винагородження (пониження в посаді, або звільнення);
- позбавлення додаткових виплат-бонусів (або їх частки),
- позбавлення тої чи іншою частини пільг.

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.

Система матеріальних стимулів праці на ТОВ «OGO TOUR!» складається з різних спонукальних методів, якими керівники намагаються доповнити і зв'язати єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності.

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” – самрозвиток.

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:

- у зв'язку з переходом на пенсію;
- оплата ритуальних послуг;
- жінкам при народженні дитини;
- у разі смерті в результаті нещасного випадку на виробництві;
- малозабезпеченим і багатодітним сім'ям та ін.

В основним методом мотивації на даному підприємстві є мотивація матеріального характеру – заробітна плата, премії, участь 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 почасово), 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, з 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.[;]

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).[;]

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

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, можливості двосторонньої комунікації між керівниками та робітниками.

Ділова оцінка має безпосереднє відношення до підвищення ефективності виробництва, оскільки за результатами оцінки з'являється можливість: удосконалювати розміщення кадрів шляхом підбора 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;254]

За результатами, які показав аналіз систем вітчизняного ринку оцінки персоналу, на етапі оцінки результатів праці, як однієї з частин ділової оцінки кадрів, будувалися розроблювальні в нашій країні системи стимулювання праці, а також системи бездефектної праці.[5;34] Цілі наукові колективи працювали над удосконалюванням методології оцінки у зв'язку з організацією соціалістичного змагання і необхідністю об'єктивного підходу до підведення його підсумків. Однак на практиці оцінки результатів праці не діяли, хоча багато з цих розробок можуть бути корисними при вирішенні проблеми ділової оцінки кадрів і в даний час — так само, як і закордонна практика, де підбору кадрів в умовах функціонування ринкової системи приділяється сама серйозна увага.

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

Всі працюючі на підприємстві поділяються на такі категорії: робітники, керівники, спеціалісти, службовці, охорона, учні.

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 діяльності туристичного підприємства є перш за все, кваліфікований персонал з надання послуг. Це стосується осіб, які безпосередньо обслуговують споживачів (працівники туристичних фірм, екскурсіводи, гіді, працівники пунктів туристичної інформації), а також працівників управлінської ланки. Основними етапами управління персоналом, яке використовує туристичне підприємство «OGO TOUR!» є:

Планування персоналу (розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах);

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

Відбір (оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного ходом набору);

Визначення заробітної плати та пільг (розробка схем організації і структури заробітної плати, системи пільг з метою привернення найму, збереження і відтворення працівників);

Профорієнтація та адаптація (інструктаж найнятих працівників, розвиток у працівника розуміння того, чого очікує від нього підприємство і яка праця отримує на підприємстві заслужену оцінку);

Навчання (розробка програм навчання трудових навичок, які знадобляться для ефективного виконання роботи);

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

Підвищення, пониження, перевід, звільнення (розробка методів переміщення працівників на посаду з великою чи меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму);

Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі (розробка програм, що спрямовані на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів) [12;165].

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".

Завдяки тому, що співробітника оцінюють різні люди, які спілкуються з цією людиною в різних ситуаціях, досягається більший об'єктивізм. Таких оцінюють називають респондентами, і до їх відбору треба поставитися уважно:

- респонденти не обов'язково повинні працювати в тому ж підрозділі, що й оцінюваний. Респонденти повинні добре знати оцінюваного в процесі активної взаємодії;
- респонденти не обов'язково повинні любити оцінюваного. Найчастіше можна дізнатися корисного про себе саме від конкурентів;

- чим більше респонденти будуть зацікавлені дати об'єктивну оцінку, тим краще. Як правило, родичі та близькі друзі не володіють такою якістю;

- респонденти часто бояться бути упізнаними по своїх відповідях. Активне проведення попередньої агітаційної роботи з роз'ясненням позитивних результатів від об'єктивної оцінки і об'єктивних відповідей усіх боків знизить необ'єктивність. Так само як і впевненість у тому, що відповіді будуть анонімними. В ідеалі бажано користуватися послугами сторонніх компаній для аналізу результатів оцінки; ще краще, якщо така компанія має спеціальне програмне забезпечення. Слід призначити мінімум трьох респондентів у категорії оцінюють, по якій будуть представлятися результати. Оптимальна чисельність групи респондентів до 12 чоловік. Відповіді безпосереднього керівника "ховати" не потрібно;

- вибирати респондентів і питання, які їм буде поставлено, треба так, щоб респонденти могли на них відповісти. Не варто задавати підлеглим питання про те, якою мірою володіє їхній керівник тим, про що вони навіть поняття не мають. Або не варто респондентам з категорії "Клієнти" задавати питання, відповіді на які може знати тільки співробітник усередині організації.

Процес оцінки полягає в отриманні зворотного зв'язку від перерахованих вище джерел оцінки.

Оцінка керівником - найбільш широко застосовуваний вид оцінки. Ця форма оцінки включає в себе як індивідуальні рейтинги співробітників, так і оцінювання роботи в команді. Безпосередній начальник майже завжди є найкращою кандидатурою для ефективного здійснення оцінки своїх співробітників.

У деяких випадках безпосередній керівник не знаходиться в тому ж місці, що і співробітник, або ж є керівником такої кількості співробітників, що не може мати чіткого уявлення про роботу своїх підлеглих.

Самооцінка - ця форма оцінки досить поширена. Самооцінка важлива для налагодження спілкування між безпосереднім керівником і підлеглим. Цей вид корисний у випадках, коли безпосередній керівник не може спостерігати за співробітником і результатами його роботи.

Проте дослідження показують досить велика розбіжність між самооцінкою і оцінкою інших джерел, особливо оцінкою безпосереднього керівника. Самооцінка зазвичай буває набагато вище, що може призвести до позиції захисту та відчуження з боку підлеглого. Іноді самооцінка буває нижче, ніж оцінка одержана від інших джерел. Це пояснюється тим, що підлеглий відчуває себе заляканим і явно недооцінює.

Колеги мають унікальну можливість бачити один одного, але вони можуть по-різному ставитися до ідеї оцінювання один одного. Використання багатьох оцінювачів в оцінці співробітників колегами зрівнює можливі упередження по відношенню до співробітника з боку колег.

Необхідно, щоб колеги, що беруть участь в оцінці, добре уявляли собі завдання та обов'язки членів команди. У командах, де співпрацюють представники різних професій, існують певні проблеми з чітким уявленням функцій і обов'язків кожного. Тому в таких ситуаціях оцінка колег може бути ефективною тільки відносно поведінки співробітника і тих зусиль, яких він докладает в процесі командної роботи.

Проведення оцінки усіма колегами може займати багато часу. Якщо використовувати рейтинги виконання роботи, дані повинні бути зібрані кілька разів на рік, щоб потім їх можна було включити в процедуру оцінки.

Залежно від корпоративної культури організації рейтинги колег можуть створити напружену ситуацію і навіть "розвал" в команді, а не сприяти розвитку підтримки та взаємодії. Якщо програма винагороди в організації є змагальною, то це може зіграти проти оцінки співробітників рівними їм колегами по положенню. Співробітники повинні бути залучені в процес створення системи оцінки, яка включає в себе оцінку рівними по положенню.

Підлеглі - оцінка "знизу вгору" є одним з найбільш значущих і одночасно суперечливим елементом процесу оцінки за методом "360 градусів". Підлеглі мають можливість бачити роботу свого керівника в певному ракурсі. Оцінка, проведена серед підлеглих, надає цінні дані про складові елементи трудового процесу, що стосуються управлінських якостей. Однак часто доводиться стикатися з небажанням, боязню відносно такої оцінки.

Об'єднуючи рейтинги підлеглих, можна домогтися складені оцінки, проаналізувавши усереднені оцінки декількох підлеглих. Це середнє значення сприяє підвищенню достовірності та надійності в процесі зворотного зв'язку.

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.

Дослідження показують, що керівники, які більш чуйні до своїх підлеглих, за допомогою їх зворотного зв'язку стають більш ефективними менеджерами.

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

Підприємству «OGO TOUR!» відповідно до його особливостями, можливостями і традиціями необхідні розробка, впровадження та постійне вдосконалення системи стимулів, що повною мірою забезпечує інтереси і співробітників, і фірми в цілому. Зосередження на мотивації збагачення змісту праці, що полягає в наданні людям більш змістовної, важливої, цікавої, соціально значимої роботи, що відповідає їх особистим інтересам і нахилам, з широкими перспективами посадового і професійного зростання, що дає можливість проявити свої творчі здібності.

Створити умови, при яких люди відчували б професійну гордість за те, що краще за інших можуть впоратися з дорученою роботою, та є причетними до неї і відповідальними за її результати, тоді б люди відчували б цінність результатів, та конкретну їх важливість. Насамперед потрібно зацікавити працівників до змін, що будуть здійснюватись - навчанням, наданням інформації, залученням до участі у проекті, покращенням умов праці та ін.

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 повинен 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 приходить на своє робоче місце з посмішкою – це ваш скарб, пам’ятайте про це, цінуйте таких людей і завжди дайте їм можливість до саморозвитку...”[13]

Інноваційний характер сучасного туристичного бізнесу вимагає такого рівня управління персоналом, який забезпечував би максимальну реалізацію творчого потенціалу працівників у процесі трудової діяльності. Цього можна досягти шляхом розроблення і реалізації програми комплексної мотивації,

яка дозволяє створити матеріальні, організаційні, моральні, лідерські стимули у взаємозв'язку та взаємозумовленості соціально-психологічних і соціально-економічних процесів, що гармонізують інтереси працівника та підприємства. Матеріальна мотивація може мати вигляд грошової винагороди, соціальних трансфертів тощо. Мотиваційні аспекти мають враховуватися при розробленні стратегії підприємства та впроваджуватися за наявності зворотного зв'язку щодо оцінки їх дієвості.

Загальні висновки та пропозиції

Управління людськими ресурсами є одним з найважливіших напрямків діяльності організації і вважається основним критерієм її економічного успіху, навіть попереду вдосконалення технічного процесу. Можна мати відмінну технологію, але при некваліфікованому персоналі робота буде втрачена. Таким чином, ключовою складовою бізнесу є управління кадрами та технологія управління персоналом.

Висока мотивація персоналу - це важлива умова успіху організації. Жодна компанія не може процвітати без настрою працівників на роботу з високою віддачею, без високого рівня приналежності персоналу, без зацікавленості членів організації в кінцевих результатах і без їхнього прагнення внести свій внесок у досягнення поставлених цілей.

Саме тому такий високий інтерес керівників і дослідників, що займаються управлінням, до вивчення причин, які змушують людей працювати з повною віддачею сил і в інтересах організації. І, хоча не можна стверджувати, що результати роботи і поведінка працівників визначаються тільки лише їх мотивацією, все ж таки, значення мотивації дуже велике.

У підсумку можна констатувати, що «людський фактор» грає вирішальну роль в будь-якому виробничому процесі. Технології процесу управління персоналом надають вирішальне значення на результати роботи в цілому.

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 імponує 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. — 2006. — № 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. — 2009. — № 9. — 196 с.
6. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. — М.: Эксмо, 2006. — 432 с.: ил. — 429 с.
7. Крушельницька О.В. Управління персоналом. Навч. посібник / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. — К.: Кондор, 2006. — 292 с.
8. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
9. Синенко Н. Організація професійного навчання кадрів на підприємстві / Н. Синенко // Справочник кадровика, 2004. — № 1. — 50 с.
10. Федорченко В. К. Підготовка фахівців для сфери туризму: Теоретичні і методологічні аспекти : [монографія] / Федорченко В. К. — К. : Вища шк., 2002. — 350 с.
11. ТОВ “OGO TOUR!” [Електронний ресурс] // Wikipedia. — 2013. — Режим доступу до ресурсу: www.uk.wikipedia.org/wiki
12. OGO TOUR! [Електронний ресурс] // “OGO TOUR!”. — 2016. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.ogotour.com.ua/>.
13. “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)