

МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИЗМУ

**Методи побудування ефективної
системи мотивації персоналу в компанії**

СИСТЕМА ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ(BALANCED SCORECARD)

- система стратегічного планування й менеджменту, що дозволяє створювати чіткий план оперативної діяльності підрозділів компанії на основі стратегічних цілей і оцінювати ефективність діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою ключових показників ефективності.
- BSC робить акцент на нефінансових показниках, даючи можливість оцінити такі аспекти діяльності як рівень лояльності клієнтів чи інноваційний потенціал компанії.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗА BSC

- С. 253

ПОБУДОВА BSC ДЛЯ ОКРЕМО ВЗЯТОЇ КОМПАНІЇ ВКЛЮЧАЄ В СЕБЕ РЯД ЕЛЕМЕНТІВ:

- 1. Карту стратегічних задач, які логічно пов'язані із стратегічними цілями.
- 2. Карту збалансованих показників (кількість вимірюючих ефективність бізнес-процесів, точку досягнення цілі і терміни, в які потрібно її досягнути).
- 3. Цільові проекти (інвестиції, навчання тощо), які забезпечують введення необхідних змін.
- 4. «Панелі інструментів» керівників різних рівнів для контролю і оцінки діяльності.

ФАКТОРИ УСПІШНОГО ЗАПРОВАДЖЕННЯ BALANCED SCORECARD:

- 1. Введення змін в компанії має проходити під керівництвом топменеджерів. Необхідна постійна участь виконавчого керівництва, активна ініціатива і підтримка.
- 2. Запровадження BSC потребує постійних зусиль, спрямованих на реалізацію стратегії і цілей компанії.
- 3. Реалізація стратегії має стати загальним завданням для всіх працівників. Кожен працівник має розуміти, в чому полягає мета його дій в рамках загальної цілі компанії. Персонал мусить бути добре проінформованим і відповідно підготовленим за допомогою тренінгів та семінарів. Крім того, слід винагороджувати ініціативу, виражену в діях, що спрямовані на створення власної системи показників.

КЕРУВАННЯ ЗА ЦІЛЯМИ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES, MBO)

- систематичний і організований підхід, що дозволяє керівникам сконцентруватися на цілях і досягати найкращих результатів у бізнесі.
- Керування за цілями – метод управлінської діяльності, що прогнозує передбачення результатів діяльності (KPI - комплекс ключових показників діяльності компанії) і планування шляхів їх досягнення (завдання, проекти).
- П'ять базових принципів MBO:
 1. Цілі розробляють не тільки для організації, але й для кожного її співробітника.
 2. Цілі розробляються «зверху вниз» для забезпечення зв'язку зі стратегією й «знизу нагору» для досягнення релевантності до співробітника.
 3. Участь у прийнятті рішень.
 4. Оцінка проробленої роботи й постійний зворотний зв'язок.
 5. Всі цілі мають відповідати правилу «SMART»

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ НА ОСНОВІ КРІ (КОМПЛЕКС КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ)

Система мотивації персоналу базується на ключових показниках діяльності. Така система складається з наступних підсистем:

- матеріальна мотивація;
- нематеріальна мотивація;
- персональна відповідальність і контроль.
- Підсистема матеріальної мотивації містить у собі стимули, які спрямовані на задоволення матеріальних потреб і містить у собі:
 - премії й матеріальні заохочення співробітників;
 - базові оклади;
 - наявність соціального пакета.
- Підсистема нематеріальної мотивації складається з:
 - кар'єрного росту;
 - професійного росту й розвитку.

ДЛЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ НА БАЗІ КРІ НЕОБХІДНО ПЕРЕКОНАТИСЯ В НАЯВНОСТІ ПЕРЕДУМОВ ДЛЯ ЇЇ ВПРОВАДЖЕННЯ:

- наявна система оплати недостатньо стимулює співробітників;
- перед компанією постають нові завдання, для вирішення яких необхідно підвищити зацікавленість співробітників у кінцевому результаті;
- при виконанні функцій співробітники орієнтовані тільки на виконання поточних операцій і прагнуть уникнути відповідальності за невиконання досягнення стратегічних цілей.

ГРЕЙДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОТИВАЦІ ПЕРСОНАЛУ

- Грейдування (від англ. grade – «розташовувати по ступенях, ранжувати») - «Хей-метод», «метод направляючих профільних таблиць Хея» (The Hay Chart Profile Method).
- Грейдування переслідує наступні цілі:
 - 1) систематизацію найменувань усіх посад компанії;
 - 2) установлення чітких меж вартості всіх посад компанії;
 - 3) створення простого, зрозумілого, прозорого й справедливого інструмента для нарахування зарплати;
 - 4) розробка системи оцінки праці персоналу компанії;
 - 5) створення ґрунту для планування розвитку співробітників компанії;
 - 6) впровадження єдиного підходу до циклу прийому, ротації й звільнення персоналу компанії.

ЗАСТОСУВАННЯ ГРЕЙДУВАННЯ В СИСТЕМІ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ

- С. 271-272