

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ
ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE», М.КИЇВ.**

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Чехівського Владислава
Віталійовича

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Міска Віктор
Григорович

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Чехіському Владиславу Віталійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи „Управління професійною компетентністю персоналу кальян-бару «Endorphine»”, м.Київ .
Затверджена наказом ректора від “11” жовтня 2018 р. № 3670
Затверджена наказом ректора від “01” листопада 2019 р. № 3743
2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування стратегії управління підприємства ресторанного господарства

Об’єкт дослідження – процес стратегічного управління рестораном

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

«Основні підходи до визначення поняття «компетентність» зарубіжними та вітчизняними фахівцями», «Послідовність реалізації практик управління персоналом за компетентністним підходом», «Складові професійної компетентності фахівця будь-якого професійного профілю», «Динаміка показників господарської діяльності кальян-бару „ENDORPHINE”», «Аналіз персоналу кальян-бару „ENDORPHINE” за категоріями», «Рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу кальян-бару „ENDORPHINE” на основі розрахованого таксономічного показника».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом сфери обслуговування

1.2. Види і класифікація професійних компетенцій персоналу

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»

2.1. Загальна організаційна характеристика досліджуваного підприємства

2.2. Оцінка системи управління професійною компетентністю персоналу в кальян-барі «Endorphine»

2.3. Дослідження рівня сформованості компетентності персоналу підприємства

Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»

3.1. Підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу підприємства

3.2. Формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019р.- 18.05.2019р.	
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019р.	
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019р.- 10.09.2019р.	
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. - 28.10.2019р.	
9	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі	16.11.2019 р.	
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019р. 18.11.2019 р	
12	Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 28.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Чехівський В.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Чехівський Владислав Віталійович

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Міска В.Г.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Чехівського В.В.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ ” _____ 2019 р.

ЗМІСТ

<u>ВСТУП.....</u>	<u>8</u>
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ.....</u>	<u>11</u>
<u>1.1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом сфери обслуговування.....</u>	<u>11</u>
<u>1.2. Види і класифікація професійних компетенцій персоналу.....</u>	<u>18</u>
<u>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE».....</u>	<u>24</u>
<u>2.1. Загальна організаційна характеристика досліджуваного підприємства.....</u>	<u>24</u>
<u>2.2. Оцінка системи управління професійною компетентністю персоналу в кальян-барі «Endorphine».....</u>	<u>31</u>
<u>2.3. Дослідження рівня сформованості компетентності персоналу підприємства.....</u>	<u>38</u>
<u>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE».....</u>	<u>46</u>
<u>3.1. Підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу підприємства.....</u>	<u>46</u>
<u>3.2. Формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом.....</u>	<u>55</u>
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</u>	<u>64</u>
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</u>	<u>64</u>
<u>ДОДАТКИ.....</u>	<u>74.</u>

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова система господарювання, що формується в Україні, зумовлює новий, більш якісний рівень професіоналізму управлінського персоналу підприємств сфери гостинності та вимагає нових підходів до: визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства; усвідомлення ролі людини в забезпеченні ефективності та інноваційності діяльності підприємства; планування напрямів формування та розвитку людського капіталу організації тощо.

Об'єктивні умови функціонування сучасного підприємства ресторанного бізнесу вимагають постійної уваги до професійної компетентності управлінського персоналу, що виявляється у рівні сформованості таких її складових, як знання, уміння, комунікація, автономність та відповідальність. Оскільки ці складові мають тенденцію до швидкого старіння, доцільно періодично уточнювати структуру сучасних технологій навчання, що дозволяє своєчасно розробляти програми підтримки високого рівня професійної компетентності управлінського працівника.

Персонал у сфері гостинності, і особливо – у ресторанному бізнесі, є одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації і, отже, якість обслуговування у закладах ресторанного бізнесу залежить від майстерності і свідомості їх працівників. Задоволення споживача у сфері обслуговування досягається також ввічливістю персоналу і його чуйністю. Таким чином, ефективне управління людьми перетворюється на одну з найважливіших функцій підприємства сфери гостинності – управління персоналом.

Серед найбільш відомих дослідників компетентності та застосування компетентнісного підходу до підготовки спеціалістів слід відзначити науковців з України і країн пострадянського простору В. Байденка, Г. Сльникову, Е. Зеєр, І. Зимню, А. Маркову, О. Овчарук, А. Хуторського, А.А. Мазаракі, Т.І. Ткаченко, Г.І. Михайличенко, М.Г. Бойко, І.В. Зорін, Л.Г. Лук'янова, М.М. Галицька, Г.С. Цехмістрова, І.А. Зазюн та інші.

Найбільш поширеними питаннями, які досліджуються в роботах

вітчизняних і зарубіжних учених, є уточнення сутності компетентності, визначення її складових та бачення моделі компетентності. Аналіз публікацій засвідчив, що розвиток професійної компетентності персоналу є досить складною науково-практичною проблемою, яка не вирішена і дотепер. Одне з найбільш актуальних питань – розробка організаційного забезпечення розвитку професійної компетентності управлінського персоналу

Метою даного дослідження є дослідження теоретичних та практичних засад управління професійною компетентністю персоналу на прикладі кальян-бару «Endorphine».

Виходячи із поставленої мети, визначено ряд завдань дослідження дипломної роботи:

- Дослідити поняття компетентнісного підходу в управлінні персоналом сфери обслуговування;
- Визначити види і класифікацію професійних компетенцій персоналу;
- Надати загальну організаційна характеристика досліджуваного підприємства;
- Оцінити систему управління професійною компетентністю персоналу в кальян-барі «Endorphine»;
- Дослідити рівень сформованості компетентності персоналу підприємства;
- Визначити підходи до підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу підприємства;
- Сформулювати шляхи підвищення професійної компетентності фахівців з управління персоналом.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес управління компетентністю персоналу на підприємстві ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти, практичні рекомендації щодо вдосконалення управління професійною компетентністю персоналу на підприємстві ресторанного бізнесу.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області управління персоналом, економіки праці, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання трудової діяльності. У ході дослідження, аналізу й узагальнення отриманих результатів, використано дані статистичної звітності досліджуваного підприємства, результати анкетного обстеження експертів.

При проведенні дослідження використовувалися такі *методи*: структурно-логічний і семантичний аналіз; структурного групування; ситуаційного аналізу; вертикального і горизонтального аналізу; експертних і бальних оцінок, середніх і відносних величин, бальний метод оцінки компетенцій, метод таксономії, теорії нечітких множин.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Управління професійною компетентністю персоналу кальян-бару “Endorphine” м.Київ» у збірнику наукових робіт студентів КНТЕУ(Додаток А).ї

Структура роботи. Робота складається з: вступу, трьох основних розділів та підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом сфери обслуговування

Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків у діяльності підприємств ресторанного бізнесу і вважається основним критерієм їх економічного успіху. І якщо раніше головна увага приділялася розвитку й удосконалюванню технічного прогресу, упровадженню прогресивних технологій і модифікації організаційних структур, то в даний час акцент робиться у бік людського чинника – іншими словами, сутність і ефект бізнесу визначають люди.

Успішна діяльність підприємства ресторанного бізнесу в першу чергу визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння інформації, знань, а звідси і практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень працівників. Саме тому, в наш час більшої актуальності набувають різноманітні методи підвищення кваліфікації працівників, розвиток їх професійних і особистих якостей, котрі могли б спонукати поліпшенню ефективності діяльності компанії. В значній мірі професійному розвитку персоналу організації сприяє розумне і науково обгрунтоване управління цим персоналом, в тому числі за допомогою компетентнісного підходу, що орієнтується на готовність працівника ефективно використовувати потенційні можливості (знання, уміння, навички, цінності) та зовнішні ресурси для досягнення поставленої мети [12].

Компетенція в перекладі з латинської «*competentia*» означає коло питань, в яких людина добре обізнана, володіє знаннями та досвідом. Компетентний в певній галузі спеціаліст володіє відповідними знаннями та здібностями, що дозволяють йому робити обгрунтовані висновки щодо своєї професійної галузі та ефективно діяти в ній.

Для поділу загального та індивідуального зведені до загальноновживаних синонімів «компетенція» і «компетентність» слід розмежовувати наступним чином:

Компетенція – включає сукупність взаємопов'язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), що задаються по відношенню до певного кола предметів і процесів, і необхідних для якісної продуктивної діяльності по відношенню до них.

Компетентність – володіння людиною відповідною компетенцією, що включає його особистісне ставлення до неї і предмету діяльності [16].

Основні елементи поняття «компетентність» у визначеннях зарубіжних та вітчизняних науковців представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до визначення поняття «компетентність» зарубіжними та вітчизняними фахівцями

Автор	Визначення
Дж. Равен	– специфічна здатність необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, яка включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення
Ю.Г. Татур	– проявлені співробітником на практиці прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері, усвідомлюючи її соціальну значущість і особисту відповідальність за результати цієї діяльності, необхідність її постійного удосконалення
І.О. Зимня	– поняття яке включає такі складові:
	а) готовність до прояву компетентності (тобто мотиваційний аспект);
	б) володіння знаннями змісту компетентності (тобто когнітивний аспект);
	в) досвід прояву компетентності у різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (тобто поведінковий аспект);
	г) ставлення до змісту компетентності і об'єкта її застосування (ціннісно-смысловий аспект);
д) емоційно-вольова регуляція процесу і результату прояву компетентності	

М.А. Холодна	– особливий тип організації предметно- специфічних знань, що дозволяють приймати ефективні рішення у відповідній галузі діяльності
І.В. Родипна	– не специфічні предметні вміння та навички, навіть не абстрактні загальнопредметні мисленнєві дії чи логічні операції, а конкретні життєві, необхідні людині будь-якої професії, віку, сімейного стану — взагалі будь-якій людині
Експерти програми DeSeCo	– здатність успішно задовольняти індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання
А. Богуш	– така характеристика людини, яка залежить від набутого психічного розвитку, креативності, саморозвитку
В. Бусел	– здатність успішно відповідати на індивідуальні та соціальні потреби, діяти та виконувати поставлені завдання

У зазначених в таблиці 1.1. поняттях компетентності можна виділити наступні характеристики:

- ефективне використання здібностей, що дозволяє плідно здійснювати професійну діяльність згідно вимогам робочого місця;
- володіння знаннями, уміннями і здібностями, необхідними для роботи за фахом при одночасній автономності і гнучкості в частині рішення професійних проблем;
- розвинена співпраця з колегами і професійним міжособистісним середовищем;
- інтегроване поєднання знань, здібностей і установок, оптимальних для виконання трудової діяльності в сучасному виробничому середовищі;
- здатність робити що-небудь добре, ефективно в широкому форматі контекстів з високим ступенем саморегулювання, саморефлексії, самооцінки;
- швидкою, гнучкою і адаптивною реакцією на динаміку обставин і середовища [21].

Отже, під компетентністю фахівця розуміють спеціально структуровані (організовані) набори знань, умінь, навичок і ставлень, що їх набувають у процесі навчання та безпосередньо процесу роботи. Вони дають людині можливість

визначати, тобто ідентифікувати й розв'язувати незалежно від ситуації, проблеми, характерні для певної сфери діяльності [6].

Компетентність характеризує міру включення в активну діяльність, здатність ефективно розв'язувати конкретну ситуацію, мобілізуючи знання, уміння, досвід, поведінкові відносини та цінності. На перший план виходить категорія «здатність діяти» як уміння використовувати знання у практичній діяльності. Компетентність є ключовим поняттям, оскільки за змістом поєднує інтелектуальну і навикові складові освіти, містить ідеологію інтерпретації змісту освіти, визначається не тільки сукупністю знань та вмінь, а віддзеркалює здатність людини мобілізувати у конкретній ситуації набуті знання і досвід. Рівень компетенції визначається як суспільством, так і конкретними роботодавцями, а самі компетенції є сукупністю певних очікувань та основою професійних стандартів.

Професійні стандарти визначають вимоги до змісту і умов праці, кваліфікації і компетенції працівників за різними кваліфікаційними рівнями. Професійний стандарт – це багатофункціональний нормативний документ, який визначає систему показників у вигляді компетенції для різних кваліфікаційних рівнів і дає змогу визначити ступінь відповідності професійної діяльності працівників вимогам виробництва; детальна характеристика нормативних вимог до результатів і якості виконання робітниками трудових функцій у рамках конкретної професійної діяльності [7]. Вони містять разом з іншими даними найменування посад і відповідні їм кваліфікаційні й освітні рівні, перелік конкретних посадових обов'язків (що розглядаються під кутом зору знань, умінь та навичок), виконання яких дасть робітнику можливість реалізувати трудові функції в межах його компетенції.

Професійні стандарти спрямовані на:

- підвищення ефективності роботи з управління трудовим потенціалом та підвищення якості праці зайнятих;
- визначення посадових (робочих) завдань та обов'язків працівників, планування їхнього професійного зростання;

- організацію підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, впливу на розвиток вимог до продуктивності праці та виробництва продукції (надання послуг);
- підбір, розміщення та використання кадрів;
- обґрунтування рішень, що ухвалюються під час проведення атестації працівників, тощо [13].

При формуванні професійних стандартів персоналу на підприємствах сфери гостинності доцільно застосовувати компетентнісний підхід. Питанням професіоналізму компетентнісного підходу і професійної компетентності в останні десятиріччя надається значна увага. Високий рівень компетентності персоналу забезпечує професійна компетентність, яка визначається багатьма чинниками, оскільки саме компетентність є тим самим індикатором, що дозволяє визначити готовність персоналу до подальшого особистого розвитку й до активної участі в житті підприємства і суспільства. Компетентнісний підхід є одним із основних методологічних принципів формування професійних стандартів в нових умовах господарювання. Він передбачає не лише засвоєння регламентованого навчальною програмою обсягу знань, а й оволодіння методами пошуку нових знань та їх застосування до розв'язання особистих і соціально значущих завдань. Професійні стандарти спрямовані на підвищення ефективності роботи з управління трудовим потенціалом та підвищення якості праці зайнятих на підприємствах тому компетентнісний підхід є основою для формування професійних стандартів.

Отже, особливістю компетентнісного підходу у створенні професійних стандартів є те, що він передбачає розробку кваліфікаційних характеристик на певну посаду та містить їх можливі наслідки а також те, що професійна діяльність розподіляється на структурні підрозділи (трудові функції), по кожному з яких встановлюються відповідні вимоги до знань, умінь і компетенцій.

Управління за компетентнісним підходом – це особливий підхід до управління персоналом організації, який передбачає здійснення цілої низки заходів (пов'язаних з управлінням знань, управлінням талантами, корпоративним

навчанням і рекрутингом), які підтримували і розвивали б ключові компетенції, необхідні для стратегічного розвитку підприємства [22].

Процес управління персоналом за компетентністним підходом включає:

- Виявлення та опис компетенцій, необхідних для успішного стратегічного розвитку підприємства;
- Формування профілів компетенцій різних фахівців і рівнів персоналу;
- Розробка загально організаційної моделі компетенцій відповідно до напрямів і цілей розвитку бізнесу підприємства;
- Планування навчання та розвитку персоналу та найму нових співробітників на підставі розроблених моделей і профілів компетенцій [11].

У комплексному процесі управління персоналом за компетентністним підходом можна використовувати кілька послідовно реалізованих кращих практик, які, якщо не гарантують успіх, то, щонайменше, значно збільшать його ймовірність (рис. 1.1).

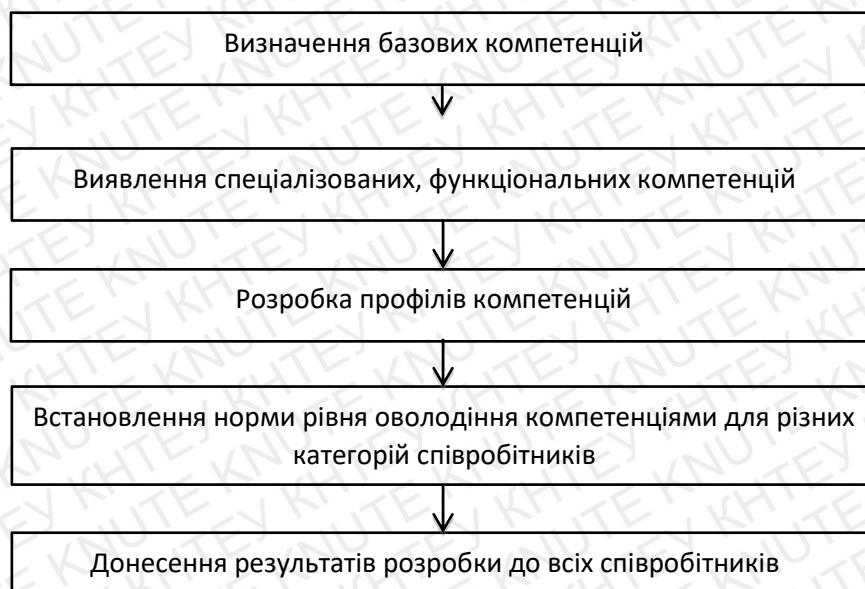


Рис. 1.1. Послідовність реалізації практик управління персоналом за компетентністним підходом [14]

По-перше, слід визначити базові компетенції – ті, якими необхідно володіти абсолютно всім співробітникам організації, і які прямо відображають

ключові цінності підприємства. Наприклад, це можуть бути гарні комунікативні навички, чи вміння ефективно розподіляти час. Всього таких компетенцій зазвичай буває від десяти до п'ятнадцяти.

Наступним кроком є виокремлення спеціалізованих, функціональних компетенцій. Тут маються на увазі ті компетенції, які необхідні для роботи на конкретних посадах або для виконання певних обов'язків.

Отримавши інформацію про базові та спеціалізовані компетенції організації, можна приступити до розробки профілів компетенцій – тобто переліку, якими базовими та спеціалізованими компетенціями повинен володіти співробітник, що працює на конкретній посаді або в певному підрозділі. Вичерпний список профілів значно спрощує і впорядковує процеси управління персоналом [7].

Встановлення норми рівня оволодіння компетенціями для різних категорій співробітників є логічним кроком в управлінні персоналом, так як очікувати у рівній мірі розвитку всіх компетенцій у досвідчених співробітників і новачків, управлінців і рядових працівників було б дивно. Більш того, це й не потрібно. Тому рівень буде різним навіть усередині споріднених профілів компетенцій, залежно від конкретної посади і від досвіду роботи на ній.

Одна з найважливіших функцій моделі і профілів компетенцій полягає саме в тому, щоб персоналу були досконально відомі очікування, які організація має щодо роботи співробітників. Важливо, щоб всім залученим сторонам було відомо, як саме буде здійснюватися управління за компетенціями: як воно вплине на порядок найму та підвищень, на заохочення, планування навчання і так далі.

Застосування компетентнісного підходу в корпоративному навчанні і розвитку, найму, кар'єрного росту співробітників є дуже ефективним. Компетентнісний підхід робить навчання більш планомірним і структурованим, допомагає наймати перспективних для компанії співробітників і спрощує планування внутрішніх кадрових перестановок. Комплексне застосування управління персоналом за компетентнісним підходом дає організації безліч даних,

аналіз яких може бути дуже корисним. Можна, наприклад, визначити, розвиток яких базових компетенцій на даний момент найбільш актуальний, будувати плани довгострокової стратегії навчання, а також передбачати, які в найближчому майбутньому у організації виникнуть кадрові потреби [24].

Отже, управління персоналом за компетентним підходом визначає перебіг усього терміну роботи співробітника в організації, починаючи з моменту найму. На підставі компетентного підходу співробітники навчаються, отримують підвищення, планують своє кар'єрне зростання, проходять через оцінку персоналу і винагороджуються. Така організація управління персоналом підходить і для підприємства, і для її працівників: перша отримує виразну основу для дій і аналізу, а останні можуть спиратися на чіткі орієнтири, вельми точно знаючи, чого очікувати від майбутнього.

1.2. Види і класифікація професійних компетенцій персоналу

Професіоналізм – цілісне особистісне утворення, що включає цілий комплекс особливостей людини. Це ступінь відповідності характеристик особистості й підготовленості до успішного здійснення професійної діяльності, можливості досягати найвищих результатів при її здійсненні [15].

Невід'ємною частиною професіоналізму є професійна компетентність працівника. В управлінні людськими ресурсами сучасних організацій роль професійної компетентності постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною у підвищенні ефективності господарської діяльності, а для працівника – фактором конкурентоспроможності на ринку праці. Поняття «професійної компетентності» лежить в основі компетентного підходу, теоретико-методологічні засади якого інтенсивно досліджуються науковцями різних галузей суспільних наук.

У змістовному плані професійну компетентність характеризують як:

- якість людини, що завершила освіту певного ступеню, що виражається в готовності до посиленої (продуктивної, ефективної) діяльності з урахуванням її соціальної значущості і

соціальних ризиків, які можуть бути з нею пов'язані;

– обізнаність працівника щодо певної професійної діяльності, професійного поля, в якому він діє, а також здатність до ефективної реалізації в практичній діяльності своєї професійної кваліфікації і досвіду.

У поняття «професійна компетентність» дослідники включають наступні аспекти (рис 1.2) [17]:

– проблемно-практичний – адекватність розпізнавання і розуміння ситуації, адекватна постановка та ефективне виконання цілей, завдань, норм в даній ситуації;

– смисловий – адекватне осмислення виробничої ситуації в більш загальному соціокультурному контексті;

– ціннісний – здатність до правильної оцінки ситуації, її суті, цілей, завдань і норм з точки зору власних і загальнозначущих цінностей.

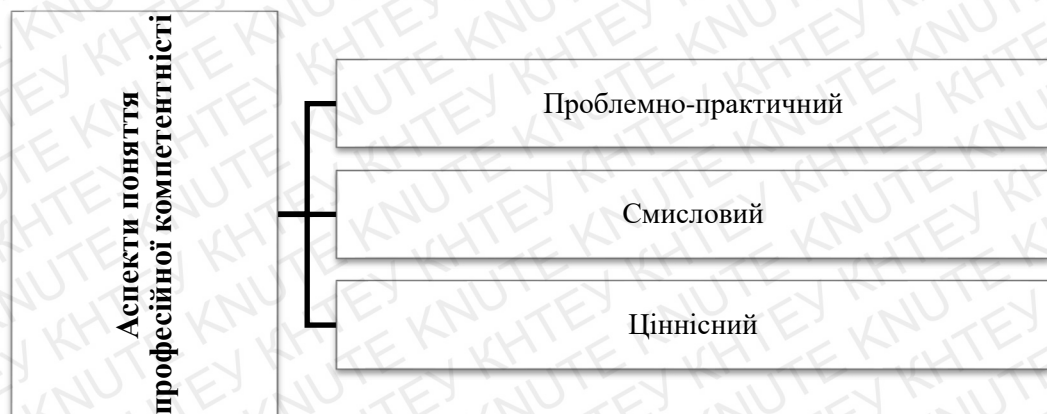


Рис. 1.2. Аспекти поняття професійної компетентності [20]

Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників виділяють:

1. Прості (базові) компетенції (формовані з урахуванням знань, умінь, здібностей, легкофіксуєміє, які у певних напрямках);
2. Ключові компетенції – надзвичайно складні для обліку, і виміру, які виявляються в всі види діяльності, як не глянь особистості зі світом, відбивають духовний світ особи і сенси її діяльність.

У деяких дослідженнях можна спостерігати також й інші кваліфікації (рис.1.3):

1. Стандартні – ті, без яких неможливе нормальне функціонування особистості або організації;
2. Ключові – ті, які забезпечують конкурентоспроможність спеціаліста на соціально-економічному ринку, вигідно відрізняючи працівника від представників аналогічних професій;
3. Провідні – так зване «створення» майбутнього, що виявляється в інноваційності, креативності, динамічності та полікультурності спеціаліста.

Розглядаючи поняття та місце професійних компетенцій в управлінні персоналом, слід зазначити, що компетентність персоналу грає визначальну роль у формуванні професійного профілю фахівця та посадової інструкції.



Рис. 1.3. Підходи до класифікації професійних компетенцій [4]

Професійну компетентність трактують як здатність бути і фахівцем, і професіоналом, і в ширшому контексті – особистістю. Так, центральним у процесі життєвої активності дорослої людини в сучасному суспільстві є фактор професійної компетентності. Його наявність або відсутність вже сама по собі викликає відмінності в особистісному самовизначенні і стилі життя.

Професійна компетентність фахівця будь-якого професійного профілю включає (рис. 1.4):

- практичну (спеціальну) компетентність, як високий

рівень знань, техніки і технологій, що використовуються в професійній праці та забезпечують можливість професійного зростання фахівця, зміну профілю роботи, результативність творчої діяльності;

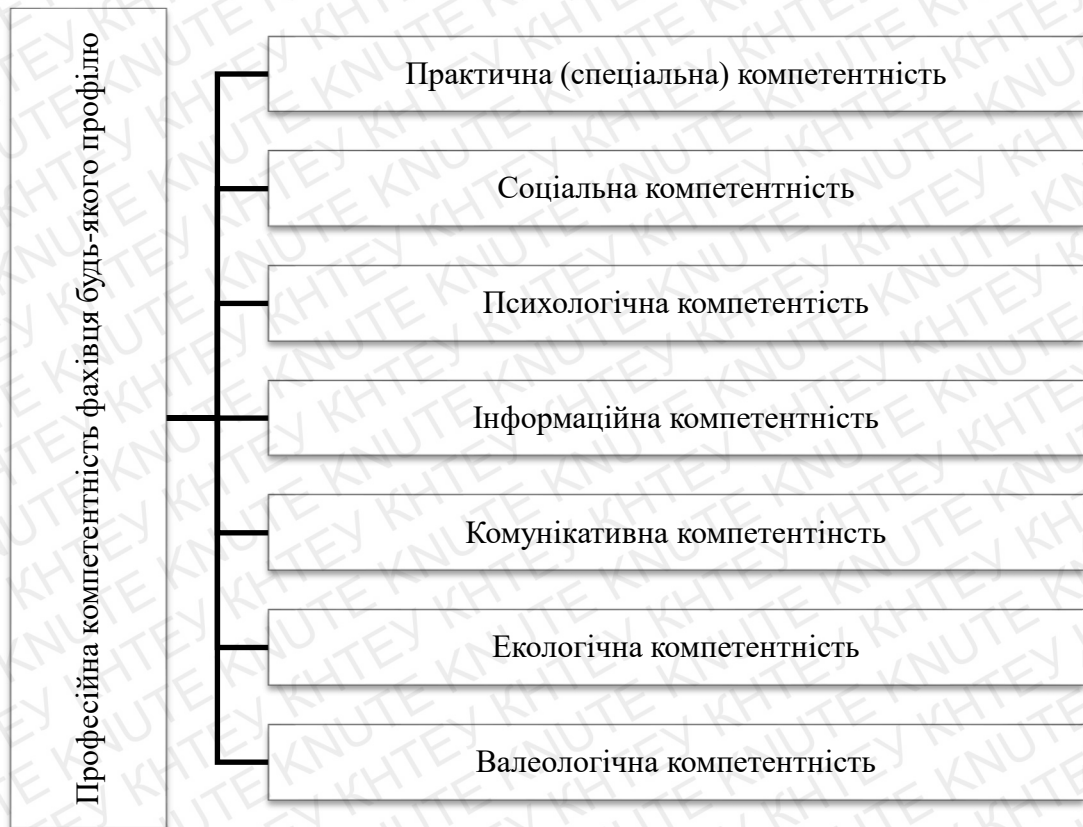


Рис. 1.4. Складові професійної компетентності фахівця будь-якого професійного профілю [10]

– соціальну компетентність, що припускає здатність брати на себе відповідальність і приймати рішення, брати участь у спільному прийнятті рішень, регулювати конфлікти ненасильницьким шляхом, продуктивно взаємодіяти з представниками інших культур та релігій;

– психологічну компетентність, обумовлену розумінням того, що без культури емоційної сприйнятливості, без умінь і навичок рефлексії, без досвіду емпатійної міжособистісної взаємодії та самореалізації професіоналізм залишається частковим, неповним;

– інформаційну компетентність – володіння новими

інформаційними технологіями;

- комунікативну компетентність, яка передбачає знання іноземних мов, високий рівень культури мови;
- екологічну компетентність, засновану на знанні загальних законів розвитку природи і суспільства, на екологічній відповідальності за професійну діяльність;
- валеологічну компетентність, що означає наявність знань і умінь в галузі збереження здоров'я, в питаннях здорового способу життя [50, с. 20].

Структура і зміст професійної компетентності багато в чому визначаються специфікою праці. В професіях сфери гостинності, тобто такого типу взаємодії, як «людина-людина», особливе значення, на думку В.А. Толочек, набуває підсистема психологічної компетентності, що забезпечує ефективну взаємодію в суб'єкт-суб'єктних відносинах [11].

У психологічній компетентності розрізняють кілька підсистем (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Підсистеми психологічної компетенції за В.А. Толочек [36]

- соціально-перцептивну (знання людей в силу спостережливості і проникливості);
- соціально-психологічну (знання закономірностей поведінки і діяльності людини, включеного в соціальну групу);
- аутопсихологічну (самопізнання, самооцінка,

самоконтроль емоцій, станів, працездатність, поведінку, а також самоефективність);

– комунікативну (знання стратегій і методів ефективного спілкування);

– психолого-педагогічну (знання методів здійснення впливу).

Індивідуальний характер обслуговування у сфері гостинності обумовлює тривалий контакт зі споживачем. При цьому процеси виробництва та надання послуг збігаються в часі, коли клієнти є прямими свідками, а в деяких випадках – і учасниками обслуговування. Звідси високі особисті та професійні вимоги до персоналу підприємств ресторанного бізнесу.

До першої групи вимог відносяться особисті характеристики, які важко піддаються змінам. Більшості професій сфери гостинності притаманні природна презентабельність і привітність, творчий підхід до виконання обов'язків, швидка реакція, відмінна пам'ять, порядність.

До другої групи належать вимоги, які стосуються професійних знань і умінь, набутих у процесі навчання і трудового стажу, до яких відносять: рівень кваліфікації, вміння спілкуватися, володіння іноземними мовами, продуктивність роботи, трудова дисципліна, якість роботи і т.п.

Отже, під професійною компетенцією фахівця сфери гостинності слід розуміти здатність вирішувати проблеми професійного характеру, яка ґрунтується на сукупності предметних знань, навичок, умінь і цінностей, отриманих під час навчання, і сприяє саморозвитку особистості у процесі професійної діяльності.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»

2.1. Загальна організаційна характеристика досліджуваного підприємства

Об'єктом дослідження є кальян-бар «ENDORPHINE», що знаходиться у м. Києві. Загалом у місті функціонує три кальян бари даної мережі. Досліджуваний заклад ресторанного господарства належить до категорії кальян-барів, проте, меню даного закладу включає широкий асортимент страв та напоїв а також має велику карту коктейлів. Заклад можна віднести до розважальних закладів, оскільки у закладі пропонується розважальна програма.

Основною метою підприємства, кальян-бару «ENDORPHINE» є здійснення виробничої та торгівельної діяльності, спрямованої на отримання прибутку та задоволення на його основі соціально-економічних інтересів членів трудового колективу підприємства.

Предметом діяльності кальян-бару «ENDORPHINE»:

- виготовлення та реалізація продукції громадського харчування;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- організація споживання кальяної продукції;
- виїзна торгівля та кліринг;
- ресторанне обслуговування населення;
- організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм;
- торгівля супутніми товарами.

Майно підприємства складають основні фонди та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в його самостійному балансі і майно підприємства у відповідності з чинним законодавством України та Статутом є спільною частковою власністю працівників-співвласників підприємства.

Джерелами формування майна кальян-бару «ENDORPHINE»:

- майно, викуплене у держави;

- грошові та майнові внески працівників-співвласників підприємства;
- доходи, одержані в результаті господарської діяльності підприємства;
- кредити банків та інших кредиторів;
- придбане майно інших підприємств, організацій;
- благочинні пожертвування фізичних та юридичних осіб;
- інші джерела, що не заборонені чинним законодавством України.

Підприємство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність і представляє її органам державної статистики. Відповідальність за стан обліку та своєчасність подання звітності покладається на директора та бухгалтера кальян-бару «ENDORPHINE».

Матеріально-технічне постачання всіх видів своєї діяльності досліджуваного підприємства здійснює самостійно через систему прямих угод через посередницькі структури. Виробничі, трудові та соціально-економічні відносини підприємства з працівниками регулюються законодавством України про працю.

Джерелом формування фінансових ресурсів кальян-бару «ENDORPHINE» є чистий прибуток, кошти, виділені в установленому порядку з Державного бюджету України і державних позабюджетних фондів, амортизаційні відрахування, кредити та інші надходження.

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності кальян-бару «ENDORPHINE» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка показників господарської діяльності кальян-бару «ENDORPHINE»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	961	1206	1514	245	308	25,49	25,54

Валовий прибуток, тис. грн.	176	253	369	77	116	43,75	45,85
-----------------------------	-----	-----	-----	----	-----	-------	-------

Продовження таблиці 2.1

Чистий прибуток, тис. грн.	19	44	47	25	3	131,58	6,82
Середньорічна вартість:							
– необоротних активів;	305	372	395	67	23	21,97	6,18
– оборотних активів	183	206	275	23	69	12,57	33,50
Фондовіддача, грн	1,75	1,84	2,18	0,09	0,34	5,14	18,48
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	5,33	5,21	4,74	-0,12	-0,47	-2,25	-9,02
Продуктивність праці, тис.грн.	27,46	32,6	36,06	5,14	3,46	18,72	10,61
Рентабельність господарської діяльності, %	2,96	5,6	4,31	2,64	-1,29	89,19	-23,04

Аналіз показав, що підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2018 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2017 роком, що склало 1514 тис.грн. Чистий прибуток кальян-бару «ENDORPHINE» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2017-2018 роках. Якщо в 2017 році він становив 44 тис. грн., то в 2018 році значення цього показника становило 47 тис.грн. або на 6,82 % більше рівня 2017 року.

Має тенденцію до збільшення і показник середньорічної вартості необоротних та оборотних активів. Якщо в 2017 році ці показники становили 372 та 206 тис.грн., то в 2018 році їх значення збільшились і становлять 395 та 275 тис.грн відповідно (відбулося збільшення на 6,18 та 33,5 % відповідно). Фондовіддача, тобто показник, що характеризує ефективність використання основних засобів має не дуже велике, однак позитивне значення. Як показав аналіз, в 2018 році її значення становить 2,18 грн., що на 0,34 пункти більше рівня 2017 року. Негативним зрушенням слід вважати загальне зниження ефективності використання оборотних активів, про що свідчать дані коефіцієнта оборотності оборотних активів. Якщо в 2017 році цей показник становив 5,21 обороти, то в 2018 році відбулося зниження оборотності на 9,02 %. Слід відзначити, що підприємство є низькорентабельним, та в 2017-2018 роках спостерігається

негативна тенденція до скорочення рівня рентабельності (в 2018 році відбулося зменшення рентабельності на 1,29 пункти в порівнянні з 2017 роком).

Організаційна структура управління кальян-бару «ENDORPHINE» представлена на рис. 2.1.

Одним з головних структурних елементів, який відповідає за якість послуг з обслуговування відвідувачів кальян-бару «ENDORPHINE» є служба обслуговування гостей. Її основні функції – це забезпечення роботи ресторану, прийняття гостей, бронювання столиків, обслуговування клієнтів, надання описаних послуг. В цю службу безпосередньо входять товарознавець, завідувач виробництвом, адміністратор зали.

Товарознавець несе відповідальність за правильність складання меню. Начальник виробництва контролює процес виготовлення їжі, та її відповідність ГОСТам та стандартам.

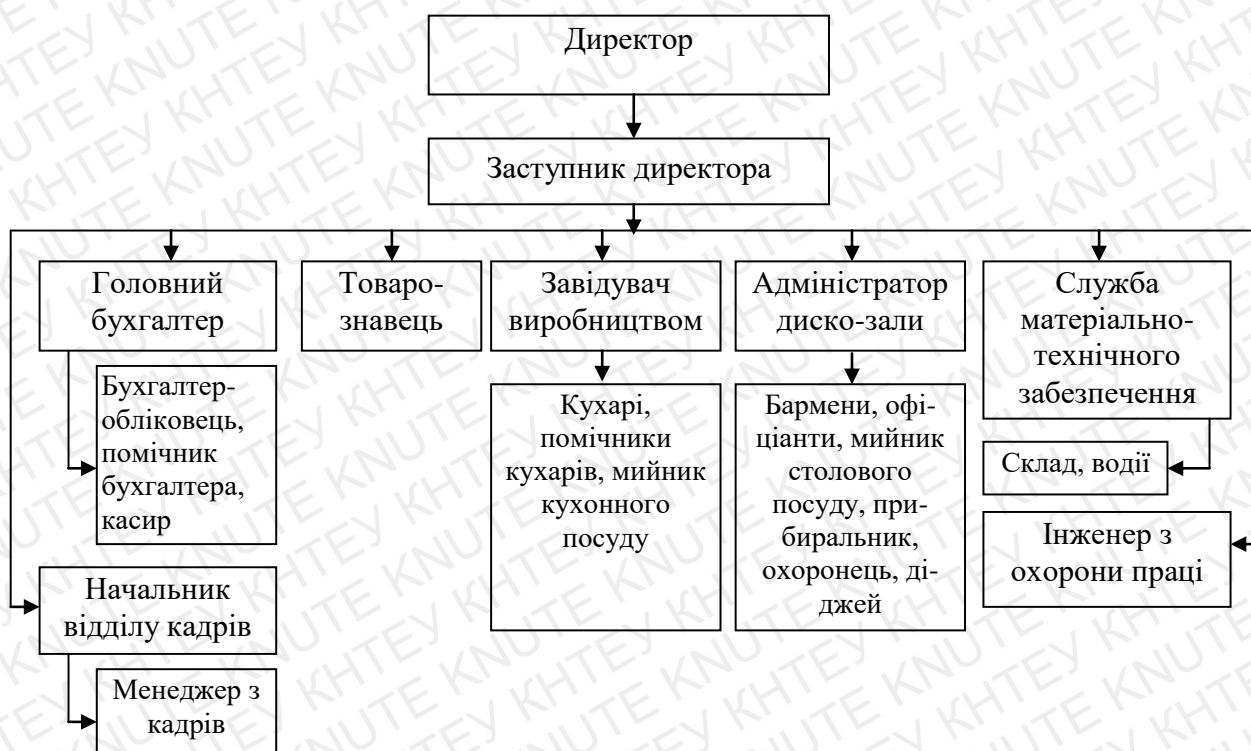


Рис. 2.1. Організаційна структура управління кальян-бару «ENDORPHINE»

Служба з роботи з персоналом. Основними функціями цієї служби є: формування кадрів організації (планування, добір і наймання, вивільнення, аналіз плинності тощо); навчання працівників (перепідготовка, атестація й

оцінка персоналу, організація просування по службі, проведення виховної роботи); удосконалювання організації праці, її стимулювання, створення безпечних умов праці. В кальян-барі «ENDORPHINE» ця служба представлена начальником відділу кадрів.

Господарську службу кальян-бару «ENDORPHINE» очолює безпосередньо начальник цієї служби (адміністратор залу). Від керівника цієї служби потрібна організаторська здатність, вимогливість, прагнення відповідати самим високим стандартам. Аналізуючи організаційну структуру кальян-бару «ENDORPHINE» можна сказати, що начальнику господарської служби підпорядковуються офіціанти, бармени та охоронці.

Офіціанти та бармени обслуговують клієнтів кальян-бару «ENDORPHINE», мають уніформу, слідкують за порядком на столах та в залі кальян-бару «ENDORPHINE».

Охоронці кальян-бару «ENDORPHINE» забезпечують безпеку гостей та слідкують за порядком на території закладу.

Бухгалтерія (фінансово-економічна служба). Ця служба в кальян-барі «ENDORPHINE» відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності в суворій відповідності з нормативними документами; несе відповідальність за дотримання фінансової і договірної дисципліни; проводить аналіз фінансово-господарської діяльності; організовує складання бізнес-планів; складає фінансово-господарські плани і кошториси за встановленими формами; несе відповідальність за своєчасність складання звітів, балансів і рахунків, прибутків і збитків; виконує роботу з обліку, введення в експлуатацію і списання матеріальних цінностей і обліку коштів у встановленому порядку; несе відповідальність за дотриманням ціноутворення і правильності складання тарифів; здійснює облік надходження і вибуття виробничих запасів відповідно до Положення (стандартів) бухгалтерського обліку; організовує роботу з одержання ліцензій.

Бухгалтерію кальян-бару «ENDORPHINE» очолює головний бухгалтер, у якого в підпорядкуванні знаходиться заступник. Заступник головного бухгалтера займається безпосереднім керуванням службовців бухгалтерії.

Служба матеріально-технічного забезпечення кальян-бару «ENDORPHINE». Основною задачею цього відділу є забезпечення бару матеріально-технічними і виробничими ресурсами. Служба МТЗ кальян-бару «ENDORPHINE» формує свої відносини з партнерами на взаємовигідній основі, залучаючи до товарообігу продукцію підприємств виготовлювачів і інших постачальників різних форм власності, у тому числі і фізичних осіб, а також закордонних постачальників. Ця служба в ресторанному закладі поєднує в собі функції комерційного відділу і складу. Службі матеріально технічного забезпечення підпорядковуються матеріальний склад і водії.

Також в організаційній структурі кальян-бару «ENDORPHINE» виділена окремо посада провідний інженер з охорони праці. Ця особа займається тим, що розробляє посадові інструкції, проводить інструктаж персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», на несе відповідальність за виконання та дотримання всіх норм з правил безпеки на робочому місці.

Організаційна структура кальян-бару «ENDORPHINE» розроблена зверху вниз. Послідовність проектування організаційної структури схожа з послідовністю елементів процесу планування. Управління побудоване за лінійно-функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт. Така організаційна структура визначає стабільність функціонування кальян-бару «ENDORPHINE».

Адміністрація кальян-бару «ENDORPHINE» представляє собою групу посадових осіб, яка являє собою частину трудового колективу, на чолі з директором. Адміністрація здійснює керівництво діяльністю колективу у відповідності зі своїми правами та зобов'язаннями. Також вона діє від імені власників та представляє їх інтереси, відповідає за прийняті рішення.

Трудовий колектив закладу ресторанного господарства кальян-бару «ENDORPHINE» являє собою сукупність осіб, які пов'язані між собою єдиною метою, спільною працею по виробництву та реалізації ресторанної продукції. При дослідженні структури персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», залежно від функцій, які виконують співробітники підприємства, їх можна виділити 3 категорії працівників: керівники (адміністративний персонал); спеціалісти; технічні працівники. Ці три категорії складають групу адміністративного персоналу ресторану.

Отже, розглянувши загальну характеристику організації роботи кальян-бару «ENDORPHINE», можемо визначити відповідність організаційної структури управління виду господарської діяльності підприємства та технологічним процесам управління якістю обслуговування та надання послуг.

2.2. Оцінка системи управління професійною компетентністю персоналу в кальян-барі «Endorphine»

Основним ресурсом роботи кальян-бару «ENDORPHINE», що забезпечує безперебійність і високу якість надання послуг в закладі безсумнівно складає його персонал.

Аналіз персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» за категоріями представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» за категоріями

Працівники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Керівники, в т.ч.:	7	7	7	0	0	0,00	0,00
- вище керівництво	2	2	2	0	0	0,00	0,00
- керівники служб	5	5	5	0	0	0,00	0,00
Спеціалісти	9	10	12	1	2	11,11	20,00
Технічний персонал	21	24	30	3	6	14,29	25,00
- кухарі	5	7	8	2	1	40,00	14,29
- офіціанти	10	12	14	2	2	20,00	16,67

- бармени	3	3	3	0	0	0,00	0,00
Разом	37	41	49	4	8	10,81	19,51

Аналіз показав, що у 2018 році середньооблікова чисельність персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» збільшилась на 8 осіб, або на 19,51 % порівняно з 2017 роком і становить 49 працюючих. Зростання відбулось, в основному, за рахунок збільшення технічного персоналу на 25,0 % та спеціалістів – на 20,0 %. Кількість керівного складу персоналу залишалась незмінною.

Для кожної посади у кальян-барі «ENDORPHINE» розробляють функції, обов'язки, права і відповідальність, які оформляються у виді посадових інструкцій. Відповідно до зазначених документів формується і перелік ключових компетенцій персоналу кальян-бару «ENDORPHINE».

Дієва система управління якістю послуг кальян-бару «ENDORPHINE» може існувати лише за умов відповідного зростання рівня ключових компетенцій обслуговуючого персоналу. Відтак можна сформувати структурно-функціональну модель компетенцій персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структурно-функціональна модель компетенцій персоналу кальян-бару «ENDORPHINE»

У кальян-барі «ENDORPHINE» необхідно використовувати разом із визначеними трьома сегментами і периферійні сегменти, такі як «мотивації-навчання», «навчання-ресурсовіддачі», «мотивації-ресурсовіддачі». Таким

чином, процес підвищення компетентності обслуговуючого персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» можна аналізувати за цими сегментами.

Вирішення завдання пов'язаних з управлінням якістю послуг кальян-бару «ENDORPHINE», що містяться у названих сегментах, потребують комплексного вирішення та призначення координаторів для певних груп працівників різних посад закладу.

Основні ознаки управління компетенціями персоналу за посадами в складі сегментів кальян-бару «ENDORPHINE» наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ознаки управління компетенціями персоналу в складі сегментів кальян-бару «ENDORPHINE»

Сегмент	Завдання, що вирішується	Склад сегменту за посадами і методами праці підприємства
1. Сегмент мотивації	– підвищення кваліфікації; – задоволення праці персоналом; – підвищення якості послуг	офіціанти, бармени, баристи, гардеробник
2. Сегмент навчання	– диференціація послуг підприємства; – зниження плинності кадрів; – кар'єрне зростання	офіціанти, бармени, баристи
3. Сегмент ресурсвіддачі	– зростання продуктивності праці; – зниження витрат; – забезпечення інформацією про ефективність використання фонду робочого часу; – зростання якості кінцевого продукту	офіціанти, бармен, баристи, кухарі

Різняться методи навчання для працівників різних посад обслуговуючого персоналу кальян-бару «ENDORPHINE». Якщо для барменів та баристів притаманні тренінги та майстер-класи, які проводяться за межами підприємства, то для офіціантів більш придатні курси підвищення кваліфікації, організовані безпосередньо на підприємстві, так зване внутрішнє навчання, а також

поширення схваленого досвіду окремих працівників підприємства серед обслуговуючого персоналу.

Сегменти ресурсовіддачі й витрат перебувають у зв'язку і впливають на сегмент навчання. Якщо кальян-бар «ENDORPHINE» матиме недостатньо коштів для навчання обслуговуючого персоналу, тоді навчання персоналу проходить при застосуванні недорогих форм навчання, наприклад інструкційного тренінгу або поточного навчання на виробництві за допомогою прикріпленого наставника.

Мотивація також пов'язана із сегментом ресурсовіддачі, підвищення компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» супроводжується підвищенням оплати праці й матеріальним заохоченням персоналу.

Серед методів мотивації повинні використовуватися не лише економічні, а й неекономічні – морального заохочення, надання звань «кращий за професією» та ін. Об'єктами управління якістю надання послуг є показники якості персоналу, фактори та умови, які визначають їх рівень, а також процеси формування якості обслуговуючого персоналу.

Проектування системи управління компетентністю обслуговуючого персоналу у розрізі окреслених сегментів дозволить сфокусувати увагу відповідальних фахівців на основних цілях діяльності кальян-бару «ENDORPHINE». При цьому діюча система управління компетентністю обслуговуючого персоналу повинна бути об'єктивною та узгодженою з вимогами міжнародного стандарту якості ISO 9001.

На загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності організації має значний вплив рівень компетентності персоналу підприємства.

На загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності організації має значний вплив рівень компетентності персоналу підприємства.

Раціональне використання персоналу має забезпечити оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом

робочого періоду (тижня, місяця), періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва та максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій. Також, раціональне використання персоналу має забезпечити відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади. Ці та інші поради дадуть змогу уникнути підвищення плинності кадрів у кальян-барі «ENDORPHINE», що дасть змогу підприємству стабільно розвиватися.

У кальян-барі «ENDORPHINE» метою навчання є розвиток інтелектуального потенціалу співробітників. При цьому сам процес освіти і підвищення кваліфікації не менш важливий, ніж його формальний результат або досягнутий рівень освіти. Для кальян-бару «ENDORPHINE» розвиток управлінського персоналу означає:

- здатність співробітника збагнути необхідність регулярного навчання, щоб відповідати зростаючим вимогам;
- здатність колективу збагнути необхідність командного або групового управління при активній участі всього персоналу підприємства, а не тільки керівників;
- здатність організації збагнути рішучу роль кожного співробітника і необхідність розвитку його потенціалу.

Розвиток як управлінського, так і іншого персоналу для кальян-бару «ENDORPHINE» є суттєвим елементом виробничих інвестицій. Професійне навчання кадрів кальян-бару «ENDORPHINE» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і здійснюється протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь і навичок відповідно до вимог виробництва.

На підприємстві кальян-бару «ENDORPHINE» не ефективно використовують технології навчання та розвитку виробничого та управлінського персоналу підприємства. Кількість працівників, які 2018 року пройшли

перепідготовку становить всього 2 особи. Також в 2018 році підвищили кваліфікацію всього 12 осіб, з них не було жодного керівника.

Кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів на підприємстві кальян-бару «ENDORPHINE» – удосконаленою.

Процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів підприємства. Порівняємо загальні кількісні показники підготовки кадрів кальян-бару «ENDORPHINE» за 2017-2018 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Підготовка кадрів кальян-бару «ENDORPHINE» за 2017-2018 рр.

Назва показників	Навчено,		У тому числі,		роки:	
	всього роки	осіб, 2018	первинна підготовка 2017	професійна 2018	перепідготовка 2017	а 2018
Навчено новим професіям (первинна профпідготовка, перепідготовка),	10	2	-	-	10	2
безпосередньо на місці роботи,	5	1	-	-	5	1
всього						
За формами навчання:						
- індивідуальна;	-	-	-	-	-	-
- курсова;	5	1	-	-	5	1
У навчальних закладах різних типів	5	1	-	-	5	-
за договорами, усього						
У тому числі:	5	1	-	-	5	1
- професійно-технічних						

Загальна кількість осіб, які 2018 року навчалися безпосередньо на виробництві, зменшилося на 80% порівняно із 2017 роком. Кількість працівників, які у 2018 році пройшли перепідготовку зменшилася на 8 осіб порівняно із 2017 роком. Тобто на підприємстві спостерігається негативна тенденція зростання числа навчених осіб на виробництві.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації працівників кальян-бару «ENDORPHINE» за 2017-2018 (табл. 2.5).

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на місці роботи 2018 р., зросла у 4 рази порівняно з 2017 р., тобто з 3 осіб до 12 осіб, відповідно.

Проте, спостерігається негативна тенденція до відсутності осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, у період 2017- 2018 років керівників, які підвищили свою кваліфікацію не було.

Таблиця 2.5

Підвищення кваліфікації працівників кальян-бару «ENDORPHINE» на робочому місці за 2017-2018

Назва показників	Навчено всього, осіб		У тому числі:					
	2017	2018	керівники	професіонали, фахівці	кваліфіковані та ін. робітники			
	2017	2018	2017	2018	2017	2018		
Підвищили кваліфікацію, всього	3	12	-	-	-	3	3	9
у тому числі: безпосередньо на місці роботи	3	12	-	-	-	3	3	9
у навчальних закладах різних типів за договорами	-	-	-	-	-	-	-	-

За видами навчання кількість професіоналів і фахівців, які у 2018 році підвищили свою кваліфікацію на місці роботи становить 3 чол. Також спостерігається збільшення кількості кваліфікованих і інших робітників, які підвищили свою кваліфікацію безпосередньо на місці роботи. У 2017 році кількість кваліфікованих та ін. робітників становила 3 чол., а в 2018 році – 9 чол. Проте за сьогоденних ринкових умов цього недостатньо, кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень, тобто розвиваються, повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів – удосконаленою.

Отже, не викликає сумніву значний вплив рівня компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» на загальний стан трудового потенціалу, потенціалу підприємства в цілому, і, таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності закладу. Тому створення програм підвищення рівня компетентності персоналу є нагальною потребою розвитку кальян-бару «ENDORPHINE» на сучасному етапі.

2.3. Дослідження рівня сформованості компетентності персоналу підприємства

У науковій літературі пропонуються різні підходи до оцінювання професійної компетентності. Наприклад, в роботі К. Спруде обґрунтовано бальний метод оцінки компетенцій як технології використання компетентнісного підходу в питаннях оплати та мотивації праці, навчання та оцінки персоналу. Основними змістовними характеристиками оцінки компетенцій автор розглядає: сукупність, необхідних для виконання роботи, знань, умінь та навичок працівника, особистісні якості; ступінь інтегрованості в корпоративну культуру підприємства, інші характеристики працівника, важливі для виробничого процесу.

Але, на наш погляд, для вирішення поставленого завдання найбільш прийнятним є застосування методу таксономії для визначення інтегрального показника складових професійної компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», серед яких першочергове значення мають освітньо-фаховий потенціал працівника, стадія життєвого циклу його знань, умінь, навичок, а також оптимальність виконаних ним компетенцій, тобто функціональних обов'язків.

Використання таксономічного показника рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу обумовлено тим, що він представляє собою синтетичну величину, яка коливається від 0 до 1. Це дозволяє не тільки дослідити критичні елементи досліджуваної сукупності, а також порівнювати їх рівень розвитку з іншими одиницями сукупності.

Для застосування методу таксономічного аналізу необхідно побудувати еталон професійної компетентності управлінського персоналу кальян-бару «ENDORPHINE». Він характеризується високими значеннями показників серед стимуляторів та найнижчими з дестимуляторів.

При дослідженні рівня розвитку професійної компетентності працівників кальян-бару «ENDORPHINE» до ознак-стимуляторів віднесемо компетенції:

- освітньо- фаховий потенціал;
 - стадія достатності знань, умінь та навичок,
- до дестимуляторів:
- стадія недостатності знань, умінь та навичок.

Це означає, що високий рівень розвитку даного явища забезпечується завдяки високим показникам прояву стимуляторів та низькими показниками дестимуляторів.

Для оцінки рівня розвитку професійної компетентності було проведене анкетне опитування працівників системи управління кальян-бару «ENDORPHINE».

Анкетне опитування передбачало самооцінку працівників кальян-бару «ENDORPHINE» відносно знання функціональних обов'язків (компетенції), компонентів освітньо-фахового потенціалу (когнітивна готовність, стратегічне та ситуаційне бачення, здатність до управління та саморозвитку, стресостійкість) та оцінку стадії життєвого циклу знань, умінь, навичок за п'ятибальною шкалою: 5- «так»; 4 – «скоріше так, ніж ні»; 3 – «скоріше ні, ніж так»; 2 – «ні»; 1 – «не знаю».

У табл. 2.6 наведено отримані показники рівня розвитку окремих складових професійної компетентності управлінського персоналу кальян-бару «ENDORPHINE».

Таблиця 2.6

Рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу кальян-

бару «ENDORPHINE» на основі розрахованого таксономічного показника

Компонент	Показник
Функціональний компонент (компетенція) - стимулятор	0,77
Особистісний компонент (ОФП) -стимулятор	0,88
Стадія достатності професійних знань, умінь та навичок - стимулятор	0,77
Стадія недостатності професійних знань, умінь та навичок - дестимулятор	0,43
Рівень розвитку компетентності	0,75

Як можна побачити з табл. 2.13, у кальян-барі «ENDORPHINE» високий рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в цілому та її окремих складових – інтегральний показник професійної компетентності склав 0,75. Проте застосування термінів «високий» або «низький» відносно рівня розвитку професійної компетентності потребує обґрунтування з метою уникнення суб'єктивності при інтерпретації отриманих значень показників.

Для обґрунтування шкали рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу на основі застосування теорії нечітких множин скористаємось підходом, запропонованим О. Ястремською. Застосування цього підходу передбачає реалізацію наступних етапів:

1) проведення експертами ранжування показників (працівників) до класів низького, середнього та високого рівня розвитку професійної компетентності. Приналежність до першого класу оцінювалася в 1 бал, до другого – в 2, до третього в 3 бали;

2) розрахунок значення частоти віднесення різними експертами працівників до певних класів, що для кожного працівника було співставлено із значенням його інтегрального показника професійної компетентності. Отримані дані є вихідними для побудови функцій приналежності управлінських працівників до класів з низьким, середнім та високим рівнем розвитку їх професійної компетентності;

3) вимірювання узгодженості думок експертів на основі коефіцієнта конкордації та критерію Пірсона;

4) побудова графіку функції приналежності інтегрального показника професійної компетентності до якісних ознак низького, середнього, високого рівнів розвитку. Графік функції приналежності наведено на рис. 2.3.

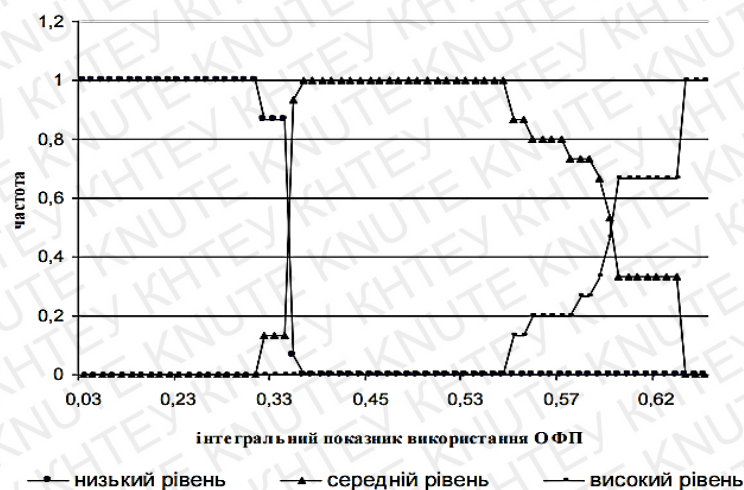


Рис. 2.3. Функція приналежності інтегрального показника професійної компетентності до якісних ознак низького, середнього, високого рівня розвитку

Аналізуючи наведений графік можна чітко визначити межі виділених класів, що дозволить позиціонувати як окремих працівників, так і кальян-бару «ENDORPHINE» у цілому відносно рівня професійної компетентності персоналу. В результаті отримана шкала кількісно-якісних оцінок характеристик професійної компетентності управлінського персоналу має наступний вигляд (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розроблена шкала професійної компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE згідно з побудованими функціями приналежності

Якісна оцінка характеристики	Кількісне значення інтервалу оцінки характеристики
Висока	0,64-1,00
Висока або середня	0,56-0,63
Середня	0,38-0,55
Середня або низька	0,33-0,37
Низька	0,00-0,32

Таким чином, виходячи з отриманих результатів оцінювання рівня розвитку окремих складових професійної компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», можна встановити наступне: спостерігається високий рівень професійної компетентності управлінського персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», який визначається високим рівнем розвитку компетенцій

(0,77), особистісним компонентом (0,84), а також достатністю професійних знань, умінь та навичок (0,77) (рис. 2.4).

При високому показнику особистісного компоненту і якості компетенцій управлінського персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» варто зазначити, що для підтримки цих показників на достатньому та необхідному рівні слід здійснювати перманентний моніторинг професійної компетентності персоналу.

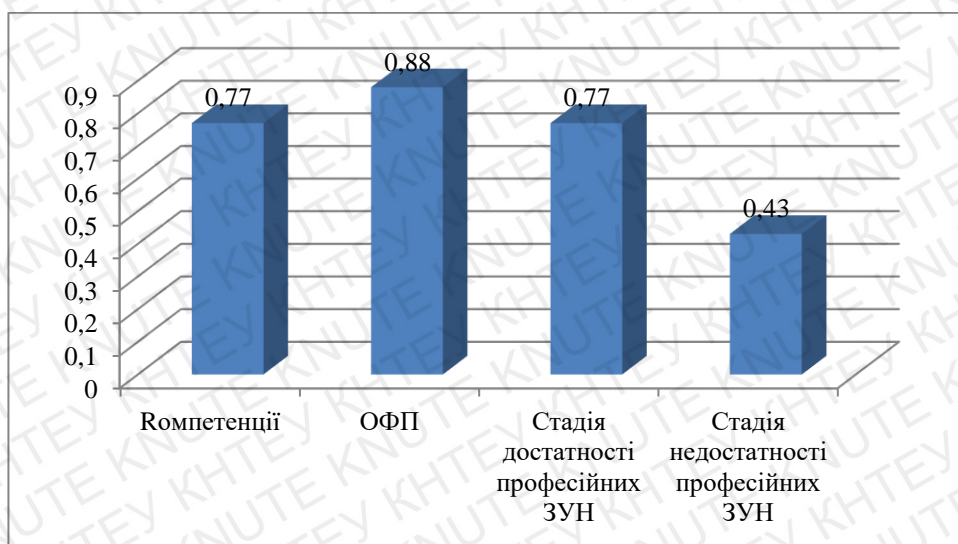


Рис. 2.4. Результати оцінювання складових професійної компетентності управлінського персоналу кальян-бару «ENDORPHINE»

Зазначимо, що оцінювання загального рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу та окремих складових цього явища дозволяє класифікувати підприємства на наступні види: механічна, адаптаційна та компетентна організація. Ця класифікація базується на позиціонуванні підприємств у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток ОФП та компетенцій з урахуванням стадій життєвого циклу знань, умінь та навичок організації.

На рис. 2.5 наведене позиціонування кальян-бару «ENDORPHINE» у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу з визначеними зонами достатності, активного розвитку та швидкого старіння знань, умінь та навичок.

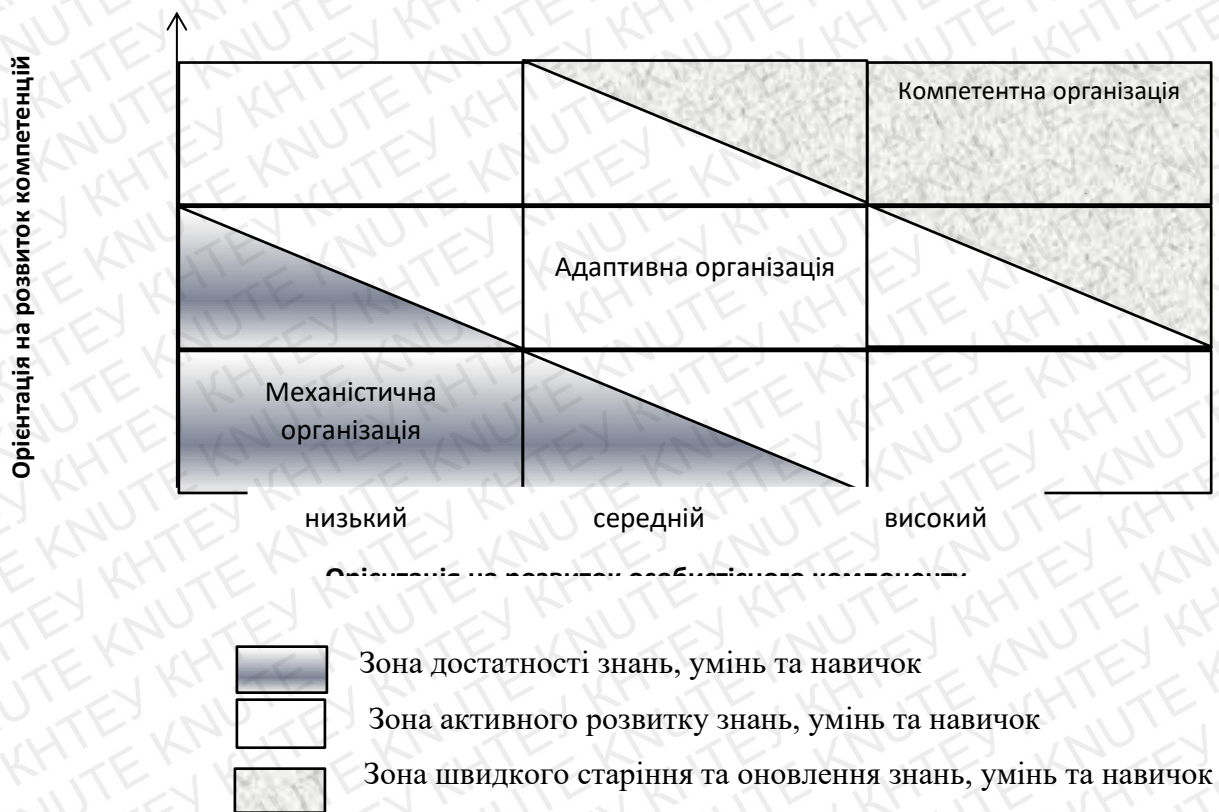


Рис.2.5. Позичіонування кальян-бару «ENDORPHINE» у залежності від рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в координатах орієнтації на розвиток ОФП та компетенцій

Оскільки для кальян-бару «ENDORPHINE» показники професійної компетентності достатньо високі (0,75), можна віднести до «компетентної організації», яка представляє собою майже ідеальне об'єднання з позиції максимізації зусиль на розвиток професійної компетентності та компетенцій. Особливістю такої організації є розвиток освітньо-фахового потенціалу через залучення сторонніх організацій; формування нових і передових способів мислення. В межах організації існує свобода колективних прагнень, практикується колективне навчання та сучасні форми підвищення освітнього рівня персоналу.

Тому для підтримки їх на такому рівні варто проводити постійний моніторинг відповідності розвитку освітньо-фахового потенціалу компетенціям.

Також, для аналізу рівня сформованості компетентності персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» було проведено дослідження вираженості професійних компетенцій співробітників кальян-бару «ENDORPHINE».

Всі компетенції оцінювалися за 5 бальною шкалою, для розрахунків використовувалися наступні значення (стандарт):

- «Не відповідає необхідним критеріям» - 1 бал;
- «Частково відповідає необхідним критеріям» - 2 бали;
- «Відповідає необхідним критеріям повною мірою» - 3 бали;
- «Вище необхідних критеріїв» - 4 бали;
- «Набагато перевищує необхідні критерії» - 5 балів.

У результаті проведеного аналізу компетенцій персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» за допомогою запропонованої моделі (Додаток Б) були отримані наступні результати. В оцінці взяли участь 10 осіб. Розподіл працівників за шкалою оцінки вираженості компетенцій відповідно до отриманих балів наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Розподіл співробітників кальян-бару «ENDORPHINE» за шкалою оцінки вираженості компетенцій

Шкала оцінки вираженості компетенцій	Відсоток від загальної кількості, %	Кількість співробітників, осіб
Нижче стандарту	29	7
Відповідає стандарту	38	9
Перевищує стандарт	33	8
Всього	100	24

У 29% співробітників кальян-бару «ENDORPHINE», що пройшли оцінку, рівень компетенцій виявився нижче необхідного стандарту, 38% показали оцінку, відповідну необхідному стандарту, і 33% - перевищують необхідний стандарт.

Дані, що характеризують досліджуване підприємство, вибиваються з стандартного розподілу, згідно з яким в нормальній організації, як правило, 15%

високопотенційних співробітників (кандидати на кар'єрне зростання), 70% відповідних посад і 15% не цілком відповідних посад (кандидати на звільнення).

Один співробітник кальян-бару «ENDORPHINE» отримав максимальну оцінку 4,7 бали (5 - максимально можлива оцінка, «набагато перевищує необхідні критерії»). Чотири людини отримали оцінку менше 2 балів («частково відповідає необхідним критеріям»). Середнє значення рівня компетенцій по кальян-бару «ENDORPHINE» склало 4, тобто в середньому персонал кальян-бару «ENDORPHINE» повністю відповідає вимогам.

Таким чином, за результатами аналізу керівництву кальян-бару «ENDORPHINE» пропонується почати роботу в рамках індивідуального розвитку (саморозвитку) 29% співробітників, що не набрали необхідний рівень компетенції. 38% висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вище 4 балів, рекомендується до включення до кадрового резерву на керівні посади. Для стимулювання решти 33% персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» з середніми показниками рівня компетенцій пропонується включити в систему оплати праці модель грейдингу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ КАЛЬЯН-БАРУ «ENDORPHINE»

3.1. Підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Для підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» впотрібно побудувати таку систему, яка б, інтегрувала воедино оцінку посади, оцінку компетенцій та оцінку результативності співробітників. Саме співвідношення цих трьох сутностей впливає на підбір і все організаційну поведінку співробітника, а разом з мотивацією визначає його «кар'єрний вектор» в організації.

Для визначення заробітної плати та ефективного управління професійними компетенціями європейський менеджмент застосовує різні методи, що визначають вимоги до співробітника на певному робочому місці при нормативній продуктивності праці, в першу чергу, грейдерування.

Грейдинг (англ. Grade - клас, ранг) - створення вертикальної структури посадових розрядів і рівнів, універсальною для всього персоналу компанії, в якій всі посади збудовані за значимістю та орієнтовані на бізнес-цілі і стратегію підприємства.

Тому, на нашу думку, для підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» доцільно на підприємстві впровадити систему грейдів, за допомогою якої буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення їх до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається у кілька етапів, а саме:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення й інші).
3. Оцінка претендента на посаду (анкетування, інтерв'ювання,

бесіда).

4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівнях грейдів (ранжирування).
6. Оцінка кожного рівня грейдів.
7. Оцінка ваги фактора.
8. Розрахунки кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів по грейдом.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

Оскільки пункти 1-3 - це підготовчі, дуже об'ємні в описі етапи, то бажано, щоб на цих етапах впровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дозволить уникнути помилок надалі. Для оцінки значущості посад для кальян-бару «ENDORPHINE» за методом Хея, на основі відомого опитувальника, розробимо анкету (табл. 3.1).

Саму оцінку необхідно вести експертним методом. Експертами повинні виступати безпосередні керівники при обов'язковій участі представників консалтингової організації.

Тобто генеральний директор повинен оцінювати значущість посад своїх заступників, напрями оцінювати відповідний заступник генерального директора, начальники відділів – посади підлеглих співробітників і т.д.

Роль сторонніх консультантів (для різних підрозділів в якості незалежних експертів необхідно підібрати вузьких фахівців в даних напрямках) полягає в забезпеченні об'єктивності, неупередженості в оцінці посад і професій.

Крім того, до членів експертних комісій необхідно донесли думку про необхідність абстрагуватися від конкретних співробітників, їх переваг та недоліків і оцінювати значимість для організації саме робочого місця. За системою грейдів необхідно визначати тарифну частину оплати праці. А результати роботи конкретного співробітника потрібно відображати в преміальних, які в кальян-барі «ENDORPHINE» нараховуються у вигляді

певного відсотка до тарифної ставки в залежності від виконання встановлених ключових показників діяльності.

Таблиця 3.1

Анкета оцінки персоналу за посадами та професіями кальян-бару «ENDORPHINE»

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
1	Знання	Не потребує професійної освіти, необхідний інструктаж для виконання ручних, рутинних, операцій, що повторюються	Середня професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Середня професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта без додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань	Вища професійна освіта, необхідність додаткових вузькоспеціалізованих професійних знань
2	Професійний стаж	До 0,5 року	Від 0,5 до 1 року	Від 1 до 2 років	Від 2 до 3 років	Від 3 до 5 років
3	Управлінська роль	Немає підлеглих	Від 1 до 10 чол. підлеглих	Від 10 до 50 чол. підлеглих	Від 50 до 80 чол. підлеглих	більше 80 чол. підлеглих
4	Рівень комунікацій	Мінімальні навички комунікації, повага, тактовність, ефективність взаєморозуміння	Середні навички комунікацій, для ефективного ділового спілкування	Нормальні навички комунікацій для пояснень, інструктажу	Потрібні підвищені комунікаційні навички	Потрібні підвищені комунікаційні навички зі спеціальними навичками мотивування та впливу
5	Складність вирішуваних проблем	Однакові виробничі ситуації, що повторюються	Схожі задачі, вирішення яких потребує вибору між загальноприйнятими варіантами	Різноманітні задачі, що потребують пошуку нових рішень на основі отриманих знань	Різноманітні задачі, що змінюються та потребують аналітичного та конструктивного мислення	Неординарні, оригінальні, нові ситуації, що потребують творчого підходу, створення

						нових методів та підходів
--	--	--	--	--	--	---------------------------

Продовження таблиці 3.1

№ п/п	Найменування фактору	Рівень 1 (5 балів)	Рівень 2 (10 балів)	Рівень 3 (15 балів)	Рівень 4 (20 балів)	Рівень 5 (25 балів)
6	Спосіб дії при прийнятті рішень	Мінімальна з детальним описом етапності виконання завдань	Стандартні процедури, інструкції і методи роботи загального характеру	Конкретні оперативні плани та управлінські інструкції, що торкаються основних принципів діяльності	Діяльність відповідно з загальними орієнтирами стратегічної політики	Повна свобода дій
7	Фізичне навантаження	Мінімальна, разова	Мінімальна, постійна	Середня, нерівномірна	Середня, рівномірна	Максимальна, рівномірна
8	Наявність несприятливих факторів	Відсутність несприятливих факторів	Робота з офісною технікою, за комп'ютером на протязі всього робочого дня	Робота в виробничих цехах	Список № 2 Виробництв, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і важкими умовами праці,. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах	Список № 1 Виробництв, робіт, професій, посад і показників з шкідливими і важкими умовами праці,. Зайнятість в котрих дає можливість на пенсію за віком на льотних умовах
9	Рівень психологічного навантаження працівника	Мінімальний рівень психологічного навантаження	Низьке психологічне навантаження	Середнє психологічне навантаження	Високе психологічне навантаження	Дуже високе психологічне навантаження

10.	Рівень відповідальності	Мінімальний за свої дії	За виконання однієї важливої поставленої задачі	За виконання ряду важливих поставлених задач	За виконання важливих тактичних задач підприємства	Максимальний за виконання стратегічних задач підприємства
-----	-------------------------	-------------------------	---	--	--	---

Підсумкову оцінку посад обчислюємо як середнє арифметичне балів, виставлених експертами. Відповідно до неї ранжуємо всі посади.

Результати ранжування представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Ранжувальні результати експертної оцінки посад і професій кальян-бару
«ENDORPHINE»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумкова бальна оцінка	№ фактору по таблиці 3.1										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Генеральний директор	185	20	25	25	25	25	25	25	5	5	5	25
2	Керівник відділу маркетингу та реклами	170	25	25	15	25	25	20	20	5	5	5	20
3	Керівник відділу кадрів	165	25	25	15	25	20	20	20	5	5	5	20
4	Головний юрист	165	25	20	15	25	25	15	15	5	10	5	20
5	Керівник служби безпеки	160	25	25	25	15	15	20	20	5	5	5	20
6	Шеф-кухар	160	25	20	10	25	25	15	15	5	10	5	20
7	Адміністратор	155	25	25	15	15	20	20	20	5	5	5	20
8	Кухарі	140	20	15	10	25	20	15	15	5	10	5	15
9	Офіціанти	135	25	15	5	20	20	15	15	5	10	5	15
1	Працівники залу	130	20	20	20	15	10	10	10	5	10	5	15
1	Програміст	115	20	20	10	10	10	10	10	5	10	5	15
1	Бухгалтер	85	15	5	5	5	5	5	5	5	10	5	15
1	Касир	65	5	5	5	5	5	5	5	1	5	10	5
1	Охоронець	65	5	5	5	5	5	5	5	1	5	10	5
1	Прибиральниця	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Далі проводиться поділ за грейдами. У даному випадку постановимо, що грейдів буде 10 з однаковим «кроком». З максимальної кількості балів (185) віднімаємо мінімальну (50) і отримане значення розділимо на 10 (кількість грейдів):

$$185 - 50 = 135 / 10 = 13,5.$$

Тобто крок одного грейду повинен бути рівний 13,5 балів.

З урахуванням округлення отриманих значень сформуємо наступний розподіл по грейдам:

- Грейд № 1 - від 50 до 63,5 балів;
- Грейд № 2 - від 64 до 77,5 балів;
- Грейд № 3 - від 78 до 91,5 балів;
- Грейд № 4 - від 92 до 105,5 балів;
- Грейд № 5 - від 106 до 119,5 балів;
- Грейд № 6 - від 120 до 133,5 балів;
- Грейд № 7 - від 134 до 147,5 балів;
- Грейд № 8 - від 148 до 161,5 балів;
- Грейд № 9 - від 162 до 175,5 балів;
- Грейд № 10 - від 176 до 189,5 балів.

І вже виходячи із запропонованого розподілу отримуємо картину, відображену в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Присвоєння грейдів посадам та професіям кальян-бару «ENDORPHINE»

№ п/п	Найменування посади, професії	Підсумков а бальна оцінка	№ грейду
1.	Генеральний директор	185	10
2.	Керівник відділу маркетингу та реклами	170	9
3.	Керівник відділу кадрів	165	
4.	Головний юрист	165	
5.	Керівник служби безпеки	160	
6.	Шеф-кухар	160	8
7.	Адміністратор	155	
8.	Кухарі	140	
9.	Офіціанти	135	7
10.	Працівники залу	130	
11.	Програміст	115	6
12.	Бухгалтер	85	5
13.	Касир	65	3
14.	Охоронець	65	2
15.	Прибиральниця	50	1

Наступний етап у встановленні посадових окладів та розрахунку «вилок» окладів - аналіз регіонального ринкового рівня оплати праці. В результаті отримуємо скориговані дані (табл. 3.4) грейдів посад і професій кальян-бару «ENDORPHINE».

Таблиця 3.4

Присвоєння грейдів посадам та професіям кальян-бару «ENDORPHINE»

№ п/п	Найменування посади, професії	№ грейду	Розмір оплати праці, грн		
			Мін.	Серед.	Макс.
1.	Генеральний директор	10	5000	5500	6000
2.	Керівник відділу маркетингу та реклами	9	4300	4900	5500
3.	Керівник відділу кадрів				
4.	Головний юрист				
5.	Керівник служби безпеки				
6.	Шеф-кухар	8	3800	4000	4200
7.	Адміністратор				
8.	Кухарі	7	3300	3600	3900
9.	Офіціанти				
10.	Працівники залу	6	2850	3150	3450
11.	Програміст	5	2300	2600	2900
12.	Бухгалтер	3	1700	1850	2000
13.	Касир	2	1450	1600	1750
14.	Охоронець				
15.	Прибиральниця	1	1400	1500	1650

У розглянутому прикладі реалізації та розрахунку грейдингу для кальян-бару «ENDORPHINE» середній рівень оплати праці працівників - середньоринковий.

Впровадження системи грейдів триває в середньому від 6 місяців до 14 місяців.

Впровадження системи грейдів надасть кальян-бару «ENDORPHINE» такі переваги:

- забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії;
- оптимізує організаційну структуру підприємства;
- є основою для формування стратегії розвитку персоналу;

- забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників;
- забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам;
- підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток;
- скоротить плінність кадрів.

Але є і стримуючі фактори впровадження даної системи на українських підприємствах. Вони полягають у такому:

- система грейдів вимагає більших витрат на розробку, впровадження, підтримку функціонування;
- до первісної розробки системи грейдів повинна бути залучена більша група експертів, тому що зачіпаються інтереси різних підрозділів підприємства;
- підтримка системи в актуальному стані викликає серйозні складності, тому що необхідно враховувати й відслідковувати велика кількість елементів і взаємозв'язків;
- складності забезпечення об'єктивності й прозорості оцінки викликають емоційні й психологічні проблеми, що знижують мотивацію співробітників.

3.2. Формування професійної компетентності фахівців з управління персоналом

Компетентність фахівця - це «інтегральна якість особистості, що характеризує його прагнення і здатності (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, уміння, досвід, особистісні якості та ін.) для успішної діяльності у відповідній сфері» [31].

Кожна компетенція має певні «реквізити», за допомогою яких можна виявити та оцінити її за ступенем розвитку у фахівця:

- назва самої компетенції, тобто здатності виконувати певну професійну дію;

- дескриптори — описи результатів навчання як ознак готовності продемонструвати відповідні компетенції;
- поведінкові індикатори (стандарти поведінки) як описи найефективніших способів, методів, прийомів, технологій виконання професійних дій та очікуваних результатів;
- ранг або ступінь значущості компетенції для посади менеджера з персоналу;
- діаграма рівня розвитку компетенції у кандидата на посаду менеджера з персоналу.

Проста модель, компетенції без рівнів, охоплює види робіт з простими стандартами поведінки, може мати один перелік індикаторів всіх компетенцій. У цій моделі всі поведінкові індикатори належать до всіх видів діяльності. Наприклад: модель, що описує роботу лише старших менеджерів компанії, розділ «Планування і організація» може охоплювати такі індикатори поведінки:

- складає плани, що розподіляють роботу по термінам і пріоритетам (від кількох днів до трьох років);
- складає плани, які найточніше відповідають цілям діяльності відділу;
- координує діяльність відділу з бізнес-планом компанії.

Єдиний перелік індикаторів поведінки - те, що потрібно, оскільки всі індикатори поведінки необхідні у роботі старших менеджерів.

Модель компетенцій, компетенції за рівнями, охоплює широкий, спектр робіт з різноманітною категоричністю вимог, поведінкові індикатори у межах кожної компетенції можна звести в окремі переліки чи розділити по «рівням». Це дозволяє інші елементи різних компетенцій зводити під один заголовок, що зручно і необхідно, коли модель компетенцій повинна охоплювати широкий діапазон видів діяльності, робіт і функціональних ролей. Деякі компанії пов'язують рівні з грейдом діяльності. Наприклад, у деяких моделях всі компетенції Рівня 1 ставляться по конкретних службовим грейдом, проте компетенції Рівня 2 входять у наступний блок посад тощо. Зазвичай існує

певний зв'язок між рівнем компетенцій і складністю діяльності, але цей зв'язок є завжди безпосереднім і однозначним. Інший метод розподілу компетенцій за рівнями - поділ за фаховими якостями, необхідними працівникові. Цей метод використовується тоді, коли модель компетенцій належить лише до частини роботи, чи однієї ролі. Наприклад, модель може охоплювати перелік наступних індикаторів:

- вихідні компетенції - мінімальний набір вимог, необхідних для допуску до виконання роботи;
- видатні компетенції - рівень діяльності досвідченого співробітника;
- негативні компетенції - зазвичай такі стандарти поведінки, які контрпродуктивні для ефективнішої роботи на будь-якому рівні. Цей метод використовується, коли необхідно оцінити різні ступені компетенцій групи працівників.

Сучасні дослідники компетентнісного підходу виділяють такі основні компетенції менеджерів [14]:

- орієнтація на результат, досягнення — здатність нести відповідальність за реалізацію рішень, здатність ставити нові амбіційні цілі з досягнення попередніх;
- гнучкість — здатність швидко і адекватно реагувати на позаштатні ситуації, вчасно знаходити й визначати проблему, розробляти шляхи розв'язання, збирати команду на впровадження, оцінювати результати;
- здатність до навчання, самонавчання — прийняття нових методів і технологій, вміння застосовувати нове на практиці; здатність до самоаналізу; готовність проаналізувати свої досягнення й недоліки, оцінка звичних речей інакше, розумне використання чужого досвіду;
- вплив, вміння переконувати — здатність відстоювати власну думку; логічність під час конструктивних розмов; володіння техніками впливу; уміння виявляти і використовувати мотиви людей; уміння

ставити правильні і питання визначати ступінь інформованості та емоційний стан партнера;

– уміння чути інших, приймати зворотний зв'язок — уміння створювати канали двосторонньої комунікації — абстрагуватися від своїх думок і чужих думок, зосереджуватися на словах співрозмовника. Хороша слухова і зорова пам'ять. Уміння ефективно заохочувати і потім критикувати інших людей;

– досвід презентацій, переговорів — уміння визначати цілі й завдання презентації, інтереси аудиторії; побудова ефектного вступу, сполучних фраз, основної частини і завершення презентації. володіння стратегіями переконання і ораторськими навичками; знання стадій ефективного процесу переговорів, уміння визначити інтереси учасників, вибрати найкращу альтернативу, уміння обговорювати, пропонувати, вести позиційний торг; володіння техніками маніпулювання й уміння протистояти їм;

– клієнтоорієнтованість — знання політики і стандартів у сфері роботи з клієнтами; орієнтація на поточні і перспективні потреби клієнтів; уміння поводитися коректно з різними типами «важких» клієнтів; уміння будувати партнерські відносини з клієнтами, вміння розпізнавати додаткові можливості й ризики у відносинах із клієнтами.

До компетенцій менеджера також можна віднести: аналітичні здібності, креативність, організаторські здібності, вміння роботи у команді та інші.

Модель компетенцій далека від здобуття права вважатися істиною останньою інстанцією, але вона внесла елемент визначеності у керування персоналом, якого часто бракувало. Моделі компетенцій можуть застосовуватись лише у випадках, коли ними захоплюються. Таке ставлення до моделі складається, якщо немає відповіді на ключові питання: навіщо потрібна модель компетенцій, як модель використовуватиметься, що компетенції можуть дати і чого вони не можуть, що користувачі моделі очікують від компетенцій.

Модель компетенцій може визначити критерії під час збирання інформації та допомогти у створенні інструментів, і методів збору. Компетенції можуть бути еталоном порівняння фактичного виконання роботи з очікуваним. Компетенції можуть дати інформацію про алгоритми і правила прийняття рішень (під час встановлення рейтингів виконання й щодо грошової винагороди працівників).

Оцінювання рівнів розвитку компетенцій з відповідними поведінковими індикаторами ми пропонуємо за наступною шкалою:

1. Рівень новачка (студент, молодий фахівець). Мінімальні вимоги до нових працівників, які передбачають підвищити свій рівень при кар'єрному зростанні. Опис поведінкових індикаторів відповідно 1 і 2 балам.
2. Рівень адепта (людина, яка вже встигла накопичити деякий професійний досвід). Опис поведінкових індикаторів відповідно 3 і 4 балам.
3. Рівень досвідченого професіонала (виконує свою діяльність на найвищому рівні). Застосовується у профвідборі топ-менеджерів, при підвищенні кваліфікації. Опис поведінкових індикаторів відповідно 5 балам.

Існує три принципи, якими необхідно керуватись, створюючи модель професійних компетенцій [8].

Принцип побудови моделі компетенцій №1 - залучення людей. Модель компетенцій - це потужний інструмент вдосконалення кожної організації, що займається управлінням персоналом. Тому не дивно, що кожен співробітник будь-якої компанії має власний погляд на професійні компетенції, які роботодавець ввів чи збирається запровадити. Персональні погляди потенційних користувачів сильно впливають на ставлення до професійних компетенцій. Тому компаніям корисно вивчати різні погляди доти, доки компетенції буде складено. Ще краще, якщо потенційні користувачів буде залучено до розробки моделі компетенцій.

Залучення можна обмежити лише інформуванням людей про мету і просування у складанні компетенцій чи включенням всього кілька користувачів до команди розробників моделі. Найвищий рівень прийняття

працівниками моделі компетенцій досягається, коли всі співробітники організації залучені хоча б в деякі аспекти складання моделі.

Принцип побудови моделі компетенцій №2 - надання інформації. Кожен, хто охоплений моделлю компетенцій, повинен, принаймні, знати три важливі моменти: Чому модель компетенцій складається? Як модель розроблятиметься? Як компетенції використовуватимуться.

Щоб досягти розуміння персоналом цих моментів, потрібно роз'яснити людям такі питання:

- у чому зміст основних методів розробки моделі компетенцій - інтерв'ю, робочих зустрічей, тестування тощо;
- чому ці види діяльності необхідні для розробки моделі компетенцій;
- коли розробка моделі компетенцій здійснюватиметься;
- чого розробники моделі компетенцій очікують від працівників підприємства;
- яка роль співробітників у цьому процесі;
- чому до працівників звертаються з проханням внести свій внесок у роботу;
- чому деяких співробітників не залучають до цієї роботи;
- з ким необхідно контактувати співробітникам, щоб одержати цікаву для них інформацію.

Хороша інформованість усуває можливі перешкоди під час складання моделі компетенцій зменшує чи взагалі усуває труднощі, коли модель буде застосовуватись. Створення моделі компетенції вимагає великого обсягу інформації про діяльність підприємства. Значна частина цієї інформації накопичується персоналом. Взаємодія розробників моделі з працівниками фірми спрощується, якщо співробітники знають, навіщо інформація збирається і яка їх роль у забезпеченні розробників моделі необхідною інформацією.

Принцип побудови моделі компетенцій №3 - створення релевантних компетенцій. Щоб компетенції сприймалися як потрібне, важливо, щоб

інформація, зібрана на робочих місцях, відбивала цілісну картину діяльності підприємства. Неприйняття до уваги цього принципу призведе до того, що працівники звертатимуть мінімальну увагу на компетенції, чи вони не діятимуть. Користувачам легше усвідомити потрібність компетенцій на своїй ділянці роботи, якщо вони знають, що й відділ або ділянка внесли свій внесок у складання професійних компетенцій.

Стандарти поведінки, включені до загальної компетенції, повинні стосуватись усіх співробітників, незалежно від статі, віку, раси. Прикладом може слугувати те, що більшість моделей компетенцій у сфері управління засновані на чоловічому виконанні ролі менеджера. Тому компетенції цієї своєрідної професії найчастіше розробляються суто чоловічими командами.

Якщо стандарти поведінки включають пункти про фізичні здібності людини, то важливо, щоб ці здібності й справді були необхідні у роботі. Слід уникати необґрунтованих припущень про фізичні якості, потрібні для виконання конкретних завдань.

Нарешті, загальним у критиці моделей компетенцій є те, що компетенції відбивають лише момент з усього часу виконання роботи. Важливо, щоб при розробці моделі компетенцій враховувалися зміни у майбутньому. Оцінюючи актуальності моделі компетенцій, необхідно розумно збалансувати одномоментні і перспективні стандарти діяльності.

Алгоритм розробки моделі компетенцій менеджера з персоналу калья-бару «ENDORPHINE» можна представити наступними кроками:

1. Визначення експертів для створення команди розробників моделі.
2. Розробка критеріїв ефективного виконання робіт (стандартів поведінки) на посаді менеджера з персоналу.
3. За визначеними критеріями відбір найкращих, середніх і найгірших фахівців, діяльність яких буде досліджуватись.
4. Обґрунтування методів збору інформації щодо змісту виконуваних дій на посаді менеджера з персоналу.

5. Опис способів виконання та результатів діяльності досліджуваних фахівців.
6. Визначення переліку компетенцій, необхідних для ефективної роботи з управління персоналом.
7. Складання списку позитивних і негативних поведінкових індикаторів для кожної компетенції.
8. Ранжування компетенцій за значущістю для посади менеджера з персоналу (експертне бальове оцінювання значущості компетенцій).
9. Побудова радіанної діаграми значущості компетенцій для посади менеджера з персоналу.
10. Розробка шкали оцінювання рівнів розвитку компетенцій фахівців з управління персоналом.

Менеджер з персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» - це співробітник компанії, який має одним із перших реагувати на зміни, нововведення та різні події в колективі.

Сформулюємо перелік професійно значущих якостей для менеджера з персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», які, на нашу думку, відповідають сучасним вимогам ринку праці та вимогам роботодавців до претендентів на дану посаду (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Професійно значущі якості менеджера з персоналу кальян-бару «ENDORPHINE»

Якість	Опис
1. Адаптаційна мобільність	Схильність до творчих форм діяльності, неперервності, поглиблення й оновлення знань, ініціативність, нетерпимість до відсталості, консервативних проявів, прагнення вчити інших, бажання якісних змін в організації і в змісті власної діяльності, готовність до обґрунтованого ризику, прагнення нововведень, розширення кола своїх повноважень, діловитість.

2. Контактність	Товариськість, емпатія, інтерес до людей, високий рівень розуміння у сфері міжособистісних відносин, здатність приваблювати людей, бачити себе зі сторони, слухати, розуміти і переконувати людей, уміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника.
3. Стресостійкість та емоційний інтелект	Інтелектуальна й емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самовладання і тверезість мислення у прийнятті колективних рішень, володіння навичками саморегуляції стану.
4. Домінантність	Владність, честолюбство, прагнення до особистої незалежності, лідерство, готовність до безкомпромісної боротьби за свої права, самоповагу, високий рівень самооцінки і притягань, сміливість, уміння впливати на підлеглих, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, прагнення до досягнень, здатність піти на ризик, відповідальність, вірність даній обіцянці, незалежність, самостійність у прийнятті рішення, гнучкість поведінки в ситуаціях, які потребують змін, комунікабельність.
5. Моральні якості	Поміркована воля, твердість і наполегливість, якщо необхідно сміливість, почуття відповідальності, почуття обов'язку та загальний інтерес.
6. Вольові якості	Сила волі, енергійність, витримка, рішучість, сміливість, упевненість у собі, віра в справу.
7. Характеристики інтелекту	Глибина, критичність, гнучкість, широта розуму, швидкість, оригінальність, допитливість.

Запропонований перелік професійно значущих якостей менеджера з персоналу може слугувати базою для формування інноваційних моделей компетенцій наряду із іншими факторами.

Встановлення значущості кожної якості для різних посад сфери управління персоналом допоможе коректно сформулювати переліки компетенцій, які дійсно відрізнятимуть ефективне виконання роботи від менш ефективного, середнього.

На нашу думку, моделювання компетенцій менеджера з персоналу забезпечить: введення європейських стандартів у практику управління персоналом; інтегративність системи управління персоналом на основі використання єдиних критеріїв ефективності виконуваних робіт; налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг і ринку праці,

описання з єдиних позицій вимог до кваліфікації випускників навчальних закладів і до кандидатів на відповідні посади.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, компетентність, на нашу думку, є результатом набуття компетенцій. Компетентність має складовий елемент готовності до виконання поставленої задачі, а також включає в своє поняття елементи особистісних характеристик людини (мобільності, ініціативності тощо). На нашу думку слід розрізняти поняття «компетенція» і «компетентність», оскільки компетентність, на відміну від компетенції (що містить в собі ключові поняття «знання», «уміння» та «навички» та ін.), які передбачають дію людини за стандартною ситуацією, має в собі елемент готовності до ситуації через особистісну характеристику людини, через перехід від якості знання до якості діяльності, яка може бути нестандартною. І тому за своєю суттю поняття «компетентність» є значно ширшим від поняття «компетенція»

У різних дослідників своє бачення на формулювання поняття «компетентність». Деякі вважають поняття «компетенція» та «компетентність» тотожними і синонімічними, інші їх розрізняють і вважають їх різними за своєю сутністю. Сутність визначення компетенції у тлумаченні різними дослідниками розкривається через поняття «знання», «уміння», «навички», «отриманий досвід» і здібності, які надбано і розвинуто завдяки навчанню. Також «компетенція» ототожнюється з колом питань, в яких людина добре обізнана.

Професійна компетентність – інтегроване поєднання знань, умінь і навичок, які необхідні для професійної діяльності; здатність і готовність діяти, розв'язувати проблеми і завдання, які виникають; досвід, інтерес, конкурентоспроможність, мобільність тощо.

Кальян-бар «ENDORPHINE» знаходиться у м. Києві. Загалом у місті функціонує три кальян бари даної мережі. Досліджуваний заклад ресторанного господарства належить до категорії кальян-барів, проте, меню

даного закладу включає широкий асортимент страв та напоїв а також має велику карту коктейлів. Заклад можна віднести до розважальних закладів, оскільки у закладі пропонується розважальна програма. Підприємство діє прибутково, про що свідчать дані показників виручки від реалізації продукції (надання послуг) та чистого прибутку. Зокрема в 2017 році чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) становила 1206 тис. грн. В 2018 році відбулося збільшення чистої виручки на 308 тис. грн або 25,54 % в порівнянні з 2017 роком, що склало 1514 тис.грн. Чистий прибуток кальян-бару «ENDORPHINE» є невеликим, однак, як позитивне слід відмітити його зростання в 2017-2018 роках. Якщо в 2017 році він становив 44 тис. грн., то в 2018 році значення цього показника становило 47 тис.грн. або на 6,82 % більше рівня 2017 року.

У кальян-барі «ENDORPHINE» високий рівень розвитку професійної компетентності управлінського персоналу в цілому та її окремих складових – інтегральний показник професійної компетентності склав 0,75. Кальян-бар «ENDORPHINE», де показники професійної компетентності достатньо високі (0,75), можна віднести до «компетентної організації», яка представляє собою майже ідеальне об'єднання з позиції максимізації зусиль на розвиток професійної компетентності та компетенцій.

У 29% співробітників кальян-бару «ENDORPHINE», що пройшли оцінку, рівень компетенцій виявився нижче необхідного стандарту, 38% показали оцінку, відповідну необхідному стандарту, і 33% - перевищують необхідний стандарт. Керівництву кальян-бару «ENDORPHINE» пропонується почати роботу в рамках індивідуального розвитку (саморозвитку) 29% співробітників, що не набрали необхідний рівень компетенції. 38% висококваліфікованих співробітників, у яких середній рівень компетенцій вище 4 балів, рекомендується до включення до кадрового резерву на керівні посади. Для стимулювання решти 33% персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» з середніми показниками рівня компетенцій пропонується включити в систему оплати праці модель грейдингу.

Для підвищення результативності управління професійною компетентністю персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» доцільно на підприємстві впровадити систему грейдерів, за допомогою якого буде проводитися оцінювання компетенцій працівника й віднесення його до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання (грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє).

Впровадження системи грейдинг надасть кальян-бару «ENDORPHINE» такі переваги: забезпечить ефективну схему винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії; оптимізує організаційну структуру підприємства; є основою для формування стратегії розвитку персоналу; забезпечить прозорість перспектив росту для співробітників; забезпечить незалежну оцінку співробітників на предмет відповідності займаним ними посадам; підвищить мотивацію персоналу, стимулюватиме його розвиток; скоротить плінність кадрів.

Менеджер з персоналу кальян-бару «ENDORPHINE» - це співробітник компанії, який має одним із перших реагувати на зміни, нововведення та різні події в колективі. Сформульовано перелік професійно значущих якостей для менеджера з персоналу кальян-бару «ENDORPHINE», які, на нашу думку, відповідають сучасним вимогам ринку праці та вимогам роботодавців до претендентів на дану посаду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І.І. Сутність категорії "трудоий потенціал" та її економічна природа / І.І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 1(20). – С. 69-73.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак - К. : Професіонал, 2010. - 512 с.
3. Бондар С. Компетентність особистості інтегрований компонент навчальних досягнень учнів // Біологія і хімія в школі. – 2003. – № 2. – с. 8-9.
4. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу/ Гавкалова Н. Л. // Україна: аспекти праці. Наук.-екон. та сусп.-політ.журн. - 2012. - № 3. - С. 31–36.
5. Гасило О. О. Контролінг управління персоналом підприємств / О. О. Гасило // Торгівля і ринок України : Тем. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 25. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. Т. 1. – С. 369-374.
6. Голубева Т. В. Оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислового підприємства / Т. В. Голубева, І. В. Литовченко // Бизнес Інформ. – 2011. – № 5. – С. 115–122
7. Гушлевська І. Поняття компетентності у вітчизняній та зарубіжній педагогіці // Шлях освіти. – 2011. - №3. – С.22-24.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Новгород :НИМБ, 2007. – 605 с.
9. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. – К. : Вид-во Київського НЕУ, 2010. –337 с.
10. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Бібліотека з освітньої політики ; за заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : К.І.С., 2004. – 112 с.

11. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / М. А. Кравченко // Ефективна економіка. -2010. - № 6.
12. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посібн. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Вид-во "Кондор". – 2009. – 428 с.
13. Мажник Л.О. «Методика оцінки технології управління персоналом підприємства»/ Л.О. Мажник // Бізнес Інформ. – № 1.- 2011. – с.94-99.
14. Маркова А. К. Психология профессиона- лизма / А. К. Маркова. – М. : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
15. Менеджмент персоналу: Навч. посібник / В.М.Данюк та ін. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.
16. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практ. посібник. – К.: Знання, К00, 2009. – 311 с
17. Новікова М. М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія /М. М. Новікова, Л. О. Мажник; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 215 с.
18. Овчарук О.В. Компетентності як ключ до формування змісту освіти // Стратегія реформування освіти України. - Київ.: К.І.С.2003. – 295 с.
19. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реали- зация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
20. Рудий В.І. Стратегія вдосконалення кадрової політики підприємства / В.І. Рудий //Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – № 9. – С. 234-239.

21. Самыгин С. И. Управление персоналом : учебник для студентов / С. И. Самыгин. - Ростов н/Д : Феникс, 2011. - 512 с.

22. Спрудэ К. А. Оценка компетенций в разработке системы персонал– технологий организации : автореф. дис. на соискание ученой степени канд. эконом. наук: спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)/ К.А. Спрудэ. – Санкт–Петербург, 2009. – // Режим доступа: <http://webcache.googleusercontent.com>

23. Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – 2013. - № 3. – с. 20-26.

24. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія / [Сльникова Г. В., Зайченко О. І., Маслов В. І. та ін.] ; за ред. Г. В. Сльникової. – Київ-Чернівці : Книги-XXI, 2010. – 460 с.

25. Трубачова С.Е. Умови реалізації компетентнісного підходу в навчальному процесі // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. – К.: „К.І.С.”, 2004. – С.53-56.

26. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 638 с.

27. Управління персоналом: [навч. посіб] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – К. : ЦУЛ, 2006. – 504 с.

28. Формування маркетингової стратегії управління кадровим потенціалом: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.07 / О.В. Белоусов; Східноукр. нац. ун-т. - Луганськ, 2010. - 15 с.

29. Фролов Ю.В., Махотин Д.А. Компетентностная модель как основа оценки качества подготовки специалистов // Высшее образование сегодня, 2012. - № 8. – с. 34-41.
30. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 326 с.
31. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Ученик в общеобразовательной школе. – М.: ИОСО РАО, 2002. – с.135-157.
32. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. - К. : КНЕУ, 2009. - 399 с.
33. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції // Вища освіта України. – 2010. - № 2. – с. 84-88.
34. Булгакова А.К. Сучасні методи управління персоналом на підприємствах готельного господарства [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/bulgakova.htm.
35. Developing and Managing Hotel Staff For Increased Productivity and Superior Guest Experiences [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.best-in-class.com/bestp/domrep.nsf/products/developing-and-managing-hotel-staff-for-increased-productivity-and-superior-guest-experiences>.
36. Примак И. На гребне [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.new-management.info/issues/2010/11/315/>.
37. Браймер Р. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р. Браймер. - М.,1995.-384
38. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов. - 3-е изд., перераб. и доп. / Н.И. Кабушкин. - Минск: Новое знание, 2002. - 367 с.

39. Квартальнов В.А. Туризм / В.А. Квартальнов. - М.: Финансы и статистика, 2002.-320с.
40. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. - К.:ЦУЛ,2003.-256с.
41. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М. Недашківський, Г.І. Євтушенко, Л.П. Гацька / ДПА України. Академія ДПС України. - Ірпінь, 2002. - 252 с.
42. Папирян Г.А. Менеджмент в індустрії гостеприимства (отели и ресторани) / Г.А. Папирян. - М.: Экономика, 2000. - 207 с.
43. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства / Чорна М. В., Коваль М. С. // Ефективна економіка.–2015.–№1.
44. Смолін, І.В. Стратегічне планування розвитку організації [Текст]: монографія / І. В. Смолін. – К. КНТЕУ, 2014. – 344с.
45. П'ятницька, Г. Т. Менеджмент громадського харчування [Текст]: підручник для вузів / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 655 с.
46. Продан І, Різник Ю. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства // І. О. Продан, Ю. І. Різник / Бізнес Інформ. – 2017.
47. Продан І., Баран О. Секретний сервіс як запорука конкурентоспроможності ресторанного підприємства / І. О. Продан, О. П. Баран // Наука молода. – 2015. – Випуск 23. – С. 27-32.
48. Pilyavoz, T. M. (2012). Innovative development of an enterprise as an important aspect of economic development. Innovaciyna ekonomika (Innovative Economy), 4, 185-190 (in Ukr.).
49. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Навчальний посібник (рек. МОН України) -Х. ИНЖЭК- 2012 – 264–с.

50. Ортинська В.В. Маркетингові дослідження [Підручник]. – Ч. 1 / В.В. Ортинська, О.М. Мельникович. – К.: КНТЕУ, 2007. – 376 с.

51. Науменко М. О. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства / М. О. Науменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 36. - С. 179-181.

52. Нагара М. Б. Інтегрований комплексний підхід до оцінки людських ресурсів підприємств / М. Б. Нагара // Вісник Сумського державного університету. - Серія: “Економіка”.- 2013.- № 4.- С.121-127.

53. Михайлова, Н. В. Трирівнева система оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства [Текст] / Н.В.Михайлова : Управління економічним потенціалом підприємства всеукр. наук.-практ. конф., 26 вересня 2008 р. : [тези]. - Х. : ХДУХТ, 2011. – С. 58–59.

54. Михайлова, Н. В. Технологія оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з огляду прийняття рішень стратегічного характеру [Текст] / Н. В. Михайлова // Науковий вісник Полтавського університету : зб. наук. пр. – Полтава : ПУСКУ, 2014. - № 2. – С.108-112.

55. Куриляк В. Співробітництво і взаємодопомога в системі бенчмаркінгу // В. Є. Куриляк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. - 2012.- №4.

56. Круглова, О.А. Оцінка ефективності системи обслуговування в підприємствах торгівлі [Текст] / О. А. Круглова, О. С. Шуміло // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук.

пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2011. –Вип. 254. – Т. III. – С. 826–834.

57. Котельніков Д.І., Задорожна С.М. Управління конкурентноспроможністю. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України) -К. Слово-2011-168-с.

58. Коротков, А. В. Категории управления в маркетинге [Текст] / А. В. Коротков // Маркетинг. – 2015. – № 1 (80). – С. 23–29.

59. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентноспроможність підприємства. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України)-К. ЦУЛ-2010-384-с.

60. Брич В. Я. , Корман М. М. Креативний менеджмент: навч.посіб./ В. Я. Брич, М. М. Корман.-Тернопіль ТНЕУ, 2014. - 250 с.

61. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентноспроможністю підприємств [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : Професіонал, 2014. – 448 с.

62. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2010. - 305 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство бар «ENDORPHINE»
 Територія Україна, Київська обл.
 Організаційно-правова форма господарювання колективна
 Вид економічної діяльності послуги ресторанного господарства
 Середня кількість працівників¹ _____
 Адреса, телефон м. Київ
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12 2018 р.**

Актив	
1	
I. Необоротні активи	
Нематеріальні активи	
первісна вартість	
накопичена амортизація	
Незавершені капітальні інвестиції	
Основні засоби	
первісна вартість	
знос	
Інвестиційна нерухомість	
Довгострокові біологічні активи	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	
інші фінансові інвестиції	
Довгострокова дебіторська заборгованість	
Відстрочені податкові активи	
Інші необоротні активи	
Усього за розділом I	
II. Оборотні активи	
Запаси	
Поточні біологічні активи	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	
за виданими авансами	
з бюджетом	
у тому числі з податку на прибуток	
Інша поточна дебіторська заборгованість	

Поточні фінансові інвестиції
Гроші та їх еквіваленти
Витрати майбутніх періодів
Інші оборотні активи
Усього за розділом II
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття
Баланс

Пасив
1
I. Власний капітал
Зареєстрований капітал
Капітал у дооцінках
Додатковий капітал
Резервний капітал
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)
Неоплачений капітал
Вилучений капітал
Усього за розділом I
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення
Відстрочені податкові зобов'язання
Довгострокові кредити банків
Інші довгострокові зобов'язання
Довгострокові забезпечення
Цільове фінансування
Усього за розділом II
III. Поточні зобов'язання і забезпечення
Короткострокові кредити банків
Поточна кредиторська заборгованість за:
довгостроковими зобов'язаннями
товари, роботи, послуги
розрахунками з бюджетом
у тому числі з податку на прибуток
розрахунками зі страхування
розрахунками з оплати праці
Поточні забезпечення
Доходи майбутніх періодів
Інші поточні зобов'язання
Усього за розділом III
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття
Баланс

Керівник

Головний бухгалтер

1
Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство кальян-бар «ENDORPHINE»

(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ 2018 р.

Фо

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття
1
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)
Валовий:
прибуток
збиток
Інші операційні доходи
Адміністративні витрати

Витрати на збут
Інші операційні витрати
Фінансовий результат від операційної діяльності:
прибуток
збиток
Дохід від участі в капіталі
Інші фінансові доходи
Інші доходи
Фінансові витрати
Втрати від участі в капіталі
Інші витрати
Фінансовий результат до оподаткування:
прибуток
збиток
Витрати (дохід) з податку на прибуток
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування
Чистий фінансовий результат:
прибуток
збиток

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття
1
Дооцінка (уцінка) необоротних активів
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів
Накопичені курсові різниці

Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств
Інший сукупний дохід
Інший сукупний дохід до оподаткування
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом
Інший сукупний дохід після оподаткування
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті
1
Матеріальні затрати
Витрати на оплату праці
Відрахування на соціальні заходи
Амортизація
Інші операційні витрати
Разом

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті
1
Середньорічна кількість простих акцій
Скоригована середньорічна кількість простих акцій
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію
Дивіденди на одну просту акцію

Керівник

Головний бухгалтер