

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

«ХЕДХАНТИНГ ПЕРСОНАЛУ
КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ»

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

_____ Полової
Маргарити
Ігорівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

_____ Расулова
Алла
Миколаївна

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

_____ Мельниченко
Світлана
Володимирівна

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві
ПОЛОВІЙ МАРГАРИТІ ІГОРІВНІ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Хедхантинг персоналу кафе «Желток», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «04» листопада 2019 р. № 3770.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Мета роботи розроблення та обґрунтування теоретичних та методичних засад формування системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – система хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи до формування системи хедхантингу персоналу кафе «Желток», м. Київ.

4.Перелік графічного матеріалу:

Табл.: Аналіз підходів до визначення поняття «система хедхантингу персоналу» у ресторанному бізнесі; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності кафе «Желток»;

Рисунки: Елементи та структура системи хедхантингу персоналу кафе «Желток»; Напрями удосконалення системи хедхантингу персоналу кафе «Желток».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність хедхантингу персоналу та його роль в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу

1.2. Складові системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ

2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності управління персоналом кафе «Желток»

2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом кафе «Желток»

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ

3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи хедхантингу персоналу кафе

3.2. Напрями реалізації стратегії хедхантингу персоналу кафе «Желток»

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	за фактом
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	<i>02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.</i>
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «05» листопада 2019 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н., доцент

А.М. Расулова
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми, д.е.н., професор

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

М.І. Полова
(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Полова М.І. виконала випускну кваліфікаційну роботу у повному обсязі, згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

Студент обґрунтовано довів необхідність формування системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, на основі маркетингових досліджень аргументовано довів ефективність стратегії підбору персоналу досліджуваного об'єкту, оцінив ефективність та дослідив вплив якості кадрового потенціалу на ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

У роботі були запропоновані заходи щодо удосконалення формування стратегії підбору персоналу досліджуваного об'єкту, оцінено перспективність її впровадження та обґрунтовані напрями її розширення.

На основі розрахунків було визначено прогнозований економічний та соціальний ефект. Випускна кваліфікаційна робота оформлена згідно вимог.

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

12. Керівник

випускної кваліфікаційної роботи _____

підпис, дата

А.М. Расулова

Відмітка про попередній захист _____

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

М.І. Полової

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

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

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри,
д.е.н., професор

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ....	10
1.1. Сутність хедхантингу персоналу та його роль в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Складові системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування.....	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ.....	20
2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності управління персоналом кафе «Желток».....	20
2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства.....	26
2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом кафе «Желток».....	33
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ.....	38
3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи хедхантингу персоналу кафе.....	38
3.2. Напрями реалізації стратегії хедхантингу персоналу кафе «Желток».....	42
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів.....	49
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність теми. В продовж останніх п'яти років ресторанний бізнес в Україні стрімко розвивається. По всій країні відкриваються все нові та нові заклади, які готові здивувати споживача новими смаками, обслуговуванням, стилем та концепціями. Завжди болючим питанням залишається підбір персоналу, оскільки швидкоплинність кадрів в даній сфері доволі розповсюджена ситуація. Якщо знаходити заміну лінійному персоналу це стало вже звичною справою, то пошук висококваліфікованих представників у ресторанному бізнесі до сьогодні вважається доволі важким завданням для звичайних рекрутерів чи як їх називають у нас в країні, кадровий відділ, який знаходиться на підприємстві закладу. Ці представники з підбору персоналу зазвичай не мають достатньої кваліфікації, навичок або знань для пошуку сегменту ТОП-менеджерів як результат такого відбору підприємство не отримує спеціаліста на якого очікує.

Основою для всіх підприємств на даний момент є наукова школа менеджменту одним із її засновників є Ф. Тейлор, за його ж висловлюванням головним фактором гарного функціонування підприємства є людський фактор. Тому для відбору кращих з кращих не обійтись без найкращого в підборі. Тому постає питання, хто може знайти дійсно досвідченого, з гарною базою знань, спеціаліста, який розвивається разом зі сферою ресторанного бізнесу, працював кризис-менеджером, спеціаліста з новим поглядом, який допомагає підприємствам підняти рівень розвитку і надати змогу вести конкуренту боротьбу у обраному сегменті роботи. Для вирішення таких питань існують спеціальні агенції з підбору персоналу на яких проводяться пошуки у напрямленні Headhunting, основними завданнями яких є саме «полювання» на спеціалістах своєї справи, з великою базою працедавців, новітніми технологіями дослідження психологічного портрету кандидата, оцінкою рецензій, перевірки якості знань претендентів на заданий пошук посади. Такі підприємства з пошуку надають гарантії працедавцям, формують стратегічний

план робіт з пошуку та відбору найбільш релевантного кандидата, формують рейтинги підібраних кандидатів проводять співбесіди з представниками підприємства, який шукає даного кандидата і т.д. Це може бути великий список перерахунку переваги користування рекуртентними агентствами, але найкращими прикладом буде дослідження роботи такого підприємства з пошуку інтерім-менеджера на прикладі закладу ресторанного господарства мережі закладів «Желток».

Мета дослідження - покращення навичок підбору персоналу на чільні посади, розроблення нових методів рекрутингу та аналіз ефективності роботи даного методу на прикладі підприємства ресторанного бізнесу «Желток» м. Київ.

- дослідити сутність хедхантингу персоналу та його роль в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу
- з'ясувати складові системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування
- дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності управління персоналом кафе «Желток»
- визначення економічного потенціалу підприємства
- оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом кафе «Желток»
- пропозиції щодо удосконалення системи хедхантингу персоналу кафе
- напрями реалізації стратегії хедхантингу персоналу кафе «Желток»
- оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Об'єкт дослідження: хедхантинг в системі підбору персоналу для ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження: використання і застосування методу багатокритеріального аналізу, визначення його ефективності та результати його використання на прикладі ЗРГ.

Методи дослідження. Досліджено роботу рекрутенгового агентства та застосованого ним метод багатокритеріального аналізу та ефективність його використання на прикладі кафе «Желток».

Теоретичну та інформаційну основу дослідження становлять основні теоретичні положення про розвиток хедхантингу в Україні, методи які використовують для пошуку та підбору персоналу, праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, офіційні статистичні дані, матеріали мережі закладів «Желток»

Наукова новизна полягає у розширенні знань з різновиду методів підбору персоналу, застосування нових методів підбору з метою якісної та довгострокової співпраці.

Практичне значення одержаних результатів допомагає використовувати науковий метод підбору персоналу не тільки на посади вищих ланок, але й на будь-які інші за певними критеріями, які відповідають специфіці тієї чи іншої посади.

Публікації. За результатами проведеного наукового дослідження було опубліковано наукову статтю у збірнику наукових праць студентів КНТЕУ, 2020 р. (дод. А).

Обсяг та структура роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаної літератури, додатків. Вона викладена на 52 стор., ілюстрована 22 таблицями, 9 рисунками та 6 додатками. Список літератури включає 55 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність хедхантингу персоналу та його роль в управлінні суб'єктом ресторанного бізнесу

Щоб краще розкрити тему хедхантингу потрібно заглибитися в історію найму працівників. Коли, на які посади, і для чого відбирали робітників. Підбір персоналу, звичайно не в сучасній формі існує вже давно. Більшість дослідників поділять підбір працівників на шість етапів.

Перший етап розпочався ще задовго до нашої ери. В ті часи, коли рабовласники продавали свої рабів і отримували за це гонорар. Звичайно робітник отримував роботу не за спеціальністю, але базу все таки було покладено. Оскільки популярними видами праці на ті часи було ремісництво, рибальство і мореплавство, які потребували особливих вмінь та навичок, то спеціалісти цих напрямлень користувалися попитом у інших держав. Але це всього лише звичайні робітники. Про більш кваліфікований підхід стало відомо 4-5 тисяч років тому. В Стародавньому Єгипті підготовлювали урядовців, які повинні були мати фізичні, культурні і найбільш важливе розумові здібності, щоб допомагати правителям, зрозуміло, що не кожен проходив ці етапи підготовки. Також не тільки урядовці повинні були бути висококваліфікованими у Стародавньому Єгипті, але й жреці, вони також мали бути розумними, фізично сильними, витривалими і вміти вистояти перед спокусами, вважалось що тільки той, хто зміг вистояти перед спокусами заслуговую на цю посаду.

Відійшовши від Єгипту, перейдемо до Греції. Ця країна, взагалі на ті часи вважалась найбільш розвинутою посеред інших, тому не дивно, щоб управляти армією, ремісництвом і мореплавством потрібні кваліфіковані робітники. У

роботах давньогрецьких мислителів з'являється інформація про наявність певних навичок у працівників.

У 17 ст. до н.е. в Китаї проводилися іспити для претендентів на посади чиновників. На такі посади проходили іспит тільки обмежена кількість людей, в основному це була аристократія, також такі іспити проходили закрито.

Другий етап розвитку підбору персоналу припадає на 16 ст. Як раз в цьому столітті в світні головним ресурсом країни була армія, але без гарного полководця вести бої складно. Тому правителі винаймали полководців, які в свою чергу набирали армію. Можна вважати, що це вже початок розвитку хедхантингу. Потім, за часів Наполеона, почали з'являтися спеціальні пошукові служби за "головами", тобто спеціалістами, які відбувались у Франції та Британії.

Третім етапом і найбільш знаним у світі функціонування у Бостоні, штат Массачусетс в 1848 році перших рекрутингових фірм. В ті часи як раз і виникло поняття, яке до сучасності дійшло під назвою "біржа зайнятості". В цей етап розвитку відбулась революція, перехід від ручної праці до механізованої. З розвитком саме технологій в працях про підбір персоналу розглядали свої методики Тейлор і Вебер. Дослідивши роботи науковців деякі вважають що родина рекрутингу це США, деякі вважають, що Німеччина .

Четвертий етап 60-70-ті роки 20 століття коли відокремлення рекрутингових компаній, як окремих підрозділів та компаній , відбулося в Європі.

П'ятий етап виділяють розвиток рекрутингу в Радянському Союзі, але дане дослідження полягає розвитку його в Україні. Як нам всім відомо, на той час Україна входила до СРСР, і методики підбору персоналу полягали в тому, щоб отримати найефективніший результат за малу плату, всі мабуть знають про «стаханівський рух», тобто в ті часи наймались не кваліфіковані робітники, а ті, які будуть працювати і не будуть просити кращих умов праці.

Шостий етап це 80-ті початок 90-тих, як раз великими масштабами почали працювати рекрутенгові фірми у всьому світі, найпопулярнішими

методиками були TQM (Total Quality Management) – коротко, це отримання довгострокових результатів від заохочення споживачів. Зусилля всіх працівників були покладені на те, щоб зробити організацію кращою. Потім почали використовуватися поняття (Quality Management System-QMS).

Надалі у всьому світі почав розвиватися підхід відомий як Business Process Reengineering – BPR). Суть цього методу полягала у безперервному покращенню якості продуктів для споживачів. Але як це відноситься до підбору персоналу? У своїй роботі в 1991 році Стівеном Хілом було проведене дослідження, що правильно підібраний персонал, висококваліфікований, працює на найякісніше задля забезпечення споживачів.

Дослідивши етапи розвитку підбору персоналу узагальнимо їх в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи розвитку підбору персоналу [1]

Етапи	Періоди етапів	Причина виникнення	Характерні риси	Форми підбору
1	17ст. до н.е.-14ст.до н.е.	Поділ праці	Відбір за фізичними якостями, здібність до ремесла, мореплавства	Рабовласницькі мотиви
2	14ст.-18ст.	Бойові дії	Фізичні якості	Винайм за гроші
3	18ст.-поч. 19ст	Велика індустріальна революція	Відбір за фізичними та професійними якостями	Тестування
4	Кін. 19ст.- поч. 20ст	Виникнення поняття «людський фактор»	Відбір за професійними якостями, вміння володіти ЕОТ	Профвідбір, профконсультація
5	Сер. 20 ст.	Розпад СРСР	Відбір за професійними якостями, вміння пристосовуватися до змін економічного середовища	Профвідбір
6	21ст.-теперішній час	Розвиток інформаційних технологій	Акцент на комунікативних, особистісних та моральних якостях	Хедхантинг

Історія хедхантингу походить з далеких часів. Поетапно розглянуто розвиток від звичайного найму до хедхантингу в його сучасній формі. Але все таки звичайний найм працівників має відмінність від хедхантингу, чому саме хедхантинг є окремою частиною підбору роздивимось далі.

Хедхантинг – як дає нам визначення Wikipedia, це один з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму працівників[8]. Тобто до уваги хедхантерів потрапляють найбільш кваліфіковані, з найбільш високими посадами, майстри своєї справи. Тому не дивно, щоб отримати такого працівника до себе в команду потрібно немало зусиль з боку працівника з підбору персоналу. В таких випадках компанії звертаються до фірм, які спеціалізуються на пошуку саме висококваліфікованих представників своїх професій.

Хедхантинг використовується вже протягом багатьох років, але не завжди успішно, оскільки не всі працівники з підбору персоналу спеціалізуються саме на цій тонкій галузі, більшість рекрутерів не мають потрібних навичок і досвіду в роботі з висококваліфікованими кандидатами, і не є компетентними при відборі спеціалістів високих ланок. Вже з представленого визначення про хедхантинг стає зрозуміло, що цей вид пошуку персоналу не можна поставити на один рівень з іншими видами підбору персоналу, що і робить його доволі вагомим для дослідження.

Ринок хедхантингу в Україні є порівняно молодим. Зростання хедхантингових послуг виникало на базі утворення рекрутенгових компаній в нашій країні. Незавжди зрозуміти, що розвиток цих компаній залежить від попиту. Чому ж компанії змінюють вже існуючих генеральних директорів, топ менеджерів, цей момент приходить тоді, коли компанія починає нести збитки, багато випадків в історії коли заміна генерального директора призводить до розвитку компанії, тому не дивно що послуги хедхантингу користуються попитом.

Хедхантинг в нашій країні це доволі дорога послуга, гонорар хедхантера становить 30% від зарплати кандидатури яку вони підбирають, а оскільки підбирають вони не пересічних працівників, зарплати в них відповідні. Але більшість рекрутенгових компаній в нашій країні є іноземними, оскільки недостатній розвиток знань та навичок українських фахівців не дає змогу перевершити їх.

Сам хедхантинг це важкий процес, який складається з декількох етапів. Етапи які зображені на рис.1.1., зображують узагальнений процес даного типу підбору персоналу, але кожен з них містить в собі доволі великий об'єм роботи спеціаліста в цій галузі для підбору найкращого кандидата.

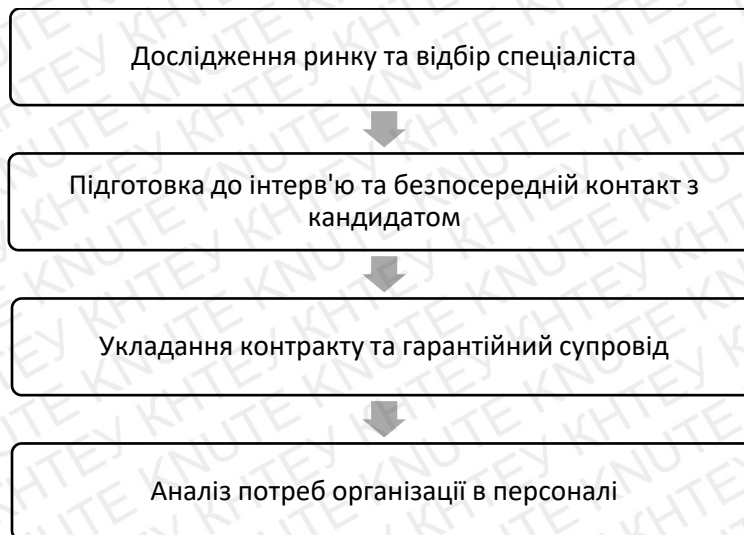


Рис. 1.1. Процес хедхантингу [3]

Ресторанно-готельний бізнес в нашій країні знаходиться на початковій ланці, багато власників даного бізнесу не мають розуміння як організувати свій бізнес так, щоб він був конкурентоспроможний якнайдовше, для цього і шукають висококваліфікованих працівників, які зможуть покращити функціонування підприємства, вносити нові ідеї і контролювати роботу закладу. Тому для пошуку таких працівників вступають в гру компанії або окремі хедхантери, які займаються тим, що намагаються переманити кращих працівників з конкурентних компаній, щоб зробити їх потенційними очільниками організації. Але не можна роздивлятися служби з хедхантингу як тільки спосіб переманити кращих робітників.

1.2. Складові системи хедхантингу персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу та особливості її формування

Ринок ресторанного бізнесу заповнений вщент не тільки в Україні, але й у всьому світі, тому конкурентна спроможність ринку має високий відсоток. Щоб вести прибутковий бізнес потрібно мати гарну стратегію та висококваліфікованих послідовників своїх ідей. Наразі зростають вимоги до персоналу через глобалізацію і введення нових систем контролю якості харчових продуктів таких як ХААСП. Тому підприємство має «гнучко» реагувати на зміни в економічному середовищі, вміти збільшувати чи зменшувати обсяги виробництва в залежності від того, що вимагає ринок, підлаштовуватись під всесвітні вимоги якості продукції, яку допускає до продажу. Хоча новітні технології гарно впливають на розвиток підприємства, потрібно мати кваліфікованого керівника, який буде слідкувати за всесвітніми тенденціями і вміло застосовувати їх на підприємстві.

Хедхантингові компанії в США використовують метод «top grading» (відбір кращих), що означає, що різниця між конкурентоспроможним і неконкурентоспроможним бізнесом тільки в тому наскільки швидко підприємства знаходять чи підвищують кваліфікованих працівників і позбуваються низькопродуктивних. Тому хедхантингові компанії мають попит, через велику плінність кадрів у сфері ресторанного бізнесу, особливо.

Але при найму висококваліфікованих фахівців потрібно не помилитися, оскільки результат, який отримає компанія залежить від правильно підбраного персоналу, тож рекрутери вдаються до різних методів збору інформації (створюють посилені тести і перевірки, проводять дослідження «чорних списків» у інтернеті, беруть інформацію з соціальних мереж, деякі навіть складають астрологічні карти).

Існує сім методів відбору персоналу: Screening, Executive Search, Headhunting, Selection Recruitment, Executive Recruitment, Graduate Recruitment, Permanente Recruitment.

Кожен з цих методів має свою специфіку. Але в даному дослідженні нам потрібен лише хедхантинг.

Для того, щоб правильно підібрати кандидатуру на посаду, хедхантеру потрібно дослідити динаміку ринку, тенденції його розвитку, зміни в трудових договорах, рівень заробітної плати, конкурентний ринок, зміни вимог до персоналу в різних сферах та галузях, в нашому випадку це галузь ресторанного бізнесу. З точки зору маркетингу діяльність хедхантингу забезпечує конкурентоспроможність фахівця так і конкурентоспроможність фірми-роботодавця.

Далі від визначення зовнішніх факторів переходимо до визначення внутрішніх факторів, тобто яким чином буде проводитися дослідження самих кандидатів.

Початковим етапом буде створення переліку вимог та критеріїв до кандидатів. До цього списку також входять особистісні характеристики. Ці риси потрібні для того, щоб перевірити чи підходить працівник до специфіки обраної посади.

За допомогою таких критеріїв, хедхантер дізнається про якість персоналу, тобто про ті специфічні риси, які потрібні в роботі. Виходячи з цих критеріїв проводиться оцінка претендента на представлену посаду. Модель якості і конкурентоспроможності зображена на Додатку Б

Отже у компанії є декілька варіантів пошук потрібного їм персоналу, по-перше скористатися послугами хедхантера, провести бесіду самостійно з кандидатом, виклавши попередньо свій запит на сайті з підбору персоналу, або розмістити вакансію у друкованих виданнях. Незважаючи на те, що служби з хедхантингу мають дорогі послуги, вони мінімізують відсоток, що вибраний кандидат не буде відповідати представленій вакансії. Також зменшать витрати часу на пошуку і зроблять ККД більш ефективним, отримують надійний сервіс, та експертну оцінку персоналу та рекомендації від хедхантера, також служби хедхантингу гарантують конфіденційність, надійність відбору і бере на себе відповідальність і гарантію за представленою кандидата.

Після того як визначили джерела підбору персоналу роздивимось дві найпопулярніші техніки серед підбору кандидатів це метод пасивного і активного пошуку.

Спочатку розглянемо, що ж таке пасивний рекрутмент. Коротко кажучи пасивний рекрутмент це розміщення вакансій на сайтах. Головна ціль цього методу це зробити оголошення, яке зацікавить потенційного кандидата звернутися за цією вакансією.

Які оголошення є найефективнішими:

- Повідомлення яке візуально зацікавить кандидата, що небуть що зразу попадається в очі.
- Релевантне – те, яка відповідає цільовій аудиторії (місце розташування, вік, стать, мова, освіта і т.д)
- Заманливе, те яке відповідає мотивам майбутнім кандидатам
- Чіткий мотив до дій, і майбутній кандидат починає замислюватись, які дії приймати надалі.

Канали поширення вакансій для пасивного рекрутменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Канали поширення вакансій на підприємствах [6]

Канали поширення	Коментарі
ТОП-3 Job portals (work.ua, работа.ua,hh.ua)	Частіше за все у підприємства є річна підписка на дані сайти
Реклама в пресі, локальні газети	На робочі спеціальності покоління X у яких немає доступу до інтернету
Зовнішня реклама (бігборди, вивіски, аудіо реклама в метро на радіо тощо)	Найбільша вірогідність того, що цю рекламу помітять.
Поліграфія (листівки)	Роздавання листівок у місцях потенційного знаходження цільової аудиторії
Соціальні мережі	VK, FB,-використання інфографіки
Професійні соціальні мережі типу LinkedIn	Допомагає при пошуку вузькокваліфікованих кандидатів
Бізнес-сніданки з керівниками структурного підрозділу	Якщо у вас є потенційна «зірка» в середині компаній
Ярмарки вакансій, робота з вузами	При наявності вільного графіки та часткової зайнятості
Створення професійних спільнот	Довгострокова перспектива, закріплення бренду роботодавця, популяризація підприємства перед правильною аудиторією
Налагодження стосунків з	Використовується тоді, коли прив'язані до

державними структурами (центр зайнятості)	локального місця, нема прив'язки до минулого місця роботи, готові навчати, чи робота не потребує великих вимог
Рекомендації (приведи друга)	Працює на будь-якій позиції. Залежить від лояльності персоналу.
Сайт компанії	Працює для всіх вакансій, «рейтингових»
Хакатони, олімпіади	При пошуку найталановитіших, при великій зацікавленості, великою кількістю кандидатів.

Також потрібно роздивитися, який цикл використовує хедхантер при відборі персоналу, виділяє основні зони при відборі кандидатів. Приклад циклу зображений на рис. 1.2.

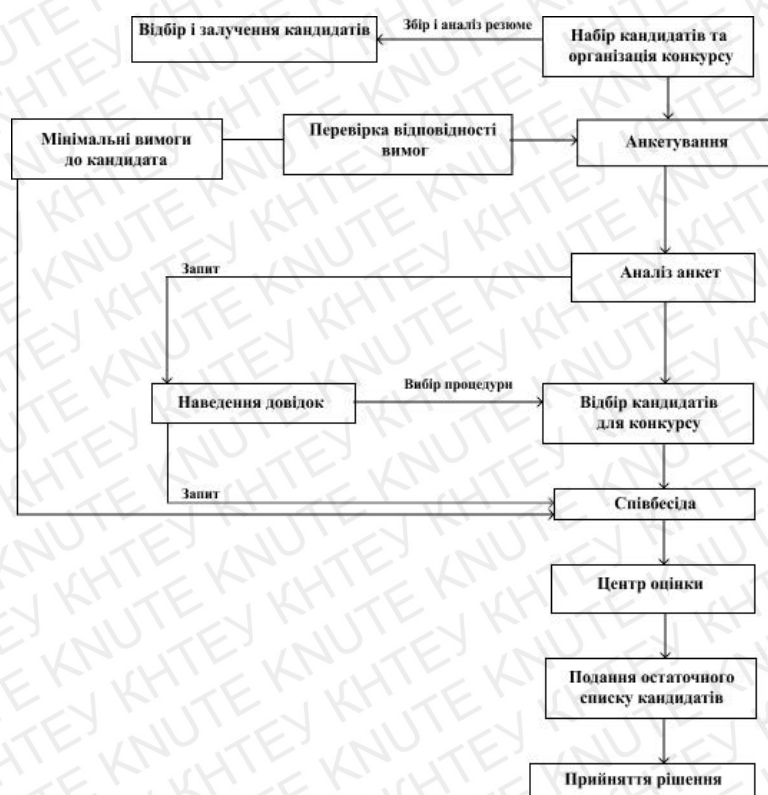


Рис. 1.2. Схема процесу відбору кандидатів на підприємствах [3]

Тепер роздивимось що таке активний підбір персоналу на прикладі табл. 1.3 співвідношення пасивного та активного підбору кандидатів. На базі проведеного дослідження визначаємо, яким способами підбору персоналу займається хантер.

1. Ідентифікація особи

2. Перевірка всіх соціальних мереж, збір контактної інформації. Перевірка ринку, пошук потенційних конкурентів
3. Обговорення із замовником обраної кандидатури, після дослідження.
4. Обговорити всі можливі ризики. Обговорення стратегії виходу на людину.

Таблиця 1.3

Співвідношення пасивного та активного підбору персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу[6]

Пасивний	Активний
<p>Робота з ринком «теплих кандидатів»</p> <p>Приклади виконання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розміщення вакансій на сайтах, газетах - Самостійний пошук резюме на сайтах працевлаштування - Програми (приведи друга) <p>Задача рекрутера:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Скласти привабливу вакансію - Організувати якісний прийом інформації від кандидата - Поставити на потік, оцінку і відбір кандидатів <p>Як застосовується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зустрічається часто - Достатньо відгуку на резюме 	<p>Залучуємо ринок «холодних кандидатів», ініціація контакту з боку хедхантера</p> <p>Приклад виконання:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Прямий пошук: ідентифікація та звернення до кандидата, які не роздивляються вакансії про пошук роботи і не цікавляться цим - Застосування альтернативних методів про-активних методів залучення кандидатів <p>Задача рекрутера:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Глибоко розуміти ринок потенційних кандидатів, вміти оцінювати та розуміти ринок цільової аудиторії - Генерувати і комбінувати способи залучення правильних кандидатів <p>Коли застосовується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - При наявності дефіциту в пошуку кандидатів - Коли вакансія важка, а кандидатів недостатньо - Коли вакансія конфіденційна - Коли потрібно знайти кращого з кращих.

5. Контакт з кандидатом: Ціль контакту запросити на зустріч.
6. Підготовка замовника, про можливі нюанси при зустрічі
7. Головна мета: передбачити всі можливі ризики і пропрацювати маневри.
8. Підготовка Job offer - як правило важкі етапи переговорів, складні умови пропозиції.

Отже, завершуючи перший розділ можемо зробити такі висновки. Професія хедхантера пройшла довгий і складний етап становлення і розвитку допоки не стала однією, повноцінною складовою бізнесу, яка допомагає у пошуку, підборі та відборі персоналу на вакантні позиції. Також роздивилися технології за якими підбирають працівників і якими способами залучити потенційних кандидатів. Уміти шукати того кращого з найкращих.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ

2.1. Дослідження якісних та кількісних параметрів ефективності управління персоналом кафе «Желток»

Мережа «Фанера Project» представлена всім добре знайомими закладами «Желток», «Банка», «Брускета» та декількома точками Pizza Celentano працюючими по франшизі (табл. 2.1). Представлені заклади розраховані на середній ціновий сегмент, в якому працюють більшість закладів в Києві, що робить споживача більш вимогливим до закладів даного сегменту, оскільки через невисоку ціну гості очікують все більше і більше «wow-ефекту» від закладів.

Таблиця 2.1

Заклади мережі «Фанера Project»

Заклади	К-ть закладів в Києві	Час роботи	Кухня	Річний дохід(з одного підприємства)
Кафе «Желток»	5	8:30-23:00	Американська	39,5 млн
Бар «Банка»	6	12:00-2:00	Українська	20,2 млн
Кафе «Брускета»	2	9:00-22:00	європейська/італійська	20,1 млн
Pizza Celentano	10	9:00-22:00	Італійська	франчайзинг

Мережа існує ще з 2012 року і стрімко почала свій розвиток заклади постійно покращують свою якість роботи беручи за свої страви доволі «символічні» суми. По-перше мережа співпрацює з компанією 4Service Group, яка три рази на місяць перевіряє кожен ресторан за послугою «Таємний гість», по-друге це операційний аудит, який проводить операційний директор мережі, перевіряє все від чистоти вхідної групи закінчуючи якістю страв та якістю обслуговування, Також головний технолог підприємства перевіряє чистоту кухні, якість страв, виконання стандартів приготування.

На рис. 2.1. зображена організаційна структура управлінського апарату мережі, для візуального розуміння структури розподілення інформації на підприємстві та ефективність її передачі по каналам зв'язку.

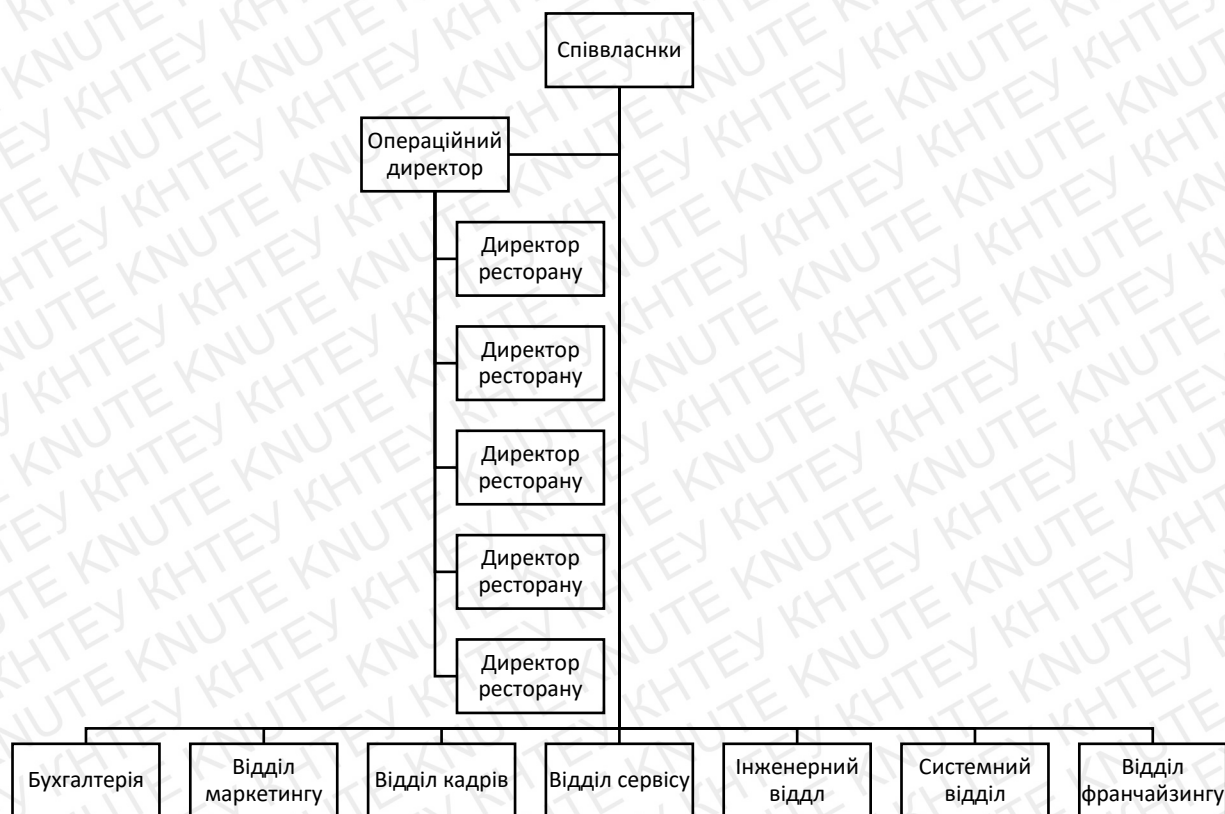


Рис. 2.1. Організаційна структура управління мережі «Фанера Project»

До мережі закладів під назвою «Фанера Project» входять 4 співвласники, операційний директор, директор проектів, технолог, брендбармен, 40 чоловік працівників офісу, та більше ніж 700 співробітників в закладах, які кожного дня працюють над якістю отриманих послуг споживачем. Оскільки основною темою дослідження є лише частина представленого проекту, на рис 2.2. представлена організаційна структура управління закладами бренду «Желток», для розуміння масштабності підприємства, та які шляхи проходить інформація для надання якісного обслуговування, вирішення проблем та пошук нових шляхів для задоволення потреб споживачів.

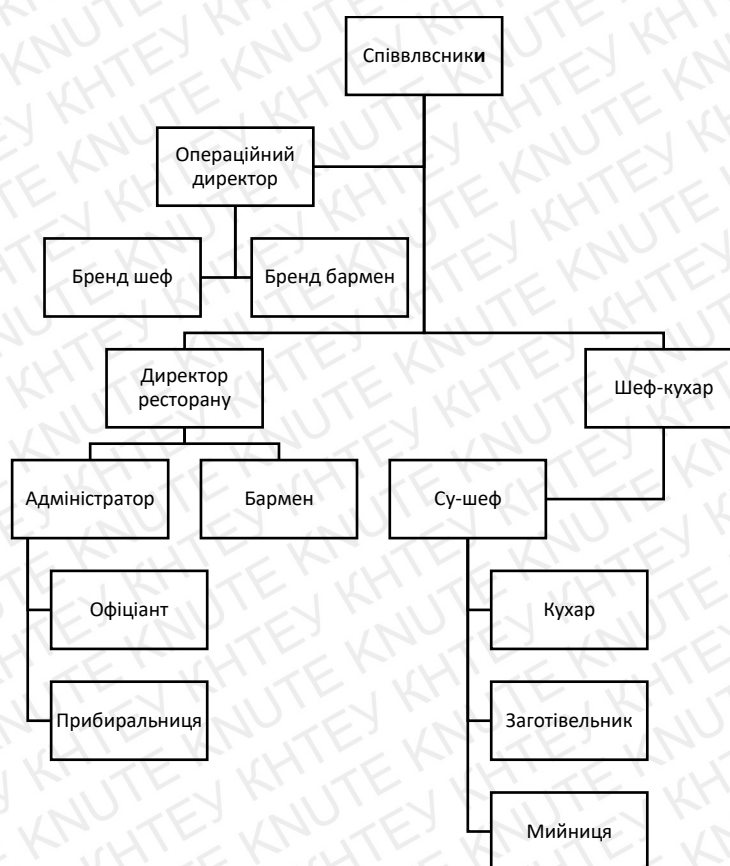


Рис. 2.2. Організаційна структура управління закладами бренду «Желток»

Мережеві заклади представлені під брендом «Желток», це заклади з американськими ідеями, але він не повністю ідентичний американському формату. Є чашка Джека – це безлімітна кава, панкейки, бургери, пасти, супи, десерти. Тут сніданки подають цілий день. Місія закладу полягає у символі його, як американської мрії, надії сонячного майбутнього через символ – жовток. Відчуття радості та віри коли потрапляєш до закладу отримуєш заряд позитиву. Інтер'єр закладу, переносить відвідувача в Америку 60-70-х років з картинами в стилі поп-арт, невимушеною атмосферою, простотою своїх страв та їх смаком.

З економічним розвитком підприємств управління персоналом перетворилось на важливу функцію в роботі закладів ресторанного господарства, що вимагає спеціальних знань та навичок. Підприємства, які належать до мережі «Фанера Проєкт» проходять аудити, тести і оцінки закладу кожного місяця як вже було зазначено раніше, основною задачею яких є

підтримання рівня надання послуг підприємств і вести конкурентоспроможну боротьбу на ринку середнього сегмента підприємств.

За останні п'ять років збільшилась кількість закладів і різноманітність страв. Ріст кількості конкурентів має свій вплив, чим більше кількість конкурентів, тим заклади більше стараються, і важливим постало питання можливості «виживання» підприємства в представленому сегменті. Однією з проблем ресторанної сфери в Україні це дуже гостра нехватка персоналу. Якщо в 2000-х роках заклади не могли платити стільки, скільки хотів кандидат, то тепер навпаки – готові платити, і можуть платити, але не має підходящих кандидатів.

Розберемо управління персоналом на основі якісних та кількісних показників роботи підприємства. Найбільш вигідними показники оцінки роботи управління персоналом є кількісні, оскільки результативність проведених певних якісних дій більш ефемерна величина, яку складніше систематизувати. Тому всі проведені заходи на підприємстві, які покращують результативність роботи персоналу і підприємства в цілому відображаються на економічних показниках та статично відслідковуються кожного дня, місяця та року, що в подальшому формує рівень рентабельності внесених змін.

Використання кількісних показників оцінки роботи спеціаліста з підбору персоналу ґрунтується в першу чергу на правильно сформульованих задачах, які стоять перед ним, правильно сформована стратегія та рівень кваліфікації спеціаліста також є важливими елементами в отриманні найбільш привабливого результату.

Перед рекрутером стоїть важлива задача в підборі висококваліфікованого персоналу. В даному випадку це пошук інтерім-менеджера - висококваліфікованого спеціаліста, якого залучають на підприємство на короткостроковий період часу, який професійно вирішує конкретні задачі, які в даний момент є доволі гостро поставлені в закладі. Тому для розробки найкращого методу підбору персоналу початковим етапом є розробка процесу.

Для більш наглядового прикладу найкраще підходить SMART-технологія згідно з якою визначається ефективність процесу підбору персоналу:

- Specific – специфіка, це може бути як специфіка роботи підприємства, в нашому випадку це спеціалізація підприємства на сніданках, які подають цілий день, але в конкретній задачі це управління персоналом, яке залежить від правильно поставлених задач керівником закладу ресторанного господарства.
- Measurable – можливість виміряти поставлену ціль, наскільки ефективні підібрані методи роботи персоналу, які результати встановлених методів мають зворотній зв'язок, які в свою чергу відображаються на показника росту прибутку підприємства та середнього чеку.
- Achievable – досяжність, на скільки раціонально представлені пріоритети та визначені часові рамки, надані всі ресурси для виконання поставленої задачі
- Relevant – доречність, ціль повинна співвідноситись з іншими цілями, відповідати стратегічному плану підприємства та відображатися в показниках.
- Time-based – визначення часу, за якого буде досягнуто поставлену цілі, обмеження в часі також визначає ефективність працівника у виконання певного завдання.



Таким чином, перед спеціалістом з підбору персоналу стоїть ціль, яка відповідає певним сформованим очікуваним результатам, які виражаються в кількісних показниках і найкраще виражають зміни в економічному середовищі підприємства, що відбулися за певної діяльності інтерім-менеджера підприємства. Щодо якісних показників, як і кількісні, також мають велике значення для визначення ефективності роботи закладу ресторанного господарства, більш ефемерні матерії такі як відгуки від гостей, якість

2.2. Визначення економічного потенціалу підприємства

В попередньому підрозділі розглянули кількісні та якісні показники підприємства та як вони впливають на його роботу, починаючи з початку періоду який є відправною точкою роботи спеціаліста з підбору персоналу для формування звітності підприємства та отримання результативності від застосування методу багатокритеріального аналізу який буде наведено в третьому розділі.

Переходячи від даних результатів закладу до формування його кістяка – персоналу, який перетворює це місце на функціональний проект. Яким чином підбирається персонал, формується його мотиваційна система, якісні та кількісні показники при відборі персоналу, його просуванні та управлінні. Мережа закладів існує доволі давно, тому підбір персоналу гарно пропрацьований сформований процес, але велика швидкоплинність кадрів персоналу дає можливість засумніватись над ефективністю сталих методів підбору та управління персоналу. Для об'єктивної оцінки господарської діяльності мережевого закладу ресторанного господарства «Желток», необхідно провести аналіз фінансово-економічної діяльності мережі, що дає змогу визначити ефективність її роботи в представленому сегменті ресторанного господарства.

Отримання прибутку в результаті господарської діяльності - кінцева мета будь-якого підприємства ресторанного господарства. Управління прибутком також знаходиться в центрі економічної діяльності мережі під брендом «Желток», м. Київ. Для визначення рентабельності представленої мережі закладів ресторанного господарства, створено економічний аналіз господарської діяльності таблиця 2.3., на основі якої буде визначено сильні та слабкі сторони підприємства, та на скільки буде прибутковим обраний метод пошуку інтерім-менеджера за допомогою HR-агентства.

Таблиця 2.3.

**Динаміка основних показників господарської діяльності мережі закладів
«Желток», м. Київ 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
	2017	2018	2019	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2017
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39330,2	44540,1	65 834	5 209,9	21 294,1	26 504,0	113,2	147,8	167,4
Податок на додану вартість	12756,5	14785	17905	2 028,5	3 120,0	5 148,5	115,9	121,1	140,4
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг	15890	20960	26260	5 070,0	5 300,0	10 370,0	131,9	125,3	165,3
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції	11240,2	11200	10223	-40,2	-977,0	-1 017,2	99,6	91,3	91,0
Матеріальні затрати	3798,5	3787,5	3785,6	-11,0	-1,9	-12,9	99,7	99,9	99,7
Витрати на заробітну плату	14945,0	15968,0	16982,0	1023,0	1014,0	2037,0	106,8	106,4	113,6
Відрахування на соціальні заходи	2313,4	2320,0	2366,5	6,6	46,5	53,1	100,3	102,0	102,3
Амортизація	1328,0	1327,0	1321,5	-1,0	-5,5	-6,5	99,9	99,6	99,5
Інші операційні витрати	1166,4	1166,0	1173,0	-0,4	7,0	6,6	100,0	100,6	100,6
Податок на прибуток від звичайної діяльності	3626,4	3637,3	3671,5	10,9	34,2	45,1	100,3	100,9	101,2
Разом витрати	23551,3	24568,5	25628,6	1 017,2	1 060,1	2 077,3	104,3	104,3	108,8
Чистий прибуток	4720,1	4976,3	5300,2	256,2	323,9	580,1	105,4	106,5	112,3

Провівши аналіз основних показників наведених вище в табл., можемо прослідкувати закономірність збільшення показників обсягів реалізованих послуг так в 2019 році сума складає 65,8 млн. грн. або 67,4%. У 2017 року

показник наданих послуг склав 39,3 млн. грн., в наступному році зріс на 13,2% , що в натуральних показниках склало 5,2 млн. грн. Динаміка зросту показників доходу від реалізації підприємства готової продукції (рис 2.3).

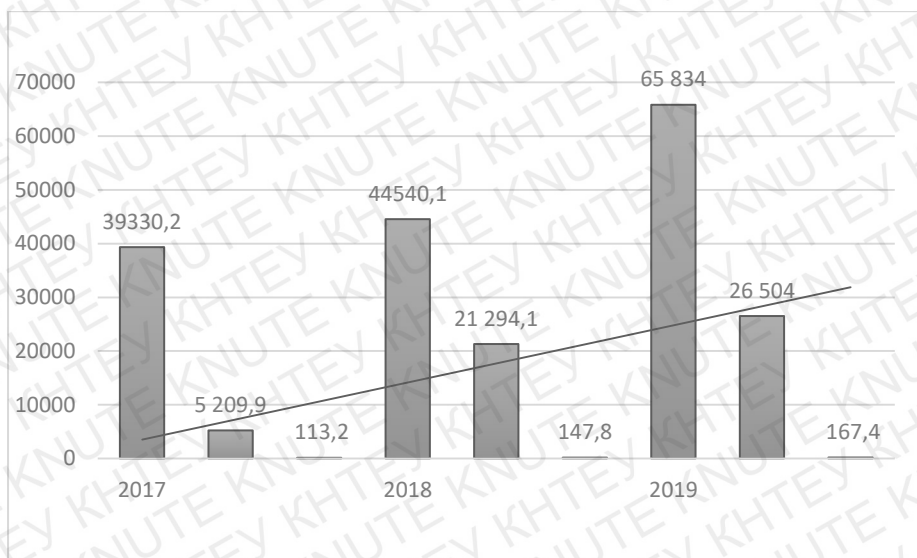


Рис 2.3. Динаміка показників доходу від реалізації готової продукції мережі кафе-дайнерів «Желток», м. Київ 2017-2019 рр.

Від доходів переходимо до визначення операційних витрат підприємства, що є не менш важливими, якщо прослідкувати динаміку зі зростом доходу підприємства зростають і витрати підприємства, що є доволі обґрунтовано, оскільки з розвитком мережі додаткових витрат не уникнути в витрати зазвичай поділяють на змінні та постійні витрати. До змінних витрат належать показники, які напряму залежать від змін в доході від реалізації продукції та послуг. Постійні витрати не залежать від показників діяльності підприємства, це може бути орендна плата, заробітна плата, витрати заборгованості і т.д.

Динаміка змін операційних витрат мережі закладів «Желток» з 2017 по 2019 рр. представлена в табл. 2.4. Після проведених розрахунків, можна прослідкувати, динаміку зросту операційних витрат підприємства від 4,7 % з 2017 по 2018 рік в натуральних показниках 1,1 млн. грн., з 2018 по 2019 рік тримається на рівні 1,1 в натуральних показниках 1,1 млн. грн. Порівнявши

2019 з 2017 році отримаємо показник в 2 млн. грн або 9,6%. За три роки показники операційних витрат зросли на 9,6 %

Таблиця 2.4

Динаміка змін операційних витрат мережі закладів «Желток» 2017-2019 рр., тис.грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
	2017	2018	2019	2017/ 2018	2018 /2019	2019/ 2017	2017/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2017
Матеріальні затрати	3798,5	3787,5	3785,6	-11,0	-1,9	-12,9	99,7	99,9	99,7
Відрахування на заробітну плату	14945,0	15968,0	16982,0	1023,0	1014,0	2037,0	106,8	106,4	113,6
Відрахування на соціальні заходи	2313,4	2320,0	2366,5	6,6	46,5	53,1	100,3	102,0	102,3
Амортизація	1328,0	1327,0	1321,5	-1,0	-5,5	-6,5	99,9	99,6	99,5
Інші операційні витрати	1166,4	1166,0	1173,0	-0,4	7,0	6,6	100,0	100,6	100,6
Разом витрати	23551,3	24568,5	25628,6	1017,2	1060,1	2077,3	104,3	104,3	108,8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39330,2	44540,1	65 834	5 209,9	21 294,1	26 504,0	113,2	147,8	167,4

Отже, провівши підсумки з підрахунку операційних витрат на підприємстві мережевого закладу кафе-дайнерів «Желток», можна прослідкувати зміни у основних показниках порівнюючи 2019 рік з 2017 роком, для наочної динаміки змін в період за три роки узагальнимо їх:

- Матеріальні витрати зменшились на 12,9 млн. грн. або на 0,7%
- Відрахування на заробітну плату зросли на 2,03 млн. грн. або 13,6%
- Відрахування на соціальні заходи зросли 53,1 тис. грн або на 2,3%
- Амортизація зменшилась на 6,5 тис. грн, або на 0,05%
- Інші операційні витрати зросли 6,6 тис. грн або на 6%

Таблиця 2.5

Динаміка структури поточних витрат мережі закладів «Желток» 2017-2019

рр. тис.грн.

Показники	2017	Питома вага,%	2018	Питома вага,%	2019	Питома вага,%	Відхилення у %		
							2017 /2018	2018/ 2019	2019/2 017
Матеріальні затрати	3798,5	16,1	3787,5	15,4	3785,6	14,8	-0,71	-0,65	-1,36
Відрахування на заробітну плату	14945,0	63,5	15968,0	65,0	16982,0	66,3	1,54	1,27	2,80
Відрахування на соціальні заходи	2313,4	9,8	2320,0	9,4	2366,5	9,2	-0,38	-0,21	-0,59
Амортизація	1328,0	5,6	1327,0	5,4	1321,5	5,2	-0,24	-0,24	-0,48
Інші операційні витрати	1166,4	5,0	1166,0	4,7	1173,0	4,6	-0,21	-0,17	-0,38
Разом витрати	23551,3	100,0	24568,5	100,0	25628,6	100,0	0,00	0,00	0,00
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	39330,2	59,9	44540,1	55,2	65 834	38,9	-4,72	-16,23	-20,95
Рівень витрат, %	59,9		55,2		38,9		-4,72	-16,23	-20,95
Витратовіддача	1,7		1,8		2,6		0,14	0,76	0,90

Провівши дослідження витрат можна зробити висновки, що показники ростуть в залежності від збільшення доходу підприємства, при цьому збільшується рівень витрато віддачі в 2017 році він склав всього 0,15 % в 2018 році 0,81, а на 2019 рік зріс у порівнянні з 2017 роком до 0,96%.

Найбільша кількість витрат у відсотковому відношенні відходить до витрат на заробітну плату так в 2017 році цей результат склав 69,3 %, на наступний рік продовжив свій ріст до 70,8%, на 2019 рік цей показник продовжив свій ріст до 71,9 %, ріст витрат заробітної плати на підприємстві залежить від багатьох показників, від росту мінімальної заробітної плати до збільшення рівня виробництва та отримання доходів з нього, залучення нових співробітників тощо.

Наступним показником за об'ємністю витрат належать матеріальні в 2017 році цей показник витрат складав 16,1 %, в 2018 році 15,4, на 2019 рік даний

показник зменшився до 14,8%, представлена тенденція є доволі позитивною, пошук нових шляхів до реорганізації закупівлі сировини та товарів на підприємстві є важливою складовою розвитку прибуткового бізнесу.

Провівши аналіз витрат мережі закладів кафе-дайнерів «Желток» отримали такі результати:

- Матеріальні витрати зменшились 16,1% до 14,8% або на 1,3%
- Оплата праці зросла зі 69,3 % до 71,9% або на 2,6%
- Відрахування на соціальні заходи зменшились 9,8% до 9,2 або на 0,6% пов'язані зі збільшенням відсотку від доходу підприємства.
- Витрати на амортизацію зменшились від 5,6% до 5,2% або на 0,4%
- Інші операційні витрати зменшились з 5% до 4,6%.

Отже, можна зробити такі висновки, операційні витрати займають 38,9% від доходу підприємства станом на 2019 рік, що є позитивним показником між ресторанами представленого сегменту, рівень операційних витрат за три роки не встиг зрости так стрімко як доходи підприємства, що вказує на ефективний апарат управління та розподілення ресурсів підприємством. Прослідкувавши динаміку зросту доходу підприємства, головною задачею підприємства постає правильний розподіл надходжень для покращення рівні конкурентоспроможності мережі закладів серед інших представників ресторанної культури.

Підводячи підсумки з проведеного дослідження представленого підприємства отримуємо аналіз основних показників діяльності мережі кафе-дайнерів «Желток», дохід від реалізації послуг підприємства в 2017 році склав 39,3 млн грн., в 2018 році зріс до 44,5 млн грн або на 13% відносно попереднього, всього за три роки дохід зріс до 65,8 млн. грн, що на 26,5 млн. грн більше від 2017 року, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства. Податок на додану вартість у 2017 році склав 12,7 млн грн, впродовж попередніх років до 2019 року податок зріс на 40 % або на 514 тис грн. Чистий дохід від реалізації послуг у 2018 році в мережі становив 20,1 млн грн, що на,

5,3 млн. грн. або 31,9% більше, ніж у 2017 році, а у 2019 р. чистий дохід збільшився на 10,1 млн грн. або 65,3 % порівняно з 2017 р.

Фінансово-економічний стан - найважливіший критерій ділової активності й надійності підприємства, що визначає його конкурентоздатність і потенціал в ефективній реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності. Ефективність фінансової діяльності підприємств у першу чергу залежить від розробленої стратегії управління. Створення, визначення й реалізація стратегії управління належить до досить складних і трудомістких завдань.

Через великий потік кадрів, економічний стан підприємства нестабільний. Мережеві заклади ресторанного господарства доволі складні в управлінні та наданні ідентичних послуг, якості та інших показників, які впливають на відвідуваність закладу споживачем ресторанного господарства, важко контролювати стан підприємства базуючись на статистичних даних підприємства можна зазначити, що рівень якості проведених заходів з перевірки та контролю якості в обличчі операційного директора та технолога не дають тих результатів діяльності, як того б хотіли співвласники мережі закладів. Тому основною задачею в процесі хедхантингу буде пошук інтерім-менеджера, який з боку свого погляду та професіоналізму зможе виправити критичні питання в управлінні мережі. Оскільки заклад, який буде досліджено виставляє план заробітків кожного місяця, то можна побачити великі розходження між прогнозованим заробітком і отриманим згодом, що не дає чіткого аналізу і прогнозування на подальший період роботи даного закладу.

Проблемою такого закладу є не врегульовані та без тривалого дослідження розрахунки для майбутніх доходів підприємства. Також недостовірні дослідження багатьох факторів, що впливають на відвідувачів та порівняння їх з попередніми роками. Отже, з наведених показників можна зробити висновок, що заклад потребує професіональної допомоги зі сторони висококваліфікованого представника на деякий період часу для внесення змін до уставленого порядку мережі закладів. Тому для пошуку такого кандидата

буде використаний метод багатокритеріального аналізу для визначення найкращого кандидата на шукану посаду.

2.3. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування системи управління персоналом кафе «Желток»

Після проведених досліджень економічного потенціалу підприємства та запропонованих дій пов'язаних за пошуком найбільш релевантного кандидата потрібно оцінити на скільки представлений заклад ресторанного господарства має конкуренту спроможність щодо інших закладів, які знаходяться в радіусі 1(одного) кілометра та як зовнішнє середовище формує систему управління персоналу. Заклад, на основі якого буде проведене дослідження результативності діяльності інтерім-менеджера, це кафе-дайнер «Желток», розміщений за адресою Льва Толстого 11\61, поблизу якого знаходяться два університети НУХТ та КНУ ім. Шевченка, офісні будівлі різних підприємств. Не менш важливим є розміщення неподалік драматичного театру «Чорний квадрат», дані підприємства формують найбільший клієнтопотік до закладу, піша доступність закладу до станції метро Льва Толстого забезпечує зручну розв'язку для відвідувачів.

Вигідне місце розташування закладу ресторанного господарства має свій вплив на формування постійних споживачів послуг, найбільший клієнтопотік припадає на обідній час закладу, через розміщення вищезазначених підприємств, що дає підприємству підтримувати заклад на «плаву» і формувати конкурентоспроможність щодо інших закладів. Але задача закладу ресторанного господарства залежить не тільки від забезпечення споживача базовими потребами такими як харчування, але і отримати лояльного споживача, який буде повертатися до закладу, тому що його очікування перевищать задані.

Отже, повернемося до дослідження конкурентів, на представленому рис.

2.4. зображений план місцевості, територія розташування, має велику щільність

розташування закладів ресторанного господарства на перший погляд, але чи дійсно вони складають конкуренцію для досліджуваного закладу.

Звертаючи увагу на представлений рисунок плану місцевості можна наглядно зорієнтуватися щодо кількості розташованих закладів ресторанного господарства від досліджуваного кафе-дайнер «Желток» в радіусі одного кілометра, але даний приклад території не забезпечує повного розуміння, яку конкурентну спроможність надають представлені заклади. На перший погляд вибір закладів здається доволі великими, але для того, щоб створити конкурентоспроможність закладам ресторанного господарства, не достатньо тільки знаходитись у пішій доступності від обраного закладу. До важливих показників належать: платоспроможність відвідувачів, тобто рівень цін та середній чек представлений в закладі, спеціалізація підприємства, напрям в кулінарії азіатська кухня, європейська, східна, індійська і т.д., чи знаходяться поблизу заклади з орієнтацією на сніданки, що є головним акцентом досліджуваного закладу, показник швидкості надання послуг, середнім вважається 15-25 хвилин для приготування основних страв, тип обслуговування: з повним циклом обслуговування офіціантом або частковим, або самообслуговування, також впливає на вибір споживача ресторанных послуг.

Не менш важливим показником є вподобання відвідувачів від задоволення їх очікувань це може бути атмосфера, інтер'єр, професіоналізм персоналу, тобто той показник, який не можна оцінити не користуючись послугами представленого закладу. Оскільки останній показник можна оцінити тільки з маржинальності економічних показників поруч розміщених закладів господарства, отримати такі дані немає можливості. Але попередні показники є цілком доступними для загальності, тому для перевірки і дослідження поруч розміщених закладів сформуємо таблицю 2.6. в якій представлені узагальнені показники з десяти поруч розміщених закладів, які надалі визначають конкурентоспроможність досліджуваного закладу.

Таблиця 2.6

Дослідження показників конкурентоспроможності

№	Назва закладу	Спеціалізація	Спосіб обслуговування	Час приготування страв	Ср.чек
1.	"Желток"	Сніданки/ Американська кухня	повний цикл обслуговування	15-25 хв	270 грн
2.	Pastateca	Італійська кухня	повний цикл обслуговування	15-30 хв	300 грн
3.	Gogi	Грузинська кухня	повний цикл обслуговування	15-30 хв	350 грн
4.	Happy Cake	Фаст-фуд	самообслуговування	5-10 хв	90 грн
5.	Клюква і Брюква	Українська кухня	повний цикл обслуговування	15-30 хв	300 грн
6.	Альтруїст	Європейська/ Близькосхідна	повний цикл обслуговування	15-30 хв	350 грн
7.	CONTRABANDO Food & Wine	Європейська/ Італійська	повний цикл обслуговування	15-35 хв	350 грн
8.	Мама Манана	Грузинська кухня	повний цикл обслуговування	15-35 хв	350 грн
9.	NAM	В'єтнамська кухня	повний цикл обслуговування	15-35 хв	1000 грн
10.	Пузата Хата	Українська кухня	самообслуговування	5-15хв	150 грн

Після дослідження декількох закладів ресторанного господарства, які знаходяться поблизу досліджуваного закладу кафе-дайнер «Желток» можна провести порівняльний аналіз конкурентоспроможності закладу в цілому. Представлені заклади в даній табл. мають різні спрямування в кулінарії, оскільки орієнтація нашого закладу на американську кухню, то він переважає в нішевості серед інших закладів, тобто ідентичність направлення досліджуваного закладу може переважати у виборі споживача.

Тип обслуговування майже у всіх закладах переважає з повним циклом обслуговування персоналом, тільки Happy Cake та Пузата Хата мають напрям самообслуговування, тому конкурентоспроможність може визначатись тільки у професіоналізмі зазначеного персоналу. Показник часу приготування страв знаходиться на приблизно однаковому рівні, тому не є визначальним показником вибору споживача. Середній чек це найбільш впливовий показник

при виборі закладу споживачем, проаналізувавши більшість закладів в даній зоні розміщення можна зробити висновок, що рівень середнього чеку кафе-дайнер «Желток» майже не вирізняється з поміж закладів представлених в табл.. То, що ж робить обраний заклад особливим поміж інших представників і що дає йому змогу вести конкурентну боротьбу на даній території.

Знадобляться додаткові показники, які теж є важливими показниками для вирішення споживача у користуванні того чи іншого закладу це відгуки та «зірковість» закладу. Проведемо дослідження відгуків на Tripadvisor, на даний показник та узагальнимо його в Дод. В.

Отже, після проведення дослідження закладів щодо їх відгуків і «зірковості» можна зробити такі висновки, по-перше, досліджуваний заклад існує довше ніж інші заклади визначити це можна по кількості отриманих відгуків, рівень хороших відгуків перебільшує над поганими, що є позитивним моментом. По-друге, відгуки про заклад це завжди дуже добре, оскільки завжди є можливість виправити помилки, які могли відбутися в ході обслуговування чи в приготуванні конкретних страв, важливо обов'язково отримувати зворотній зв'язок від гостя. Відгуки це рушійна сила, яка визначає, що заклад для споживача не байдужий і гість готовий допомагати розвитку підприємства за допомогою своїх коментарів. Після проведеного дослідження конкурентів можна підсумувати результати за допомогою SWOT-аналізу.



Для отримання високого рівня забезпечення споживача наданою послугою, важливим і вирішальним елементом є персонал закладу, оскільки після проведених досліджень рівень конкурентоспроможності знаходиться приблизно на одному рівні з іншими представниками даної сфери. Тобто основною рушійною силою для утримання постійних гостей та отримання нових, є результати роботи команди підприємства.

Провівши економічний аналіз підприємства, аналіз ринку, конкурентів відгуки та «зірковість», визначили такі моменти, мережа кафе-дайнерів «Желток» уже має свою невелику історію, оскільки існує вже вісім років, а це доволі тривалий період, має свій сталий розвиток і тримає свої показники на стабільному рівні, користується доволі високою популярністю у гостей і не залишає їх байдужими, але для покращення економічних показників та створення «wow-ефекту» потрібен новий погляд, провести ребрендинг підприємства та вдихнути в нього нове життя.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ХЕДХАНТИНГУ ПЕРСОНАЛУ КАФЕ «ЖЕЛТОК», М. КИЇВ



3.1. Пропозиції щодо удосконалення системи хедхантингу персоналу кафе

Першим важливим елементом у пошуку персоналу є вибір найкращої агенції основною задачею якої є спеціалізація на пошуку вище зазначеного спеціаліста. Провівши дослідження рекрутингових агенцій, які займаються хедхантингом в м. Києві було відібрано декілька представників даної категорії Дод. Г.

Відібравши представників рекрутингових агентств в місті Києві формуємо табл. 3.1. рейтингу представлених підприємств з підбору персоналу.

Таблиця 3.1

Рекрутингові агентства м. Києва

Рейтинг	Лого	Агенції
1	 GOLDEN STAFF <small>ГРУПА КОМПАНІЙ</small>	Golden Staff
3	GLORIA <small>експерти у сфері підбору персоналу</small> 	«Глорія»
4	 ФОРТУНА <small>HR-агентство</small>	«Фортуна»
2	NAVIGATOR™ <small>Підбор персоналу с 1999 г.</small>	«Навігатор»

Джерело: <https://www.staff.ua/uk/rekrutynh>, <http://gloria.in.ua/ua/>, <https://xn--80aafey1amqqa.xn--j1amh/>, <http://www.hr-fortuna.com.ua/>

Вибір представленої результату базується на критеріях якості представлених критеріїв підприємств, по-перше, рівень цін на заявлений підбір кандидату знаходиться на середньому рівні серед інших представників рекрутингових агенцій. По-друге, рівень відкритості компанії привертає увагу кандидата, більшість компаній доволі «сухо» описує дії пов'язані з наймом кандидатів, хоча в цьому ключова задач.

Отже, з представлених рекрутингових компаній вибір па на Golden Staff, починаючи від знайомства з компанією на сайті до забезпечення повною інформацією, яким чином проводиться пошук зазначеного кандидат, гарантії та відгуки клієнтів представленої агенції, якнайкраще підходить для пошуку інтерім-менеджера.

Метою даного розділу є дослідження методу багатокритеріального аналізу, яким користувався наш хантер для підбору висококваліфікованого персоналу на вакантні посади. Методологічні засади розробленого методу були досліджені як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Головна мета дослідження цих вчених це проведення аналізу на основі підприємства, працівників, які вже залучені до підприємства, а також тих яких збираються залучити.

У ході дослідження був визначений коефіцієнт конкордації, який у майбутньому був оцінений за критерієм Пірсона:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{\frac{1}{2} * m^2 * (n^3 - n) - m * \sum_{j=1}^U T_j} \quad (3.1.)$$

Де, S_i -сума рангових оцінок експертів за кожним критерієм;

\bar{S} - середня сума рангів для всіх критеріїв;

m, n -число експертів і критеріїв відповідно;

T_j - величина, що враховує однакові оцінки різних критеріїв різними експертами

При цьому S і T_j , розраховуються відповідно за такими формулами:

$$\bar{S} = 0,5 * m * (n + 1) \quad \text{та} \quad T_j = \frac{1}{12} * \sum_{j=1}^U (t_j^3 - t_j), \quad (3.2,3.3.)$$

Де:

u - число рангів з однаковими оцінками j -го експерта;

t_j - число оцінок з однаковими рангами j -го експерта.

При рішенні даних операцій, визначили, що чим ближче коефіцієнт конкордації наближується до 1, тим він стає більш узгодженим з думками експертів. Одним з практичних методів підтвердження доцільності дослідження являється його оцінка за критерієм Пірсона χ^2 . Якщо $\chi_{\text{розн.}}^2 > \chi_{\text{табл.}}^2$, то коефіцієнт конкордації є істотним при ступенях свободи $f = n-1$ заданому рівні значимості $\alpha = 0,01$.

Розрахункове значення χ^2 розраховується за формулою:

$$\chi_{\text{розн.}}^2 = w * t * (n - 1) \quad (3.4)$$

Після підтвердження істотності метода конкордації, було визначено вагомість кожного критерію вибору джерела пошуку кандидатів.

Коефіцієнт вагомості визначається за формулою:

$$a_j = \frac{m*n - S_j}{0,5 * M * N * (n-1)} \quad (3.5)$$

Недоліки цієї концепції полягають у недостатній інформації первісного дослідження. Також зумовлене недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів для проведення наукового аналізу.

Тепер розпочнемо розрахунки щодо нашого підприємства. Основною задачею пошуку хедхантера стане пошук інтерім-менеджера, специфіка представленої професії полягає у тимчасовому залученні кандидата, тому особливо важливо є глибинного та комплексного дослідження особливостей професії. Тому перед кадровими службами, HR-менеджерами, хантами, постає підготовка комплексного підходу до якого належать:

- Перелік вимог до кандидата.
- Організація пошуку кандидатів на вакантну посаду.
- Методи роботи з кандидатами.
- Відбір оптимальних кандидатів.

Як було зазначено вище хантер досліджує, які функції повинен виконувати той чи інший кандидат. На співбесіді рекрутер повинен зрозуміти підходить підприємству даний кандидат на цю позицію. Найкращим методом для цього є науковий метод підбору персоналу за допомогою якого буде здійснене дослідження та визначення його ефективності на прикладі мережі закладів кафе-дайнерів «Желток».

Зазвичай при пошуку кандидатів експерти надають перевагу різним методам пошуку персоналу, але як вже було зазначено вище обраний метод багатокритеріального аналізу, який був створений вже доволі давно і користується своєю популярністю та ефективністю буде досліджено в дипломній роботі. Він складаються з таких етапів:

Визначаємо критерії вибору джерел пошуку, виділяємо такі критерії як: розмір підприємства, імідж, ступінь розвитку, специфіка потреби у персоналі, витрати спрямовані на пошук персоналу, час що відводиться на пошук персоналу, ситуація на ринку тощо. Але якщо ввести всі критерії, вони тільки ускладнюють розрахунки тому було виділено декілька, найголовніших. Які представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результат експертної оцінки вибору джерел пошуку кандидатів

Найменування, характеристика	Умовні позначки	Результат експертної оцінки вибору джерел пошуку кандидатів			
		Час, що відводиться на пошук персоналу	Витрати спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства
Сума рангів	S_i	30	60	47	56
Середня сума рангів	\bar{S}	48,25			
Квадрат відхилення	$(S_i - \bar{S})^2$	333,0625	138,0625	1,5625	60,0625
Коефіцієнт конкордації	w	0,01544			
Коефіцієнт Пірсона	χ^2	1,158 < 11,345			
Коефіцієнт вагомості критеріїв	a_j	0,583	1,833	1,291	1,666

Коефіцієнт конкордації розраховується наступним чином:

$$w = \frac{48,25}{\frac{1}{12} * 25^2(4^3 - 4) - 25 * 0} = 0,01544$$

Розрахункове значення критерію Пірсона буде становити:

$$\chi^2_{\text{розн.}} = 0,01544 * 25 * (4 - 1) = 1,158$$

Отже, провівши розрахунки, котрі свідчать про істотність коефіцієнта конкордації, можемо визначити, що коефіцієнт Пірсона не відповідає табличному значенню $\chi^2_{\text{таб}} = 11,345$, можемо зробити висновки, що узгодженості експертів у підборі персоналу для нашого закладу не було.

Після проведених розрахунків можемо зробити висновок, що представник рекрутерів, які знаходяться на підприємстві не мають зазначеного рівня експертності для відбору персоналу на позицію інтерім-менеджера, тому підприємство потребує спеціаліста для пошуку кандидата. Для вирішення даного питання підприємство має залучити спеціалізовану агенцію, яка займається пошуком висококваліфікованого персоналу, має великий досвід споживання у багатьох клієнтів, розіме принципи роботи з такою специфічною сферою як HoReCa, оскільки пошук дійсно кваліфікованого спеціаліста доволі трудоемка робота.

3.2. Напрями реалізації стратегії хедхантингу персоналу кафе «Желток»

Після проведення попередніх розрахунків, можемо визначити, що потрібно змінити в джерелах підбору персоналу, отже виберемо найбільш істотні з них для проведення розрахунків в кафе-дайнер «Желток» м. Київ. У цьому дослідженні будуть виокремлені саме ті джерела, які найчастіше використовуються на вітчизняних підприємствах.

- А1 – приватні кадрові агенції;
- А2 – державні центри зайнятості;
- А3 – презентації участь у ярмарках, святах тощо;
- А4 – розміщення оголошень у ЗМІ;
- А5 – неетичні методи пошуку (хедхантинг тощо);
- А6 – особисті контакти менеджерів та співробітників;
- А7 – внутрішні джерела.

Також для більш чіткого розуміння даних розрахунків, маємо за потрібне виокремити критерії оцінки кожного методу, принцип методу представлений в табл. 3.3.

Методи підбору персоналу будемо використовувати за наступною градацією:

- 5 балів - джерело пошуку є найбільш прийнятним та задовольняє критерії пошуку;
- 4, 3, 2 балів - джерело пошуку може бути використане, але задовольняти критерії пошуку буде мінімально;
- 1 бал – вказане джерело пошуку буде неефективним при будь якому рішенні.

Визначення вектору альтернатив, на цьому етапі, кожне підприємство вибирає стовпчики і оцінює кожну альтернативу. Об'єктом дослідження є підприємство сфери обслуговування.

Даний приклад розроблений з метою кращого розуміння методу багатокритеріального аналізу, для кожного підприємства виділяється градація оцінки залежно від наданих ресурсів підприємства для пошуку персоналу.

Таблиця 3.3

Критерії оцінки кандидата

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Час, що відводиться на пошук		Витрати, на пошук персоналу		Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	мало	достатньо	значні	Не значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	велике	міжнародна корпорація
A1	5	2	5	2	1	2	1	2	1	1	1	1
A2	5	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1
A3	5	2	5	2	4	3	1	2	2	2	4	3
A4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	2	1
A5	3	4	3	4	3	4	4	5	1	1	5	2
A6	2	5	5	3	4	5	4	4	3	4	2	1
A7	1	5	4	2	5	4	4	4	5	5	5	4

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання оцінювання альтернатив за критеріями в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Результати оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів

Джерело пошук у кандидатів на вакантну посаду	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу		Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	Мало	Достатньо	Значні	Не значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	Велике	міжнародна корпорація
A1	0,6523	0,1756	0,5245	0,1956	0,1148	0,2286	0,1658	0,1645	0,0962	0,1334	0,0874	0,0765
A2	0,5256	0,1967	0,5089	0,0983	0,1667	0,1265	0,0832	0,0921	0,1075	0,1222	0,0840	0,1347
A3	0,5834	0,1834	0,4823	0,1745	0,3265	0,2534	0,1289	0,2234	0,1634	0,1654	0,4010	0,3350
A4	0,3467	0,3663	0,2876	0,3896	0,5050	0,2995	0,4100	0,5250	0,4490	0,4250	0,1884	0,0900
A5	0,3924	0,4240	0,3999	0,4125	0,1688	0,3748	0,4133	0,5450	0,0949	0,0972	0,5405	0,1750
A6	0,2617	0,4790	0,4940	0,2658	0,3734	0,5087	0,4344	0,4467	0,2764	0,3987	0,2252	0,0925
A7	0,0617	0,4657	0,3550	0,1658	0,5276	0,3678	0,3990	0,4650	0,5490	0,5346	0,5175	0,3598

Представлене підприємство виділяє достатньо коштів для проведення пошуку персоналу, але не достатньо якісно, що чітко видно в табл., не достатньо часу проводиться для глибокого пошуку, тому таблиця критеріїв підбору джерел матиме такий вигляд (таблиця 3.5.).

Згідно з результатами ранжування пріоритетності альтернатив, можемо визначити послідовність джерел для пошуку кандидатів;

A5-A7-A2-A3-A1-A4-A6

Тобто за умов, що склалися, найкраще шукати через агенцію з підбору персоналу.

Після завершення дослідження підприємства на знаходження джерела пошуку, потрібно обрати метод відбору персоналу.

Етап перший. На етапі попереднього відбору кандидатів передбачається розгляд документів кандидата (резюме, анкета, CV і т.д.). Після розгляду проводиться аналіз самого кандидата на наявність у нього саме тих навичок, які

потребує підприємство. Також на цьому етапі вирішується чи відбудеться особиста зустріч між кандидатом та хедхантером.

Таблиця 3.5

Результатами ранжування пріоритетності альтернатив використання джерел пошуку кандидатів

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Час, що відводиться на пошук	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства	Зважені оцінки Альтернатив
	мало	Достатньо	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	середнє	
A1	0,6523	0,5245	0,1645	0,1334	1,4747
A2	0,5256	0,5089	0,1921	0,2222	1,4488
A3	0,5834	0,4823	0,2234	0,1654	1,4545
A4	0,3467	0,2876	0,5250	0,4250	1,5843
A5	0,2924	0,3999	0,5450	0,0972	1,3345
A6	0,2617	0,4940	0,4467	0,3987	1,6011
A7	0,0617	0,4550	0,4650	0,5346	1,5163

Етап другий. Особиста зустріч з претендентом і перевірка останнього. Існує безліч методів для оцінки компетенції кандидата, тому що різні методи дають можливість дослідити різні «сторони» кандидата. Тому аналіз наукових джерел допоміг побудувати пріоритетність методів відбору компетенцій кандидата які наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Пріоритетність методів відбору компетенцій кандидата на вакантну посаду

Методи відбору	Якості та компетенції, які необхідно оцінити						
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Психологічний портрет	Зовнішній вигляд та манери	Мотивація до праці
Традиційні та структуровані інтерв'ю	+	+	+	++	+	+	++
Пробні завдання (ділові ігри)	++	++	++	++	+	++	+
Професійне тестування	+	++	+	+			
Психологічне тестування	++	+	++		++	+	++
Альтернативні методи (самооцінка, графологія, астрологія тощо)				+	++		+

Етап третій. Остаточний відбір. При проведенні дослідження компетенцій на вакантну посаду, висновки частіше за все робляться інтуїтивно, оскільки різні кандидати мають різні переваги, тому визначити, яка з перерахованих переваг є більш ваговою дуже складно. Тому для кращого розуміння результату підбору персоналу за компетенціями сформуємо науковий метод підбору кандидатів.

Основою даного методу є пошук «ідеальної точки». Ідея даного методу це пошук ідеальної альтернативи в багатовимірному просторі критеріїв та просто альтернативами що розглядаються. Ідеальною вважається альтернатива що має найкраще значення всіх критеріїв.

Після проведених співбесід підбираємо 4 кандидати на вакантну посаду, в даному випадку на посаду інтерім-менеджера. Далі підбираємо ті критерії на, які на думку хантера здаються найбільш вагомими у підборі персоналу саме на позицію шуканого менеджера : базові професійні компетенції, управлінські компетенції, організаційні компетенції, комунікаційні, зовнішній вигляд та манери, стаж роботи за фахом, вимоги до заробітної плати та витрати на пошук кандидата і формуємо їх у таблиці 3.7. для подальших розрахунків.

Таблиця 3.7

Критерії оцінки кандидатів

Кандидат на вакантну посаду	Критерії оцінки							
	Базові професійні компетенції (5-бальна шкала)	Управлінські компетенції (5-бальна шкала)	Організаційні компетенції (5-бальна шкала)	Комунікаційні компетенції (5-бальна шкала)	Зовнішній вигляд та манери (5-бальна шкала)	Стаж роботи за фахом (кіл-ть років)	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функ.	Max	Max	Max	Max	Max	Max	Min	min
A1	5	4	4	4	5	4	25	8,5
A2	5	5	5	4	5	5	20	8,5
A3	5	4	5	5	4	5	30	8,8
A4	5	3	4	5	5	4	25	9

Далі проведемо нормалізацію матриці за критеріями для більш зручного застосування розрахунків, але попередньо зробимо такі розрахунки значень

$$x_{kj}^2, \sum_{k=1}^n x_{kj}^2, \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$$

Таблиця 3.8

Результати оцінки кандидатів на вакантну посаду

Кандидати на вакантну посаду	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	Max	max	Max	max	max	max	Min	min
A1	25	16	16	16	25	16	625	72,25
A2	25	25	25	16	25	25	400	72,25
A3	25	16	25	25	16	25	900	74,8
A4	25	9	16	25	25	16	625	81
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	100	66	82	82	91	82	2550	300,3
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	10	8,124	9,0554	9,0554	9,539	9,0554	50,497	17,329

Знаходимо нормалізовану матрицю рішень, розраховуємо її за формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (3.6.)$$

Отже визначаємо оптимальну альтернативу (табл. 3.9.)

Таблиця 3.9

Розрахунок оптимальних показників оцінки кандидатів

Кандидати на вакантну посаду	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	Max	Max	Max	max	max	Max	Min	Min
A1	0,5	0,492368	0,441725	0,441725	0,524163	0,441725	0,495078	0,490507
A2	0,5	0,615456	0,552157	0,441725	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507
A3	0,5	0,492368	0,552157	0,552157	0,419331	0,552157	0,5940947	0,507819
A4	0,5	0,492368	0,441725	0,552157	0,524163	0,441725	0,495078	0,519360
	У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо максимальне значення						У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо мінімальне значення	
	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8
	0,5	0,615456	0,552157	0,552157	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507

Наступним кроком в наших розрахунках це визначення того на скільки наші альтернативи близькі до «ідеальної точки».

Спочатку визначимо вагові коефіцієнти w_j за технологією SMART. Нехай найважливішим критерієм оцінки базові професійні компетенції, тоді оцінка за цим критерієм становить 100 балів. Відповідно всі інші критерії порівнюються з цим критерієм. Бальні критерії оцінок наведені нижче в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Бальні критерії оцінки кандидатів на вакантні посади

Критерії	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Бальна оцінка	100	90	85	95	75	70	75	50

На основі виставлених оцінок в балах робимо розрахунки:

$$W(K1)=100/(90+85+95+75+70+75+50)=0,1851$$

$$W(K2)=90/(100+85+95+75+70+75+50)=0,1636$$

$$W(K3)=85/(90+100+95+75+70+75+50)=0,1531$$

$$W(K4)=95/(100+90+85+75+70+75+50)=0,1743$$

$$W(K5)=75/(100+90+85+95+70+75+50)=0,1327$$

$$W(K6)=70/(100+90+85+95+75+75+50)=0,1228$$

$$W(K7)=75/(100+90+85+95+70+75+50)=0,1327$$

$$W(K8)=50/(100+90+85+95+75+70+75)=0,0847$$

Тепер ми можемо знайти відстань між j -того альтернативи і «ідеальною» точкою за формулою (табл. 3.11)

$$S_j = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j * (r_{ij} - r_j^+)^2} \quad (3.7.)$$

Таблиця 3.11

Розрахунок співвідношення між альтернативними та «ідеальними» критеріями оцінки кандидатів

Вара w_j	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	S_j
	0,1851	0,1636	0,1531	0,1743	0,1327	0,1228	0,1327	0,0847	
A1	0,5	0,492368	0,441725	0,441725	0,524163	0,441725	0,495078	0,490507	0,238148
A2	0,5	0,615456	0,552157	0,441725	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	0,138738
A3	0,5	0,492368	0,552157	0,552157	0,419331	0,552157	0,5940947	0,507819	0,079393
A4	0,5	0,492368	0,441725	0,552157	0,524163	0,441725	0,495078	0,519360	0,114629
	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	
	0,5	0,615456	0,552157	0,552157	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	

Останнім кроком буде здійснення ранжування S_j , чим менше значення цього самого параметру, тим ближче він наближається до «ідеальної точки».

Приклад ранжування знаходиться в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Ранжування показників оцінки кандидатів на вакантні місця

Кандидати на вакантну посаду	S_j	Ранг
A1	0,238148	3
A2	0,138738	2
A3	0,079393	1
A4	0,114629	4

Після проведеного дослідження на основі методу багатокритеріального аналізу, для підбору на посаду керівника, альтернативи розташовані в такій послідовності :

A3-A2-A1-A4;

Застосування даного методу дає обґрунтоване рішення підбору персоналу.

Отже, після проведеного дослідження можна зробити такі висновки, по-перше, дослідження показує, що науковий підхід до підбору кандидатів є більш функціональний ніж просто інтуїтивний підхід, тому що вже після першого етапу, мій вибір припав би на іншого кандидата. По-друге, також допомагає визначити, які пріоритети все таки найважливіші в професії, у нашому випадку керуючого ЗРГ. По-третє, це спрощує рішення підбору персоналу, тому що самі результати вже вказують на варіант ідеальної альтернативи.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності заходів

Провівши дослідження запропоновані в попередніх підрозділах дипломної роботи завершальним етапом є визначення ефективності щодо діяльності найманого фахівця з пошуку та підбору персоналу на підприємстві. Коротко підсумувавши діяльність найманого одноразово працівника коштувало підприємству 30% річних від заробітної плати шуканого інтерім- менеджера,

що в свою чергу не вносить великої кількості затрат у роботі підприємства, оскільки рівень операційних витрат, за три роки зменшився до 38,9%, від отриманого доходу від основної діяльності підприємства. Переваги щодо діяльності найманого представника з підбору персоналу:

- Гарантії щодо найму найбільш релевантного представника інтерім-менеджменту
- Створення стратегічного плану щодо підбору кандидата
- Великий спектр пошуку серед своїх роботодавців
- Новітні системи аналізу та оцінки представника Топ-менеджменту.
- Змога роботи у короткостроковий термін
- Проведення глибокого аналізу кандидата та дослідження рекомендацій
- Навички з ведення переговорів з уже зайнятими роботою кандидатів

Дослідивши переваги роботи найманого агентства для пошуку кандидатів на короткостроковий період формуємо таблицю 3.13. соціальної ефективності запропонованих заходів.

Таблиця 3.13

Соціальна ефективність запропонованих заходів

Захід	Характер ефективності
Вибір агенції з підбору персоналу	Можливість отримання в розпорядження висококваліфікованого представника рекрутменту, за допомогою навичок і умінь якого гарантовано залучити шуканого кандидата у короткостроковий період
Проведення методу багатокритеріального аналізу	Використання методу багатокритеріального аналізу як всебічного дослідження специфіки сфери ресторанного господарства для отримання найбільш релевантного кандидата на позицію інтерім-менеджера

Кожне підприємство ресторанного господарства проводить щоденну статистику фінансової діяльності, досліджуване підприємство також не виняток. Кожного місяця відділ фінансового планування надає показники запланованих майбутніх виторгів із внесеними корективами щодо змін в економічному стані підприємства, ситуації на ринку та інших елементів, які впливають на результати дохідності. У Додатку Д представлений фінансовий результат на початок року та в Додатку Е представлений фінансовий результат

на кінець 2019 року. Для візуалізації ефективності проведених заходів залученого інтерім-менеджера формуємо діаграму рис 3.1.

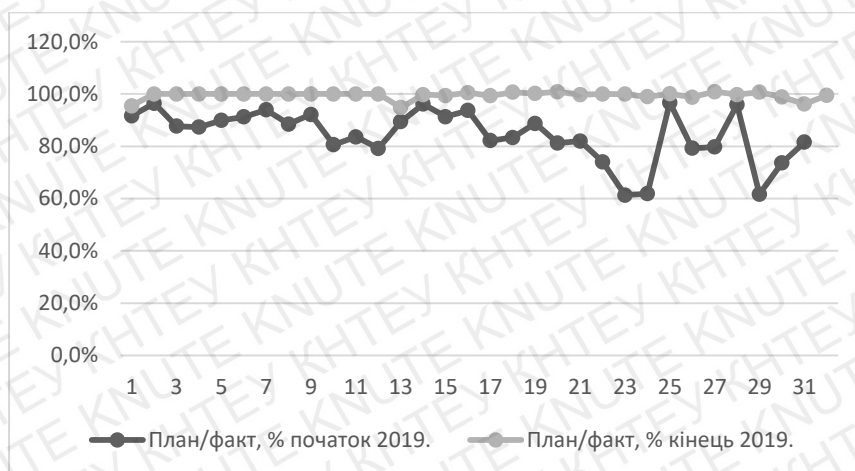


Рис. 3.1. Результати доходу від основної діяльності кафе-дайнер «Желток» на поч.-кін. 2019 р., %

Отже, отримані результати з аналізу виконання плану від основної діяльності підприємства вже принесли свої результати, звернувши увагу на графіки навіть не вдаючись до відсотків та цифр, наприкінці року результати доходів від основної діяльності підприємства стали більш стабільними їх рівень не «скаче» як це було на початку року. Результати виконання планових зобов'язань підприємства на початок року склали 83,9%, а вже на кінець року зросли до 99,5%, на 15,6%. Також зросли показники доходу підприємства у натуральних величинах, якщо на початок року дохід від діяльності підприємства складає 1,3 млн грн. то наприкінці року сума зросла до 2 млн грн. (Рис. 3.2.)

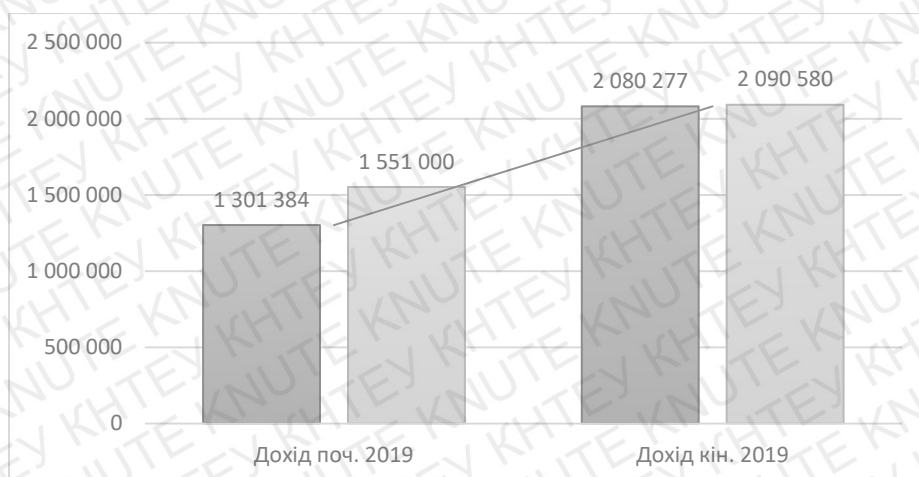


Рис. 3.2. Показники доходу підприємства на поч.-кін. 2019р.

Підсумувавши результати діяльності підприємства на кінець 2019 року можна зробити такі висновки щодо роботи заявленого рекрутингового агентства Golden Staff. Представник агенції виконав свої поставлені задачі, правильно сформував план робіт з кандидатами і підібрав найкращого кандидата на вакансію інтерім-менеджера, результати якого призвели до росту та розвитку підприємства.

За допомогою даного висококваліфікованого кандидата мережа кафе-дайнерів «Желток» покращила роботу персоналу, внесли зміни до штатного розпису, розформувала «непотрібні» підрозділи, змінила меню, провели фокус групу, підвищили якість обслуговування персоналу, розробили нову маркетингову систему для залучення ще більшої кількості гостей. В сумі з отриманим бажаним доходом підприємства роботи проведені інтерім-менеджером позитивно вплинули на діяльність мережі в цілому.

ВИСНОВКИ

В ході проведення дослідження хедхантингу в системі підбору персоналу в ресторанному бізнесі проведено дослідження від витоків, самого походження підбору персоналу і який довгий шлях пройшла дана позиція від найдавніших часів до сьогодення.

В ході дослідження кафе-дайнеру «Желток» на прикладі якого розробили та провели метод багатокритеріального оцінювання підбору персоналу, було визначено та узагальнено що науковий спосіб за допомогою якого відбувався відбір найбільш релевантного кандидата на посаду інтерім менеджера, виявився практичним і чітким у своїй структурі і з великою точністю вираховує кандидата із заданими параметрами пошуку, що вважається найбільш доцільним у відборі персоналу. Найчастіше відбір персоналу відбувається на інтуїтивному рівні після дослідження показників представлених в резюме та зі слів кандидата після проведеної співбесіди, що може заважати повній оцінці можливостей підбраного персоналу, оскільки все таки людина відбирає кандидата опираючись найбільше на власні вподобання та попередній досвід, а не завжди на професійні можливості. Зрозуміло, що прибрати емоційний фактор у відборі кандидата неможливий, тому потрібна основа підбору, яка базується на методі такому як багатокритеріальний аналіз і допомагає відділити емоційну частину від професійної. Позитивним в даному методі є можливість його використання у будь-яких сферах діяльності та робочих процесах основою якого є змінна величина встановлених критеріїв підбору персоналу.

Останнім і найважливішим висновком даного дослідження є отримання позитивних результатів після застосування методу багатокритеріального аналізу на досліджуваному підприємстві. За допомогою зусиль хедхантера та підбраного методу на підприємстві був залучений найбільш релевантний кандидат серед представлених висококваліфікованих робітників. Дії даного представника вплинули на економічну діяльність закладу ресторанного господарства, які були відзначені у фінансовій звітності підприємства, якість

виконання планових виторгів зростає від 84% до 99,5%, що є доволі ефективним залежачи від того, що кандидат знаходився на підприємстві протягом лише чотирьох місяців.

Тому можемо зробити висновки, що залучений тимчасовий висококваліфікований персонал став впливовою ланкою у формуванні економічної діяльності підприємства. В більшості випадків запорукою процвітання підприємства є спеціаліст, який може правильно організувати роботу, для збільшення прибутків, урегулювання системи фінансової звітності, збільшення продажів і як наслідок більшого прибутку закладу.

Також, можемо зробити висновок про те, що правильно вибрана стратегія підбору персоналу залученого хантера, дала основу для проведення даного дослідження і показала, що для пошуку ідеального кандидата можна і потрібно користуватися агенціями, які спеціалізуються саме на пошуку кандидатів, оскільки отримані результати від діяльності підприємства впродовж довгострокового періоду варті одноразово залучених коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Никифороенко В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифороенко // Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – С. 257. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://lib-net.com/book/104_Ypravlinnya_personalom.html
2. Шпакович Ю. С. HR-брендинг як ефективний інструмент в системі підбору персоналу організацій, що виконують гідромеханізовані роботи / Ю. С. Шпакович // Молодий вчений. – 2015. – № 10. – С. 869-875. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.moluch.ru/archive/90/18842/>
3. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. – С. 74-80. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>
4. Бала О. І. Кадрове забезпечення діяльності підприємств: вимоги до кандидатів на посаду та методи їх відбору / О. І. Бала, Г. В. Зуб // Вісник нац. Університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – С. 3-11. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23180?mode=full>
5. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнесінформ. – 2015. – № 2. – С. 297. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2015/2_0/296_301.pdf
6. https://l-a-b.com/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=laba&utm_content=search&gclid=Cj0KCQiAhs79BRD0ARIsAC6XpaVVtgdEiLvJTTUoPXaVf2nBNcKhIa6HCCdaLjtYUheAJ11-nPM3o68aAgy8EALw_wcB
7. Полова М.І «Хедхантинг у системі відбору у ресторанному бізнесі» <https://www.onaft.edu.ua/download/Work-winners-2019.pdf>

8. <https://uk.wikipedia.org/wiki/Хедхантинг>
9. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В.О. Занора, Л.С. Чернова, Ю.М. Кузьмінська, О.Б.Данченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2013 - №1(45). - С. 88-94
10. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А .М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с
11. Пономаренко І. С. Розробка та класифікація методів підбору персоналу та їх використання на торговельному підприємстві / І. С. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків : КНТЕУ, ХТЕІ КНТЕУ, 2013. – С. 276–281.
12. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко // Бізнес Інформ. –2014. – № 2. – С. 361–366
13. Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами / О. В. Ачкасова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 308–313.
14. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 20-29 УДК 331.108.37 JEL M 12 DOI: dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/3 Т. Білорус, канд. екон. наук, доц. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ
15. A new parsimonious AHP methodology: Assigning priorities to many objects by comparing pairwise few reference objects
By: Abastante, Francesca; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al.
EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS Volume: 127 Pages: 109-120
Published: AUG 1 2019
16. THE RANK REVERSAL PROBLEM IN MULTI-CRITERIA DECISION MAKING: A LITERATURE REVIEW (View record in SciELO Citation Index)

- By: Aires, Renan Felinto de Farias; Ferreira, Luciano
Pesquisa Operacional Volume: 38 Issue: 2 Pages: 331-362 Published: 2018-08
17. MUSA-INT: Multicriteria customer satisfaction analysis with interacting criteria
By: Angilella, Silvia; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al.
OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE
Volume: 42 Issue: 1 Pages: 189-200 Published: JAN 2014
18. Рущенко І. П. Робота з персоналом організацій : навчальний посібник / І. П. Рущенко. – Харків : Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
19. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. (2016). [Електронний ресурс]:
<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>
20. Definition of personnel administration. [Електронний ресурс]:
<https://www.merriam-webster.com/dictionary/personnel%20administration>
21. Трудовий потенціал: сутність, зміст. [Електронний ресурс]:
https://pidruchniki.com/10561127/ekonomika/trudoviy_potentsial_formuvannya_rozvitok_otsinka
22. Ринок в соціологічному вимірі. (2013)
23. Ларка М.І. Персонал підприємства та методи його планування / М.І. Ларка, О.С. Бондаренко // Вісник НТУ «ХП». – 2013. – № 22 (995). – С. 7–13.
24. Чумаченко О.В. Особливості планування управлінського персоналу / О.В. Чумаченко, Т.С. Шульгіна [Електронний ресурс]. – Режим доступу :
<http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/14034/1/2>
25. Герш М.В. Планирование персонала / М.В. Герш [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=4256>
26. Павленко К.О. Сучасні технології підбору персоналу / К.О. Павленко, Т.С. Шульгіна // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – Вип. 23. – Ч. 3. – С. 30–33.
27. Калінін А.М. Особливості проведення співбесіди як методу професійного відбору персоналу в ринкових умовах / А.М. Калінін // Наукові праці

- Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2014. – № 26. – С. 91–97.
28. Никифоров А.М. Анкетування та тестування як процедури прийняття на роботу творчої молоді / А.М. Никифоров // Молодий вчений. – листопад 2016 р. – № 11.1 (38.1). – С. 73–76.
29. Євтушенко В.А. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / В.А. Євтушенко, М.М. Кудінова, К.О. Лазарева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/8_2017/30.pdf.
30. Григор'єва О.В. Чинники успішного працевлаштування за фахом : навч. посіб. для студ. напрямів підготовки 030504 «Економіка підприємства» і 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці» / О.В. Григор'єва, Т.О. Галайда. – Полтава : ПолтНТУ, 2015. – 97 с.
31. Давидова І.О. Чинники успішного працевлаштування за фахом : навч.-метод. посіб. для студ. напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво» / І.О. Давидова. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 100 с.
32. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів / В.В. Колеснікова // Теорія та практика державного управління. – 2018. – № 1 (60) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/03.pdf>.
33. Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Коpecь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf>.
34. Кузь А.О. Мотивуюча роль оцінки персоналу : за матеріалами міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади» / А.О. Кузь , М.І. Зелена. – Тернопіль, 2012. – С. 147–148.
35. Смачило В.В. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства» / В.В. Смачило, Т.Л. Наливайко / Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 3 (89). – С. 47–56.

36. What is the definition of human resources or a human resource? [Електронний ресурс]: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-a-humanresource-1918144>
37. Worldseller. Reseacher. [Електронний ресурс]: <https://worldsellers.ru/resecher/>
38. Talent Adaptability : the pressing need for companies - LinkedIn's 'Adapt to Survive' study. (2014). [Електронний ресурс]. – <https://yourstory.com/2014/04/-talent-adaptability>
39. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою // Інноваційна економіка - 1'2015[56] - с.138-142
40. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 2. – С. 24-28.
41. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2013 – 453 с
42. Лук'янов В.І. , Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства / В.І. Лук'янов , В.П. Дядченко / – Харків, 2015. – 185-186 с
43. Гарматюк О., Чура О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу. Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, акад. НАН України М.Г. Чумаченка. Тернопіль, 2016. С. 27—28
44. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 5. С. 38—44.
45. Реун Г.П., Маліновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2015. № 1. С. 114—118.
46. Розробка стратегії побудови кар'єри контактного персоналу в системі внутрішнього маркетингу / Н.В. Мацєєва, М.П. Сагайдак // Культура народів Причорномор'я. — 2013. — № 256. — С. 65-69. — Бібліогр.: 9 назв. — укр.
47. Рейтинг рекрутингових агентств от hh.ua. Итоги опроса. URL: <https://hh.ua/article/12958> (дата обращения 10.09.2017)

- 48.Бібліотека економіста /2005-2017/ [Електронний ресурс] // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/459.html>.
- 49.Бібліотека економіста /2005-2017/ [Електронний ресурс] // Управління персоналом. Методи підбору персоналу, їх характеристика. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/45/3079.html>.
- 50.Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: Навчальний посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – С. 148.
- 51.Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління // Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. – 2015. – № 43. – С.201-210.
- 52.Смачило В.В. Ідентифікація соціально-економічної категорії «персонал підприємства» / В.В. Смачило, Т.Л. Наливайко / Економіка, управління та адміністрування. – 2019. – № 3 (89). – С. 47–56
- 53.Давидова І.О. Чинники успішного працевлаштування за фахом : навч.-метод. посіб. для студ. напряму підготовки 0305 «Економіка та підприємництво» / І.О. Давидова. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 100 с.
- 54.Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів / В.В. Колеснікова // Теорія та практика державного управління. – 2018. – № 1 (60) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2018-1/doc/4/03.pdf>.
- 55.Грибик І.І. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах / І.І. Грибик, Г.Р. Коpecь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/2443/1/37.pdf>.

ДОДАТКИ

**Методи підбору персоналу в сфері ресторанного бізнесу
Полова Маргарита Ігорівна, 1м-1 ФРГТБ КНТЕУ
Спеціальність «Готельний і ресторанний менеджмент»**

Стаття розроблена з метою покращення навичок підбору персоналу, пошук нових методів рекрутенгу та аналіз ефективності використаних методів. Завдання полягає у дослідженні методу багатокритеріального аналізу та застосування його на практиці для ефективного та довгострокового підбору на основі наукового методу.

Ключові слова: багатокритеріальний аналіз, підбір персоналу, методи ефективного підбору персоналу

Статья разработана с целью улучшения навыков подбора персонала, поиск новых методов рекрутинга и анализ эффективности используемых методов. Задача основана на исследовании метода многокритериального анализа, а также использовании его на практике для эффективного и долгосрочного подбора на базе научного метода.

Ключевые слова: многокритериальный анализ, подбор персонала, методы эффективного подбора персонала

The article was developed with the aim of improving staff selection skills, searching for new recruiting methods and analyzing the effectiveness of the methods used. The task is based on the study of the multicriteria analysis method, as well as its use in practice for effective and long-term selection based on the scientific method.

Key words: multicriteria analysis, personnel selection, methods of effective personnel selection

Актуальність теми статті. У науковій статті розглянуто багатокритеріальний аналіз у сфері підбору персоналу на підприємствах ресторанного бізнесу. Жорстка конкуренція на ринку ресторанного бізнесу спонукає підприємства до розвитку. Що надалі дає можливість розуміння впливу наукової школи менеджменту, яка є базою розвитку підприємств у світі на даний момент. За висловлюванням одного із засновників Ф. Тейлора, головним фактором гарного функціонування підприємства є людський фактор. Тому враховуючи основу розвитку менеджменту, основним рушієм функціонування закладу ресторанного господарства є його персонал, що і робить його підбір таким значущим для отримання доходу та гарної репутації бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи підбору персоналу розглянуто в працях таких дослідників як В.О.Занора [1], В. М. Данюк, А .М. Колот, Г. С. Суков [2], І. С. Пономаренко [3], М. М. Буднік [4], О. В. Ачкасова [5], та багато інших наукових статей як українських так і зарубіжних авторів [6 – 9], що доводить з наукової точки зору важливість впливу людського фактору на формування роботи закладу ресторанного господарства, і вимагає системного аналізу для дослідження на підприємствах аналогічного типу.

Мета статті полягає у покращенні навичок підбору персоналу, проведенні методу багатокритеріального аналізу як ефективного методу підбору персоналу на вакантні посади, виходячи з основних мотивів, поглядів і вподобань підприємства, базуючись на основних критеріях підбору для вибору ідеального кандидата, який і стане подальшою основою розвитку підприємства в сфері ресторанного бізнесу. Після визначення мети даної статті формується **завдання**, яке полягає у дослідженні методу багатокритеріального аналізу і застосування його на практиці.

Об'єкт: підбір персоналу як основа розвитку закладів ресторанного господарства.

Предмет: використання і застосування методу багатокритеріального аналізу, визначення його ефективності та результати його використання на прикладі .

Результати дослідження. Методологічні засади методу багатокритеріального аналізу були досліджені як вітчизняними так і зарубіжними вченими. Головна мета досліджень це

проведення аналізу на основі підприємства, працівників, які вже залучені до підприємства, а також тих яких збираються залучити.

Підбір персоналу завжди був складним етапом у розвитку підприємства, оскільки у сфері ресторанного бізнесу переважає велика швидкоплинність кадрів, звідки і постає велика проблема підбору кваліфікованих співробітників на вакантні посади.

Тому перед кадровими службами, HR-менеджерами, хантами, постає підготовка комплексного підходу до якого належать:

- Перелік вимог до кандидата.
- Організація пошуку кандидатів на вакантну посаду.
- Методи роботи з кандидатами.
- Відбір оптимальних кандидатів.

Для впровадження даного методу, обираємо найбільш ефективне джерело для пошуку потенційних працівників серед представлених:

- A1 – приватні кадрові агенції;
- A2 – державні центри зайнятості;
- A3 – презентації участь у ярмарках, святах тощо;
- A4 – розміщення оголошень у ЗМІ;
- A5 – неетичні методи пошуку (хедхантинг тощо);
- A6 – особисті контакти менеджерів та співробітників;
- A7 – внутрішні джерела.

Також для більш чіткого розуміння даних розрахунків, маємо за потрібне виокремити критерії оцінки кожного методу, принцип методу представлений в табл. 1.1.

Методи підбору персоналу будемо використовувати за наступною градацією:

- 5 балів - джерело пошуку є найбільш прийнятним та задовольняє критерії пошуку;
- 4, 3, 2 балів - джерело пошуку може бути використане, але задовольняти критерії пошуку буде мінімально;
- 1 бал – вказане джерело пошуку буде неефективним при будь якому рішенні.

Визначення вектору альтернатив, на цьому етапі, кожне підприємство вибирає стовпчики і оцінює кожну альтернативу. Об'єктом дослідження є підприємство сфери обслуговування.

Даний приклад розроблений з метою кращого розуміння методу багатокритеріального аналізу, для кожного підприємства виділяється градація оцінки залежно від наданих ресурсів підприємства для пошуку персоналу.

Таблиця 1.1.

Критерії оцінки кандидата

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу		Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	Мало	Достатньо	Незначні	Значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	мале	середнє	Велике	міжнародна корпорація
A1	5	2	5	2	1	2	1	2	1	1	1	1
A2	5	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1

Продовження таблиці 1.1

A3	5	2	5	2	4	3	1	2	2	2	4	3
A4	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	2	1
A5	2	4	2	4	2	4	4	5	1	1	4	5
A6	2	5	5	3	4	5	4	4	3	4	2	1
A7	1	5	4	2	5	4	4	4	5	5	5	4

Далі проводимо нормалізацію матриці рішень для зручності використання оцінювання альтернатив за критеріями в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Результати оцінки доцільності використання джерела пошуку кандидатів

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду	Час, що відводиться на пошук		Витрати, спрямовані на пошук персоналу		Специфіка потреби у персоналі				Розмір підприємства			
	Мало	Достатньо	Незначні	Значні	потреба у спеціалістах низької кваліфікації	потреба у спеціалістах високої кваліфікації	потреба у менеджерах вищої ланки	масовий підбір персоналу різних	мале	середнє	Велике	міжнародна корпорація
A1	0,6523	0,1756	0,5245	0,1956	0,1148	0,2286	0,1658	0,1645	0,0962	0,1334	0,0874	0,0765
A2	0,5256	0,1967	0,5089	0,0983	0,1667	0,1265	0,0832	0,0921	0,1075	0,1222	0,0840	0,1347
A3	0,5834	0,1834	0,4823	0,1745	0,3265	0,2534	0,1289	0,2234	0,1634	0,1654	0,4010	0,3350
A4	0,3467	0,3663	0,2876	0,3896	0,5050	0,2995	0,4100	0,5250	0,4490	0,4250	0,1884	0,0900
A5	0,2924	0,3840	0,1999	0,4125	0,1688	0,3748	0,4133	0,5450	0,0949	0,0972	0,4405	0,4750
A6	0,2617	0,4790	0,4940	0,2658	0,3734	0,5087	0,4344	0,4467	0,2764	0,3987	0,2252	0,0925
A7	0,0617	0,4657	0,3550	0,1658	0,5276	0,3678	0,3990	0,4650	0,5490	0,5346	0,5175	0,3598

Представлене підприємство не виділяє достатньо коштів для проведення пошуку персоналу, тому таблиця критеріїв підбору джерел матиме такий вигляд (таблиця 1.3.)

Таблиця 1.3.

Результатами ранжування пріоритетності альтернатив використання джерел пошуку кандидатів

Джерело пошуку кандидатів на вакантну посаду (альтернатива)	Час, що відводиться на пошук	Витрати, спрямовані на пошук персоналу	Специфіка потреби у персоналі	Розмір підприємства	Зважені оцінки Альтернатив
	Мало	Незначні	масовий підбір персоналу різних спеціальностей	Середнє	
A1	0,6523	0,5245	0,1645	0,1334	1,4747
A2	0,5256	0,5089	0,0921	0,1222	1,2488
A3	0,5834	0,4823	0,2234	0,1654	1,4545

Продовження таблиці 1.3

A4	0,3467	0,2876	0,5250	0,4250	1,5843
A5	0,2924	0,1999	0,5450	0,0972	1,1345
A6	0,2617	0,4940	0,4467	0,3987	1,6011
A7	0,0617	0,3550	0,4650	0,5346	1,0613

Згідно з результатами ранжування пріоритетності альтернатив, можемо визначити послідовність джерел для пошуку кандидатів;

A7-A5-A2-A3-A1-A4-A6

Тобто за умов що склалися, найкраще шукати через внутрішні джерела або скористатися особистими контактами менеджерів.

Після завершення дослідження підприємства на знаходження джерела пошуку, потрібно обрати метод відбору персоналу.

Етап перший. На етапі попереднього відбору кандидатів передбачається розгляд документів кандидата (резюме, анкета, CV і т.д.). Після розгляду проводиться аналіз самого кандидата на наявність у нього саме тих навичок, які потребує підприємство. Також на цьому етапі вирішується чи відбудеться особиста зустріч між кандидатом та хедхантером.

Етап другий. Особиста зустріч з претендентом і перевірка останнього. Існує безліч методів для оцінки компетенції кандидата, тому що різні методи дають можливість дослідити різні «сторони» кандидата. Тому аналіз наукових джерел допоміг побудувати пріоритетність методів відбору компетенцій кандидата які наведені в табл. (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Пріоритетність методів відбору компетенцій кандидата на вакантну посаду

Методи відбору	Якості та компетенції, які необхідно оцінити						
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Психологічний портрет	Зовнішній вигляд та манери	Мотивація до праці
Традиційні та структуровані інтерв'ю	+	+	+	++	+	+	++
Пробні завдання (ділові ігри)	++	++	++	++	+	++	+
Професійне тестування	+	++	+	+			
Психологічне тестування	++	+	++		++	+	++
Альтернативні методи (самооцінка, графологія, астрологія тощо)				+	++		+

Етап третій. Остаточний відбір. При проведенні дослідження компетенцій на вакантну посаду, висновки частіше за все робляться інтуїтивно, оскільки різні кандидати мають різні переваги, тому визначити, яка з перерахованих переваг є більш вагомою дуже складно. Тому для кращого розуміння результату підбору персоналу за компетенціями сформуємо науковий метод підбору кандидатів.

Основою даного методу є пошук «ідеальної точки». Ідея даного методу це пошук ідеальної альтернативи в багатовимірному просторі критеріїв та просто альтернативами що розглядаються. Ідеальною вважається альтернатива що має найкраще значення всіх критеріїв.

Після проведених співбесід підбираємо 4 кандидати на вакантну посаду, в даному випадку на посаду керівника закладу ресторанного господарства (таблиця 1.5.)

Таблиця 1.5.

Критерії оцінки кандидатів

Кандидат на вакантну посаду	Критерії оцінки							
	Базові професійні компетенції (5-бальна шкала)	Управлінські компетенції (5-бальна шкала)	Організаційні компетенції (5-бальна шкала)	Комунікаційні компетенції (5-бальна шкала)	Зовнішній вигляд та манери (5-бальна шкала)	Стаж роботи за фахом (кількість років)	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	Max	Max	Max	Max	Max	Max	min	min
A1	5	4	4	4	5	4	25	8,5
A2	5	5	5	4	5	5	20	8,5
A3	5	4	5	5	4	5	30	8,8
A4	5	3	4	5	5	4	25	9

Далі проведемо нормалізацію матриці за критеріями для більш зручного застосування розрахунків, але попередньо зробимо такі розрахунки значень

$$x_{kj}^2, \sum_{k=1}^n x_{kj}^2, \sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2} \text{ (таблиця 1.6.)}$$

Таблиця 1.6.

Результати оцінки кандидатів на вакантні

Кандидат на вакантну посаду	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)
Функція	Max	max	Max	max	max	max	Min	min
A1	25	16	16	16	25	16	625	72,25
A2	25	25	25	16	25	25	400	72,25
A3	25	16	25	25	16	25	900	74,8
A4	25	9	16	25	25	16	625	81
$\sum_{k=1}^n x_{kj}^2$	100	66	82	82	91	82	2550	300,3
$\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}$	10	8,124	9,0554	9,0554	9,539	9,0554	50,497	17,329

Тепер знаходимо нормалізовану матрицю рішень, розраховуємо її за формулою:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{k=1}^n x_{kj}^2}} \quad (1.6.)$$

Отже визначасмо оптимальну альтернативу (табл.1.10.)

Таблиця 1.7

Розрахунок оптимальних показників оцінки кандидатів

Кандидати на вакантну посаду	Критерії оцінки кандидатів								
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати (тис. грн)	Витрати на пошук та відбір кандидата (тис. грн)	
Функція	Max	Max	Max	max	max	Max	Min	Min	
A1	0,5	0,492368	0,441725	0,441725	0,524163	0,441725	0,495078	0,490507	
A2	0,5	0,615456	0,552157	0,441725	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	
A3	0,5	0,492368	0,552157	0,552157	0,419331	0,552157	0,5940947	0,507819	
A4	0,5	0,492368	0,441725	0,552157	0,524163	0,441725	0,495078	0,519360	
	У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо максимальне значення							У кожному стовпчику за даними критеріями обираємо мінімальне значення	
	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	
	0,5	0,615456	0,552157	0,552157	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	

Наступним кроком в наших розрахунках це визначення того на скільки наші альтернативи близькі до «ідеальної точки».

Спочатку визначимо вагові коефіцієнти w_j за технологією SMART. Нехай найважливішим критерієм оцінки базові професійні компетенції, тоді оцінка за цим критерієм становить 100 балів. Відповідно всі інші критерії порівнюються з цим критерієм. Бальні критерії оцінок наведені нижче в табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

Бальні критерії оцінки кандидатів на вакантні посади

Критерії	Критерії оцінки кандидатів							
	Базові професійні компетенції	Управлінські компетенції	Організаційні компетенції	Комунікаційні компетенції	Зовнішній вигляд та манери	Стаж роботи за фахом	Вимоги кандидата до заробітної плати	Витрати на пошук та відбір кандидата
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
Бальна оцінка	100	90	85	95	75	70	75	50

На основі виставлених оцінок в балах робимо розрахунки:

$$W(K1)=100/(90+85+95+75+70+75+50)=0,1851$$

$$W(K2)=90/(100+85+95+75+70+75+50)=0,1636$$

$$W(K3)=85/(90+100+95+75+70+75+50)=0,1531$$

$$W(K4)=95/(100+90+85+75+70+75+50)=0,1743$$

$$W(K5)=75/(100+90+85+95+70+75+50)=0,1327$$

$$W(K6)=70/(100+90+85+95+75+75+50)=0,1228$$

$$W(K7)=75/(100+90+85+95+70+75+50)=0,1327$$

$$W(K8)=50/(100+90+85+95+75+70+75)=0,0847$$

Тепер ми можемо знайти відстань між j-того альтернативи і «ідеальною» точкою за формулою (табл.1.9)

$$S_j = \sqrt{\sum_{j=1}^m w_j * (r_{ij} - r_j^+)^2} \quad (1.7.)$$

Таблиця 1.9.

Розрахунок співвідношення між альтернативними та «ідеальними» критеріями оцінки кандидатів

Варг w_j	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	S_j
	0,1851	0,1636	0,1531	0,1743	0,1327	0,1228	0,1327	0,0847	
A1	0,5	0,492368	0,441725	0,441725	0,524163	0,441725	0,495078	0,490507	0,238148
A2	0,5	0,615456	0,552157	0,441725	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	0,138738
A3	0,5	0,492368	0,552157	0,552157	0,419331	0,552157	0,5940947	0,507819	0,079393
A4	0,5	0,492368	0,441725	0,552157	0,524163	0,441725	0,495078	0,519360	0,114629
	r1	r2	r3	r4	r5	r6	r7	r8	
	0,5	0,615456	0,552157	0,552157	0,524163	0,552157	0,396063	0,490507	

Останнім кроком буде здійснення ранжування S_j , чим менше значення цього самого параметру, тим ближче він наближається до «ідеальної точки».

Приклад ранжування знаходиться в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Ранжування показників оцінки кандидатів на вакантні місця

Кандидати на вакантну посаду	S_j	Ранг
A1	0,238148	3
A2	0,138738	2
A3	0,079393	1
A4	0,114629	4

Після проведеного дослідження на основі методу багатокритеріального аналізу, для підбору на посаду керівника, альтернативи розташовані в такій послідовності :

A3-A2-A1-A4;

Висновок

Отже після проведеного дослідження можна зробити такі висновки, по-перше дослідження показує, що науковий підхід до підбору кандидатів є більш функціональний ніж просто інтуїтивний підхід, оскільки на кожному з етапів вибір кандидатів змінювався, аж до самого закінчення проведеного експерименту. По-друге даний метод допомагає визначити, які пріоритети все таки найважливіші в професії, у нашому випадку керівника закладу ресторанного господарства . По-третє метод дає змогу звільнити рекрутера від формування непотрібних емоційних переваг на остаточний вибір, метод який не використовую емоційну складову покладаючись лише на «холодний» розрахунок для підбору персоналу.

Список використаних джерел

1. Занора В.О. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В.О. Занора, Л.С. Чернова, Ю.М. Кузьмінська, О.Б.Данченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2013 - №1(45). - С. 88-94

2. Управління персоналом : підруч. / [В. М. Данюк, А. М. Колот, Г. С. Суков та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. – 666 с
3. 16. Пономаренко І. С. Розробка та класифікація методів підбору персоналу та їх використання на торговельному підприємстві / І. С. Пономаренко // Актуальні проблеми розвитку соціально-економічних систем у трансформаційних умовах: наукові здобутки молоді : зб. статей магістрантів, асп., мол. учених, Харків, 21–22 березня 2013 р. – Харків : КНЕУ, ХТЕІ КНЕУ, 2013. – С. 276–281.
4. Буднік М. М. Створення ефективного процесу відбору персоналу / М. М. Буднік, І. С. Пономаренко // Бізнес Інформ. –2014. – № 2. – С. 361–366
5. Ачкасова О. В. Обґрунтування вибору формату опису вимог до кандидатів на посади вітчизняними промисловими підприємствами / О. В. Ачкасова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 7. – С. 308–313.
6. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2015; 7 (172): 20-29 УДК 331.108.37 JEL M 12 DOI: [dx.doi.org/ 10.17721/1728-2667.2015/172-7/3](https://doi.org/10.17721/1728-2667.2015/172-7/3) Т. Білорус, канд. екон. наук, доц. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ
7. A new parsimonious AHP methodology: Assigning priorities to many objects by comparing pairwise few reference objects
By: Abastante, Francesca; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al.
EXPERT SYSTEMS WITH APPLICATIONS Volume: 127 Pages: 109-120 Published: AUG 1 2019
8. THE RANK REVERSAL PROBLEM IN MULTI-CRITERIA DECISION MAKING: A LITERATURE REVIEW (View record in ScELO Citation Index)
By: Aires, Renan Felinto de Farias; Ferreira, Luciano
Pesquisa Operacional Volume: 38 Issue: 2 Pages: 331-362 Published: 2018-08
9. MUSA-INT: Multicriteria customer satisfaction analysis with interacting criteria
By: Angilella, Silvia; Corrente, Salvatore; Greco, Salvatore; et al.
OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE Volume: 42 Issue: 1 Pages: 189-200 Published: JAN 2014

Модель якості і конкурентоспроможності фахівця (контактного персоналу)[45]

ЯКІСТЬ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПОСЛУГ (КОНТАКТНОГО ПЕРСОНАЛУ)

Особливості якості фахівців

Кваліфікація фахівця

Розумові здібності
Профпридатність
Мотивація
Інтереси, характер
Стан здоров'я
Інші(зовнішність, мова)

Рівень освіти
Інноваційність
Досвід роботи
Спеціальні знання, вміння
навички

КОНКУРЕТОСПРОСОЖНІСТЬ ФАХІВЦІВ


























У роботі з гостем(з позиції гостя та роботодавця)

У роботі з колегами(з позиції роботодавця)

Професійна мобільність
Розуміння гостей та їх запитів
Нормативно правова підготовка
Комунікабельність
Знання особливостей(ринку послуг)

Здатність знайти спільну мову з колегами/сприймання інновацій
Здатність до навчання та підвищення кваліфікації
Стресостійкість
Територіальна мобільність
Оволодіння суміжними професіями

Дослідження відгуків

№	Назва закладу	Відгуки	"Зірковість"
1.	"Желток"	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично  46</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо  32</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо  18</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо  15</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно  15</p>	3,5
2.	Pastateca	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично  37</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо  12</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо  5</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо  2</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно  3</p>	4,5
3.	Gogi	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично  3</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо  3</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо  1</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо  0</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно  0</p>	4,5
4.	Happy Cake	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично  0</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо  0</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо  1</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо  0</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно  0</p>	3,0
5.	Клюква і Брюква	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично  24</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо  13</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо  5</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо  2</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно  2</p>	4,0

6.	Альтруїст	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично 34</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо 8</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо 9</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо 2</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно 2</p>	4,0
7.	CONTRABANDO Food & Wine	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично 1</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо 0</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо 0</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо 0</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно 0</p>	5,0
8.	Мама Манана	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично 499</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо 96</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо 25</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо 17</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно 15</p>	4,5
9.	NĀM	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично 31</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо 6</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо 2</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо 3</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно 1</p>	4,5
10.	Пузата Хага	<p>Оценка путешественников</p> <p><input type="checkbox"/> Отлично 116</p> <p><input type="checkbox"/> Очень хорошо 56</p> <p><input type="checkbox"/> Неплохо 18</p> <p><input type="checkbox"/> Плохо 9</p> <p><input type="checkbox"/> Ужасно 7</p>	4,5

Додаток Г

Назва агенції	Golden Staff	«Глория»	«Фортуна»	«Навигатор»
Адреса	вул. Богдана Хмельницького, 16-22, корпус Б, офіс 516/2 м. Київ, 01030, Україна	01021, м. Київ, вул. Липська 19/7, оф. 8	М. Київ пр. Григоренко 33/44, оф 585	проспект Леся Курбаса, 7Б, Київ, 01034
Років на ринку	з 1998 року (22 роки)	з 2008 (11 років)	з 2001 року (19 років)	1999 року (21 рік)
Ціна	15-20% річних від зарплати спеціаліста	10-12% річних від зарплати спеціаліста	10% річних від зарплати спеціаліста	20-25% від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата
Критерії відбору				
Headhunting, Executive Search	+	+	+	+
Власна база кандидатів	більш ніж 260 компаній в співпраці	298 компаній в співпраці	112 компаній в співпраці	більше 270 компаній
Додаткові пропозиції	Глибокий аналіз психологічного портрета претендента за методикою Hogan.			
Методи дослідження				
Компетенції	діагностика необхідних компетенцій кандидатів, які ми визначаємо разом із замовником, дозволяє відібрати для вас максимально результативного топ-менеджера;	отуємо повний робочий профайл рекомендованого Кандидата і направляємо Клієнту на розгляд	Поиск специалистов (СМИ, интернет, база данных, прямой поиск, хедхантинг);	встановлення контакту з майбутніми кандидатами для з'ясування їх кваліфікації і потенційного інтересу до пропонуваної позиції; підготовка повного списку можливих кандидатів (Long-list) і обговорення його з клієнтом;

Досягнення і результати роботи	застосовуючи сучасні методики проведення співбесіди, ми детально аналізуємо і визначаємо попередній досвід претендента, поведінкові маркери, досягнення, що дозволяє спрогнозувати ефективність кандидата в компанії замовника.	Ми не обмежуємо кількість рекомендованих Кандидатів для Клієнтів Ми організуємо співбесіди Клієнта з вибраними ним Кандидатами в зручному для нього місці і в зручний час	-	проведення докладних інтерв'ю з кваліфікованими кандидатами, оцінка відповідності вимогам клієнта і мотиваційних чинників; надання звіту про фінальних кандидатів;
Професійні знання та навички	використовуючи передові методики проведення інтерв'ю, співвідносимо вимоги замовника з професійними можливостями кандидатів.	Збір і аналіз резюме по вакансії клієнта рекрутерами нашої компанії Телефонний скріпінг резюме	Первинний відбір - аналіз резюме, короткий співбесіду по телефону;	У роботі з кожним клієнтом пропонуємо індивідуальний підхід, проте у всіх випадках гарантуємо дотримання прописаної поетапної технології роботи і залучення кращих менеджерів галузі.
Мотивація і особистісні якості	глибинний підхід і якісний аналіз дозволяє визначити амбіції і систему цінностей що відповідає цілям компанії; діагностуємо мотиваційну карту кандидата, щоб сформувати максимально привабливу пропозицію.	Особисте інтерв'ю: перевірка професійних компетенцій і особистісних особливостей кандидата Проходження кандидатом професійних і психологічних тестів	Вторинний відбір - співбесіда з претендентами, тестування для визначення професійних знань, навичок і особистісних особливостей;	організація зустрічей 2-4 фінальних кандидатів з клієнтом; спільний аналіз і допомогу в оцінці претендентів;
Рекомендації	самостійно визначаємо джерела отримання рекомендацій для об'єктивізації оцінки досвіду кандидатів; перевіряємо достовірність отриманої та діагностованої інформації.	Перевірка рекомендацій кандидата з попередніх місць роботи	Перевірка рекомендацій;	збір та перевірка інформації / рекомендацій / відгуків;

Додаток Д

Дата	Виторг	план	Процент виповнення	Собівартість	Націнка в грн	Націнка, %	Рентабельність	Кількість чеків	Кількість гостей	Кількість чеків ресторану	План Гості Ресторану	Кількість гостей ресторану	Виконання, %.
01.01.19	39 395	43000	91,6%	22139,41	17 255	177,9%	43,8%	90	160	90	210	160	76,2%
02.01.19	43 396	45000	96,4%	25254,41	18 142	171,8%	41,8%	124	83	124	184	83	45,1%
03.01.2019	40 339	46000	87,7%	22673,48	17 666	177,9%	43,8%	89	113	89	152	113	74,3%
04.01.19	42 345	48500	87,3%	24866,64	17 478	170,3%	41,3%	84	89	84	168	89	53,0%
05.01.19	50 320	56000	89,9%	32432,12	17 888	155,2%	35,5%	104	147	104	174	147	84,5%
06.01.19	36 500	40000	91,3%	18191,6	18 308	200,6%	50,2%	47	130	47	230	130	56,5%
07.01.19	37 560	40000	93,9%	18505,82	19 054	203,0%	50,7%	131	314	131	380	314	82,6%
08.01.19	46 000	52000	88,5%	17968,18	28 032	256,0%	60,9%	130	89	130	105	89	84,8%
09.01.19	48 850	53000	92,2%	22638,2	26 212	215,8%	53,7%	62	67	62	110	67	60,9%
10.01.19	39 489	49000	80,6%	16667,85	22 821	236,9%	57,8%	54	122	54	127	122	96,1%
11.01.19	38 438	46000	83,6%	18451,54	19 987	208,3%	52,0%	62	127	62	132	127	96,2%
12.01.19	41 158	52000	79,1%	27711,76	13 446	148,5%	32,7%	62	126	62	198	126	63,6%
13.01.19	38 450	43000	89,4%	18324,27	20 126	209,8%	52,3%	131	293	131	390	293	75,1%
14.01.19	46 133	48000	96,1%	19229,07	26 904	239,9%	58,3%	104	230	104	345	230	66,7%
15.01.19	38 340	42000	91,3%	19189,46	19 151	199,8%	49,9%	33	71	33	99	71	71,7%
16.01.19	41 230	44000	93,7%	18910,58	22 319	218,0%	54,1%	22	45	22	112	45	40,2%
17.01.19	39 450	48000	82,2%	19968,84	19 481	197,6%	49,4%	37	92	37	116	92	79,3%
18.01.19	46 670	56000	83,3%	26636,82	20 033	175,2%	42,9%	40	75	40	132	75	56,8%
19.01.19	44 353	50000	88,7%	27886,19	16 467	159,1%	37,1%	59	133	59	150	133	88,7%
20.01.19	44 670	55000	81,2%	25675,98	18 994	174,0%	42,5%	149	430	149	450	430	95,6%
21.01.19	43 450	53000	82,0%	24854,23	18 596	174,8%	42,8%	130	267	130	400	267	66,8%
22.01.19	39 240	53000	74,0%	22456,78	16 783	174,7%	42,8%	41	77	41	115	77	67,0%

23.01.19	33 112	54000	61,3%	22239,54	10 872	148,9%	32,8%	37	75	37	120	75	62,5%
24.01.19	34 340	55500	61,9%	22877,11	11 463	150,1%	33,4%	36	69	36	125	69	55,2%
25.01.19	56 084	58000	96,7%	22499,2	33 585	249,3%	59,9%	47	75	47	130	75	57,7%
26.01.19	36 450	46000	79,2%	17132,77	19 317	212,8%	53,0%	63	135	63	144	135	93,8%
27.01.19	47 030	59000	79,7%	22930,9	24 099	205,1%	51,2%	144	365	144	400	365	91,3%
28.01.19	49 854	52000	95,9%	18262,79	31 591	273,0%	63,4%	122	293	122	390	293	75,1%
29.01.19	33 320	54000	61,7%	17955,96	15 364	185,6%	46,1%	30	45	30	109	45	41,3%
30.01.19	39 743	54000	73,6%	19534,05	20 209	203,5%	50,8%	33	71	33	114	71	62,3%
31.01.19	45 675	56000	81,6%	22978,74	22 696	198,8%	49,7%	40	83	40	125	83	66,4%
січень 19	1 301 384	1 551 000	83,9%	677 044	624 340	192,2%	48,0%	2 337	4 491	2 337	6 136	4 491	73,2%

ДОДАТОК Б

Дата	факт	план	Відсоток виконання	Себівартість	Нац в грн	Нац,%	Рентабельність	к-ть чеків	к-ть гостей	к-ть чеків ресторану	План Гости Ресторан	К-ть гостей ресторана	выполнение, %.
1.12.19	62 659	65 654	95,4%	22773,06	39 886	275,1%	63,7%	212	517	212	535	517	96,6%
2.12.19	68 571	68571	100,0%	25568,6	43 003	268,2%	62,7%	126	260	126	278	260	93,5%
3.12.19	63 089	63089	100,0%	21661,7	41 427	291,2%	65,7%	67	114	67	122	114	93,4%
4.12.19	62 655	62655	100,0%	22936,85	39 718	273,2%	63,4%	61	126	61	130	126	96,9%
5.12.19	64 063	64063	100,0%	18467,18	45 596	346,9%	71,2%	58	122	58	137	122	89,1%
6.12.19	78 691	78691	100,0%	24219,42	54 472	324,9%	69,2%	54	121	54	107	121	113,1%
7.12.19	68 173	68173	100,0%	22884,74	45 288	297,9%	66,4%	104	203	104	218	203	93,1%
8.12.19	64 683	64683	100,0%	22870,59	41 813	282,8%	64,6%	209	437	209	485	437	90,1%
9.12.19	66 324	66324	100,0%	22651,61	43 672	292,8%	65,8%	189	399	189	424	399	94,1%
10.12.19	63 987	63987	100,0%	21502,42	42 485	297,6%	66,4%	41	83	41	80	83	103,8%
11.12.19	74 059	74059	100,0%	24670,5	49 388	300,2%	66,7%	47	82	47	82	82	100,0%
12.12.19	71 128	71128	100,0%	26173,18	44 955	271,8%	63,2%	51	97	51	121	97	80,2%
13.12.19	60 653	64000	94,8%	22877,01	37 776	265,1%	62,3%	40	75	40	126	75	59,5%
14.12.19	62 332	62500	99,7%	23398,78	38 933	266,4%	62,5%	80	139	80	186	139	74,7%
15.12.19	68 578	69000	99,4%	22787,1	45 791	301,0%	66,8%	82	159	82	257	159	61,9%
16.12.19	65 502	65203	100,5%	23780,05	41 722	275,5%	63,7%	77	166	77	200	166	83,0%
17.12.19	65 548	66000	99,3%	24599,3	40 948	266,5%	62,5%	112	271	112	149	271	181,9%
18.12.19	64 907	64500	100,6%	27727,67	37 180	234,1%	57,3%	39	65	39	77	65	84,4%
19.12.19	71 111	71000	100,2%	27455,4	43 656	259,0%	61,4%	35	60	35	78	60	76,9%
20.12.19	78 664	78000	100,9%	28229,21	50 434	278,7%	64,1%	51	182	51	80	182	227,5%
21.12.19	64 311	64500	99,7%	24676,65	39 634	260,6%	61,6%	70	137	70	140	137	97,9%
22.12.19	59 996	60000	100,0%	20984,76	39 011	285,9%	65,0%	156	363	156	285	363	127,4%
23.12.19	64 956	65000	99,9%	22356,69	42 600	290,5%	65,6%	138	300	138	257	300	116,7%
24.12.19	62321	63000	98,9%	20808,12	41 513	299,5%	66,6%	41	79	41	74	79	106,8%
25.12.19	63328	63300	100,0%	23396,96	39 931	270,7%	63,1%	56	113	56	76	113	148,7%

26.12.19	67660	68500	98,8%	22899,35	44 760	295,5%	66,2%	39	63	39	77	63	81,8%
27.12.19	67555	67000	100,8%	23463,85	44 091	287,9%	65,3%	47	98	47	80	98	122,5%
28.12.19	71817	72000	99,7%	24650,09	47 167	291,3%	65,7%	60	112	60	126	112	88,9%
29.12.19	74502	74000	100,7%	20978,72	53 524	355,1%	71,8%	102	192	102	285	192	67,4%
30.12.19	69221	70000	98,9%	24956,79	44 264	277,4%	63,9%	93	196	93	228	196	86,0%
31.12.19	69234	72000	96,2%	23829,21	45 405	290,5%	65,6%	52	180	52	220	180	81,8%
груд.19	2 080 277	2 090 580	99,5%	730 236	1 350 042	284,9 %	64,9%	2 589	5 511	2 589	5 720	5 511	96,3%