

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ
РЕСТОРАНУ “TAVERNA”, М. КИЇВ**

Студентки 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Сич Діани
Станіславівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київ 2020

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного
та туристичного бізнесу та бізнесу
спеціальність 073 «Менеджмент»
спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2020 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Сич Діані Станіславовні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Taverna», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «28» грудня 2019 р. № 4509.

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

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування системи управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу

Розділ 2. Діагностика системи управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Taverna», м. Київ

2.1. Характеристика кількісного та якісного складу персоналу

Підприємства

2.2. Дослідження системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

2.3. Оцінка результативності діючої системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Розділ 3. Удосконалення управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Taverna», м. Київ

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку

3.2. Обґрунтування програми заходів розвитку професійної компетентності персоналу підприємства

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	15.09.2019
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	04.12.2019
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	07.05.2020
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	16.05.2020
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	07.05.2020
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	02.09.2020
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	03.09.2020
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	28.10.2020
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	30.10.2020
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	18.11.2020
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	23.11.2020
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Сич Діана Станіславівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на актуальну тему в сучасних умовах господарювання суб'єктів ресторанного бізнесу.

В роботі розкрито теоретичні засади управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу, проаналізовано систему управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Taverna», м. Київ, запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення даного напрямку діяльності досліджуваного підприємства та обґрунтовано їх ефективність.

Випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених умов, затвердженого плану і рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу	18
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «TAVERNA», М. КИЇВ 27	
2.1. Характеристика кількісного і якісного складу персоналу підприємства... 27	
2.2. Дослідження системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	34
2.3. Оцінка результативності діючої системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «TAVERNA», М. КИЇВ .46	
3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку	46
3.2. Обґрунтування програми заходів розвитку професійної компетентності персоналу підприємства	50
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів	55
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Готельно-ресторанний бізнес - одна з найбільш динамічних галузей світового господарства. Поєднання новітніх технологій, унікальних та креативних ідей, вишуканих страв в ресторані є ключовими факторами його популярності [20]. Однак, тенденції сучасного ринку дуже мінливі і щоб відповідати їх вимогам, необхідно забезпечувати високу якість пропонованих послуг та постійно вдосконалювати їх.

Актуалізація управління професійною компетенцією персоналу на сучасних підприємствах пояснюється збільшенням впливу людського фактору на рівень конкурентоспроможності закладу. За умов глобалізації, швидкого розвитку НТП та майже повної відсутності бар'єрів входження на ринок готельно-ресторанних послуг України, професіоналізм персоналу визначає їх спроможність задовольняти постійно зростаючі потреби споживачів, перевершувати їх очікування, створювати «wow-ефект», що змушує відвідувачів знову і знову повертатися до закладу. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ресторанному господарству стабільний прибуток і гарну репутацію.

Багато вітчизняних і зарубіжних спеціалістів присвятили свої праці проблемі професійної компетентності персоналу. Серед них: Гопкало Л.М.[6], Кельдсен А.М. [28], Ланза Г. [26], Фанелі С. [26], Штока Є.Т.[23] та інші. Ресторанний бізнес посідає одне з перших місць по плинності персоналу, що створює постійну необхідність пошуку нових кадрів. Однак, попри високий попит ринку праці на посади офіціантів та кухарів, менеджер все частіше стикається з проблемою їх некваліфікованості, що створює необхідність розробки ефективної системи управління професійною компетентністю працівників.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішується ряд завдань:

- розкрити сутність поняття «управління професійною компетентністю персоналу» та особливості впровадження ефективної системи навчання кадрів;
- виявити і проаналізувати фактори, що мотивують та спонукають персонал до розвитку своїх навичок і вмінь;
- дати комплексну характеристику і оцінку системи управління компетентністю персоналу в ресторані «Taverna», м.Київ;
- обґрунтувати напрямки удосконалення системи управління професійною компетенцією кадрів в ресторані «Taverna», м.Київ;
- охарактеризувати запропоновані методи та принципи управління персоналом в ресторані «Taverna», м.Київ;
- запропонувати методики визначення рівня результативності систем розвитку персоналу для ресторану «Taverna», м.Київ.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження. В роботі були використані наступні методи дослідження: економічний аналіз, емпіричне дослідження, аналіз внутрішнього середовища, метод опитування, проведений SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін підприємства. Застосований монографічний метод для обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління професійною компетентністю працівників; метод формування таблиць, діаграм та графіків для наочного подання результатів досліджень. У роботі використана внутрішня звітність ресторану «Taverna» за 2018- 2019 рр. та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників закладу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, загального висновку, списку використаних джерел та додатків. Текст містить

таблиці та рисунки розроблені автором. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінок, додатки займають__сторінок. Список використаних джерел містить 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Підприємства готельно-ресторанної справи постійно розвивається і змінюється. Найбільш точно становище на ринку послуг гостинності розкриває концепція «VUCA world». Дана аббревіатура з'явилася ще на початку ХХ століття, однак в останній час вона набуває все більшої популярності і часто звучить з екранів телевізорів, коли справа стосується розвитку бізнес-середовища. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) показує волатильність, ненадійність, складність та неясність сучасних ринкових відносин суб'єктів ресторанного бізнесу[29]. Через постійні зміни керівникам доводиться постійно розвивати та адаптувати свої підприємства під нові, більш жорсткі вимоги ринку. Опиратися лише на технології в динамічному цифровому світі вже замало.

З року в рік сотні підприємств банкрутують, оскільки не встигають за науково-технічним прогресом та своїми конкурентами, однак ще більше закладів втрачають мільйони через професійну некомпетентність кадрів. Для покращення ситуації, одним з головних завдань керівної ланки управління є безперервне покращення професійних компетентностей працівників, а також формування сучасних управлінських технологій і методів розвитку професійної компетентності персоналу.

Через швидкий розвиток НТП та мінливість кон'юнктури ресторанного ринку України, керівники зтикаються з новою проблемою- швидке старіння знань і досвіду персоналу. Це явище проявляється у відставанні та невідповідності індивідуальних знань і досвіду до сучасних вимог ринку та професії в цілому. Виходячи з цього, новаторські компанії почали зосереджувати свою увагу на здатність та бажання працівників до навчання, а

також вплив цих факторів на ефективність праці, конкурентоспроможність у професійному середовищі та можливості подальшого професійного розвитку.

Через це зростає роль управління людськими ресурсами, яке заключається в:

- індивідуальному плануванні кар'єрного зростання, підготовки та перепідготовки штату, ротації кадрів;
- використанні в виробничій практиці гнучких систем організації роботи та створенні автономних робочих груп;
- врахуванні індивідуального вкладу та професійної компетенції людини в систему оплати праці;
- участі працівників у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- передачі частини повноважень підлеглим.

Вчені наводять різні визначення сутності компетентності персоналу. І. Зимня розглядає компетентність як особистісну якість, що зумовлена інтелектуальними і соціокультурними факторами та базується на знаннях індивіда; компетентність проявляється в діяльності людини, її поведінці та взаємодії з іншими для вирішення різноманітних завдань [7]. Енданг Саефуддін Мубарок тлумачить компетентність як наявність засобів і вмінь вкрай необхідних для реалізації цілей і досягнення необхідних для організації результатів [25]. На думку автора, компетентність являє собою рівень кваліфікації працівника, в межах якого працівник може успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Це сукупність знань, умінь, навичок працівника, що визначають ступінь його підготовленості до виконання певних завдань відповідної складності [узагальнено автором на основі джерел 7,9,25].

Існує індивідуальна та групова компетентність, яку ще називають компетентністю підприємства. Компетентність підприємства означає його технологічні, організаційні характеристики, а також кадровий потенціал, з усіма їх навичками і досвідом, що допомагають закладу покращувати свою конкурентну спроможність.

Індивідуальна компетентність являє собою сукупність знань, умінь, професійних навичок, що дають змогу працівнику якісно виконувати роботу відповідного для нього рівня кваліфікації та професійної спрямованості складності [узагальнено автором на основі джерел 7,10,11]. Л. В. Балабанов та О. В. Сардак в своїх працях виділили основні види компетентностей [2]. Результати їх роботи зведено автором в рис.1.



Рис. 1.1. Основні види компетентності [2]

Зупиняючись детальніше на кожній з компетентностей [узагальнено автором на основі 2], можна сказати, що:

1) функціональна компетентність, її ще називають професійною, прямо залежить від посади, яку займає особа і являє собою знання та необхідні професійні навички. Оскільки спеціалісти ресторанної справи щоденно повинні контактувати безпосередньо зі споживачами, сьогодні все більшого значення набувають методичні і соціальні знання та здібності працівника в спілкуванні, правильній організації та керівництва робочим процесом та здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

2) інтелектуальна компетентність особливо важлива для керівної ланки управління ресторанів, оскільки виражається у здатності до аналітичного мислення, можливості дивитися на ситуацію під різними кутами і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність визначає швидкість реагування людини на зміну ситуації та її уміння пристосовуватись та діяти відповідно цих змін;

4) часова компетентність- це вміння раціонально розподіляти, планувати і використовувати робочий час. Це поняття також включає вміння концентрувати програму досягнення мети в часовому просторі, правильно визначати та скорочувати витрати часу, тим самим зменшуючи тривалість робочого циклу та поліпшуючи показники працездатності на підприємстві.

5) соціальна компетентність людини- це сукупність її комунікаційних здібностей, вміння підтримувати відносини, наполегливість та авторитетність працівника, вміння працювати в команді та правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, вести бесіди і тому подібне.

В основі компетентності лежать компетенції людини. Це індивідуальний комплекс, в який входять знання, вміння, навички та досвід індивіда, що впливають на модель його поведінки та визначають його готовність та здатність до професійної діяльності [6]. Для того, щоб індивід був зацікавлений в використанні своїх компетенцій на повну силу необхідно залучити систему розвитку персоналу, покращити їх мотивацію.

Не дивлячись на співзвучність термінів «компетенції» та «компетентність», це різні поняття. Компетентність включає в себе лише професійні навичками працівника, в той час як компетенції – це поєднання компетентності з особистими якостями працівника[узагальнено автором на основі 6].

Компетенція керівника- це його право на організацію виконання відповідних робіт, перевірку якості знань і умінь підлеглих, якості виконаних ними робіт, затвердження планів, звітів та іншої документації, тощо [10].

Компетенція підприємства- відповідність закладу нормам законодавства щодо його технологічних, організаційних і санітарних можливостей, дозвіл на виробничу діяльність та інше[10].

Фахівці налічують цілий перелік якостей, що входять в склад системи компетенцій[27]. Серед яких автором виділено: цілеспрямованість, стратегічне мислення, стресостійкість, вміння налагоджувати контакт з іншими людьми, здатність до навчання, лідерські якості, манера спілкування

та інші. Даний перелік може бути корисним під час відбору кандидатів на посаду та створення кадрового потенціалу. До того ж, звертаючи увагу на слабкі та сильні сторони компетенцій персоналу, можна розробити більш ефективну професійну програму розвитку, яка допоможе працівникам адекватно оцінювати свої можливості, а керівникам грамотно будувати робочий процес.

Серед багатьох підходів до складання систем компетенцій автором виділено корпоративний та груповий. В першому випадку, керівні органи компанії будують свою систему компетенцій на основі корпоративної культури та стратегічних цілей підприємства. За цих умов вимоги є однаковими для всіх відділів та фахівців. За груповою системою, компетенції підбираються до кожного підрозділу окремо, на них впливають посади, які займають співробітники та їх обов'язки. Тобто, директор ресторану та офіціант мають володіти дещо різними компетенціями, оскільки на них покладені різні задачі.

Ресторанний бізнес- один з найбільш комунікабельних в сфері обслуговування, оскільки для обслуговування одного гостя в середньому задіяно близько шести- восьми працівників. Проводячи дев'яносто відсотків свого робочого часу у спілкуванні з відвідувачами, кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на рівень послуг, що вони надають, імідж закладу та навіть його прибуток[17].

Проаналізувавши відгуки декількох популярних закладів ресторанного господарства, можна підвести такі підсумки: 55% негативних відгуків припадає на неякісне обслуговування, близько 20%- смак страв та порції, 25%- інші форс-мажори[17]. При цьому найчастіше зустрічаються відгуки на повільне обслуговування, неуважність чи неввічливість персоналу, помилки при замовленні.

Оскільки думка споживачів про ресторан формує подальшу його популярність, під час обслуговування гостя доцільно зважати на результати праць Зс.Льока та Е. Ковак, в яких розкриті споживчі критерії якості послуг

[31]. Вчені виявили, що споживачі, не зважаючи на вид послуг, які вони націлені придбати, в основному користуються простими критеріями під час їх оцінки. Десять найвпливовіших з них наведено нижче в списку.

Основні критерії споживчої оцінки якості послуг [узагальнено автором на основі 31]:

1. доступність послуги- надання послуги повинне бути легким та швидким в зручному для споживача місці, в потрібний час;
2. комунікабельність персоналу- персонал має надати точний, доступний опис послуги на мові, якою володіє покупець;
3. компетентність- співробітники володіють необхідними для продажу та виготовлення послуги знаннями та навичками;
4. ввічливість- уміння дбайливо, з посмішкою надавати пропоновані послуги;
5. надійність- впевненість споживача в ресторані, його персоналі та стравах;
6. чуйність- виконавці послуги чуйні й творчо підходять до вирішення проблем і задоволення запитів клієнтів;
7. безпека- впевненість споживача в безпечності послуг, що надаються;
8. відчутність- сукупність критеріїв, що відображають якість послуг;
9. розуміння споживача- ресторан прагне якнайкраще зрозуміти потреби відвідувачів та приділити увагу кожному з цих потреб.

Проаналізувавши вище вказане, стає зрозумілим, що провідне місце в оцінці якості послуги займають саме особистісні та професійні якості працівників, що їх надають.

В умовах «VUCA world» лідерство на ринку та конкурентноспроможність для бізнесу здатні забезпечити когнітивні компетенції персоналу. Це креативність, навички до аналітичного мислення та вміння діяти в критичній ситуації. Від цих якостей залежить ефективність адаптації підприємства до змін бізнес-середовища. На Давоському економічному форумі в 2015 р. були виділені ключові компетенції, важливі для успіху бізнесу в найближчому

майбутньому. Суть дослідження полягала в виділенні основних компетенцій працівників, які допомагають виконувати поставлені задачі оперативно та якісно в бізнес-середовищі 2015 та 2020 роках. На ці компетенції можна спиратися при підборі персоналу на керівні посади, оскільки людина, що володіє ними здатна швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі та приймати рішення для збереження

Результати досліджень зображено автором в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Зміна ключових компетенцій персоналу в умовах мінливості бізнес-середовища

№ п/п	2015 рік	2020 рік
1	Вирішення комплексних проблем	Вирішення комплексних проблем
2	Узгоджені дії з іншими людьми	Критичне мислення
3	Управління людьми	Креативність
4	Критичне мислення	Управління людьми
5	Ведення переговорів	Узгоджені дії із іншими людьми
6	Контроль якості	Емоційний інтелект
7	Орієнтація на надання послуг	Експертна оцінка і прийняття рішень
8	Експертна оцінка і прийняття рішень	Орієнтація на надання послуг
9	Активне слухання	Ведення переговорів
10	Креативність	Гнучкість мислення

Джерело: узагальнено автором на основі [19].

Проаналізувавши дані табл. 1.1, можна прослідкувати значну зміну пріоритетів компетенцій працівників, що є безпосередньою реакцією на зміни ринкової кон'юктури в готельно-ресторанному бізнесі. Найважливішим критерієм, що всі п'ять років посідає перше місце залишається вирішення комплексних проблем. Це вміння особливо важливе для керівних посад, оскільки людина повинна розуміти, що кожне її рішення тягне за собою цілий перелік наслідків, які відображаються на ефективності функціонування закладу. Також спостерігається зсув пріоритетів у бік когнітивних компетенцій людини: креативність, комунікація та узгоджені дії з іншими людьми, критичне мислення. Останнє піднялося з четвертої позиції на другу,

що пояснюється збільшенням випадків стикання персоналу з гострою проблемою та необхідністю прийняття швидкого та ефективного рішення. Критичне мислення є системою суджень, яка використовується для аналізу подій на ринку і формулювання обґрунтованих висновків. Воно необхідне для правильного розуміння ситуації та об'єктивної оцінки можливостей та загроз підприємства, що є необхідним для збереження конкурентоспроможності закладу.

Підвищення професійної компетентності розкриває трудовий потенціал працівників, підвищує їх працездатність, покращує якість надаваних закладом товарів та послуг, збільшує потенційну виробничу потужність, а також постійно оновлює номенклатуру послуг, що допомагає підвищувати попит споживачів. Навчання та підготовка персоналу також є засобом профілактики масового безробіття, воно відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки [7].

Багато висококваліфікованих професіоналів при виборі роботи звертають увагу на перспективи розвитку в організації та на можливість професійного навчання. Суспільство зацікавлене в саморозвитку, оскільки ринок праці перенасичений пропозицією, однак серед більшості кандидатів на роботу, фахівців в своїй справі одиниці. Навчаючись та розвиваючи свої професійні компетентності, людина не тільки покращує свої шанси на отримання бажаної посади, вона ще й підвищує статус закладу, в якому працює, залучає нових потенційних споживачів.

На думку автора, управління компетентністю персоналу являє собою безперервний процес моніторингу поточних навичок і вмінь персоналу, а також їх підвищення до необхідного рівня для якісного виконання поставлених перед працівником задач. Підвищення кваліфікації персоналу та його професійних розвиток є головними двигунами науково-технічного прогресу та сучасних ноу-хау, які черпають свої новаторські ідеї з безкрайньої фантазії працівників та їх прагнення втілити свої думки в життя. Приємний моральний клімат у закладі, значне зменшення плинності кадрів, підвищення

мотивації працівників, лояльність та відданість закладу, цілеспрямованість та концентрація зусиль- це результати правильної системи навчання кадрів. Передові компанії по всьому світу визначають тренінг-програми не як витрати, а як інвестиції в майбутнє. Тому, на думку автора, головною метою українських HR-менеджерів наразі є розробка та впровадження на вітчизняних підприємствах продуктивної системи навчання персоналу та підвищення його професійних компетенцій.

1.2.Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу

Управління професійною компетентністю персоналу можливе на підприємствах з ефективно розробленою стратегією управління кадрами. Серед безлічі існуючих трактувань, визначення С. Бортник на думку автора є найбільш ґрунтовним. Стратегія управління персоналом- являє собою загальний трудовий потенціал організації, динаміку його розвитку, його структуру і політику щодо використання, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і організацією [3]. Система управління професійною компетентністю персоналу будується на базі науково розроблених методів. За допомогою них керівники впливають на весь колектив чи на окремих осіб для покращення показників ефективності праці, правильної координації діяльності працівника в процесі виробництва та досягнення поставленої мети. Виходячи з вище сказаного, дана стратегія націлена на створення конкурентоспроможного персоналу, безперервний професійний розвиток, об'єктивний аналіз слабких та сильних сторін працівника з їх подальшим поліпшенням та створення кадрового запасу як ресурсного потенціалу ресторану.

Оскільки підвищення професійної компетентності є елементом однієї з підсистем стратегічного управління персоналом, доцільно буде вказати всі

складові системи та зупинитися на деяких елементах більш детальноше. Для кращої візуалізації всі підсистеми зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Місце управління кваліфікацією в системі стратегічного управління персоналом [розроблено автором на основі 22].

Керівники невеликих закладів для підвищення кваліфікації своїх працівників найчастіше звертаються за допомогою до сторонніх організацій, в більш розвинених підприємствах ці обов'язки покладають на менеджера з підготовки кадрів, або так званого тренінг-менеджера. Функціональні обов'язки тренінг-менеджера були поділені за функціями менеджменту та зведені автором до рис. 1.3.

Розглянемо більш детальноше процеси мотивації, координації та контролю за протіканням навчання робітників. Під час їх реалізації організатор заходів

широко застосовує в своїй практиці різноманітні методи управління професійною компетентністю персоналу. Нижче автором було охарактеризовано перелік методів, які можуть бути застосовані в процесі здійснення програми з підвищення рівня кваліфікаційних навичок працівників суб'єкта ресторанного господарства.

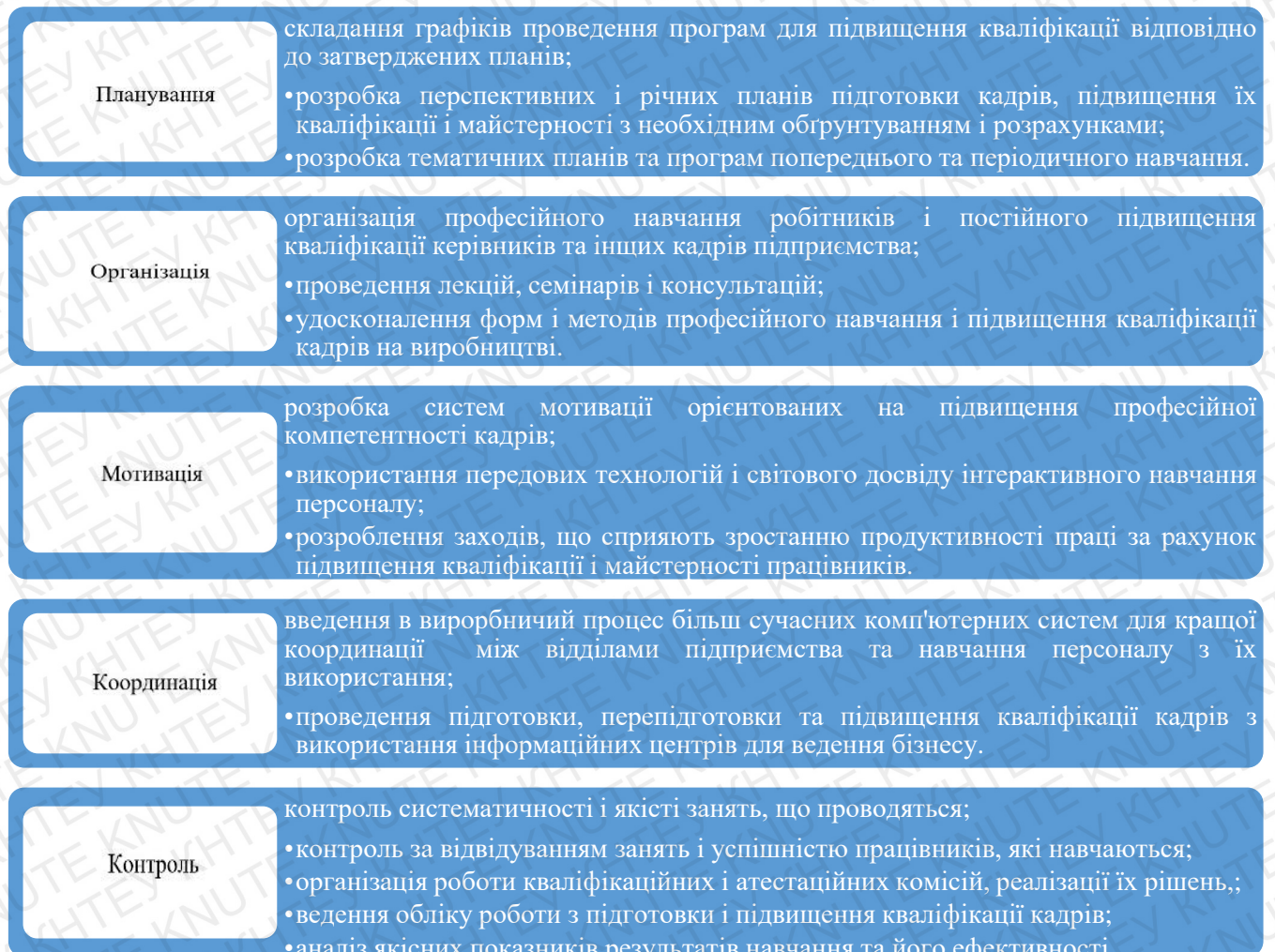


Рис. 1.3. Функціональні обов'язки менеджера з підготовки кадрів [розроблено автором на основі 18].

Одним з найбільш ефективних методів схилення робітників до підвищення своєї професійної компетентності є мотивація. Мотивація- це перший крок до набуття потрібних знань, оскільки без неї працівники не будуть запам'ятовувати викладений їм матеріал та не застосовуватимуть нові уміння на практиці.

Найбільш популярний розподіл методів мотивації передбачає наступні

групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Перша група заснована на владній мотивації, що визначається законом, правопорядком, або вказівкою керуючої людини, яка має можливість примусу. Організаційно-адміністративні методи охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. Історично, адміністративні методи управління професійною компетенцією персоналу називають «методом батога». Він базується на усвідомленні людини в необхідності трудової дисципліни, трудової культури організації, відчутті обов'язку та відповідальності.

Економічна група найбільш популярна як серед керівної ланки, так і серед працівників. Дані методи стимулювання персоналу передбачають формування плану роботи, контроль за його здійсненням, а також тягнуть за собою поняття матеріального стимулювання та раціональну оплату праці.

Матеріальне стимулювання здійснюється у грошовій і негрошовій формах. Стимулювання у грошовій формі передбачає запровадження високоефективних систем і форм заробітної плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи, використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, "участь у прибутках", продаж акцій за зниженими цінами. Загальновідомо, що матеріальне негрошове стимулювання представляє собою різні подарунки, знижки на товари, оплату медичної страховки, поліпшення умов праці тощо. Формування і використання таких стимулів в основному відбувається через запровадження різноманітних форм і систем оплати праці.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці", заробітна плата - це винагорода або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Заробітна плата складається з таких частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата (включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій), інші заохочувальні та

компенсаційні виплати [1].

Серед видів матеріального стимулювання можна виділити такі: основна заробітна плата, надбавки, премії, бонуси та інше. Оскільки основна заробітна плата сприймається працівником як компенсація за його працю, то її збільшення буде менш ефективним в питанні мотивації, ніж запровадження додаткових премій та бонусів. На відміну від заробітної плати, вони можуть більш якісно показати, що робота працівника не залишилася непоміченою, що його праця цінується та є частиною чогось більшого. Це заохотить працівника підвищити свою професійну компетентність, що принесе безпосередню вигоду підприємству та забезпечить отримання більше бонусів і надбавок персоні за її працю. Особливо ефективними для підвищення продуктивності є щомісячні та щоквартальні бонуси. Щорічні ціняться персоналом менше, оскільки період очікування надто великий і людина не може зіставити працю, що виконує зараз з премією, що чекає її в кінці року. Такий метод стимулювання здатний підвищити продуктивність праці лише на короткий період часу, перед закінченням року.

Розмір річного бонусу кожне підприємство встановлює самостійно. Величина премії може залежати від суми прибутку, отриманої від праці робітника, від індивідуальних результатів за рік - кількості наданих послуг, відсотку задоволених споживачів, від внеску працівника у досягнення поставлених цілей, рівня доходів, перспективності для організації, лояльності до колективу, а також загальних бізнес-результатів підприємства, а саме собівартості, продуктивності праці, своєчасного відправлення продукції, кількості скарг споживачів [22].

Для максимального підвищення продуктивності, працівник повинен розуміти за що він отримав бонус, який вид робіт приніс йому цей додатковий заробіток, і що потрібно робити для отримання такої ж нагороди в майбутньому. В інших випадках бонуси не будуть впливати на мотивацію праці, оскільки сприймаються як елемент везіння чи лотереї.

Особливо ефективним інструментом довгострокової мотивації

вважають грейдингову систему оплати праці. Грейди - це група посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити люди різних професій: бухгалтер, менеджер із продажу і фахівець юридичної служби компанії. Завдяки цій системі можна оцінити цінність кожної з професій.

Грейдування дозволяє зрозуміти до якого рівня і чому належить дана професія. Тобто вона розкриває суть посади, в ній чітко описані відповідальності працівника, його компетенції, завдання, які покладені на співробітника та ступень їх складності, описується процес прийняття і узгодження рішень, наводиться детальний опис навичок, необхідних для виконання роботи, та її загальний масштаб. Ще одним плюсом системи є уникнення суб'єктивної оцінки посади керівником, що встановлює заробітну плату.

Соціально-психологічні методи, в основі яких вплив на релігійні, соціальні, естетичні та інші інтереси людей, підвищують соціальне стимулювання праці, маючи на меті збільшити соціальну активність працівників. За допомогою психологічних механізмів керівники здатні перетворити робочі завдання на усвідомлений обов'язок та внутрішню потребу людини. Саме до цих методів можна віднести стимулювання професійного розвитку.

Наведена вище класифікація методів мотивації є класичною. За допомогою запровадження них на підприємстві можливо значно підвищити ефективність працівників та збільшити коефіцієнт задоволеності працею. Дані дії призведуть до їх продуктивнішої діяльності та бажанню підвищувати професійні компетенції, що принесе більший прибуток ресторану.

Після того як керівники переконалися, що їх підлеглі прагнуть та готові здобути нові знання та підвищити рівень своїх професійних умінь, необхідно переходити до безпосереднього навчання. Одним з методів підвищення професійної кваліфікації є систематичне проведення тренінгів. Першими

бізнес-тренінги стали проводити в великих фастфуд імперіях США, наприклад, в тому ж McDonald's[15].

Тренінги- це інвестиції в майбутнє. Недостатньо зосередити увагу офіціантів лише на техніках продажів, при цьому не розглянувши рекомендації до презентації меню та винної карти. Будь-яке навчання повинно бути комплексним. Лекція, в якій розповідатимуть про типологію людей допоможе краще зрозуміти потреби та бажання гостей, а тренінг, присвячений роботі з конфліктами неодмінно створить кращий мікроклімат в ресторані.

Кожна програма підвищення кваліфікації повинна включати не лише виклад матеріалу в усній чи відео-формі. Обов'язковим елементом є практика-співробітники можуть розігрувати якусь ситуацію між собою, чи проговорити вказівки в «безпечному колі». Тільки після цього людина буде впевнено використовувати набуті знання з гостями.

Одна з найважливіших тем тренінгів презентація меню. Якщо кухарі точно не знають як готувати нову позицію з меню, а офіціанти не мають уявлення про інгредієнти, шанс компетентно відповісти на питання гостей різко зменшується. Для зростання продажів бажаною є лекція про смакові комбінаторику та поєднання страв з напоями. Гарна порада в перший візит гостя може перетворити його на постійного споживача.

Ще одним методом підвищення професійної компетентності є ротація. Ротація, або зміна посад серед працівників, допомагає отримувати всесторонньо розвинених працівників, здатних працювати на будь-яких посадах. Це позитивна практика для будь-якого ресторану, оскільки дозволить працівникам отримати новий досвід та навички, збільшить кількість надходжень нових ідей покращення ведення бізнесу, дозволить персоналу відчувати важливість всіх процесів діяльності підприємства. Ротація оживить атмосферу в колективі, налагодить кращі взаємовідносини між працівниками та відділами ресторану в цілому та підвищить ефективність праці персоналу. Досить дієво також є урізноманітнення праці та покладання на працівника нових обов'язків, просування його кар'єрними сходами. Монотонна,

одноманітна робота сприяє виникненню в людини втоми, нудьги та роздратованості, тому в багатьох сучасних ресторанах є досить популярним процес ротації працівників. Це допомагає персоналу розвиватися, здобувати нові знання та навички, а також є позитивним фактором для наступного їх просування по кар'єрних сходах.

Заключним етапом будь-якої програми підвищення кваліфікації є перевірка засвоєного матеріалу, а для того, щоб інформація не забувалася, тренінги, мотиваційні програми та атестації слід проводити систематично.

Для оцінки відповідності наявного рівня компетентності працівників, вимогам їх посад пропонується метод, розроблений Л.М. Романюк[11]. Вчена розробила карту компетентності, що складається з 61 критеріїв, які оцінюються за п'ятибальною шкалою. На основі даних карти, атестиційна комісія виводить середній бал компетентності працівника, який характеризує рівень його компетентності за формулою, наведеною нижче:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^m x_i * n_i}{n}, \quad (1.1.)$$

де x_i – варіанта вибірки – значення бала;

m – кількість варіант вибірки;

n_i – частота варіант x_i ;

n – обсяг вибірки ($n \leq N$) – кількість ознак характеристик, які вивчаються;

N – загальна кількість ознак характеристик карти компетентності.

На думку автора, найбільш дієвим методом підвищення компетентності персоналу виступає розробка індивідуального розвитку кожного працівника керуючої ланки. Такі програми складаються на основі атестації за картою компетентностей і допомагають побачити слабкі та сильні сторони кандидата. Особистісний підхід до аналізу бальної оцінки дозволяє вивити компетенції працівника, рівень яких не є достатнім для пропонованої посади, а отже потребують розвитку. Процес розвитку професійних навичок і вмінь персоналу необхідно будувати на чітких принципах, які сприятимуть

всебічному розвитку працівників, їх ділових якостей, поліпшенню корпоративної культури. Запропоновані методи підвищення компетентності кадрів підвищать конкурентоспроможність персоналу, збільшать вмотивованість та працездатність, що призведе до підвищення якості послуг ресторану та принесе більший дохід.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «TAVERNA», М. КИЇВ

2.1. Характеристика кількісного і якісного складу персоналу підприємства

Об'єктом дослідження є ресторан «Taverna»- це сімейний ресторан грецької кухні, що відкрився 18 жовтня 2017 року в м. Києві. Даній групі належать ресторани мережі «Tarantino family» Дмитра Федотенкова, учасниками якої є Мураками, Хачапурі і вино, Маяк, Navana, Рукола, ресторан Fabius та інші.

Перш ніж перейти до аналізу персоналу ресторану «Taverna», слід звернути увагу і на інші складові концепції закладу. Концепція ресторану- це документ, який лежить в основі створення підприємства та включає в себе такі поняття як місія закладу, цільова аудиторія, атмосфера, меню та інше[узагальнено автором на основі 13]. Ці та інші складові концепції були зображені автором в рис. 2.1.

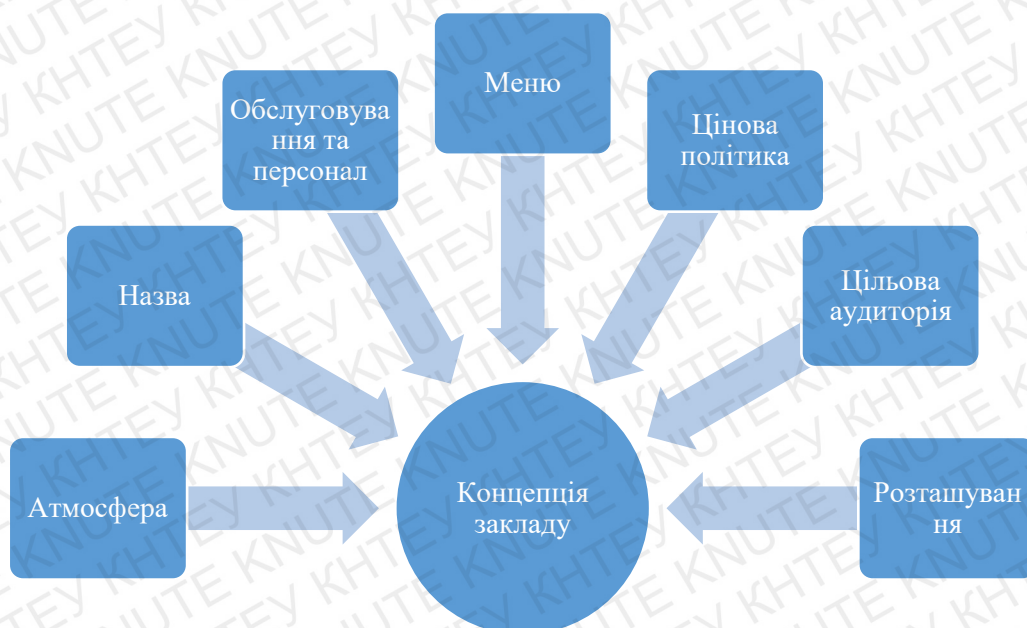


Рис. 2.1. Складові елементи концепції ресторану [сформовано автором на основі 13]

Ресторан «Taverna» працює в формі ФОП «Пруцай А. О.» та керується у своїй діяльності законодавством України. Підприємство має самостійний баланс, свій фірмовий бланк, виписку про державну реєстрацію та зареєстровану книгу обліку доходів та витрат.

Заклад розташувався за адресою Русанівська набережна, буд. 4, на першому поверсі жилого будинку. Завдяки вдалій локації, дістатися до ресторану легко з будь-якої точки міста: від станції метро Лівобережної 20 хвилин неспішного пішого кроку або 5 хвилин їзди; з правого берега- прямо по мосту Патона, а від центру - не більше 15 хвилин на автомобілі.

Для успішного ведення бізнесу кожне підприємство обирає собі місію та основні цілі, які має досягати заклад в процесі своєї економічної діяльності. «Taverna» не є виключенням з цього правила, тому для прояснення цілей діяльності закладу проведено VMOST-аналіз ресторану, який зображено на рис. 2.2. VMOST (MOST) аналіз - один з методів стратегічного аналізу організації, дозволяє контролювати і забезпечувати узгодженість п'яти внутрішніх елементів підприємства (бачення і місії, ілей, стратегії, тактик) з метою досягнення бажаного результату в процесі його діяльності[30].

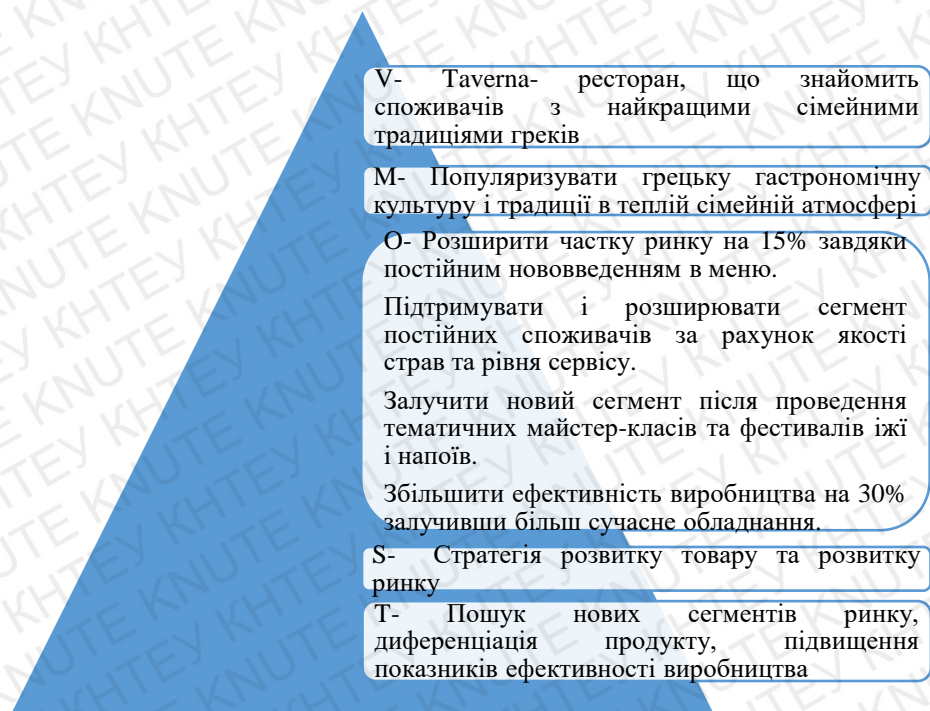


Рис. 2.2. VMOST-аналіз ресторану «Таверна», м. Київ [авторська розробка]

Головною задачею підприємства є забезпечення жителів та гостей столиці послугами з харчування та організації дозвілля.

Основна мета діяльності, як і в будь-якого комерційного підприємства-отримання прибутку та мінімізація витрат в процесі виробництва послуг. Для досягнення обраної мети, «Taverna» виділила основні бізнес-напрямки, зображені на рис. 2.3. , на які націлена діяльність закладу. В межах цих бізнес-напрямків протікають бізнес-процеси, що забезпечують ефективне функціонування як підприємства вцілому так і його окремих бізнес-одиниць. Детальне дерево бізнес процесів зображено автором на дод. Б.

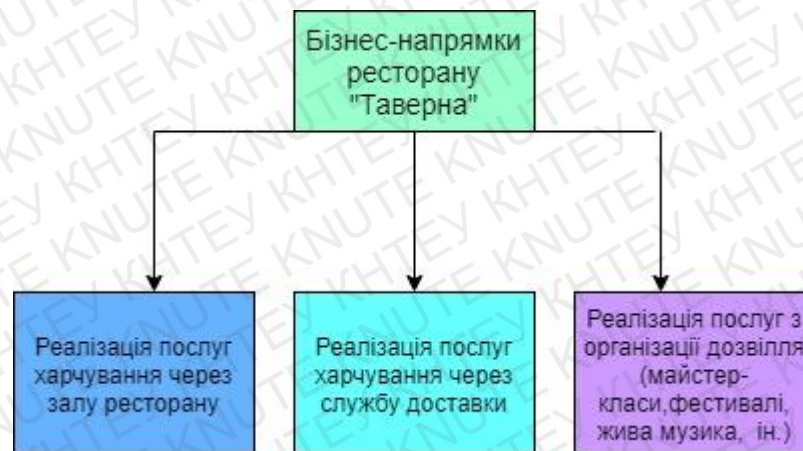


Рис. 2.3. Бізнес-напрямки ресторану «Таверна», м. Київ [авторська розробка]

Проаналізувавши бізнес-напрямки, виробничу і просторову структуру, було визначено, що всі елементи концептуальних рішень були вибрані правильно.

Кожного дня з 12 до 23 години, Таверна відчиняє свої двері для відвідувачів, що можуть з комфортом відпочити в двох просторних залах. У першому- знаходиться відкрита кухня з sea-food-баром і акваріумом з устрицями, а також тут встановлено гриль та апарат для гіросу – традиційної грецької страви з додаванням обсмаженого м'яса, овочів та соусів, які загортають в тонкий корж з піти. У другому залі ресторану, який розташований в глибині приміщення, крім обідніх зон обладнана дитяча ігрова

кімната. В цілому, заклад може розмістити до 95 осіб одночасно.

Інтер'єр закладу оформлений в піщаних і синьо-білих тонах та виконаний в середземноморському стилі - меблі та оздоблення з натурального дерева, подушки з візерунками, глечики на полицях і стінах, велика кількість живої зелені.

Бренд-шеф таверни, Христос Міхалудіус, знає всі секрети автентичної кухні, адже сам народився і виріс у Греції. В цій країні за традицією величезні страви виносять відразу на всю компанію, розміщуючи в центрі столу. У Taverna ж укомплектували подачу так, щоб порція і розмір кожної страви давали можливість насолодитися смаком грецької кухні навіть при індивідуальному замовленні.

У меню представлений широкий асортимент традиційних грецьких страв та напоїв. Гості можуть замовити холодні і гарячі закуски, салати і фермерські сири з Греції, супи і гарніри, а також страви з риби, морепродуктів і м'яса, які готують на відкритому вогні, традиційні грецькі страви за сімейними рецептами, грецькі шашлики гриль, соуси, страви для компаній, а також ряд десертів.

В алкогольній карті- грецька виноградна горілка, бренді «Метакса», ряд фірмових настоянок на травах. Винна карта включає різні марки грецьких вин, в тому числі і домашнє вино, яке можна замовляти побокально, а також італійські, французькі, іспанські, аргентинські, чилійські, німецькі та австралійські вина.

Ресторан співпрацює з доставкою мережі «Tarantino family» та сервісом Glovo і доступна для замовлень в будь-який день тижня з 12:00 до 22:00. Мінімальна сума чека складає 150 грн.

Необхідність в наборі персоналу зазвичай визначає адміністратор залу та шеф-кухар. При плануванні чисельності кадрів враховуються показники загальної чисельності працівників та плинність кадрів. Ці та інші данні зображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка руху кадрів ресторану «Тaverna», м. Київ
за I квартали 2019р-2020р.**

№ п/п	Показники	I квартал 2019 р.	I квартал 2020 р.	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Темп приросту, %
1	Середньоспискова чисельність працівників, осіб.	28	23	5	21,74
2	Прийнято на роботу нових працівників протягом кварталу, осіб.	14	7	7	100,00
3	Вибуло працівників, осіб:	9	13	-4	-30,77
	- З власного бажання	6	10	-4	-40,00
	- Неминуче звільнені	3	3	0	0,00
4	Коефіцієнт обороту:				
	- З приймання, %	50	30	20	66,67
	- З звільнення, %	32	56	-24	-42,86
5	Коефіцієнт плинності кадрів, %	21	43	-22	-51,16
6	Коефіцієнт загального обороту, %	82	86	-4	-4,65

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

З даних таблиці помітно, що коефіцієнт плинності кадрів значно зріс в I кварталі 2020 року, і становить 43%. Нормою для підприємств сфери HoReCa за різними даними становить від 19 до 26% [14]. Різке збільшення показника вдвічі призвело до того, що об'ява про найм працівників ніколи не зникає з таких інтернет-платформ як work.ua, rabota.ua, kiev.trud.com та інших. Однак переважна більшість потрапляє в робочу команду через рекомендації працюючих в ресторані. Така схема відбору позитивно впливає на психологічний мікроклімат в колективі і допомагає новому працівнику швидше влитися в роботу, однак інколи негативно впливає на протікання робочого процесу. Відсіювання кандидатів на перевагу знайомих призвело до кардинальної зміни демографічних та освітніх факторів в складі працюючих, що призвело до дефіциту компетентних кадрів в «Тaverna».

Для більшого розкриття даної проблеми, автором було проведено дослідження з порівняння складу працівників ресторану за всі його роки існування.

Результати аналізу кількісного складу персоналу ресторану таверна зведені до таблиці 2.2, а середній вік кадрів зображено на рис. 2.4.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників кількісного складу працівників ресторану
«Taverna», м. Київ за 2018-2020 роки**

Посада	Кількість працюючих, осіб			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи приросту, %	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.	2019/2018 рр.	2020/2019 рр.
Директор	1	1	1	0	0	0	0
Шеф-кухар	1	1	1	0	0	0	0
Су-шеф	1	1	1	0	0	0	0
Кухар холодного цеху	4	2	1	-2	-1	-50	-50
Кухар гарячого цеху	4	2	1	-2	-1	-50	-50
Кухар заготівельного цеху	1	1	0	0	-1	0	-100
Мангальщик	4	2	2	-2	0	-50	0
Адміністратор залу	2	2	2	0	0	0	0
Бармен	2	1	0	-1	-1	-50	-100
Офіціант	5	9	5	4	-4	80	-44,44
Хостес	1	0	0	-1	0	-100	-
Дитячий аніматор	1	0	0	-1	0	-100	-
Прибиральниця залу	2	0	0	-2	0	-100	-
Мийниця посуду	3	3	3	0	0	0	0
Всього:	32	25	17	-7	-8	-21,875	-32

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Аналізуючи дані, зображені вище, стає помітна тенденція до значного омолодження кадрів та зниження їх кількості. Такі різкі зміни можна пояснити декількома факторами, серед яких зміна в 2020 році керівництва ресторану, а з ними і зміна пріоритетів в управлінні компанією. З початку року новим директором була запроваджена жорстка політика економії, що відбилася відразу на всіх аспектах діяльності ресторану, починаючи з виходу страв та закінчуючи урізанням робочого часу. Після серії скорочення змін всього персоналу, збільшилася кількість негативних відгуків з боку гостей, що покликала за собою впровадження штрафів для персоналу. Багато кваліфікованих кадрів покинуло «Taverna», а зі звільненням шеф-кухаря на

кухні залишилося лише декілька досвідчених професіоналів, здатних навчити нових працівників.

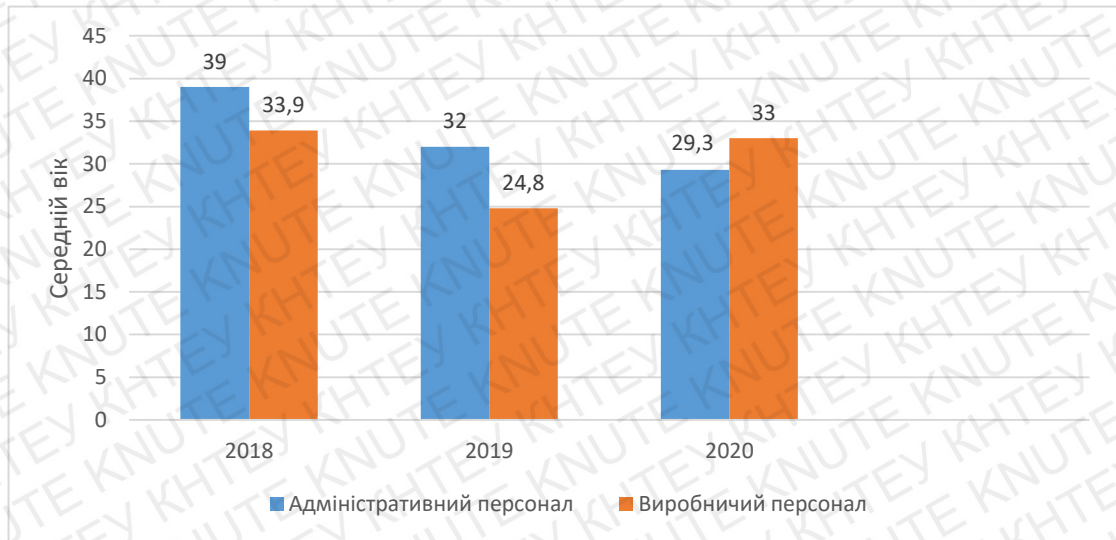


Рис. 2.4. Динаміка зміни середнього віку працюючих відповідно до груп персоналу в ресторані «Таверна», м. Київ [авторська розробка]

Через брак кадрів почався активний підбір бажаючих отримати посаду в ресторані, срок стажування був максимально звужений, критерії відбору знижені, а оцінювання професійних компетентностей за стандартами закладу

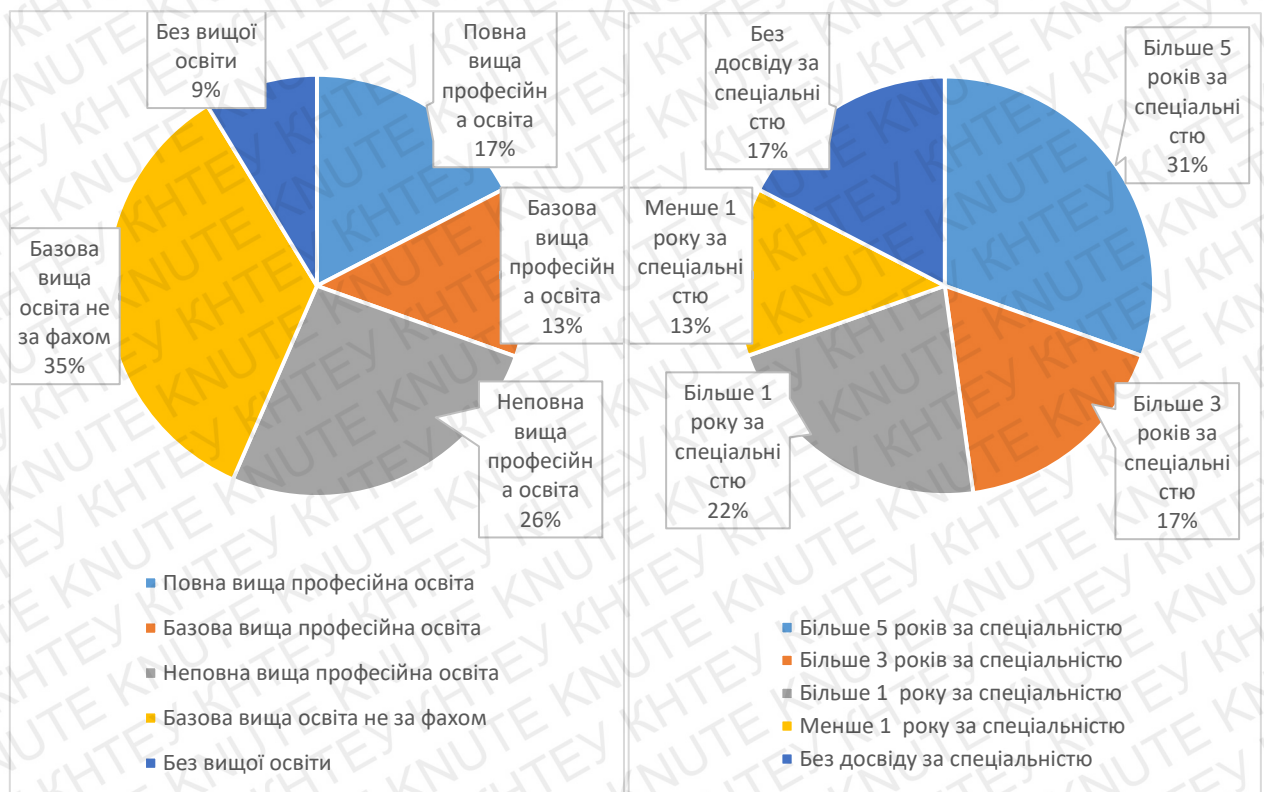


Рис. 2.5. Освіта та досвід роботи персоналу ресторану «Таверна», м. Київ [авторська розробка]

зведено до мінімуму. Данна ситуація призвела до різкого збільшення чисельності непрофесійних кадрів в штаті закладу, що відбилося на якості надаваних послуг. Так, наприкінці 2019 року відсоток кухарів та офіціантів з повною чи базовою професійною освітою складав 57,1%, в той час як в 2020 році він зменшився до 33,3%. Більш детально питання висвітлене на рисунку 2.5.

Після детального розгляду питання стає зрозумілим, що з початку 2020 року Таверна стикнулася з проблемою плинності кадрів. Штат майже повністю оновився, досвідчені працівники покинули ресторан, а їм на зміну прийшли люди з меншим досвідом та недостатнім рівнем навичок для забезпечення якості послуг на минулому рівні. Тому у керівництва підприємства виникла необхідність підвищення кваліфікації кадрів та розробки ефективної системи навчання персоналу.

2.2. Дослідження системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Ресторан «Taverna» входить до мережі закладів «Tarantino family», яка, в свою чергу, є частиною найбільшого ресторанного холдингу м. Києва під назвою FM-group. «Tarantino family» - це ресторанна мережа, що включає в себе 11 брендів та 29 ресторанів на території Києва та за його межами. Понад 3000 працівників задіяно в створенні світу TARANTINO family: в приготуванні апетитних страв, організації робочих процесів, забезпеченні відмінного сервісу [16]. Вищою посадовою особою ресторану є управляючий декількома ресторанами мережі, йому підпорядковується директор «Taverna», що працює безпосередньо в ресторані.

Більшість аналітичного персоналу, такі як бухгалтери, маркетологи, технологи та інші, зосереджена в головному офісі компанії. Вони аналізують діяльність всіх ресторанів мережі, включно з «Taverna». Організаційну структуру закладу наведено в дод. Г.

Вся робота, пов'язана з набором та управлінням персоналу зосереджена в руках кадрового департаменту. Процесом підготовки, навчання, розвитком та оцінкою кадрів займаються тренінг-менеджери, що прямо підпорядковуються керівнику відділу. До обов'язків останнього відносять забезпечення ефективної організації та функціонування системи управління персоналом ресторанного холдингу, контроль за рухом кадрів, складання звітів по зарплатах, преміюванню працівників, показникам чисельності персоналу та інше. Саме ця особа на основі даних оцінювання і моніторингу знань визначає необхідність в підвищенні кваліфікації кадрів, розробляє річні плани з навчання персоналу та оцінює ефективність системи навчання вцілому. Перелік завдань та обов'язків керівника відділу персоналом зведено автором на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Основні завдання та обов'язки керівника відділу персоналу мережі Fm-group [розроблено автором на основі внутрішніх документів підприємства]

Оскільки в руках однієї особи зосереджена така велика кількість відповідальностей, через брак часу даний керівник не в змозі проконтролювати оптимальний хід виконання всіх покладених на нього функцій. Тому, основна увага приділяється найбільшим ресторанам преміум-класу, в той час як casual формат, до якого можна віднести і «Таверна», отримують фінансування на розвиток персоналу лише за умови стабільного дотримання плану прибутковості підприємства.

Політика розвитку кадрів мережі Тарантино містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток особи, кар'єрне просування, створення та збереження кадрового резерву, навчання та перекваліфікація персоналу, оцінювання отриманих результатів.

Процес навчання кадрів в ресторані «Taverna» організовується за розробленою фахівцями моделлю, що є стандартною також для інших закладів мережі. Ця модель являє собою комплексний безперервний процес, поділений на декілька фаз. Детальнішу інформацію про кожну з яких наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Модель організації процесу навчання працівників ресторану «Taverna»,
м. Київ**

Назва фази	Основна мета фази	Проведені заходи	Виконавці
1.Визначення потреби в професійному розвитку персоналу	Аналіз компетентності персоналу відповідно до їх посад; підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого виробництва та перспектив його розвитку.	Атестація працівників; оцінювання результатів	Адміністратор Шеф-кухар Директор ресторану Тренінг-менеджер
2.Постановка цілей навчання	Збереження і розвиток професійного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок покращення кваліфікаційних навичок; зростання продуктивності праці.	Виявлення та аналіз слабких місць в професійних знаннях персоналу	Директор ресторану Тренінг-менеджер

Продовження таблиці 2.3

3.Формування бюджету	Співвідношення витрат підприємства до прибутку, що може принести підвищення кваліфікації; розрахунок суми, необхідної для організації якісної програми підвищення професійної компетентності персоналу.	Визначення суми грошових одиниць, необхідної для реалізації програми навчання; виділення коштів для проведення навчальних заходів	Тренінг-менеджер Керівник відділу кадрів Керівник бухгалтерського відділу
4.Розробка програми підвищення компетентності працівників	Визначення змісту програми, її спеціалізацію, терміни реалізації програми, час та продовжність тренінгів	Розробка індивідуальних та/або колективних планів навчального процесу; Вибір основних методів навчання	Тренінг-менеджер Директор ресторану
5.Процес навчання	Організація та контроль ефективності протікання процесу навчання	Використання різних методів та форм навчання, що відповідають вимогам програми; Проведення лекцій, тренінгів,	Тренінг-менеджер
6.Підбивання підсумків	Аналіз результатів проведених заходів	Оцінювання рівня знань кадрів, нових навичок та вмій персоналу; Розробка звіту про отримані результати з поставленими потребами та основними цілями програми, визначеними в 1 та 2 фазах.	Тренінг-менеджер, директор ресторану, керівник відділу кадрів.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Підбиваючи підсумки даних таблиці, наведену модель можна вважати вдалим прикладом сучасних систем безперервної освіти персоналу. Дана модель підвищення компетентності кадрів складається з ряду послідовних фаз, що є відносно самостійними одна від одної, однак об'єднаними між собою цілями і засобами їх досягнення. Це робить процес навчання більш стандартизованим та структурним, що значно полегшує розробку планів підвищення кваліфікації кадрів на різних ресторанах мережі та забезпечує кращий контроль за його протіканням на кожній із фаз.

На результати навчання впливає безпосередню участь менеджера в усьому циклі розглянутої вище систематичної моделі навчання, починаючи з визначення цілей, складання навчальних планів і контролю ходу навчання. Однак, крім цього, важливий ще один аспект: повинні бути створені можливості для практичного застосування отриманих в процесі навчання навичок і знань.

2.3. Оцінка результативності діючої системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства

Управління рівнем професійної компетентності ресторану Taverna починається вже на етапі відбору персоналу.

Співбесіда з кандидатами проводиться в кілька етапів. Первинну співбесіду проводить адміністратор ресторану. На цьому етапі кандидат дізнається про загальні вимоги до бажаної посади та умови праці.

Вторинна співбесіда проводиться з претендентами, відібраними на першому етапі. Її проводить керівник того підрозділу, в якому буде стажуватися працівник. Другий етап співбесіди спрямований на більш детальне виявлення професійних якостей претендента і бажання працювати. Після вдалого стажування і схвалення кандидата директором ресторану, починається заключний етап прийому на роботу, а саме- перевірка претендента службою безпеки мережі FM-Group. Третій етап є досить тривалим та громіздким, однак без остаточного схвалення керівником служби безпеки, кандидат не допускається до роботи.

На етапі стажування проводиться первинне навчання персоналу. Новим працівникам видаються стандарти ресторану, технологічні картки страв та напоїв, регламент основних бізнес-процесів закладу та інші необхідні для роботи документи. Як правило, стажування кухарів триває три робочих дня, для офіціантів та керівних посад цей період складає від 3 до 7 днів. За цей час кандидат має засвоїти необхідні для посади знання, здобути нові навички, які завіряють відповідність кандидата вимогам професії на етапі атестації.

Для проведення атестації створюється атестаційна комісія, що складається з директора, керівника підрозділу та одного з досвідчених співробітників підрозділу. На першому, тестовому, етапі перевіряються отримані теоретичні знання працівника. На другому, практичному, перевіряються вміння і навички, отримані за час навчання. Другий етап проводиться у вигляді CASEів - ситуаційних завдань.

Надалі, атестації проводяться згідно із затвердженим графіком. Так, для

працівників сервісної служби, зокрема, офіціантів, атестації проводяться до чотирьох разів на рік.

Навчання персоналу проводиться регулярно згідно з річним планом. Оскільки мережа закладів Fm-Group має ресторани різних класів, керівником служби персоналу складається індивідуальний план для ресторанів кожного класу. Однак типові плани навчання можуть коригуватися в залежності від кадрового потенціалу та обороту закладу. Аналіз фінансового стану підприємства зображено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні показники господарської діяльності ресторану «Taverna»,
м. Київ за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне Відхилення, +,-		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019/ 2018 рр.	2020/2019 рр.	2019/ 2018 рр.	2020/ 2019 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) тис.грн	15707,63	14512,05	10884,03	-1195,58	-3628,02	-7,61	-25,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн	343,80	303,71	253,30	-40,09	-50,41	-11,66	-16,60
Чистий прибуток, тис. грн	281,92	249,05	207,70	-32,87	-41,35	-11,66	-16,60
Собівартість продукції, тис.грн	5955,46	8073,69	8548,49	2118,23	474,80	35,57	5,88
Рентабельність продажів, %	1,79	1,72	1,91	-0,08	0,19	-4,38	11,20
Рентабельність продукції, %	263,75	179,74	127,32	-84,01	-52,42	-31,85	-29,17

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

З наведених у таблиці 2.4 даних, можна зробити наступні висновки. Показник чистого доходу в 2019 році зменшився на 1195,58 тис.грн, порівнюючи з 2018 роком, а в 2020 він знизився на 25%, в порівнянні з попереднім роком. Цю негативну тенденцію можна пояснити збільшенням

конкурентів на ринку в 2019 році та введенням карантину в зв'язку з пандемією в 2020 році. Збільшення числа конкурентів вимагало посилення маркетингових заходів для успішного ведення бізнесу. Ця стаття витрат відобразилась на собівартості продукції, призвівши до збільшення цього показника. Оскільки показник чистого прибутку має негативну тенденцію до зниження кожного року, в той час, як собівартість продукції збільшується в силу факторів, наведених вище, коефіцієнт рентабельності продукції також знижується. Так, в 2018 році, він становив 263,75, а в 2019 скоротився на 84 пункти і склав 179,74. Порівнюючи коефіцієнти рентабельності продажів, помітне його незначне зменшення в 2019 р на 4 %, порівнюючи з 2018, однак вже в 2020 році коефіцієнт зріс на 11 % і становив 1,91%. Це досить високий показник, оскільки він показує, що в 2020 році кожна гривня продажів принесла 1,91 грн чистого прибутку. Це свідчить, що підприємство веде досить ефективну політику управління витратами.

Типовий план навчання персоналу з вказанням кількості заходів для ресторанів Casual, до якого належить Taverna, наведений в таблиці нижче.

Таблиця 2.5

План навчання персоналу ресторану «Тaverna», м. Київ за 2017-2019 рр.

Вид навчання	Кількість заходів, од.			Абсолютне відхилення, +,-		Темп приросту, %	
	2017р.	2018 р.	2019р.	2018/2017 рр.	2019/2018 рр.	2018/2017 рр.	2019/2018 рр.
Внутрішні тренінги	12	12	12	0,00	0,00	0,00	0,00
Наймани тренінг-менеджери	8	6	6	-2,00	0,00	-25,00	0,00
Майстер-класи	4	4	2	0,00	-2,00	0,00	-50,00
Ротація	4	4	4	0,00	0,00	0,00	0,00
Зарубіжне навчання	1	1	1	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом	29	27	25	-2,00	-2,00	-6,90	-7,41

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Як помітно з таблиці 2.5, кількість заходів та кошти, що виділяють на навчання з кожним роком зменшується, що є негативною тенденцією для підтримки кадрового потенціалу закладу. В формах підвищення кваліфікації

персоналу домінують тренінги та майстер-класи. Для проведення навчання частіше залучаються штатні тренінг-менеджери компанії. Компанія також популяризує метод ротації в системі навчання персоналу, оскільки це допомагає розширити перелік навичок кадрів, робить виробничий процес більш легким та злагодженим. До того ж, ротація приносить результати без залучення додаткових коштів, що є великою перевагою в очах будь-яких керівників.

Кількість заходів та кошти, які виділяються на навчання персоналу Таверни дещо менші, ніж для ресторанів такого ж класу, оскільки в закладі працює небагато людей, та дохід ресторану дещо менший, порівняно з іншими. Однак персонал таверни також має можливість підвищити свої професійні знання та вміння. Наприклад, в 2018 році для офіціантів ресторану були проведені наступні тренінги: «Золоте та платинове правило обслуговування гостей», «Маркетинг та розширення рахунку», «Ефективне обслуговування в ресторані» та інші.

Далі наведено більш точні данні про кількість навчальних заходів в ресторані за останні роки.

Таблиця 2.6

**Динаміка проведення заходів, щодо навчання персоналу
ресторану «Taverna», м. Київ за 2017-2019 рр.**

Вид навчання	Кількість заходів, од.			Темп приросту, %		Кількість навчених працівників, осіб.			Темп приросту,%	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017 рр.	2019/2018 рр.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017 рр.	2019/2018 рр.
Внутрішні тренінги	10	7	0	-30,00	-100,00	20	18	0	-10,00	-100,00
Наймані тренінг-менеджери	5	2	1	-60,00	-50,00	6	8	7	33,33	-12,50
Майстер-класи	9	7	4	-22,22	-42,86	20	18	14	-10,00	-22,22
Стажування в інших закладах	2	2	5	0,00	150,00	2	2	5	0,00	150,00
Разом	26	18	10	-30,77	-44,44	48	46	26	-4,17	-43,48

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Аналізуючи таблицю 2.6 не важко помітити різкий спад кількості заходів з навчання персоналу. Така тенденція відбувається через жорстку економію ресторану та нерозуміння керівниками важливості розвитку кадрів. Так, в 2017 році було проведено 10 внутрішніх тренінгів та 9 майстер-класів, що допомогли 20 співробітникам ресторану покращити свої знання та вміння в професійній сфері. В 2018 р. кількість заходів скоротилася на 30%, порівняно з попереднім роком, однак кількість осіб, що отримали навчання майже не змінилося. Це можна пояснити пріоритетністю групових занять в плані з підвищення кваліфікації працівників. 2019 рік найгірший в питаннях розвитку персоналу. Через брак коштів персонал сам шукав можливості підвищити свою компетентність, тому популярним став саморозвиток в інших ресторанах. Така практика призвела до збільшення плинності кадрів, оскільки 70% персоналу, що стажувалися в інших місцях, переводилися в місця практики на постійну роботу.

Керівники підрозділів ресторану (шеф кухар, старший бармен і т.д.) також періодично проводять навчання співробітників сервісної служби, яка в основному зачіпає вивчення нових страв і напоїв. Такі заходи відбуваються в середньому 4-5 разів на рік і пов'язані як правило з сезонним меню.

У ресторані розроблені єдині механізми стимулювання і підвищення мотивації співробітників, які включені в систему підвищення кваліфікації кадрів. Вони відображені у внутрішніх локальних актах - Правилах внутрішнього трудового розпорядку і Положенні про оплату праці. Дані механізми включають в себе: безкоштовне харчування, щомісячні премії, додаткові грошові винагороди за продажі та інше. Однак кошти, що виділяє компанія є досить обмежені, детальні дані наведено в таблиці 2.7.

Аналізуючи таблицю можна помітити закономірність до зменшення виділення коштів на персонал в ресторані. Однак, зменшення заробітної плати на 28% в 2019 році порівняно з 2018 можна пояснити значним скороченням штату, а сума коштів, залучена на заробітну плату в 2020 році менша через період простою ресторану під час карантину та незначним зменшенням ставки

всіх посад після нього. Рівень преміювання в 2020 р. впав на 80%, порівнюючи з 2018 р. Негативна тенденція до економії також прослідковується і у виділенні коштів на навчання персоналу.

Таблиця 2.7

**Динаміка зміни структури операційних витрат ресторану «Taverna», м.
Київ за 2018-2020 рр.**

Елементи операційних витрат, тис. грн	Роки			Абсолютне Відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	4657,23	4209,13	4506,13	-448,10	297,00	-9,62	7,06
Витрати на заробітну плату	876,00	628,00	445,00	-248,00	-183,00	-28,31	-29,14
Премії	76,43	53,84	14,88	-22,58	-38,97	-29,55	-72,37
Харчування штату	68,35	59,49	37,56	-8,86	-21,93	-12,96	-36,86
Харчування директора ресторану	12,48	12,32	9,42	-0,15	-2,90	-1,23	-23,56
Витрати на соціальні заходи	167,20	127,03	54,69	-40,17	-72,34	-24,03	-56,95
Інші витрати на персонал, в т.ч.:	73,15	42,04	18,16	-31,11	-23,88	-42,53	-56,80
-Тренінги на навчання персоналу	31,50	5,00	0,00	-26,50	-5,00	-84,13	-100,00
-Майстер клас з приготування нових став, напоїв	18,45	10,54	2,56	-7,91	-7,98	-42,87	-75,69
-Підбір персоналу	16,00	18,00	12,00	2,00	-6,00	12,50	-33,33
-Інші витрати	7,20	8,50	3,60	1,30	-4,90	18,06	-57,65
Амортизація	94,35	161,02	210,87	66,67	49,85	70,66	30,96
Інші операційні витрати	501,37	353,82	341,03	-147,55	-12,79	-29,43	-3,61

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх документів підприємства.

Підбиваючи підсумки всього вище вказаного, можна виділити ряд факторів, що заважає ефективно функціонувати системі підвищення кваліфікації в ресторані Таверна. На сам перед, це жорстка політика економії, націлена на мінімізацію всіх можливих витрат. Інший фактор, це сприйняття розвитку персоналу як витрати, а не інвестиції в майбутнє. Частіше всього підприємства стикаються з ситуацією, коли самі керівники організації не розуміють користі від підвищення професійних навичок своїх кадрів, тому не

інвестують кошти на навчання. Розширений перелік негативних факторів, які необхідно виправити для ефективнішого функціонування системи розвитку персоналу Taverna наведений в таблиці нижче.

Таблиця 2.8

Недоліки системи управління персоналом в ресторані «Taverna», м.Київ

№	Характеристика	Детальний опис
1	Структура системи	- Недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків в галузі управління персоналом між менеджером з персоналу та керівниками підрозділів. - Відсутність участі менеджера по персоналу в процесі адаптації, навчання, планування кар'єри співробітників.
2	Підбір персоналу	- Стандартна схема проведення співбесіди з претендентами (особливо на посаду офіціанта). - Недостатня увага до особистісних характеристик здобувачів (здатності до виконання тих чи інших функцій, риси характеру, особливості уваги і пам'яті і т.п.), багато в чому визначає успішність виконання посадових обов'язків та взаємодії з оточуючими.
3	Система навчання і розвитку персоналу	- Неєфективність діяльності по створенню зовнішнього резерву, так як з моменту включення здобувача в резерв і прийомом його на роботу проходить досить тривалий період часу і потрібний здобувач уже працевлаштований в іншу організацію. - Не використовується можливість якісного (особистісного) зростання працівників, який передбачає створення можливостей для прояву ініціативи і розвитку здібностей кожного окремого співробітника, зарахованого у внутрішній резерв. Тобто, відсутні розробки програм кар'єрного зростання співробітників
4	Мотивація праці	- Відсутність програм нематеріального стимулювання співробітників, а саме вироблення лояльності, «емоційної прихильності» до організації.

Джерело: сформовано автором

З вище сказаного можна зробити висновок, що існуюча система управління персоналом не враховує роль людського фактору, що суттєво впливає на ефективність функціонування системи. Керівництво слідкує лише за відповідністю навичкам кандидата мінімальним вимогам професії, таким характеристикам як знання іноземних мов, освіта та досвід роботи надається менша увага, а на особисті якості майже не звертають уваги.

Однією з головних проблем ресторану є відсутність чіткої, визначеної системи, яка б показувала потребу у навчанні того чи іншого працівника. Існує лише типовий план розвитку персоналу, дещо змінений через обмеження в бюджеті закладу. Через це, всі працівники підрозділу проходять однакові тренінги, незалежно від їх рівня професійного розвитку. Інколи на тренінг записують працівників, у яких просто вийшло прийти на нього за графіком,

часто одні й ті ж працівники слухають однакові лекції по декілька разів, в той час коли ті, кому він дійсно необхідний працюють. Більшість досвідчених співробітників не знаходять тренінги потрібними та відмовляються приїжджати на них, а проводити навчання виключно для новачків є економічно недоцільним. Це призводить до зниження якості обслуговування і системи управління розвитком персоналу в цілому.

Рівень кваліфікації персоналу підприємства на сьогодні є однією з головних переваг у боротьбі з конкурентами. На перенасиченому ринку послуг людський фактор- чи не єдиний, що допомагає підприємству ефективно функціонувати. Кадровий потенціал підприємства допомагає надавати якісні послуги, зменшує витрати на виробництво, створює міцну базу постійних відвідувачів, що приносять основний відсоток в прибуток ресторану.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «TAVERNA», М. КИЇВ

3.1. Визначення стратегічних альтернатив розвитку

В другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проаналізовано показники господарської діяльності підприємства, проведено дослідження системи управління професійною компетентністю персоналу підприємства та надано оцінку результативності діючій системі навчання кадрів. В результаті аналізу кваліфікаційних характеристик персоналу, виявлено, що більша частина штату мають недостатній рівень знань, умінь і навичок для ефективного виконання покладених на працівника функцій, а 17% кадрів не мають досвіду роботи за спеціальністю.

В ході діагностики системи управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Taverna», було виявлено деякі недоліки, серед яких: перевантаження керівника відділу кадрів крім основних повноважень питаннями з навчання персоналу; неефективна процедура відбору кадрів; відсутність мотиваційної складової в системі управління кадрами; повторюваність тренінгів та лекційних занять, однаковий план навчання для низки ресторанів.

В часи загостреної конкурентної боротьби, збереження конкурентоспроможності та розширення сегменту ринку залежать від того, у якій мірі внутрішня система корпоративного менеджменту забезпечує ресторан умовами для розвитку персоналу, формує стратегію управлінської компетенції, відбирає найкращий персонал, який буде на найвищому професійному рівні впроваджувати стратегічні зміни.

Як вже зазначалося вище, в діючій стратегії підбору персоналу ресторану Таверна є деякі недоліки, наприклад, стандартна схема проведення співбесіди, недостатня увага до особистісних характеристик здобувачів

посади та інші. Тому доцільно було б ввести в процедуру проведення співбесіди пункти, описані в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рекомендації для покращення процедури підбору кадрів в ресторані «Таверна», м. Київ

Додаткові елементи співбесіди	Опис
Проведення структурованої співбесіди при первинному відборі	При проведенні структурованої співбесіди використовується набір питань, однаковий для всіх кандидатів, що дозволяє порівнювати потенційних співробітників між собою.
Оцінювання відповідності кваліфікації кандидата посаді	Спростити цей етап допоможе таблиця з посадами та обов'язковими для них особистісними навичками та професійними якостями. Наявність або відсутність цих якостей (компетенцій) може оцінюватися за п'ятибальною шкалою.
Впровадження психологічних тестів в практику підбору претендентів	Типовий професійний набір тестів для лінійного персоналу підприємств харчування може включати завдання з оцінки інтелекту, навичок усного рахунку, пам'яті та комунікабельності.
Проведення CASE - інтерв'ю.	Методика кейс-інтерв'ю заснована на побудові певних ситуацій і можливостей кандидата знайти оптимальне рішення. За допомогою кейсів перевіряють професійні навички, цінності та погляди, моделі поведінки потенційних співробітників.
Ввести в практику питання з «подвійним дном» і «незручні питання»	Серед таких питань можуть бути як прохання назвати слабкі і сильні сторони кандидата, так і найкращі з найгіршими моменти в його попередній роботі, питання про матеріальну відповідальність та багато інших. Обов'язковим є фіксування реакції здобувача, що допоможе краще зрозуміти якою людиною є кандидат.
Прийоми оцінки правдивості здобувача посади	При співбесіді менеджера з персоналу має насторожити зміна темпу мови: коли здобувач видозмінює ситуацію, зазвичай у нього або виникають паузи, або, навпаки, збільшується швидкість вимови.
Короткотривале стажування	Стажування в 2-3 дні є найбільш оптимальним, оскільки дозволяє кандидату розкритися, проявити себе, а роботодавцю впевнитися, що претендент підходить для посади

Джерело: розроблено автором

З введенням в практику пунктів, описаних в таблиці вище, керівництво ресторану зробить перший крок до успішного контролю рівня кваліфікації на підприємстві, що почнеться з відсіювання небажаних кадрів вже на першому етапі- наймі на роботу.

Наступним етапом, який потребує змін для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами є навчання та розвиток персоналу. Щоб підвищити інтелект персоналу потрібно удосконалити процес створення ціннісних характеристик персоналу. Навчання повинно бути як індивідуальним, на рівні

кожної особи, так і комплексним, на рівні підприємства. Для того, щоб ресторан працював на максимальний результат, потрібно створити спеціальні умови для персоналу, в яких кожен працівник буде максимально розвиватись. Для покращення системи навчання персоналу рекомендовано впровадити заходи, зображені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Рекомендації щодо покращення системи навчання та розвитку персоналу в ресторані «Таверна», м. Київ [розроблено автором].

Зупинимось детальніше на кожній з рекомендацій.

1. Розробка і впровадження навчальної програми орієнтації та адаптації нового співробітника.

При наймі працівника на роботу, рекомендується скласти для нього індивідуальний план навчання, в якому відображаються ті знання, вміння і навички, які повинен отримати співробітник до кінця свого навчання. В подальшому цей план можна розширити до програми орієнтації та адаптації

співробітника. Ця програма обов'язково повинна видаватися кожному знову прийнятому працівнику, але крім переліку необхідних для подальшої роботи знань, умінь і навичок повинна включати:

- умови проходження періоду;
- форму оцінки результатів його проходження;
- варіанти перспектив співробітника після проходження періоду в залежності від показаних результатів.

2. Стажування.

Для зменшення навантаження з керівників підрозділів, нових працівників рекомендується закріплювати за досвідченим наставником, в ролі якого повинен виступати найбільш досвідчений офіціант/кухар. Наставник для стажування повинен бути здатним виконувати відповідні функції, доручені керівником підрозділу, та усвідомлювати, що він несе відповідальність за результати роботи підопічного. Для збільшення мотивації наставнику сервісної служби збільшується зона обслуговування гостей, що приносить йому більший заробіток, та спрощує процес обслуговування гостей, оскільки частину роботи виконує його підопічний. Наставництво може бути тісно пов'язане з програмою орієнтації і адаптації і складати її частину.

3. Міні-тренінги.

Міні-тренінги чимось нагадують звичайні збори перед початком робочого дня, але мають свої особливості. Даний вид занять короткотривалий-всього 10-20 хвилин, за цей час на ньому можна обговорити важливі теми, що стосуються обслуговування, мотивації, маркетингу, приготування нових страв/напоїв та інші теми. Рекомендовано проводити міні-тренінги щодня, в час, коли персонал найменш завантажений. Найбільш доцільніше буде розділити аудиторію слухачів на категорії, відповідно до підрозділів, в яких вони працюють. Це дозволить зробити акцент в навчанні на найбільш важливі теми для кожного підрозділу ресторану та не завадить звичайному протіканню робочого процесу.

4. Створення та підтримка кадрового резерву.

Для більш ефективної роботи з кадровим резервом можна розробити і реалізувати програму навчання контактного персоналу по типу наставництва. Суть даної програми така. За оголошенням набираються зовнішні люди. Вони навчаються за відносно невелику плату з видачею документа (диплома, сертифіката, посвідчення) з перспективою прийому на роботу або запрошення на тимчасову підробіток в ресторан. При цьому необхідно вести реєстр випускників з контактною інформацією.

В даному випадку ризик готувати кадри для конкурентів мінімальний, особливо, якщо видається документ. Людина, при необхідності, завжди вважатиме за краще знайому обстановку, про яку йому нагадує сам документ. В крайньому випадку, він стане гостем вашого підприємства.

5. Застосування наочних посібників.

Серед них можуть бути відео-ролики, статті, брошури з фотографіями, тощо. Тематика таких пристосувань повинна стосуватися стандартів обслуговування гостей та інших елементів виконання посадових обов'язків контактного персоналу. Вони можуть бути розміщені як онлайн в чат-групі ресторану, так і в роздрукованому вигляді в місцях, де персонал відпочиває в вільний від роботи час.

Підбиваючи підсумки, можна сказати, що для успішного функціонування системи управління кваліфікацією кадрів ресторану Таверна, першою необхідною зміною є те, що політика підприємства повинна переорієнтуватися на розвиток кадрового потенціалу. Беручи до уваги світові тенденції та досвід провідних компаній, Таверна повинна прагнути розвивати саме свій персонал, робити з них вмотивованих, високваліфікованих спеціалістів.

3.2. Обґрунтування програми заходів розвитку професійної компетентності персоналу підприємства

В сучасних умовах високої конкуренції підвищується вагомість вибору

стратегічних пріоритетів розвитку підприємства. Необхідним стратегічним пріоритетом для підтримання конкурентоспроможності ресторану Таверрна є ефективна система розвитком персоналу підприємства. Підсумувавши все сказане в розділі 3.1, пропоную основною стратегією удосконалення системи розвитком персоналу підприємства вибрати створення онлайн платформи для розвитку персоналу.

Для контролю рівня професійної компетентності персоналу підприємства пропонується створити програму заходів розвитку кадрів. Першим кроком в розробці програми навчання є детальний план курсу, з зазначенням відповідальних за кожен етап та терміни його виконання. Авторська розробка цього плану зображена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендований план програми для підвищення рівня кваліфікації персоналу в ресторані «Таверна», м. Київ

№	Етап	Заходи для реалізації	Терміни	Виконавці
1	Оцінка кваліфікаційного рівня персоналу	Опитування, анкетування,	1 тиждень	Шеф, су-шеф, адміністратори
2	Обробка даних	Зрівняння отриманих результатів з стандартами та вимогами до професії	2-3 дні	Директор ресторану, шеф, су-шеф, адміністратори
3	Розробка програми покращення професійної компетенції працівників	Вибір форм і методів навчання, термінів реалізації проекту та пошук спеціалістів для навчання, розробка плану лекційних занять, майстер-класів	1 тиждень	Тренінг-менеджер мережі, директор ресторану
4	Безпосереднє навчання	Лекції, семінари, майстер-класи, ротация та інші заходи	2-3 місяці	Тренінг-менеджер, наймані спеціалісти
5	Оцінка ефективності програми	Оцінювання отриманих знань і навичок за допомогою опитувальника, тестів в гугл-формах, ServiseGuru...	1 тиждень	Тренінг-менеджер мережі, директор ресторану, шеф, су-шеф, адміністратори

Джерело: розроблено автором

Дана програма з підвищення кваліфікації не є довготривалою в часі, весь курс навчання триватиме до чотирьох місяців. Оскільки зовнішнє середовище на ринку надання послуг швидко змінюється, щомісяця, якщо не щотижня з'являються нові концепції ресторанів, унікальні послуги, нові способи приготування страв, тобто- з'являється нова інформація. За цих умов найбільш

доцільними є такі короткотривалі програми з підвищення кваліфікації, оскільки інформацію, що отримує персонал не встигає застаріти. Це чудовий варіант для маленьких підприємств, таких як Таверна, оскільки дана програма не потребує значного залучення коштів, є короткотривалою в часі та не завадить основній діяльності підприємства.

В процесі запровадження програми з підвищення кваліфікації персоналу на підприємстві, автором рекомендовано створити навчальний клас на онлайн платформі Google Class. Google Клас - безкоштовний веб-сервіс, який покликаний спростити створення, поширення і оцінку завдань безпаперовим способом.

Застосування в процесі навчання сервісу має велику кількість переваг, найвагоміші з них зображені автором на рис.3.3.



Рис. 3.3. Основні переваги онлайн-платформи Google [розроблено автором].

Google Клас поєднує в собі Google Диск для створення і поширення завдань, набір сервісів Google для створення документів, презентацій і електронних таблиць, Gmail для спілкування і Календар Google для планування. Мобільні додатки, доступні для пристроїв iOS і Android,

дозволяють користувачам робити фотографії і прикріплювати їх до завдань, обмінюватися файлами з інших додатків і отримувати доступ до інформації в автономному режимі. Використовуючи даний сервіс, можливо промоніторити як успішність кожного працівника, так і всього штату вцілому.

За допомогою використання платформи процес підвищення кваліфікації кадрів стане більш простим і мобільним. А саме, Google Клас дає можливість дистанційно навчатись і складати іспити тим, хто фізично не може бути присутнім на роботі під час тренінгу, забезпечує живе спілкування між працівниками і тренінг-менеджером, можна стежити за успішністю кожного працівника, безліч типів мультимедіа з продуктів Google, таких як відео YouTube і файли Google Диску, можуть бути прикріплені до оголошень і публікацій для обміну контентом, що забезпечує можливість постійного оновлення і розширення бази знань. Ці та інші можливості зображено на рис.3.4.

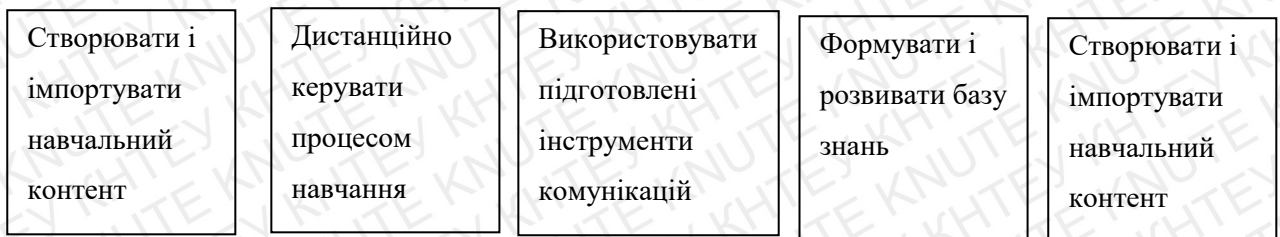


Рис. 3.4. Можливості Google Класу в процесі підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Таверна», м. Київ [розроблено автором]

Детальний опис наведено нижче.

1. Створювати і імпортувати навчальний контент. Впровадження в управління навчанням персоналу унікальних можливостей: створення тестів і опитування, навчальні та інформаційні сторінки, спеціалізовані та загальноосвітні курси або програми навчання, використовуючи вбудовані редактори.

2. Дистанційно керувати процесом навчання. Формувати списки завдань в індивідуальному чи груповому форматі, якими доповнена система дистанційного навчання, включаючи в них різноманітні навчальні матеріали

(тести, рекомендовані книги або спеціальні програми навчання), налаштовувати автоматичні призначення навчаються.

3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій. Забезпечити відмінний рівень двостороннього зв'язку для спілкування між співробітниками і адміністраторами, створювати в рамках системи навчання загальні і тематичні форуми, відкривати коментарі до завдань, підключати персональні нагадування та повідомлення.

4. Формувати і розвивати базу знань. Комплексна система дистанційного навчання доповнена єдиною базою знань, дозволяє формувати і доповнювати новими навчальними, теоретичними і прикладними матеріалами, для простого і оперативного пошуку потрібної інформації.

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання. Використовувати інструменти узагальненого і індивідуального тестування, для всебічної оцінки отриманих знань та навичок застосовуючи тести в Google form з тематичними, спеціальними або загальними питаннями.

На персональну пошту кожного з учасників курсу будуть приходити сповіщення про обов'язкові тестування, або для всього ресторану, або індивідуальні, які призначив безпосередньо тренінг-менеджер. Каталог дозволить переглядати усі види доступних курсів, сортовані відповідно до їхнього змісту. За допомогою звітів керівництво зможе відслідковувати результативність даних курсів.

Онлайн платформа дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам ресторану. За допомогою такої програми буде відрегульовано систему оцінювання персоналу. Завдяки цьому, кожний співробітник буде мати коректну оцінку з боку керівництва та можливість її підвищити.

Головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаціях тренінгів. Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок. Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Онлайн-платформа Google Клас має багато переваг, серед яких дистанційне керування процесом навчання, формування і розвиток бази знань тощо. Однак, її найголовніший плюс- безкоштовне використання. Зараз для ресторанів важливо зберегти якомога більше коштів, тому бюджет на навчання, мотивацію та розвиток підприємства, як правило, страждає першим. Тому, найдоцільніше побудувати такий процес підвищення кваліфікації, який був би найменш затратним та приносив максимум корисності.

Однак, не можливо побудувати програму з навчання кадрів не використавши ані копійки. В запропонованому проекті найбільш затратною буде частина з формування бази знань. Звичайно, є багато корисної інформації в вільному доступі, яка б допомогла персоналу розвивати свої навички та вміння, проте, як правило, вона може бути неточною, узагальненою або навіть застарілою. Через це, головна ідея проекту- накопичення знань на онлайн-платформі. Провівши тренінг один раз, його матеріали можна буде зберігати в Google Клас, що дозволить економити на проведенні таких же курсів для нових співробітників і дасть доступ до інформації в будь-який час.

Оскільки ціна за тренінги та майстер-класів змінюється в залежності від теми, кількості слухачів, форми та місця занять, а також від організації, що надає послуги з навчання, наведений автором бюджет в табл. 3.3 є досить

приблизним.

Таблиця 3.3

Витрати для реалізації обраних стратегій розвитку системи управління рівнем кваліфікації персоналу в ресторані «Таверна», м. Київ

Заходи	Кількість занять	Необхідні кошти
Тренінги для офіціантів з лекційними та практичними заняттями	12	3000-5000 грн
Тренінги та майстер-класи для кухарів	12	5000-10 000 грн
Ротація	необмежено	-
Відео-курси та інші програми тренінг-менеджера мережі	10	2000 грн
Періодична оцінка знань за допомогою гугл-форм	необмежено	-
Підвищення кваліфікації за допомогою платформи ServiseGuru	необмежено	11 500-13 000грн

Джерело- сформовано автором.

З таблиці стає очевидним, що середній курс з 12 занять для офіціантів коштує від 3 до 5 тисяч гривень. Ціна на такі курси змінюється від теми, що обговорюється на курсі, кількості лекційних та практичних тренінгів та викладача. Курс тренінг-менеджера мережі є менш затратним, до того ж всі матеріали, що обговорюються на тренінгах можливо зберегти на онлайн-платформі для подальшого використання, що робить вибір внутрішнього тренінгу більш раціональним.

Як було описано в першому розділі, ротація- це дієвий інструмент, що допомагає підвищити кваліфікаційні навички і вміння персоналу, розширити їх компетенції, краще зрозуміти протікання бізнес-процесів та зміцнити команду на підприємстві. До того ж, ротація не потребує додаткового залучення ресурсів, значного часу та зусиль для впровадження, також кількість разів її застосування є необмеженою.

ServiseGuru- це онлайн-платформа, що перетворює навчання персоналу в захоплюючий квест. Онлайн-платформа має багато готових курсів, також

ефективну систему оцінювання, за допомогою якої можна прослідкувати рівень прогресу персоналу, а також цілу низку інтерактивних ігор, що допомагають краще засвоювати матеріали. Підключення всього ресторану до платформи є досить затратним, тому оптимальним варіантом буде використовувати лінк з посиланням на готові відео-курси сервісу. Тобто, витративши кошти за один курс, його можна поширювати через пряме посилання, розміщене на Google Клас, так доступ до нього буде у всіх членів команди ресторану. Оскільки без додаткової оплати, ServiseGuru не надає доступу до системи оцінювання та тестів, рекомендовано скласти опитувальник за курсом лекцій в GoogleForm. Так, керівники кадрів зможуть відслідковувати рівень засвоєння матеріалу, а обмеження в часі додасть більшої прозорості в результати.

Економічний ефект даного проекту з підвищення рівня кваліфікації персоналу ресторану Таверна полягає в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з фахівцями; скорочення втрат, пов'язаних з недостатнім контролем за роботою фахівців завдяки введенню системи наставництва; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності фахівців підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і новоприйнятими фахівцями; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточну роботу ресторану; підвищенні рівня прихильності фахівців до свого підприємства; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Припустимо витрати в 2021 році складуть 30 000 грн або 2 500 грн в середньому щомісяця. Очікуваний економічний ефект передбачається на рівні 52 500 грн. Такий ефект відбудеться за рахунок факторів наведених на рисунку 3.5.

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного результату до витрат ресурсів, які зумовили

отримання цього результату.

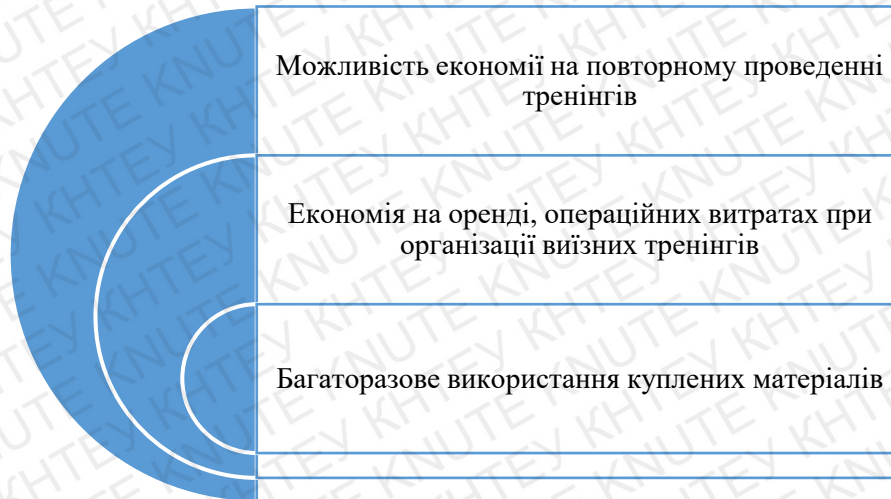


Рис. 3.5. Фактори економії рекомендованої системи підвищення кваліфікації кадрів ресторану «Таверна», м. Київ [розроблено автором].

Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою:

$$EE_p = E_p - Z_k, \quad (3.1)$$

де E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.;

Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$EE_p = 52\,500 - 30\,000 = 22\,500 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких затрат. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до затрат на них. Ефективність від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно постійних витратах можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k \quad (3.2)$$

де EE_p - річний економічний ефект від впровадження заходів, грн.;

Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.

$$E_{вз} = 22\,500 / 30\,000 * 100\% = 75\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації стратегій розвитку персоналу можна вважати досить ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 75%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{Z_k}{E_p - Z_p} \quad (3.3)$$

де Z_k - одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві, грн.;

Z_p - поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів, грн.;

E_p - річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$$T_{ок} = \frac{30\,000}{52\,500} = 6,8 \text{ місяців.}$$

Враховуючи затрати на реалізацію заходів щодо обраних стратегій підвищення кваліфікації в ресторані Таверна, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 52,5 тис. грн. з терміном окупності 6,8 місяців.

ВИСНОВКИ

Результатом проведеної роботи є теоретичне узагальнення та вирішення науково-практичного завдання – розробки і впровадження системи контролю за професійною кваліфікацією персоналу в ресторані Таверна.

В процесі написання роботи були розглянуті основні поняття сутності кваліфікації кадрів та системи контролю за рівнем кваліфікації персоналу в ресторані. Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновки, що в сфері надання послуг гостинності, одним з ключових факторів що приводить компанію до успіху є людські ресурси. Саме людський капітал зміцнює позиції підприємства на ринку, збільшує його конкурентоспроможність. Підвищення рівня кваліфікації значно зменшує кількість помилок за рахунок людського фактору, забезпечує гостей кращим обслуговуванням та збільшує якість надання послуг, що приносить більший прибуток для підприємства.

Проаналізувавши стан системи розвитку персоналу ресторану Таверна, були виявлені основні показники діяльності підприємства у сфері розвитку та управлінні кваліфікацією. Слід зазначити, що коефіцієнт плинності кадрів значно зріс в I кварталі 2020 року, і становив 43%, порівнюючи з аналогічним періодом попереднього року. Через брак працівників, підприємство почало активно вести набір кадрів, зменшивши строк стажування, критерії відбору та звівши оцінювання професійних компетентностей за стандартами закладу до мінімуму. Ці дії призвели до різкого збільшення чисельності непрофесійних кадрів в штаті закладу, що відбилося на якості надаваних послуг. На підприємстві гостро постало питання в підвищенні кваліфікації кадрів, однак за недостатнього фінансування ресторан відмовлявся вести навчання персоналу. За таких умов, автором була розроблена система управління професійною компетенцією, що потребує мінімум вкладення ресурсів і забезпечує ефективний результат навчання.

В ході дослідження стану системи управління кваліфікацією на

підприємстві було виявлено ряд недоліків, серед яких перевантаження керівника відділу кадрів крім основних повноважень питаннями з навчання персоналу, недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків в галузі управління персоналом між менеджером з персоналу та керівниками підрозділів, відсутність участі менеджера по персоналу в процесі адаптації, навчання, планування кар'єри співробітників. Для зменшення негативного впливу цих недоліків на систему навчання, було запропоновано проводити періодичну атестацію знань і навичок керівниками підрозділів на підприємстві та скласти програму навчання відповідно до потреб групи, а в деяких випадках і індивіда, для досягнення максимальних результатів від навчального курсу.

Управління професійною кваліфікацією персоналу можливе вже з етапу підбору кадрів. Оскільки процедура співбесіди в ресторані Таверна була досить стандартною, для кращої оцінки кандидата та відсіювання менш кваліфікованих осіб, були запропоновані наступні нововведення: проведення структурованої співбесіди при первинному відборі, впровадження психологічних тестів в практику підбору претендентів, проведення CASE - інтерв'ю, питань з «подвійним дном», короткотривале стажування. Дані методи відсіювання кандидатів допоможуть укомплектувати ресторан сильною висококваліфікованою командою, що зменшить кошти на навчання, прискорить процес стажування та зробить протікання виробничого процесу більш злагодженим і легким. До того ж, заповнювані анкети на співбесіді можуть стати першим кроком до формування зовнішнього резерву кадрів підприємства.

В мотиваційній складовій управління персоналом спостерігається негативна тенденція до зменшення премій, бонусів, мотиваційних програм. В першому розділі диплому було наведено декілька альтернативних програм х мотивації праці персоналу, що допомогли б працівникам працювати ефективніше без залучення великої кількості коштів.

На підприємстві помітний різкий спад кількості заходів з навчання

персоналу. Така тенденція сформувалася через жорстку економію ресторану та нерозуміння керівниками важливості розвитку кадрів. Так, в 2017 році було проведено 10 внутрішніх тренінгів та 9 майстер-класів, що допомогли 20 співробітникам ресторану покращити свої знання та вміння в професійній сфері. В 2018 р. кількість заходів скоротилася на 30%, порівняно з попереднім роком, однак кількість осіб, що отримали навчання майже не змінилося. Це можна пояснити пріоритетністю групових занять в плані з підвищення кваліфікації працівників. 2019 рік найгірший в питаннях розвитку персоналу. Через брак коштів персонал сам шукав можливості підвищити свою компетентність, тому популярним став саморозвиток в інших ресторанах. Така практика призвела до збільшення плинності кадрів, оскільки 70% персоналу, що стажувалися в інших місцях, переводилися в місця практики на постійну роботу.

Беручи в увагу вище сказане, для покращення системи розвитку персоналу ресторану Таверна було запропоновано використовувати системний підхід до управління кадрами. В цю систему входить сукупність методів, процедур і програм впливу підприємства на персонал з метою максимального використання їхнього потенціалу. Серед складових системи виділяють такі складові: найм, адаптацію, планування, мотивацію, розвиток та оцінку персоналу.

Головна ідея запропонованого проекту з покращення системи навчання персоналу в ресторані Таверна- створення онлайн-платформи для накопичення бази знань, яка б не потребувала значного залучення коштів, була доступна кожному працівнику та допомагала б керівникам оцінювати рівень знань працівників. Тому було запропоновано в процесі підвищення кваліфікації використовувати онлайн-платформу Google клас, яка дозволить:

1. Створювати і імпортувати навчальний контент;
2. Дистанційно керувати процесом навчання;
3. Використовувати підготовлені інструменти комунікацій;
4. Формувати і розвивати базу знань;

5. Об'єктивно оцінювати персонал за результатами навчання.

Онлайн платформа дасть можливість економії коштів завдяки тому, що всі пройдені співробітниками тренінги будуть доступні в онлайн режимі. Відео з усіх тренінгів будуть завантажуватись у розділ дистанційне навчання. Це дасть змогу один раз провівши тренінг, мати до нього онлайн доступ всім співробітникам, що дозволить економити значні кошти завдяки зменшенню витрат на проведення тренінгів і постійно поновлювати знання співробітникам ресторану.

Головною перевагою даної платформи буде можливість дистанційно навчатись кожному співробітнику, що дозволить значно розвинути людський потенціал, та економити значні суми на організаційних тренінгів. Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також додасть прозорості та об'єктивності оцінок. Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Витрати на створення бази знань на платформі будуть становити 30 000 грн. Термін окупності проекту займе менше 7 місяців, річний економічний ефект становитиме 52 500 грн.

В випускній кваліфікаційній роботі були розглянуті рекомендації по ефективному управлінню компетенцією персоналу та розробці системи навчання кадрів. Процес навчання розглядався з точки зору п'яти основних функцій менеджменту, по кожній з яких були запропоновані методи покращення системи навчання на підприємстві.

Було запропоновано ряд заходів, спрямованих на створення умов для адаптації нових співробітників.

Передбачається, що, застосувавши на практиці хоча б деякі із запропонованих заходів, значно підвищиться ефективність управління персоналом і, як наслідок, зросте працездатність персоналу, якість надання послуг і, як наслідок, рівень конкурентоспроможності ресторану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95// Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 17. – Ст. 121.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник / Балабанова Л. В., Сардак О. В. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 468 с.
3. Бортник С.М. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня / С. М. Бортник// Економіка та управління підприємствами. – 2015. - №2.- С. 33-39.
4. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.
5. Вартанова О. В. Компетенція як об'єкт стратегічного управління знаннями підприємства / О. В. Вартанова // Соціально-трудова відносина: теорія та практика. - 2015. – С. 36-45.
6. Гопкало Л.М. Домінуючі імперативи підготовки фахівців для малого та середнього бізнесу сфери гостинності/ Гопкало Л.М., Нохріна Л.А.// Матеріали IV міжнародної науково-теоретичної Інтернет-конференції «Місто. Культура. Цивілізація.» - Харків.- 2014. - С. 196-208.
7. Зимня І. А. Компетенція и компетентність в контексті компетентісного підходу в навчанні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusreadorg.ru/ckeditor_assets/attachments/63/i_a_zymnaya_competency_and_competence.pdf. - Дата звернення: 21.09.2020
8. Митник С.І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану/ Митник С.І.//Вісник Львівської комерційної академії [ред. кол.: Башнянин Г. І., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. –2016. – №50. – С. 205-208.
9. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія». – 2000. - 848 с.

- 10.Олешко П.С. Структура професійної компетентності керівника навчального закладу у системі післядипломної педагогічної освіти/ Олешко П.С. // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»- Київ, 2017. – С. 88-91.
- 11.Романюк Л.М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу/ Романюк Л.М., Вдовиченко Л.В.// Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету. Економічні науки - 2014. -№25.- С. 85-91.
- 12.Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навч. посіб. / І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. - К.: "Центр учбової літератури", 2013. - 688 с.
- 13.Сайт economyandsociety.in.ua – Концепція ресторану [Електронний ресурс].–Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/91.pdf. -Дата звернення: 04.10.2020
- 14.Сайт hr-security.ua/ -Плинність кадрів в бізнесі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hr-security.ua/ua/plinn%D1%96st-kadr%D1%96v-v-b%D1%96znes%D1%96-problema-chi-mojliv%D1%96st> . Дата звернення: 17.09.2020
15. Сайт JOWi - професійної програми автоматизації ресторану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jowi.club/blog/nuzhny-li-personalu-restorana-treningi> Дата звернення: 22.09.2020
16. Сайт Tarantino family [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tarantino-family.com/about/#partners> .Дата звернення: 15.11.2020
17. Сайт Tripadvisor [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-Kiev.html> . Дата звернення: 07.08.2020
- 18.Сайт [Trudova-ohrana.ru](http://trudova-ohrana.ru) Функціональні обов'язки менеджера з підготовки кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://trudova-ohrana.ru/primery-dokumentov/zrazki-posadovih-nstrukcj/2027-posadova-nstrukcja-nzhenera-z-pdgotovki-kadrv.html> .Дата звернення: 17.09.2020

19. Сайт weforum.org The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/> -Дата звернення: 16.10.2020
20. Сич Д. С. Управління професійною компетентністю персоналу закладу ресторанного господарства / Д. С. Сич // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи. Тези доповідей VI всеукраїнської студентської наукової конференції. – 2020.- С. 76-79.
21. Станченко А. Прогноз «Бизнес-компетенции – 2020» от АТД / А. Станченко, Л. Богданов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1741>. -Дата звернення: 02.11.2020
22. Шаманська О. І. Стратегічне управління персоналом підприємства в сучасних умовах/ Шаманська О. І.// Журнал Економіка та держава. – 2019.- № 12.- С. 66 – 70.
23. Штока Є.Т. Формування культури саморозвитку персоналу організації/ Штока Є.Т.// Науковий вісник херсонського державного університету.- 2015.- №12.– С.107-110.
24. Demou, E. Differences in opinions of occupational physicians on the required competencies by field of practice: results of an international Delphi study/ Demou, E., Lalloo, D. & Macdonald, E.B/ BMC Med Educ 18, 62 – 2018
25. Endang Saefuddin Mubarak. The Influence of Training, Competence, and Motivation on Employees Performance of Workers Social Security Agency in Banten Province, Indonesia/ Endang Saefuddin Mubarak ,Hidayatullah Putra/ Journal of Economics and Sustainable Development.-2018,-№4.- pp. 129-139.
26. Fanelli, S. Competences management for improving performance in health organizations: The Niguarda Hospital in Milan/Fanelli, S., Lanza, G., Zangrandi, A/ International Journal of Health Care Quality Assurance- 2018.- № 4. - pp. 337-349.

27. Fanelli, S.. Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective/ Fanelli, S., Lanza, G., Enna, C./ BMC Health Serv Res 20, 303 -2020
28. Kjeldsen AM. Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of organizational characteristics/ Kjeldsen AM, Hansen JR. / Rev Public Pers Adm.- 2018.- №38.- pp. 24–48.
29. Radha Raghuramapatruni . The Straits of Success in a VUCA World/ Radha Raghuramapatruni- Business Strategies for UVCA World At: Mumbai, 2017
30. Robert T. Hughes. Modelling the alignment of information systems and business strategy: an example from sustainable procurement/ Robert T. Hughes, Karl A. Cox, Emelia Patah Akhir- Brighton 2016.
31. Zs. Løke. Assessment of service quality and consumer satisfaction in a Hungarian spa/ Zs. Løke, E. Kovács, Zsuzsanna Bacsi/- The Central European Journal Of Regional Development And Tourism, 2018.

ДОДАТОК А

**УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ
ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО
ГОСПОДАРСТВА**

**Сич Д., 6 курс ФРГТБ КНТЕУ
Спеціальність «Готельний і ресторанный менеджмент»**

У статті розглянуті наукові підходи до визначення сутності поняття «компетентність персоналу», розглянута різниця між «компетенцією» та «компетентністю», вказані основні критерії споживчої оцінки якості послуг. Запропоновані методи та системи управління професійною компетентністю персоналу. Визначені основні етапи програми підвищення професійної компетенції працівників ресторанного господарства.

Ключові слова: професійна компетентність, компетенція, ресторанне господарство, методи підвищення професійної компетентності.

В статье рассмотрены научные подходы к определению сущности понятия «компетентность персонала», рассмотрена разница между «компетенцией» и «компетентностью», указаны основные критерии потребительской оценки качества услуг. Предложенные методы и системы управления профессиональной компетентностью персонала. Определены основные этапы программы повышения профессиональной компетенции работников ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, компетенция, ресторанное хозяйство, методы повышения профессиональной компетентности.

The article considers the scientific approaches to defining the essence of the concept of "competence of staff", considers the difference between "expertise" and "competence", sets out the main criteria for consumer assessment of quality of services. There are proposed methods and systems for managing the professional competence of staff. The main stages of the program for improving the professional competence of employees of the restaurant industry are identified.

Keywords: professional competence, expertise, restaurant industry, methods of professional competence improvement.

Актуальність теми статті. Актуальність проблеми управління професійною компетенцією персоналу пояснюється збільшенням впливу людського фактору на рівень конкурентоспроможності підприємства. За умов глобалізації, швидкого розвитку НТП та майже повної відсутності бар'єрів входження на ринок готельно-ресторанних послуг України, професіоналізм персоналу визначає їх спроможність задовольняти постійно зростаючі потреби споживачів, перевершувати їх очікування, створювати «wow-ефект», що змушує відвідувачів знову і знову повертатися до закладу. Таким чином, ефективне управління людськими ресурсами забезпечує ресторанному господарству стабільний прибуток і гарну репутацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато вітчизняних і зарубіжних спеціалістів присвятили свої праці проблемі професійної компетентності персоналу. Серед них: Расулова А.М., Гопкало Л.М., Нохріна Л.А., Кабушкина Н.І., Уокера Дж.Р., Штиклера

Г., Гутмайера В., Ленгера Р., Умбрайт В.Т. та інші. Ресторанний бізнес посідає одне з перших місць по плинності персоналу, що створює постійну необхідність пошуку нових кадрів. Однак, попри високий попит ринку праці на посади офіціантів та кухарів, менеджер все частіше стикається з проблемою їх некваліфікованості, що створює необхідність розробки ефективної системи управління професійною компетентністю працівників.

Метою статті є дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Реалізація визначеної мети роботи передбачає постановку і вирішення наступних **завдань**: розкрити сутність поняття «управління професійною компетентністю персоналу» та особливості впровадження ефективної системи навчання кадрів; виявити і проаналізувати фактори, що мотивують та спонукають персонал до розвитку своїх навичок і вмінь; охарактеризувати запропоновані методи та принципи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження- теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Результати дослідження. Готельно-ресторанна справа постійно розвивається і змінюється. Найбільш точно становище на ринку послуг гостинності розкриває концепція «VUCA world». Дана абревіатура з'явилася ще на початку ХХ століття, однак в останній час вона набуває все більшої популярності і часто звучить з екранів телевізорів, коли справа стосується розвитку бізнес-середовища. VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) показує волатильність, ненадійність, складність та неясність сучасних ринкових відносин суб'єктів ресторанного бізнесу. Через постійні зміни керівникам доводиться постійно розвивати та адаптувати свої підприємства під нові, більш жорсткі вимоги ринку. Опиратися лише на технології в динамічному цифровому світі вже замало.

З року в рік сотні підприємств банкрутують, оскільки не встигають за науково-технічним прогресом та своїми конкурентами, однак ще більше закладів втрачають мільйони через професійну некомпетентність кадрів. Для покращення ситуації, одним з головних завдань керівної ланки управління є безперервне покращення професійних компетентностей працівників, а також формування сучасних управлінських технологій і методів розвитку професійної компетентності персоналу.

Компетентність являє собою рівень кваліфікації працівника, в межах якого працівник може успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Це сукупність знань, умінь, навичок працівника, що визначають ступінь його підготовленості до виконання певних завдань відповідної складності.

Існує індивідуальна та групова компетентність, яку ще називають компетентністю підприємства. Компетентність підприємства означає його технологічні, організаційні характеристики, а також кадровий потенціал, з усіма їх навичками і досвідом, що допомагають закладу покращувати свою конкурентну спроможність.

Індивідуальна компетентність являє собою сукупність знань, умінь, професійних навичок, що дають змогу працівнику якісно виконувати роботу відповідного для нього рівня кваліфікації та професійної спрямованості.

Існують різні підходи до визначення поняття "управління професійною компетентністю персоналу". На думку вітчизняних вчених І.М. Миценко та Л.М. Романюк, управління компетентністю персоналу- це процес порівняння потреб якісних рис персоналу підприємства з його наявними характеристиками та вибір форм впливу на них для приведення у відповідність до потреб підприємства[4].

Л. В. Балабанов та О. В. Сардак в своїх працях виділили основні види компетентностей. Результати їх роботи зведено автором в рис.1. [2].



Рис. 1. Основні види компетентності

В основі компетентності лежать компетенції людини. Це індивідуальний комплекс, в який входять знання, уміння, навички та досвід індивіда, що впливають на модель його поведінки та визначають його готовність та здатність до професійної діяльності. Для того, щоб індивід був зацікавлений в використанні своїх компетенцій на повну силу необхідно залучити систему розвитку персоналу, покращити їх мотивацію.

Не дивлячись на співзвучність термінів «компетенції» та «компетентність», це різні поняття. Компетентність включає в себе лише професійні навичками працівника, в той час як компетенції – це поєднання компетентності з особистими якостями працівника.

Компетенція керівника- це його право на організацію виконання відповідних робіт, перевірку якості знань і умінь підлеглих, якості виконаних ними робіт, затвердження планів, звітів та іншої документації, тощо.

Компетенція підприємства- відповідність закладу нормам законодавства щодо його технологічних, організаційних і санітарних можливостей, дозвіл на виробничу діяльність та інше.

Фахівці налічують понад сто дванадцять якостей, що входять в склад системи компетенцій[10]. Серед яких можна виділити: цілеспрямованість, стратегічне мислення, стресостійкість, уміння налагоджувати контакт з іншими людьми, здатність до навчання, лідерські якості, манера спілкування та інші. Даний перелік може бути корисним під час відбору кандидатів на посаду та створення кадрового потенціалу. До того ж, звертаючи увагу на слабкі та сильні сторони компетенцій персоналу, можна розробити більш ефективну професійну програму розвитку, яка допоможе працівникам адекватно оцінювати свої можливості, а керівникам грамотно будувати робочий процес.

Ресторанний бізнес- один з найбільш комунікабельних в сфері обслуговування, оскільки для обслуговування одного гостя в середньому задіяно близько шести- восьми працівників. Проводячи дев'яносто відсотків свого робочого часу у спілкуванні з відвідувачами, кваліфікація персоналу безпосередньо впливає на рівень послуг, що вони надають, імідж закладу та навіть його прибуток.

Проаналізувавши відгуки декількох популярних закладів ресторанного господарства, можна підвести такі підсумки: 55% негативних відгуків припадає на неякісне обслуговування, близько 20%- смак страв та порції, 25%- інші форс-мажори[9]. При цьому найчастіше зустрічаються відгуки на повільне обслуговування, неухважність чи неввічливість персоналу, помилки при замовленні.

Оскільки думка споживачів про ресторан формує подальшу його популярність, під час обслуговування гостя доцільно зважати на результати праць А. Парасурамана, В. Зейтамля та Л. Беррі, в яких розкриті споживчі критерії якості послуг [5]. Вчені виявили, що споживачі, не зважаючи на вид послуг, які вони націлені придбати, в основному користуються простими критеріями під час їх оцінки. Десять найвпливовіших з них наведено нижче в списку.

Основні критерії споживчої оцінки якості послуг [5]:

10. доступність послуги- легке та швидке надання послуги в зручному для споживача місці, в потрібний час;
11. комунікабельність персоналу- точний, доступний опис послуги на мові, якою володіє покупець;
12. компетентність- співробітники володіють необхідними для продажу та виготовлення послуги знаннями та навичками;
13. ввічливість- уміння дбайливо, з посмішкою надавати пропоновані послуги;
14. надійність- впевненість споживача в ресторані, його персоналі та стравах;
15. чуйність: службовці чуйні й творчо підходять до вирішення проблем і задоволення запитів клієнтів;
16. безпека- впевненість споживача в безпечності послуг, що надаються;
17. відчутність- сукупність критеріїв, що відображають якість послуг;
18. розуміння споживача- ресторан прагне якнайкраще зрозуміти потреби відвідувачів та приділити увагу кожному з цих потреб.

Проаналізувавши вище вказане, стає зрозумілим, що провідне місце в оцінці якості послуги займають саме особистісні та професійні якості працівників, що їх надають.

Управління професійною компетентністю персоналу можливе на підприємствах з ефективно розробленою стратегією управління кадрами. Серед безлічі існуючих трактувань, визначення А. Кібанова на думку автора є найбільш ґрунтовним. Стратегія управління персоналом- ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості [3].

Одним з найбільш ефективних методів схилення робітників до підвищення своєї професійної компетентності є мотивація. Мотивація- це перший крок до набуття потрібних знань, оскільки без неї працівники не будуть запам'ятовувати викладений їм матеріал та не застосовуватимуть нові уміння на практиці.

Найбільш популярний розподіл методів мотивації передбачає наступні групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Перша група заснована на владній мотивації, що визначається законом, правопорядком, або вказівкою керуючої людини, яка має можливість примусу. Організаційно-адміністративні методи охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, розпорядництво, контроль. Історично, адміністративні методи управління професійною компетенцією персоналу називають «методом батоба». Він базується на усвідомленні людини в необхідності трудової дисципліни, трудової культури організації, відчутті обов'язку та відповідальності.

Економічна група найбільш популярна як серед керівної ланки, так і серед працівників. Дані методи стимулювання персоналу передбачають формування плану роботи, контроль за його здійсненням, а також тягнуть за собою поняття матеріального стимулювання та раціональну оплату праці.

Матеріальне стимулювання здійснюється у грошовій і негрошовій формах. Стимулювання у грошовій формі передбачає запровадження високоефективних систем і форм заробітної плати, вдосконалення існуючої та введення нової тарифної системи, використання заохочувальних виплат і надбавок до заробітної плати, грошових виплат за виконання поставлених цілей, "участь у прибутках", продаж акцій за зниженими цінами. Матеріальне негрошове стимулювання передбачає надання компанією різних подарунків, знижок на придбання товарів, що виробляються нею, оплату медичної страховки, поліпшення умов та охорони праці тощо [1]. Формування і використання таких стимулів в основному відбувається через упровадження різноманітних форм і систем оплати праці.

Відповідно до Закону України "Про оплату праці", заробітна плата - це винагорода

або заробіток, обчислений у грошовому виразі, який за трудовим договором роботодавець сплачує працівникові за роботу, яку виконано або має бути виконано. Заробітна плата складається з таких частин: основна заробітна плата, додаткова заробітна плата (включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій), інші заохочувальні та компенсаційні виплати [7].

Серед видів матеріального стимулювання можна виділити такі: основна заробітна плата, надбавки, премії, бонуси та інше. Оскільки основна заробітна плата сприймається працівником як компенсація за його працю, то її збільшення буде менш ефективним в питанні мотивації, ніж запровадження додаткових премій та бонусів. На відміну від заробітної плати, вони можуть більш якісно показати, що робота працівника не залишилася непоміченою, що його праця ціниться та є частиною чогось більшого. Це заохотить працівника підвищити свою професійну компетентність, що принесе безпосередню вигоду підприємству та забезпечить отримання більше бонусів і надбавок персоні за її працю. Особливо ефективними для підвищення продуктивності є щомісячні та щоквартальні бонуси. Щорічні ціняться персоналом менше, оскільки період очікування надто великий і людина не може зіставити працю, що виконує зараз з премією, що чекає її в кінці року. Такий метод стимулювання здатний підвищити продуктивність праці лише на короткий період часу, перед закінченням року.

Розмір річного бонусу кожне підприємство встановлює самостійно. Величина премії може залежати від суми прибутку, отриманої від праці робітника, від індивідуальних результатів за рік - кількості наданих послуг, відсотку задоволених споживачів, від внеску працівника у досягнення поставлених цілей, рівня доходів, перспективності для організації, лояльності до колективу, а також загальних бізнес-результатів підприємства, а саме собівартості, продуктивності праці, своєчасного відправлення продукції, кількості скарг споживачів [11].

Для максимального підвищення продуктивності, працівник повинен розуміти за що він отримав бонус, який вид робіт приніс йому цей додатковий заробіток, і що потрібно робити для отримання такої ж нагороди в майбутньому. В інших випадках бонуси не будуть впливати на мотивацію праці, оскільки сприймаються як елемент везіння чи лотереї.

Особливо ефективним інструментом довгострокової мотивації вважають грейдингову систему оплати праці. Грейди - це група посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити люди різних професій: бухгалтер, менеджер із продажу і фахівець юридичної служби компанії. Завдяки цій системі можна оцінити цінність кожної з професій.

Грейдування дозволяє зрозуміти до якого рівня і чому належить дана професія. Тобто вона розкриває суть посади, в ній чітко описані відповідальності працівника, його компетенції, завдання, які покладені на співробітника та ступень їх складності, описується процес прийняття і узгодження рішень, наводиться детальний опис навичок, необхідних для виконання роботи, та її загальний масштаб. Ще одним плюсом системи є уникнення суб'єктивної оцінки посади керівником, що устанавлює заробітну плату.

Соціально-психологічні методи, в основі яких вплив на релігійні, соціальні, естетичні та інші інтереси людей, підвищують соціальне стимулювання праці, маючи на меті збільшити соціальну активність працівників. За допомогою психологічних механізмів керівники здатні перетворити робочі завдання на усвідомлений обов'язок та внутрішню потребу людини. Саме до цих методів можна віднести стимулювання професійного розвитку.

Наведена вище класифікація методів мотивації є класичною. За допомогою запровадження них на підприємстві можливо значно підвищити ефективність працівників та збільшити коефіцієнт задоволеності працею. Дані дії призведуть до їх продуктивнішої діяльності та бажанню підвищувати професійні компетенції, що принесе більший прибуток

ресторану.

Після того як керівники переконалися, що їх підлеглі прагнуть та готові здобути нові знання та підвищити рівень своїх професійних умінь, необхідно переходити до безпосереднього навчання. Одним з методів підвищення професійної кваліфікації є систематичне проведення тренінгів. Першими бізнес-тренінги стали проводити в великих фастфуд імперіях США, наприклад, в тому ж McDonald's[8].

Тренінги- це інвестиції в майбутнє. Недостатньо зосередити увагу офіціантів лише на техніках продажів, при цьому не розглянувши рекомендації до презентації меню та винної карти. Будь-яке навчання повинно бути комплексним. Лекція, в якій розповідатимуть про типологію людей допоможе краще зрозуміти потреби та бажання гостей, а тренінг, присвячений роботі з конфліктами неодмінно створить кращий мікроклімат в ресторані.

Кожна програма підвищення кваліфікації повинна включати не лише виклад матеріалу в усній чи відео-формі. Обов'язковим елементом є практика- співробітники можуть розігрувати якусь ситуацію між собою, чи проговорити вказівки в «безпечному колі». Тільки після цього людина буде впевнено використовувати набуті знання з гостями.

Одна з найважливіших тем тренінгів презентація меню. Якщо кухарі точно не знають як готувати нову позицію з меню, а офіціанти не мають уявлення про інгредієнти, шанс компетентно відповісти на питання гостей різко зменшується. Для зростання продажів бажаною є лекція про смакові комбінаторику та поєднання страв з напоями. Гарна порада в перший візит гостя може перетворити його на постійного споживача.

Ще одним методом підвищення професійної компетентності є ротація. Ротація, або зміна посад серед працівників, допомагає отримувати всесторонньо розвинених працівників, здатних працювати на будь-яких посадах. Це позитивна практика для будь-якого ресторану, оскільки дозволить працівникам отримати новий досвід та навички, збільшить кількість надходжень нових ідей покращення ведення бізнесу, дозволить персоналу відчути важливість всіх процесів діяльності підприємства. Ротація оживить атмосферу в колективі, налагодить кращі взаємовідносини між працівниками та відділами ресторану в цілому та підвищить ефективність праці персоналу. Досить дієво також є урізноманітнення праці та покладання на працівника нових обов'язків, просування його кар'єрними сходами. Монотонна, одноманітна робота сприяє виникненню в людини втоми, нудьги та роздратованості, тому в багатьох сучасних ресторанах є досить популярним процес ротації працівників. Це допомагає персоналу розвиватися, здобувати нові знання та навички, а також є позитивним фактором для наступного їх просування по кар'єрних сходинках.

Заключним етапом будь-якої програми підвищення кваліфікації є перевірка засвоєного матеріалу, а для того, щоб інформація не забувалася, тренінги, мотиваційні програми та атестації слід проводити систематично.

Для оцінки відповідності наявного рівня компетентності працівників, вимогам їх посад пропонується метод, розроблений Л.М. Романюк[6]. Вчена розробила карту компетентності, що складається з 61 критеріїв, які оцінюються за п'ятибальною шкалою. На основі даних карти, атестиційна комісія виводить середній бал компетентності працівника, який характеризує рівень його компетентності за формулою, наведеною нижче:

$$X = \frac{\sum_{i=1}^m x_i \cdot n_i}{n}, \quad (1)$$

де x_i – варіанта вибірки – значення бала;

m – кількість варіант вибірки;

n_i – частота варіант x_i ;

n – обсяг вибірки ($n \leq N$)- кількість ознак характеристик, які вивчаються;

N – загальна кількість ознак характеристик карти компетентності.

Найбільш дієвим методом підвищення компетентності персоналу виступає розробка індивідуального розвитку кожного працівника керуючої ланки. Такі програми складаються на основі атестації за картою компетентностей і допомагають побачити слабкі та сильні сторони кандидата. Особистісний підхід до аналізу бальної оцінки дозволяє вивити компетенції працівника, рівень яких не є достатнім для пропонованої посади, а отже потребують розвитку.

Висновок

На думку автора, управління компетентністю персоналу являє собою безперервний процес моніторингу поточних навичок і вмінь персоналу, а також їх підвищення до необхідного рівня для якісного виконання поставлених перед працівником задач. Підвищення кваліфікації персоналу та його професійних розвиток є головними двигунами науково-технічного прогресу та сучасних ноу-хау, які черпають свої новаторські ідеї з безкрайньої фантазії працівників та їх прагнення втілити свої думки в життя. Приємний моральний клімат у закладі, значне зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації працівників, лояльність та відданість закладу, цілеспрямованість та концентрація зусиль – це результати правильної системи навчання кадрів.

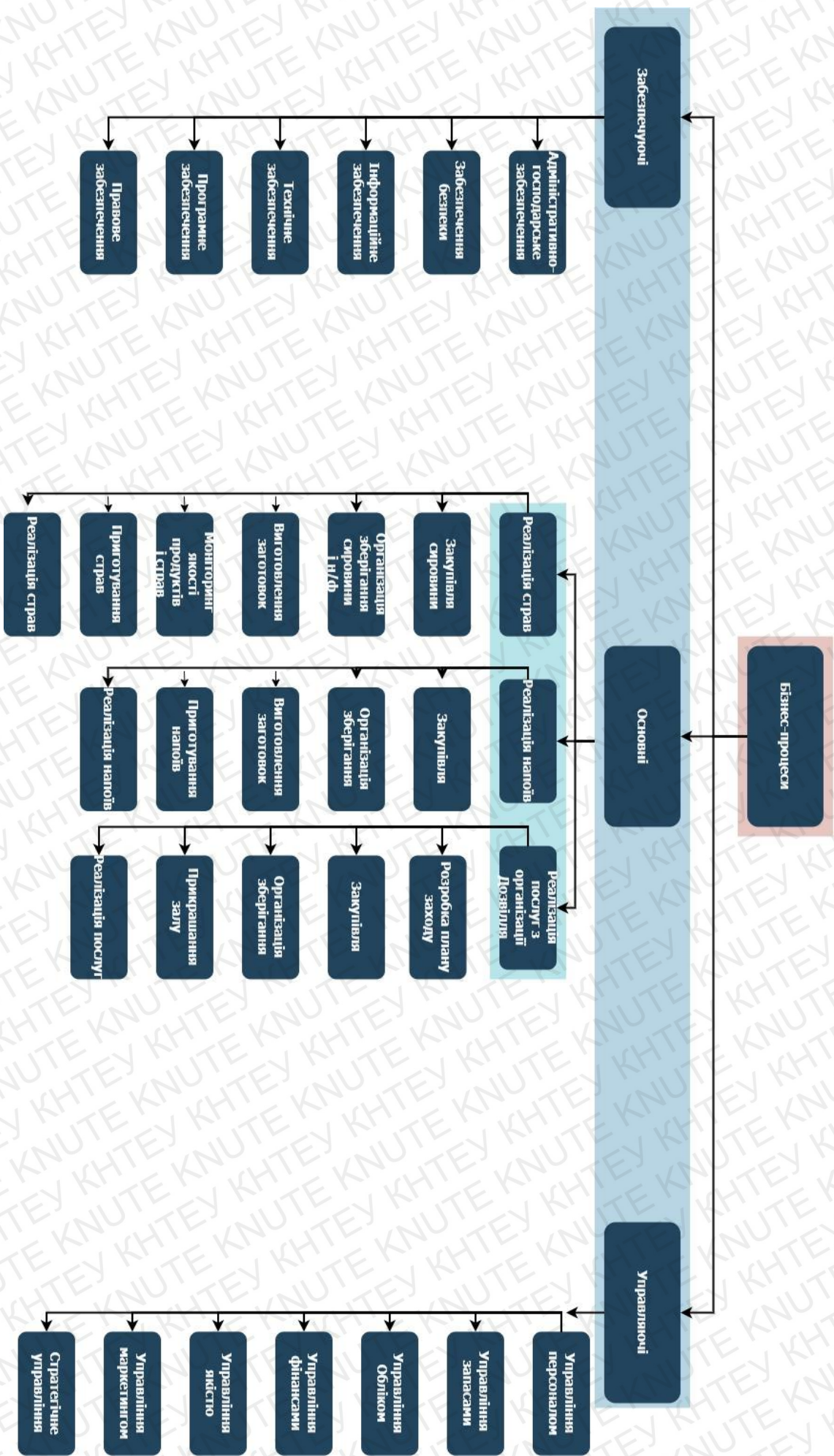
Передові компанії по всьому світу визначають тренінг-програми не як витрати, а як інвестиції в майбутнє. Тому головною метою українських HR-менеджерів наразі є розробка та впровадження на вітчизняних підприємствах продуктивної системи навчання персоналу та підвищення його професійних компетенцій. Процес розвитку професійних навичок і вмінь персоналу необхідно будувати на чітких принципах, які сприятимуть всебічному розвитку працівників, їх ділових якостей, поліпшенню корпоративної культури. Запропоновані методи підвищення компетентності кадрів підвищать конкурентоспроможність персоналу, збільшать вмотивованість та працездатність, що призведе до підвищення якості послуг ресторану та принесе більший дохід.

Список використаних джерел

1. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство: учебник / С.И. Байлик. - 2-е изд. - К.: Дакор, 2009. - 368 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: учебник / Балабанова Л. В., Сардак О. В. – К.: Центр учебной литературы, 2011. – 468 с.
3. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства / І. М. Вахович // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2009. – № 15. – С. 17-27.
4. Миценко І.М. Оцінка персоналу – необхідна умова стратегічного розвитку підприємства/ Миценко І.М., Романюк Л.М.// Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету економічних наук - Кіровоград, 2007. -№12. – С. 59-63.
5. Митник С.І. Кваліфікація обслуговуючого персоналу як чинник успішної діяльності ресторану/ Митник С.І.- Вісник Львівської комерційної академії / [ред. кол.: Башнянин Г. І., Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2016. – Вип. 50. – С. 205-208.
6. Романюк Л.М. Оцінка компетентності як фактору підвищення конкурентоспроможності персоналу/ Романюк Л.М., Вдовиченко Л.В.// Наукові праці Кіровоградського державного технічного університету. Економічні науки - Кіровоград, 2014. -№25.- С. 85-91.
7. Садовська І. Б. Бухгалтерський облік: навч. посіб. / І. Б. Садовська, Т. В. Божидарнік, К. Є. Нагірська. - К. : "Центр учебной литературы", 2013. - 688 с.

8. Сайт JOWi - професійної програми автоматизації ресторану. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.jowi.club/blog/nuzhny-li-personalu-restorana-treningi>
9. Сайт Tripadvisor [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.tripadvisor.ru/Restaurants-g294474-Kiev.html>
10. Соломанидина Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум / Соломанидина Т.О., Соломадин В.Г.- 3-е изд., перераб. и доп.- М. Издательство Юрайт, 2017.- 323 с.
11. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. - К.: Знання. 2004. - 687с.
Робота виконана під науковим керівництвом д. е. н., Ведмідь Н. І.

ДОДАТОК Б



ДОДАТОК В

		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
		2021 01 01			
Підприємств	ФОП Пручай А.О. (найменування)	за ЄДРПОУ		3273510718	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2019 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14512,05	15707,63
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8073,69)	(8548,49)
Валовий:			
прибуток	2090	6438,36	7159,14
збиток	2095	(0,00)	(0)
Інші операційні доходи	2120	53,87	24,45
Адміністративні витрати	2130	(4328,40)	(5093,23)
Витрати на збут	2150	(1506,30)	(1349,04)
Інші операційні витрати	2180	(353,82)	(397,52)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	303,71	343,80
збиток	2195	(0,00)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	303,71	343,8
збиток	2295	(0,00)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-54,66	-61,88
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	249,05	281,92
збиток	2355	(0,00)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0,00	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0,00	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	249,05	281,92

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4209,13	4657,23
Витрати на оплату праці	2505	628,00	876,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	127,03	167,2
Амортизація	2515	161,02	94,35
Інші операційні витрати	2520	353,82	501,37
Разом	2550	5479,00	6296,15
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код	За звітний	За аналогічний
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		
Керівник			
Головний бухгалтер			

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

Підприємств

ФОП Пручай А.О.
(найменування)Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ	
2020	01
3273510718	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10884,03	14512,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5955,46)	8073,69
Валовий:			
прибуток	2090	4928,57	6438,36
збиток	2095	()	
Інші операційні доходи	2120	38,00	53,87
Адміністративні витрати	2130	(3246,30)	4328,40
Витрати на збут	2150	(1164,33)	1506,3
Інші операційні витрати	2180	(302,64)	353,82
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	253,30	303,71
збиток	2195	()	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	()	
Втрати від участі в капіталі	2255	()	
Інші витрати	2270	()	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	253,30	303,71
збиток	2295	()	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-45,60	-54,66
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	207,70	249,05
збиток	2355	()	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	207,70	249,05

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ В

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

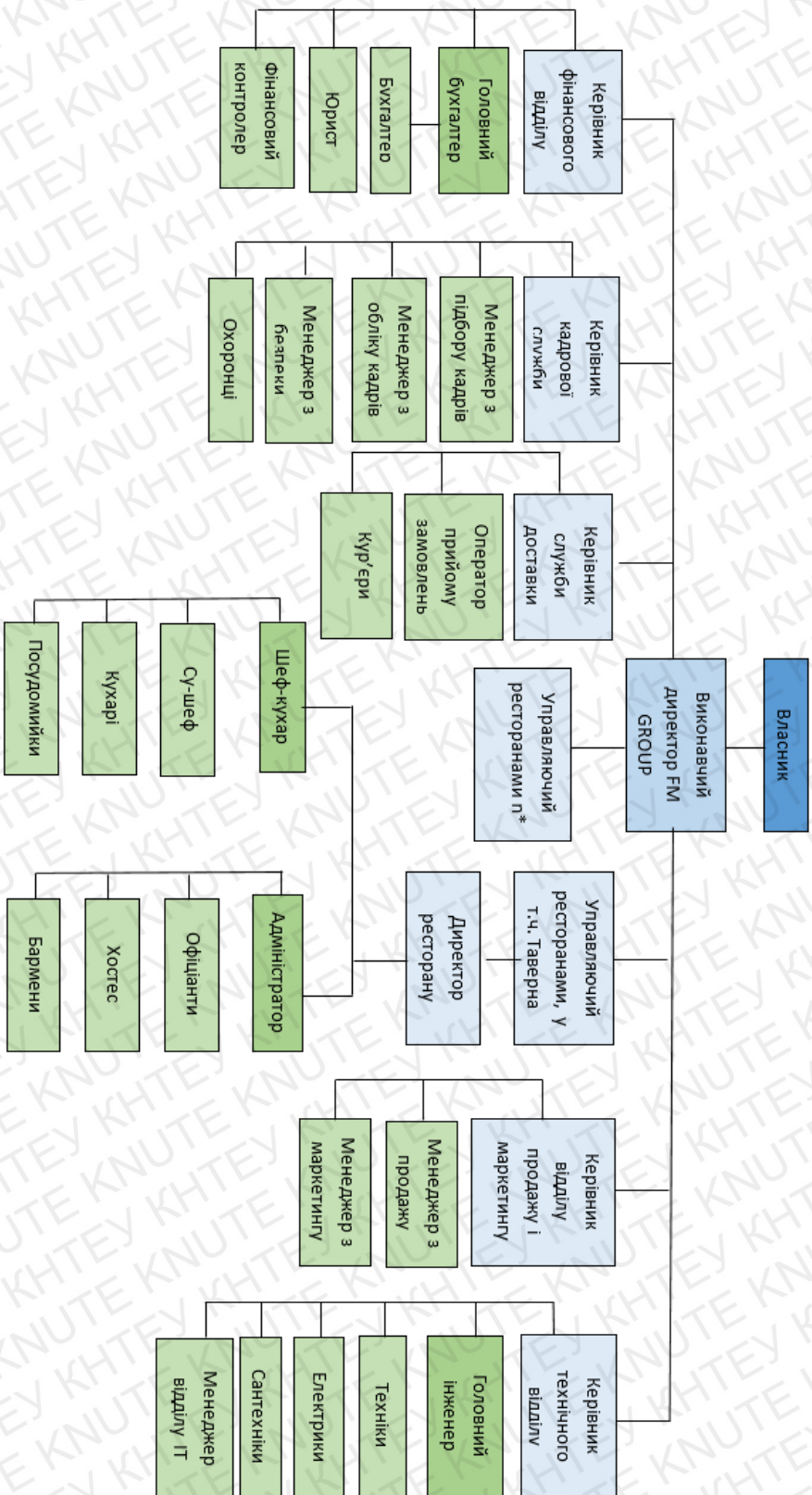
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4506,13	4209,13
Витрати на оплату праці	2505	445,00	628
Відрахування на соціальні заходи	2510	54,69	127,03
Амортизація	2515	210,87	161,02
Інші операційні витрати	2520	341,03	353,82
Разом	2550	5557,72	9514,79

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

Керівник

Головний бухгалтер



* всього в мережі налічується 88 ресторанів