

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Управління професійною компетентністю персоналу НВО КНТЕУ, м. Київ

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

Хассун Мажд
Махмуд

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

*підпис
керівника*

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

Мельніченко
Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київ 2020

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.....	19
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НВО КНТЕУ, м. Київ	28
2.1. Стратегічний аналіз субекта ресторанного бізнесу	28
2.2. Визначення впливу чинників на управління професійною компетентністю персоналу	34
2.3. Оцінка діючого механізму управління професійною компетентністю персоналу.....	41
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НВО КНТЕУ.....	51
3.1. Обґрунтування програми заходів з управління професійною компетентністю	51
3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів	57
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність дослідження. У ринкових умовах господарювання одним із першочергових чинників розвитку підприємств різних сфер діяльності є персонал загалом та кожен працівник зокрема. Підприємство повинно сприяти професійному розвитку своїх працівників, оскільки розвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства. На сучасному етапі розвитку ринку головною цінністю та перевагою в конкурентній боротьбі є якість людського капіталу. Очевидно, що найбільшу увагу потрібно приділити питанням розвитку, професійного навчання, службового та кар'єрного просування персоналу, тобто тим чинникам, які здатні впливати на компетенції та компетентність кожного задіяного працівника на підприємстві, тому постійне підвищення підприємством компетенцій та удосконалення кваліфікацій своїх працівників є одним із важливих факторів його успіху. Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій з проблеми та визначення питань, що не вирішені.

Теоретичні та прикладні положення, пов'язані із дослідженнями управління людськими ресурсами та підвищенням компетенцій персоналу, висвітлені у працях вітчизняних та закордонних науковців, зокрема: управління персоналом досліджували такі вчені, як Л. Балабанова, О. Кузьмін, О. Матросов, В. Рульєв, Л. Семів та ін.; розвиток професійної компетентності розглядали М. Афанасьєв, Р. Беннет, Х. Грехем, Т. Чернова; управління професійною компетенцією персоналу вивчали А. Крилова, Р. Колосова, І. Петенко тощо; професійну підготовку фахівців у вищій школі досліджували такі вчені, як А. Алексюк, В. Бондар, О. Гура, В. Євдокимов, А. Капська, М. Шкіль, О. Ярошенко та ін. У працях цих та інших вчених розкрито сутність поняття “компетенція” та “компетентність”, класифікацію компетенцій персоналу, виокремлено переваги та недоліки застосування тих чи інших методів підвищення компетенції та професійного розвитку і навчання працівників. Попри численні напрацювання у цій сфері, сьогодні недостатньо охарактеризовано ці поняття, а також, оскільки немає чіткого розмежування

понять “компетенція” і “компетентність”, управлінці багатьох підприємств часто плутають і ототожнюють ці терміни та розуміють їх як один загальний термін. Сьогодні кожне підприємство самостійно встановлює перелік важливих та ефективних для себе компетенцій та самостійно визначає розуміння поняття «компетенція».

Аналіз публікацій засвідчив, що розвиток професійної компетентності персоналу є досить складною науково-практичною проблемою. Залишається *актуальним* уточнення сутності та змісту поняття «компетентність персоналу», потребують подальшого вдосконалення підходи щодо розвитку професійної компетентності персоналу з урахуванням гнучких та мінливих стратегій організації ресторанної діяльності.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо управління професійною компетентністю персоналу суб’єкта ресторанного бізнесу.

Об’єкт дослідження – процес управління професійною компетентністю персоналу суб’єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління професійною компетентністю персоналу суб’єкта ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження:

- Провести аналітичний огляд літературних джерел;
- Розглянути методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу;
- Здійснити стратегічний аналіз суб’єкта ресторанного бізнесу;
- Надати визначення впливу чинників на управління професійною компетентністю персоналу;
- Провести оцінку діючого механізму управління професійною компетентністю персоналу;
- Обґрунтувати програми заходів з управління професійною компетентністю;

- Проаналізувати прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів.

Теоретичну і методологічну базу дослідження склали положення і висновки, що містяться в класичних і сучасних працях вітчизняних і зарубіжних вчених, що займаються проблемою оцінки і розвитку персоналу за професійними компетенціями.

Основними методами дослідження є:

- 1) методи організації дослідження - комплексний, порівняльний;
- 2) емпіричні методи - тестування, анкетування;
- 3) методи обробки даних - кількісний і якісний аналіз із застосуванням методів математичної статистики;
- 4) методи інтерпретації результатів дослідження - структурний, SWOT-аналіз.

Практична значимість роботи полягає в тому, що проведений аналіз, отримані результати і розроблені заходи можуть бути використані в діяльності НВО для підвищення професійної компетентності персоналу.

Структура роботи. Дана робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Багато питань, пов'язаних із фундаментальними дослідженнями управління людськими ресурсами й професійною компетенцією персоналу, розглядаються в роботах зарубіжних учених-економістів: Беннета Р., Вільямса Р., Грехема Х., Десслера Г., Джексона Т., Корнеліуса Н., Маршина Н., Міллса Р., Роббінса С., Спенсера Л., Спенсера М., Уїддета С., Холліфорда С. та ін. Слід зазначити, що їх розробки враховують умови функціонування підприємств у розвинених ринкових відносинах і не пристосовані для підприємницьких організацій, які функціонують в умовах трансформації економічних процесів.

Серед вітчизняних учених, які зробили внесок у дослідження процесів управління професійною компетенцією персоналу, необхідно назвати: О. А. Грішнову, А. Кибанова, А. Коврова, Р. Колосова, А. М. Колота, А. Крилова, Л. Кудинова, Е. Моргунова, Ю. Одегова, І. Петенка, І. Л. Петрову, В. М. Петюха, В. Подсолонко, О. Подсолонко, В. Травіна, О. Шахматова та ін.

Професійна компетентність є стрижневим показником рівня кваліфікації сучасного працівника, що якнайкраще свідчить про рівень його готовності до вирішування професійних завдань певного класу. Здатність обирати оптимальне рішення та аргументовано відкидати неправильні, володіння критичним і аналітичним мисленням, прагнення до інновацій — це характеристики спеціаліста, якого можна назвати компетентним. Компетентна людина має не лише розуміти суть проблеми, але й володіти методами її вирішення з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Поняття компетентності персоналу вперше застосував американський вчений Д. МакКлеланд. Він визначив компетентність як базову якість індивіда, яка впливає на ефективність виконуваної роботи. Д.К. МакКлеланд акцентував увагу на важливості безперервного розвитку компетенцій. Також автором виокремлено поверхневі компетенції (знання та навички), які можна розвивати за допомогою певних тренінгів, та глибинні компетенції (цінності та мотиви), які вимагають особливих зусиль та ресурсів [2].

Інший зарубіжний дослідник, Ч. Вудруф. [3] трактує компетентність як поняття, яке стосується людини і має на увазі аспекти поведінки, завдяки яким здійснюється компетентне виконання роботи. А.Н. Васильєва характеризує компетентність як особисту якість суб'єкта, його спеціалізованої діяльності в системі соціального та технічного поділу, як сукупність вмінь, а також здатність та готовність практично використовувати ці вміння в роботі.

Під компетентністю працівника О.А. Грішнова має на увазі рівень загальної та професійної підготовки, а також широту професійного світогляду, що дозволяє йому адекватно реагувати на вимоги робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Автор вважає, що компетентність людини залежить від її відношення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати знання. О.А. Грішновою констатовано, що компетентність може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження [12, с. 259]. І.А. Ібрагімовою компетентність розглядається як «сукупність якостей, знань і навиків працівника, необхідних для реалізації професійних компетенцій, тобто переліку відповідних повноважень якого-небудь органу або посадовця згідно законам, нормативним документам, статутам, положенням» [15, с. 134].

Аналізуючи численні дослідження питання компетентності, О.П. Мельничук вважає, що компетентність – це якість підготовки трудового потенціалу, працівника, особи, адже тільки за відповідного рівня підготовки, знань, вмінь, навичок працівник – компетентний або ні. Отже, компетентність

– це вміння застосовувати набуті знання на практиці та актуальність їх використання в майбутньому [22].

О.В. Вартанова, Є.П. Скляр підкреслюють змістовну різницю між категоріями «компетентність» та «компетенція». Компетенція – це процедурні й ціннісно-сміслові знання про певну предметну галузь, а компетентність це «застосування знання – компетенція в дії», тобто ситуативна категорія, що характеризує готовність індивіда провадити діяльність у конкретних професійних ситуаціях [7, с. 274.]. Компетентність – інтегрований індикатор якостей особистості, що характеризує готовність провадити певну діяльність [7, с. 275].

На думку Т.О. Кожан, компетенція як один з результатів навчання поряд із іншими (знання, вміння, ставлення і судження, цінності тощо) є особистісною поведінковою характеристикою, яка виражає здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність. Іншими словами, синергетичний ефект використання елементів трудового потенціалу особистості, який полягає в демонстрації стандартних способів виконання професійних дій та очікуваних результатів [19, с. 548].

У зарубіжній літературі 1980— 1990 рр. для оцінки професійності людей за певними категоріями в роботі з людськими ресурсами та в царині теорії загального менеджменту розроблявся підхід, який базувався на компетенції. Так, у 1982 році американський консультант Ричард Боятцис (Richard Boyatzis) увів термін компетенція (competency). «Компетенція — головна риса індивідуума, що причинно обумовлює ефективне та винятково якісне виконання роботи» [32, с. 7].

Р. Боятцис вважав, що лише певним багажем знань неможливо оцінити професійність особи, тому він запропонував оцінювати ще й особистісні характеристики. Термін «компетентність» (competence) був введений у 1988 році Агенцією стандартів тренінгу (The Training Standards Agency) Великої Британії для позначення діапазону професійних стандартів, що можуть бути оцінені як набір параметрів певної спеціальності, зокрема менеджера [32, с. 7].

Отже, термін «компетенція» вводився з таким змістом, як «риса індивідуума», а «компетентність» — як «дія, поведінка, або результат роботи». Сьогодні у світовій економічній літературі існує досить багато визначень компетентності. Ось деякі з них: навички та риси, необхідні працівнику для ефективного виконання роботи [1, с. 131]; поведінка, яку переважно демонструють успішні працівники, на відміну від менш успішних [2, с. 4]; комплекс знань, умінь, здібностей, мотивації, цінностей та інтересів [3, с. 74]; знання, навички, здібності та інші характеристики, пов'язані з високими досягненнями в роботі; комбінація мотивів, рис, переконань та цінностей, яка містить також певні поведінкові показники та знання, індивідуальні характеристики, які можна виміряти та які наочно демонструють різницю між високими та низькими досягненнями в роботі [6, с. 306]; характеристики, які відображають успішну поведінку на роботі [7, с. 275]; будь-які знання, навички або вміння, особистісні якості, які демонструються через поведінку та мають своїм результатом визначні досягнення в роботі [8, с. 224].

Отже, як бачимо, закордонні вчені при визначенні компетентності оперують такими ключовими поняттями, як успішність, робота, досягнення в роботі, поведінка.

У вітчизняних словниках можна знайти таке тлумачення терміну компетенція: 1) поінформованість, обізнаність, авторитетність; 2) сукупність повноважень (прав та обов'язків) державних органів або посадових осіб, що визначають межу повноважень, у процесі здійснення ними своїх функцій; 3) коло питань, щодо яких певна особа володіє знаннями та досвідом. Компетенція органів і посадових осіб встановлюється законом, статутом даного органу, а також закріплюється у положенні про відділ, посадових інструкціях та інших нормативноправових актах.

У тлумачному словнику С. І. Ожегова компетенція визначається як «коло питань, у яких хто-небудь добре обізнаний; коло чийхось повноважень, прав», компетентний — обізнаний, авторитетний у будь-якій галузі; який володіє компетенцією [6, с. 306].

Аналогічне тлумачення компетенції наведено в «Советском энциклопедическом словаре»: «Компетенція — (від латинського *compe* — добиваюсь, відповідаю, підхожу), — коло повноважень, наданих законом, статутом, або іншим актом конкретному органу або посадовій особі; знання і досвід у певній галузі» [6, с. 306].

У «Новейшем энциклопедическом словаре» компетенція визначається як «коло повноважень якого-небудь органу, посадової особи; коло питань, у яких конкретна особа має знання, досвід» [6, с. 306].

У тлумачному словнику сучасної російської мови під компетенцією розуміють «коло питань, явищ, у яких дана особа авторитетна, має досвід, знання, коло повноважень», компетентний — «має ґрунтовні знання в якійнебудь галузі; обізнаний, заснований на обізнаності; вагомий, авторитетний. Який володіє компетенцією, правочинний» [6, с. 306].

У «Новому тлумачному словнику української мови» категорія компетенція трактується як «добра обізнаність із чим-небудь; коло повноважень якої-небудь організації, установи, особи», а категорія «компетентний» трактується як: «1) той, що має достатні знання в якійнебудь галузі; який з чим-небудь добре обізнаний; тямущий; який ґрунтується на знанні; кваліфікований; 2) який має певні повноваження; повноправний; повновладний» [6, с. 307].

Отже, як бачимо, компетентність — характеристика особи. Основою цих визначень є знання, обізнаність, досвід, що свідчить про інтегративність зазначених дефініцій.

У вітчизняній економічній літературі формулювання категорії «компетентність» має деякі розбіжності. Одні вчені стверджують, що компетентність працівника становить систему професійних компетенцій, відповідно до професійних повноважень, передбачених посадою, тоді, як компетенції — це особисті риси людини, які обумовлюють рівень знань та вмінь, котрі працівник може ефективно використовувати та адаптувати в різних ситуаціях та умовах праці [11, с. 275]. Бородін В.А. [4, с. 46] зазначає,

що компетентність – це «завдання чи функція», а компетенція – «характеристика, яка визначається поведінкою», та називає також самостійність, орієнтованість на споживача, корпоративність, інтенсивність, орієнтацію на розвиток.

Ще одне визначення компетенції дає А. Я. Кібанов, формулюючи його як здібність співробітника (або організації загалом) відтворювати певний тип поведінки для досягнення цілей організації [17, с. 32].

Леонова С.В. стверджує, що до компетенції входять кваліфікація працівника, мотивація, ерудиція, почуття власної гідності, інтуїція, стиль діяльності та керівництва, відповідність суб'єкта системі, якою він управляє [20, с. 152].

Питаннями компетенції цікавилися в різних історичних епохах. До її вирішення зверталися багато мислителів стародавнього часу і середній віків (Ф.Аквінський, Аристотель, Конфуцій, Платон та інші) [4, с. 230]. Компетенція стала предметом детального вивчення сучасних дослідників. Так, Тараненко І.Г. вважає, що компетенція це здатність співробітника виконувати певні виробничі функції. Компетенції об'єднують здатності і мотивацію працівника, описують його виробничу поведінку. Вони є не просто знаннями самого працівника, а знаннями, що застосовуються ним практиці [29, с. 40].

Кібанов А.Я. розглядає компетенцію як характеристики, які необхідні для успішної діяльності або сукупність знань, навичок, здібностей, прикладених зусиль і стереотипів поведінки [17, с. 57].

На переконання В.А. Савченко, компетенція – це характеристика повноважень організації чи посади (робочого місця) конкретного працівника і являє собою сукупність прав та повноважень, якими наділений конкретний орган або посадова особа, працівник організації відповідно до чинного законодавства і нормативних актів, статутів, положень, угод, договорів тощо. В даному випадку компетенція відноситься до органу управління, підприємства, робочого місця, сфери професійної діяльності, в якій працівник компетентний [27, с. 318].

Багато науковців вважає, що компетенції формуються у вигляді здібностей людини, щоб реалізовувати на практиці свою компетентність, а компетентність, в свою чергу, означає наявність певних компетенцій. При чому, одна і та сама компетентність може бути затребувана для реалізації різних компетенцій. Компетентність є властивістю індивіда, що полягає в раціональному виборі, комбінації та прирощенні компетенцій з метою досягнення результату діяльності [13].

Вважаємо, що найбільш повним та актуальним на сьогоднішній день є визначення компетенцій, надане І. Петровою: «Компетенції – це інтегрована поведінкова модель, що охоплює знання, навички, ставлення, особистісні риси та мотивованість, необхідні для найкращого виконання певних трудових завдань, функцій, обов'язків» [25]. На нашу думку, дане визначення приймає до уваги складові, які важче виміряти та розвивати (уміння міжособистісного спілкування, роботи в команді, зацікавленість у праці та самовдосконаленні, лояльність, емоційна привабливість тощо), але саме вони в новій економічній парадигмі помітно впливають на збільшення і покращення результатів діяльності.

Вважаємо, що компетенції – це умовна сукупність здібностей і особистісних характеристик працівника, що визначають його поведінку людини при фіксованих зовнішніх умовах і сприяють виконанню організаційних функцій та завдань. Складовими елементами компетенції є знання, навички, здібності, стереотипи поведінки і зусилля в досягненні цілей. Ці складові елементи компетенції можна об'єднати в чотири групи якостей, які пов'язані з успішною діяльністю: – професійні знання; – ділові якості (дисциплінованість, відповідальність, чесність, добросовісність, ініціативність, цілеспрямованість, наполегливість, самостійність). – індивідуально-психологічні та особистісні якості (мотиваційна спрямованість, рівень інтелекту, емоційна стабільність, пам'ять, мислення, гнучкість в спілкуванні, стиль поведінки; – психофізичні якості (витривалість, працездатність). Зважаючи на це, професійна компетенція керівника

проявляється в знаннях специфіки своєї професії, доскональному розумінні її сутності, в умінні застосовувати різні методи соціального управління, в здатності передавати свої знання, виконувати роботу свідомо і креативно. Також професійна компетенція розкривається в умінні передбачати результати своєї діяльності, в її прогнозуванні, в здатності бачити перспективи розвитку підприємства [1, с. 131].

На прикладі таблиці 1.1 розглянемо детальніше визначення поняття «професійна компетентність».

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «професійна компетентність»

Науковці	Трактування поняття
М.В. Большедворська	Професійна компетентність - це «єдність теоретичної і практичної готовності та здатності здійснювати професійну діяльність у поєднанні з якостями, що дозволяють діяти самостійно та відповідально. [18]
Т.В. Бучинська	професійна компетентність персоналу – це професійно-статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях [6].
Д.А. Бистрицький	під професійною компетентністю персоналу розуміє коло повноважень, в яких працівники володіють необхідними знаннями, навичками і вміннями, які відображають соціально-професійний статус і професійну кваліфікацію, а також особистісні особливості, що забезпечують можливість ефективної реалізації професійної діяльності [20].
Т. Браже	Професійна компетентність - ціннісні орієнтації фахівця, мотиви його діяльності, загальна культура, стиль взаємодії з оточенням, усвідомлення світу навколо себе і себе у світі, здатність до власного самовдосконалення і саморозвитку
Г. Курдюмов	Професійна компетентність - система знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують можливість виконання професійних обов'язків певного рівня
А. Хуторський	Професійна компетентність - сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст даної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу

Джерело: систематизовано авторами на основі [19.].

Отже, визначаючи сутність професійної компетентності можна виділити наступні її характеристики:

- професійна компетентність є найважливішою характеристикою трудової діяльності персоналу;
- професійна компетентність складається із практичних знань, умінь, поведінкових навичок, тобто проявляється тільки в практичній діяльності, в умінні персоналу конструктивно використовувати знання, уміння та навички на практиці;
- професійна компетентність характеризує тільки практичні уміння, знання, навички та їх рівень, який сприяє успішній трудовій діяльності;
- професійна компетентність зумовлює ефективну реалізацію трудової діяльності або функціональних обов'язків; професійна компетентність характеризує відповідність працівника посаді, яку він займає;
- одним із критеріїв професійної компетентності вважається результативність, яка виражається в кількісних та якісних показниках і відображає ефективність трудової діяльності;
- зміст вимог до професійної компетентності залежить від характеру праці, конкретних функціональних обов'язків, умов праці, особливостей підприємства

Розвиток професійної компетенції передбачає засвоєння і реалізацію комплексу сучасних професійних знань і практичних навичок їх застосування, оволодіння ефективними методами соціального управління і людинознавчих технологіями. Рівень професійної компетенції керівництва впливає на ефективність діяльності персоналу, застосування сучасних виробничих та інформаційних технологій, реалізацію інноваційних ідей, конкуренцію на ринку праці.

Тому професійна компетенція як міра професіоналізму представляє собою функціональні обов'язки персоналу, діапазон відповідних його професійних знань, досвіду і особистісних якостей, які він здатний реалізувати в різних соціальних умовах. А постановка перед персоналом нових, більш складних завдань, моделювання ситуацій, які вимагають прийняття самостійних інноваційних рішень, матеріальне стимулювання поліпшення

якості його праці неминуче спонукатимуть до збагачення професійних якостей і здібностей, формування потреби в кар'єрному зростанні.

1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу

Управління персоналом ресторанного підприємства є одним з найважливіших напрямків у стратегії сучасного підприємства, оскільки в сучасних умовах господарювання роль людини зростає, і до його здібностей, рівню знань і кваліфікації пред'являються усе більш високі вимоги.

Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності ресторанного підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Управління персоналом ресторанного підприємства починається зі стратегічних цілей і завдань, які завжди повинні опиратися на суспільний розвиток, урахувати потреби й пріоритети всіх груп населення. Мети й завдання закономірно визначають всі наступні елементи процесу управління персоналом: зміст, форми й методи діяльності працівників в організаціях, забезпечують повноту управлінських рішень, постійно орієнтують персонал на таку діяльність, що цілісно б впливала на соціально-економічні результати. У тому випадку, коли цілі, завдання, зміст управлінського процесу становлять цілісний логічний ланцюжок, коли керівник може вибрати найбільш раціональні, відомі науці й практиці, варіанти й розраховувати на досягнення результатів, можна говорити про закономірності управління. Оцінка ефективності управління персоналом заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, статевими і віковими характеристики, медичні й психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Оцінка повинна здійснюватися протягом всіх фаз управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління й своїми результатами здатна спонукати керівника вносити в нього необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування у фірмі безперервного зворотного зв'язку.

Також варто помітити, що при оцінці ефективності управління персоналом варто враховувати витрати на досягнення поставлених цілей. Звідси реальна ефективність системи управління персоналом може бути визначена тільки через зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами. Ефективність управління персоналом необхідно оцінювати за результатами роботи всього ресторанного підприємства.

Аналіз публікацій у цій області [4, 5, 6] дозволяє виділити дві основні концепції, покладені в основу оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Відповідно до першого з них ефективність управління персоналом підприємства оцінюється виходячи з органічної єдності управління й діяльності підприємства, але при цьому внесок притаманний управлінню персоналом в ефективність діяльності ресторанного підприємства не визначається.

Друга концепція наголошує на визначення внеску управління персоналом в ефективність діяльності ресторанного підприємства. Кількісна оцінка цього внеску являє собою надзвичайно важке завдання, тому що навіть відповідних звітних показників поки ще не існує. Тому більшість методик оцінки ефективності управління персоналом ресторанного підприємства дотримуються першого підходу.

При цьому представляється доцільним оцінювати не стільки внесок управління персоналом в ефективність діяльності підприємства, скільки якісний вплив його на цю ефективність.

Нарощування і використання інтелектуальних можливостей персоналу ресторанного підприємства дає змогу швидко реагувати на вимоги ринку, ефективно реалізовувати свою стратегію розвитку, забезпечувати відтворення

капіталу. Забезпечення таких дій можливе лише за умови, якщо праця кожного робітника організації буде розглядатися як унікальна діяльність, яку необхідно заохочувати, постійно удосконалювати з урахуванням змін мінливого зовнішнього середовища [3].

В даному контексті міркувань пропонується використовувати компетентнісний підхід як сучасну парадигму управління персоналом. В рамках компетентнісного підходу професійна поведінка працівника розглядається як прояв його компетенцій. При цьому під компетенцією розуміється особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання і навички про спосіб організації і управління ресурсами і бізнеспроцесами для досягнення поставлених цілей, носієм якого є працівники.

Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника. Це призводить до розуміння причин трудового успіху або невдачі, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але і нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат.

Основне завдання компетентнісного підходу полягає в тому, щоб навчити працівника управляти власними знаннями, навичками і вміннями, тобто вміти самонавчатися і само розвиватися. Ще однією відмінною особливістю компетентнісного підходу є те, що для опису компетенцій використовуються різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника. Одночасно вони описують конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань [7].

Побудова функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу не тільки сприяє реалізації бізнес-стратегії розвитку ресторанного підприємства, а й активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу,

оскільки активна участь в процесах поліпшення діяльності ресторанного підприємства неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань і індивідуальних здібностей. Відмітна особливість компетентнісного підходу як концепції управління персоналом полягає також у визначенні її об'єкта. На противагу до знань та навичок працівників, які далеко не завжди можуть відображати реальну потребу бізнесу, дана концепція виводить на перший план потенціал співробітника – здатності, мотивацію і поведінкові установки. Звернення до явних і прихованих можливостей працівників створює потужний імпульс до їх активної участі в діяльності організації, зростання задоволеності працею, і формування на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій.

При проведенні оцінки персоналу враховується відповідність вимог, об'єктивно пред'являються до виконання певного роду діяльності (компетенції посади), до можливостей конкретного фахівця задовольняти їм (компетенції співробітника) [8].

Сучасні організації все частіше транслиують ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій стає центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрямки управління персоналом. По суті, можна стверджувати, що концепція компетентнісного підходу є інтегрованою концепцією, яка формує основні принципи управління персоналом сучасної організації.

Ефективні результати економічної діяльності тісно пов'язані з стратегічним управлінням людськими ресурсами і підвищенням ефективності використання інтелектуального капіталу організації. Ключовим аспектом інтелектуального капіталу є професійна, мотивована людина, з певним набором необхідних для реалізації стратегії організації компетенцій. Розвиток самих професійних компетенцій можливий лише за певних умов. Система управління персоналом (з її підсистемами) здатна ефективно

функціонувати лише за умов постійного розвитку професійної компетентності персоналу організації [3].

Стан персоналу ресторанного підприємства, рівень його кваліфікації і професіоналізму, здатність найманих працівників оптимально вирішувати поставлені перед ними завдання і приносити прибуток ресторанного підприємству прямо залежать від тих теоретичних підходів і практичних методів роботи з людьми, які використовують в своїй повсякденній роботі менеджери організації. Тому слід синхронізувати компетенції працівників і компетенції організації, які доцільно сфокусувати на вирішенні завдань, спрямованих на оптимізацію управління персоналом (рис.1.1).

Як було зазначено раніше, компетенції об'єднують здатності і мотивацію працівника і описують його виробничу поведінку. Це – не просто знання працівника, а вміння застосовувати їх в професійній діяльності. Як приклад управлінських компетенцій можна привести рішення управлінських проблем (збирання та аналіз інформації, визначення проблем, вироблення альтернативних рішень і вибір курсу дій), вплив на оточуючих (передача необхідної інформації, подолання бар'єрів і опору, здатність визначати дії людей).

Отже, компетенції є цінністю не самі по собі, а лише остільки, оскільки вони допомагають працівникам досягати певних результатів у відповідності з поставленими перед ними завданнями. В запропонованому компетентнісному підході до управління персоналом ресторанного підприємства виділено 2 блоки: перший містить перелік компетенцій працівників і компетенцій організації, другий – відображає послідовність етапів, спрямованих на вирішення завдань по удосконаленню управління персоналом.

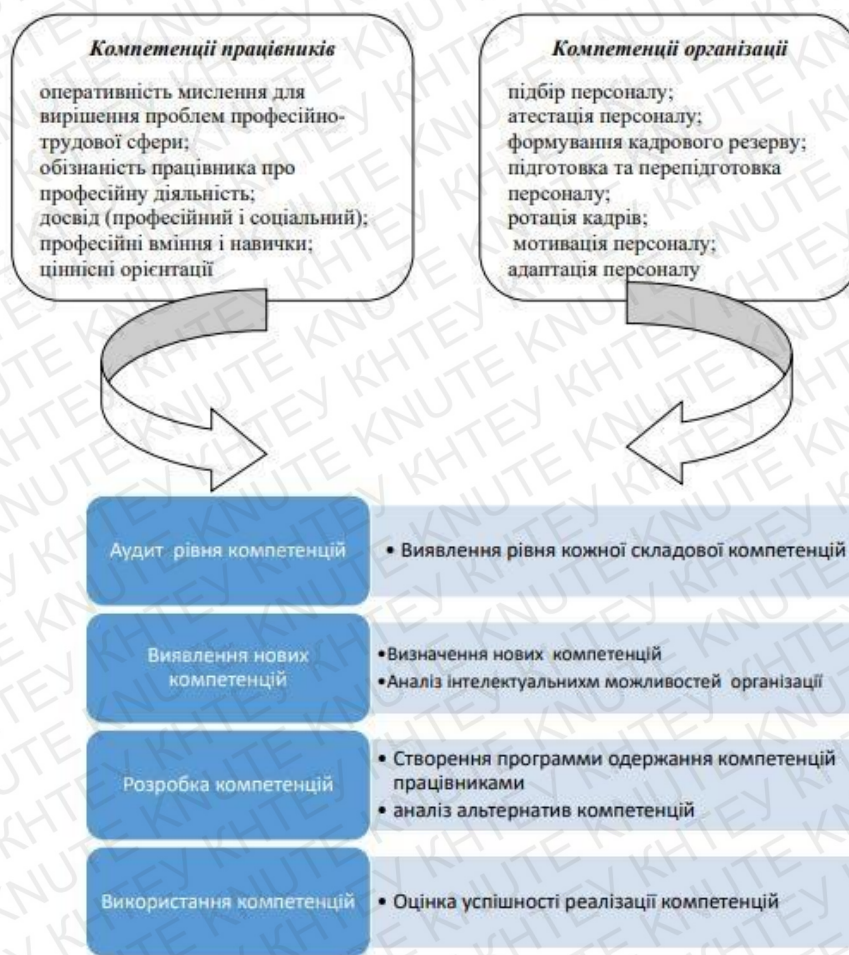


Рис.1.1. Компетентнісний підхід до управління персоналом ресторанного підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [8].

На першому етапі – аудит рівня компетенцій визначаються параметри, на основі яких формується перелік компетенцій, а також проводиться оцінка поточного стану системи управління персоналом. Результатом проведеного аудиту є виявлення рівня кожної складової компетенції.

На другому етапі визначаються нові компетенції з одночасним аналізом інтелектуальних можливостей ресторанного підприємства і загальної стратегії його розвитку. Ключовим етапом є розробка компетенцій. На цьому етапі проводяться дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на моделі компетенцій. Результатом проведених досліджень є створення програм одержання компетенцій, а також аналіз їхніх альтернатив. На етапі використання компетенцій відбувається виявлення взаємозалежності цілей і

системи показників оцінки компетенцій їх взаємозв'язку з процесом стратегічного розвитку ключових компетенцій підприємства, контроль за реалізацією стратегічних цілей.

Постійні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища стимулюють формування і розвиток професійної компетентності персоналу організації. При цьому відбувається постійне зростання вимог до наявних компетенцій працівника. Ефективність розвитку професійної компетентності персоналу забезпечується створенням певних умов. Узагальнення наукової літератури дозволило визначити такі їх різновиди: організаційно-управлінські, фінансово-технологічні, навчально-методичні та моральнопсихологічні. Організаційно-управлінські умови розвитку професійної компетентності персоналу стосуються організаційних та управлінських здібностей керівника. Фінансово-технологічні умови передбачають наявність грошових коштів, спрямованих на професійне навчання, підвищення кваліфікації, поліпшення фізично-психологічного самопочуття, забезпеченість необхідними технічними та інформаційними ресурсами. До навчально-методичних умов включають досвід праці наставника, забезпеченість науковими та навчально-методичними матеріалами, організація конференцій та семінарів з актуальних тем, проведення тренінгів тощо. До морально-психологічних умов розвитку професійної компетентності персоналу варто віднести рівень згуртованості колективу, спільність цілей і завдань працівників й керівника, якість соціально-психологічного клімату в колективі, лояльність персоналу. Дотримання перелічених умов дасть змогу забезпечити якісний розвиток професійної компетентності персоналу організації.

Ефективні результати економічної діяльності тісно пов'язані з стратегічним управлінням людськими ресурсами і підвищенням ефективності використання інтелектуального капіталу організації. Ключовим аспектом інтелектуального капіталу є професійна, мотивована людина, з певним набором необхідних для реалізація стратегії організації компетенцій. Розвиток самих професійних компетенцій можливий лише за певних умов.

Система управління персоналом (з її підсистемами) здатна ефективно функціонувати лише за умов постійного розвитку професійної компетентності персоналу організації. Графічно це зображено на рисунку 1.2.

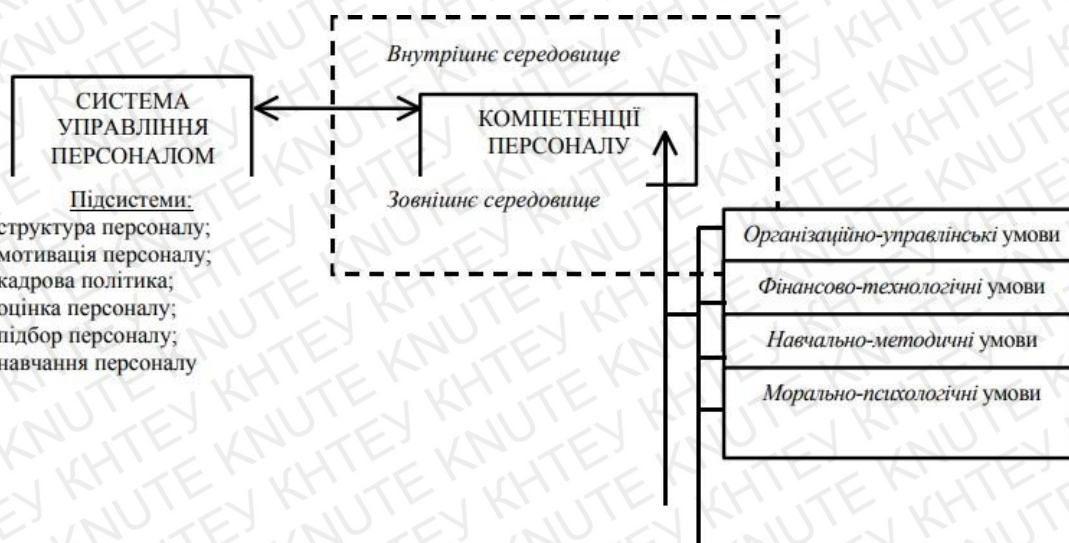


Рис. 1.2. Система управління компетентністю персоналу

Джерело: систематизовано авторами на основі [7].

Окрім цього, найбільший вплив на рівень професійної компетентності персоналу здійснюють фактори внутрішнього середовища: «якість надання освітніх послуг», «стратегічні ресурси», необхідні для розвитку професійної компетентності, та фактор «соціальне партнерство». До найбільш значущих факторів зовнішнього середовища відносяться політико-правові, економічні, техніко-технологічні, соціокультурні, вплив яких є неоднозначним. Виявлені тенденції і дослідження впливу факторів складають підґрунтя розробки програми розвитку професійної компетентності управлінського персоналу.

Компетентії є характеристикою людини, а не посади, тому переносяться з одного робочого місця на інше разом зі працівником. Компетентнісний підхід описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової

діяльності працівника, узгодженими з загальною стратегією розвитку ресторанного підприємства.

Процес управління розвитком професійної компетентності персоналу ресторанного підприємств буде ефективним за умови одночасного використання сформульованих вище принципів і умов. Дієвим інструментом розвитку є зв'язок таких освітніх процесів на підприємствах як навчально-пізнавальна діяльність, трудове виховання та розвиток потенціалу працівника.

Важливим є, також, при забезпеченні розвитку професійної компетентності персоналу врахування численних та індивідуальних факторів зовнішнього впливу (конкурентне середовище діяльності організації) та внутрішнього середовища — загального стану системи управління ресторанного підприємством, що надалі складається з певних підсистем: систем добору персоналу, його оцінки, мотивації та розвитку.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НВО КНТЕУ, м. Київ

2.1. Стратегічний аналіз суб'єкта ресторанного бізнесу

Навчально-виробниче об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету (далі НВО КНТЕУ) - це двоповерхова будівля, яка є комплексом підприємств, що складається з кафетерію, їдальні, буфетів, мінімаркету, виготовляє кондитерські вироби на замовлення, обслуговує фуршети, бенкети тощо. НВО КНТЕУ розташоване за адресою м. Київ, вул. Мілютенко, 4.

За класифікаційними ознаками та рівнем обслуговування НВО КНТЕУ слід віднести по-перше, до загальнодоступних підприємств. На базі НВО КНТЕУ функціонує 3 їдальні, 8 буфетів, 5 торговельних автоматів, а також за необхідності та на вимогу споживачів створюються буфети пересувної торгівлі.

На сьогодні виробничі цехи, зали обслуговування НВО оснащено сучасним технологічним обладнанням, використовуються передові технології приготування страв. Щоденно тут проходять практичну підготовку 20–30 студентів університету отримують гаряче харчування понад 5 тис. співробітників і студентів.

Обслуговуючий персонал об'єднання складається приблизно з 30-35 чоловік (не враховуючи студентів університету, що проходять виробничу практику на території підприємства). Склад налічує кухарів (3-5 розрядів), кондитерів (3-5 розрядів), водіїв, вантажників, кладовщиків; офіціантів, допоміжний персонал; відділ обліків та розрахунків.

За торговельно-виробничою ознакою НВО КНТЕУ слід віднести до підприємств з повним виробничим циклом, адже воно працює на сировині, виробляє напівфабрикати, доводить їх до готовності та самостійно реалізує.

Метою діяльності навчально-виробничого об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету є:

Створення необхідних умов для організації навчально-виробничої практики, наукової діяльності студентів та наукових досліджень викладачів університету;

Сприяння у набутті студентами практичних навичок спеціаліста;

Надання студентам, викладачам, працівникам університету, послуг побутових, торговельних та харчування;

Сприяння розвитку та вдосконалення матеріально-технічної бази структурних одиниць навчально-виробничого об'єднання;

Задоволення потреб Деснянського району у послугах харчування, торговельних та побутових.

Їдальня корпусу «Е» надає споживачам комплекс різноманітних послуг, які за своїм характером можна поділити на:

- послуги з харчування;
- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з реалізації продукції;
- послуги з організації обслуговування споживачів (реалізація продукції та організація її споживання);
- інші послуги.

Їдальня НВО КНТЕУ відноситься до закладу закритого типу. Основними споживачами закладів ресторанного господарства при навчальних закладах і студентських гуртожитках є студенти денних відділень і студенти-заочники, які приїжджають на екзаменаційні сесії з інших міст, а також професорсько-викладацький склад і обслуговуючий персонал.

Попит студентів на послуги підприємств ресторанного господарства залежить від їхніх доходів, які формуються з різних джерел: стипендії (її отримують студенти, які добре вчаться, сироти, чорнобильці, ті, що залишилися без опіки батьків), заробітної плати, соціальної допомоги,

допомоги батьків. Проведені авторами дослідження свідчать про те, що у 30-40 % студентів доходи формуються за рахунок стипендії, у 37 % - за рахунок заробітної плати, у 41 % - за рахунок допомоги батьків, 0,21 % студентів одержують соціальну допомогу.

Організаційна структура НВО КНТЕУ представлена у Додатку Б.

Проведемо аналіз мікрооточення за допомогою 5 сил конкурентного тиску М. Портера (рис. 2.1.)

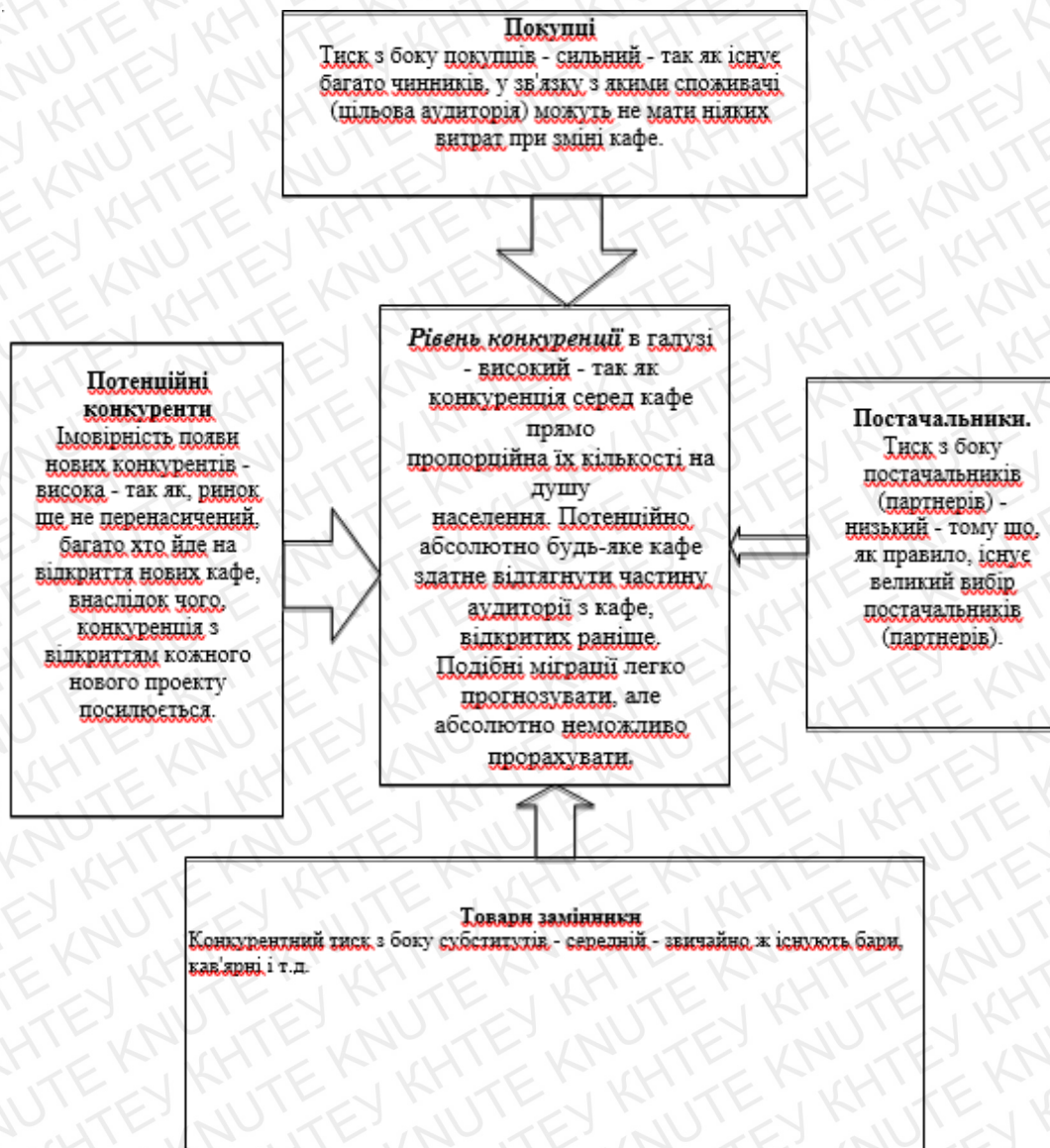


Рис. 2.1. Методичні підходи до оцінювання конкурентних позицій НВО за М. Портером

Джерело: побудовано авторами.

Рівень конкуренції серед діючих учасників галузі - високий - так як конкуренція серед кафе прямо пропорційна їх кількості на душу населення. Потенційно абсолютно будь-яка їдальня здатна відтягнути частину аудиторії з кафе, відкритих раніше. Подібні міграції легко прогнозувати, але абсолютно неможливо прорахувати.

Імовірність появи нових конкурентів - висока - так як, ринок ще не перенасичений, багато хто йде на відкриття нових кафе, внаслідок чого, конкуренція з відкриттям кожного нового проекту посилюється.

Тиск з боку постачальників (партнерів) - низький - тому що, як правило, існує великий вибір постачальників (партнерів).

Конкурентний тиск з боку споживачів (цільової аудиторії) - сильний - так як існує багато чинників, у зв'язку з якими споживачі (цільова аудиторія) можуть не мати ніяких витрат при зміні кафе. Наприклад, багато кафе знаходяться неподалік один від одного, при зміні кафе, людина не буде витрачати більше / менше часу на те, що б до нього дістатися, не витрачатиме більше / менше коштів на транспорт.

Доцільно оцінити конкурентні позиції НВО КНТЕУ відносно інших підприємств ресторанного бізнесу за загально визначеними критеріями: якість і виконання страв, вартість сировини, кваліфікація персоналу, виробничі потужності, маркетинг, фінансові ресурси, здатність конкурувати за ціною, репутація.

Аналіз конкурентних позицій НВО КНТЕУ представлено у таблиці 2.1 за результатами опитування респондентів у баловому еквіваленті.

Таблиця 2.1

Оцінка конкурентних позицій НВО КНТЕУ

Критерій оцінювання	Вага	«НВО»		«Юність»		«Clocks»		«Карма»	
		7	0.7	4	0.4	10	1	9	0.9
Якість, виконання страв	0.1	7	0.7	4	0.4	10	1	9	0.9
Сировина, вартість	0.05	3	0.15	8	0.4	2	0.1	3	0.15

Кваліфікація персоналу	0.05	6	0.3	5	0.25	8	0.4	9	0.45
Виробничі потужності	0.05	6	0.3	10	0.5	7	0.35	8	0.4
Маркетинг	0.05	7	0.35	9	0.45	6	0.3	5	0.25
Фінансові ресурси	0.1	6	0.6	10	1	7	0.7	8	0.8
Здатність конкурувати за ціною	0.25	7	1.75	9	2.25	5	1.25	7	1.75
Репутація (імідж)	0.1	9	0.9	5	0.5	9	0.9	8	0.8
Зважений рейтинг сили			5.05		5.75		5		5.5

Джерело: розраховано авторами.

Доцільно здійснити SNW-аналізу досліджуваного об'єкта (таблиця 22). При SNW-аналізі оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства по ряду позицій. Кожна позиція отримує одну з п'яти оцінок. Головне завдання SNW-аналізу - це виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства. А завдання нової стратегії розвитку - використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

Для узагальнення результатів проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, а також щоб визначити сукупність необхідних стратегічних дій, побудуємо SWOT-матрицю (таблиця В.1 в Додатку В).

SWOT-аналіз свідчить про те, що організація має низку сильних переваг. Необхідно використовувати сильні сторони для зниження негативного впливу загроз зовнішнього оточення і отримання максимального ефекту від виникаючих можливостей. Крім того, потрібно контролювати слабкі сторони, щоб не допустити їх прояву в несприятливих зовнішніх умовах.

SWOT матриця НВО КНТЕУ

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p> <p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості «О» — OPPORTUNITIES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток технологій значно спрощують діяльність підприємства; 2. Поява нових рекламоносіїв (розвиток соціальних медіа); 3. Тенденції способу життя. 	<p>Загрози «Т» — THREATS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення цін на сировину підвищує собівартість готових страв, що значно знижує прибуток; 2. Відсутність кваліфікованих фахівців.
<p>Сильні сторони «S» - (Strengths)</p>	<p>II Сила + можливості</p>	<p>I Сила + загрози</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова політика; 2. Надійність постачальників; 3. Соціально-психологічний клімат в колективі; 4. Корпоративна культура; 5. Рівень технічної оснащеності; 6. Фінансова стійкість; 7. Управлінський облік; 8. Територіальне розташування. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Інвестування в сучасне обладнання; 2. Бути «нога-в-ногу» з сучасними ресторанными тенденціями. 	<p>Вивчення нових законів і їх наслідків та їх суворе дотримання; Найчастіше проводити тренінги, семінари в організації, утримувати кваліфікованих фахівців.</p>
<p>Слабкі сторони «W» - (Weaknesses)</p>	<p>III Слабкість + можливості</p>	<p>IV Слабкість + загрози</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Якість сервісу; 2. Стратегія маркетингу; 3. Система мотивації; 4. Кадрова політика; 5. Регламенти управління, процедури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовувати методіку SMM для залучення клієнтів; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вести стратегію поліпшення рівня і можливостей сервісу в організації, для збільшення конкурентоспроможності організації.

Джерело: побудовано автором

Після проведення ґрунтового аналізу діяльності досліджуваного підприємства визначено, що економічною проблемою НВО є втрата виручки в зв'язку зі зменшенням продуктивності праці персоналу.

2.2. Визначення впливу чинників на управління професійною компетентністю персоналу

В сучасних умовах ключовою умовою ефективності розвитку будь-якого підприємства є формування працездатного колективу і раціональне використання його трудового потенціалу. Персонал підприємства здійснює взаємну ув'язку всіх інших ресурсів і факторів економічної діяльності, забезпечуючи досягнення поставлених цілей. Людина - ключова ланка будь-якого підприємства.

На професійну компетентність персоналу впливають безліч чинників.

Фактори, що мають найбільш сильний вплив з одного боку обумовлені наявністю певних якостей у працівника (мотиваційні), з іншого - умовами організаційно-виробничого середовища (стимулюючі). Вплив на ефективність праці факторів, обумовлених наявністю певних якостей у працівника не рівнозначно (табл. 2.3) [5].

Таблиця 2.3

Ступінь впливу факторів на якість виконання функціональних обов'язків працівниками НВО КНТЕУ

Фактор	Ступінь впливу (%)
Здібності	9
Особисті і ділові якості	9
Розуміння своєї робочої ролі, усвідомлення необхідності і значущості виконуваної роботи для ресторанного підприємства	13
Відносини з безпосереднім керівником і вищим керівництвом	10
Відносини з колегами	4
Трудова етика і мораль	3
Професійні знання та навички	15
Стан здоров'я	20
Ставлення до організації і до факту роботи в цій організації людей, думка яка важлива для співробітника	10

Джерело: побудовано автором

Як видно з табл. 2.6, найбільший вплив на ефективність роботи персоналу надають - здоров'я (20%), професійні знання і навички (15%), розуміння своєї робочої ролі, усвідомлення необхідності і значущості виконуваної роботи для ресторанного підприємства (13%). Рівнозначні для роботи і її ефективності: здатності (9%), особисті і ділові якості (9%), а також відносини з безпосереднім керівником і вищим керівництвом (10%), відношення до організації і до факту роботи в цієї організації людей, думка яка важлива для співробітника (10%).

Всі перераховані фактори містять мотиваційну складову, яка підвищує ефективність трудової діяльності. Цифри показують на які фактори слід звернути увагу в організації праці з метою підвищення її ефективності. Фактор «відносини з безпосереднім керівником і вищим керівництвом» із значущістю 10%, показує, що при нормальній організації праці тотального втручання начальства в трудовий процес не потрібно. У досліджуваному підприємстві показник високий, що свідчить про проблеми в організації трудового процесу.

Також нерівнозначний вплив факторів, обумовлений організаційно-виробничим середовищем НВО КНТЕУ (табл. 2.4) [3].

Таблиця 2.4

Фактори, зумовлені організаційно-виробничим середовищем НВО КНТЕУ

Фактор	Ступінь впливу (%)
Організація праці та умови праці	17
Стиль керівництва і сформована практика управління	16
Знання та кваліфікація керівника	16
Діюча в організації система стимулювання праці	15
Особливості організаційної культури	8
Організаційна структура	8
Обладнання: якість, стан, відповідність сучасним вимогам	16
Забезпеченість необхідними ресурсами	16

Джерело: побудовано автором

До факторів організаційно-виробничого середовища не слід ставитися катастрофічно, як до чогось незмінного. На них треба впливати, їх треба

враховувати в управлінській діяльності, їх слід змінювати і удосконалювати, модернізувати, впроваджувати інновації і т.п., якщо перед організацією стоїть завдання підвищення ефективності роботи персоналу.

Вплив різних факторів на ефективність праці персоналу було проаналізовано у діяльності досліджуваного підприємства, управління яким має свої особливості. Специфіка управління підприємством ресторанного бізнесу безпосереднім чином відбивається на роботі персоналу і є фактором ефективності роботи.

Стиль управління, також як ділові та особистісні якості керівника є факторами сильного впливу на роботу персоналу. Аналіз ділових і особистісних якостей керівника дозволяє зробити висновок, що манера керівництва визначається однозначно авторитаризмом директора, його особистісними якостями, використанням в управлінській роботі тільки директивного стилю. Сполучення формалізованої структури управління і персоналізованих якостей управлінця можна зобразити графічно (рис. 2.2).

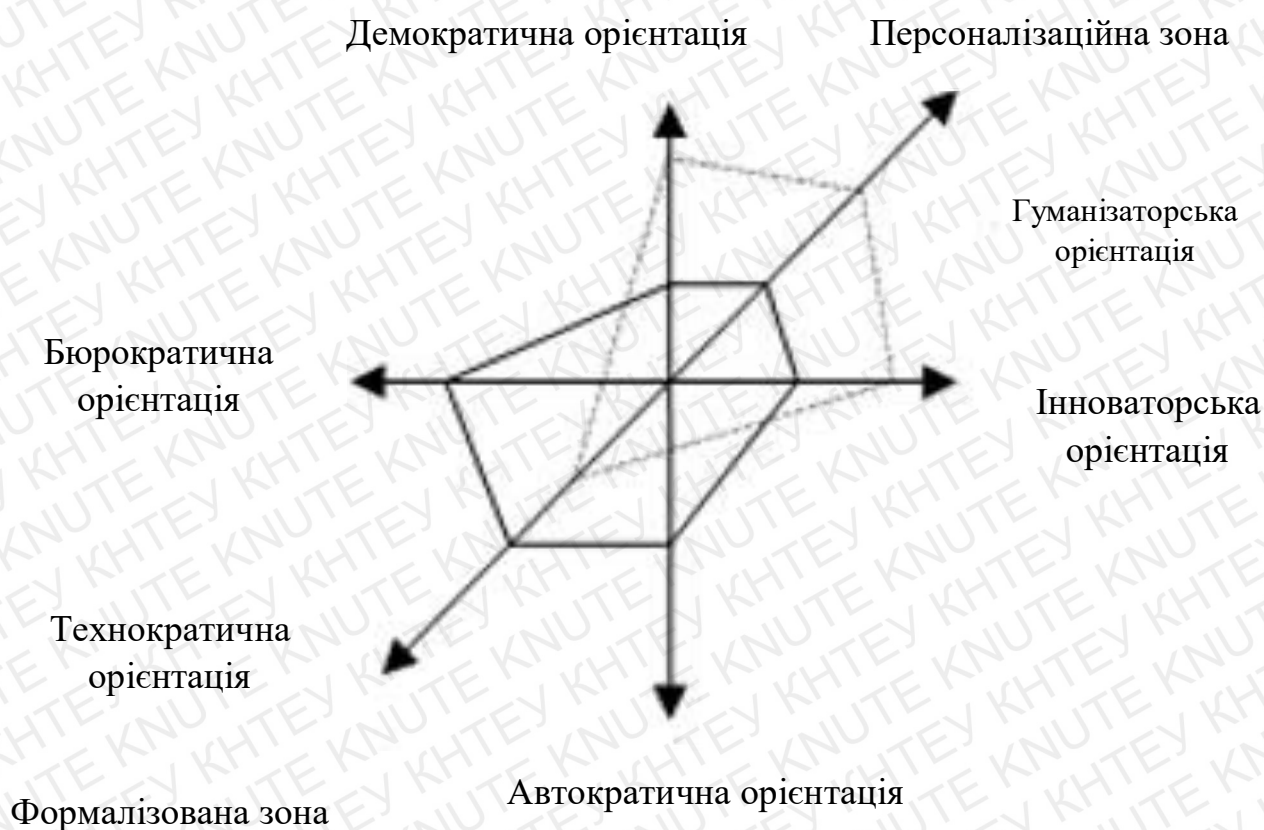


Рис. 2.2. Модель управлінських орієнтацій керівника НВО КНТЕУ

Джерело: систематизовано авторами на основі [6].

Формалізовані управлінські відносини можуть перетворюватися в односторонні способи впливу «зверху вниз»:

- автократичні - працівники підкоряються силі (волі) керівника;
- технократичні - підкоряються виробничому процесу;
- бюрократичні - підкоряються організаційному порядку.

В даному конкретному випадку спостерігається поєднання всіх трьох виділених способів впливу, що визначає директивний (різновид авторитарного) стиль управління [6]. У взаємовідносинах з співробітниками директор авторитетний, в деяких випадках надмірно вимогливий, однозначний, не допускає заперечень, думки не вислуховуються і не враховуються. Даний керівник відноситься до типу керівника, чітко орієнтованого на завдання.

В рамках авторитарно-демократичного континууму, сформульованого Р. Лайкертом, модель управління, обрана керівником НВО, визначається як експлуаторсько-авторитарна, що характеризується взаємною недовірою керівника і підлеглих. Керівник вкрай рідко підключає підлеглих до прийняття рішень, завдання спускаються зверху вниз вже готовими. Основний стимул трудової діяльності - загроза покарання і страх перед ним, винагороди випадкові. Занадто сильна зосередженість даного керівника на завдання ризикує викликати антагонізм виконавців і знизити його керівний вплив. Такий стиль управління вважається неефективним.

У графічній ілюстрації ймовірнісної моделі ефективного управління, розробленої Р. Блак і Д. Моутон, керівник НВО КНТЕУ характеризується показниками - «увага до виробництва - 9», «увага до людини - 1», умовно потрапляючи в точку 9.1 «силового поля» між виробництвом і людиною (рис. 2.3) [1].

непередбачених ситуацій. Спостерігається «авральний» метод вирішення проблем: на прорив кидається весь трудовий резерв, незалежно від посади, кваліфікації, спеціальності та ін. Керівник переконаний, що всі повинні вміти все, здатні замінити будь-кого, виконувати функції, не властиві їм посади і займаним робочих місць, тому крім високих професіоналів вузького профілю, інші співробітники повинні володіти універсальними знаннями і здібностями, поєднувати функції різних посад, різних профілів і виконувати різні види робіт. Вони повинні мати широкий професійний кругозір, різноманітні професійні навички не тільки у своїй професії, але в суміжних, близьких за змістом видах трудової діяльності. Однак керівник в такому випадку повинен врахувати, що люди, які відповідають зазначеним вимогам, як правило, високо кваліфіковані, мають почуття власної гідності.

Проведений в рамках даного дослідження аналіз підрозділів по роботі з персоналом, виявив ряд недоліків HR-фахівця у діяльності НВО КНТЕУ. Зокрема кваліфікація, рівень освіти, стаж роботи того чи іншого працівника на підприємстві повинні повністю відповідати займаній посаді. Але рівень компетентності, залученість в діяльність організації, прихильність організації, мотивація до виконуваної роботи не відповідають посаді і вимогам, які висуваються посадою у діяльності досліджуваного підприємства.

У розглянутій організації не існує програми адаптації, не проводяться навіть окремі адаптаційні заходи, не розроблені програми мотивації і стимулювання, не виявляється і не аналізується потреба в персоналі, не застосовується кадрова технологія підбору та відбору персоналу, не розроблені формальні вимоги робочих місць і посад, кадрова документація вимагає переробки і оновлення.

Для новоприйнятих працівників не організовується навчання, не проводяться тренінги, майстер класи, їх професіоналізм не оцінює і не розвивається. Такий підхід до задоволення потреби організації в персоналі різко знижує якість персоналу, що відбивається на якості обслуговування клієнтів, різко знижуючи його рівень. Наукові принципи і сучасні підходи в

практичній роботі зазначеного фахівця не застосовуються, також як і застосовується і кадрова технологія підбору та відбору персоналу. Організація кадрової роботи не тільки не сприяє створенню умов для ефективної роботи персоналу, але є демотивуючим фактором. Наші дослідження показують, що плинність кадрів залишається на протязі останніх років традиційно високою (рис. 2.4).

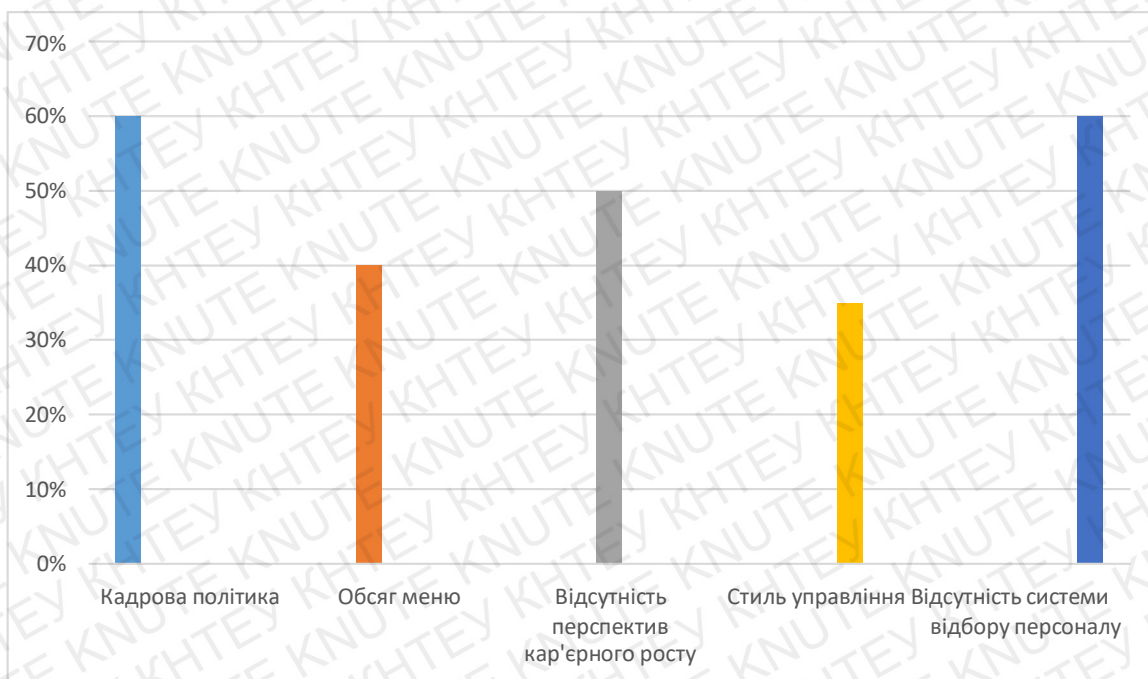


Рис. 2.4 Причини плинності кадрів у діяльності НВО КНТЕУ

Джерело: побудовано авторами

Особливістю управління підприємствами ресторанного бізнесу є багатофункціональність менеджерів, відсутність громіздких управлінських структур, неформальний характер планування і контролю, а також швидкість прийняття рішень. Керівна діяльність носить комплексний характер. Така позиція керівництва також двояко позначається і на ефективності роботи персоналу: з одного боку - повний контроль, з іншого - контроль трудової діяльності персоналу здійснюється без урахування індивідуальності співробітників, їх особистих і професійних інтересів і потреб.

Не піддається сумніву важливість і значимість всіх проаналізованих факторів впливу, проте слід зазначити, що найсильнішим і значущим фактором впливу на ефективність роботи персоналу є управління персоналом,

тому що охоплює всі сторони трудового життя співробітників. Правильна оцінка цього фактора, реалізованого на практиці з урахуванням останніх досягнень управлінської науки і передового досвіду, ефективно працюючих підприємств, здатна багаторазово підвищити якість роботи персоналу і результативність діяльності всієї організації.

Найбільш сильний ефект дає управління персоналом, якщо він здійснюється системно на науковій основі. У НВО КНТЕУ система управління персоналом не сформована, науковий підхід і наукові принципи не впроваджені в управління персоналом, що помітно знижує результативність діяльності всієї організації в цілому.

2.3. Оцінка діючого механізму управління професійною компетентністю персоналу

Конкурентоспроможність організації типу НВО безпосередньо залежить від якості обслуговування, тобто від обслуговуючого персоналу, оскільки це детермінує якість продукції, що випускається, а, отже, її затребуваність у споживачів ресторанного сервісу і рівень попиту.

Ключовою складовою якості діяльності підприємства ресторанних послуг є якість персоналу, який здійснює закріплені за ним функції, необхідні для виробництва продукції (послуги): планує, організовує, забезпечує, виконує, контролює, аналізує, коригує, покращує і т.д.

До складу функцій замкнутого управлінського циклу, що виконується стосовно підвищення і забезпечення якості (так званий цикл Шухарта-Демінга PDCA) входять: P - планування роботи; D - реалізація, виконання роботи відповідно до плану; C - перевірка відповідності реального результату із запланованим; A - вжиття заходів при наявності відхилень фактичного результату від запланованого, поліпшення [21].

Визначивши основні функції при розробці системи управління професійною компетентністю персоналу (УПКП), слід вибрати методику, що

дозволяє змоделювати подібну систему. В якості оптимальної моделі використовуємо процесний підхід до управління якістю персоналу.

Під управлінням якістю персоналу на виробництві розуміють комплекс управлінських впливів, спрямованих на формування (розвиток) якостей (властивостей) персоналу, а також на вивчення інтересів, поведінки і діяльності працівників для максимального використання їх потенціалу в процесі реалізації поставлених організацією цілей.

Специфіка діяльності з управління персоналом полягає у властивості дуальності: з одного боку, це частина загальної системи управління підприємством, з іншого боку - це багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. У зв'язку з цим при розробці системи управління професійною компетентністю персоналу необхідно використовувати накопичений в області міжнародної стандартизації досвід, зокрема процесний підхід. Бажаний результат буде продуктивніший, в разі якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляти як процесом.

Відповідно, модель управління компетентністю персоналу підприємства, побудована на основі циклу PDCA і орієнтована на задоволення вимог зацікавлених сторін, може бути представлена у вигляді схеми (рисунок 2.5).



Рис. 2.5. Модель системи управління професійною компетентністю персоналу у діяльності НВО КНТЕУ

З рис. 2.5 видно, що діяльність персоналу (трудова, соціальна, інтелектуальна та ін.) повинна орієнтуватися на виконання вимог зацікавлених сторін.

В якості зацікавлених сторін виділяють внутрішніх і зовнішніх споживачів результатів діяльності персоналу організації. До внутрішніх споживачів відноситься організація - оскільки якість персоналу багато в чому визначає ступінь конкурентоспроможності організації. До зовнішніх відносяться споживачі ресторанних послуг, оскільки вони можуть пред'являти певні вимоги до якості послуг, що надаються, термінів виробництва і т.д.

Модель компетенцій - термін для позначення повного набору компетенцій (з рівнями або без них) і індикаторами поведінки [29]. Моделі можуть містити детальний опис стандартів поведінки персоналу конкретного відділу або стандарти дій, що ведуть до досягнення спеціальних цілей, але можуть і включати основні стандарти поведінки, розроблені для повного опису ділової структури або діяльності, спрямованої на досягнення комплексу різноманітних корпоративних цілей. Набір деталей, що входять в опис моделі компетенції, залежить від передбачуваного практичного застосування конкретної моделі.

За допомогою загальної моделі компетенцій, було проведено анкетування серед споживачів і керівника НВО, для виявлення необхідного набору компетенцій, що задовольняють обидві сторони учасників.

Для цього була використана анкета, яку запропонували заповнити 20 відвідувачам НВО і керівнику НВО, результати опитування представлено на рисунку 2.6.

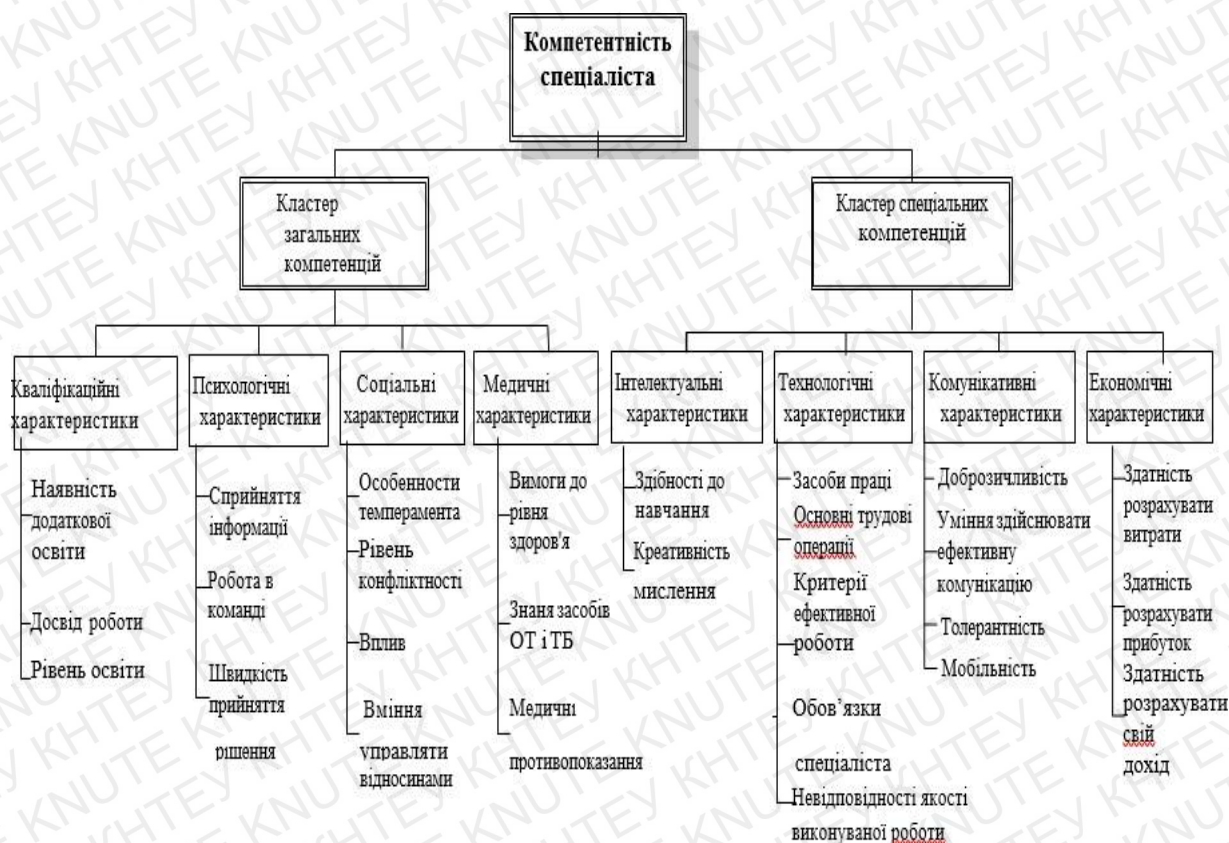


Рис. 2.6. Модель компетенцій для працівників НВО КНТЕУ

Таким чином, три принципи, яких необхідно дотримуватися, створюючи модель компетенцій:

1. Залучення людей.

Залучення до розробки моделі людей, які будуть використовувати цю модель.

2. Надання інформації.

Надання співробітникам повної інформації про те, що і чому відбувається в компанії.

3. Створення релевантних компетенцій.

Прагнення до того, щоб стандарти поведінки, включені в компетенції, підходили всім користувачам, а передбачувані форми застосування відповідали корпоративним інтересам.

Важливо ретельно підходити до процесу розробки моделі компетенцій, тому що вона служить основою і після впровадження моделі в дію важливо

підтримати актуальність моделі. Якщо ж модель компетенцій складена неправильно, то і діяльність на основі невірної моделі в кращому випадку перетвориться в усунення розчарувань користувачів, а в гіршому - доведеться ліквідувати пошкодження організації. Управління персоналом на основі добре відпрацьованих компетенцій сприяє упорядкуванню поведінки всіх співробітників організації. Модель компетенцій можна використовувати, як при відборі персоналу на посаду, так і при оплаті.

Використання моделі компетенцій при оцінці персоналу. Оцінка на робочому місці. Все можна підрахувати, в тому числі і професійний потенціал співробітників. Процедура оцінки якраз створена для того, щоб в конкретних цифрах відобразити знання, вміння і навички працівників. Її результати впливають на систему мотивації, навчання і просування персоналу [27].

Процедур оцінки існує досить багато: тести, інтерв'ю, асесмент-центр, і кожне підприємство або компанія вибирає і адаптує під себе найприйнятніший варіант.

Для управління і оцінки персоналу НВО краще використовувати асесмент-центр, він найбільш простий і ефективний.

З наведеної вище моделі компетенцій, що представлена на рисунку 2.6 можна виділити кластер загальних компетенцій як вхідний контроль (рисунок 2.7), а кластер спеціальних компетенцій - управління персоналом (рисунок 2.8).

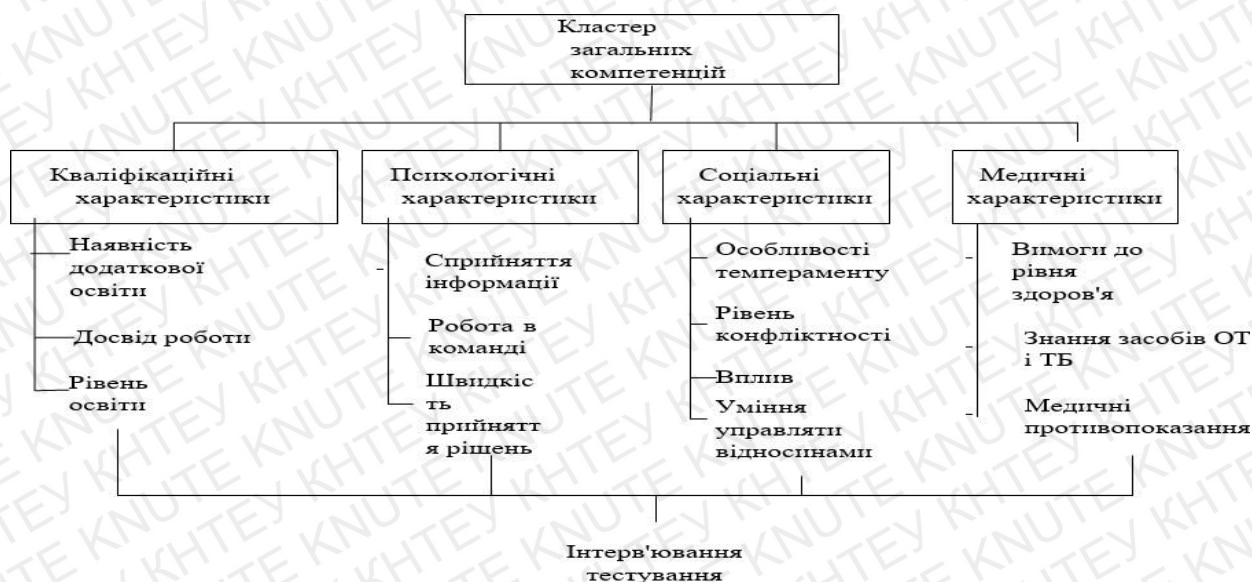


Рис. 2.7. Кластер загальних компетенцій фахівця НВО КНТЕУ



Рис. 2.8. Кластер спеціальних компетенцій фахівця НВО КНТЕУ

Одним із способів оцінки рівня сформованості компетенцій можна використовувати таксономію Б. Блума.

Для посилення емоційної складової вводяться три ступеня емоційного засвоєння і шість пізнавальних рівнів, які дані в таблиці 2.7 [31].

Експерт виносить оцінку на основі бланка спостережень (методика Б. Блума), де докладно описано як різні рівні аналізованої компетенції проявляються в тому, чи іншому завданні (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

**Матриця компетентностей для НВО КНТЕУ
за методикою Б.Блума***

№ п/п	Компетенції	пізнавальний рівень					
		знання	розуміння	застосування	аналіз	синтез	оцінювання
1.1	Здібності до навчання	■	■	■	●	●	●
1.2	креативність мислення				●	●	●
2.1	засоби праці				●	●	●
2.2	Основні трудові операції				●	●	●
2.3	Критерії ефективної роботи				●	●	●
2.4	Обов'язки фахівця				●	●	●
2.5	Невідповідність якості виконуваної роботи				●	●	●
3.1	доброзичливість				●	●	●
3.2	Уміння здійснювати ефективну комунікацію	■	■	■	●	●	●
3.3	Толерантність		■	■	●	●	●
3.4	Мобільність				●	●	●
4.1	Здатність розрахувати витрати				●	●	●
4.2	Здатність розрахувати прибуток				●	●	●
4.3	Здатність розрахувати свій дохід				●	●	●
	Разом:						

Джерело: побудовано авторами.

* Прийняті в таблиці 2.7 позначення:

■ - рівень, якого повинен досягти фахівець

● - рівень, якого може досягти фахівець

Для проведення самооцінки персоналом НВО КНТЕУ своєї компетентності за вищезазначеною методикою була використана наступна шкала оцінки: 0 - компетенція не сформована, 0,5 - компетенція не повністю сформована, 1 - компетенція повністю сформована. Шкала переведення кількісної оцінки в якісну: Від 6 до 4,5 - компетентний у своїй області діяльності; Від 4,5 до 2,5 - вимагає коригувальні дії; Від 2,5 до 0 - не компетентний.

Провівши самооцінку серед обслуговуючого персоналу, був виявлений фактичний рівень компетентності.

На рис. 2.9, 2.10 показано відношення фактичного рівня компетентності персоналу НВО КНТЕУ, де можна визначити яку саме компетенцію, групу компетенцій необхідно актуалізувати за допомогою проведення навчання.

Зокрема, на рисунку 2.9 графічно представлені результати проведення самооцінки кухарями рівня виділених компетенцій.

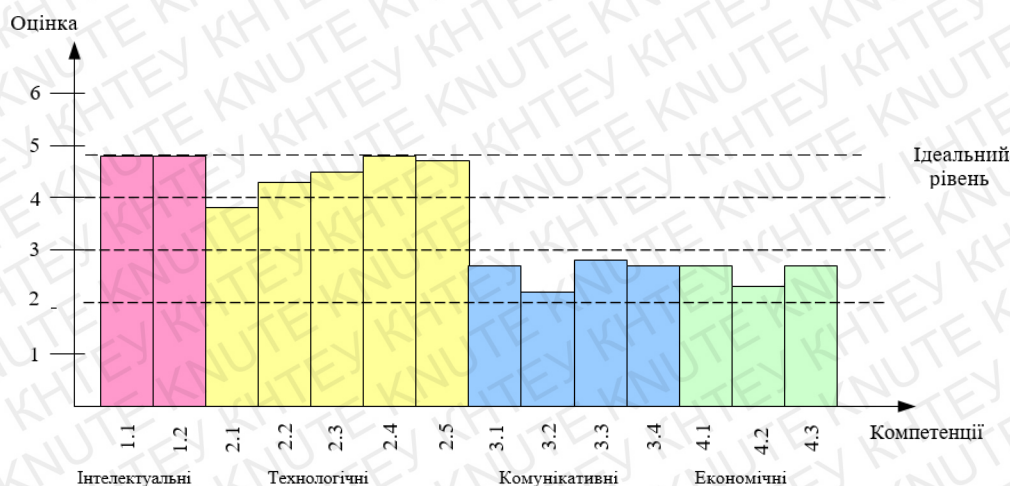


Рис. 2.9 Рівень компетенцій кухарів НВО КНТЕУ

Джерело: систематизовано авторами

Результати, отримані з рисунку 2.9, показують, що у кухарів найбільш виражені (сформовані) технологічні та інтелектуальні компетенції, оцінка комунікативних і економічних компетенцій потрапляє в інтервал [2; 3], отже, знаходяться на рівні застосування. Тому для даних компетенцій потрібна розробка коригувальних заходів або заходів щодо актуалізації компетенцій.

На Рис. 2.10 представлені результати проведення самооцінки рівня виділених компетенцій допоміжного персоналу.

Діаграма, відображена на рисунку 2.10 показує, що у персоналу найбільш сформовані економічні та комунікативні компетенції, на відміну від кухарів.

Рівень отриманих компетенцій можна підвищити за рахунок навчання. Методику навчання персоналу визначає фахівець, відповідальний за підвищення рівня компетентності персоналу.

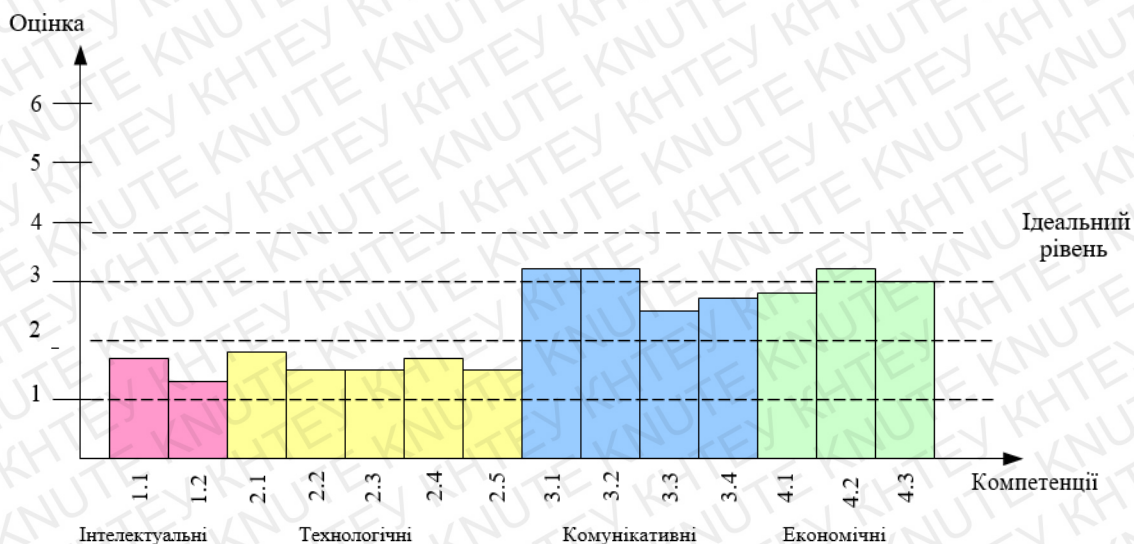


Рис. 2.10 - Рівень компетентності допоміжного персоналу (на основі самооцінки)

В процесі дослідження був побудований алгоритм функціонування системи управління професійною компетентністю працівників на основі циклу PDCA і орієнтований на задоволення вимог зацікавлених сторін (рис. 2.11).

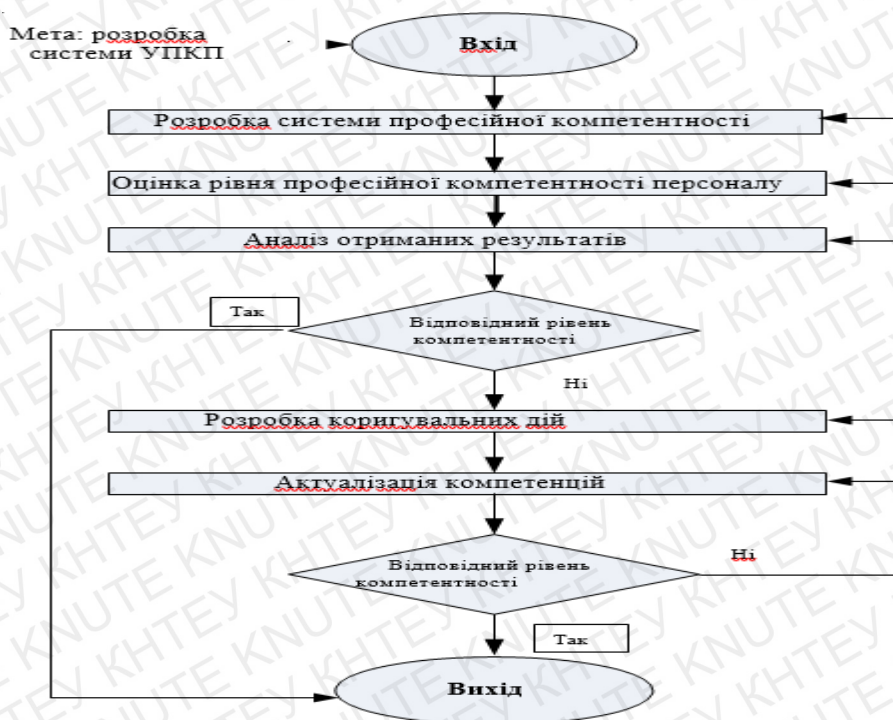


Рис. 2.11. Алгоритм функціонування системи управління професійною компетентністю працівників

Представлений алгоритм функціонування системи управління професійною компетентністю працівників дозволяє своєчасно діагностувати фактичний рівень конкретних компетенцій і компетентності персоналу в цілому, аналізувати отримані результати, розробляти відповідні заходи щодо поліпшення (актуалізації компетентності) персоналу з метою підвищення якості праці, в нашому випадку - якість обслуговування у діяльності НВО КНТЕУ.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТІСТЮ ПЕРСОНАЛУ НВО КНТЕУ

3.1. Обґрунтування програми заходів з управління професійною компетентністю

Проведемо аналіз цілей з виявлених проблем системи оцінки персоналу у діяльності НВО КНТЕУ (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Визначені проблеми та відповідні цілі у діяльності НВО КНТЕУ

Джерело: побудовано авторами.

Аналіз цілей представляє позитивні аспекти майбутньої ситуації, до якої прагне НВО КНТЕУ після реалізації проектних заходів.

В таблиці Д.1 в Додатку Д представлена логічну структуру програми заходів по формування моделі компетенцій для оцінки персоналу в НВО КНТЕУ.

За результатами таблиці Д.1 Додатку Д визначено структуру розроблюваних заходів, його цілі і очікувані результати:

1. Для введення компетентнісної моделі необхідно придбання спеціального програмного забезпечення - 1С: Оцінка персоналу. Програмний продукт 1С: Підприємство 8. Оцінка персоналу – спільне рішення фірм 1С і Персонал Софт для автоматизації тестування кандидатів і оцінки співробітників, в тому числі методом 360 градусів і на відповідність профілю посади згідно розробленої моделі. Методики, реалізовані в програмі:

- Оцінка (зворотний зв'язок) методом 360 градусів. У програму внесений готовий кластер з 54 компетенцій.

- Психодіагностика: в програмі закладено блок готових тестів для всебічної психологічної оцінки кандидатів і співробітників.

- Конструктор тестів знань і навичок, що підтримує 8 різних типів відповідей.

- Проектування управлінських і проектних команд по методикам Р. Белбін, Т.Ю. Базарова, Д. Кейрсі. Реалізований автоматичний розрахунок.

- Регламентована трудовим законодавством атестація: облік наказів про атестацію, атестаційних листів.

- Оцінка співробітників по КРІ з урахуванням ваг КРІ і бажаних тенденцій (максимізація, мінімізація, стабілізація).

До завдань «1С: Оцінка персоналу» також входить автоматичний розрахунок результатів оцінки та побудова детальних висновків по результатами оцінки з використанням готових шаблонів, закладених в програмному комплексі.

2. Після придбання і первинної настройки «1С: Оцінка персоналу» ми пропонуємо розробку моделі для удосконалення професійних компетенцій персоналу НВО КНТЕУ. Розроблюваний профіль для удосконалення професійних компетенцій буде містити набір класичних управлінських знань, умінь і навичок.

До базової професійної компетенції відноситься:

- робота на комп'ютері
- особиста мотивація і ставлення до роботи.

До групи впливовості і лідерського потенціалу будуть включені:

- вміння мотивувати
- переконувати
- лідерство / авторитет
- потреба у високій оцінці з боку оточуючих
- вміння грамотно делегувати повноваження

Командна робота буде характеризуватися такими компетенціями:

- навчання колег
- робота в команді
- вміння передавати знання
- вміння донести завдання
- вміння надати зворотний зв'язок
- виконання норм і правил

Системне мислення будемо оцінювати за допомогою компетенцій:

- вміння схематизувати і коротко викладати суть
- планування завдань
- вміння планувати рішення
- вміння бачити процес і керувати ним
- стратегічне мислення
- усвідомлення наслідків

Інноваційність:

- творче мислення
- вміння нестандартно мислити
- вміння оперативно знаходити правильні рішення

Відповідальне ставлення:

- розуміння функціональної відповідальності за свої дії
- особистої відповідальності за вчинки

Саморозвиток:

- здатність до навчання
- здатність сприймати нову інформацію

Соціальна поведінка:

- вміння взаємодіяти в колективі
- охайність
- комунікабельність
- авторитет колег.

Результативність роботи:

- загальні високі результати роботи
- здатність робити більше

Профіль кожного співробітника НВО КНТЕУ складений з урахуванням особливостей роботи персоналу. Він відображає всі знання, вміння і навички, які необхідні для якісного і ефективного виконання обов'язків.

Для проведення оцінки персоналу складається список вимог до них. Враховуються посадові інструкції, методичні рекомендації по кожному виду роботи. Потім формується профіль компетенції.

Таким чином, профіль професійних компетенцій персоналу НВО КНТЕУ містить 9 груп компетенцій.

3. Регламентування зв'язку профілю посади і системи мотивації включає розробку Положення про оцінку персоналу НВО КНТЕУ, в якому необхідно прописати порядок проведення оцінки, що використовуються методики, залежність преміального фонду від результатів оцінки і т.д.

4. Залучення студентів старших курсів на практику і по її результатами запрошення на роботу.

Організація практик для студентів є хорошою рекламою НВО КНТЕУ серед молодих перспективних фахівців. Оцінка практикантів на відповідність профілю посади дозволить зробити висновок про необхідність розвитку якої бракує компетенції або про повну відповідність.

Молодих фахівців необхідно ознайомити з діючою системою стимулювання і орієнтувати їх на професійний розвиток їх компетентнісної сфери.

Пропонований нами проект формування моделі компетенцій для оцінки компетентностей персоналу НВО КНТЕУ планується впровадити відповідно до календарного графіку заходів (табл. 3.1).

У календарному план-графіку, представленому в таблиці 3.2, враховані також вироблення стратегії і затвердження нормативних актів по кожному з напрямків робіт по проекту. На реалізацію заходів щодо формування моделі компетенцій для оцінки персоналу необхідно 270 календарних днів.

**Календарний план-графік заходів оцінки компетентностей
персоналу НВО КНТЕУ**

Назва завдання	Тривалість, дні	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт	Склад учасників
1. Придбання та налаштування ПО 1С: Оцінка персоналу	30	01.10.20	30.10.20	відділ кадрів
2. Розробка моделі компетенцій і профілів посад	60	01.10.20	30.11.20	відділ кадрів
3. Регламентування зв'язку профілю посади і системи мотивації	30	01.12.20	30.12.20	відділ кадрів
4. Організація студентських практик	150	16.01.21	15.06.21	відділ кадрів
Разом:	270	01.10.20	15.06.21	

Джерело: складено автором

На основі плану дій розробимо план витрачання ресурсів і необхідні фінансові витрати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Планування ресурсів для організації заходів по формуванню моделі
компетенцій для оцінки персоналу НВО КНТЕУ**

Захід	Необхідні ресурси	Оцінка ресурсу
1. Придбання та налаштування ПО 1С: Оцінка персоналу	- придбання; - первинне налаштування	50 400 грн.
2. Розробка моделі компетенцій і профілів	- робочий час співробітників відділу кадрів	294 години
3. Регламентування зв'язку профілю посади і системи мотивації	- робочий час співробітників відділу кадрів	154 години
4. Організація студентських практик	- робочий час співробітників відділу кадрів (відвідування вузів, інструктаж практикантів); - доплата керівникам практики	5 год / місяць доплата 2000 грн. за 1 практиканта

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.2, для впровадження заходів необхідні людські ресурси, ресурси багаторазового використання у вигляді технічного забезпечення та грошові ресурси.

Бюджет заходів щодо формування моделі компетенцій для оцінки персоналу НВО КНТЕУ представлено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет заходів щодо формування моделі компетенцій для оцінки персоналу НВО КНТЕУ

Захід	Необхідні фінансові витрати	Оцінка витрат, грн.	Періодичність витрат
1. Придбання і налаштування ПО 1С: Оцінка персоналу	- придбання; - первинне налаштування	50 400 грн.	одноразово
2. Розробка моделі компетенцій і профілів посад	- робочий час співробітників відділу кадрів (294 години)	У рамках заробітної плати	одноразово
3. Регламентування зв'язку профілю посади і системи мотивації	- робочий час співробітників відділу кадрів (154 години)	У рамках заробітної плати	одноразово
4. Організація студентських практик	- робочий час співробітників відділу кадрів (Відвідування вузів, інструктаж практикантів);	- доплата керівникам практики з розрахунку 2 практиканта в місяць. У рамках заробітної плати 20 000 грн.	Протягом часу по впровадженню
Всього:		70 400 грн	Протягом часу по впровадженню

Джерело: складено автором

Отже, бюджет заходів щодо формування моделі компетенцій для оцінки персоналу НВО КНТЕУ становить 70 400 грн. фінансових витрат, робочого часу співробітників відділу кадрів - 473 години.

3.2. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Оцінка персоналу НВО КНТЕУ по запропонованій системі дозволить вирішити кілька завдань:

1. Оцінити рівень професійної підготовки кожного працівника.
2. Оцінити його потенціал розвитку.
3. Побудувати план персонального розвитку і навчання.
4. Створити кадровий резерв з числа персоналу кожного рівня.

Особливого значення набуває інтегруюча соціальна роль персоналу та їх професійна діяльності. У процесі професіоналізації персоналу посилюється управлінський характер праці персоналу, збагачуються їхні професійні знання, вміння і навички, зростають претензії на більш високий правовий і соціальний статус, відповідне зростання винагород і привілеїв.

Актуальним є потреба у висококваліфікованих кадрах, здатних до саморозвитку, професійного розвитку та протистояння професійної деформації. Дана проблема акцентує виймання на необхідності особистісно-орієнтованого розвитку особистості.

Для досягнення цієї мети на початковому етапі потрібно забезпечити формування та вдосконалення системи підбору кадрів на посади. Надалі можливий розвиток у суб'єктів праці необхідних змістовних і психологічних новоутворень.

Зміст такої підготовки ґрунтується, насамперед, на гуманістичних уявленнях про професійну діяльність, бажаних якостях особистості в рамках відведеної їй компетентності.

Обраний нами комплекс діагностичних методик може бути запропонований для використання в кадрових службах НВО КНТЕУ при здійсненні підбору кадрів.

Таке комплексне тестування дозволяє виявити цілісний профіль персоналу, що включає в себе основні складові його професійної компетентності, а також віднести будь-якого з кандидатів до одного з

виявлених нами типів особистості, що дозволить прогнозувати успішність виконання його професійної діяльності.

Розрахуємо економічну ефективність запропонованого до впровадження заходів щодо удосконалення професійних компетенцій для персоналу з розрахунком, що відсоток атестованих складе 100%.

Атестація персоналу в обов'язковому порядку повинна проводитися на підставі моделі компетенцій і в строго встановлені терміни. У зв'язку з цим є два шляхи вирішення питання:

1) Проведення заходів з формування моделі компетенцій для оцінки персоналу власними силами, що складе за нашими розрахунками 70 400 грн.

2) Надання послуг з розробки удосконалення професійних компетенцій та проведення оцінки сторонньою компанією.

Якщо розробка моделі компетенцій, профілів посад і проведення оцінки буде здійснюватися відділом кадрів НВО КНТЕУ, то витрати складуть:

1) розробка моделі компетенцій і профілів посад на 33 співробітника - 99 000 грн.

2) проведення оцінки персоналу - 1000 грн. на 1 особу: $33 * 1000 \text{ грн.} = 33\,000 \text{ грн.}$

Разом: $99\,000 + 33\,000 = 132\,000 \text{ грн.}$

Економічну ефективність заходів розглянемо як різницю між вартістю можливих підходів до оцінки персоналу:

$E = \text{Витрати}_2 - \text{Витрати}_1$

$E = 132000,00 - 70400,00 = 61600,00 \text{ грн.}$

Зекономлена сума може бути витрачена на преміювання відповідальних осіб по впровадженню заходів, а також персоналу за підсумками проведення атестації. Термін окупності складе:

Термін Окупності = $\frac{\text{Витрати на заходи}}{\text{Економічна ефективність}}$

Термін окупності = $70400,00 / 61600,00 = 1,14 \text{ року} = 13,68$, тобто орієнтовно 14 місяців

Таким чином, після реалізації заходів по формуванню моделі компетенцій для оцінки персоналу в НВО КНТЕУ буде завжди готова модель компетенцій і можливість оцінити з її допомогою будь-якого кандидата для організації підвищення кваліфікації, а отже, можливість розвитку співробітників.

ВИСНОВКИ

В роботі проведено дослідження теоретичних засад та розроблення рекомендацій щодо управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. За результатами дослідження сформульовано наступні висновки:

1. Визначено, що професійна компетентність персоналу - це професійно статутні можливості щодо здійснення людиною її повноважень у професійній діяльності; це широкий набір професійних знань, умінь та навичок, які можна використовувати в різних ситуаціях. Професійна компетентність персоналу обов'язково повинна включати особистісний та соціальний компонент, що визначається активністю особистості до спільної діяльності в команді та реалізації поставленої мети. Професійна компетентність фахівця формується на основі теоретичних знань, практичних умінь, значущих особистісних якостей та життєвого досвіду, що зумовлює його готовність до здійснення професійних обов'язків та забезпечення високого рівня його самореалізації та конкурентоспроможності.

2. У процесі досліджень було виявлено, що добре розроблена система управління професійною компетентністю працівників може внести істотний внесок в розвиток якості персоналу, а, отже, в підвищенні рівня надаваних послуг якості ресторанного сервісу.

Створення системи управління професійною компетентністю працівників - складний інноваційний проєкт, спрямований на підвищення ефективності підприємства. Важливо, щоб організації приділили достатньо часу і зусиль на те, щоб вибудувати повноцінний і завершений процес. Модель компетенцій не повинна ставати концентратом всіх факторів, виправданих практикою - вони повинні посилювати дію моделі. Важливі мета і процес застосування - саме вони повинні бути в центрі всієї діяльності. Застосування виявиться поставленим під загрозу, якщо який-небудь один чинник буде піднято до єдиного і головного, що вірно і щодо компетенцій.

Компетенції можуть дати інформацію і про алгоритми і правила прийняття рішень - при встановленні рейтингів виконання і при визначенні грошової винагороди працівників.

3. Практичні результати роботи можуть бути сформульовані в наступних висновках:

- На основі аналізу ресторанних послуг, в процесі яких були використані статистичні методи оцінки, була визначена необхідність удосконалення системи управління професійною компетентністю працівників для вирішення стратегічних і тактичних завдань підприємства НВО

- У процесі дослідження було запропоновано кластерний метод проектування системи управління професійною компетентністю працівників, розроблений з урахуванням вимог до компетентності обслуговуючого персоналу з боку роботодавців і споживачів ресторанного сервісу.

- Впровадження системи управління професійною компетентністю працівників дозволяє поліпшити економічні показники функціонування підприємства, а саме: збільшення обсягів продажів на 15% і підвищення задоволеності гостей за рахунок розвитку компетентності обслуговуючого персоналу.

- Проведений аналіз системи оцінки НВО дозволив виявити ряд істотних недоліків: застосовувані методи оцінки не дозволяють відобразити особисті і ділові якості співробітника; відсутній чіткий план особистісно-професійного розвитку співробітника; відсутні дані для проведення моніторингу професійного та особистісного розвитку співробітників за минулі атестаційні періоди; психологічні методи для оцінки персоналу при атестації не застосовуються; технологія проведення оцінки персоналу не відпрацьована.

4. Для вирішення зазначених проблем нами запропоновані заходи по формування моделі професійної компетенцій для оцінки персоналу, бюджет якого становить 70 400 грн. грошових інвестицій і 473 години робочого часу співробітників відділу кадрів.

5. Розрахунок ефективності дозволяє оцінити заходи як вдалі і результативні. Економічна ефективність складе 61 600 грн. Термін окупності витрат - 1 рік 2 місяці. Зекономлена сума може бути витрачена на преміювання відповідальних осіб по впровадженню заходів, а також персоналу за підсумками проведення атестації. При цьому в НВО КНТЕУ буде завжди готова модель компетенцій і зберігати банк даних для організації підвищення кваліфікації та відбору керівників практики, а отже, можливість розвитку співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аніщенко В. Професійна компетентність – основний критерій якості підготовки робітничого персоналу. Професійне навчання на виробництві: зб. наук. праць. Київ: Ін-т проф.-тех. освіти НАПН України, Навч. центр ПрАТ «Українське Дунайське пароплавство». Вип. 4. 2011. С. 130–139.
2. Афанасьєва Л.В. Формування професійної компетентності майбутніх менеджерів організацій у процесі вивчення професійно орієнтованих дисциплін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Кіровоград, 2013. 20 с.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
4. Бородін В.А. Процедура оцінки й аналізу діяльності персоналу приватного підприємства // Довідник з управління персоналом. – 2002. – № 9. – 65 с
5. Бузько Р., Вартанова О.В, Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: [монографія]/. — Луганськ. — Вид-во СНУ ім. В.Даля. — 2009. — 304 с.
6. Бучинська Т.В. Сутність та складові професійної компетентності персоналу в умовах конкуренції. Економічний аналіз: зб. наук. праць; [редкол. С. І. Шкарабан (голов. ред.) та ін.]. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 15. № 1. С. 305–309.
7. Вартанова О.В. Компетенція персоналу: теоретичне визначення та складові / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр // Актуальні питання теорії і практики менеджменту: матеріали першої всеукр. наук.-практ. конф. студентів і молодих вчених, 17– 19 берез. 2010 р. — Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2010. — С. 274-276.

8. Волобоєва І.О. Компетенції: ключовий елемент управління людським капіталом організації. Соціально-трудова відносина: теорія та практик. 2014. № 2. С. 223–228. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_2_33
9. Гарчук І.М. Компетенція персонала як об'єкт стратегічного управління // Управління розвитком. Збірник наукових статей ХНЕУ. - 2006. - №4.-С.48-50.
10. Головань, М. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду [Текст] / М. Головань // Вища освіта України. — 3(30). — 2008. — С. 23-30.
11. Голоवेशко Б.Р. Мотиваційно-ціннісне спрямування майбутніх фахівців з менеджменту на успішну професійну діяльність. Науковий огляд. 2016. № 1 (22). С. 35–43
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносина : підручник. Київ : Знання, 2006. 559 с.
13. Гуревич Р.С. Як визначити рівень професійної компетентності персоналу? Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. 2011. № 1. С. 32–38.
14. Зленко, А. М. Оцінка працівників методом «360 градусів» [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // Економічний вісник університету: [зб. наук. праць Переяслав-Хмельницького держ. пед. ун-ту ім. Григорія Сковороди]. – 2012. – Вип. 18/1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2012_18_1/Zlenko.pdf.
15. Ибрагимов Г.И. Компетентностный подход в профессиональном образовании. Educational Technology & Society. 2007. № 10 (3). С. 361–365.
16. Кибанов А.А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. – 2012. – №12. – С. 69-71.

17. Кибанов. А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебные материалы / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалов. — Изд-во «Кордис@Медиа», 2006. — Режим доступа: [http:// www.cordis.ru](http://www.cordis.ru)
18. Коваленко Н.Д. Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції / Н.Д. Коваленко, А.П. Должикова // Економічний простір - №75 – 2013 – С. 191-199.
19. Кожан Т.О. Компетентнісні засади моделювання діяльності менеджера з персоналу. Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. – Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток : у 2 т. Т. 1. Київ : КНЕУ, 2012. С. 546–552
20. Леонова С.В. Діагностика компетентності персоналу на основі використання принципів теорії розпізнавання образів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2012. Вип. 8. С. 151–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2012_8_37
21. Лозовецька, В. Т. Теоретико-методологічні основи професійного навчання молодшого спеціаліста сільськогосподарського профілю : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.04 / В. Т. Лозовецька ; Національний аграрний ун-т. – К., 2002. – 579 с.
22. Мельничук О.П. Компетентність як головна детермінанта конкурентоспроможності трудового потенціалу. Вісник ЖДТУ. 2011. № 3 (57). С. 337–338
23. Недашківська, Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять [Текст] / Т. Недашківська // Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України. — 2008. — № 1. — С. 73-81.
24. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк, А.В. Рудь // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2012. – №1. – С. 134-140.

25. Петрова, Т. Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців [Текст] / Т. Петрова // Україна: аспекти праці. – № 2. – 2010. – С. 26- 34.
26. Полякова Г. А. Формування професійної компетентності фахівців у вищому навчальному закладі / Г. А. Полякова // Соціально-психологічні технології управління персоналом : II всеукр. наук.-практ. конференція (26–27 берез. 2010 р.). — Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. — 100 с.
27. Савченко В.А. Про співвідношення понять «компетентність», «компетенція» та «професійна придатність». Формування ринкової економіки : зб. наук. пр. ; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.)]. Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. вип.: Соціально–трудова відносина: теорія та практика : у 3 т. Т. 2. С. 314–322.
28. Сівашенко Т.В. Сучасні підходи до оцінки персоналу / Т.В. Сівашенко // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль: Видавництво Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2011. – Вип.8. – Ч.2. – С. 315-318.
29. Тараненко І.Г. Розвиток життєвої компетентності та соціальної інтеграції: досвід європейських країн. Кроки до компетентності та інтеграції в суспільство : науково-методичний збірник ; [ред. кол. Н. Софій]. Київ : «Контекст», 2000. С. 37–40.
30. Цимбал С.В. Синергичний та акмеологічний аспекти формування професійної компетентності студентів / С.В. Цимбал, О.В. Вознюк, С.О. Кубицький. – К. : Наук. \$ метод. центр вищої освіти, 2005. – Вип. 40. – С. 80–90.
31. Ягупов В. В., Свистун В.І. Компетентісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти. Наукові записки НаУКМА : наукове фахове видання. 2007. Т. 71. С. 3–8.
32. Bonder, A. A blue-print for the future: Competency-based management in the Public Service of Canada / A. Bonder, D. Hollands, J. Miles. – Ottawa: The Treasury Board Secretariat / Public Service Commission Working Group on Competency — Based management, 1999.

33. Development of prototype occupational information network content model [Text] / E. A. Fleischman, L. I. Wetrogan, C. E. Uhman, J. C. MarshallMiles, N. G. Peterston, M. D. Mumford, W. C. Borman, P. R. Jeanneret, E. A. Fleishman. – Utah: Utah Department of Employment Security, 1995. – vol.1, pp. 10.1-10.39 (Contract Number 94-542).
34. Klein, A. L. (1996). Validity and reliability for competency-based system: Reducing litigation risks [Text] / A. L. Klein // *Compensation and Benefits Review*. – 1996. – № 28. – P. 31-37.
35. Mansfield, R. S. Building competency model [Text] / R. S. Mansfield // *Human Resource management*. – 1996. – № 35. – 7-15.
36. McClelland D.C. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*. 1973. № 28. Pp. 1–14.
37. Mirabile, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling [Text] / R. J. Mirabile // *Training and Development*. – 1997. – P. 73-77.
38. Spencer, L. M. Competency assessment methods: History and state of the art [Text] / L. M. Spencer, D. C. McClelland, S. Spencer. – Boston: Hay-McBer Research Press, 1994.
39. The wholistic competency profile: A model [Text] / L. Slivinski, E. Donoghue, M. Chadwick, F. A. Ducharme, D. W. Gavin, A. Lorimer, R. Mcsheffrey, J. Miles, G. Morry. – Ottawa: Staffing Policy and Program Development Directorate, Public Service Commission of Canada, 1996.
40. Woodruff C. Competent by any other. *Presental Management*. 1991. September. P. 30–33

Додаток Б

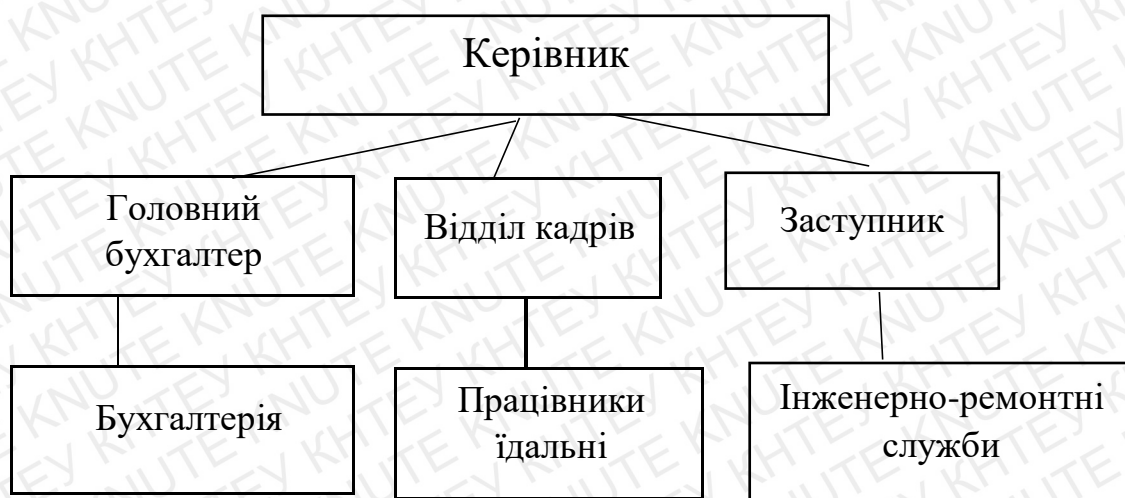


Рис. Б.1. Лінійно-функціональна структура НВО КНТЕУ
Номерація рисунків включена до загальної по тексту

SNW-аналіз НВО КНТЕУ

Найменування конкурентної позиції		Оцінка конкурентних позицій НВО в балах				
		Дуже погано	Погано	Середня	Добре	Дуже добре
Стратегія	стратегія бізнесу			X		
	Контроль і реалізація стратегічних змін			X		
Послуги	Використання техніки і обладнання		X			
	якість сервісу			X		
Маркетинг	стратегія маркетингу		X			
	моніторинг ринку		X			
	товарна політика				X	
	Цінова політика				X	
	Заходи по просуванню та рекламі			X		
	PR			X		
Логістика	Управління закупівлями (надійність постачальників)				X	
	Залежність від постачальників			X		
Продажі/сервіс	Клієнто-орієнтованість			X		
	Доступність			X		
HR	Кадрова політика		X			
	система мотивації		X			
	Плинність кадрів		X			
	Командна робота			X		
	Соціально-психологічний клімат в колективі				X	
	Кваліфікація персоналу			X		
	Корпоративна культура				X	
адаптація персоналу			X			
ІТ	Ефективність системи збору інформації			X		
	ефективність комунікацій			X		
	Рівень технічної оснащеності				X	
Управління фінансами	Фінансова стійкість					X
	Управлінський облік				X	
	територіальне розташування					X
	Наявність «ноу-хау»			X		
	Організаційна структура			X		

Корпоративне управління	Регламенти управління, процедури			X			
	міжфункціональна взаємодія						
Управління безпекою	здоров'я співробітників			X			
	Безпека майна					X	
	Захист інформації					X	

— - фактичний стан внутрішнього середовища;

— - бажаний стан (ідеальний);

↔ - найбільші відхилення від бажаного.

**Структура заходів щодо формування професійної компетенції
персоналу НВО КНТЕУ**

Опис заходів	Об'єктивно контрольовані показники	Джерела перевірки	Припущення
<p>Загальні цілі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - підняття престижу НВО КНТЕУ; - вдосконалення системи управління персоналом; - досягнення взаємозв'язку цілей НВО КНТЕУ і окремого співробітника; - створення ефективної системи стимулювання професійного розвитку персоналу; - забезпечення стабільного складу персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - лояльність персоналу; - плинність персоналу; - оцінка діяльності персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - аналіз плинності персоналу; - результат анкетування персоналу для виявлення рівня лояльності; - оцінка продуктивності праці. 	
<p>Мета заходу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - створення ефективної системи оцінки персоналу; - розробка моделі компетенцій для оцінки персоналу; - залучення молоді для роботи в НВО КНТЕУ 	<ul style="list-style-type: none"> - Модель компетенцій; - профіль посади; - середній вік персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - результати оцінки персоналу на відповідність профілю посади; - розрахунок середнього віку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність персоналу до розвитку
<p>Результати:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) актуальна робоча модель компетенцій; 2) розвинена система контролю; 3) «омолодження» колективу 	<ul style="list-style-type: none"> - Модель компетенцій; - профіль посади; - середній вік персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - результати оцінки персоналу на відповідність профілю посади; - розрахунок середнього віку персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність персоналу до розвитку
<p>Дії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Придбання спеціального ПО 2. Розробка моделі компетенцій і профілів посад 3. Регламентування зв'язку профілю посади і 	<p>Резюме ресурсів (засобів)</p> <ul style="list-style-type: none"> - нормативні документи; - спеціальне програмне забезпечення; 	<p>Резюме витрат</p> <ul style="list-style-type: none"> - заробітня плата співробітників; - придбання програмного забезпечення; - доплата керівникам 	<ul style="list-style-type: none"> - здатність співробітників до розвитку; - зацікавленість вузів в співробітництві.

<p>системи мотивації</p> <p>4. Залучення студентів старших курсів на практику і по її результатах запрошення на роботу</p>	<p>- сучасні методики оцінки по компетенцій;</p> <p>- зв'язок з вузами;</p> <p>- фінансові ресурси</p>	<p>практики</p>
--	--	-----------------

Джерело: побудовано авторами.