

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**Управління професійною компетентністю персоналу**  
**ресторану «Grillitza», м. Київ**

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

Карпова  
Ольга Олександрівна

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана  
Володимирівна

---

*підпис  
керівника*

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

Мельниченко Світлана  
Володимирівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2020

**Київський національний торговельно-економічний університет**

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

спеціальність 073 «Менеджмент»

спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«    » \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Завдання**

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Карповій Ользі Олександрівні

\_\_\_\_\_ (прізвище, ім'я, по батькові)

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

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

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

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

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

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

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

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

##### ВСТУП

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

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу

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

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

2.2. Оцінка кількісного та якісного складу персоналу підприємства

2.3. Управління професійною компетентністю персоналу на підприємстві

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

3.1. Розробка програми заходів з удосконалення професійної компетентності персоналу підприємства

3.3. Формування системи основних професійних компетентностей персоналу та критеріїв їх оцінювання

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

## 5. Календарний план виконання роботи:

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

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

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.*(прізвище, ініціали, підпис)*

8. Гарант освітньої програми

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

9. Завдання прийняв до виконання студент

Карпова О.О.*(підпис студента)*

## 10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Карпова Ольга Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління професійною компетентністю персоналу ресторану «Grillitza», м. Київ» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

У випусковій кваліфікаційній роботі студенткою опрацьовано літературні джерела та критично проаналізовані теоретичні та методологічні основи управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

На основі аналізу основних показників господарської діяльності здійснено дослідження теоретичних, методичних та прикладних засад управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

За результатом проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції по удосконаленню управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

## 11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Карпова О.О.  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

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

Завідувач кафедри

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

“ \_\_\_\_\_ ” 2020 р.

## ЗМІСТ

Вступ	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу	25
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRILLITZA», М. КИЇВ.</b>	38
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	38
2.2. Оцінка кількісного та якісного складу персоналу підприємства	43
2.3. Управління професійною компетентністю персоналу на підприємстві	52
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRILLITZA», М. КИЇВ</b>	62
3.1. Розробка програми заходів з удосконалення професійної компетентності персоналу підприємства	62
3.2. Формування системи основних професійних компетентностей персоналу та критеріїв їх оцінювання	75
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>85</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>85</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>91</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Розвиток вітчизняних підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішніх і зовнішніх ринках визначаються наявністю конкурентоспроможного персоналу, професійно-кваліфікаційні характеристики якого відповідають вимогам ринку праці. У сучасних умовах розвитку ринку праці люди стають активними суб'єктами цього ринку, зростають їхні вимоги до працедавців, робочих місць і змісту професійної діяльності, що веде до зростання мобільності робочої сили, зменшення лояльності працівників до працедавця, підвищення витрат на залучення та розвиток персоналу.

Зміни в підходах до управління персоналом в умовах глобалізації ринку праці та посилення конкурентної боротьби за робочу силу на світових ринках визначають необхідність формування нової моделі розвитку персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу, особливостями якої є забезпечення високого рівня конкурентоспроможності шляхом упровадження систем корпоративного навчання, стимулювання інноваційного й творчого розвитку персоналу та загальної інтелектуалізації людського капіталу.

Теоретико-методологічні й прикладні питання розвитку персоналу розглянуті у працях провідних вітчизняних учених, таких як О. Амоша, Л. Антошкіна, С. Бандур, І. Бондар, Д. Богиня, В. Гончаров, О. Грішнова, М. Долішній, О. Єськов, Т. Заяць, С. Злупко, Л. Ільч, Е. Лібанова, М. Кім, Ю. Краснов, О. Кузнецова, Е. Лібанова, Л. Лісогор, В. Лич, В. Оникієнко, В. Савченко, М. Семикіна, Л. Семів, Н. Тітова, Н. Ушенко, Л. Фільштейн, А. Чухно, Г. Ярошенко та інші. Вагомим є внесок у формування наукової думки в сфері управління професійною компетентністю з визнанням ролі людського фактору таких дослідників, як: Ю. Адлер, П. Веллінгтон, Л. Віткін, Е. Демінг, Дж. Джуран, С. Ільєнкова, К. Ісікава, В. Лапідус, О. Левченко, Г. Тагуті, А. Фейгенбаум, С. Фомічов, Г. Хімичева, М. Шаповал, В. Шухарт та інші.

Разом з тим, завдання забезпечення професійного розвитку персоналу при впровадженні і функціонуванні системи управління компетентністю персоналу підприємств ресторанного господарства потребує більш глибокого розгляду та дослідження. Пошук шляхів його розв'язання має важливе наукове і практичне значення, оскільки від цього значною мірою залежить конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на державному і міжнародному рівні. Все це обумовило вибір теми дослідження, його головну мету і завдання.

*Мета роботи* – дослідження теоретичних засад управління професійною компетентністю персоналу та розроблення рекомендацій його імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

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

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

Для досягнення мети поставлено і вирішено такі *завдання*:

- розкрити сучасну парадигму формування системи управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити сутність управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу; обґрунтувати теоретичні засади організації професійного розвитку, оцінки та мотивації персоналу;
- оцінити економічний потенціал досліджуваного суб'єкта ресторанного бізнесу;
- діагностувати кількісний та якісний склад персоналу та ефективність його використання на досліджуваному підприємстві;
- визначити ефективність управління професійною компетентністю персоналу на досліджуваному суб'єкта ресторанного бізнесу;
- запропонувати заходи удосконалення управління професійною компетентністю персоналу досліджуваного підприємства;



- розробити пропозицій щодо удосконалення оцінки якості персоналу та його розвитку на суб'єкта ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати необхідність використання компетентнісного підходу при матеріальному стимулюванні персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Наукова новизна* полягає в удосконаленні процесу управління професійною компетентністю персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

*Методи дослідження.* В процесі дослідження використано як загальнонаукові методи (аналіз, синтез, конкретизація, класифікація), так і спеціальні: економіко-математичний, статистичний, порівняльний аналіз (для дослідження соціально-економічних передумов професійного розвитку персоналу), анкетування та метод експертних опитувань.

*Інформаційною базою* дослідження слугували нормативно-правові акти законодавства України, рекомендації Міжнародної організації праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій і публікацій у пресі, офіційних сайтів мережі Інтернет, інформація Державного комітету статистики України, інших міністерств і відомств, статистична звітність ресторану «Grillitza», м. Київ.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць студентів (дод. А).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Персонал є найважливішою складовою діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення ефективності його діяльності, є основою стратегічного потенціалу підприємства, впливає на його конкурентоспроможність, визначає напрями подальшого розвитку.

Унікальна властивість персоналу полягає в тому, що він є основою конкурентних переваг сучасного підприємства, яке прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках. У XXI ст. це твердження, за оцінкою зарубіжних аналітиків, знайде силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачуваних і нерідко хаотичних змін у ринковому середовищі може лише високомобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал.

Але, у свою чергу, ця обставина різко підвищить вимоги до управління персоналом підприємств. Інтенсивні зміни у сфері людських ресурсів (у глобальному, регіональному, національному, демографічному, галузевому, корпоративному, професійному й індивідуальному вимірах), враховуючи за наявні тенденції, набудуть революційного характеру.

Фахівців у галузі кадрового менеджменту чекає радикальне зрушення від професійних ролевих стереотипів, що склалися – від адміністратора-бюрократа й управлінця, котрий дотримується реактивного стилю, до принципово нових ролей: стратега, підприємця й маркетолога [14].

Нові зміни в корпоративному управлінні, що виникли на порозі нового тисячоліття, викликані глобалізацією ринків, зрушеннями в архітектурі робочих місць і демографії робочої сили, орієнтацією на високі доходи власників, швидкими й безперервними організаційними й технологічними змінами, є

стратегічними. Вони охоплюють не лише бізнес у цілому, але й організацію кадрової роботи в корпораціях.

Йдеться про наступних зрушеннях в бізнесі [24]:

- від автономного самозабезпечення – до безмежного партнерства;
- від ієрархічних або (і) централізованих структур – до пластичних і децентралізованих структур;
- від патріархальних моделей управління – до делегування повноважень;
- від орієнтації на великі обсяги виробництва й низьку собівартість – до орієнтації на якість, швидкість і нововведення;
- від безпомилкової роботи – до вимірюваних її вдосконалень;
- від закритої організаційної системи – до відкритої системи.

Ці організаційні зрушення викликали, у свою чергу, змінення у сфері управління персоналом підприємства, які полягають у такому [12]:

- від вузької спеціалізації й обмеженої відповідальності за доручену роботу – до широких професійних і посадових профілів;
- від спланованого кар'єрного шляху – до інформованого й гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;
- від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу – до відповідальності самих працівників за власний розвиток;
- від контролю над проблемами, з якими стикаються працівники – до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- від ухилення від зворотного зв'язку з підлеглими – до його активного пошуку;
- від секретного розгляду чинників успіху, вакантних робочих місць і відбору фахівців – до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення.

З одного боку, організаційні зрушення в діяльності підприємств, перш за все, впливають на їх стратегію розвитку, перетворюючи кадрові стратегії на її

ключовий елемент. З іншого боку, без чітко сформульованих стратегічних цілей підприємства і основних шляхів їх досягнення управління персоналом втрачає свій сенс. І якщо стратегія підприємства не сформульована, менеджер з персоналу повинен сам збирати інформацію про її важливі компоненти: ключові чинники зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, стратегічні напрями, очікувані фінансові результати, стратегічні загрози й ризики стратегії поведінки на ринку послуг і збуту продукції, стратегії розвитку виробництва, сегментацію життєво важливих ринків і основні тенденції їх переструктурування. Доскональне й постійне оновлення знання про діяльність підприємства стає вирішальним елементом професійної компетентності HR-менеджера. Без цього знання неможливо розробити й реалізувати життєздатну кадрову стратегію, яка має бути добре спланованою відповіддю на бізнес-стратегію підприємства [4].

Нині відбувається принципова зміна уявлень про роль та значення персоналу в діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що методи підвищення ефективності діяльності підприємства, які існують, спрямовані на вдосконалення виробничих і фінансових організаційних підсистем, досягають межі своїх можливостей, і подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін у підходах до управління персоналом підприємств. Виникає потреба у створенні й апробації нових форм і методів управління персоналом підприємства, які дозволяють упроваджувати сучасні підходи до підбору, оцінювання, адаптації, мотивації, розвитку персоналу підприємств, що відповідали б сучасним поглядам на роль персоналу в діяльності підприємства.

До недавнього часу управління більшості підприємств орієнтувалося насамперед на ефективне, раціональне використання фінансових і матеріальних ресурсів. При цьому персонал підприємства розглядався як стаття витрат, а ефективність управління персоналом оцінювалася з позиції можливої економії бюджету організації за фондом заробітної плати. На нашу думку, відбувалося явне недооцінювання ролі людських ресурсів як невід'ємного елемента системи

управління підприємством і важливого чинника, від якого залежить ефективність діяльності підприємства в цілому.

На відміну від поглядів, які існували раніше і включали персонал у категорію витрат, що підлягають суворому контролю й можливо більшому скороченню, виникла концепція управління людськими ресурсами. Згідно з цією концепцією персонал є одним з найважливіших ресурсів підприємства, який за своєю економічною природою потребує управління, що включає, як необхідний чинник, забезпечення соціального, професійного й структурного розвитку персоналу. Таким чином, відбувається істотна зміна загальної парадигми управління підприємствами. Порівняльну характеристику підходів до формування персоналу подано у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика підходів до формування персоналу [13]**

Персонал-витрати	Персонал-ресурс
Примушення	Доцільність
Мінімізація	Оптимізація
Короткий період планування	Тривалий період планування
Результати	Кошти + Результати
Кількість	Якість
Не гнучкий	Гнучкий
Залежний	Автономний

Персонал стає важливим стратегічним ресурсом підприємства, а його формування й використання – найважливішим чинником досягнення конкурентних переваг. На противагу підходу, за якого персонал розглядається як витрати, котрі необхідно скорочувати, виникає концепція, згідно з якою персонал являє найважливіший ресурс підприємства, котрим необхідно

грамотно управляти, створювати умови для розвитку, укладати в нього кошти [11].

Сучасні погляди на роль персоналу в діяльності підприємства дозволяють розглядати персонал не тільки як статтю витрат, але і як напрям інвестування, як цінний актив підприємства, його важливий ресурс. В залежності від компетентності персоналу та рівня його мотивації, які впливають на результативність роботи працівників, роль персоналу в діяльності підприємства можна подати таким чином (рис. 1.1).

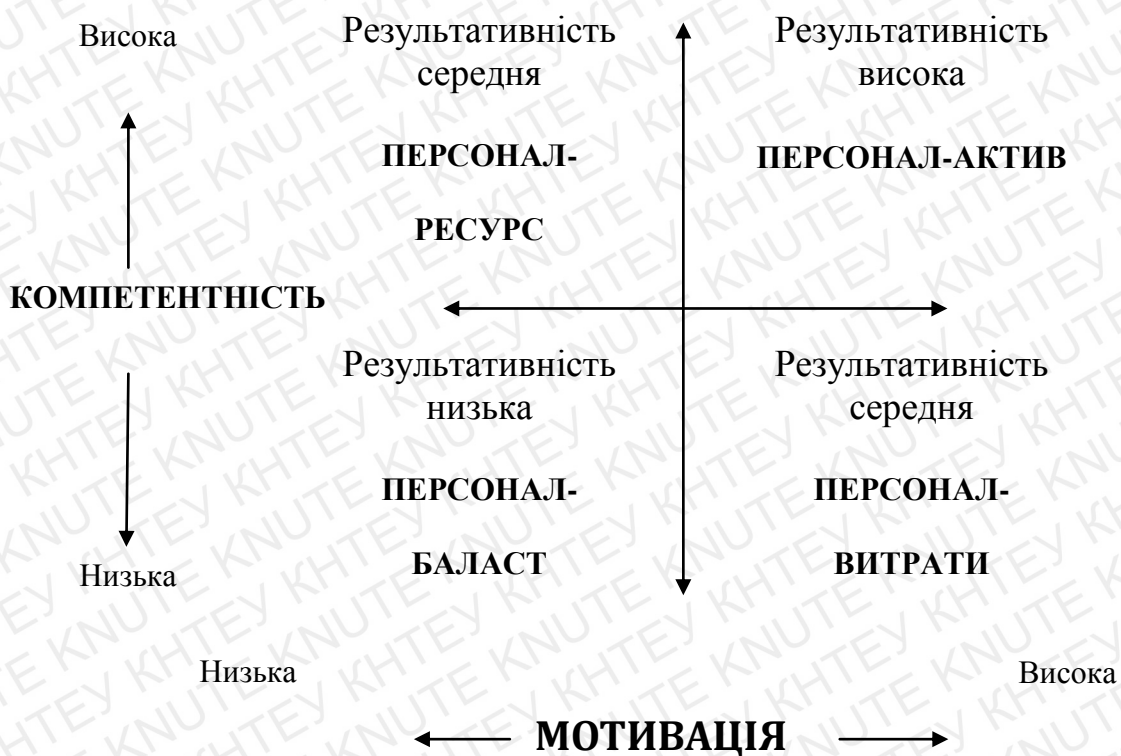


Рис. 1.1. Роль персоналу в діяльності підприємства

Дослідженню ролі й значення персоналу у функціонуванні сучасного підприємства присвячена велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які підкреслюють, що саме персонал більшою мірою, ніж решта чинників виробництва, визначає потенційні можливості підприємства, ефективність його діяльності, конкурентоспроможність та ринковий успіх.

Ці дослідження свідчать, що за інших рівних умов чим більше ресурсів витрачається на розвиток персоналу підприємства, тим вищий його

економічний результат: зростає продуктивність праці, підвищується професійний рівень персоналу, формується творчий, інноваційний підхід до виконання роботи. Отже, розвиток персоналу підприємства перетворюється сьогодні на статтю інвестицій, а не витрат, як це було раніше.

Забезпечення якості робочої сили, її постійний розвиток потребують значних витрат. Дослідження вітчизняних і зарубіжних спеціалістів у галузі економіки праці підтверджують інвестиційний характер вкладень у розвиток персоналу [19, 40, 51]. Таким чином, освіта й знання в умовах ринкової економіки перетворюються на товар, який визначає життєвий рівень людини, конкурентоспроможність і доходи підприємства, можливості економічного зростання суспільства. Головною перевагою здійснення інвестицій в освіту є те, що інвестування в розвиток "людського капіталу" дає можливість досягти не тільки короткострокового економічного успіху, а й закласти підґрунтя для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвиток національної економіки й кожного підприємства окремо [27].

Високий рівень розвитку сучасних технологій призводить до витіснення з процесу виробництва низькокваліфікованих працівників та носіїв застарілих професій, викликає необхідність найму адаптованого до вимог сучасних технологій персоналу, який досить гнучко реагує на професійні зміни. З одного боку, суттєво змінюються вимоги до працівника, професійно-кваліфікаційна й галузева структура зайнятих.

З іншого – зростає роль і значення працівників у забезпеченні ефективності виробництва [24].

Залежно від глибини та динаміки кон'юнктурних змін, що відбуваються на ринку праці в професійно-кваліфікаційному складі трудового потенціалу, можна виділити шість основних класифікаційних груп персоналу [31]:

- висококваліфіковані професіонали, зайняті в прогресивних (авангардних) галузях економіки, характер праці яких відрізняється високою якістю отриманої освіти та відповідністю рівня їх знань потребам сучасних

технологій, зі стабільними гарантіями зайнятості та високим рівнем оплати їх праці;

- представники масових професій міжгалузевого застосування, зайняті в традиційних галузях економіки, попит на котрі залишається відносно стабільним через існування необхідності забезпечення безперервності виробничого процесу в цих галузях і праця котрих в основному оплачується відповідно до рівня їхньої кваліфікації;
- кваліфіковані робітники, зайняті в прогресивних (авангардних) галузях економіки, попит на працю котрих визначається високим динамізмом розвитку цих галузей і доходи яких залежать від діапазону коливань економічної кон'юнктури;
- представники традиційних професій (із середнім рівнем освіти), зміст роботи яких пов'язаний безпосередньо з виконанням функцій з обслуговування технологічних процесів, попит на працю цієї категорії зайнятих варіюється залежно від змін потреб економіки, рівень оплати їхньої праці стабільно невисокий;
- представники низки традиційних професій (з високим та середнім рівнем освіти), потреба в котрих скорочується в міру здійснення процесу структурної перебудови економіки й рівень доходів яких, відповідно, має тенденцію до зниження;
- представники низькокваліфікованих, непрестижних професій, котрі працюють у традиційних галузях економіки, попит на працю яких стабільно знижується. Класифікація груп персоналу дозволяє визначити професійну структуру ринку праці, встановити потребу на певні групи працівників і сформулювати вимоги до них.

Так, у ринкових умовах відбувається трансформація моделі працівника, причому зміни стосуються саме професійної складової цієї моделі (рівня знань, майстерності, отримання навичок та накопиченого досвіду в конкретній сфері людської діяльності). Тобто якість персоналу визначається, перш за все, його кваліфікацією. Кваліфікація – це рівень професійної придатності, що



забезпечується сукупною наявністю в працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду та трудових навичок, необхідних для виконання робіт певної складності за відповідною професією чи спеціальністю [33]. Кваліфікація працівника тісно пов'язана з характером та змістом праці, з її складністю й різноманітністю. Вона може виконувати подвійну функцію: виступати як стимулом, так і реальною перешкодою процесу автоматизації. Це пов'язано насамперед з виштовхуванням з процесу виробництва окремих видів праці (включаючи кваліфіковану), з ускладненням працевлаштування, перепідготовки, соціально-психологічної адаптації вивільнених працівників. З іншого боку, ступінь адаптованості працівників до професійно-кваліфікаційних змін залежить від рівня відповідності отриманої підготовки потребам виробництва, наближеності змісту та характеру накопичених виробничих знань до практики обслуговування конкретних технологічних процесів [32].

Рівень кваліфікації персоналу разом з організацією та мотивацією праці стає вирішальною ланкою в підвищенні конкурентоспроможності. Ці три складові – мотивація, організація, кваліфікація – пов'язані й взаємно доповнюють одна одну. Успішне розроблення та впровадження нових технологій неможливі без піднесення матеріальної зацікавленості персоналу в результаті їхньої праці. Це, у свою чергу, стимулює розвиток ініціативи й творчого ставлення до праці, зростання продуктивності праці, що приводить до розширення виробничих функцій, виникнення гнучких форм організації праці, створення більш сприятливих умов праці.

Дослідження ролі та значення персоналу в діяльності сучасних підприємств ресторанного господарства дозволяє зробити висновок про те, що основу сучасної концепції управління персоналом підприємства становлять зростаюча роль особи працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формулювати й направляти відповідно до завдань, які стоять перед підприємством. Одним з найважливіших завдань управління персоналом підприємства є підвищення конкурентоспроможності персоналу. Підвищення

конкурентоспроможності персоналу надає можливість підприємству сформувати високо професіональний колектив, здатний вирішувати професійні завдання в умовах, що змінюються, генерувати нові ідеї, сприяти досягненню цілей розвитку підприємства, підвищувати ефективність його діяльності.

Персонал підприємств ресторанного господарства – це особливий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, поєднання особистих та організаційних цілей;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Персонал підприємства ресторанного господарства характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. На підприємствах ресторанного господарства кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації та автоматизації. Більш об'єктивною характеристикою кількості персоналу вважається середньоспискова кількість, тобто кількість працівників, що офіційно працюють на підприємстві на даний момент [15, с. 112].

Характеристика персоналу ресторанного господарства здійснюється за наступними ознаками класифікації:

*1. За характером участі в господарській діяльності підприємства* всі його робітники поділяються на 2 групи - персонал основного виду діяльності (або виробничий персонал), та персонал неосновного виду діяльності (невиробничий персонал).

В ресторанному господарстві до складу першої групи відносяться всі робітники, зайняті закупівлею, транспортуванням, зберіганням, підготовкою та реалізацією товарів, виконанням інших господарських функцій, пов'язаних з торгово-технологічною діяльністю підприємства та його функціонуванням в якості самостійного суб'єкта ринку.

Невиробничий персонал не пов'язаний з основною діяльністю підприємства, хоча входить до штату підприємства та фінансується за його рахунок.

До складу цієї групи входять робітники, які працюють на об'єктах соціальної інфраструктури підприємства. Наведене групування персоналу необхідне для визначення джерел та порядку оплати праці, узгодження її розмірів з показниками діяльності.

2. *Залежно від функцій у складі виробничого персоналу підприємств ресторанного господарств виділяють 4 категорії працівників: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.*

До категорії "керівники" входять працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів. До них відносяться директор (завідувач) та його заступники, начальники підрозділів апарату управління (бухгалтерії, планово-економічного, фінансового, комерційного відділів, відділів кадрів, маркетингу, технічної служби тощо).

"Спеціалістами" вважаються працівники, які мають необхідну спеціальну підготовку та займаються інженерно-технічними, економічними, комерційними та іншими спеціальними роботами - економісти, фінансисти, інженери, юристи, маркетологи тощо.

До "службовців" належать працівники, які виконують суто технічні функції з оформлення документації, обліку та контролю, з господарського обслуговування. Керівники, спеціалісти та службовці складають групу персоналу управління підприємства ресторанного господарства.

3. *Залежно від напрямку спеціальної підготовки здійснюється розподіл персоналу підприємства за професіями та спеціальностями.*

Керівники та спеціалісти підприємства ресторанного господарства, як правило, мають вищу освіту за такими професіями, як: економіст, економіст-організатор, маркетолог, бухгалтер, фінансист, менеджер ресторанного господарства, технолог тощо.

4. Залежно від кваліфікаційного рівня персонал підприємства поділяють на групи: спеціалістів вищої та середньої кваліфікації, спеціалістів-практиків, висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих робітників.

Під кваліфікацією працівника розуміють сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь його підготовленості до виконання професійних функцій певної складності.

Рівень кваліфікації працівника характеризується рівнем освіти та досвідом практичної роботи на певній посаді, складністю робіт, що можуть ним виконуватися (табл. 1.2).

5. Залежно від посад, які займаються, персонал підприємства поділяється на певні групи відповідно до штатного розкладу підприємства.

Таблиця 1.2

### Характеристика кваліфікаційних груп персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Назва кваліфікаційної групи	Загальна характеристика
1. Спеціалісти вищої кваліфікації	Вища спеціальна освіта та значний практичний досвід роботи за фахом (понад 5 років).
2. Спеціалісти середньої кваліфікації	Вища або середня спеціальна освіта та деякий практичний досвід роботи.
3. Спеціалісти-практики	Відсутність спеціальної освіти, але значний досвід практичної роботи.
4. Висококваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (2-3 роки), великий досвід практичної роботи на найбільш складних ділянках.
5. Кваліфіковані робітники	Середня спеціальна освіта (1-2 роки) та чималий досвід роботи.
6. Малокваліфіковані робітники	Спеціальна підготовка (3 місяці-рік), незначний досвід роботи.
7. Не кваліфіковані робітники	Відсутність спеціальної підготовки та досвіду практичної роботи.

6. *За статтю та віком* відповідно до діючого порядку обліку на підприємствах ресторанного господарства виділяють чоловіків за віком до 30 років; від 30 до 60 років; понад 60; а жінок — відповідно до 30 років; від 30 до 55 років; понад 55. З метою ефективного управління рухом персоналу на великих підприємствах може бути прийняте детальне та більш детальне групування робітників за віком.

7. *За стажем роботи* в ресторанному господарстві відповідно діючої практики обліку передбачається групування робітників підприємств із стажем роботи в ресторанному господарстві: до року; від 1 року до 3 років; від 3 років до 10; понад 10 років. З конкретною метою управління персоналом це групування також може бути деталізоване.

8. *Залежно від відношення робітників до власності даного підприємства* в складі персоналу виділяють робітників підприємства, що одночасно є його співвласниками (засновниками, пайовиками, акціонерами) та найманих робітників, які не мають відношення щодо власності даного підприємства.

Залежно від характеру прав власності з аналітичною метою в складі групи співвласників можуть виділятися: первинні засновники; співвласники за результатами приватизації (зокрема за рахунок вкладень приватизаційних сертифікатів); співвласники, які придбали акції або пай підприємства за рахунок власних зберігань, прибутку підприємства за програмою "участь в капіталі" та інше.

Таке групування робітників співвласників є доцільним для відображення їх економічних інтересів, вимог до особистих доходів та дивідендних виплат.

9. *Залежно від характеру трудових відносин* працівників підприємства поділяють на постійних та тимчасових, що працюють на підприємстві певний термін часу (наприклад, протягом літнього або зимового періоду, для виконання конкретної роботи).

До складу постійних зараховують працівників, для яких праця на даному підприємстві є основним місцем роботи, та працівників, що працюють за

сумісництвом, тобто поєднують роботу на даному підприємстві з роботою в інших місцях.

До складу тимчасових працівників належать ті, що працюють на контрактних умовах.

Контрактна форма організації та оплати праці працівників підприємства є прогресивною формою, яка дозволяє точно визначити на договірній основі права, обов'язки та відповідальність працівника, форму та розмір оплати, термін роботи на підприємстві, умови пролонгації (подовження) контракту та його дострокового припинення.

Умови контракту з конкретним працівником розробляються та узгоджуються на рівні самого підприємства, але не можуть погіршувати становище робітника, яке регламентується діючим трудовим законодавством (мінімальна оплата праці, тривалість праці та відпочинку, розмір компенсацій соціального характеру та за роботу в специфічних умовах тощо).

Наведені ознаки класифікації є основними та при потребі можуть доповнюватися іншими [12, с. 125].

На основі певних узагальнень, які стосуються праці персоналу підприємства ресторанного господарства у сучасних умовах, можна виокремити такі її основні специфічні характеристики:

- високий рівень інтенсивності праці;
- висока інформаційна та фізична насиченість праці;
- складність праці;
- вузька спеціалізація персоналу в умовах поширення різнопрофільних послуг;
- відповідальність та висока виконавча дисципліна;
- необхідність високої компетентності, виявлення ініціативи;
- психологічна напруженість, стресовий характер праці, постійна присутність ризиків;
- необхідність швидкої адаптації до мінливих ринкових умов;
- уміння працювати з людьми, комунікабельність тощо.

Управління персоналом ресторанного господарства – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, управління персоналом ресторанного господарства – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [6].

Концепція управління персоналом ресторанного господарства – система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом і розробка механізмів їх реалізації в умовах конкретної організації.

Виходячи з цього, основні цілі управління персоналом ресторанного господарства:

1. Формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;
2. Забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом ресторанного господарства - це цілісна система, яка виконує такі функції:

- організаційну: планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну: забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну: забезпечення розвідку персоналу.

У сучасних умовах особливе значення має кожен працівник, зростає вплив якості його праці на кінцевий результат всього підприємства, у зв'язку з чим моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії повинні бути основним аспектом кадрової політики, що проводиться на підприємстві ресторанного господарства. Виплата надбавок і система участі працівників у розподілі прибутку повинні забезпечити високий рівень їх зацікавленості в кінцевих результатах діяльності підприємства. Щоб активно керувати

персоналом, потрібно забезпечити постійний обмін інформацією між різними рівнями управління з кадрових питань.

Окрім якісної характеристики, персонал має також кількісну оцінку. Але наявність великої кількості поглядів на сутність персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу зумовила виникнення суттєво різних методик його кількісної оцінки. Особливо багато існує методик підрахунку номінальних (існуючих) трудових ресурсів підприємств ресторанного господарства. Пропонуємо розглянути найбільш важливі з них. Виходячи з того, що кожна людина є носієм так званого індивідуального трудового потенціалу, трудові ресурси певної групи працівників, таким чином, складається з трудового потенціалу працівників цієї групи, а трудові ресурси населення певної території, складається з трудового потенціалу працездатних осіб, в тому числі і непрацездатного віку, що проживають на даній території. Як вже зазначалося раніше, поліпшення або погіршення якості трудового потенціалу може збільшувати чи зменшувати останній. Тому він є не просто показником чисельності самих носіїв трудового потенціалу, а також враховує якісні характеристики останнього, тобто, він є інтегратором якості і кількості трудових ресурсів підприємств ресторанного господарства.

Внаслідок того, що кількість факторів, які впливають на трудові ресурси, зокрема на його якість дуже велика, при підрахунку його величини зазвичай припускаються певних спрощень, свідомо не враховуючи деякі з цих факторів. Величина трудового потенціалу, отримана в такий спосіб, є умовною. Слід також зазначити, що передусім проблема неефективного управління персоналом підприємств ресторанного господарства торкається особливо жінок та молоді, яка переважно вперше вийшла на ринок праці після закінчення освітніх чи освітньо-професійних закладів. Ця обставина вельми непокоїть, адже саме в цих групах населення сконцентрована значна величина життєвого потенціалу. Так, за рахунок того, що кількість жінок переважає кількість чоловіків і величина їх середньої тривалості життя більша, їх життєвий потенціал теж відповідно більше приблизно в 1,2 рази [33, с. 90].



## 1.2. Методологічні засади управління професійною компетентністю персоналу

В управлінні персоналом останнім часом широко використовується такий інструмент як рівень компетентності, причому як на етапі відбору та найму, професійного розвитку працівників, так і на етапі їх стимулювання. Компетентність знаходиться в числі факторів, що впливають на рівень індивідуальних показників роботи і через них - на рівень ефективності підприємства.

Поняття «управління» на рівні підприємства в економічній літературі розглядається [23, 35] як свідома дія впливу суб'єкта управління на об'єкт, а класики наукової думки, такі як А.Файоль, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Друкер, О.Виханський, О. Наумов та інші вважають, що процес управління реалізує себе через його функції для досягнення своєї мети. Підтримуючи ці позиції, вважаємо, що управління професійною компетентністю персоналу підприємства ресторанного господарства структурується за основними функціями менеджменту: планування, організації, мотивації та контролю з додаванням субфункцій: «підвищення рівня компетентностей персоналу», «забезпечення стандартів обслуговування для задоволення потреб споживачів».

Загалом структуру загальних компетентностей для майбутніх працівників підприємств ресторанного господарства розкрито розробниками НМК КНТЕУ в Галузевих стандартах вищої освіти. Вони поділяються на інструментарні, міжособистісні та системні компетентності [46, 47, с. 11–15]. Ця структура може бути основою для розробки професійних стандартів, положень про оцінку персоналу, що передбачає визначення компетентностей працівників для підприємств ресторанного господарства, які залежать насамперед від особливостей функціонування персоналу та його структури.

Компетентнісну модель В. Байденко, Ю. Татури і С. Коршунова [20] за підходом до тривимірних компетентнісних моделей покладено в основу чинних галузевих стандартів вищої освіти України. Отже, сучасні підходи до освітньо-кваліфікаційних характеристик фахівця базуються на розподілі

компетентностей на універсальні (соціально-культурні, загальнонаукові, інструментальні) та професійні (виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, науково-дослідні).

Класичне визначення поняття «компетентність» було надано у праці «The Competent Manager», виданій в 1982 р. Р. Бояцисом, який визначив компетентність як «здатність людини поводитися таким чином, який задовольняє вимогам праці у певному організаційному середовищі, що, у свою чергу, є причиною досягнення бажаних результатів. В своїх дослідженнях Р.Бояцис стверджує, що успішного менеджера від менш успішного його колеги відрізняє ціла низка факторів, серед яких компетентність визначається мотивом, схильністю, навичкою, аспектом сприйняття себе або своєї соціальної ролі, обсягом знань і т.д.

Після Р.Бояциса з'явилося багато альтернативних тлумачень терміна «компетентність», і висловлювалися різні точки зору на те, що саме означає це поняття і яким чином його можна застосовувати.

М. Армстронг у своїй праці «Практика управління людськими ресурсами» пише, що поняття компетентності набуло популярності, тому що за своєю суттю воно відноситься до показників праці. Воно прямо пов'язане з тими факторами, що впливають на рівень індивідуальних результатів роботи і через них на рівень ефективності підприємства. [51].

З погляду М. Армстронга, компетентність – корисний термін для опису того типу поведінки, що потрібний підприємству для досягнення високого рівня ефективності. Поняття компетентності знаходиться у самій основі управління персоналом і прямо пов'язано з основною метою стратегічного управління персоналом – набувати і розвивати кваліфікованих працівників, які будуть легко досягати цілей і, таким чином, вносити максимальний вклад у досягнення цілей підприємства. Компетентність є «підтвердженням критерієм», що отримується в результаті аналізу ключових аспектів поведінки і відрізняє ефективне виконання роботи від менш ефективного.

Узагальнюючи різні підходи закордонних авторів таких як М.Амстронг, Р. Бояцис, М. Холл, С. Перрі, Дж. Равен, Д. МакЛелландом, Ч. Вудруф та ін. у науковій літературі можна сформувавши систему ознак типізації, які можна використовувати для характеристики типів компетентності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Типи компетентності персоналу для суб'єкта ресторанного бізнесу на основі досліджень закордонних вчених**

Тип компетенції	Загальна характеристика
Універсальна	Охоплює класи професій, такі, як менеджери, обслуговуючий персонал та ін. незалежно від того на якому підприємстві вони працюють та які обов'язки виконують. Крім того, компетентність може бути загальною для організації – її можна застосовувати до всіх її працівників. Або вона може бути застосована до групи споріднених посад, в якій характер роботи подібний, але виконується на різних рівнях.
Спеціальна	пов'язана з індивідуальними обов'язками (спеціальну компетентність, специфічну для даної посади). Специфічна компетентність – набір необхідних кожній конкретній посаді персональних компетентностей з урахуванням також таких чинників, як особливості організаційної культури, особливості первинного колективу (команди); особливості виконуваної діяльності (у тому числі компетенції) і середовища, в якому вона здійснюється.
Гранична	базова компетентність, необхідна для виконання роботи, при цьому не робиться різниці між працівниками з високими і низькими показниками, у той час як робоча компетентність має таке розмежування.
Диференційована	Визначає поведінкові характеристики які демонструють висококваліфікований персонал. Ці характеристики відрізняють їх за рівнем показників праці.

На особливу увагу заслуговує визначення, запропоноване Дж. Равеном, який дає розгорнуте тлумачення компетентності і розуміє її як явище, що складається з великої кількості компонентів, багато з яких відносно незалежні один від одного, деякі компоненти відносяться скоріше до когнітивної сфери, а

інші – до емоційної, ці компоненти можуть заміняти один одного як складові ефективної поведінки».

С. Перрі рекомендує у визначенні компетентності так зазначати її рівні: рівень новачка, адепта (людини, що вже встигла нагромадити деякий професійний досвід), рівень досвідченого професіонала, що виконує свою діяльність на найвищому рівні.

М. Холл виокремлює такі рівні: неусвідомлена некомпетентність, усвідомлена некомпетентність, усвідомлена компетентність, неусвідомлена компетентність.

Аналізуючи ту або іншу діяльність і суб'єкта цієї діяльності, можна визначити набір компетентностей, або модель (структуру факторів) компетентностей, критичних для успішного здійснення діяльності (різного ступеня узагальнення – від загальної за професією до специфічної для індивідуума).

М. Амстронг вважає, що характеризувати критерії (фактори) компетентності можливо за допомогою структур компетентності, карт компетентності та профілю компетентності (табл.1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Методи опису факторів компетентності**

Метод опису	Характеристика методу
Структура компетентності	Визначає вимоги до критеріїв компетентності, які описують всі ключові роботи
Карта компетентності	Різні аспекти або категорії компетентної поведінки в професії
Профілі компетентності	Опис аспектів компетентності необхідних для виконання певних обов'язків.

У праці Б. Спенсера узагальнено досвід 286 досліджень, проведених у різних типах підприємств, і на цій основі складено словник, який тлумачить 21

вид компетентності, притаманну людям, успішним у професіях як середнього, так і високого рівня.

Ці дослідження були проведені з використанням «методу компетентнісного оцінювання» (*Job Competence Assessment*), розробленого Д. МакЛелландом. Автори доводять, що компетентність складається з:

- мотивів – зразків основних потреб, що скеровують і направляють вчинки, змушуючи людину робити вибір;
- властивостей – основних схильностей до певної поведінки або способу реагування; наприклад, самовпевненість, самоконтроль, стійкість до стресів, витривалість;
- «Я» - концепції – установок або цінностей людини;
- обсягу знань – знання фактів або процедур, технічних або комунікативних; когнітивних і поведінкових навичок – прихованих (наприклад, здатність до дедуктивних або індуктивних умовиводів) або видимих (наприклад, активне слухання).

Іноді як синоніми використовують терміни «компетентність» і «компетенції», що свідчить про термінологічне їх змішання і взаємозамінне використання. Чардз Вудруф вважає, що для того, щоб уникнути непорозумінь і плутанини, необхідно розрізнити ці два терміни:

1. Компетентність – поняття, яке висвітлює аспекти поведінки людини, пов'язані з виконанням роботи і визначає основну характеристику особистості, яка досягла або здатна домогтися високих результатів у діяльності.

2. Компетенція – поняття, що визначає сферу професійної діяльності, в якій людина компетентна, - опис робочих завдань чи очікуваних результатів.

Ч. Вудруф стверджує, що формати компетенції чітко визначені, тому що вони засновані на функціональному аналізі робіт, а з іншого боку, аналіз компетентності, що має відношення до людей, починається з визначення типів поведінки й об'єднання цих типів у фактори компетентності».

Таким чином, компетенція інтерпретується як потенціал ситуативно-адекватної можливості діяльності у досить широких межах. При цьому ознака

кваліфікації не зникає, вона переходить у структуру компетенції, а компетентність завжди є актуальним проявом компетенції.

На думку Іванової І.В. поняття «компетенція» і «компетентність» не тотожні, розходження між ними слід інтерпретувати таким чином:

1. Компетенція – формально виділена відокремлена частина (елемент, компонент) діяльності (і повноваження), що відображує необхідні стандарти поведінки.

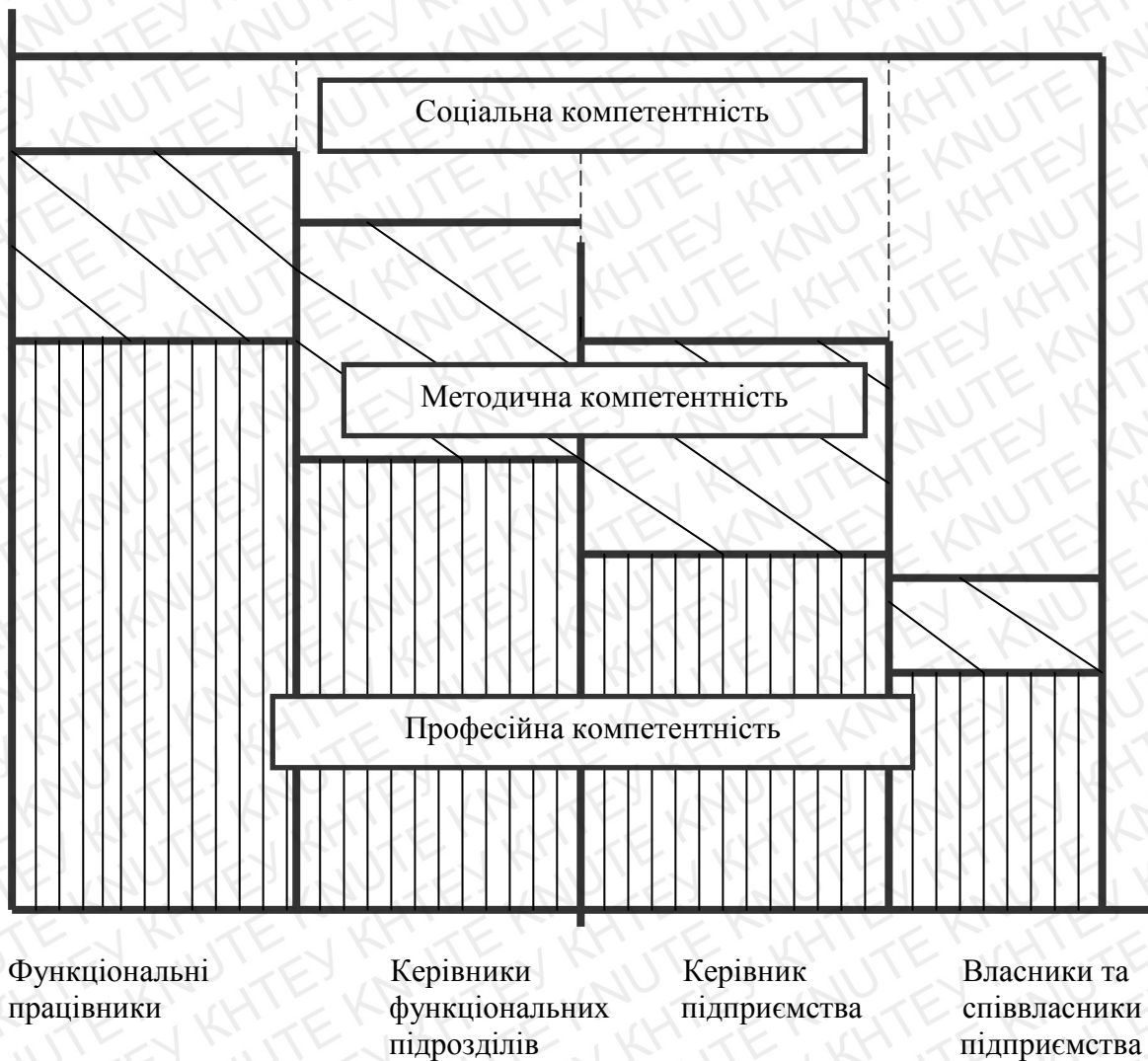
2. Компетентність – абсолютна здатність виконати визначену діяльність для одержання необхідних результатів із заданим рівнем якості. Складається з багатьох особистісних параметрів (мотивів, здібностей, особливостей характеру і т.д.), але всі ці параметри можна виявити і оцінити за тим, як поводить себе працівник.

За визначенням Іванової І.В., компетентність є необхідною властивістю, що виражається в здатності, компетенція є достатньою властивістю, що віддзеркалюється у можливості. Професійна компетенція моделює ідеальну, нормативну діяльність працівника (процес) й у певному сенсі обслуговує термін «професійна компетентність», точніше, описує його значеннєве наповнення. Професійна компетентність – реально, моделює особистість працівника (результат).

На нашу думку, поняття «компетенція» походить від лат. *competere* та означає відповідальність, є юридичним терміном і належить до права. Компетенція більше стосується роботи, яку виконує персонал, а компетентність характеризує працівника, який виконує дану роботу.

За визначенням проф. Р.Марра, Г.Шмидта компетенція поділяється на три види: професійна, методична та соціальна. Використовуючи цей підхід можна сформувані структуровані вимоги до здібностей працівників підприємств ресторанного господарства, а саме (рис. 1.2).

Розподілення  
компетенції



*Рис. 1.2. Вимоги до здібностей залежно від рівня компетентності працівників підприємства ресторанного господарства*

Таким чином поняття «компетенція» відноситься більше до роботи, яку виконує людина, тоді як поняття «компетентність» характеризує людину, яка виконує роботу.

Тобто, у професійній компетентності передбачаються специфічні, технологічні можливості, які необхідні в конкретному трудовому процесі, тобто спеціальні знання, навички та здібності використовувати конкретні методи і прийоми для рішення відповідних конкретних задач. Вочевидь, що чим вище рівень керівника тим більше значення набуває методична та соціальна компетентність.

Методична компетентність розглядається як властивість до сприйняття і інтерпретації інформації, структурування проблем, системного мислення.

Йдеться про екстрафункціональні властивості, пов'язані не з конкретним технічним трудовим процесом, а про організаційні та соціальні взаємозв'язки в ньому.

Особливе значення для виконання певних задач вищим керівництвом має соціальна компетентність під якою розуміють здатність до спілкування, співробітництва, вирішенню конфліктів, іншими словами здатність до керівництва іншими працівниками.

Виходячі із сутнісних відмінностей обох термінів можна стверджувати правомірне їх використання на основі наслідкового зв'язку.

Компетенції відносять до посади (стандарти діяльності) та до особистості (здібності та психологічні якості, а їх сукупність при виконанні роботи на конкретній посаді називають профілем компетенції.

Хоча відносно визначення самого поняття компетенції можна відмітити два підходи. За позицією англійських вчених Уиддет С., Холлифорд С., які дотримуються функціонального підходу компетенції – це здатність людини діяти згідно зі стандартами (задач та результатів діяльності).

Американський вчений Харвей Р., визначає компетенції як сукупність характеристик особистості, що дозволяють досягти результатів в своїй роботі. Отже, прихильники даного підходу обмежують обсяг поняття компетенції або якостями особистості, або знаннями, вміннями, здібностями і традиційно поділяють компетенцію на складові: знання, вміння, здібності та інші компоненти, визначення, яких не сутнісно, ні методично не з'ясовано. Але ця концепція досить не досконала завдяки зі складностями визначення таких характеристик як здібності та інші характеристики.

Отже, якщо компетенцію розуміти як важливий поведінковий аспект або характеристику, то при формуванні персоналу підприємства можна було б обмежитись психологічним тестуванням за умов чіткої визначеності критеріїв придатності.

Цей підхід до визначення компетенції не вичерпує змісту поняття, оскільки не висвітлює характеристик професійної підготовки, Наприклад,



навіть, при відмінних психологічних характеристиках, якщо працівник підприємства ресторанного господарства не володіє іноземною мовою або технологією надання послуги, він не зможе виконувати свої обов'язки у відповідності до стандарту обслуговування.

Отже, для підприємств ресторанного господарства є доцільним використовувати обидва підходи до визначення компетенції працівника, що дозволяє враховувати питання якості забезпечення ресурсами і персоналом виконання тієї або іншої роботи з одної сторони, а з іншої – визначеність вимог щодо способу і якості виконання тієї чи іншої роботи, формування її результату (досвід, знання, здібності або мотивація працівника).

Виходячі з компетентнісного підходу з точки зору працівника система винагороди за певну роботу є по суті потенційним заробітком, а безпосереднє виконання роботи визначає поточну оплату. Якщо ж компетенції включені в систему оцінки виконання і у градацію робіт, тоді можливий прямий їх вплив на заробітну плату працівника, встановлення прямого зв'язку між рейтинговою компетентнісною оцінкою і матеріальним стимулюванням працівника дозволяє створити систему оплати яка ґрунтується на критеріях компетенцій.

Модель критеріальних компетенцій формується як сукупність необхідних компетенцій (знань, умінь, навичок, професійних, ділових і особистих рис працівника) та індикаторів поведінки працівника, яка вкладається у вимогу якісного виконання службових обов'язків на певній посаді, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і планів підприємства, і в системі управління персоналом може бути використана як основа управління матеріальним стимулюванням. Саме цей підхід активно застосовується при формуванні систем оплати праці, зокрема для оцінки робочих місць і побудови ієрархічної структури посад, є інструментом удосконалення матеріального стимулювання на підприємстві.

Управління компетентністю досягнення підприємством за рахунок стратегічних і короткострокових цілей економічного розвитку, забезпечення кваліфікованою, компетентною, приверненою і мотивованою робочою силою.

Аналіз функціонування підприємств ресторанного господарства свідчить, що одним із важливих факторів їх успішного розвитку є стимулювання персоналу до підвищення рівня компетентності. Однак на сучасних підприємствах ресторанного господарства, незважаючи на здобуті персоналом, нові знання, керівництво не дає можливостей для їх реалізації та підвищення заробітної плати. Для того, щоб знизити ризик втрат від витрат на здобуття нових знань за рахунок підприємства, багато підприємств впроваджують систему юридичних, організаційних та морально-психологічних заходів, спрямованих на утримання персоналу.

Нині питаннями професійної компетентності і її спеціальних видів займається акмеологія, яка розглядає компетентність з професійних позицій, виділяючи у ній підсистеми професіоналізму, поведінки та нормативної складової [48, 14].

Наукові дослідження проблем управління якістю послуг підприємств ресторанного господарства набувають розвитку в умовах ускладнення сучасної практики господарської діяльності. Це вимагає поглиблення сформованих наукових поглядів, зокрема перегляду методологічних підходів до управління якістю персоналу, з огляду на цілі і критерії управління якістю готельних послуг.

Структуруючи управління професійною компетентністю персоналу підприємства ресторанного господарства, слід виокремити оцінку якості персоналу як одну із найважливіших елементів цього процесу.

Існують різні підходи до поняття «якість», що потребує уточнення цієї термінології [14]. Наприклад: В. Шухарт стверджує, що якість має суб'єктивну частину та об'єктивні фізичні характеристики; ДСТУ ISO 9000:2007 визначає якість як ступінь сукупності властивостей та характеристик продукції (послуги), які надають їй можливість задовольняти потреби [14]; М. Босовська доводить, що якість – це сукупність характеристик, властивостей та ознак об'єкта (продукції, послуги, роботи, процесу), рівень яких формується

виробником у процесі виробництва та обумовлює ступінь задоволення потреб споживачів [16].

Отже, якість визначається з позицій сукупності характеристик та можливості задоволення потреб. Більшість науковців визначають характеристики якості продукції, послуг та праці, але персонал також має свої характеристики (компетентності), які відповідно можуть задовольняти потреби як роботодавців так і споживачів. Таким чином, якість праці, послуг та персоналу мають різні характеристики (властивості), які можливо оцінити, але спільну мету – задоволення потреб споживачів, роботодавців, керівництва. Ці поняття взаємозалежні: від якості персоналу залежить якість праці, а від якості праці залежить якість послуг.

Сучасні наукові дослідження з питань управління персоналом доводять, що його якість залежить від рівня компетентності [4, 15, 16, 28].

Погоджуючись з точкою зору, стосовно виміру якості персоналу за такими інструментами, як компетентність (здатність самостійно використовувати в умовах соціально-політичного, ринково-економічного й інформаційно-комунікаційного простору різні елементи знань і умінь) та професійна компетентність (можливості фахівця конструктивно діяти в рамках професійної компетентності), а також з позицією М. Амстронга, О. Бодрової, М. Бойко, М. Босовська, Н. Ведмідь, Н. Гуляєвої, О. Жук, О. Кондрукевича, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, Т. Ткаченко, В. Чемекова та інших науковців, вважаємо за необхідне системно поєднати ці підходи в єдиній концептуальній моделі оцінювання якості персоналу підприємства ресторанного господарства.

Отже, у забезпеченні результативності процесу управління матеріальним стимулюванням на підприємствах ресторанного господарства важлива роль належить етапу оцінки компетентностей персоналу, зокрема, як при відборі та найму й організації професійного розвитку працівників, так і при матеріальному стимулюванні.

На основі систематизації наукової літератури загальну характеристику складових частин професійної компетентності можна представити наступним чином (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Загальна характеристика компетентностей персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу**

Назва компетентності персоналу	Загальна характеристика компетентності персоналу підприємства ресторанного господарства
Загальна	В основу загальної компетентності покладені вимоги до освіти та здатність людини жити в суспільстві.
Корпоративна	Здатність працівника до підтримки інтересів підприємства, роботи в колективі, досягненню цілей та відповідальності
Комунікативна	Уміння ділового спілкування, наводити послідовні та обґрунтовані аргументи, ефективно використовувати емпатію, висловлюватися дипломатично. Вільне володіння іноземними мовами: вільне спілкування, письмове укладання документації, переклад з іноземних мов
Сервісна (гостинна)	Здатність підтримувати прямі контакти, відслідковувати потреби споживачів послуг і контролювати своєчасне їх задоволення, швидко адаптуватися і ефективно працювати у різних ситуаціях (у т.ч. складних, конфліктних), виявляти гнучкість у вирішенні проблем, пристосовуватися до різних потреб споживачів послуг, формувати перелік нових потреб і послуг.
Функціональна	Специфічні знання та вміння, які необхідні для виконання робіт в процесі трудової діяльності
Управлінська	Здатність до постановки завдань, прийняття рішення, мотивації, організації виробничого процесу, контролю за роботою інших.
Ситуативна	Здатність вирішення різних завдань (зазвичай не визначених) у різних галузях, які часто виникають непередбачувано і потребують значних розумових та іноді фізичних зусиль і концентрації постійної уваги. Здатність до стресостійкості та уникнення конфліктів. Вміння вирішувати незаплановані робочі проблеми.

Компетентність має стати одним із факторів, що впливають на рівень індивідуальних показників роботи і через них – на рівень ефективності підприємства в цілому.

Система оцінки компетентностей персоналу є логічною і необхідною складовою процесу управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства і побудована на таких принципах:

- об'єктивності – оцінювати компетентності персоналу відповідно до професійних стандартів та поточного моніторингу діяльності;
- достовірності – всебічної перевірки результатів оцінювання;
- економічної та логічної обґрунтованості порядку здійснення процедури оцінки;
- демократичності – прийняття рішень лише за умов одностайності експертів, що здійснюють оцінювання.

Особливістю підприємств ресторанного господарства є те, що значна частина персоналу має безпосередній контакт зі споживачем послуг (Front Office), тому важливе значення при визначенні професійної компетентності цієї групи працівників потрібно враховувати їх вагомість з позиції споживачів і послуг виокремити сервісні та комунікативні компетентності.

Використання систем управління матеріальним стимулюванням персоналу на основі компетентнісного підходу надає працівникам можливості для кар'єрного зростання на основі розвитку індивідуальних компетентностей, прозорі економічної оцінки та диференціації працівників у форматі особистісних та ділових характеристик, якості виконання професійних функцій.

Для суб'єкта ресторанного бізнесу критерії та рівні оцінювання професійної компетентності мають стати основою для прийняття управлінських рішень з матеріального стимулювання персоналу та розробки програм розвитку персоналу, з огляду на підвищення конкурентоспроможності його послуг і, як наслідок, покращення результатів діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНОЮ КОМПЕТЕНТНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «GRILLITZA», М. КИЇВ.

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Grillitza», що знаходиться у м. Києві (проспект Перемоги, 94/1.), пропонує своїм гостям страви європейської та італійської кухонь. Заклад має дуже вигідне місце розташування, оскільки знаходиться в 500 м. від станцій метро Нивки та Святошин. Ресторан надає такий спектр додаткових послуг як: бізнес-ланчі, проведення різноманітних заходів, допомога у розробці сценаріїв, організація дитячих свят, шоу-програми за участі артистів, аніматорів та ведучих, квіткове оформлення, святкове оформлення кульками.

Ресторан «Grillitza» є юридичною особою, має самостійний баланс, печатку із своїм найменуванням, товарний знак та іншу символіку, розрахунковий та інші рахунки в національній валюті України.

Метою діяльності ресторану «Grillitza» є організація та надання громадянам України та іноземним громадянам комплексних послуг харчування на комерційній основі і одержання прибутку.

Предметом діяльності ресторану «Grillitza» є:

- організація прийому, харчування, та культурно-побутового обслуговування громадян України та іноземних громадян;
- надання платних та безкоштовних додаткових послуг;

Для більш повної характеристики ресторану ми використаємо інформацію про фінансово-господарську діяльність підприємства за 2017-2019рр. Фінансова активність підприємства характеризується абсолютними і відносними показниками використання ресурсів та обсягами господарської діяльності (табл. 2.1), а також в абсолютних показниках використання ресурсів

та обсягами господарської діяльності, доходу, фінансових результатів, податками.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансових результатів ресторану «Grillitza»  
у 2017-2019 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Відхилення			
	2017	2018	2019	абс.		темп приросту, %	
				2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Дохід (виручка) від реалізації продукції	1253	1411	1455,3	158	44,3	12,61	3,14
ПДВ	250,6	282,2	291,06	31,6	8,86	12,61	3,14
Чистий дохід	1002,4	1128,8	1164,2	126,4	35,44	12,61	3,14
Собівартість реалізованої продукції	651,56	790,16	873,18	138,6	83,02	21,27	10,51
Валовий прибуток	350,84	338,64	291,06	-12,2	-47,58	-3,48	-14,05
Інші операційні доходи	123,3	156,6	105,2	33,3	-51,4	27,01	-32,82
Адміністративні витрати	78,02	76,074	72,05	-1946	-4024	-2,49	-5,29
Витрати на збут	28,96	27,69	25,36	-2038	-2331	-4,39	-8,41
Інші операційні витрати	207,3	206,7	205,1	-0,6	-1,6	-0,29	-0,77
Фінансові результати від операційної діяльності, прибуток	159,9	184,78	93,75	24,876	-91,03	15,56	-49,26
Інші фінансові доходи	42,6	35,2	68,2	-7,4	33	-17,37	93,75
Інші доходи	18,2	22,6	25,3	4,4	2,7	24,18	11,95
Інші витрати	2,5	3,6	4,1	1,1	0,5	44,00	13,89
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	218,2	238,98	183,15	20,78	-55,83	9,52	-23,36
Податок на прибуток від звичайної діяльності	41,46	43,02	32,97	1,56	-10,05	3,76	-23,36
Фінансові результати від звичайної діяльності	176,75	195,96	150,18	19,22	-45,78	10,87	-23,36
Чистий прибуток	176,75	195,96	150,18	19,22	-45,78	10,87	-23,36

Аналіз фінансових результатів ресторану «Grillitza» здійснений на основі звітів про фінансові результати за 2017-2019рр (Дод. В).

Аналіз таблиці 2.1 можемо зробити висновки, що реалізація послуг в 2019 році збільшилась на 44,3 тис. грн., або на 3,14% в порівнянні з попереднім роком. Хоча цей показник є додатнім, ми не можемо стверджувати, що діяльність ресторану в 2019р. була набагато активнішою, ніж в попередньому 2018 році. Чистий дохід за цей період збільшився на 35,44 тис.грн., або на 3,14%. Проте, наряду з цим збільшилась собівартість реалізованої продукції на 83,02 тис. грн., або на 10,51%. Це говорить про те, що за 2019р. значно збільшилась вартість закупівельної продукції та сировини. Збільшення собівартості є незначним, і відповідно до таблиці 2.1, ми бачимо, що в 2018р. також відбулось збільшення собівартості реалізованої продукції – на 21,27%. Ця тенденція є невід’ємною складовою розвитку підприємства. Операційні доходи, що включають в себе прокат авто, квіткове оформлення, послуги аніматорів та доставку, за 2019р. зменшилися на 51,4 тис. грн., або на 32,82%. В той же час зменшилися інші операційні витрати на 1,6тис. грн., або на 0,77%, що включають в себе оплату на додатковий персонал, та послуги іншим підрядним організаціям.

Також зменшилися витрати на збут на 8,41%, що включають витрати на рекламні заходи та на інші додаткові послуги, необхідні для ефективного функціонування закладу.

Відповідно до зменшення витрат фінансові результати від операційної діяльності зменшилися на 91,03 тис. грн., або на 49,26%. Всі ці явища стали передумовою зменшення фінансових результатів від звичайної діяльності на 23,36%. В свою чергу це призвело до зменшення чистого прибутку на 45,78 тис. грн., або на 23,36%.

Функції управління рестораном полягають у здійсненні: загального керівництва підприємством; технологічної і технічної підготовки виробництва і працівників до обслуговування; техніко-економічного планування; обліку і фінансової діяльності; технічного і продовольчого постачання.

Бригадний метод роботи є властивим для виконання виробничих та обслуговуючих процесів на цьому підприємстві. Таким чином, лінійно-



функціональна структура ресторану «Grillitza» має ієрархічну будову, де різні ланки управління поєднуються по горизонталі, а ступені – по вертикалі.

Для більш ретельного аналізу ефективності використання працівників було проведено анкетування персоналу підприємства.

За даними результатів опитування працівників можна зробити такі висновки, працівники ресторану за адаптацією до нових умов в основному належать до категорії поміркованих - 40% і до категорії консерваторів і суперконсерваторів по 20%.

З даних опитування було з'ясовано, що причиною, яка заважає забезпечити високу якість продукції, є низький рівень професійної компетентності виробничого персоналу. Так вважають 24 осіб, або 51% від загальної кількості, застарілі технології виробництва –26%, відсутність такої причини – 7%, неякісна сировина і мікроклімат в колективі по 4%.

Причини, яка заважає підприємству надати якість послуг на високому рівні, на думку працівників є такими: низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу 54%, недосконалі форми і методи обслуговування – 23% і застаріла матеріально-технічна база –11%. Тобто, з наведених даних видно, що основною причиною, яка заважає надати якість послуг на високому рівні є низький рівень кваліфікації обслуговуючого персоналу.

За даними опитування було з'ясовано, що задовольняють умови праці 35 осіб або 74% і незадовільняють умови праці 12 осіб, або 26%. Причинами, які незадовільняють умови праці є темп роботи – 6 осіб і санітарно-гігієнічні умови – 6 осіб. На думку персоналу ресторану фактори, які можуть підвищити якість праці, є підвищення зацікавленості у результатах праці - 43% і більш повне забезпечення інвентарем – 36%. Тому для покращення ефективності управління персоналом необхідно в подальшому розробити програму його стимулювання до праці.

Соціально-психологічний клімат в колективі влаштовує 42 осіб або 89%. На думку персоналу підприємства соціально-психологічний клімат в колективі може покращити: уважність з боку керівництва 26 осіб або 55%, підвищення соціальної захищеності 17 осіб або 36% і налагодження між особистих стосунків 4 осіб або 9%. По результатам опитування було з'ясовано, що

підвищити кваліфікацію бажає 31 осіб, або 66%. Підвищували свою кваліфікацію за даними опитування 1-2 роки тому 2 особи або 5% і не підвищували 45 осіб, або 95%.

Проаналізувавши дані опитування, можна зробити такі висновки, що для підвищення ефективного управління персоналом підприємства, необхідно підвищити кваліфікацію персоналу, забезпечити інвентарем і розробити програму стимулювання персоналу, зацікавити їх результатами праці. Серед причин зниження ефективності використання працівників та продуктивності праці можна виділити:

1. Нерівномірний потік споживачів, а іноді його відсутність, спричиняють появу такого фактору як простоювання виробничих потужностей підприємства. Основна причина нераціонального використання робочого часу криється у відсутності інтенсивного та постійного потоку споживачів. Працівники різних підрозділів не завантажені на повну потужність, тому при аналізі ми отримали низькі показники продуктивності праці. Це стосується як виробництва, так і підрозділів для обслуговування відвідувачів.

2. Персонал підприємства ресторанного господарства використовуються нераціонально та неефективно. Як показали дослідження робітники більшість робочого часу витрачають на сторонні справи, які не мають відношення до виробництва та обслуговування споживачів, особливо це стосується працівників залу.

3. Відсутність трудової дисципліни та порушення трудових норм привело до неорганізованості виробничого процесу. Про це свідчать отримані коефіцієнти використання робочого часу, які показують, що в середньому по підприємству продуктивність праці знижується на 25% із-за порушення трудової дисципліни, прогулів. Порушення трудової дисципліни є показником, який негативно впливає на конкурентоспроможність робітників.

До основних показників, які характеризують ефективне використання персоналу, на підприємствах ресторанного господарства відносять продуктивність праці, чисельність працівників, середня заробітна платня, фонд і рівень заробітної плати.

## 2.2. Оцінка кількісного та якісного складу персоналу підприємства

Підбір персоналу це найбільш відповідальний етап управління працівниками тому, що некомпетентний персонал дуже дорого коштуватиме ресторану. В результаті проведеного аналізу, було зроблено висновок, що управління персоналом в ресторані «Grillitza» є найслабкішою ланкою.

Станом на 1.12.2019 р. у ресторані зареєстровано 51 особа працюючих (табл. 2.2). З даної таблиці видно, середньоспискова чисельність підприємства в 2019 році складає 51 осіб, з яких адміністративно – управлінський персонал 3 особи, робітники виробництва та залу по 22 особи і торговельні робітники 8 осіб. Аналізуючи структуру кількісного та якісного складу персоналу ресторану в відсотковому співвідношенні, можемо сказати, що найбільша кількість працівників виробництва і робітників залу, яка складає 43% від загальної кількості персоналу і робітників торговельної групи – 9%. Найменший відсоток адміністративно-управлінського персоналу, який складає 6%. Аналізуючи структуру персоналу виробництва, можна сказати, що на виробництві найбільша кількість робітників, таких як кухарі, помічники кухарів, посудомийка, в відсотковому співвідношенні до загальної кількості працівників вони складають 12%. Склад персоналу виробництва складається з висококваліфікованих працівників, які мають певні розряди, шеф-кухар підприємства має розряд 6-ї категорії, кухарі 5-ї розряд і помічники кухарів 3-ї розряд.

Таблиця 2.2

### Кількісний та якісний склад персоналу ресторану «Grillitza» за 2019

Найменування груп робітників	Кількість	Розряд	структура, %
Адміністративно-управлінський персонал.			
- директор	1	-	2
- бухгалтер	1	-	2
- комірник	1	-	2

<i>Всього по групі</i>	3	-	6
Робітники виробництва			
- шеф-кухар	1	6	2
- кухар	6	5	12
- кухар	6	4	12
- помічник кухаря	5	3	10
- посудомийка	4	-	8
<i>Всього по групі</i>	22	-	43
Робітники залу			
- адміністратор	2		4
- хостес	2		4
- офіціант	8	5	16
- офіціант	8	4	16
- сервізниця	2		4
<b>Всього по групі</b>	22	-	43
Робітники торгівельної групи			
бармени	4	-	8
<b>Всього по групі</b>	4	-	8
<i>Разом</i>	51	-	100

Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що найбільша кількість виробничого персоналу на підприємстві, а найменша кількість адміністративно-управлінського персоналу.

Вікова структура наведена в таблиці нижче (табл. 2.3). Як видно з таблиці – основну масу працюючих складають працівники віком до 30 років, що складає 88,2% від загальної кількості.

Таблиця 2.3

### Вікова структура працівників ресторану «Grillitza»

Вік	Кількість осіб	% співвідношення
18-20 років	22	43,1%
20-30 років	23	45,1%
30-45 років	2	3,9%
більше 45 років	4	7,8%
<b>ВСЬОГО</b>	51	100,0%

Розглянемо структуру персоналу за стажем роботи. З таблиці 2.3 видно, що в ресторані найменше працівників, які мають стаж роботи менше 3 років –

їх частка не перевищує 5,5%. Найбільше працівників мають стаж роботи від 3 до 10 років у сфері ресторанного господарства – їм належить майже 55% всього персоналу.

Кількість осіб у 2019, які мають стаж роботи від 3 до 5 років – 11, що складають 21,6% від загальної чисельності працівників, а у 2018 році – 12 осіб, або 21,8%. У 2019 році по 18 осіб і 33,0% від загальної чисельності складають працівники, зі стажем роботи від 5 до 10 років та від 10 до 20 років, а у 2018 році - 9 та 8 осіб і 16,4% і 15,7% відповідно. Стаж роботи у 2019 році більше 20 років мають 5 осіб, що складає 9,8% від загальної чисельності працюючих в ресторані «Grillitza», а у 2018 році 9,1%.

Таблиця 2.4

#### Структура персоналу ресторану «Grillitza» за стажем роботи

Кількість років	Роки		Абс. відх.	Темп, %		Питома вага, %	
	2018	2019		Росту	Приросту	2018	2019
Менше 1 року	3	2	-1	66,7	33,3	5,5	3,9
1-3 роки	8	8	0	100,0	0,0	14,5	15,7
3-5 років	12	11	-1	91,7	8,3	21,8	21,6
5 – 10 років	18	17	-1	94,4	5,6	32,7	33,3
10 – 20 років	9	8	-1	88,9	11,1	16,4	15,7
Більше 20 років	5	5	0	100,0	0,0	9,1	9,8
Всього	55	51	-4	92,7	7,3	100,0	100,0

Таким чином, робимо висновок про достатній досвід роботи персоналу у ресторанному господарстві, що позитивно характеризує кадровий склад підприємства.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

1. відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
2. умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;

3. можливості просування працівників як у професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з врахуванням всього спектру вимог до працівників.

Для подальшого аналізу ефективності функціонування системи навчання персоналу ресторану «Grillitza», ми проаналізуємо данні Форми №6-ПВ “Звіт про кількість працівників, їх якісний склад та професійне навчання” за 2019 рік.

Таблиця 2.5

**Кількість працівників за якісним складом ресторану  
«Grillitza» за 2018-2019 р.**

Показники	2018 рік		2019 рік		Абсолютне відхилення		Темп росту, %	
	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок	Кількість	Жінок
Середньооблікова чисельність працівників	55	40	51	36	-4	-3	93,1	92,0
Закінчили вищі освітні заклади:	16	9	27	15	11	6	172,8	167,4
1-2 рівня акредитації	2	0	14	7	12	7	680,0	1776,0
3-4 рівня акредитації	14	9	13	8	-1	-1	94,6	89,0
без вищої освіти	39	31	24	21	-15	-9	61,0	69,9
Кількість працівників, які отримують пенсію, всього:	4	3	3	2	-1	-1	66,8	70,8
- за вислугу років					0	0		
- за віком	3	3	3	2	0	-1	89,4	77,1
- за інвалідністю	1	0	1	0	0	0	120,0	150,0

За проведеними розрахунками, які наведено у табл. 2.4, облікова кількість штатних працівників у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. зменшилась на 4 ос. або 7%. Щодо кількості працівників, які отримують пенсію, то у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. Їх кількість зменшилась на 1 особу або 30%. На зміну

кількості штатних працівників також вплинула кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями: неповна та базова вища освіта, їх чисельність у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. збільшилась на 5 осіб; чисельність працівників, які мають повну вищу освіту у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. не змінилась.

В ресторані «Grillitza» працює 51 особа, серед яких 36 жінки (або 70%) та 15 осіб чоловічої статі.

У 2019 р. спостерігаються позитивні зміни, пов'язані із значним збільшенням чисельності працівників, які закінчили вищі навчальні заклади 1-2 рівня акредитації: у 2018 році їх було 2 ос., в 2019 чисельність збільшилася на 12 чол. або у 9 разів. Кількість працівників, які закінчили вищі навчальні заклади 3-4 рівня акредитації у 2018 році становила 14 чоловік, у 2019 році - 13 чоловіки (абсолютне відхилення 1 чол.). Темп росту за цим показником – 98,5%. Не мали вищої освіти у 2018 році серед чисельності працівників 72%, у 2019 році чисельність осіб, що не мали вищої освіти зменшилася до 47% (рис. 2.1).

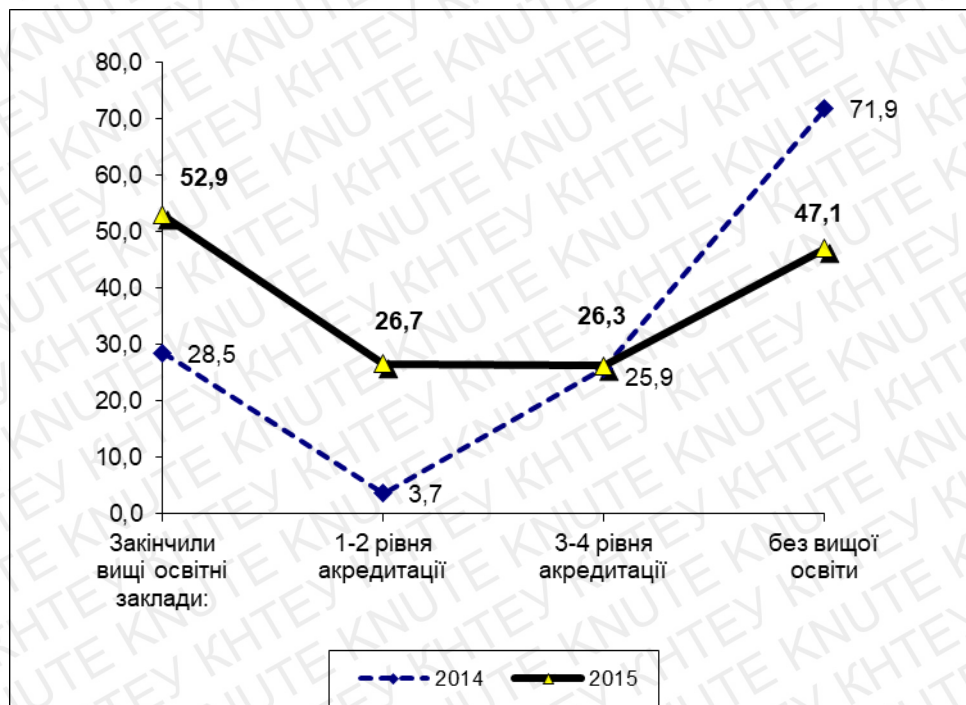


Рис. 2.1. Структура персоналу ресторану «Grillitza» за 2018-2019 рр. за рівнем освіти, %

Питома вага працівників, які закінчили освітні заклади серед середньоспискової чисельності працівників у 2018 році становила 28,5%, у 2019 році питома вага збільшилась до 53% або вдвічі (рис. 2.2.). Середнооблікова чисельність осіб жіночої статі у 2018 році становила 40 осіб, у 2019 році чисельність жінок зменшилася на 4 особи. Кількість жінок які закінчили вищі навчальні заклади у 2018 році становила 9, а у 2019 році їх чисельність збільшилася до 15 осіб, темп росту – 174,4%.

Також за даними особових справ нами було встановлено, що іноземні мови знає майже 30% персоналу, при цьому дві та більше мов знає близько 15% персоналу, які безпосередньо зайняті обслуговуванням клієнтів і чия робота передбачає спілкування із ними. Цей показник є занадто низьким для такого ресторану, як «Grillitza», оскільки значна частина відвідувачів є іноземці. З метою стимулювання самостійного вивчення персоналом іноземних мов, за їх знання працівникам встановлюється доплата до заробітної плати у розмірі від 10 до 20 відсотків.

До категорії «керівників» ресторану «Grillitza» належать директор, головний бухгалтер, комірник, менеджер ресторану.

До категорії «спеціалістів» ресторану «Grillitza» належать адміністратор, шеф-кухар, кухарі 4-5 розрядів, офіціанти 4-5 розрядів, бармени, товарознавець.

До категорії «службовців» відноситься бухгалтер.

Ці три категорії складають групу адміністративного персоналу ресторану.

До категорії «технічних працівників» ресторану «Grillitza» можна віднести помічників кухарів, прибиральниць, охоронців та інших.

Успішна діяльність підприємства ресторанного господарства залежить насамперед від кількісного і якісного складу працівників.

Аналізуючи структуру кількісного складу персоналу ресторану «Grillitza» у загальній чисельності доцільно розглянути на рис. 2.2, який показує, що найбільшу частку у структурі кількісного складу персоналу даного підприємства станом на 2019 р. займають технічні працівники – 59% та спеціалісти – 31%, а найменша частка належить та службовцям – 2%. При



цьому частка керівників складає – 8%. Дане підприємство ресторанного господарства кількісно повністю забезпечено трудовими ресурсами. Зменшення відбувається за рахунок вивільнення надлишкової кількості працівників.

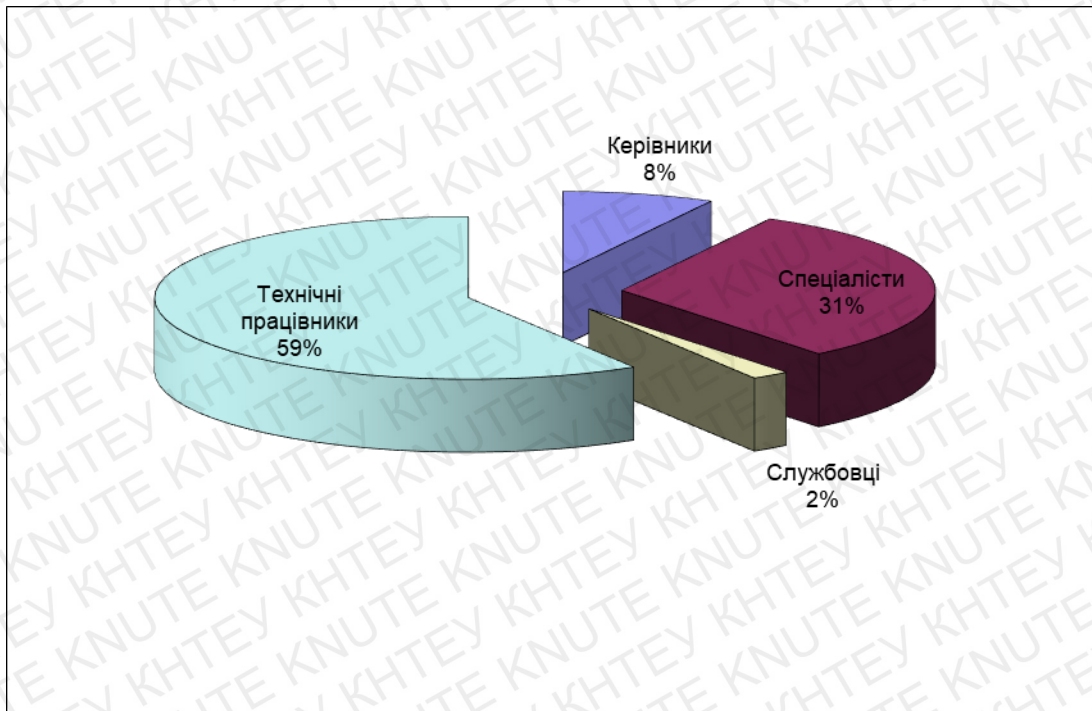


Рис. 2.2. Структура персоналу ресторану «Grillitza» залежно від функцій,  
%

Забезпечення рівня розвитку персоналу ресторану «Grillitza» розпочнемо з аналізу підготовки кадрів, що наведено у таблицях 2.6, 2.7.

Проаналізувавши таблицю 2.10, можна впевнено сказати, що на даному підприємстві ресторанного господарства процес навчання працівників має дуже пасивний характер, оскільки за останні три роки програму підготовки кадрів пройшло лише декілька осіб, при чому їх кількість з кожним роком знижується.

Серед напрямів підготовки фахівців ресторан використовує навчання безпосередньо на виробництві, що є найдешевшим способом. У навчальних закладах різних типів за договорами за рахунок підприємства не підготовлено жодного фахівця, що свідчить про неналагодженість зв'язків із профільними навчальними закладами.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників підготовки кадрів ресторану «Grillitza» за  
2019-2017 рр., осіб**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018-2017 рр.			2019-2018 рр.		
				Абс. відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %	Абс. відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
Навчено новим професіям:	1	0	1	-1	0,0	-100,0	1	200,0	100,0
безпосередньо на виробництві	1	0	1	-1	0,0	-100,0	1	200,0	100,0
у навчальних закладах різних типів за договорами	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	1	0	0	-1	0,0	-100,0	0	0	0
Крім того, навчались за кордоном	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0

Таблиця 2.7

**Динаміка показників підвищення кваліфікації працівників  
ресторану «Grillitza» за 2019-2017 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018-2017 рр.			2019-2018 рр.		
				Абс. відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %	Абс. відхилення	Темп росту, %	Темп приросту, %
Підвищили кваліфікацію:	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
безпосередньо на виробництві	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
у навчальних закладах різних типів за договорами	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
Навчено новим професіям керівників, професіоналів, фахівців	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0
Крім того, навчались за кордоном	0	0	0	0	0,0	0,0	0	0,0	0,0

Проаналізувавши табл. 2.7 отримавши такі негативні результати щодо підвищення кваліфікації працівників, яке відсутнє, було прийнято рішення щодо розмови (інтерв'ю) з керівництвом даного підприємства ресторанного господарства для виявлення причин відсутності розвитку персоналу.

Отже, однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у ресторані «Grillitza».

Проаналізуємо кваліфікаційний рівень персоналу ресторану (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Кваліфікаційний рівень персоналу ресторану «Grillitza»  
за 2017-2019 рр., осіб**

Показник	Осіб			Абсолютне відхилення, +/-		
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Середньооблікова чисельність, осіб	53	55	51	2	-4	-2
Чисельність висококваліфікованих працівників	33	31	29	-2	-2	-4
Кількість працівників, для яких робота на підприємстві є основним постійним місцем роботи	50	53	49	3	-4	-1
Коефіцієнт кваліфікованості персоналу	62,3	56,4	56,9	-5,90	0,50	-5,40
Коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом	94,3	96,4	96,1	2,02	-0,29	1,74

Ще однією причиною недостатньої підготовки кадрів на підприємстві ресторанного господарства є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Отже, необхідною умовою взаємодії роботодавців і робітників є стабілізація складу найманих працівників підприємства. При цьому невпинний науково-технічний прогрес призводить до старіння знань найманих працівників. Управлінці мають два шляхи для

вирішення даної проблеми, а саме: звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку, або безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Аналіз кваліфікаційного рівня персоналу ресторану свідчить про поступове зниження коефіцієнта кваліфікованості персоналу із 62,3 у 2017 р. до 56,9 у 2019 р., що свідчить про зменшення кількості кваліфікованих працівників. З роками також змінюється коефіцієнт стабільності забезпечення персоналом: із 94,3 у 2017 р. до 96,1 у 2019 р, що свідчить про підвищення уваги керівництва до кадрового складу підприємства.

### **2.3. Управління професійною компетентністю персоналу на підприємстві**

Для визначення стану організації управління персоналом було проведено анкетування керівників, працівників та споживачів ресторану «Grillitza». При дослідженні опитували технічних працівників, тому що вони безпосередньо впливають на діяльність підприємства, службовців і керівників середньої ланки управління, оскільки вони найбільш обізнані у функціонуванні системи управління персоналом, здатні висловити свої компетентні думки стосовно наявних проблем і шляхів їх вирішення і виступити в якості експертів.

Чисельність опитаних в залежності від функцій, які вони виконують на підприємстві ресторанного господарства розподілилася таким чином: керівники – 22% ; службовці – 4%; технічні працівники – 74%.

Для дослідження організації управління персоналом ресторану «Grillitza» спочатку проаналізуємо анкету для керівників, яка проводилась з метою досліджень щодо підвищення якості та кваліфікації персоналу даного підприємства ресторанного господарства.

Відповіді керівників на питання щодо джерел набору персоналу свідчать про те, що керівництво ресторану «Grillitza» не довіряє таким джерелам, як Інтернет, публікаціям оголошень в засобах масової інформації та навчанню та перепідготовки своїх працівників на підприємстві. Що стосується набору персоналу на посаду, яка виконує функцію керівництва, то більшість надає перевагу просуванню по службі власних працівників – 50% опитуваних керівників, а найменше – державній службі зайнятості, так вважають 20%. Стосовно набору персоналу на посаду, яка виконує функції спеціаліста, то більшість надають перевагу державній службі зайнятості – 40% та комерційним підприємствам по працевлаштуванню – 30%. При наборі персоналу на посаду, яка виконує функції службовця більшість надають перевагу державній службі зайнятості – 50%, а найменше – системі контрактів підприємств з вищими, середніми спеціальними та професійно-технічними навчальними закладами та просуванню по службі – 10% відповідно. Проте при наборі технічного персоналу більшість надають перевагу просуванню по службі – 50%.

При визначенні методів, які керівництво використовує при навчанні персоналу для підвищення професійної компетентності (табл. 2.9), було виявлено, що такі методи, як ділові ігри та навчання на договірних умовах за межами підприємства взагалі не використовуються. Переважна кількість респондентів вважають, що при навчанні персоналу, який виконує функції керівника найсуттєвішим методом є самонавчання – 80% опитуваних керівників. Проте при навчанні персоналу, який виконує функції спеціаліста кращим методом є інструктаж – 60%. Що стосується навчання персоналу, який виконує функції службовця, то керівництво вважає, що найкращими є такі методи, як наставництво та самонавчання. А лекції та інструктаж є суттєвішими методами для технічних працівників.

Відповіді керівників на питання щодо методів стимулювання праці персоналу свідчать про те, що керівництво ресторану «Grillitza» не

використовує такі методи, як плата за навчання, підвищення кваліфікації та соціальні гарантії.

Таблиця 2.9

**Думка керівництва щодо методів навчання персоналу ресторану  
«Grillitza»**

<b>Методи навчання персоналу</b>	<b>Керівники, %</b>	<b>Спеціалісти, %</b>	<b>Службовці, %</b>	<b>Технічні працівники, %</b>
Інструктаж		60		30
Лекції	20	10		40
Наставництво		20	50	20
Самонавчання	80	10	50	10
Ділові ігри				
Навчання на договірних умовах за межами підприємства				

При стимулюванні праці персоналу, який виконує функції керівника більшість респондентів надають перевагу участі у прибутках – 60%, а менше надають перевагу премії та визнанні досягнень – 20% відповідно. Персоналу, який виконує функції службовця, найбільше – розвиток кар'єри та підвищення посади – 50%, а найменше – визнанні досягнень – 10%. Щодо стимулювання праці персоналу, який виконує функції спеціаліста, то найсуттєвішими є премія та участь у прибутках. А премія, визнання досягнень, розвиток кар'єри та підвищення посади притаманні технічним працівникам. Отже, керівництву ресторану «Grillitza» потрібно почати стимулювати працю персоналу такими методами, як плата за навчання та підвищення кваліфікації, тим самим забезпечувати своє підприємство кваліфікованим персоналом. Також потрібно керівництву розглянути питання щодо соціальних гарантій. При визначенні вартості праці кваліфікованого працівника було виявлено, що керівництво жодну із посад

не оцінила вартістю заробітної плати у 1000-1500 американських доларів (надалі дол.).

Таблиця 2.10

**Думка керівництва щодо методів стимулювання праці персоналу  
ресторану «Grillitza»**

<b>Методи стимулювання праці</b>	<b>Керівники , %</b>	<b>Спеціалісти , %</b>	<b>Службовці , %</b>	<b>Технічні працівники, %</b>
Премія	20	30	20	30
Визнання досягнень	20	20	10	30
Участь у прибутках	60	30	20	
Плата за навчання				
Розвиток кар'єри та підвищення посади			50	40
Підвищення кваліфікації				
Соціальні гарантії				
Відпочинок		20		
Інші методи (зазначте)				

Більшість опитуваного керівництва оцінила вартість праці кваліфікованого працівника, який виконує функції керівника у 600-700 дол. – 40%, а найменше – 900-1000 дол. – 10%. Персоналу, який виконує функції спеціаліста найбільше віддали перевагу сумі у 400-500 дол. – 40%, а найменше – 700-800 та 800-900 дол. – 10% відповідно. Що стосується персоналу, який виконує функції службовців, то більшість керівництва вважає, що їх заробітна плата має становити 300-400 дол. – 50%, а найменше – до 300 дол. – 10% опитуваних. Щодо технічних працівників, то керівництво більше надає перевагу заробітній платі у сумі до 300 дол., а найменше – 300-400 та 400-500 дол. За результати таблиці наведеної нижче видно, що керівництво ресторану «Grillitza» мало оцінює вартість праці технічних працівників, дивлячись на те, що за результатами попередніх таблиць у персоналу відсутнє професійне навчання та стимулювання праці. Керівництву потрібно більше приділяти уваги своєму персоналу.

Таблиця 2.11

**Думка керівництва щодо вартості праці кваліфікованого  
працівника ресторану «Grillitza»**

Вартість праці кваліфікованого працівника	Керівники, %	Спеціалісти, %	Службовці, %	Технічні працівники, %
до \$ 300			10	60
\$ 300-400			50	20
\$ 400-500		40	40	20
\$ 500-600		20		
\$ 600-700	40	20		
\$ 700-800	30	10		
\$ 800-900		10		
\$ 900-1000	10			
\$ 1000-1500				
Більше \$ 2000	20			

Відповіді керівників щодо основних проблем формування персоналу свідчать про те, що суб'єктивний та формальний підходи не заважають формуванню персоналу. Більшість респондентів вважають, що при формуванні персоналу, який виконує функції керівництва заважає недосконала система методів, форм відбору та відсутність стратегії формування штату. Про це свідчать 40 % опитуваних відповідно. Що стосується формуванню персоналу, який виконує функції спеціаліста, службовця та технічних працівників, то більшість надають перевагу таким проблемам, як відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента, недосконала система методів, форм відбору та відсутність стратегії формування штату. З даної таблиці відразу видно суттєві проблеми ресторану «Grillitza», а саме відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента, недосконала система методів, форм відбору, відсутність стратегії формування штату та невибагливість до професійних навичок персоналу.

Для подальшого дослідження організації управління персоналом ресторану «Grillitza» потрібно проаналізувати анкету для працівників, яка



проводилось з метою досліджень проблем персоналу даного підприємства ресторанного господарства.

Таблиця 2.12

**Думка керівництва щодо основних проблем формування персоналу ресторану «Grillitza»**

<b>Проблеми формування персоналу</b>	<b>Керівники, %</b>	<b>Спеціалісти, %</b>	<b>Службовці, %</b>	<b>Технічні працівники, %</b>
Суб'єктивний підхід				
Відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента	10	20	30	40
Недосконала система методів та форм відбору	40	20	30	
Невибагливість до професійних навичок		10	10	10
Відсутність стратегії формування штату	40	20	30	10
Неможливість скласти морально-психологічний портрет претендента				20
Формальний підхід				
Низькі стартові професійні навички претендента	10	30		20

Більшість респондентів мали значний стаж роботи у сфері ресторанного господарства, у тому числі на своїй посаді у ресторані «Grillitza».

Аналіз структури опитаних працівників свідчить, що більшість із них мають високий освітньо-кваліфікаційний рівень, значний досвід роботи і можуть компетентно оцінити організацію управління персоналом ресторану «Grillitza».

Відповіді респондентів щодо недоліків діючої системи набору персоналу свідчать про те, що на підприємстві ресторанного господарства суб'єктивний підхід та неможливість скласти морально-психологічний

портрет претендента не є недоліками формування персоналу. Проте більшість опитаних працівників вважають, що найбільшим недоліком діючої системи набору персоналу є відсутність стратегії формування штату, так вважають 36% опитаних. Отже, з таблиці наведеної нижче видно, що керівництву потрібно чітко сформулювати стратегію та планування діючої системи набору персоналу.

Таблиця 2.13

**Думка респондентів щодо недоліків діючої системи набору персоналу ресторану «Grillitza»**

<b>Недоліки діючої системи набору персоналу</b>	<b>Відповіді працівників, %</b>
Суб'єктивний підхід	6
Відсутність чітких критеріїв оцінки та вимог до претендента	28
Недосконала система методів та форм відбору	22
Невибагливість до професійних навичок	6
Відсутність стратегії формування штату	36
Неможливість скласти морально-психологічний портрет претендента	
Формальний підхід	
Низькі стартові професійні навички претендента	3

При визначенні заходів, які сприятимуть особистій зацікавленості персоналу у наданні високого рівня якості послуг споживачам (табл. 2.18) було встановлено, що всі заходи запропоновані в анкеті потрібно запроваджувати у ресторані «Grillitza». Більшість респондентів вважають, що найвпливовішим заходом є матеріальна мотивація – 27,8% опитаних, можливість кар'єрного росту – 20,4% та підвищення кваліфікації – 16,7%. З таблиці наведеної нижче видно, що керівництву потрібно більше заохочувати персонал, щоб надавати високий рівень якості послуг споживачам. Також

керівництву потрібно покращити умови праці свого персоналу та надавати більше можливості самостійно приймати рішення.

Таблиця 2.14

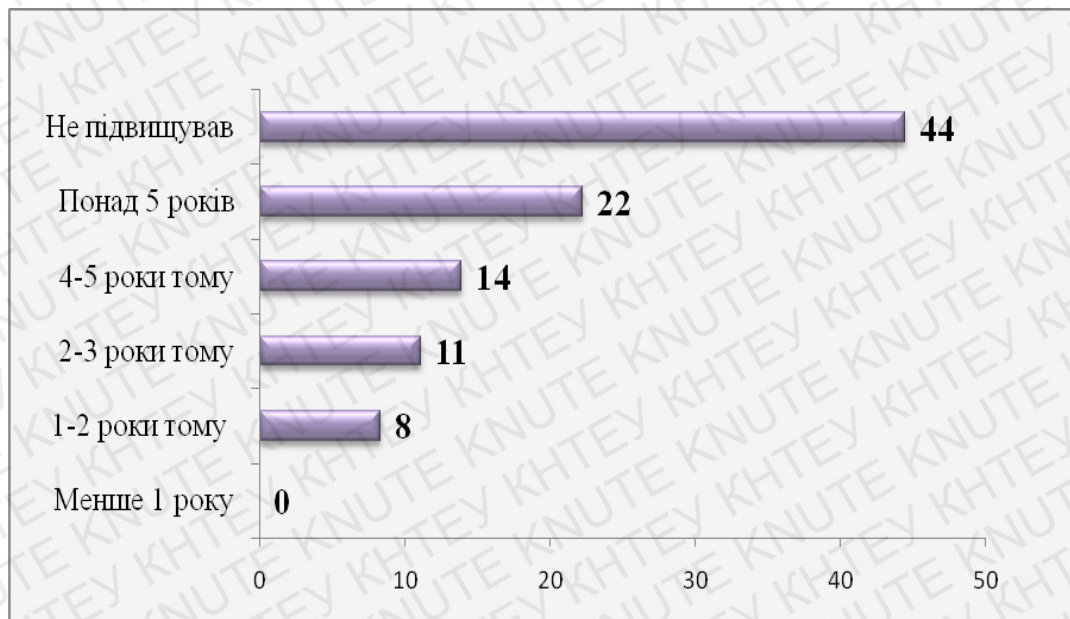
**Думка респондентів щодо заходів, які сприятимуть особистій зацікавленості персоналу у наданні високого рівня якості послуг споживачам ресторану «Grillitza»**

<b>Заходи щодо підвищення зацікавленості персоналу</b>	<b>Кількість відповідей, %</b>
Матеріальна мотивація	27,8
Можливість кар'єрного росту	20,4
Підвищення кваліфікації	16,7
Покращення умов праці	5,6
Автоматизація роботи	3,7
Введення нових методів обслуговування	4,6
Можливість самостійно приймати рішення	13,9
Відновлення матеріальної бази	4,6
Підвищення персональної відповідальності	2,8
Інші (зазначте)	

Для перевірки забезпеченості відповідного професійного зростання та цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу в анкеті було запропоновано питання щодо останнього разу підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Grillitza» (рис. 2.3). Результати свідчать, що більшість персоналу, а саме 44% опитаних, не підвищували свій рівень кваліфікації. Лише 8% опитаних респондентів підвищували рівень кваліфікації 1-2 роки тому. З таблиці наведеної нижче видно, що керівництву необхідно переглянути свої дії щодо підвищення кваліфікації свого персоналу.

Для остаточної оцінки організації управління персоналом проаналізуємо анкету для споживачів даного підприємства ресторанного господарства, яке проводилось з метою дослідження рівня обслуговування

персоналом. Було опитано 25 осіб, які оцінювали персонал за такими показниками, наведеними у таблиці 2.15.



*Рис. 2.3. Структура відповідей респондентів щодо останнього разу підвищення кваліфікації персоналу ресторану «Grillitza», %*

Відповіді респондентів щодо привітності персоналу даного підприємства ресторанного господарства свідчать, що більшість споживачів оцінюють привітність персоналу відмінно та задовільно. Загальне враження споживачів отримало оцінку відмінно – 72% опитаних. Отже, у ресторану «Grillitza» працює привітний та ввічливий персонал.

*Таблиця 2.15*

**Думка споживачів щодо якості роботи персоналу ресторану «Grillitza», %**

Показники рівня обслуговування	Оцінка		
	Відмінно	Задовільно	Незадовільно
Ставлення до споживачів	72	12	16
Рівень професіоналізму	88	8	4
Оперативність	96	4	
Компетентність	68	24	8

Загальне враження від персоналу отримало оцінку відмінно від більшості респондентів – 68% опитаних. Проте споживачі загальному

враженні від персоналу поставили оцінку задовільно – 24%, а незадовільно – 8% опитаних споживачів. Керівництву потрібно звернути увагу більше на компетентність офіціантів, тим самим підвищити рівень кваліфікації свого персоналу. Це в котрий раз підтверджує, що на даному підприємстві ресторанного господарства потрібно формувати стратегію розвитку персоналу.

Відповіді респондентів щодо оперативності персоналу ресторану «Grillitza» свідчать, що загальне враження від оперативності персоналу оцінено відмінно, так вважають 96% опитаних споживачів. Проте незадовільно було оцінено оперативність бармена – 8% опитаних споживачів. З наведеної таблиці нижче видно, що керівництву потрібно удосконалити роботу бару.

Отже, проведене анкетування серед керівників, технічних працівників та споживачів показує, що у ресторані «Grillitza» керівництво не займається розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, не створює відповідне забезпечення персоналом для реалізації конкурентної стратегії. Неефективна організація управління персоналом обумовила виникнення низки проблем: внаслідок низької оплати праці спостерігається низька мотивація персоналу до підвищення ефективності праці; недосконалість системи розвитку персоналу; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність об'єктивних критеріїв оцінки персоналу; відсутність стратегічних методів управління; відсутність вимог до претендентів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей та ін.

### РОЗДІЛ 3

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

### 3.1. Розробка програми заходів з удосконалення професійної компетентності персоналу підприємства

Розробка та реалізація програми заходів щодо підвищення професійної компетентності персоналу ресторану «Grillitza» дасть змогу упорядкувати всю роботу з кадрами суб'єкту ресторанного бізнесу.

Після проведення аналізу та виявлення проблем в системі організації управління персоналом, надзвичайно важливим є визначення мети та завдань персонал-стратегії, обґрунтування конкретного плану дій в усіх аспектах роботи з персоналом ресторану «Grillitza». Пропонуємо методичні рекомендації стосуються змістовного наповнення стратегії планування професійного навчання персоналу в рамках підвищення його професійної компетентності.

Загальною стратегічною метою є формування та підтримка такого кількісного і якісного складу персоналу підприємства, який би на кожний період його діяльності у найбільшій мірі відповідав вимогам надання послуг, був здатний вирішувати ті проблеми, які виникають в ході діяльності та забезпечував реалізацію конкурентної стратегії підприємства. Ця мета має реалізуватися через низку конкретних завдань: залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації; забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації основної діяльності; формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства; забезпечення високого рівня прихильності персоналу цілям та завданням підприємства; забезпечення високого рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності;

запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість, повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів підприємства; формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Стратегія розвитку персоналу має охоплювати усі етапи та аспекти роботи з персоналом на підприємстві, починаючи від залучення працівників на підприємстві і закінчуючи їх звільненням. Робота на кожному етапі має бути підпорядкована загальній стратегічній меті ресторану «Grillitza».

Для забезпечення ресторану «Grillitza» необхідним персоналом шляхом їх відбору та залучення на підприємство, необхідно:

- регулярно здійснювати аналіз існуючої та майбутньої потреби підприємства в персоналі у розрізі спеціальностей та основних професій. Доцільно розробити середньостроковий прогноз потреби підприємства у робочій силі у відповідності до цілей та завдань стратегії. Щорічно розробляти баланс робочої сили у розрізі основних професій;

- чітко визначити вимоги до кандидатів на вакантні посади. Вони повинні охоплювати знання, кваліфікацію, навички, фізичні та інтелектуальні здібності, особистісні якості. На провідні посади розробляються карти компетентності, які застосовуються при відборі персоналу;

- визначити внутрішні та зовнішні джерела поповнення персоналу. Це може бути найом працівників на ринку праці та залучення на вакантні посади працівників підприємств шляхом професійної ротації та перепідготовки. Необхідно проаналізувати можливість та економічну доцільність використання обох джерел поповнення персоналу;

- провести набір претендентів на вакантні посади та здійснити селективний відбір необхідних працівників для підприємства. Особливо це стосується основних посад. Селективний відбір дає змогу залучити на підприємство кращих фахівців із усіх претендентів. Однак він потребує

методичного забезпечення, тобто розробки питань для інтерв'ю, тестів або іншого інструментарію для відбору;

– визначити форми та умови зайнятості для тих працівників, які пройшли процедуру відбору та уклали трудову угоду. Слід відмітити, що на сучасному етапі на більшості підприємств ресторанного господарства розвинених країн досить широко використовують гнучкі форми зайнятості та нетипові контракти: неповна і часткова зайнятість, із гнучким робочим часом, «розподіл роботи», зайнятість за сумісництвом та інші. Необхідно детально проаналізувати можливість і доцільність гнучких форм зайнятості;

– забезпечити адаптацію нових працівників до умов зайнятості на підприємстві шляхом детального ознайомлення їх з усіма особливостями трудової діяльності ресторану «Grillitza», закріпити наставників-консультантів або використати інші методи.

Рекомендації щодо стратегії організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу ресторану «Grillitza». Організація праці є одним із найважливіших аспектів роботи з персоналом, яка має бути спрямована не лише на ефективне його використання, але й на забезпечення утримання працівників на підприємстві, забезпечення оптимальної відповідності між робочими місцями та кадровим складом підприємств. Стратегічні підходи до організації праці вимагають виконання низки завдань.

По-перше, створення якісних робочих місць, які б відповідали потребам та вимогам працівників. В концепції підвищення якості трудового життя, особлива увага приділяється якості робочих місць. Тому при розробці стратегії розвитку персоналу необхідно передбачити: розробку вимог до робочого місця; проведення паспортизації та атестації робочих місць (раз в 5 років); диференціацію наявних робочих місць за їх станом та виокремлення тих, які мають незадовільний стан; розробку програми реконструкції, модернізації робочих місць або ліквідації тих, параметри яких не можливо поліпшити.



По-друге, здійснити оцінку відповідності персоналу тим посадам, які вони займають і тим завданням, які вирішує підприємство згідно обраної конкурентної стратегії. Оцінку персоналу доцільно здійснювати шляхом його періодичної атестації.

Це дозволить оцінити ступінь відповідності якісних рис персоналу вимогам роботи, виявити невикористані резерви трудового потенціалу, визначити можливі напрямки розвитку персоналу та його кар'єрного зростання. Для атестації персоналу доцільно розробити карти компетентності. Можливо використання інших інструментів оцінки (тестів, виконання особистих планів тощо).

Атестація персоналу позитивно впливає на мотивацію працівників до підвищення рівня кваліфікації і якості роботи. Необхідно чітко визначити період атестації для кожної категорії працівників.

Для забезпечення більшої відповідності кваліфікації персоналу виконуваний роботі та ефективного використання трудового потенціалу, в стратегії слід передбачити інвентаризацію професійної підготовки усіх працівників по базовій та додатковій професійній освіті. В ході такої інвентаризації можливо буде виявити відповідний недостатній чи надлишковий рівень професійної підготовки працівників по відношенню до тієї посади, яку вони займають. На основі такої інвентаризації розробити програми професійної ротації (при надлишковій кваліфікації) або підвищення кваліфікації, якщо рівень недостатній.

По-третє, впровадження ефективних моделей організації робіт. Удосконалення організації роботи має бути спрямоване на більш повне та ефективне використання трудового потенціалу персоналу підприємства, оптимізацію чисельності працівників, підвищення рівня продуктивності праці, забезпечення більшої задоволеності працею для усіх працівників, розвиток сприятливих соціально-трудова відносин на підприємстві та його структурних підрозділів.

В рамках цього напрямку роботи слід передбачити: удосконалення системи організації робочого місця; розширення сфери застосування нормування праці; більш широке використання гнучких та нестандартних моделей організації роботи, збагачення праці, розширення роботи тощо; можливості і доцільності застосування таких форм організації робіт як проектна форма організації роботи (передбачає створення тимчасових робочих груп з власними ресурсами для вирішення конкретних виробничих завдань) та лізинг персоналу.

По-четверте, оцінка віддачі від персоналу, яка характеризує ефективність його діяльності, в широкому розумінні. Фахівці з менеджменту персоналу підкреслюють надзвичайну важливість оцінки віддачі від персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому цей аспект кадрової роботи має бути представлений в стратегії розвитку персоналу.

Оцінка віддачі від персоналу може здійснюватися за такими показниками: динаміка виробничих показників (обсяг випущеної продукції, продуктивність праці); динаміка витрат підприємства (рівень витрат на 1 грн, валового доходу, частка витрат на персонал в загальній структурі витрат); динаміка рівня продаж; динаміка рівня доходу (валового доходу, прибутку, рівня рентабельності); динаміка інноваційної діяльності (обсяг інноваційної продукції, освоєння нових видів техніки, технології); загальний імідж підприємства (динаміка числа споживачів, претензій до підприємства, його рейтинг).

Ресторан «Grillitza» може визначити власний перелік показників для оцінки віддачі від персоналу. Основними принципами успішності цієї роботи є: чітке визначення параметрів показників в якості стратегічної мети; регулярне порівняння досягнутих показників з визначеними параметрами; визначення загальної оцінки; забезпечення зв'язку між рівнем оцінки віддачі від персоналу та рівнем матеріального і морального стимулювання персоналу.

Рекомендації щодо розвитку системи стимулювання персоналу підприємства ресторану «Grillitza». Система стимулювання включає матеріальні та нематеріальні стимули до праці. Це також один із найважливіших стратегічних напрямків роботи з персоналом. Система стимулювання має забезпечити стійку зацікавленість працівників у високій результативності як власної праці, так і діяльності підприємства в цілому. Попередній аналіз показав, що на підприємстві ресторанного господарства найбільш слабким елементом кадрового менеджменту є саме оплата праці та система мотивації в цілому. І проблема не тільки в низькій оплаті праці, але передусім у слабкому зв'язку її розміру з трудовими зусиллями та результатами кожного окремого працівника, у невиправданій диференціації оплати праці, у слабкому використанні нематеріальних стимулів та інших недоліках.

При розробці стратегії мотивації необхідно: забезпечити формування високої зацікавленості персоналу не тільки у результатах власної праці, але й в результатах діяльності підрозділу, підприємства в цілому; створити комплексну систему мотивації, яка би ураховувала всі мотиви та потреби персоналу (матеріальні, духовні, соціальні); використати широкий спектр сучасних інструментів та методів мотивації; застосувати диференційований підхід до мотивації різних категорій працівників.

Фахівці у сфері мотивації виділяють базові мотиватори, які складаються із наступних елементів: матеріальне становище, можливості кар'єрного зростання, визнання заслуг; престиж організації; відношення у колективі, самореалізація, хороші умови праці [56,с.54]. Необхідно задіяти усі складові системи мотиваторів. При цьому на сучасному етапі особливу увагу приділити оплаті праці, оскільки вона відіграє основну роль в системі мотиваторів.

Рекомендації щодо стратегії розвитку персоналу підприємства ресторану «Grillitza». В сучасних умовах персонал підприємства з його знаннями, здобутими навиками та уміннями, інформацією, мотивацією та

мобільністю є своєрідним людським капіталом. Накопичення та розвиток цього капіталу забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства, його здатності до інноваційного розвитку. Тому одним з найважливіших завдань стратегічного управління персоналом ресторану «Grillitza» є забезпечення розвитку його професійної компетентності.

Розвиток професійної компетентності персоналу вимагає забезпечення послідовної організації цього процесу:

- визначення необхідних параметрів якості персоналу (освітньо-кваліфікаційного рівня, віку, стану роботи за фахом, професійної майстерності, особистісних рис, фізіологічних даних);
- оцінку якості наявних працівників шляхом порівняння їх рис з необхідними параметрами;
- визначення мети та завдань розвитку людського капіталу підприємств, спрямованих на ліквідацію розриву між наявним рівнем якості робочої сили та необхідним (або бажаним) рівнем;
- визначення шляхів підвищення якості робочої сили до рівня необхідних параметрів.

Розвиток персоналу підприємств забезпечується шляхом: професійного навчання; постійної інформованості працівників; підвищення компетентності шляхом обміну досвідом; підвищення загальної культури працівників шляхом здійснення культурних та естетичних програм; розвиток фізичних даних працівників, зміцнення здоров'я.

Розвиток персоналу пов'язаний з удосконаленням професійної компетентності. В найбільшій мірі це досягається шляхом професійного навчання. В стратегічному плані має бути поставлено завдання забезпечення безперервного навчання працівників впродовж усього трудового періоду, що давно і ефективно використовується на підприємствах ресторанного господарства розвинених країн. Для підприємств ресторанного господарства, для яких постійною проблемою є необхідність оновлення послуг, особливо

велике значення має безперервне професійне навчання. Для реалізації такого підходу необхідно:

- розробити середньострокову програму підвищення кваліфікації усіх професійних груп працівників, в якій передбачити: щорічне підвищення кваліфікації управлінського персоналу; підвищення кваліфікації кваліфікованих працівників – не менше одного разу в три роки, усіх інших працівників – не менше одного разу за п'ять років;
- забезпечити щорічне охоплення персоналу основного складу різноманітними формами навчання або творчого розвитку;
- забезпечити регулярне інформування персоналу щодо різноманітних новацій, які впроваджуються на підприємствах ресторанного господарства;
- тісно пов'язати плани навчання та підвищення кваліфікації із результатами атестації працівників та перспективами кар'єрного зростання або професійної ротації;
- забезпечити мотивацію та зацікавленість до професійного навчання працівників, використовуючи різні методи.

В забезпеченні розвитку людського капіталу важливо не пропустити аспекти, які стосуються здоров'я працівників та розробити комплекс, доступних для підприємства, заходів щодо поліпшення здоров'я персоналу.

Рекомендації щодо стратегічних підходів в організації руху кадрів ресторану «Grillitza». Важливою ланкою роботи з персоналом на підприємстві ресторанного господарства є забезпечення ефективної системи руху працівників, що включає і їх звільнення. Потреба забезпечення руху персоналу обумовлена необхідністю ефективного розміщення персоналу, створення умов для їх професійного зростання, необхідністю ефективного використання трудового потенціалу та утримання працівників на виробництві. Нерівномірність діяльності окремих структурних підрозділів підприємства породжує дефіцит або надлишок персоналу, тому виникає потреба переміщення персоналу.

Організація ефективного руху персоналу на підприємстві можлива лише шляхом поєднання оперативного та стратегічного управління. В стратегічному плані ефективна організація руху персоналу на підприємстві має враховувати: стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів; цілі та завдання конкурентної стратегії; життєвий цикл трудової діяльності працівника та його професійної кар'єри.

При розробці стратегії планування професійного навчання персоналу ресторану «Grillitza» необхідно передбачити:

- можливості горизонтального переміщення персоналу з метою розширення їх компетенції та уникнення одноманітності в процесі праці;
- можливості вертикального переміщення персоналу, в тому числі і планування кар'єри;
- розширення зони трудової діяльності;
- необхідність планового скорочення персоналу та можливість їх подальшого працевлаштування в межах підприємства.

Реалізація стратегічного підходу до забезпечення ефективного руху персоналу в межах ресторану «Grillitza» вимагає розробки:

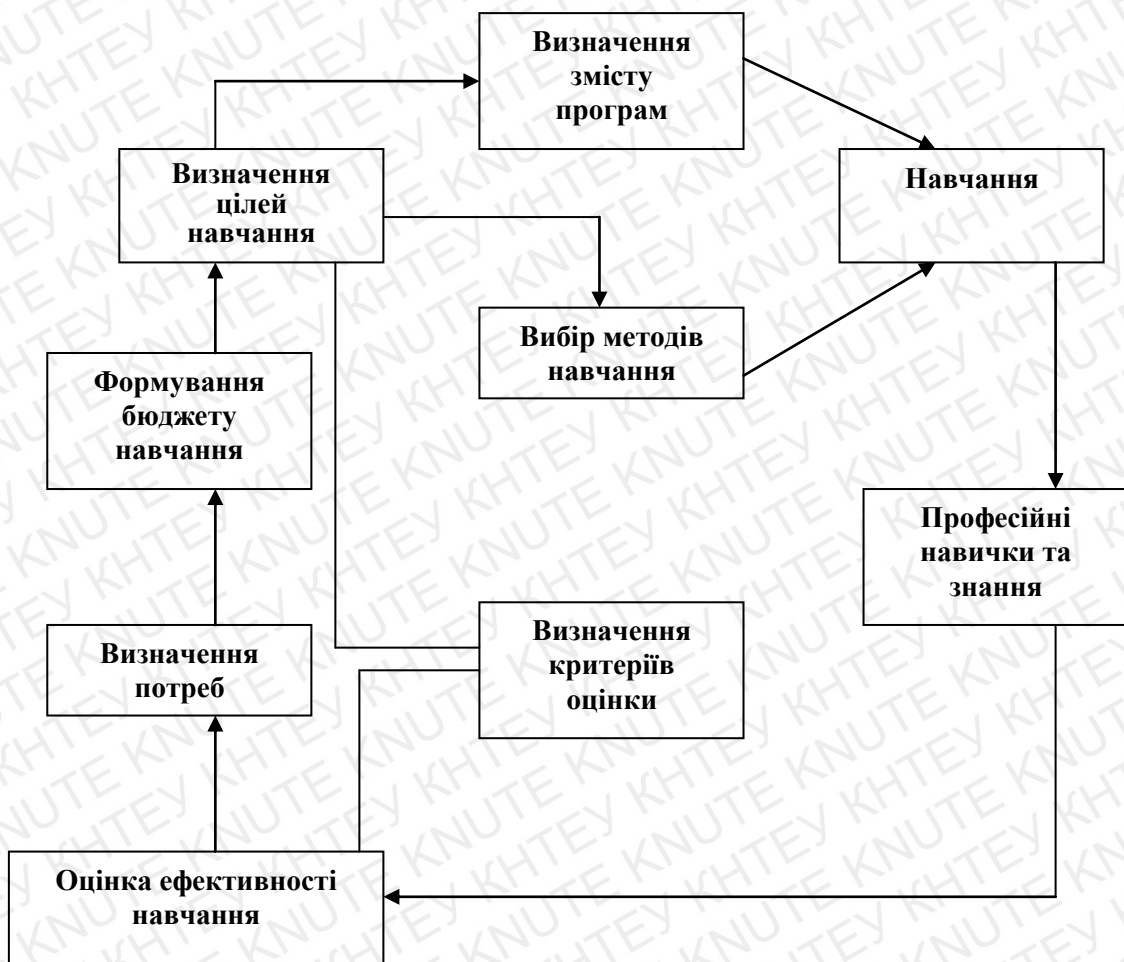
- 1) прогнозів обсягів виробництва за структурними підрозділами;
- 2) прогнозів потреби структурних підрозділів у робочій силі, визначення дефіциту або надлишку кадрів;
- 3) можливих схем переміщення персоналу в межах підприємства.

Рекомендації щодо формування стратегії соціального розвитку та соціального захисту ресторану «Grillitza». На сучасному етапі будь яке підприємство ресторанного господарства виконує важливу соціальну функцію, забезпечує задоволення соціальних потреб свого персоналу і їх соціальний захист. В умовах нестабільності, виникнення соціальних ризиків дана функція набуває все більшого значення. Соціальна функція підприємства реалізується завдяки здійсненню як обов'язкових так і добровільних соціальних програм, які розробляються і реалізуються за ініціативою самого підприємства.

Основним напрямом професійного розвитку є професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис.3.1.).

Основними факторами, які мотивують працівників активно брати участь у професійному навчанні, є:

- бажання зберегти місце роботи чи посаду;
- зацікавленість у збільшенні заробітної плати;
- бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади.



*Рис.3.1. Процес організації професійного навчання у ресторані «Grillitza», м. Київ*

Зараз у ресторані «Grillitza» склалася така ситуація, що у підприємства немає зайвих коштів, таким чином підприємство повинно вирішувати питання, що стосується підвищення кваліфікації так:

- на підприємстві буде використовуватися групова програма навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- підготовка методичних програм.

Слід сказати, що навчання буде проводитись на робочому місці. Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Навчання на робочому місці може здійснюватись і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультацій, поради і методом ускладнюючих завдань.

Також буде використовуватись інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Кожен працівник буде використовувати такий метод як самоосвіта, шляхом вивчення літератури.

На закінчення можна сказати, що прийом відповідного кандидата на роботу є важливим і відповідальним завданням керівництва підприємства або організації. В даний час, коли наша економіка перейшла на ринковий шлях розвитку, необхідно не просто заповнити штатний розпис, а підібрати його так, щоб прийнята людина працювала найефективніше, оскільки від цього залежить прибуток. І зробити це можливо лише за умови об'єктивної оцінки кандидата, причому не тільки його кваліфікації, але, і що можливо є навіть важливішим, його психологічної сторони. Оскільки, якщо людина не уживеться в колективі, може піти нанівець робота всієї адміністративної одиниці, яка потім негативно позначиться на виконанні роботи всієї організації. Тому необхідно провести психологічний аналіз особи що наймається з метою виявлення його індивідуальних особливостей. Звичайно,



важливим чинником є компетентність директора ресторану «Grillitza». Саме від неї залежить, наскільки об'єктивно буде оцінений той або інший претендент, що згодом може позначитися на діяльності підприємства.

Реалізація зроблених рекомендацій щодо впровадження стратегії планування навчання персоналу підприємства передбачає попереднє визначення її етапів та відповідальних за їх здійсненням виконавців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Етапи реалізації рекомендацій щодо удосконалення навчання персоналу ресторану «Grillitza»**

№ з/п	Зміст етапу	Строки виконання	Виконавці	Підрозділ, посада (посади), відповідальні за виконання етапу
1	Прийом на роботу помічників офіціантів	1,5 місяці	-	Менеджер з персоналу
2	Проведення семінару «Сервіс, який продає»	1 тиждень	Офіціанти, бармени	Менеджер з персоналу
3	Проведення семінару «Робота в команді»	1 тиждень	Офіціанти, бармени, хостесс, кухарі	Менеджер з персоналу
4	Проведення навчальних тренінгів	2 місяці	Офіціанти, бармени	Старші офіціанти, менеджер з персоналу
5	Введення в експлуатацію меню на українській та італійських мовах	5 місяців	-	Директор
6	Відвідання працівниками курсів англійської мови	6 місяців	Офіціанти, бармени, хостесс	Менеджер з персоналу

Необхідно відмітити, що свої функції щодо проведення тренінгів та лекцій відносно якості обслуговування менеджер по роботі з персоналом здійснює досить ефективно. Кожного місяця проводиться тестування та виявляються недоліки в роботі за результатами тестів.

Зупинимось на розгляді етапів реалізації рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування більш детально.

Першим етапом є прийом на роботу помічників офіціантів. Строк реалізації цього етапу складатиме приблизно 1,5 місяців. Спочатку буде дана об'ява в Інтернеті про те, що ресторану необхідні помічники офіціантів. Після відбору, цей працівник буде працювати 1,5 місяця хостес. В цей період він буде вчити спочатку барне меню, а потім і основне. Після місяця роботи хостес його переведуть у помічники офіціантів, це за умови вивчення всього меню. Умовою прийому на роботу можна визначити знання англійської мови.

На другому і третьому етапах заплановано проведення семінарів «Сервіс, який продає» та «Робота в команді». Ці семінари триватимуть приблизно 2 тижні. Кожен семінар буде проводитись у два етапи. Це пов'язано з тим, що офіціанти, бармени, хостес і кухарі працюють у дві зміни і одночасно всі не зможуть відвідати семінари. На семінарі бармени та офіціанти підвищать кваліфікацію своєї роботи і навчаться бути продавцями, а не приймальниками замовлення. Це їм допоможе раціонально використовувати свій час, уникати «запари», підвищити виручку ресторану і тим самим свої доходи. А все це, в свою чергу, допоможе підвищити якість обслуговування. На семінарі «Робота в команді» працівникам буде пояснено наскільки важливо працювати в команді, допомагати один одному.

Четвертим етапом планується проведення тренінгів впродовж 2 місяців. Це допоможе практично освоїти всі прийоми, що будуть висвітлені на семінарах. Хлопці та дівчата офіціанти зможуть один на одному тренуватись та застосовувати прийоми продавця, розвивати свою пам'ять, інтуїцію і швидке мислення. Проводити ці тренінги будуть менеджер з персоналу та старші офіціанти. Персонал розіб'ється на дві групи і буде відвідувати тренінги у свої вихідні дні по 2 рази на тиждень. Вважаємо, що це дуже об'єднає колектив між собою і вони навчаться мислити не тільки самі за себе, а навчаться бути однією командою, що дуже допоможе їм в подальшій роботі.

І останнім етапом є відправлення офіціантів, барменів та хостес, що не володіють англійською мовою, на курси англійської мови. Оплата курсів працівникам, якими ресторан дуже дорожить, становитиме 4500 грн./чол. (1500 грн. \* 3 місяців).

Впровадивши всі вище перераховані заходи у ресторані «Grillitza» повинні дати гарний результат. При реалізації запропонованих заходів прогнозується збільшення доходу (виручки) від реалізації, і відповідно, збільшення чистого прибутку на 20,0%. Витрати на впровадження стратегії планування навчання персоналу у сумі 25,5 тис.грн.. можна покрити за рахунок спрогнозованого чистого прибутку. Тому впровадження вище зазначених заходів по підвищенню професійної компетентності є доцільними. Тільки після здійснення цих заходів підприємство буде в змозі здійснювати добір спеціалістів та керівників з необхідною компетентністю, відповідно до конкурентної стратегії діяльності підприємства. Застосування стратегії планування навчання персоналу дозволить вирішити гострі проблеми кадрової політики, які були виявлені в процесі аналізу.

### **3.2. Формування системи основних професійних компетентностей персоналу та критеріїв їх оцінювання**

Ефективна діяльність підприємств ресторанного господарства можлива при забезпеченні задоволення потреб споживачів якісними послугами гостинності за наявності компетентного та вмотивованого персоналу. У процесі управління професійною компетентністю персоналу слід спиратися на критерії задоволення вимог споживачів, рівень професійних компетентностей персоналу та перспективи їх розвитку.

Також встановлено, що на компетентність персоналу підприємства ресторанного господарства впливають такі групи факторів як розподіл персоналу за участю у процесі обслуговування та його вплив на фінансові результати підприємства (табл.3.2).

Таблиця 3.2

**Розподіл персоналу підприємства ресторанного господарства за участю  
у процесі обслуговування та кінцевих результатах діяльності  
підприємства**

Працівники, що беруть безпосередню участь у формуванні прибутку ( <b>Revenue</b> )	Працівники, які не контактують з споживачами послуг <b>BO (Back Office)</b>	Працівники, які контактують з споживачами послуг <b>FO (Front Office)</b>
	<b>RBO*<sup>1</sup></b>	<b>RFO*<sup>2</sup></b>
Працівники, що не беруть безпосередню участь у формуванні прибутку ( <b>Support</b> )	<b>SBO*<sup>3</sup></b>	<b>SFO*<sup>4</sup></b>

**RBO\*<sup>1</sup>** - маркетолог, директор, інженер, кухар та інші посади

**RFO\*<sup>2</sup>** - адміністратор залу, бармен, офіціант та інші посади

**SBO\*<sup>3</sup>** - бухгалтер, касир, комірник, економіст, товарознавець та інші посади

**SFO\*<sup>4</sup>** - спеціаліст з організації майнової і особистої безпеки, водій та інші посади

Пропонуємо структуру компетентностей на підприємстві ресторанного господарства, яка побудована за рівнями на основі критеріїв, які визначають відмінності між ними. Використання компетентнісного підходу при оплаті праці надає осмислені працівниками можливості для кар'єрного зростання на основі розвитку індивідуальних компетентностей, свідомої оцінки працівниками відмінностей у змісті роботи, індивідуальних характеристик якості її виконання. Формування структури компетентностей та їх зв'язок з оплатою праці на підприємстві ресторанного господарства відбувається у декілька етапів (рис. 3.2).

Проведені дослідження на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства дозволили визначити узагальнений перелік професійних компетентностей та сформувані критерії з описом ознак їх прояву на різних рівнях.



*Рис. 3.2. Етапи формування структури компетентностей на підприємстві ресторанного господарства*

Крім того, встановлено, що на формування компетентностей впливають такі фактори, як досвід роботи, рівень кваліфікації та зв'язок роботи працівника з результатами роботи підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Шкала оцінки рівнів компетентностей персоналу підприємств  
ресторанного господарства та інших факторів впливу на оплату праці  
за рівнями їх прояву**

№ пор.	Назва компетентності та фактору впливу на оплату праці	Розподіл оцінки в балах за рівнями проявлення їх від 1 до 6					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
1	Комунікаційна компетентність	0	2	4	6	8	10
2	Функціональна компетентність						
3	Сервісна компетентність						
4	Корпоративна компетентність						
5	Управлінська компетентність						
6	Загальна компетентність						
7	Ситуативна компетентність						
8	Досвід роботи						
9	Рівень кваліфікації (освіти)						
10	Вплив на кінцеві результати						
Загальна сума балів		0	20	40	60	80	100

На основі практики аналізу застосування оцінки компетентностей персоналу на підприємствах ресторанного господарства сформовано критерії їх оцінювання та їх опис для кожного рівня. Перший рівень компетентності (P1) свідчить про відсутність її прояву, що можливо для окремих посад, зокрема, для прибиральниці не передбачено володіння управлінською компетентністю. Процедуру оцінювання компетентностей персоналу на підприємствах ресторанного господарства має здійснювати комісія, до якої входять вищі керівники підприємства, їх заступники з організаційного розвитку, керівники відповідних функціональних служб та ін.

Отже, напрям удосконалення професійної компетентності можна використовувати при управлінні матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах ресторанного господарства, що розглядається насамперед як застосування інструментів індивідуалізації розміру заробітної плати окремого працівника, що базується як на традиційних параметрах (стаж, кваліфікація, досвід), так і на оцінюванні індивідуальних якостей працівника – його компетентності (здатності реалізувати наявні знання, вміння і навички для розв'язання професійних завдань).

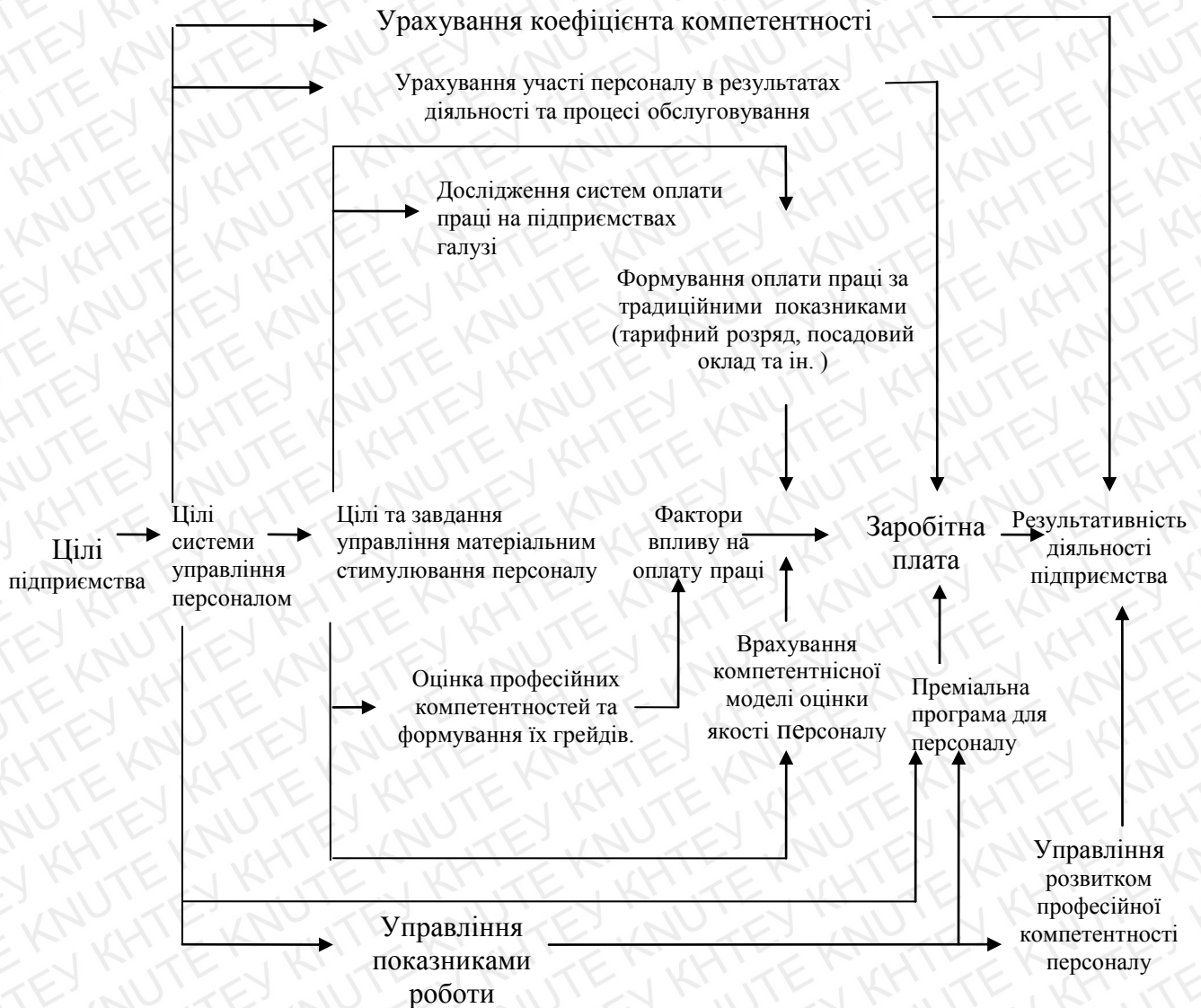
Програма матеріального стимулювання персоналу на основі компетентнісного підходу дозволить розв'язати такі проблеми:

- усунути непрозорість процесу управління матеріальним стимулюванням; сформувати нормативно обґрунтовані підстави зростання фонду оплати праці персоналу як у частині основної, так і додаткової через введення спеціальних доплат і надбавок, зростання преміальних, матеріальних і компенсаційних виплат тощо;

- спростити методичні процедури нарахування заробітної плати, які не допускають необґрунтованого введення на підприємстві підвищеного рівня оплати для нових посад порівняно з існуючими як дестимулюючого впливу в цілому, а також формального ставлення керівництва до нормативних внутрішніх документів з оплати праці, довільного внесення ним змін в існуючу систему стимулювання.

Крім того, при матеріальному стимулюванні праці потрібно враховувати результати компетентнісної оцінки якості персоналу, завантаженість готелю, роль персоналу при формуванні доходу та його участь в системі обслуговування споживачів готельних послуг.

Систему управління матеріальним стимулюванням персоналу на основі компетентнісного підходу можна представити наступним чином (рис.3.3)



*Рис. 3.3. Система управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу*

Реалізація системи матеріального стимулювання має здійснюватися через механізм впровадження системи оцінювання рівня компетентностей, результатів діяльності персоналу та його участі в процесі сервісної взаємодії, корельованих з рівнем ринкової вартості праці, на основі дотримання стимулюючого принципу мотивації до розвитку, соціальної справедливості, проінформованості та економічної обґрунтованості рішень.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розкрито сучасну парадигму формування системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства та встановлено, що нині відбувається принципова зміна уявлень про роль та значення персоналу в діяльності підприємства. Це пов'язано з тим, що методи підвищення ефективності діяльності підприємства, які існують, спрямовані на вдосконалення виробничих і фінансових організаційних підсистем, досягають межі своїх можливостей, і подальший розвиток підприємств неминуче зіткнеться з необхідністю підвищення ефективності діяльності за рахунок якісних змін у підходах до управління персоналом підприємств. Виникає потреба у створенні й апробації нових форм і методів управління персоналом підприємства, які дозволяють упроваджувати сучасні підходи до підбору, оцінювання, адаптації, мотивації, розвитку персоналу підприємств, що відповідали б сучасним поглядам на роль персоналу в діяльності підприємства.

Визначено сутність управління професійною компетентністю персоналу підприємств ресторанного господарства та встановлено, що у загальному вигляді професійна компетентність персоналу підприємств ресторанного господарства розглядається через сукупність універсальних, а також технологічних, корпоративних, комунікативних, сервісних, управлінської та наукової її складових. Система оцінки компетентностей персоналу є логічною і необхідною складовою процесу управління матеріальним стимулюванням персоналу підприємства і побудована на таких принципах: об'єктивності – оцінювати компетентності персоналу відповідно до професійних стандартів та поточного моніторингу діяльності; достовірності – всебічної перевірки результатів оцінювання; економічної та логічної обґрунтованості порядку здійснення процедури оцінки; демократичності – прийняття рішень лише за умов однастайності експертів, що здійснюють оцінювання. Особливістю підприємств ресторанного господарства є те, що значна частина персоналу має безпосередній контакт зі споживачем послуг (Front Office), тому важливе значення при визначенні

професійної компетентності цієї групи працівників потрібно враховувати їх вагомість з позиції споживачів і послуг виокремити сервісні та комунікативні компетентності.

Обґрунтовано теоретичні засади організації професійного розвитку, оцінки та мотивації персоналу та пояснює, що кризова ситуація потребує формування дієвих концепцій управління, реалізація яких спрямована на консолідацію персоналу для досягнення соціально-економічних цілей підприємств та формування цілісного підходу до управління матеріальним стимулюванням. Це дозволить гармонізувати відносини в системах «працівник – працедавець», «працівник – працівник» та «працівник – споживач», підвищити професійну компетентність, продуктивність і якість праці персоналу. Для підприємств ресторанного бізнесу зазначені управлінські аспекти є актуальними, оскільки персонал має безпосереднє відношення до створення ресторанного продукту як пріоритетного чинника формування доходу підприємства, збереження та посилення його ринкової позиції.

Досліджено кількісний та якісний склад персоналу та ефективність його використання на досліджуваному підприємстві. Аналізуючи структуру кількісного та якісного складу персоналу ресторану в відсотковому співвідношенні, можемо сказати, що найбільша кількість працівників виробництва і робітників залу і найменший відсоток адміністративно-управлінського персоналу, який складає 6%. Проаналізувавши дані щодо професійної компетентності було визначено такі негативні результати щодо підвищення кваліфікації працівників, яке відсутнє, було прийнято рішення щодо розмови (інтерв'ю) з керівництвом даного підприємства ресторанного господарства для виявлення причин відсутності розвитку персоналу. Ще однією причиною недостатньої підготовки кадрів на підприємстві ресторанного господарства є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти. Отже, необхідною умовою взаємодії роботодавців і робітників є стабілізація складу найманих працівників

підприємства. При цьому невпинний науково-технічний прогрес призводить до старіння знань найманих працівників. Управлінці мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме: звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку, або безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Визначено ефективність управління професійною компетентністю персоналу на досліджуваному підприємстві ресторанного господарства. За результатами анкетування серед керівників, технічних працівників та споживачів показує, що у ресторані «Grillitza» керівництво не займається розробкою та реалізацією стратегії управління персоналом, не створює відповідне забезпечення персоналом для реалізації конкурентної стратегії. Неефективна організація управління персоналом обумовила виникнення низки проблем: внаслідок низької оплати праці спостерігається низька мотивація персоналу до підвищення ефективності праці; недосконалість системи розвитку персоналу; дефіцит кваліфікованого персоналу; відсутність об'єктивних критеріїв оцінки персоналу; відсутність стратегічних методів управління; відсутність вимог до претендентів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей та ін.

Запропоновано заходи удосконалення управління професійною компетентністю персоналу досліджуваного підприємства, які передбачають низку конкретних завдань: залучення та утримання на підприємстві робочої сили необхідної кваліфікації; забезпечення постійної відповідності кількісних та якісних параметрів кадрового складу підприємства потребам ефективної організації основної діяльності; формування інноваційно-орієнтованого кадрового ядра підприємства; забезпечення високого рівня прихильності персоналу цілям та завданням підприємства; забезпечення високого рівня мотивації персоналу до ефективної трудової діяльності та здійснення інноваційних видів діяльності; запровадження ефективної організації праці, яка забезпечує високу її продуктивність і якість,

повноцінне і раціональне використання усіх ресурсів підприємства; формування нової якості персоналу підприємства шляхом розвитку внутрішніх здібностей.

Розроблено пропозиції щодо удосконалення оцінки якості персоналу на підприємстві ресторанного господарства та сформовано шкалу з описом ознак прояву компетентностей на різних рівнях і здійснити безпосередню оцінку кожної, крім того розроблена шкала є універсальною для всіх категорій персоналу підприємств ресторанного господарства. Проведені дослідження на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства дозволили визначити узагальнений перелік професійних компетентностей та сформувані критерії з описом ознак їх прояву на різних рівнях.

Обґрунтовано необхідність використання компетентнісного підходу при матеріальному стимулюванні персоналу підприємств. Отже, напрям удосконалення професійної компетентності можна використовувати при управлінні матеріальним стимулюванням персоналу на підприємствах ресторанного господарства, що розглядається насамперед як застосування інструментів індивідуалізації розміру заробітної плати окремого працівника, що базується як на традиційних параметрах (стаж, кваліфікація, досвід), так і на оцінюванні індивідуальних якостей працівника – його компетентності (здатності реалізувати наявні знання, вміння і навички для розв'язання професійних завдань). Програма матеріального стимулювання персоналу на основі компетентнісного підходу дозволить розв'язати такі проблеми: сформувані нормативно обґрунтовані підстави зростання фонду оплати праці персоналу як у частині основної, так і додаткової через введення спеціальних доплат і надбавок, зростання преміальних, матеріальних і компенсаційних виплат тощо; спростити методичні процедури нарахування заробітної плати, які не допускають необґрунтованого введення на підприємстві підвищеного рівня оплати для нових посад порівняно з існуючими як дестимулюючого впливу в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник / О. В. Акіліна, Л. М. Ільч. – К.: Алерта, 2010. – 734 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws>.
3. Басюркіна Н. Й. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України / Н. Й. Басюркіна, Л. Н. Мартолога // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2016. – Том 15. Вип. 2(33). – С. 63-71.
4. Бондаренко Н. В. Формування сучасних систем управління персоналом підприємства / Н. В. Бондаренко, М. С. Пантелєєв // Комунальне господарство міст. – 2013. - № 111. – С. 267-272.
5. Ведмідь Н.І. Босовська М.В. Полтавська О.В. Теоретичні основи стимулювання персоналу суб'єктів готельного бізнесу // Ефективна економіка: електронне наук. вид. Дніпропетровськ. держ. аграрно-екон. ун-ту. – № 2. – 2019. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/>
6. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко.- К. : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. – 528 с.
7. Герасимчук Н. А. Аналіз стану системи управління персоналом на підприємстві / Н.А. Герасимчук, Л.В. Ічанська // Молодий вчений. – 2015. - № 12(27). – С. 146-150.
8. Глухова С. В. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства [Електронний ресурс] / С. В. Глухова, Ю. С. Щебетенко // Вісник НТУ «ХПІ». - 2015. - № 59(1168). - С. 117-120.
9. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев // Інтелект ХХІ. – 2017. - № 3. – С. 74-79.

10. Голубка О. Я. Аналіз методів управління персоналом / О. Я. Голубка, Ю. О. Дідович, Я. Ф. Копусяк // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 5. – С. 113-117.
11. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу / О.Я. Гугул // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 194–198.
12. Гуляєва Н. Маркетинговий підхід до формування персоналу готелів / Н. Гуляєва, О. Полтавська // Вісник КНТЕУ. – 2011. - № 1. – С. 20-30.
13. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 6. – С. 89-94.
14. Дикань В. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства / В. В. Дикань, М. В. Гладух // Соціальна економіка. – 2017. – Вип. 54(2). – С. 88-92.
15. Дідіченко Н. Г. Оцінка ефективності праці персоналу / Н. Г. Дідіченко, К. О. Зубкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/62210.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/62210.doc.htm).
16. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу / К. М. Дідур // Ефективна економіка. - 2011. - № 11 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776>.
17. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. - 2013. - Т. 18, Вип. 1 (1). - С. 97—101.
18. ДСТУ 30524-97 «Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://helpnik.college.ks.ua/standart/gost/Catalog/Index/1/1238.htm>.
19. Замчевська Н. В. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві / Н. В. Замчевська, А. П. Пушка, І. П. Паславський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.
20. Калініченко А. В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та

поняття / А. В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 417-420.

21. Кінаш О. Вплив професійної культури персоналу на діяльність підприємств в індустрії гостинності / О. Кінаш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

22. Ковальська К. В. Нові підходи до мотивації персоналу в стратегічному управлінні корпораціями / К. В. Ковальська, Р. В. Рак // Формування ринкових відносин в Україні. – 2010. – № 1. – С. 29-33.

23. Ковтун Є. І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення / Є. І. Ковтун // Молодий вчений. – 2016. - № 6(33). – С. 46-50.

24. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах / К. Б. Козак // Теоретичні та практичні аспекти менеджменту. – 2014. – № 4. – С. 52-54.

25. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом / [С. Короленко, Р. Короленко, Ю. Судакова] // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – С. 53–60.

26. Крайнюк Л. М. Особливості мотивації праці на ресторанных підприємствах м. Харкова / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, О. В. Шишлакова // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. - № 2(10). – С. 68-73.

27. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2005 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.twirpx.com/file/208748/>.

28. Кулинич Т. В. Управління персоналом вітчизняних підприємств з урахуванням трудової мотивації / Т. В. Кулинич // Вісник Вінницького політехнічного інституту. – 2014. - № 5. – С. 91-95.

29. Магопєць О. А. Особливості підготовки кадрів на підприємствах в умовах формування економіки знань / О. А. Магопєць // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. - 2012. - Випуск 21

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua).

30. Майстер Л. А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л. А. Майстер // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 3. – С. 212-218.

31. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://westudents.com.ua>.

32. Мартієнко А. І. Сутність гостинності як економічної категорії / А. І. Мартієнко, О. В. Дишкантюк // Економіка: реалії часу. – 2017. - № 2(30). – С. 72-78.

33. Мельниченко С. В. Оцінка персоналу підприємств готельного господарства на основі компетентнісного підходу / С. В. Мельниченко, М. В. Босовська, О. В. Полтавська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.sworld.com.ua/simpoz2/3.pdf>.

34. Минчинська І. В. Персонал як визначальна складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / І. В. Минчинська, В. М. Дерев'яно // Економічний аналіз. – 2013. – Т. 14. - № 3. – С. 149-161.

35. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д. В. Нагернюк // Ефективна економіка. – 2016. - № 9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.

36. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.

37. Оніщук Ю. Ю. Мотивація як одна із складових ефективного управління розвитком людських ресурсів організації / Ю. Ю. Оніщук // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 137-139.

38. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук



А. Г. Бабенка. - Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. – 328 с

39.Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єрємін [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.irbis-nbuv.gov.ua](http://www.irbis-nbuv.gov.ua).

40.Погорелова Т. О. Аналіз факторів, які впливають на ефективність праці персоналу підприємства / Т. О. Погорелова // Вісник Національного технічного університету «ХПІ». – 2016. - № 27(1199). – С. 17-21.

41.Полтавська О.В. Теоретичне обґрунтування матеріального стимулювання персоналу в готельному господарстві / О. В. Полтавська // Вісник СНУ ім. В. Даля. – 2013. - № 8 (197). – Ч 2. – С. 148–151.

42.Полтавська О. В. Трудові ресурси підприємств готельного господарства та особливості економічного механізму їх формування / О. В. Полтавська // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії і практики: зб. наук. пр. – Спец. вип. КНЕУ: Т 1, Ч II. – К. : КНЕУ - С. 670-679.

43.Полтавська О.В. Концептуалізація ефективного управління маркетинговою діяльністю у сфері ресторанного господарства // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА». - 2016 Випуск 1-2 – С. 132-139

44.Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України 24.07.2002 р. № 219 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02>.

45.Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.

46.Рульєв В. А. Управління персоналом: Навчальний посібник / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К. : Кондор-Видавництво, 2013. – 310 с.

47.Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 305 с.

48. Самодай В. П. Організація ресторанної справи : навч. посіб. / В. П. Самодай, А. І. Кравченко. – Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2015. – 424 с.

49. Семенова Л. Ю. Теоретичні аспекти системи розвитку персоналу на підприємстві / Л. Ю. Семенова, А. В. Заболотня // Молодий вчений. - 2017. - № 10(50). - С. 1041-1044.

50. Стандарт професійної (професійно-технічної) освіти. Професія: офіціант, затверджений Наказ Міністерства освіти і науки України від 27.12.2017 р. № 1691 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mon.gov.ua> > pto > standarty > ofitsiant.

51. Управління персоналом : навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця : ВНТУ, 2014. – 283 с.

52. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства / І. І. Чавичалов // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 1. - С. 41-44.

53. Червінська Т. М. Особливості розвитку персоналу в умовах інноваційних змін / Т. М. Червінська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. - 2015. - № 1. - С. 135-140.

54. Flippo E. Principles of Personnel Management (McGraw-Hill International Editions: Management Series) Paperback–Import / E. Flippo // <https://www.amazon.in>.

55. Sims R. Organizational Success through Effective Human Resources Management / R. Sims, 2002. – 415 p.

# ДОДАТКИ