

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторан «Меланж»,
м.Київ

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

Тарадай
Валерії Володимирівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц .

*підпис
керівника*

Кулик
Марія Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Мельниченко
Світлана Володимирівна

Київ 2021

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

«___» _____ 2020 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторан «Меланж», м.Київ

Затверджена наказом ректора від «29» 12 2020 р. № 3950.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

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

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Розділ 2. Діагностика системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану «Меланж», м.Київ

2.1. Аналіз кадрової політики ресторану

2.2. Визначення впливу чинників на оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

2.3. Оцінка результативності діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Розділ 3. Удосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану «Меланж», м.Київ

3.1. Обґрунтування програми заходів з вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

3.3. Прогнозування результативності вдосконалення системи оцінювання

Висновки

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	Вибір теми випускного кваліфікаційного проекту	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускний кваліфікаційний проект	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	Написання 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускного кваліфікаційного проекту	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	Написання 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускного кваліфікаційного проекту	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	Написання 3 розділу випускного кваліфікаційного проекту	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	Попередній захист випускного кваліфікаційного проекту у комісіях	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	Подання випускного кваліфікаційного проекту та реферату на кафедру	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	Подання випускного кваліфікаційного проекту до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	Підготовка матеріалів випускного кваліфікаційного проекту до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	Захист випускного кваліфікаційного проекту в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «05» листопада 2020р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Тарадай Валерія виконала випускну кваліфікаційну роботу з порушенням календарного плану. В результаті перевірки унікальності були виявлені текстові збіги, які були усунені студентом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методологічні та практичні засади щодо використання систем «оцінювання кваліфікації працівників». Проаналізовано існуючі системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану «Меланж», м.Київ.

Надано обґрунтування програми заходів з вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану. На основі отриманих результатів обґрунтовано прогноз результативності вдосконалення системи оцінювання.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу _____

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану.....

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....

1.2. Методологічні засади оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану.....

Розділ 2. Діагностика системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану «Меланж», м.Київ.....

2.1. Аналіз кадрової політики ресторану.....

2.2. Визначення впливу чинників на оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану.....

2.3. Оцінка результативності діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану.....

Розділ 3. Удосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану «Меланж», м.Київ.....

3.1. Обґрунтування програми заходів з вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану.....

3.3. Прогнозування результативності вдосконалення системи оцінювання

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ.....

ВСТУП

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Актуальність даного питання полягає в тому, що у ресторанному бізнесі зосереджено багато різних галузей і щоб ресторан працював добре і приносив дохід, треба немало знайти компетентних працівників. Наприклад, щоб гості хотіли повертатися саме у ваш ресторан, у вас повинен бути компетентний шеф повар та його команда, за справами у залі та с гостями повинен відповідати компетентній менеджер та адміністратор, щоб гостю сподобалась атмосфера ресторану – це половина роботи компетентного офіціанта. Щоб знайти таких співробітників, на підприємстві повинен бути компетентний HRменеджер, а що б не було проблем з доходом і податками повинен бути компетентна людина в сфері бухгалтерії, плюс до всього завжди добре мати у себе в команді компетентного ITменеджера, а також такі штатні працівники, як сантехнік та електрик та загальній майстер, який у разі поломки зможе швидко її усунути, а він також повинен бути компетентним.

Метою випускної роботи є дослідження систем «оцінювання кваліфікації працівників». Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. Слід зауважити, що сьогодні досить складно розробити збалансовану систему оцінок щодо її

об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, в науковій літературі існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу.

У процесі досягнення мети було поставлено і вирішено наступні завдання:

- визначення сутності «система оцінки персоналу», її особливості в сфері ресторанного бізнесу;
- здійснення аналізу ресторану «Меланж» по темі кваліфікаційної роботи;
- дослідження працівників і відділ кадрів ресторану «Меланж»;
- сформульованні ціннісні рекомендації щодо систем оцінки персоналу у ресторані «Меланж».

Об'єкт дослідження – процес формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу .

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування системи оцінювання фахових компетентностей персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу .

Інформаційна база складається з наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, монографій, нормативно -правових актів України, статей наукових конференцій, офіційних даних ресторану «Меланж» .

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства. Від компетентності і кваліфікації працівників, професійних навиків та здібностей обумовлений рівень роботи організації. На жаль, важко визначити працездатність персоналу і його професіоналізм тільки за дипломом про освіту. Тому в організаціях використовують оцінювання персоналу, що є критерієм професійних здібностей робітників, демонструє власні цінності або принципи та перспективи персоналу. Неупереджена оцінка праці надає змогу працівникові мати розуміння про те, як була оцінена їх діяльність, а й здебільшого сприяє на мотивацію його подальшої професійної діяльності, а саме роботу.

Оцінка роботи працівників є найважливішим засобом контролю у будь-якому сучасному підприємстві, оскільки кожен менеджер керівник хоче знати, наскільки продуктивно працюють його співробітники, а також як можна збільшити цю ефективність. Оцінка персоналу дає змогу проявити і розкрити вміння та потенціал кожного кадра, а також спрямувати ці навички на реалізацію стратегічних цілей організації.

Усі організації та підприємства існують для реалізування поставлених ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей демонструє, наскільки ефективно діє підприємство та використовує наявні ним ресурси. В голові управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи порівняння та виміру. Під час управління кадрами зворотний зв'язок здійснюється через оцінку персоналу, а саме врегулювання діапазону відповідностей співробітників на займаних посадах. Варто звернути увагу, що нині досить важко побудувати стабільну систему оцінок щодо її об'єктивності, адаптивності, легкості і зрозумілості, існує кілька поглядів в науковій

літературі на системи оцінювання персоналу. У сучасному світі сутність визначення «оцінка персоналу» потребує великої уваги та аналізу. Оцінювання персоналу в процесі здійснення роботи організації присутнє на кожному етапі активності («вхід – діяльність – вихід»). В періоді входу субстанцією оцінювання є переважно якості осіб, які претендують на роботу, в періоді діяльності – робоча поведінка працівників, в періоді виходу – результат праці. Намір оцінювання працівників є здобуття неупереджених оцінок їхньої праці, в яких зосереджується досвід і знання, ставлення до роботи, внесок у фінальний результат праці початкового трудового колективу та організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання має бути не працівник загалом, а тільки її людські властивості, якості і дії з огляду на пророблену нею працю та результат. Оцінка ефективності управління персоналом складає суть: про те, наскільки конкретна робота відповідає досягненню поставлених цілей; про подальше формування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності управління.

Вимірювальну і розвиваючу роботу виконує саме функція оцінювання персоналу. Вимірювальна функція підпорядковує собі:

- Професійні якості (знання, вміння, навички, досвід тощо);
- Морально-психологічні (об'єктивна самооцінка, чесність, психічно-стабільна поведінка тощо);
- Ділові якості (організованість, відповідальність, ініціативність тощо);
- Інтегральні (авторитет, загальна культура тощо).

Друга функція – розвиваюча несе під собою:

- Можливості розвитку:
- діловий ріст;
- інтелектуальний ріст;
- підвищення рівня кваліфікації;
- прагнення збільшувати свої особисті внески у досягненнях організації.

Треба визначити, що у пунктах показників, за якими оцінюється ефективність управління персоналу, зворотний зв'язок має дуже велике значення, адже саме він є головним і ключовим під час обміну даними між працівниками і їх керівництвом про зроблену роботу. Вітчизняна та зарубіжна наука має суттєві дослідження різних підходів та методів до оцінки персоналу. За допомогою різних позицій можна як підійти до самого предмета оцінки, так і визначитися із суб'єктом оцінки. Система оцінки персоналу завжди формується під впливом потреб практичних завдань, які повинні бути простими і зрозумілими. Методи оцінки персоналу є головною і першою складовою оцінки персоналу. У системах оцінювання застосовують різноманітні методи, а в їх межах – техніки оцінювання.

Інноваційна політика в управлінні кадрами - є головним завданням для керівників компаній на сьогодні. Менеджеру необхідно визначити інноваційну стратегію, яка дозволить підвищити якість корпоративної культури в управлінні бізнесом в умовах конкурентного глобальної економіки.

У роботі Spencer, L.M.Jr представлено авторське бачення конструктивного підходу до забезпечення творчого розвитку організації, а саме: необхідно переосмислити і скорегувати взаємодія всієї компанії і кожного її учасника для трансформації корпоративної стратегії, впровадження нових бізнес-моделей та інноваційних процесів управління - це дає гнучкість для внесення ключових змін, що може привести до підвищення продуктивності компанії і конкурентним перевагам.

Незважаючи на існуючі відмінності наукових і практичних підходів до класифікації компетенцій, кожна організація, як показує практика, розробляє власні моделі компетенцій в області управління бізнесом і командою, що значно допомагає в побудові управлінського процесу.

Одним із головних завдань керівника є пошук шляху до ефективних взаємовідносин з командою: спілкування зі співробітниками, допомога підлеглим у вирішенні незрозумілих питань у робочих процесах та інновації

гнучкого підходу до управління. Аналізується оцінка конкурентної стратегії професійних і особистісних компетенцій і дається пояснення, як менеджери можуть домогтися більшого успіху в управлінні, використовуючи поєднання креативності з особливостями аналітичного мислення.

З розвитком технологій і інновацій з'являються нові тенденції в трансформації компетенцій, які дозволять компаніям приймати правильні рішення з урахуванням основних ризиків в умовах і зміни ринку.

У статті досліджуються інструменти в управлінні взаємовідносинами між власниками бізнесу і персоналом, озвучуються окремі аналітичні підходи вітчизняних і закордонних учених-практиків, які у своїх дослідженнях детально знайомляться з їх розробками й підходами.

Визначення поняття «оцінювання персоналу»:

- Оцінювання персоналу розуміють як процедуру, в наслідок якої визначається рівень професійних якостей працівника, його компетентності у роботі, відповідність діяльності певним вимогам (М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко)

- Оцінка персоналу складається з визначення того, наскільки кожен працівник досягає очікуваних результатів роботи та відповідає вимогам, що за підсумками оцінюються із робочих завдань. (А. Колот)

- Оцінка персоналу - це процес, який складається з визначення ефективності працівників у виконанні завдань організації з метою систематичного накопичення інформації, необхідної для прийняття наступних управлінських рішень. (Є. Борисова)

- Оцінка персоналу використовується для визначення придатності працівника до вакантної посади чи посади (посади), що займає в даний час. (О. Кириченко)

- Оцінка персоналу - це запланована та формалізована ознака трудової діяльності співробітників, ефективності роботи персоналу (Г. Завіновська)

- Ділова оцінка персоналу - це процес націлений врегулювати відповідності якісних характеристик працівника вимогам посади та робочого місця. (Л. Федулова)

- Оцінка персоналу - це процедура, яка проводиться для виявлення ступеня виконання професійних, ділових та особистих якостей персоналу, кількісних та якісних результатів його роботи щодо певних вимог. (В. Савченко)

- Оцінка персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень їхніх знань, умінь, навичок, дає уявлення про ділову особистість працівника та моральні риси. (А. Шегда)

- Оцінка персоналу - це письмовий або усний процес оцінки життєвого становища людини, її властивостей, поведінки та рівня результативності, що важливо для досягнення місії та цілей організації. (Ф. Хміль)

- Оцінка корпоративного персоналу є складовою діагностики персоналу, цілеспрямованим процесом встановлення відповідності кількісних та якісних професійних характеристик персоналу вимогам роботи (робочого місця), відділу та організації в цілому. (І. Скопилатов, О. Єфремов)

Іншими словами, робиться висновок, що оцінка персоналу - це процедура, яка проводиться для виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його роботи певним вимогам.

Загалом система оцінки персоналу містить чотири блоки:

I. Зміст оцінки - об'єкт аналізу, специфічні якості людини, її поведінка, результати її праці;

II. Система критеріїв оцінки та їх вимірювання;

III. Система методів, прийомів та засобів оцінювання;

IV. Процедура оцінки

Визначається порядок оцінки, суб'єкти оцінки, місце виконання, терміни та періодичність оцінки, організаційні засоби, які використовуються під час оцінки працівників компанії.

Обсяг оцінки персоналу досить широка. Результати оцінювання використовуються для відповіді на такі питання, як: відбір та розміщення нового персоналу; подання на резервні та нові посади; прогнозування просування працівників та планування кар'єри; раціоналізація методів та засобів вдосконалення роботи, процесів управління; поліпшення організації роботи; вдосконалення планів та програм підвищення кваліфікації персоналу; оцінка ефективності роботи робочих команд та окремих працівників; посилення демократичних принципів управління; побудова компетентної системи мотивації праці; вдосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників.

1.2. Методологічні засади оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Інструмент системи оцінки персоналу сформувався під тиском потреб вирішувати практичні проблеми виробничої та управлінської діяльності на основі головних методів. Методи оцінки персоналу повинні відповідати структурі організації, характеру діяльності співробітників, меті оцінки, бути простими та зрозумілими; включати 5-6 і більше показників, поєднувати усні та письмові завдання. Методи оцінки персоналу - це насамперед складова частина оцінки персоналу, але прикро, що як такої єдиної класифікації методів оцінки наразі не існує.

Методи оцінки персоналу поділяються на традиційні та нетрадиційні. Перший зосереджений на окремому працівнику та спирається на суб'єктивну оцінку керівника чи колег. Його недоліки полягають у тому, що оцінка дається окремому працівнику без урахування мети організації, на основі оцінки керівника, без урахування думки колег, інших працівників, гостей тощо; вона зосереджується на минулих досягненнях і не враховує довгострокові перспективи компанії та працівника. Нетрадиційні методи: вони базуються на робочій групі (підрозділі чи команді) і надають більшої важливості оцінці працівника колегами та здатності працювати в групі з

іншими; оцінка окремого працівника та робочого колективу ґрунтується на результатах роботи всієї компанії та враховує не лише успішне виконання поточних функцій, а й здатність до компетентного розвитку та засвоєння нових професій та навичок. При цільовій, плановій та оперативній оцінці методи, що існують на даний момент, поділяються на три групи: якісні, кількісні та комбіновані. Група якісних методів включає методи: біографічного опису, спеціального усного опису, опису бізнесу, стандартного опису та методу обговорення. До групи кількісних методів належать усі методи з кількісною оцінкою рівня якості працівника. Комбіновані методи - це методи оцінки та експертні методи тестування.

Колот А. М. враховує, що в теорії та на практиці існує два види оцінки персоналу: самооцінка та зовнішня оцінка. Щодо самооцінки, він вказує, що в свідомості кожної людини є ряд ідей, стандартів, образів: ідеальний (більш узагальнений, невловимий) образ «Я»; нормативний образ "Я", тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб її сприймали та поважали інші; і, нарешті, реальний образ «я», тобто відносно об'єктивна оцінка самого себе. Водночас кожен потребує похвальної оцінки своєї діяльності командою, керівниками, безпосередніми замовниками продуктів праці. Більш того, зовнішнє оцінювання виконує свої завдання, лише якщо воно походить від трьох названих організацій. Відсутність одного з видів оцінювання може сприяти розвитку навіть негативних явищ.

Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О., залежно від форми вираження кінцевого результату розрізняють описові, кількісні та комбіновані методи. В описових методах оцінка представлена у текстовому вигляді, у кількісних та комбінованих шкалах оцінки, які дозволяють кількісно визначати різні рівні роботи в організації. Відповідно до інструментів оцінки існує прогностичний метод, інформаційна база якого є результатом опитувань, інтерв'ю, інтерв'ю; практичний метод, заснований на оцінці результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли

працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації (у навчальному процесі - кейс -метод).

Федулова Л.І. вважає, що методи оцінки персоналу необхідно поділити на індивідуальні та групові методи оцінки.

На мою думку, найпоширенішими сьогодні є такі методи оцінки персоналу:

1.Оцінка діяльності, орієнтована на особливості.

Керівники оцінюють співробітників за такими ключовими рисами особистості, як дисципліна, надійність, належність тощо. Оцінка базується на простій оціночній шкалі, починаючи від «Добре» до «Потребує покращення». Як правило, всі співробітники оцінюються за одним набором атрибутів.

Приклад оцінки:

«Чи відповідає Микола на скаргу клієнта вчасно з правильним тоном і дієвою відповіддю?»

Де це застосовується?

Цей тип оцінки ефективності ефективний у командах/відділах, де співробітники повинні виконувати подібний набір завдань з високою ефективністю, як-от ВРО або відділ підтримки клієнтів. Це також ефективний інструмент в організаціях, де очікується, що працівники відповідають набору цінностей або робочих рис.

Переваги:

Це простий формат оцінки, який допомагає розповісти співробітникам про те, якими ключовими атрибутами вони повинні володіти, щоб добре виконувати свою роботу. Це також сприяє формуванню духу конкурентоспроможності серед працівників, оскільки вони прагнуть бути належними та досягати кращих результатів.

Недоліки:

Оцінка повністю ґрунтується на якісній оцінці керівника і, таким чином, піддається ризику будь-якої упередженості, пов'язаної з суб'єктивністю, останнім часом та особистими стосунками.

2. Оцінка діяльності, орієнтована на поведінку.

Цей тип оцінки ефективності оцінює дії співробітників. Доступні різні варіанти шкали оцінок: (а) ковзаючий рейтинг (від поганого до відмінного), (b) вимушений вибір (з такими параметрами, як погано, середній, хороший тощо), (c) примусовий вибір із коментарями, що дозволяють керівнику вводити описові дані, і (d) поведінкова прив'язка, коли керівники оцінюють конкретні дії співробітника.

Приклад оцінки:

«Чи відповідає Микола на скаргу клієнта вчасно з правильним тоном і дієвою відповіддю?»

Де це застосовується?

Цей тип оцінки застосовний там, де посадові інструкції, як правило, чітко визначені, і працівники зобов'язані виконувати роботу відповідно до очікуваного рівня обслуговування. Це може бути не дуже ефективним, якщо посадові обов'язки є динамічними, і очікується, що працівники будуть виконувати кілька ролей у різних функціях і командах.

Переваги:

Якщо описи різної поведінки правильно визначені для конкретного аспекту ефективності, керівники можуть бути більш точними з точки зору їх оцінки, а не повністю суб'єктивного та загального підходу системи оцінювання. Крім того, маючи можливість додавати описи, керівники зобов'язані сформулювати оцінку і таким чином забезпечити більшу ясність в оцінці діяльності.

Недоліки:

Дослідження показали, що ця рейтингова система не позбавлена недоліків поширених видів оцінки.

3. Неструктурований метод.

Цей тип оцінки діяльності повністю заснований на описі, без будь-яких конкретних атрибутів, які необхідно оцінити, або об'єктивних оціночних

шкал. Запитання задаються у відкритому форматі, і керівник зобов'язаний відповідати відповідно до його/її суб'єктивної оцінки.

Приклад оцінки:

«Як Микола як працівник?»

Цей тип оцінки може застосовуватися в організаціях, які або не мають, або не можуть мати жодного процесу оцінки. У таких організаціях цей вид оцінки можна запровадити як м'який варіант.

Переваги:

Він найпростіший у розробці та реалізації, а також може бути корисним для оцінки здібностей керівника.

Недоліки:

Оскільки оцінка є абсолютно суб'єктивною, метод може бути ненадійним, оскільки він піддається ризикам упередженості, пов'язаної з суб'єктивністю, недавністю та особистими стосунками.

4.Прямий рейтинг.

Цей тип оцінки порівнює працівників і ранжує їх зверху вниз.

Приклад оцінки:

«Рейтинг працівників щодо вирішення скарг клієнтів»

Цей тип оцінки може застосовуватися у відділах/функціях, де всі співробітники виконують конкретне завдання, для якого ключові показники ефективності є стандартними для всіх.

Переваги:

Це швидкий і простий метод знайти найкращих і найгірших виконавців у команді.

Недоліки:

Важко ранжувати працівників, які знаходяться посередині. Це знову ж таки суб'єктивний тип оцінки, який піддається ризикам упередженості керівника/менеджера.

5. Парне порівняння.

Цей тип оцінки порівнює співробітників один на один за певною ознакою. Кількість разів, коли працівника вибирають краще, визначає остаточний рейтинг.

Приклад оцінки:

«Хто з цих працівників надійніше?»

Цей тип оцінки можна застосувати при вирішенні питання про те, яких співробітників підвищити серед потенційних кандидатів.

Переваги:

Це системний підхід до оцінки, допомагає рівномірно оцінювати працівників.

Недоліки:

Якщо кількість працівників для порівняння велика, цей метод може стати занадто виснажливим для оцінювача, і, таким чином, оцінка може бути схильною до людських

6. Метод оцінювання.

Цей тип оцінки ефективності має конкретні оцінки, визначені характеристиками, які необхідно продемонструвати, щоб працівник отримав цей рейтинг.

Приклад оцінки:

«Оцінка співробітників як «Добре», «Задовільно» та «Потребує покращення», при цьому працівник може бути оцінений «Відмінно», якщо він/вона продемонстрував наступні характеристики...».

Цей тип оцінки може застосовуватися в урядових/напівурядових організаціях, де результати оцінюються на основі цілісної точки зору.

Переваги:

Маючи чіткі визначення для кожного класу, керівник отримує достатньо вказівок, щоб мати можливість розсудливо оцінити працівника.

Недоліки:

Оцінювач може високо оцінити більшість співробітників.

7. Метод контрольного списку.

Цей тип оцінки має запитання «Так/Ні» для оцінювачів із запитаннями, що стосуються роботи та поведінки співробітника. Кожне запитання має вагу на основі пріоритету аспекту, який оцінюється. Немає шкал оцінок, які використовував би керівник. Після завершення оцінки відповіді збираються кадрами, і для кожного працівника розраховується загальна оцінка ефективності. Щоб забезпечити послідовність оцінювача, подібні, але сформульовані по-різному запитання іноді ставлять двічі під час оцінювання.

Приклад оцінки:

«Чи цікавить Миколу його посадова роль?»

Цей тип оцінки можна застосувати в організаціях, які мають просту структуру з кількома посадовими ролями та чітко визначеними картами посадових компетенцій.

Переваги:

Це, безумовно, полегшує тягар оцінювача щодо оцінки або оцінки за шкалою. Оцінювач може скоріше зосередитися на питанні та пов'язаному з ним атрибуті, який буде оцінюватися для працівника. Таким чином, можна зменшити упередження оцінювача або людські помилки.

Недоліки:

Якщо в організації існує велика кількість посадових ролей, створення анкет, специфічних для кожної ролі, визначення правил підрахунку балів, підтримка узгодженості в оцінці для забезпечення порівнянних балів між посадовими ролями, тощо стає досить нудним плануванням та оперативними витратами.

8. Управління за цілями.

Цей тип оцінки був сформульований Пітером Друкером. У цьому процесі першим кроком є спільна вправа щодо встановлення цілей між співробітником і керівником з чітким визначенням обов'язків та очікуваних результатів. Існує періодичний огляд для відстеження прогресу, виявлення прогалин у продуктивності, потреб у навчанні та корекції курсу.

Де це застосовується? Цей тип оцінки може застосовуватися в організаціях, де співробітники виконують різноманітні посадові ролі та потребують спільного підходу з керівниками для досягнення своїх робочих цілей.

Переваги:

Якщо дотримуватись у правильному дусі, МВО може бути досить ефективним у залученні співробітників, оскільки допомагає працівникам знати, чого від них очікують і як їхній внесок призводить до загального успіху організації. Завдяки періодичній перевірці менеджер також отримує можливість регулярно спілкуватися з працівником у конструктивній обстановці, яка усуває невідповідність очікувань і сприяє організаційному узгодженню.

Недоліки:

Є кілька недоліків – МВО може зайняти досить багато часу. Крім того, існує ймовірність конфлікту з керівниками, які ставлять перед собою надзвичайно високі цілі, а співробітники – на нижчі. Крім того, якщо цілі неможливо виміряти, то процес зазнає невдачі, оскільки огляд та оцінка прогресу будуть надзвичайно суб'єктивними.

9. Психологічна оцінка.

Цей тип оцінки ефективності оцінює здібності, емоційну рівновагу, аналітичні здібності та інші психологічні якості співробітника. Оцінка проводиться у формі детальних співбесід, тестів та обговорень з керівником.

Переваги:

Цей вид оцінки корисні для визначення потреб у навчанні та розвитку та відповідних посадових ролей для співробітників.

Недоліки:

Оскільки підхід є поглибленим, процес може зайняти багато часу та витрат з точки зору організаційних ресурсів.

10. 360-градусна оцінка.

Цей тип оцінки роботи передбачає внески старших, колег, молодших, а також клієнтів і партнерів. Він використовується для оцінки компетенцій, здібностей і поведінки співробітника. Цей тип оцінки найкраще підходить для визначення потреб у розвитку та навчанні працівників.

Переваги:

Оскільки цей тип оцінки збирає дані від усіх ключових співробітників співробітника, точність зворотного зв'язку очікувано вища в порівнянні з іншими типами оцінки ефективності.

Недоліки:

Цей метод все ще є суб'єктивною оцінкою та відкритим для ризиків упередженості на основі особистих стосунків, сучасності чи конкуренції.

11. Числова шкала оцінок.

Цей метод оцінює роботу співробітника, враховуючи конкретну поведінку, пов'язану з роботою (пунктуальність, дисципліна, готовність тощо). Для кожного з критеріїв виставляється числова оцінка. Якщо працівники не набрали мінімального балу, їх направляють на навчання. Цей тип оцінки найкраще підходить для нових співробітників/першокурсників, де організація хоче з'ясувати потреби в навчанні новачків.

Переваги:

Цей метод досить простий у використанні і може бути реалізований в будь-якому типі організації, незалежно від розміру, посадової функції тощо. Він вимагає набагато менше зусиль для налаштування і не вимагає формального навчання.

Недоліки:

Оцінювач може бути упередженим щодо деяких із своїх улюблених співробітників.

12. Критичні інциденти.

У цьому методі критичні інциденти, з якими стикався працівник, перераховуються, розставляють пріоритети, а потім оцінюють на основі контрольного списку, вказуючи добре чи погано. Цей тип оцінки найкраще

підходить для тих випадків, коли працівники реагують на критичні надзвичайні ситуації та кризи, наприклад, у лікарні чи пожежній службі.

Переваги:

Коли все йде нормально, можна очікувати, що співробітники будуть працювати приблизно так само. Але під час кризи ефективність роботи визначається тим, як працівник реагує на неї та виконує очікувані обов'язки.

Недоліки:

Цей метод є абсолютно суб'єктивним і тому відкритий для ризиків. Крім того, це займає надзвичайно багато часу, оскільки оцінювачам доводиться регулярно записувати критичні інциденти.

13. Результати роботи.

У цьому методі очікувані результати роботи порівнюються з фактичними результатами. Як правило, буде очікувана ціль для досягнення або підтримки, і вона буде порівнюватися з фактичними цифрами. Цей тип оцінки корисний для оцінки вимірюваних цілей, наприклад, кількість проданих одиниць, обсяг вироблених одиниць тощо.

Переваги:

Завдяки чітким очікуваним результатам роботи та простому порівнянню з фактичною продуктивністю залишається дуже мало суб'єктивності думок оцінювача.

14. Метод есе.

У цьому методі оцінювач описує роботу співробітника, написавши описовий твір, де він описує сильні, слабкі сторони, здібності тощо співробітника. Цей тип оцінки корисний при оцінці працівників академічної галузі, де дослідження, яке проводить викладач, оцінює оцінювач.

Переваги:

Цей метод не містить складних структур і форматів, тому його легко реалізувати.

Недоліки:

Цей метод може зайняти багато часу.

15. Загальна оцінка діяльності.

Цей тип оцінки заснований на постійному спілкуванні між працівником і керівником протягом усього періоду перевірки. Зрештою, фактична продуктивність відстежується у порівнянні з поставленими цілями, обмінюється відгуками та встановлюються цілі на наступну сесію. Цей тип оцінки найкраще підходить для тих випадків, коли працівник і керівник працюють у тісній координації, менеджер відповідає за меншу команду, а можливості особистого спілкування між працівником і керівником досить високі.

Переваги:

Оскільки в основі цієї оцінки лежить спілкування, це призводить до дуже ефективних обговорень між працівником і керівником протягом року без будь-яких шансів на непорозуміння чи невідповідність очікувань.

Недоліки:

Це може бути непосильним для менеджера, якщо він/вона відповідає за велику команду людей.

16. Оцінка технологічної/адміністративної діяльності.

Цей тип оцінки ефективності оцінює технічні аспекти діяльності працівника.

Переваги:

Оцінювач може зосередитися на певному наборі навичок, а не на відкритих параметрах продуктивності.

Недоліки:

Цей метод є обмежуючим і не може застосовуватися однаково по всій організації.

17. Оцінка діяльності менеджера

У цьому методі працівники, які є менеджерами, оцінюються за їх управлінську роботу. Цей тип оцінки оцінює робочі навички, а також навички людей, оскільки керівник не тільки відповідає за загальні результати роботи, але й підтримує мотивацію та задоволення співробітників.

Переваги:

Менеджери отримують відгуки від тих, хто дійсно працює з ними щодня, надзвичайно допомагає.

Недоліки:

Доповідачі можуть бути не зовсім чесними у своїх відгуках до Менеджерів через страх зіпсувати стосунки.

18. Самооцінка співробітників.

За допомогою цього методу працівники мають можливість ретельно перевіряти власну роботу та оцінити власні сильні та слабкі сторони. Таким чином, вони можуть з'ясувати сфери вдосконалення та скласти список своїх досягнень за рік.

Де це застосовується?

Самооцінка зазвичай застосовується в будь-якій організації, оскільки голос співробітника повинен бути почутим як частина процесу оцінювання.

Переваги:

Коли співробітникам надається можливість самооцінити, вони відчують себе вповноваженими. Вони усвідомлюють, що їхня думка має значення, і їх приймають до уваги під час обговорення оцінки ефективності.

Недоліки:

Співробітник може бути не в змозі ефективно оцінити себе. Він/вона може переоцінювати їхній внесок або применшувати їхній успіх.

19. Огляд оцінки проекту.

У цьому методі оцінка роботи проводиться в кінці кожного проекту. Після виконання призначеного завдання працівники оцінюються на основі виконання останнього завдання. Це актуально для проектних організацій, де співробітники переходять від одного проекту до іншого, і має сенс оцінювати його на завершення проекту, а не в кінці періоду перевірки.

Переваги:

Цей метод допомагає прищепити в організації культуру регулярного зворотного зв'язку. Регулярні перевірки дозволяють виявити та усунути

будь-які відхилення в роботі та впоратися з ними, перш ніж вони вийдуть з-під контролю.

Недоліки:

Оскільки єдиного менеджера не існує, зворотний зв'язок від одного керівника проекту не завжди надходить до наступного керівника проекту.

20. Ведення журналу.

У цьому методі очікується, що працівник буде вести документальний слід про свої досягнення протягом року. Цей документ використовується в щорічних оглядах. Цей тип оцінки корисний для оцінки працівників в академічній галузі, де дослідження, яке проводить працівник, вимагає детального ведення журналу для оцінки оцінювачем.

Переваги:

Добре задокументовані звіти про результати діяльності співробітників є кориснішими, ніж звіти про результати роботи, які ведуть лише за пару місяців до перевірки.

Недоліки:

Цей метод стає застарілим, оскільки автоматичним інструментам зворотного зв'язку надається перевага перед традиційною документацією.

21. Конфіденційні записи.

У цьому методі оцінка проводиться керівником з метою рекомендувати працівника для переведення або підвищення. Основою цієї оцінки є структурована форма, яка збирає інформацію про сильні, слабкі сторони, досягнення тощо. Зазвичай так відбувається оцінка діяльності в державних установах.

Переваги:

Конкретної переваги немає, оскільки є можливість маніпуляцій і обману.

22. Підхід до стандартів роботи

У цьому методі для оцінки фактичної ефективності використовується підхід, орієнтований на результати. Як правило, встановлюється мінімум,

якого необхідно досягти, щоб працівник вважався ефективним. Цей тип оцінки корисний в організації з продажу або виробництва, де цілі оцінки можуть бути встановлені щодо кількості проданих або вироблених.

Переваги:

З чітко визначеними цілями та простим порівнянням із фактичною продуктивністю залишається дуже мало суб'єктивності думок оцінювача.

23. Центри оцінки.

У цьому методі співробітників об'єднують для участі в симуляції та іграх, які допоможуть оцінити управлінський потенціал. Окрім керівників вищої ланки компанії, до цього процесу залучаються зовнішні консультанти та психологи.

Недоліки:

Крім того, що це займає багато часу та вимагає великих витрат, воно сприяє створенню нездорової атмосфери конкурентоспроможності та незахищеності.

24. Метод вимушеного вибору.

У цьому методі оцінюють групу тверджень які найбільш застосовуються до працівника. Твердження включають як позитивні, так і негативні, що надає оцінювачу перспективи для оцінки обох цих протилежних аспектів. Кожне твердження має вагу, яке не розкривається оцінювачу.

Переваги:

Цей метод дозволяє об'єктивно оцінити роботу співробітника, оскільки оцінювачу пропонується вибрати твердження, яке найбільше відображає результативність працівника.

Недоліки:

Справжня проблема полягає в тому, що побудова послідовності висловлювань, які будуть використовуватися для оцінки кожного з аспектів продуктивності співробітника, займає надзвичайно багато часу.

25. Метод примусового розподілу

У цьому методі намагається усунути упередження менеджерів до високої оцінки за шкалою рейтингу.

Переваги:

Цей метод був створений для того, щоб подбати про упередженість оцінювачів, щоб відзначити працівників на вищому рівні рейтингової шкали з основною метою – усунути упередження оцінювачів.

Недоліки:

Оскільки рейтингові твердження мають бути розроблені, щоб оцінювачі могли вибирати, тому існує ймовірність того, що твердження будуть сконструйовані фундаментально неправильно.

Оцінка персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Однак практика оцінювання персоналу все ще характеризується недостатньою чіткістю, еkleктичним підходом, при якому результати оцінки отримують за допомогою непов'язаних методів оцінки, а також відсутністю системності та регулярності у застосуванні процедури оцінки. Характерними рисами діючих в Україні систем оцінки персоналу є орієнтація на спрощені процедури оцінювання та відсутність конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом оцінювання та оцінюваним. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно поширити сучасні методи оцінювання на всі категорії персоналу; розширити доступ працівників до результатів їх оцінки; активно залучати працівників до процесу їх оцінювання, беручи участь у самоаналізі їх діяльності та розробці заходів щодо підвищення ефективності; розширити групу оцінювачів, у якій, крім безпосереднього начальника, часто роль відіграють керівники, колеги, підлеглі та споживачі результатів праці.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «МЕЛАНЖ», М. КИЇВ

2.1. Аналіз кадрової політики ресторану

Ресторан європейської кухні «Меланж» знаходиться у місті Київ. Інтер'єр в залі створений за індивідуальним ескізом з використанням різних матеріалів. Зали закладів зоновані, є затишні куточки з диванами на компанію, а також столики на двох або трьох осіб. Інтер'єр кожної зони індивідуальний і дає можливість гостю відчувати різні неповторні відчуття.



Рис. 2.1 Інтер'єр ресторану «Меланж»

Обслуговуючий персонал має формений одяг: біла ситцева вишиванка і чорні штани для чоловіків і з чорною спідницею для дівчат. Адміністратори, офіціанти, бармени кваліфіковані. Два адміністратора, вісім офіціантів, два бармени. Програма для вибивання рахунку і замовлення, називається Інсайд. Відвідувачам пропонується меню в обкладинці зі шкіряної палітурки, а так само вкладений преїскурант на вино-горілчані вироби. Асортимент пропонованих страв складається з європейської кухні.



Рис. 2.2 Формений одяг офіціантів ресторану «Меланж»

На підприємстві працюють дев'ять кухарів, які мають 4-ий розряд. На робочому місці виробничого персоналу є технологічні картки з вмістом рецептури і короткою технологією страв, що випускаються. На всі вироби, що випускаються є калькуляційні картки. Холодильне обладнання ресторану складається з 4-х морозильних камер, 6-ти побутових холодильників і 2-х стаціонарних холодильних вітрин. Технологічне обладнання складається з: 4-х конфорочної газової плити, 2-х конфорочної електричної плити, електром'ясорубка, мікрохвильова піч, пароконвекційна, жарочні поверхні. Все обладнання сертифіковане і технічно справне.

Послуга харчування ресторану являє собою послугу з виготовлення, реалізації та організації споживання широкого асортименту страв і виробів складного виготовлення з різних видів сировини, покупних товарів, винно-горілчаных виробів, що надається кваліфікованим виробничим і обслуговуючим персоналом в умовах підвищеної комфортності і матеріально-технічного оснащення в поєднанні з організацією дозвілля. Головні завдання ресторану - це виробництво і реалізація кулінарної продукції.

Ресторан, побудований в оригінальному стилі, є унікальним місцем для відпочинку як по класу інтер'єру та обслуговування, так і по чудовій якості кухні. Ресторан призначений також для проведення банкетів. Особливістю банкетного меню є те, що гості ресторану в ньому знайдуть всі необхідні

види нарізок, різноманітні види салатів, а гарячі страви на будь-який вибір і смак. Також є, що запропонувати до чайного столу.



Рис. 2.4 приклад меню ресторану «Меланж»

Ресторан надає споживачам: салати (закуски), гарячі перші страви, гарячі другі страви (основні страви і гарнір), хліб і напій на вибір; приватні заходи, корпоративні свята і вечірки, організація днів народжень, ювілеїв або будь-яких інших урочистостей. Складання спеціального банкетного меню, прикраса залу під будь-яке свято.

Додаткові послуги: бронювання місць в залі ресторану; в ресторані «Меланж» харчування поєднується з відпочинком. Отже, надаються такі послуги з організації дозвілля, як: надання гостям музичного, розважального та телевізійного супроводу; надання гостям преси (газет, журналів).

Штат співробітників ресторану «Меланж» становить 30 осіб і представлений управлінськими, обслуговуючими та виробничими посадами. Організаційна структура представлена на рис. 2.5.

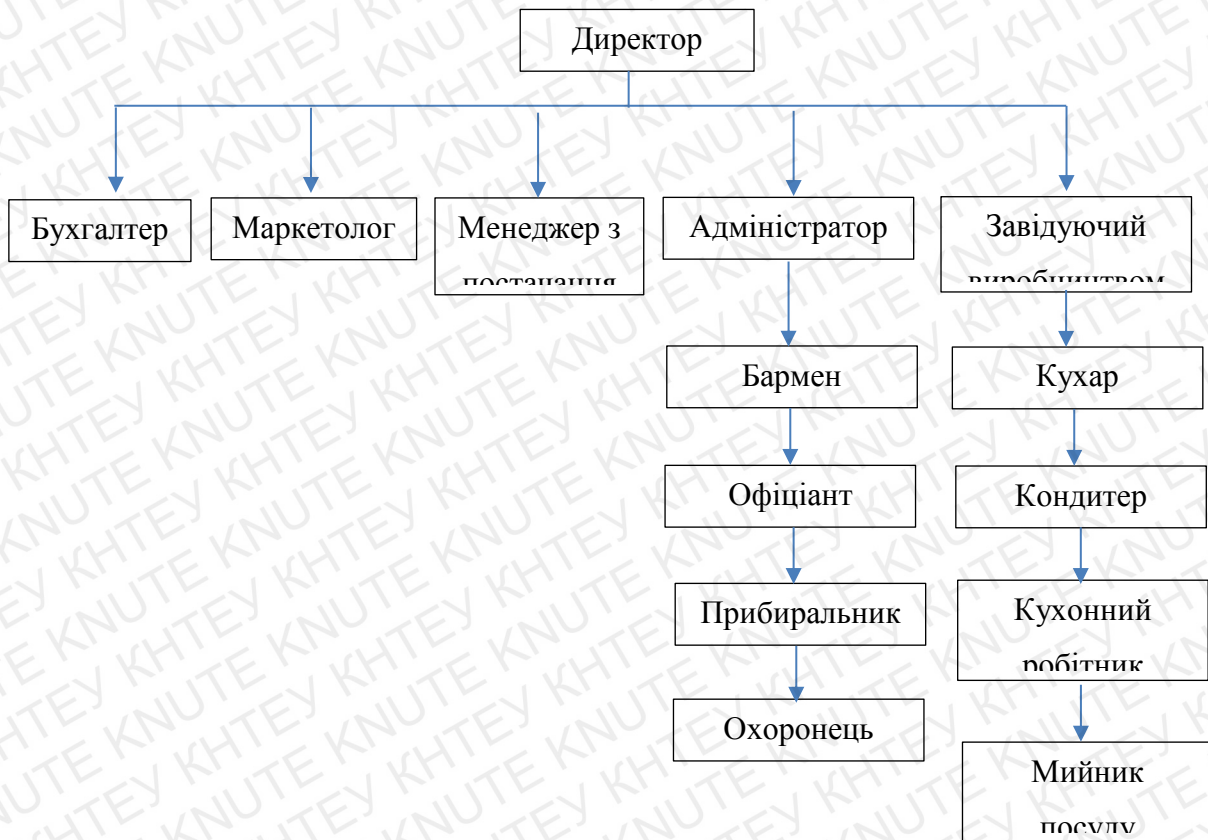


Рис. 2.5 Організаційна структура ресторану «Меланж»

Вивчення організаційної структури ресторану показало, що в структурі персоналу найбільшу частку становить виробничий персонал: це кухарі, кондитери (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Структура персоналу ресторану в динаміці

Персонал	Кіл-ть на 2019 р. чол.	%	Кіл-ть на 2020 р.чол.	%
Адміністративний персонал	4	12	5	17
Виробничий персонал	20	61	16	53
Обслуговуючий персонал	7	21	8	27
Допоміжний персонал	2	6	1	3

Було вивчено особисті справи співробітників на предмет освіти і систематизовано дані в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз персоналу за рівнем освіти

Співробітник	Освіта
Директор	Вища, непрофільна
Адміністратор	Вища, туризм
Бухгалтер	Вища, економічна
Маркетолог	Вища, профільна
Менеджер з постачання	Середнє спеціальне, транспортне
Завідуючий виробництвом	Вища, профільна
Кухар	Середнє спеціальне, профільне
Кондитер	Середнє спеціальне, профільне
Кухонний робітник	Загальна середня освіта
Мийник посуду	Загальна середня освіта
Прибиральник	Середнє спеціальне, технічне
Охоронець	Середнє спеціальне, технічне
Бармен	Незакінчена вища
Офіціант	Незакінчена вища

Таким чином, більшість співробітників (83%) це керівники, кухарі, офіціанти, бармен не мають відповідної кваліфікації і освіти (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Освіта співробітників ресторану в динаміці (в %)

Освіта	Вид персоналу	Кількість, чол.	%	Кількість, чол.	%
Вища освіта	Адміністративний персонал	4	12	5	17
Незакінчена вища (студенти)	Обслуговуючий персонал	5	15	6	20
Середня спеціальна профільна	Виробничий персонал	20	61	9	30
Середня спеціальна непрофільна	Адміністративний персонал	0	0	1	3
	Обслуговуючий персонал	2	6	3	10
Середнє повне	Допоміжний персонал	1	3	6	20

Далі на основі вивчення документів підприємства було проведено аналіз складу, структури і руху кадрів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники руху трудових ресурсів в динаміці за 2019-2020 рр.

Склад прийнятих і звільнених співробітників	2019	2020
Кількість співробітників на кінець року	30	30
Число прийнятих працівників, чол.	6	5
Число вибулих працівників (звільнені за власним бажанням), чол.	6	5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	20	17
Коефіцієнт сталості складу персоналу, %	67	72

Коефіцієнт сталості складу персоналу підприємства = Кількість працівників, які пропрацювали весь рік / середньооблікова чисельність персоналу

$$M = E / 3 * 100, \quad (2.1)$$

де М - Коефіцієнт сталості складу персоналу,

Е-кількість працівників, які пропрацювали весь рік,

3-середньооблікова чисельність персоналу

Розрахуємо плинність кадрів, для цього скористаємося формулою

$$T_{\text{кв}} = K / 3 * 100, \quad (2.2)$$

де К-середньорічна кількість звільнених (чол.)

3-середньооблікова чисельність персоналу (чол.).

$$2019 \text{ рік} = 6 / 30 * 100 = 20\%$$

$$2020 \text{ рік} = 5 / 30 * 100 = 17\%$$

Отже, можна зробити висновок, що протягом останніх двох років спостерігається суттєва плинність кадрів - 20% у 2019 році.

Також можна відзначити той факт, що більшість звільнених за власним бажанням складають співробітники зі стажем роботи на підприємстві до двох років (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз структури персоналу по робочому стажу на підприємстві

Кількість років, опрацьованих на підприємстві	2019	Питома вага, %	2020	Питома вага, %
до 2 років	10	33	11	37
2-3 роки	8	27	8	27

3-5 років	6	20	5	17
5-7 років	4	13	3	10
більше 7 років	2	7	3	10
Всього	30	100	30	100

Відповідно до даної таблиці, можна зробити висновок, що кількість співробітників, які працюють на підприємстві нетривалий час досить велика. Основна маса співробітників (50%) працює менше двох років. Якщо в 2019 році 33% співробітників працювали на підприємстві до 2 років, то в 2020 року співробітники, які пропрацювали на підприємстві менше двох років склали 37% від загальної чисельності персоналу. Можна зробити висновок, що збільшується кількість співробітників, які пропрацювали на підприємстві менше двох років.

Таблиця 2.6

Структура персоналу за віком (чол.)

Рік	до 20 років	20-24 роки	25-29 років	30-39 років	40-49 років	Старше 50 років
2019 р.	-	9	8	3	5	5
2020 р.	-	9	9	4	4	4

Аналіз також показує, що 72% співробітників підприємства – це молоді працівники до 30 років, з них 16,6% - це студенти, які навчаються в навчальних закладах. Причому, за останні три роки на підприємстві відзначається збільшення чисельності працівників з трудовим стажем менше 2 років (з 21% до 35%). Це говорить про те, що на підприємстві спостерігається збільшення плинності кадрів.

Відзначимо, що для ресторанної галузі природна плинність, яка сприяє оновленню колективу і не вимагає розробки особливих заходів зі сторони керуючих, становить 10-15%. Однак на досліджуваному підприємстві, згідно з аналізом документів, у 2019 році плинність кадрів склала 20%, у 2020 році – 17%. При цьому варто відзначити, що дана тенденція спостерігається серед лінійного персоналу (офіціантів і барменів).

Таким чином, кількість співробітників, які працюють на нетривалий час досить велика (основна маса співробітників (50%) працює менше двох років), це говорить про постійне оновлення кадрового складу підприємства і як наслідок нестачу професійного рівня розвитку співробітників. Цей фактор вказує на недоліки кадрової політики, яка не сприяє стабільності складу персоналу ресторану.

Меншу частину працівників ресторану «Меланж» складають чоловіки, їх частка дорівнює 10%, частка жінок - 90%. Сегментування персоналу ресторану за гендерними характеристиками представлено на малюнку 2.6.

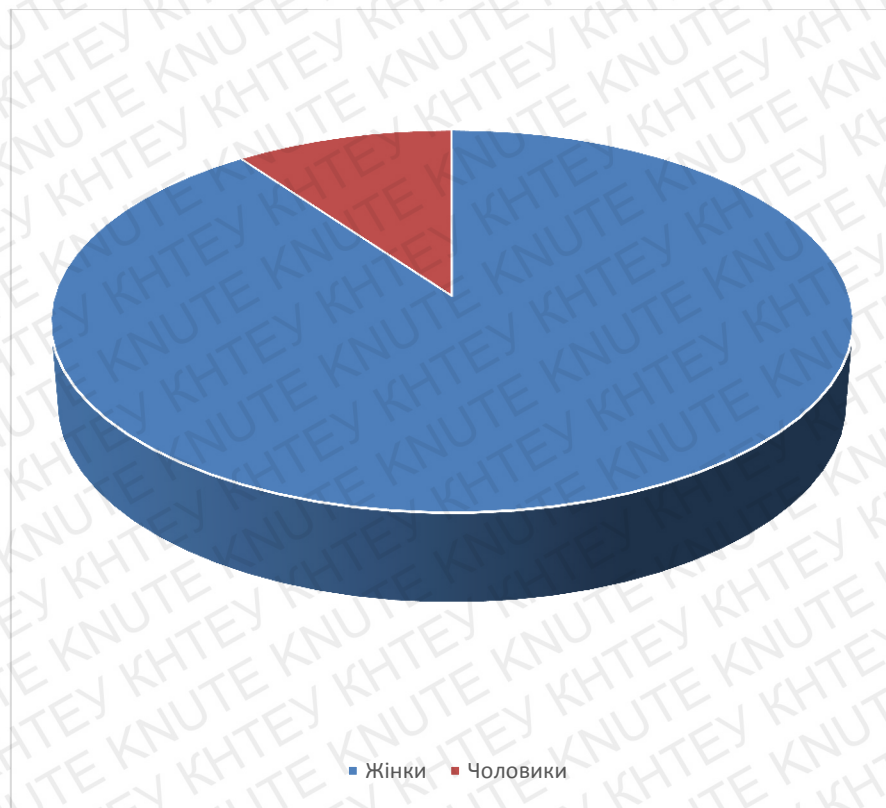


Рис. 2.6 Сегментування персоналу по гендерним характеристикам

Меншу частину працівників ресторану «Меланж» складають чоловіки, їх частка дорівнює 10%, частка жінок - 90%. Сегментування персоналу ресторану за гендерними характеристиками представлено на малюнку 2.6.

Сегментування працівників за сімейним станом наведено на рис. 2.7.

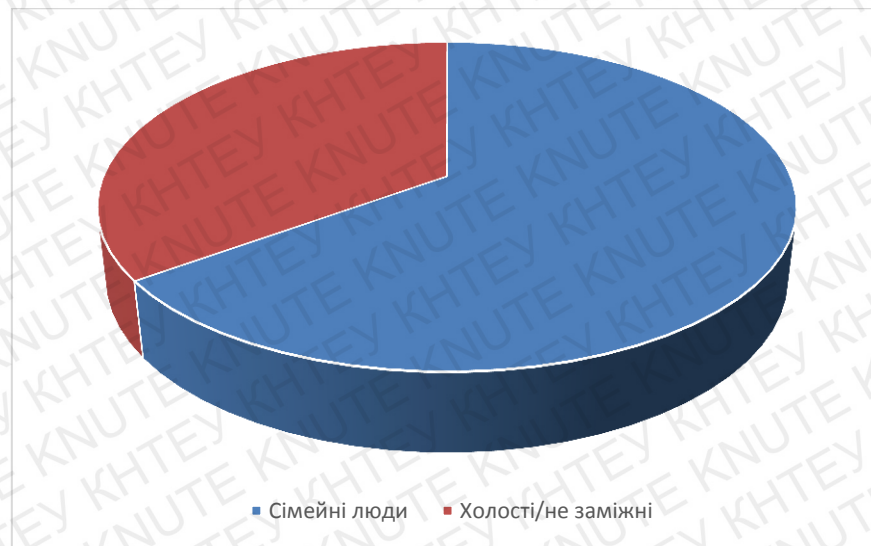


Рис. 2.7 Сегментування персоналу за сімейним станом

Сегментація за сімейним станом показує, що більшу частину робочого персоналу складають сімейні люди.

2.2. Визначення впливу чинників на оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Оцінка компетенцій персоналу – важливий інструмент регулювання якості роботи. Її головне завдання полягає в тому, щоб оцінити наявні у ресторану людські ресурси і використовувати їх найбільш ефективно. Оцінка компетенцій дозволяє також виявити приховані таланти, які співробітники можуть не озвучувати при співбесіді або в резюме.

В результаті перевірки можна значно скоротити витрати на персонал, зменшити кількість зайвих вакансій, більш ефективно розподілити обов'язки і час, сформувати потрібний колектив, а також значно поліпшити становище компанії в цілому. Головне, що дозволяє виявити оцінка компетенцій, - наскільки працівник відповідає займаній посаді. Також це дозволяє підвищити мотивацію і інтерес співробітників до робочих обов'язків. [10]

На оцінці компетенції можна зав'язати зарплату працівника. В такому випадку це створить додатковий стимул виконувати свої обов'язки більш сумлінно. Оцінка компетенцій дозволяє виявити пул співробітників, яких можна зарахувати в кадровий резерв. З цього числа фахівців можна виявити

перспективні кадри, навчати їх, удосконалювати і готувати до вищих посад. Оцінка компетенцій повинна проводитися регулярно, тільки тоді вона буде ефективною. Проводячи оцінку компетенцій на регулярній основі, можна не тільки отримати чітке уявлення про те, що відбувається у організації, але і націлитися на перспективу.

Оцінка професійних компетенцій персоналу повинна проводитися в комплексному форматі, тому застосовувані підходи та інструменти можуть комбінуватися. Щоб оцінити рівень компетентності, найчастіше використовується тестування, яке відповідає знанням в певній галузі. Особисті якості можна визначити в інтерв'ю або співбесіді, а також в ході виконання спеціальних завдань. Також застосовують анкетування і тестовий формат для виявлення певних рис, але таку інформацію потрібно вміти аналізувати. У процесі проходження тестування враховується також прихований потенціал, який працівник може не демонструвати.

Атестація

Регулярна атестація дозволяє оцінювати працівників на постійній основі. Атестація оцінює кваліфікацію персоналу, результати діяльності, успішні проекти, рівень навичок, база знань, які має працівник. Атестація зазвичай стосується тільки професійних якостей, але іноді в її ході оцінюються і особисті якості співробітників. Перевірку можна проводити щорічно, а можна і частіше – раз на півріччя або квартал. Тих, хто не пройшов атестацію, компанія має право звільнити.

Типи і види атестації персоналу. Чергова атестація стосується всіх рівнів персоналу організації, однак для адміністрації вона проводиться з періодичністю мінімум раз на два роки, а для інших працівників – мінімум раз на три роки. Атестація після закінчення випробувального терміну необхідна для отримання актуального висновку щодо подальшого призначення нового співробітника за підсумками аналізу його первісної діяльності. Завдання атестації при просуванні по службі полягають у визначенні професійних перспектив, знань, умінь і навичок для призначення

працівника на нову посаду з урахуванням пропонованих вимог. Атестація при переведенні в інший структурний підрозділ має місце при переведенні співробітника на іншу посаду з кардинальними відмінностями у функціоналі і необхідних професійних якостях.

Таблиця 2.7

Основні цілі атестації персоналу

Головні	Додаткові	Загальні	Специфічні
Оцінка ефективності роботи співробітника. Виявлення відповідності фахівця займаній ним посаді. Визначення слабких місць у професійній підготовці. Розробка програми подальшого вдосконалення співробітника.	Визначення рівня відповідності співробітника колективній роботі. Виявлення наявних у людини стимулів для виконання своїх обов'язків. Виявлення напрямків подальшого професійного зростання співробітника.	Удосконалення системи роботи кадрової служби. Посилення рівня відповідальності та трудової дисципліни.	Складання списку підлягають скороченню і скасуванню співробітників і вакансій. Оптимізація мікроклімату в колективі фірми.

Центр оцінки

Це досить сучасний підхід, який не тільки оцінює професійну та особисту відповідність кандидатів заявленій посаді, але і його відповідність організаційній формі компанії та її стратегічним цілям. Оцінка проводиться в 3 етапи. На першому визначаються основні критерії і параметри для подальшої атестації. На другому тестується розроблена система і процедура перевірки: сценарій, вправи, вироблення цільових показників. Потім проводиться безпосередньо процес, при якому в різних формах оцінюються необхідні компетенції співробітників. Це може бути цілий набір параметрів перевірки, що включає в себе виконання командних завдань, ділові ігри, персональні тестування та співбесіди. В результаті кожен з учасників отримує свою оцінку, набір відповідностей і зворотний зв'язок.

Основні етапи [7]

1. Проектування Центру Оцінки

1.1. Уточнення цілей і завдань проведення оцінки.

1.2. Аналіз діяльності: цілі, завдання, основні дії, форми взаємодії з іншими посадами, ризики, рівні відповідальності. Також на даному етапі вивчається організаційна культура. Створюється формалізований опис діяльності: функції (завдання) у відповідних умовах.

1.3. Виділення професійно значущих особистісно-ділових якостей, що забезпечують успішність діяльності на конкретній посаді (знання, навички, вміння та здібності).

1.4. Формулювання їх у вигляді психологічних діагностованих критеріїв.

1.5. Розробка процедур оцінки: підбір методів і адаптація їх до завдань і особливостей організації.

1.6. Розробка програми Центру оцінки.

2. Проведення діагностичних процедур

2.1. Проведення процедур центру оцінки персоналу відповідно до розробленої програми.

3. Обробка результатів

3.1. Аналіз отриманої інформації експертами.

3.2. Узгодження оцінок між експертами та формулювання психологічного висновку та рекомендацій.

3.3. Написання та оформлення індивідуальних висновків та загального звіту про проведену роботу.

4. Надання результатів керівництву

4.1. Надання результатів у заздалегідь встановленій формі звітів та в узгоджені терміни.

5. Проведення зворотного зв'язку

5.1. Всі учасники оцінки (при внутрішньофірмової оцінці) знайомляться з індивідуальними результатами. Експерти надають необхідні коментарі. Спільно зі співробітником формуються напрямки професійного та особистісного вдосконалення.

Тестування

Базова форма оцінки, яка включає в себе тести на професійні знання, особистісні якості, стійкість в колективі, перспективи розвитку, можливості і мотивацію до навчання. Мета тестування визначається особами, які проводять оцінку, самі тести складаються відповідно до обраної мети.

Можна тестувати співробітників різними способами, але зазвичай такі тести ділять на 2 категорії:

1. Тести знань

Тести знань зазвичай використовуються, щоб визначити, чи знає співробітник ту чи іншу інформацію або чи може він застосувати ці знання.

Тести знань включають:

- Питання типу "вірно / невірно"
- Питання з множинним вибором
- Питання на відповідність
- Питання з перетягуванням
- Питання із заповненням прогалін
- Короткі відповіді на питання
- Есе

Тести знань повинні включати один або кілька тестових питань / завдань для кожної навчальної мети.

Є ряд причин, через які може знадобитися навчити співробітників певним знанням, а потім перевірити їх на розуміння цих знань. Однак у більшості випадків мета корпоративного навчання полягає в тому, щоб допомогти співробітникам успішно застосовувати знання у своїй роботі для виконання конкретних завдань (а не просто довести, що вони щось знають).

2. Тести на основі завдань або навичок (оцінка ефективності)

Тест на основі завдань - це перевірка здатності співробітника дійсно виконувати реальну робочу задачу в реальному робочому середовищі (або реалістичну симуляцію робочого середовища). Ідея полягає в тому, що співробітники фактично будуть виконувати завдання або демонструвати навик, а не просто говорити, згадувати, вибирати або перераховувати.

В одних тестових завданнях співробітникам може знадобитися продемонструвати навик в реальному житті. В інших випадках - в модельованому середовищі. Тести на основі завдань також повинні включати одну або кілька дій / демонстрацій навички для кожної навчальної мети. Важливо, щоб всі співробітники при такому тестуванні оцінювалися справедливо, одноманітно і об'єктивно, тому необхідно розробити критерії успішного виконання завдання.

Інтерв'ю

Найчастіше використовується як додаткова уточнююча міра або як спосіб з'ясувати приховані деталі. Рідко є основним елементом оцінки, оскільки носить досить суб'єктивний характер. Питання складаються відповідно до досліджуваних параметрів і готуються заздалегідь. Часто застосовується поведінковий елемент, коли вивчається реакція людини в певних умовах, які мають першорядне значення для організації. [16]

1. Біографічне інтерв'ю будується на основі питань, що стосуються біографії кандидата (минулого досвіду, фактів з життя), може бути корисним при першій з ним зустрічі. Однак, пройти дане інтерв'ю не так-то просто. Здобувач не має заздалегідь підготовлених відповідей на питання, що задаються, а придумувати достовірні деталі зі свого життя досить складно. Часто трапляється так, що в резюме людина дуже красиво описує свої особистісні якості, свій досвід роботи, а при бесіді абсолютно не вміє себе подати.

2. Критеріальне інтерв'ю являє собою ряд заздалегідь підготовлених питань, які спрямовані на вивчення поведінки кандидата в пропонованих ситуаціях на майбутній посаді в компанії. Питання описують майбутні ситуації і вимагають від кандидата демонстрації своєї поведінки.

3. Ситуаційне інтерв'ю містить питання гіпотетичного характеру, які задаються здобувачеві для оцінки його в наведених ситуаціях. Застосовується для отримання важливих даних при підборі персоналу на керівні посади, а також на посади з високим рівнем відповідальності.

4. Стресове інтерв'ю - створення знервованої, напруженої обстановки для кандидата, з метою виведення його з рівноваги. За допомогою даного методу можуть бути перевірені лідерські якості здобувача, більш глибокі властивості його особистості, його психологічна стійкість, гнучкість поведінки, комунікабельність. Така форма співбесіди, найчастіше, використовується для відбору працівників сфери обслуговування, менеджерів з продажу, фахівців по роботі з клієнтами.

5. Інтерв'ю за компетенціями або поведінкове. Здобувачеві пропонуються проблемні ситуації, в яких він повинен взяти участь. Основна увага надається реальному життєвому досвіду, які дії робив кандидат, вирішуючи ту чи іншу задачу. Інтерв'ю за компетенціями дозволяє в повному обсязі оцінити професійні якості людини, його здатність самостійно вирішувати проблеми, раптово виникли на роботі.

6. Групове інтерв'ю - ситуація, в якій з здобувачем спілкуються відразу кілька інтерв'юерів. Така співбесіда створює максимально напружену обстановку для кандидата і дозволяє зрозуміти, наскільки він витримує пресинг. Необхідність проведення групового інтерв'ю виникає в разі наявності вузькоспеціалізованих знань на вакантній посаді

Ділові ігри

Цей метод комплексної оцінки в ігровій формі є одним з найскладніших, але при цьому показових підходів. Під час ділових ігор всі кандидати оцінюються разом, вивчається як персональна поведінка, так і реакція на командну роботу. У ділових іграх дуже просто простежити лідерські якості, виявити лінію поведінки в кризових ситуаціях і зробити все для отримання найбільш точного уявлення про кандидата. Вибір ділових ігор як форми оцінки вимагає значних ресурсів – такі заходи займають досить тривалий час для підготовки, а також аналізу та оцінки результатів.

Види ділових ігор

1. Дослідницькі ігри застосовуються для пошуку нових форм організації виконання робіт, перевірки ефективності дії нових принципів

управління, систем стимулювання, вдосконалення параметрів соціально-економічних систем. Як правило, дослідницька гра розробляється для вирішення складних проблем. Спочатку виробляється гіпотеза і намічаються етапи її лабораторної перевірки. Для кожного з етапів складається сценарій з необхідним організаційним і технічним забезпеченням.

2. Виробничі ігри призначені для відпрацювання процесу впровадження нововведень на підприємстві і в організації. Мета їх-домогтися кращої взаємодії підрозділів і колективів в умовах реалізації проекту. Попереднє тренування персоналу дозволяє зняти багато труднощів реального впровадження, зменшити пов'язані з цим втрати, скоротити терміни освоєння нововведень.

3. Навчальні ігри використовуються для закріплення теоретичних знань і відпрацювання навичок, для придбання виробничого досвіду в лабораторних умовах за короткий термін з мінімальними втратами. Навчальні ділові ігри мають ряд переваг у порівнянні з традиційними формами навчання:

- у ділових іграх використовуються елементи процесу самоврядування;
- застосування ділових ігор як методу навчання розвиває у студентів самостійне мислення, орієнтацію в складній, швидкозмінній виробничій обстановці;
- активні методи навчання привчають студентів і слухачів чітко викладати свою думку, аргументовано відстоювати свою позицію;
- ділові ігри прищеплюють навички роботи в колективі, навички прийняття управлінських рішень.

4. Організаційно-діяльнісні ігри орієнтовані на виявлення, постановку і вирішення складних технічних і організаційно - економічних проблем. В основі їх лежить спеціальна організація творчої діяльності учасників, орієнтована на колективне вирішення поставленої проблеми з використанням елементів експертизи та гри.

Ця класифікація ділових ігор має елементи умовності. Дослідницька гра може мати практичне значення і переходити в виробничу гру. Та й інша гри можуть бути використані в навчальних цілях для підвищення класифікації фахівців. Організаційно-діяльнісна гра в свою чергу може бути застосована для вирішення виробничих проблем і для навчання студентів і фахівців.

2.3. Оцінка результативності діючої системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Компетенції – це сукупність якостей, необхідних працівникові, якщо він хоче рухатися по кар'єрних сходах і якісно виконувати свою роботу. Це динамічна категорія, здатна до розвитку. Чим вище рівень наявних компетенцій, тим цінніше фахівець. Компетентність - це не просто володіння знаннями, але скоріше потенційна готовність вирішувати виробничі завдання зі знанням справи.

Професійні компетенції описують спеціальні знання та навички, необхідні для виконання функціональних завдань працівниками конкретної професії, і відповідають на питання: "що співробітник повинен знати і вміти для вирішення робочих завдань?».

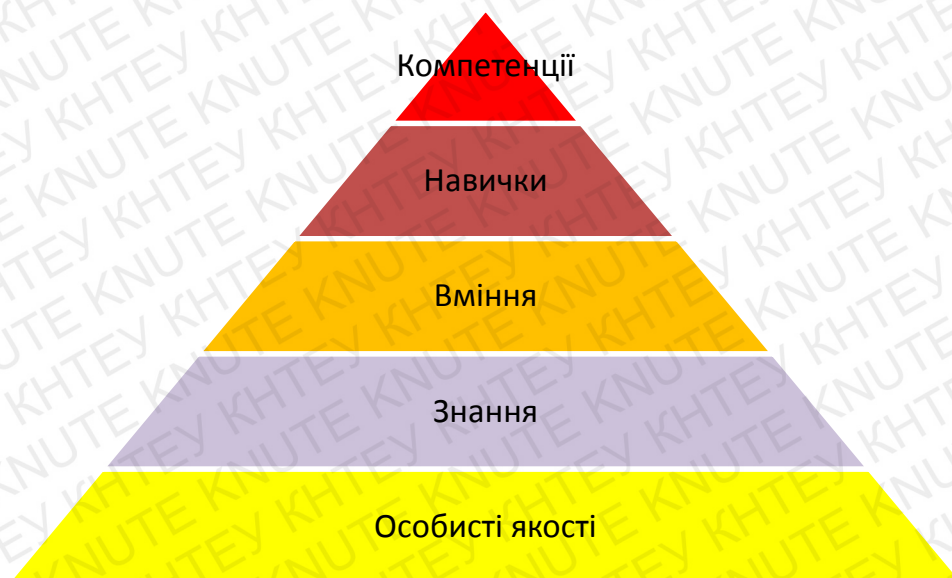


Рис. 2.8 Професійна компетентність

Найбільш затребувані особистісні якості працівника:

- * Вміння вирішувати складні завдання;
- * Критичне мислення;
- Креативність;
- * Управління людьми;
- * Навички координації та взаємодії;
- * Емоційний інтелект;
- * Судження і швидкість прийняття рішень;
- * Вміння вести переговори;
- * Когнітивна гнучкість.

В ресторані «Меланж» прийняті наступні корпоративні компетенції:

- компетентність. Наявність професійних компетенцій. Здатність вчитися і розвиватися. Готовність ділитися досвідом і передавати знання;
- клієнтоорієнтованість. Орієнтація на користь для клієнтів ресторану;
- корпоративність і відповідальність. Орієнтація на інтереси ресторану.

Вміння працювати в команді. Націленість на результат;

- якість і безпека. Орієнтація на якість і ефективність. Забезпечення безпеки;
- креативність та іноваційність. Висунення ініціатив і впровадження іновацій. Підтримка ініціатив інших;
- лідерство. Натхнення і залучення інших. Мотивування і переконання без адміністративного тиску.

Ключовою складовою якості діяльності підприємства ресторанних послуг є якість персоналу, який здійснює закріплені за ним функції, необхідні для виробництва продукції (послуги): планує, організовує, забезпечує, виконує, контролює, аналізує, коригує, покращує і т. д. специфіка діяльності з Управління персоналом полягає у властивості дуальності: з одного боку, це частина загальної системи управління підприємством – з іншого боку-це багатогранний і складний процес, що має специфічні особливості і закономірності. В зв'язку з цим при розробці системи УКПП

необхідно використовувати накопичений в області міжнародної стандартизації досвід, зокрема процесний підхід. Бажаний результат буде продуктивніше, в разі якщо діяльністю та відповідними ресурсами управляти як процесом.

Відповідно до представленого підходу, загальна процесна модель управління компетентністю персоналу підприємства, побудована на основі циклу PDCA і орієнтована на задоволення вимог зацікавлених сторін, може бути представлена у вигляді схеми (рис. 2.9).

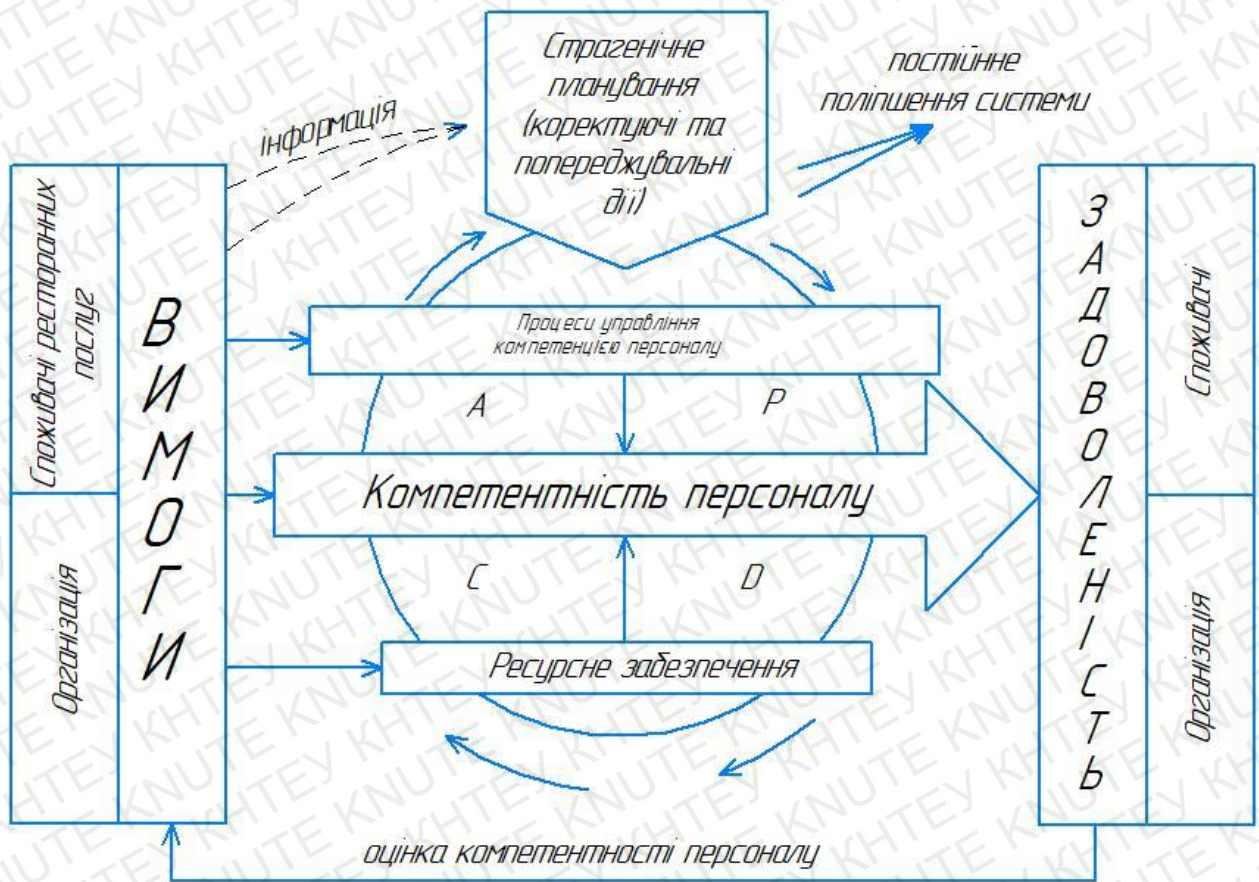


Рис. 2.9 Процесна модель системи УКПП

З рисунка 2.9 видно, що діяльність персоналу (трудова, соціальна, інтелектуальна та ін.) повинна орієнтуватися на виконання вимог зацікавлених сторін. В якості зацікавлених сторін виділяють внутрішніх і зовнішніх споживачів результатів діяльності персоналу організації. До внутрішніх споживачів належить організація - оскільки якість персоналу визначає ступінь конкурентоспроможності організації. До зовнішніх

відносяться споживачі ресторанних послуг, оскільки вони можуть пред'являти певні вимоги до якості послуг, що надаються, термінів виробництва і т. д.

Для проведення самооцінки персоналом своєї компетентності була використана матриця (таблиця 2.7) і наступна шкала оцінки:

0-компетенція не сформована,

0,5-компетенція не повністю сформована,

1-компетенція повністю сформована.

Шкала переведення кількісної оцінки в якісну:

Від 6 до 4,5 – компетентний у своїй галузі діяльності;

від 4,5 до 2,5 - потрібні коригувальні дії;

Від 2,5 до 0 - не компетентний.

Таблиця 2.8

Матриця компетентності

№ п/п	Компетенції	Пізнавальний рівень					
		знання	розуміння	застосування	аналіз	синтез	оцінювання
1.1	здатність до навчання	-	-	-	●	●	●
1.2	креативність мислення	-	-	-	●	●	●
2.1	засоби праці	-	-	-	●	●	●
2.2	Основні трудові операції	-	-	-	●	●	●
2.3	Критерії ефективної роботи	-	-	-	●	●	●
2.4	Обов'язки фахівця	-	-	-	●	●	●
2.5	невідповідність якості виконуваної роботи	-	-	-	●	●	●
3.1	доброзичливість	-	-	-	●	●	●
3.2	вміння здійснювати ефективну комунікацію	-	-	-	●	●	●
3.3	толерантність	-	-	-	●	●	●
3.4	мобільність	-	-	-	●	●	●
4.1	здатність розрахувати витрати	-	-	-	●	●	●
4.2	здатність розрахувати прибуток	-	-	-	●	●	●
4.3	здатність розрахувати свій дохід	-	-	-	●	●	●

* Прийняті в таблиці 2.8 позначення:

-- рівень, якого повинен досягти фахівець

● - рівень, якого може досягти фахівець

Провівши самооцінку серед обслуговуючого персоналу, було виявлено фактичний рівень його компетентності. На малюнку 2.4, 2.5 показано відношення фактичного рівня компетентності персоналу до заданого, де можна визначити яку саме компетенцію, групу компетенцій необхідно актуалізувати за допомогою проведення навчання.

Кухар працює в індустрії харчування, включаючи елітні ресторани, кафе, бари, а також у сфері соціального обслуговування (лікарнях і будинках престарілих), надаючи харчування гостям і персоналу. Діапазон професійних навичок і очікувань клієнтів буде варіюватися в залежності від місця роботи. Необхідний тип і якість наданої послуги безпосередньо пов'язані з оплатою, виробленої замовником, будь то фізична або юридична особа. Крім майстерності приготування страв, посада кухаря вимагає певних навичок, пов'язаних з комерційним аспектом діяльності, зокрема, дотриманням встановленого бюджету та забезпеченням очікуваного прибутку. До цих навичок відноситься складання меню, оформлення заявки на харчові продукти, їх придбання, контроль за зберігання, використання та реалізація готової продукції, управління діяльністю виробництва через планування, обмін інформацією, взаємодії з персоналом.

На рис. 2.10 графічно представлені результати проведення самооцінки кухарями рівня виділених компетенцій.

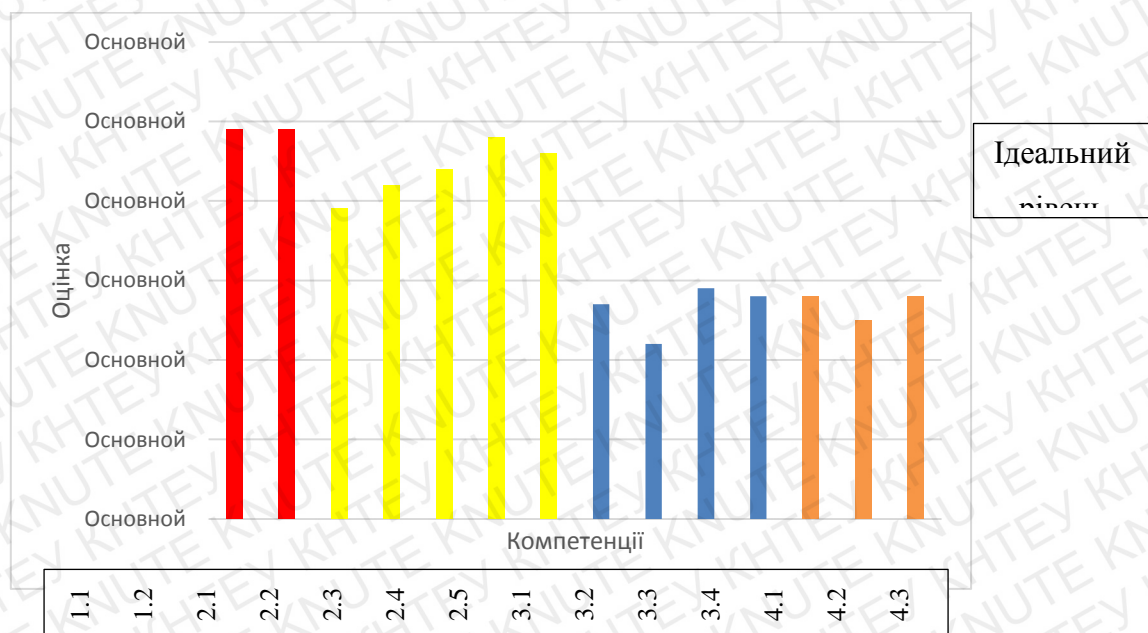


Рис. 2.10 Рівень компетенцій кухарів (на основі самооцінки)

Діаграма (рисунок 2.10) показує, що у кухарів найбільш виражені (сформовані) технологічні та інтелектуальні компетенції, оцінка комунікативних та економічних компетенцій [2; 3], отже, знаходяться на рівні застосування. Тому для даних компетенцій потрібна розробка коригувальних заходів (КЗ) або заходів щодо актуалізації компетенцій.

У сфері послуг професійна діяльність абсолютно неможлива без комунікацій. Надання послуг у громадському харчуванні відбувається, переважно, через контакт гостя з персоналом закладу — насамперед, з офіціантами. Від комунікативної компетентності офіціанта більшою мірою залежить ефективність роботи підприємства, конкурентоспроможність послуг, що надаються, як наслідок, постійно підвищуються вимоги до рівня підготовки та перепідготовки офіціантів. Для офіціанта необхідною є наявність повного спектру компонентів комунікативної компетентності, включаючи наявність специфічних комунікативних умінь.

На рис. 2.11 представлені результати проведення самооцінки рівня виділених компетенцій офіціантами.

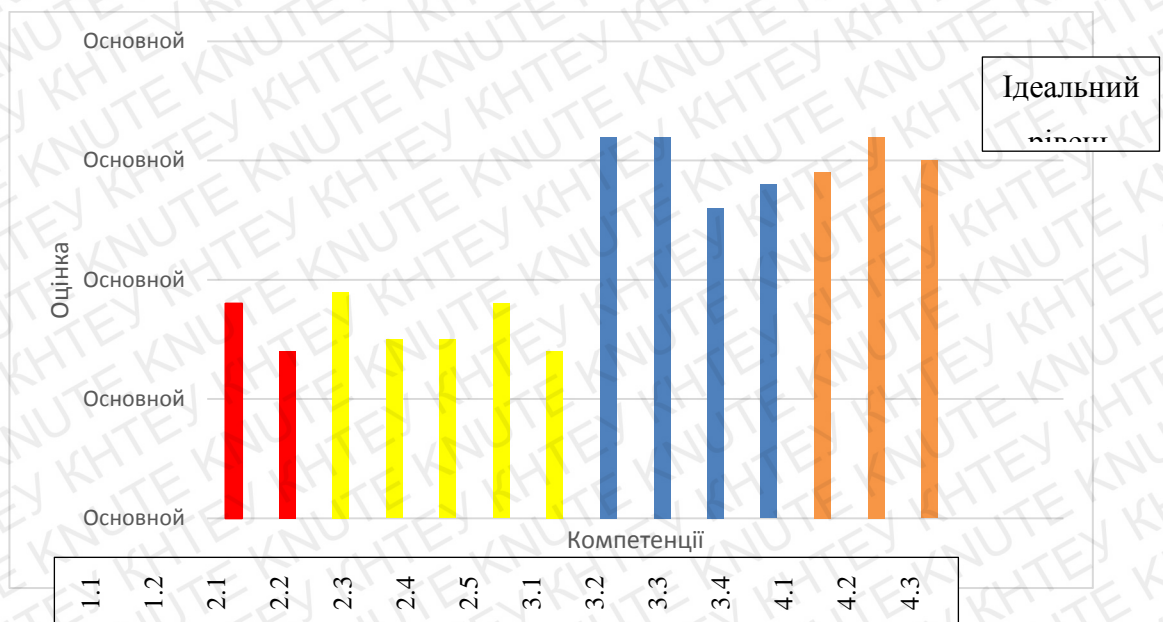


Рис. 2.11 Рівень компетенцій офіціантів (на основі самооцінки)

Дослідження комунікативної компетентності офіціантів направлено на визначення здібностей, що забезпечують успішність професійної діяльності і можливість застосування в практичній реалізації отриманих знань і особистісних якостей. Для комплексного вивчення комунікативних здібностей офіціанта важливо як дослідження його мотиваційної та емоційної сфер, так і інтелектуальної сфери. Для цього використовуються методики, що діагностують пізнавальні процеси і здібності, різні особистісні властивості і відносини, як свідомі, так і несвідомі.

Діаграма (рис. 2.11) показує, що у офіціантів найбільш сформовані економічні та комунікативні компетенції, на відміну від кухар. Компетенції, що не потрапляють в інтервал [3;4] або [1;2] вимагають розробки заходів щодо актуалізації (зокрема, компетенції: 3.3-толерантність, 3.4-мобільність, 4.1 – здатність розрахувати витрати вимагають прийняття відповідних дій).

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «МЕЛАНЖ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з вдосконалення системи оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану

Аналіз існуючої системи та підвищення професійної кваліфікації співробітників показав її деякі недоліки. Саме тому з метою підвищення ефективності системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації ресторанних кадрів пропонується проведення наступних заходів:

- розробити вимоги до кандидатів, згідно професійних стандартів;
- рекомендації щодо поліпшення системи атестації персоналу.

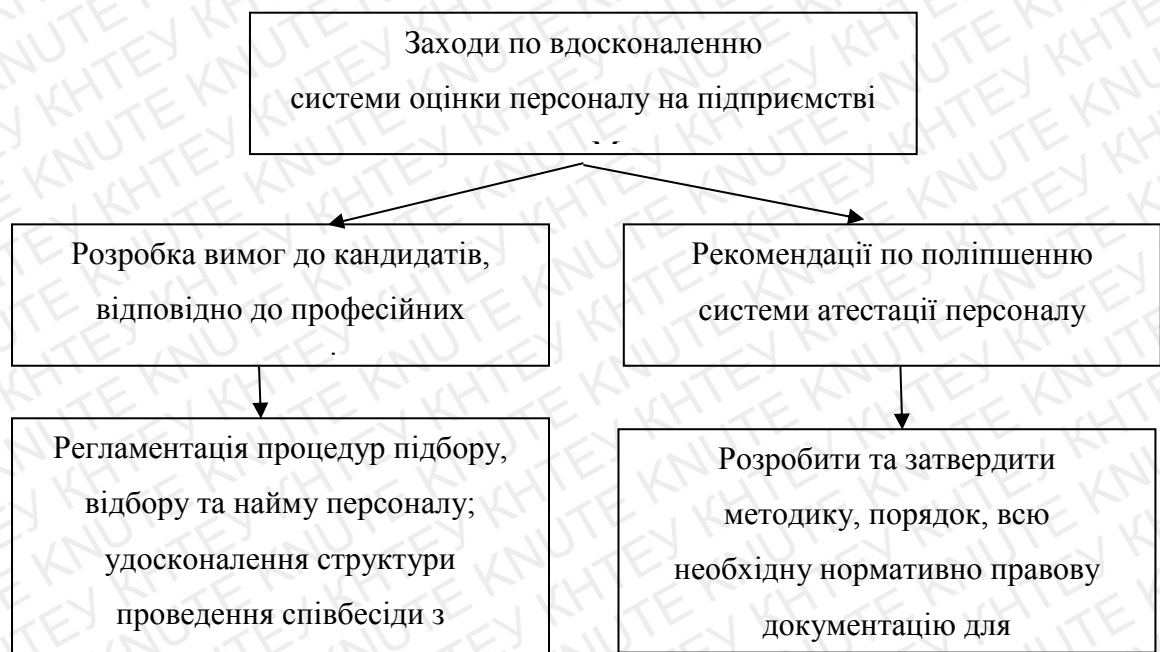


Рис. 3.1 Заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу

В якості заходу щодо вдосконалення системи оцінки персоналу в ресторані «Меланж» пропонується розробити вимоги до кандидатів, згідно професійних стандартів (регламентація процедур підбору, відбору та найму персоналу; удосконалення структури проведення співбесіди з використанням нетрадиційних методик оцінки кандидатів).

Рекомендації полягають у розробці структури проведення співбесіди з використанням нетрадиційних методик оцінки кандидатів. Актуальність даної рекомендації полягає в тому, що співбесіда виконує дві важливі функції в процесі підбору персоналу:

- дозволяє роботодавцю зустрітися з кандидатом і завершити статистичну картину, що міститься в анкеті та результатах телефонних співбесід. Вона дає більш детальне проникнення в поведінку кандидата в минулому і його причини;

- використовується як цінний механізм самовідбору. Вона дає кандидату шанс побачити організацію, поговорити з її представниками, дізнатися більше про роботу і взагалі зібрати воедино достатньо інформації, щоб судити, чи то це місце, яке йому потрібно.

Розробимо проект Положення про набір і підбір персоналу.

1 Принципи набору та відбору

- 1.1. Забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, що пред'являються.

- 1.2. Рівний доступ будь-якої людини в організацію, чий здібності і професійна підготовка відповідають вимогам посади.

- 1.3. Орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини, пошук кандидатів, найбільш відповідних для даної посади.

- 1.4. Орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри.

- 1.5. Відмова в прийомі новим працівникам незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо потреби в них немає.

- 1.6. Професійний відбір кандидатів повинен включати в комплексі елементи соціологічного психологічного та медичного відбору.

- 1.7. Необхідно поєднувати відбір і консультування з професійному розвитку особистості.

2. Методи відбору

- 2.1. Попередня відбіркова бесіда.

- 2.2. Заповнення бланка анкети та автобіографічної анкети.

2.3. Бесіда по найму, мета - розгляд заявника на прийняття на роботу.

Відбувається обмін інформацією у формі питань і відповідей.

2.4. Тести по найму.

2.5. Перевірка відгуків і рекомендацій.

2.6. Медичний огляд.

3. Методи підбору. При підборі персоналу ззовні можуть використовуватися: оголошення, організація ярмарку вакансій, послуги різних агентств з найму і т.д.

4. Порядок підбору працівника

4.1. Заявка на підбір персоналу.

4.2. Рекомендації та перевірка на лояльність до закону.

5. Порядок оцінки працівника

5.1. Анкетування.

5.2. Тестування.

5.3. Співбесіда

Розробимо особистісну специфікацію, яка представляє собою набір вимог, які робота на даному робочому місці або посаді пред'являє до працівника. В якості еталонного зразка розробимо особистісну специфікацію кухаря в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Особистісна специфікація кухаря

Перелік вимог до працівника	Необхідні якості		
	Основні	Бажані	Протипоказання
Фізичний вигляд	Приємна зовнішність, грамотна усна і письмова мова, охайність	Завжди чистий одяг, чисте волосся, акуратність	Неохайний зовнішній вид, сторонні запахи, не виразна мова
Досягнення (освіта, кваліфікація, досвід)	Середньо-спеціальна освіта, досвід від 1 року	Вища закінчена освіта, досвід від 3 років	Відсутність освіти та досвіду роботи
Інтелект	Не стандартне мислення, здатність самостійно приймати рішення і бути у відповіді за них	Стандартне мислення	-
Спеціальний	Вітається додаткова	Природні здібності,	-

хист	кулінарна потенціал	освіта,	швидка адаптація	
Інтереси	Хобі, спорт, творчі інтереси, тяга до знань і їх випробування		Участь у корпоративних виїздах, тренінгах	Відсутність інтересів
Риси характеру	Авторитет, адекватність, амбіціозність, відповідальність, розсудливість, розважливність, ввічливість, ініціативність		Уважність, діловитість, дисциплінованість, доброзичливість, комунікабельність	Безвідповідальність, безвольність, неадекватність, невічливість, некомунікабельність
Зовнішні умови, домашні умови, (соціально-побутові умови)	Робоче місце в будівлі ресторану, кухонне обладнання, література	необхідне приладдя, кулінарна	-	-

Співбесіда при прийомі на роботу має вирішальне значення в процесі підбору кадрів. Полягає в оцінці, підборі, відборі та найманні відповідної людини для роботи на основі об'єктивних критеріїв, які застосовуються до кандидата виважено і справедливо.[22]

Співбесіда переслідує дві головні цілі:

- допомогти організації оцінити кандидатів на відповідність посади;
- допомогти кандидатам оцінити організацію як майбутнє місце роботи.

Проведення співбесіди - це ключовий момент в процесі оцінки персоналу. Одним з основних факторів успішності проведення інтерв'ю є його продумана структура. Необхідно чітко усвідомлювати мету співбесіди і завдання. Завдання інтерв'ю:

1) встановлення контакту. На даному етапі визначається подальший характер спілкування з претендентом, тому приділяється належна увага первинному контакту. Менеджер по кадрам намагається розташувати кандидата до себе, створити сприятливе враження про компанію, дати можливість кандидату відчувати себе спокійно. Обговорювати регламент співбесіди: скільки часу воно займе, як планується побудувати спілкування. Для встановлення контакту зі співрозмовником задається кілька загальних питань і фраз;

2) отримання повної інформації від кандидата. Ще при підготовці до співбесіди менеджер з кадрів звертає увагу на "білі" плями в резюме, продумує питання, що цікавлять. Найчастіше, важливим виявляється не сама відповідь на питання, а ті емоційно-поведінкові прояви, які він викликає;

3) мотивування кандидата на подальшу взаємодію.

В якості структури співбесіди в ресторані «Меланж» використовується наступна послідовність:

1) встановлення контакту.

2) розповідь про ресторан «Меланж» та його діяльність. На цьому менеджер з кадрів домагається відразу декількох важливих цілей: проявляє ввічливість і повагу до кандидата, має шанс зацікавити його роботою саме з рестораном.

3) безпосередньо інтерв'ю.

4) питання кандидата.

5) закінчення. На цьому етапі проговорюється хід подальших дій, відбувається обмін первинним зворотним зв'язком, сторони дякують один одному за проявлену увагу.

Перед співбесідою в ресторані «Меланж» менеджер з кадрів планує і готується, вивчає резюме кандидата, зазначає цікаві факти для перевірки, продумує можливі питання. Щоб кандидат відчував себе комфортно, менеджер по кадрах намагається бути доброзичливим і позитивним по відношенню до претендента. Проводить бесіду в окремому приміщенні, мінімізуючи сторонні подразники.

З метою вдосконалення системи оцінки персоналу в ресторані «Меланж», зокрема покращення підбору та розстановки кадрів, визначення рівня їх професійної підготовки та відповідності працівника посаді необхідно вдосконалювати процес атестації.

Атестація повинна сприяти вирішенню наступних задач:

- об'єктивно оцінити професійні та особистісні якості кожної особи, що атестується;

- визначити професійну придатність, відповідність атестованих займаним посадам і перспективу їх подальшого просування;
- на основі аналізу якості кадрового потенціалу виробити напрями подальшої роботи з кадрами щодо підвищення їх професійної майстерності;
- сформуванати і уточнити резерв для заповнення керівних посад.

Одним з найважливіших етапів вдосконалення процесу атестації є забезпечення чіткого і продуманого регламенту. Для того, щоб всі процедури були зрозумілі та прозорі, необхідно розробити і затвердити методику, порядок, а так само кінцеві документи, які забезпечують процес атестації.[7]

Методи атестації персоналу, рекомендовані для використання в ресторані «Меланж» представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Методи атестації, рекомендовані для використання в ресторані «Меланж»

Метод	Зміст	Категорія працівників
Групова експертна оцінка	Експерти оцінюють особу, що атестується, за виділеними критеріям за певною шкалою. Потім за кожним критерієм вираховуються сумарний і середній бали. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей	Адміністратор, офіціант
Іспит	Особа, що атестується, відповідає на ряд питань в письмовій формі. Застосовується для оцінки професійної компетентності	Бухгалтер, маркетолог, менеджер з постачання
Моделювання робочої ситуації	Особі, що атестується, пропонується прийняти рішення в змодельованій ситуації, типовій для його робочого місця. Застосовується для інтегрованої оцінки професійних компетенцій	Кухар, кондитер
Кваліфікаційна робота	Особа, що атестується, самостійно розробляє шляхи рішення певної виробничої задачі. Застосовується для оцінки професійної компетентності	Кухар, кондитер
Співбесіда	З особою, що атестується, проводиться бесіда експерта (ів). Застосовується для виявлення професійних знань, умінь, навичок	Весь персонал ресторану

Таким чином, була сформована нормативно-методична база системи атестації.

Для успішної реалізації вдосконалення процесу атестації фахівців, необхідно розробити план дій атестації та створити відповідні умови для успішного її проходження. Реалізація планів повинна підвищити ефективність атестаційних заходів. План впровадження програми атестації можна представити у вигляді схеми на рис. 3.2.

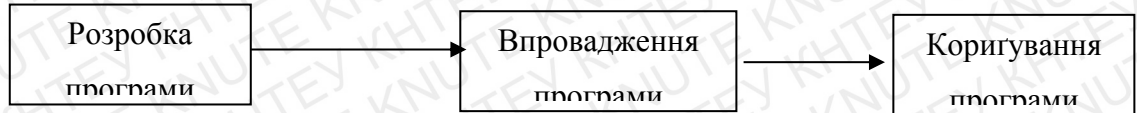


Рис. 3.2 План впровадження програми атестації

Програма повинна реалізовуватися в двох основних напрямках:

- атестація керівників;
- атестація спеціалістів.

План атестації управлінського складу, повинен розроблятися в рамках програм за такими напрямками:

- програма процедури професійної оцінки;
- програма проведення атестації;
- програма винесення рішення за результатами атестації.

Етап створення програм з "атестації управлінського складу".

- 1) необхідно скласти список співробітників, які увійдуть в робочу групу з розробки та впровадження програм атестації.
- 2) слід описати результати, які керівництво підприємства планує досягти внаслідок реалізації даної програми, а також виробити критерії успішної атестації.
- 3) слід розробити положення про атестацію та необхідні форми звітності.
- 4) слід розробити програму заходів, а також перелік осіб, що беруть участь в процесі атестації фахівця, їх інструктаж, і підготовка (можливе дослідження психологічних і професійних даних).
- 5) підготувати комплект друкованих матеріалів.
- 6) розробити програму Підведення підсумків атестації.

Етап впровадження програм з атестації управлінського складу.

- необхідне узгодження розроблених програм кадрової служби з керівником.
- необхідно, щоб з програмою з атестації були ознайомлені: керівник, кадрові службовці, спеціалісти.

Етап коригування. З плином часу можуть бути змінені принципи, зони оцінки, повноваження, кадровий склад працівників. Тож вважається, що в разі необхідності розроблені програми по атестації новачків можуть бути доповнені, змінені.

Професійний відбір.

Керівник разом з працівниками відділу кадрів повинні визначити ті професійно важливі якості, які повинен мати претендент на посаду (з урахуванням наявних кваліфікаційних вимог, встановлених законодавством). Професійна придатність розглядається, як сукупність якостей, властивостей людини, що зумовлюють успішність формування придатності до конкретної діяльності (видів діяльності) і як сукупність сформованих професійних знань, навичок, умінь, а також психологічних, фізіологічних та інших якостей і властивостей, які забезпечують ефективне виконання професійних завдань.[5]

Таблиця 3.3

Методи атестації, рекомендовані для проведення атестації в ресторані «Меланж»

Метод	Зміст	Категорія працівників
Групова експертна оцінка	Експерти оцінюють особу, що атестується, за виділеними критеріям за певною шкалою. Потім за кожним критерієм вираховуються сумарний і середній бали. Застосовується для оцінки результатів роботи, професійно важливих якостей	Адміністратор, офіціант
Іспит	Особа, що атестується, відповідає на ряд питань в письмовій формі. Застосовується для оцінки професійної компетентності	Бухгалтер, маркетолог, менеджер з постачання
Моделювання робочої ситуації	Особі, що атестується пропонується прийняти рішення в змодельованій ситуації, типовій для його робочого місця. Застосовується для інтегрованої	Кухар, кондитер

	оцінки професійних компетенцій	
Кваліфікаційна робота	Особа, що атестується, самостійно розробляє шляхи рішення певної виробничої задачі. Застосовується для оцінки професійної компетентності	Кухар, кондитер
Співбесіда	З особою, що атестується, проводиться бесіда експерта (ів). Застосовується для виявлення професійних знань, умінь, навичок	Весь персонал ресторану

Діагностика особистісних особливостей повинна здійснюватися за допомогою надійних тестових процедур, що мають солідну теоретичну базу.

Методи атестації персоналу, рекомендовані для використання в ресторані «Меланж» представимо в таблиці 3.3.

3.3. Прогнозування результативності вдосконалення системи оцінювання

Оцінка персоналу - це система виявлення певних характеристик співробітників, які потім допомагають керівнику у прийнятті управлінських рішень, спрямованих на збільшення результативності підпорядкованих.

Ефективність будь-якого підприємства оцінюється за ступенем досягнення поставлених цілей. Головним ключовим ресурсом компанії є людський ресурс, тому організація зацікавлена в регулярній оцінці його ефективності.

Оцінка - більш широке поняття, ніж атестація. Кожна компанія організовує процес оцінки персоналу по-своєму, які розрізняються ступенем формалізації, деталізацією, використовуваними ресурсами і т. д.

Організація процесу оцінки залежить від стадії розвитку компанії, стилю управління, корпоративної культури, системи менеджменту. Якщо говорити про побудові системи оцінки в цілому, то для організації важливо пам'ятати три основних риси, відсутність яких не дасть необхідного результату.[2]

- По-перше, оцінка повинна проводитися регулярно.
- По-друге, вона повинна мати чітко окреслену мету.

- І, по-третє, система оцінювання повинна бути прозорою для всіх і ґрунтуватися на загальнозрозумілих критеріях.

Оцінка являє собою систему заходів, що дозволяють виміряти результати роботи та рівень професійної підготовки працівників, а також їх потенціал для подальшого розвитку організації.

Можна виділити наступні основні цілі оцінки персоналу в ресторані:

- обґрунтоване, системне навчання персоналу;
- формування кадрового резерву;
- оптимізація організаційної структури;
- планування кар'єри співробітників;
- удосконалення і зміна системи управління;
- діагностика та побудова систем матеріального стимулювання;
- відбір кандидатів при прийомі на роботу;
- удосконалення і зміна системи управління;
- контроль ефективності персоналу.

Оцінка персоналу надає можливість вирішити такі кадрові завдання:

- організувати зворотний зв'язок з працівниками щодо якості їх роботи;
- знизити ризик висування некомпетентних працівників;
- підтримати почуття справедливості і підвищити трудову мотивацію;
- знизити витрати на навчання;
- розробляти програми навчання та розвитку персоналу.

Створити збалансовану систему оцінки-об'єктивну, зрозумілу і точну зовсім непросто: на сьогодні існує багато технологій, кожна з яких має свої як сильні так і слабкі сторони. При вірно проведеній оцінці персоналу керівництво забезпечується інформацією про індивідуальні особливості працівників, поведінці на робочому місці, виконанні ними своїх посадових обов'язків і т. д. дана інформація допомагає приймати обґрунтовані рішення і формувати збалансовану кадрову політику.[4]

Принципи ефективної системи оцінки персоналу:

- конфіденційність;

- надійні, уніфіковані критерії;
- націленість на вдосконалення роботи;
- достовірність методів;
- надання співробітникам "зворотного зв'язку" за результатами оцінки.

Впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення оцінки персоналу ресторану «Меланж» дадуть значиму віддачу і вагомий ефект. Запропоновані заходи щодо вдосконалення оцінки персоналу та системи атестації персоналу дозволять підприємству вирішити ряд проблем:

- удосконалити систему атестації, за рахунок чітко прописаного регламенту її проведення дозволить підприємству якісно виробляти оцінку придатності персоналу займаним посадам і своєчасно вживати заходів;
- забезпечити заміну управлінських посад відповідними кадрами;
- за рахунок ефективної системи оцінки персоналу забезпечити підприємство кваліфікованими фахівцями.

До соціальних результатів впровадження заходів з удосконалення оцінки персоналу підприємства для працівників можна віднести:

- більш чіткий розподіл обов'язків працівників підприємства;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- підвищення змістовності праці;
- обґрунтоване займання посад, виключення «устрою і кар'єрного росту по знайомству».

Соціальна ефективність проявляється в можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін в організації.

У таблиці 3.4 представлена характеристика основних соціально-економічних результатів, які будуть отримані після впровадження запропонованих заходів у діяльність ресторану «Меланж».

Економічна і соціальна ефективність мають принциповий взаємозв'язок: з одного боку, соціальну ефективність у вигляді стимулів для

персоналу можна забезпечити тільки тоді, коли існування організації є надійним, і вона отримує прибуток, що дозволяє надати ці стимул.

Таблиця 3.4

Характеристика соціально-економічних результатів впровадження розроблених заходів

Область формування	Соціальний результат	Показники соціальної ефективності	Економічний результат
1. Розвиток персоналу	Підвищення змістовності праці	Збільшення питомої ваги працівників, які володіють суміжними професіями	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення узгодженості цілей працівників та адміністрації при управлінні кар'єрою	Зниження рівня плинності	
2. Мотивація поведінки персоналу	Забезпечення зв'язку між результативністю праці та винагородою	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення системою винагород	Зростання продуктивності праці
	Забезпечення можливостей особистого розвитку працівників	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення працею	
	Формування почуття причетності	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення умовами для самовираження	
3. Соціальний розвиток	Підвищення різноманітності задоволення потреб персоналу. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату	Підвищення питомої ваги працівників, що виражають задоволення соціально-психологічним кліматом	Зростання продуктивності праці

Як бачимо, поліпшення соціальних показників проявляється в підвищенні задоволеності працівників умовами праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом в колективі.

ВИСНОВКИ

В даній магістерській роботі було розглянуто оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторан «Меланж», м. Київ.

Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. Оцінка персоналу дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння. Під час управління персоналом зворотний зв'язок реалізується через оцінку персоналу, а саме встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді. Слід зауважити, що сьогодні досить складно розробити збалансовану систему оцінок щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, в науковій літературі існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу. В сучасних умовах сутність поняття «оцінка персоналу» потребує аналізу. Оцінювання персоналу в процесі здійснення діяльності організації присутнє на всіх етапах діяльності («вхід – діяльність – вихід»). На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а етапі виходу – ефекти праці. Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та організації загалом.

Інструмент системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і

зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.

Штат співробітників ресторану «Меланж» становить 30 осіб і представлений управлінськими, обслуговуючими та виробничими посадами. В структурі персоналу найбільшу частку становить виробничий персонал: це кухарі, кондитери. Протягом останніх двох років спостерігається суттєва плінність кадрів - 20% у 2019 році. Збільшується кількість співробітників, які пропрацювали на підприємстві менше двох років. Меншу частину працівників ресторану «Меланж» складають чоловіки, їх частка дорівнює 10%, частка жінок - 90%. Більшу частину робочого персоналу складають сімейні люди.

Пропонуються заходи з удосконалення системи оцінки персоналу:

- розробити вимоги до кандидатів, згідно професійних стандартів;
- рекомендації щодо поліпшення системи атестації персоналу.

Поліпшення соціальних показників проявиться в підвищенні задоволеності працівників умовами праці, умовами самовираження, соціально-психологічним кліматом в колективі. Основним економічним ефектом є зростання продуктивності праці, зниження плінності кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

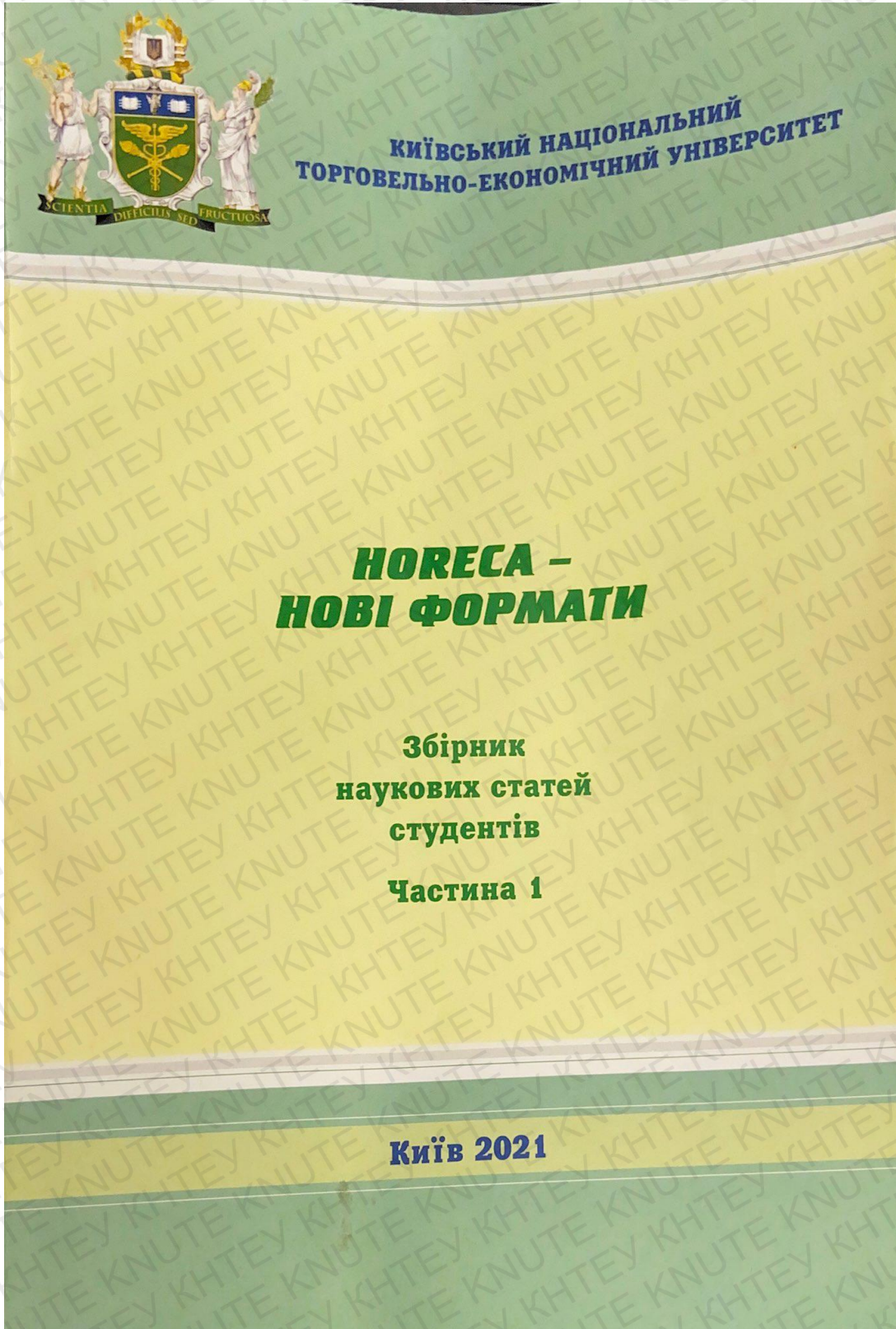
1. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанный бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: Навч. посібник. - К.: Знання України, 2002.
2. Андренко І. Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: підручник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Х. : ХНУМГ, 2014. – 431 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: Підруч./ І.А.Ігнат'єва.- К.: Каравела, 2008.- 480 с.
4. Ковальчук Т.І. Менеджмент та маркетинг у громадському харчуванні: Тлумачний термінолог. словник (англійська, російська та українська мови)/ Т.І. Ковальчук; МОН України, ПУСК України.- К.: Центр учб. літ-ри., 2008.-208 с.
5. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002.
6. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. - К.: К.І.С., 2004. - 112 с.
7. Луговий В.І. Міжнародна стандартна класифікація освіти: галузі освіти та підготовки (засадничий аналіз та алгоритм застосування) / В. І. Луговий, Ж. В. Таланова // Педагогіка і психологія. Вісн. НАПН України. – 2014. – № 3. – С. 5–17.
8. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб.: [для вищ. навч. закл.] / [Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька, Л.В. Лукашова та ін.] за ред. Г.Т. П'ятницької. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008 р. - 374 с.
9. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб.: / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. – К.: Кондор, 2008. – 460 с.

10. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. — К.: КНЕУ, 2004.
11. Менеджмент ресторанного господарства : навч. посібник / Г.Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька, Л. В. Лукашова та ін. ; за ред. Г.Т. П'ятницької. – 2-ге вид., переробл. і допов. – К. : КНТЕУ, 2010. – 430 с.
12. Національний класифікатор України «Класифікатор професій ДК 003:2010». – Київ, Центр учбової літератури, 2011. – 360 с.
13. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк.- К.: Центр навч. літератури, 2006.-348 с.
14. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Каб. Мін. України від 23 лист. 2011 р. № 1341. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011%D0%BF> (21.07.2014)
15. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства. - К.: МАУП, 2000. - №6. 99 с.
16. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: Навч. посіб./ Г.В. Осовська, О.А. Осовський.- К.: Кондор, 2007.- 676 с.
17. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ – 2015. -304 с.
18. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах : підручник / Т.Г. Сокол. - К. : Альтерпрес, 2009. - 447 с
19. Римаренко В.О., д.е.н. Сичевський М.П.: Сучасні методи оцінки персоналу
20. Федоренко В.Г. Основи менеджменту: Підруч./ В.Г. Федоренко.- Київ: Алерта, 2007.- 420 с.
21. Федорченко В.К. Уніфіковані технології готельних послуг : Навч. посібник / В.К. Федорченко, Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, І.М. Мініч. - К. : Вища шк., 2001. - 238 с.
22. Статті В'ячеслава Калинкіна , 2018.

23. Даулинг Г.; [пер. с англ.]. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.
24. Сухенко, Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні , [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>
25. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ , 2002 .-351 с.

ДОДАТКИ

Додаток А



Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

НORECA – НОВІ ФОРМАТИ

**Збірник наукових статей студентів заочної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний і ресторанный девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес», «Ресторанный бізнес»)**

Частина 1

Київ 2021

СКРЕБЕЦЬ Т.

Вектор поведінки споживачів послуг гостинності 265

СОРОКА Я.

Теоретичні засади формування маркетингу взаємовідносин суб'єкта готельного бізнесу 268

СТЕПАНЕНКО М.

Управління бізнес-процесами ресторанів 272

ТАРАДАЙ В.

Оцінювання фахових компетентностей персоналу ресторану 276

ФАРІОНЧУК М.

Інформаційні системи управління суб'єктами готельного бізнесу 282

ХОЛОДОВ Д.

Маркетинг взаємовідносин в управлінні підприємством готельного бізнесу 287

ШЕСТОПАЛ А.

Диверсифікація закладів ресторанного господарства 294

Висновки. Підсумовуючи, можна сказати, що одним з найголовніших показників управління бізнес-процесами є той факт, що оптимізація окремих операцій або частин бізнес-процесу не підвищує продуктивність праці, тільки оптимізація всього бізнес-процесу призводить до збільшення корисних результатів, отже, підвищує продуктивність праці. Також можна сказати, що перехід до управління бізнес-процесами у вітчизняному ресторанному бізнесі, пов'язаний з труднощами керівництва усвідомити реалії, орієнтовані на спосіб ведення бізнесу, як наслідок, неможливістю створити адекватну культуру управління процесами в організаціях громадського харчування.

Список використаних джерел

1. Миронова О.О. Особливості управління бізнес-процесами підприємств апк-24с
2. Світовий О.М. Додана вартість та її роль у розвитку агропромислового комплексу України [електронний ресурс] / О.М. Світовий // [Режим доступу] <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/264.pdf>
3. Мазаракі А.А. та ін. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищих навчальних закладів / за заг. ред. Н.О. П'ятницької. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
4. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с.
5. Robson and Philip Ullah. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов- Перевод с английского под редакцией Н.Д. Эриашвили, США.
6. Kimbie R. Business Process Reengineering – When to use it [Електронний ресурс] / R. Kimbie – Kimbie R.: – Режим доступу : <http://ezinearticles.com/?Busine....6133794.html>.
7. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій.
8. 9 Benefits of Business Process Management (BPM). [Електронний ресурс]: режим доступу: <https://www.process.st/benefits-of-bpm-business-process-management>.
9. Top 10 BPMS (Business Process Management Systems) In 2020. [Електронний ресурс]: режим доступу: [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://thedigitalprojectmanager.com/bpms-bpm-software>.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
РАСУЛОВОЇ А. М.

ОЦІНЮВАННЯ ФАХОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ

**ТАРАДАЙ В., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»**

Персонал є основним ресурсом будь-якого підприємства. Саме від його компетентності і кваліфікації, професійних вмінь та здібностей залежить продуктивність та розвиток роботи організації. На жаль, важко визначити працездатність персоналу і його професіоналізм тільки за дипломом про освіту. Тому в організаціях використовують оцінку персоналу, яка є критерієм професійних здібностей робітників, показує особисті цінності або принципи та перспективи персоналу. Об'єктивна оцінка діяльності не тільки надає можливість працівникові мати уявлення про те, як була оцінена їх діяльність, а й значною мірою сприяє на мотивацію його подальшої трудової діяльності, а саме роботу.

Ключові слова: компетентність персоналу, професійна компетентність, оцінка персоналу, методи оцінювання.

Personnel are the main resource of any organization. It is their professional development, level of qualification, skills and abilities that determine the development and efficiency of the company. But, unfortunately, it is difficult to identify only for the documents on education abilities of staff to work and his professionalism. Therefore, the companies use staff evaluation, which serves as a criterion of professional skills of staff, shows the individual qualities and promising opportunities co-workers. An individually conducted performance appraisal not only enables employees to have an idea of how the work they have performed has been evaluated, but also significantly influences their motivation for further work.

Key words: personnel competence, professional competence, personnel appraisal, appraisal methods.

Актуальність теми. Інноваційна політика в управлінні персоналом сьогодні є головним завданням для керівників компаній. Менеджеру необхідно визначити інноваційну стратегію, яка дозволить підвищити якість корпоративної культури в управлінні бізнесом в умовах конкурентного глобальної економіки.

Мета статті дослідження важливості компетентності працівників та методи оцінки кваліфікованих працівників у ресторанному закладі.

У роботі Spencer, L.M.Jr [1] представлено авторське бачення конструктивного підходу до забезпечення творчого розвитку організації, а саме: необхідно переосмислити і скорегувати взаємодія всієї компанії і кожного її учасника для трансформації корпоративної стратегії, впровадження нових бізнес-моделей та інноваційних процесів управління – це дає гнучкість для внесення ключових змін, що може привести до підвищення продуктивності компанії і конкурентним перевагам.

Незважаючи на існуючі відмінності наукових і практичних підходів до класифікації компетенцій, кожна організація, як показує практика, розробляє власні моделі компетенцій в області управління бізнесом і командою, що значно допомагає в побудові управлінського процесу.

Одним із головних завдань керівника є пошук шляху до ефективних взаємовідносин з командою: спілкування зі співробітниками, допомога підлеглим у вирішенні незрозумілих питань у робочих процесах та інновації гнучкого підходу до управління. [1]

Аналізується оцінка конкурентної стратегії професійних і особистісних компетенцій і дається пояснення, як менеджери можуть домогтися більшого успіху в управлінні, використовуючи поєднання креативності з особливостями аналітичного мислення. [1]

З розвитком технологій і інновацій з'являються нові тенденції в трансформації компетенцій, які дозволяють компаніям приймати правильні рішення з урахуванням основних ризиків в умовах і зміни ринку.

У статті досліджуються інструменти в управлінні взаємовідносинами між власниками бізнесу і персоналом, озвучуються окремі аналітичні підходи вітчизняних і зарубіжних учених-практиків, які в своїх дослідженнях детально знайомляться з їх розробками і підходами. [1]

Виклад основного матеріалу. Поняття «компетентний», сучасний словник російської мови визначає слово «компетентний»: «людина яка має ґрунтовні знання в якій-небудь галузі, знаючий, обізнаний». «Компетентність» визначає рівень професіоналізму особистості, а її досягнення відбуваються через здобуття нею необхідних навичок та вмінь, що є метою професійної підготовки компетентних фахівців. [4]

Розуміючи це поняття, питання : хотіли б ви працювати з компетентною людиною ? Хотіли б ви найняти на роботу компетентну людину ? Хотіли б ви бути компетентною людиною? На всі ці питання 99% людей відповіли б : «Так» . Це і не дивно, бо з компетентною людиною кожна робота буде мати сенс і буде мати кінцевий успіх. [1]

Коли ми визначилися з поняттям і метою «компетентність», з'являється питання «як стати компетентним працівником?». Тут простіше сказати, чим зробити. Бути компетентним, з моєї точки зору, це «знати та вміти». Знання можливо знайти будь де у 21 столітті, починаючи з університету закінчуючи курсами та відкритою інформацією на просторі інтернету. Що б не тільки знати, а і вміти, допоможе практика у вибраній галузі, тільки так можливо відточити свої навички та знання і перетворити ще в уміння. Все це можливо якщо у вас є бажання і ціль.

Перейдемо до компетентності в ресторанній сфері. У ресторанному бізнесі зосереджено багато різних галузей і щоб ресторан працював добре і приносив дохід, треба немало знайти компетентних працівників. Наприклад, щоб гості хотіли повертатися саме у ваш ресторан, у вас повинен бути компетентний шеф повар та його команда, за справами у залі та с гостями повинен відповідати компетентний менеджер та адміністратор, щоб гостю сподобалась атмосфера ресторану – це половина роботи компетентного офіціанта. І це тільки маленька частина, щоб знайти таких співробітників, на підприємстві повинен бути компетентний HR менеджер, а що б не було проблем з доходом і податками повинен бути компетентна людина в сфері бухгалтерії, плюс до всього завжди добре мати у себе в команді компетентного IT менеджера, а також такі штатні працівники, як сантехнік та електрик та загальній майстер, який у разі поломки зможе швидко її усунути, а він також повинен бути компетентним. І це тільки те, що знаходиться на поверхності. [2]

Щоб знайти досвідчених працівників існує система «оцінювання кваліфікації працівників». Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність. Оцінка персоналу дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння. Під час управління персоналом зворотний зв'язок реалізується через оцінку персоналу, а саме встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді. [5]. Слід зауважити, що сьогодні досить складно розробити збалансовану систему оцінок щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, в науковій літературі існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу. В сучасних умовах сутність поняття «оцінка персоналу» потребує аналізу. Оцінювання персоналу в процесі здійснення діяльності організації присутнє на всіх етапах діяльності («вхід – діяльність – вихід»). На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а етапі виходу – ефекти праці. Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та організації загалом. [4]. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Оцінка ефективності управління персоналом складає уявлення: про те, наскільки конкретна робота відповідає досягненню поставлених цілей; про подальше формування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності управління. Окрім того, оцінка персоналу допомагає визначити потреби у навчанні, та спланувати кар'єрний ріст та розвиток своїх співробітників, створити для них прозору, зрозумілу і ефективну систему мотивації. [5]

Інструмент системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5–6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує. [4]

Підприємство в якому я досліджую тему оцінювання компетентності працівників –

це мережа ресторанних закладів «Борщ», за адресою проспект Визволителів, 8А, Київ. Так як, ресторанний заклад «Борщ» є мережею, то в самому закладі зосередженні працівники ресторанної галузі, саме в цій галузі на їхньому прикладі я буду досліджувати і будувати свою дипломну роботу.

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а саме працівники, найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але ресторанна мережа «Борщ» розуміє, що немає кінця у розвитку і якщо хочеш мати кваліфікований персон, то треба завжди підіймати його рівень знань, по якому пізніше можна оцінювати і розуміти рівень працівника і його важливість на підприємстві. Ресторан «Борщ», як і всі підприємства не хоче даремно витрачати свої ресурси, тому оцінювання кваліфікації працівника це є першим етапом у виборі нового члена їхньої команди. Людину можливо навчити, але краще вибрати шлях удосконалення.

Для вимірювання кількості та якості атестації були розроблені численні методи. Кожен з методів ефективний для певних цілей тільки для деяких організацій. Жоден з них не слід відкидати або приймати як відповідний, за винятком тих випадків, коли вони відносяться до конкретних потреб організації або співробітника. В цілому всі методи оцінки можна розділити на дві різні категорії: методи, орієнтовані на минуле та на методи, орієнтовані на майбутнє. [6]

Методи, орієнтовані на минуле:

1. Рейтингові шкали: Рейтингова шкала складається з декількох числових шкал, що представляють критерії ефективності роботи, пов'язані з роботою, такі як надійність, ініціативність, продуктивність, відвідуваність, ставлення до роботи і т.д. Кожна шкала варіюється від відмінної до поганої. Підраховуються загальні числові бали і робляться остаточні висновки. Переваги – адаптованість, простота використання, низька вартість, можна оцінити будь-який тип роботи, охоплюється велика кількість співробітників, не потрібно формального навчання. Недоліки – упередженість оцінювача. [6]

2. Контрольний список: При цьому методі складається контрольний список тверджень про рисах працівника в формі питань, заснованих на відповідях «Так» або «Ні». Тут експерт тільки складає звіт або перевіряє, а відділ кадрів проводить фактичну оцінку. Переваги – економічність, простота адміністрування, обмежене навчання, стандартизація. Недоліки – упередженість оцінювачів, використання неправильних ваг відділом кадрів, не дозволяє оцінювачу давати відносні оцінки. [6]

3. Метод примусового вибору: Дається серія тверджень, розташованих у вигляді блоків з двох або більше тверджень, і перевіряючий вказує, яке твердження є істинним або хибним. Пацієнта змушують зробити вибір. Відділ кадрів проводить фактичну оцінку. Переваги – Відсутність особистих упереджень через вимушений вибору. Недоліки – Твердження можуть бути неправильно сформульовані. [6]

4. Метод примусового розподілу: тут співробітники групуються навколо високої точки на шкалі оцінки. Оцінювач змушений розподілити співробітників по всіх точках шкали. Передбачається, що продуктивність відповідає нормальному розподілу. Переваги – усуває недоліки – припущення про нормальний розподіл, нереалістично, помилки центральної тенденції. [6]

5. Метод критичних інцидентів: Підхід зосереджений на певних критичних проявах поведінки співробітника, які роблять всю різницю в продуктивності. Супервайзери реєструють такі інциденти в міру їх виникнення. Переваги – оцінки засновані на фактичній поведінці співробітника, оцінки підкріплені описами, зворотний зв'язок проста, зменшує упередження, пов'язані з повторюваністю, шанси на поліпшення роботи підлеглого високі. Недоліки – негативні інциденти можуть бути пріоритетними, забування інцидентів, занадто пильний контроль; зворотний зв'язок може бути дуже сильною і виглядати як покарання. [6]

6. Поведінково-прив'язані рейтингові шкали: твердження про ефективному і неефективному поведінці визначають бали. Вважається, що вони прив'язані до поведінки.

Оцінювач повинен сказати, яка поведінка описує роботу співробітника. Переваги – допомагає подолати помилки в оцінці. Недоліки – страждає від спотворень, властивих більшості методів оцінки. [6].

7. Метод польового огляду: Це оцінка, проведена кимось поза власним відділу співробітника, зазвичай з корпорації або відділу кадрів. Переваги – корисний при підвищенні управлінського рівня, коли необхідна порівнянна інформація, Недоліки – стороння людина зазвичай не знайомий з робочим середовищем, спостереження за фактичним поведінкою неможливо. [6].

8. Тести та спостереження за роботою: Засновані на перевірку знань або навичок. Тести можуть бути письмовими або являти собою фактичну презентацію навичок. Тести повинні бути надійними і перевіреними, щоб бути корисними. Перевага – Тести можуть вимірювати швидше потенційні, ніж фактичні результати роботи. Недоліки – тести можуть постраждати, якщо витрати на розробку або адміністрування тестів високі. [6].

9. Конфіденційні записи: В основному використовується урядовими відомствами, проте не виключено його застосування в промисловості. Тут звіт надається у формі щорічного конфіденційного звіту (ACR) і може фіксувати оцінки за наступними пунктами: відвідуваність, самовираження, робота в команді, лідерство, ініціативність, технічні можливості, здатність міркувати, оригінальність і винахідливість і т.д. Система є дуже секретної та конфіденційної. Зворотній зв'язок з нараховується особою надається тільки в разі несприятливої оцінки. Недоліком системи є те, що вона дуже суб'єктивна і оцінками можна маніпулювати, оскільки оцінки пов'язані з діями кадрових служб, такими як просування по службі і т.д. [6].

10. Метод есе: При цьому методі оцінює докладно описує співробітника в рамках ряду широких категорій, таких як загальне враження від роботи, можливість просування співробітника, існуючі можливості і кваліфікація для виконання роботи, сильні та слабкі сторони працівника в навчанні. Перевага – цей метод надзвичайно корисний для заповнення прогалин в інформації про працівника, які часто виникають при використанні більш структурованого контрольного списку. Недоліки – значний мірою залежить від навичок письма перевіряючого, а більшість з них не є хорошими письменниками. [6]

11. Метод обліку витрат: Тут ефективність роботи оцінюється по грошовій віддачі, яку отримує організація. Визначаються витрати на утримання співробітника і вигоди, одержувані організацією. Отже, він більшою мірою залежить від аналізу витрат і вигод. [6]

12. Метод порівняльної оцінки (ранжування і парні порівняння): Це сукупність різних методів, які дозволяють порівняти результати роботи з результатами інших співробітників. Зазвичай використовуються методи ранжирування та метод парних порівнянь. [6]

Перейдемо до Методів, які орієнтовані на майбутнє:

1. Управління по цілям: Це означає управління по цілям, при якому ефективність роботи оцінюється по досягненню цілей, поставлених керівництвом. Перевага – Більш корисний для керівних посад. Недоліки – застосуємо не до всіх посадах, розподіл винагороди за заслуги може привести до постановки короткострокових цілей замість важливих і довгострокових і т.д. [6].

2. Психологічна оцінка: Ці оцінки більшою мірою спрямовані на оцінку потенціалу працівника в майбутньому, а не в минулому. Вона проводиться у формі глибинних інтерв'ю, психологічних тестів, обговорення з керівниками та аналізу інших оцінок. Він більше зосереджений на емоційних, інтелектуальних, мотиваційних та інших особистісних характеристиках працівника, що впливають на його працездатність. Цей підхід є повільним і дорогим і може бути корисний для яскравих молодих співробітників, які можуть мати значний потенціал. Однак якість цих оцінок багато в чому залежить від навичок психологів, які проводять оцінку. [6].

3. Центри оцінки: Ця техніка була вперше розроблена в США і Великобританії в 1943 році. Центр оцінки – це центральне місце, де менеджери можуть зібратися разом, щоб їх участь у вправах, пов'язаних з роботою, оцінили навчені спостерігачі. Він більшою мірою

орієнтований на спостереження за поведінкою в серії окремих вправ або зразків роботи. Оцінюваних просять взяти участь у вправах в кошику, робочих групах, комп'ютерних симуляції, рольових іграх та інших подібних заходах, які вимагають наявності тих же характеристик для успішного виконання реальної роботи. Характеристики, які оцінюються в центрі оцінки, можуть бути такими: напористість, здатність переконувати, комунікабельність, здатність до планування і організації, впевненість в собі, стійкість до стресу, рівень енергії, прийняття рішень, чутливість до почуттів, адміністративні здібності, креативність, розумова активність і т.д. Недоліки – Витрати на проїзд та проживання співробітників, послуги психологів, рейтинги сильно залежать від міжособистісних навичок оцінюваного. Солідні виконавці можуть відчувати себе пригніченими в змодельованих ситуаціях. Ті, хто не пройшов відбір, також можуть постраждати. Переваги – добре проведений центр оцінки дозволяє отримати більш точні прогнози майбутньої продуктивності і прогресу, ніж інші методи оцінки. Також в центрах оцінки відзначається висока надійність, валідність змісту і прогностична здатність. Тести також гарантують, що не ті люди будуть найняті або підвищені на посаді. Нарешті, вони чітко визначають критерії відбору та просування по службі. [6]

4. Зворотній зв'язок 360 градусів: Це техніка, яка представляє собою систематичний збір даних про продуктивність окремої групи, отриманих від ряду зацікавлених сторін, таких як безпосередні керівники, члени команди, клієнти, колеги та сама людина. Фактично будь-яка людина, що володіє корисною інформацією про те, як співробітник виконує свою роботу, може бути одним з оцінювачів. Ця техніка дуже корисна з точки зору більш широкої перспективи, більш глибокого саморозвитку і корисною зворотного зв'язку з декількох джерел. Оцінка за методом 360 градусів корисна для вимірювання міжособистісних навичок, задоволеності клієнтів і навичок побудови команди. Однак з негативної сторони отримання зворотного зв'язку з декількох джерел може бути страшним, загрозливим і т.д. Кілька оцінювачів можуть бути менш вправні в наданні збалансованої та об'єктивної зворотного зв'язку. [6]

Метод оцінки кваліфікації персоналу ресторану «Борщ» базується на основі моделей компетентності. Цей метод зосереджується на навичках, знаннях та уміннях співробітника, на його ділових та інтелектуальних якостях. Якщо компетенція співробітника не відповідає роботі в компанії або ж його навичок недостатньо, складається індивідуальний план розвитку або якщо у працівника не виявлено бажання працювати на вищому рівні, підприємству доводиться звільнити такого кадра.

Є 3 види компетенцій:

1. Корпоративні
2. Управлінські
3. Функціональні ефективності

Як працювати з методом? Потрібно скласти компетенції безпосередньо для посади та поруч вказати поведінкові індикатори – те, що співробітник виконує. Наприклад, при компетенції «Командна робота», індикатором буде те, як співробітник поводить себе в команді, як він взаємодіє з колегами, чи допомагає він у розв'язання спірних питань, тощо. Після проведення оцінки цим методом, HR-фахівець розуміє, в який бік потрібно розвивати співробітника. [3]

Висновки. Оцінка персоналу – важливий етап, який допоможе професійно вирости як окремо взятому співробітнику, так і всій компанії. Важливо, щоб оцінка була зрозумілою, досяжною, об'єктивною, прозорою, відповідала змісту роботи співробітника, мотивувала його та була динамічною. Щоб запобігти складностям, які можуть виникнути, потрібно пояснювати співробітникам і керівникам, навіщо проводиться оцінка та яких результатів з її допомогою можна досягти.

Список використаних джерел

1. Spencer, L.M.Jr., and Spencer, S.M. (1993), *Competence at work: Models for Superior Performance*, London, UK.

2. Сухенко, Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні. [Електронний ресурс] / Ю.Г. Сухенко, В.Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
3. Методи оцінювання компетентностей персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <<https://www.google.com.ua/amp/s/hurma.work/ru/blog/oczenka-personala-metody-kotorye-dolzhen-znat-kazhdyj-hr/amp/>>
4. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
5. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ. К. : КНЕУ, 2002.
6. В.О. Римаренко, д.е.н. М.П. Сичевський: Сучасні методи оцінки персоналу. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <<https://docplayer.net/91630371-V-o-rimarenko-d-e-n-m-p-sichevskiy.html>>

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента
КУЛИК М. В.

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

**ФАРІОНЧУК М., 2 курс, 1м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»**

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій в області інформатизації підприємств гостинності в Україні. Розглянуто можливості застосування інформаційних технологій в управлінні суб'єктами готельної сфери в умовах переходу до інформаційного суспільства. Досліджено основні програмні продукти з автоматизації роботи готелів, представлених на українському ринку.

Ключові слова: інформаційні системи, інформаційні технології, автоматизація, комп'ютерні програми, готельне підприємство.

The work deals with research of current trends in the field of informatization of enterprises of hospitality. The discusses the possibility of using information technology in the management of the hotel industry actors in the transition to an information society. The basic software for automation of hotels, represented in the Ukrainian market. The expediency of using an integrated system of management in the hotel business.

Key words: information systems, information technologies, automation, computer programs, hotel enterprise.

Актуальність дослідження пояснюється тим, що на сьогоднішній день світова індустрія туризму та гостинності знаходиться в жорстких умовах конкурентної боротьби за кожного клієнта і тому ефективне введення бізнесу стає неможливим без впровадження сучасних інформаційних технологій, які забезпечують інтеграцію і зв'язок підприємств із зовнішнім середовищем, покращують якість послуг, передачу великого обсягу інформації, можливість враховувати потреби кожного індивідуального клієнта. Незважаючи на нестабільну економіко-політичну ситуацію, складність рівня розвитку виробничих і фінансових зв'язків, поширення інфекційного захворювання COVID-19 та карантинні умови суттєво вплинули на готельно-туристичний бізнес. Тому готельному бізнесу доведеться трансформуватись і розвиватись далі.

Место для уравнения.

Додаток Б



Ім'я користувача:
приховано налаштуваннями конфіденційності

ID перевірки:
1009335478

Дата перевірки:
24.11.2021 18:29:50 EET

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.11.2021 18:41:11 EET

ID користувача:
100008071

Назва документа: Диплом Тарадай (перевірка на плагіат)

Кількість сторінок: 56 Кількість слів: 10559 Кількість символів: 84079 Розмір файлу: 384.27 KB ID файлу: 1009358762

6.04%
Схожість

Найбільша схожість: 1.6% з Інтернет-джерелом (<https://ukrbukva.net/page,2,76405-Harakteristika-restorana-Rubin.htm>..

6.04% Джерела з Інтернету 61

Сторінка 58

0.08% Джерела з Бібліотеки 1

Сторінка 58

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел