

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА на тему:

Технології оцінки персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 9_с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Гуменюк Вероніки
Олександрівни

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Полтавська Оксана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« ____ » _____

2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентіві

Гуменюк Вероніці Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології оцінки персоналу сервісних служб суб'єкта готельного бізнесу «ТОВ Radisson», м. Київ

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних та практичних засад впровадження сервісних технологій у підприємстві ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – сервісні процеси підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до удосконалення сервісних технологій у ресторані

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

ВСТУП

Розділ I. Теоретичні основи управління персоналом в готельному бізнесі

- 1.1 Поняття і суть системи управління персоналом на підприємстві
- 1.2 Суть та завдання оцінки персоналу
- 1.3. Форми та методи оцінки якості готельних послуг.

Розділ II. Удосконалення технології оцінки персоналу готельного бізнесу

- 2.1. Інноваційні методи технології оцінки персоналу готельного бізнесу
- 2.2. Ефективність пропозицій покращення технологій оцінки персоналу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 12.01.2023 р.	
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	18.01.2023 р	
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	19.01.2023 р. 26.01.2023 р	
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

О.В. Полтавська
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

В.О.Гуменюк
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

(підпис, дата)

Т.М. Ткачук

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Гуменюк В.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

(підпис)

А.М. Расулова

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

(підпис)

М.Г. Бойко

(ініціали, прізвище)

« » _____ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....9**

1.1. Поняття і суть системи управління персоналом на підприємстві.....9

1.2. Суть та завдання оцінки персоналу.....15

1.3. Форми та методи оцінки якості готельних послуг.....18

**РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ
ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....23**

2.1. Інноваційні методи технології оцінки персоналу готельного
бізнесу.....23

2.2. Ефективність пропозицій покращення технологій оцінки
персоналу.....32

ВИСНОВКИ.....40

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....42

ДОДАТКИ.....46

ВСТУП

Індустрія гостинності – це підприємницька сфера, що складається з типів послуг, заснованих на праві готелів, що характеризується доброзичливістю та щедрістю до гостей. Тому індустрія гостинності розглядається як багатоформальне підприємництво, що спеціалізується на ринку послуг, пов'язаних із гостинністю та наданням якісних послуг. Історично готельна індустрія розвинулася з індустрії розміщення, представлені різними готельними компаніями. У класичному розумінні готель - це будинок з мебльованими кімнатами для ночівлі. У сучасних умовах готель - це підприємство, що надає готельні послуги громадянам, організованим групам та індивідуальним гостям. В даний час готельні підприємства не тільки надають послуги з розміщення та харчування, а й пропонують різноманітні можливості зв'язку, розваг, транспорту, лікування та екскурсійні послуги, послуги краси, спортивні послуги тощо.

Значне значення в розвитку готельного господарства мають готельні ланцюги — готельні об'єднання, які централізовано керують і утворюють господарські комплекси. Вони просувають високі стандарти обслуговування на світовому туристичному ринку, а також сприяють підтримці готельних послуг для туристів. Актуальність даної роботи зумовлена тим, що індустрія гостинності або бізнес гостинності, будучи найбільшою інтегрованою складовою індустрії туризму та гостинності, повинна розвиватися з використанням все нових форматів, що привабливі для цільової аудиторії. Оскільки туризм і гостинність є невід'ємною частиною сфери послуг, сьогодні інноваційна діяльність стає однією з найважливіших і швидкозростаючих складових. Інновації в цій сфері сприяють поширенню та підвищенню рівня виробництва та обслуговування туристів, створюючи певний спосіб обслуговування гостинності, при якому туристи відчувають себе майже як вдома у звичному та комфортному середовищі іншої країни. Одним із основних

аспектів діяльності будь-якого бізнесу (в тому числі туристично-гостинного) в ринкових умовах є його інноваційна діяльність, успішна реалізація якої в сучасних умовах вимагає використання новітніх методів.

Предметом дослідження є інноваційна діяльність в індустрії готельного сервісу.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність ТОВ «Radisson».

Для досягнення поставленої мети в роботі встановлені такі завдання:

- Розкрити теоретичні аспекти інноваційної діяльності у сфері гостинності;
- охарактеризувати особливості формування інноваційних технологій у ТОВ «Radisson»;
- розробити методичні рекомендації щодо впровадження інноваційної діяльності у ТОВ «Radisson».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційними процесами на підприємстві.

Практична значущість полягає у можливості використання матеріалів даної роботи при управлінні інноваціями в ТОВ «Radisson».

Структура роботи відповідно до поставленої мети та логіки дослідження складається зі вступу, 2-х розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття і суть системи управління персоналом на підприємстві

Виникнення функції управління персоналом було зумовлено необхідністю організації певної виробничої діяльності та управління їй з метою ефективного функціонування. Тому коріння управління персоналом сягає глибоко в історію людства. У період переходу від первісно - общинного до родового ладу склалася найпростіша кооперація як історично перша форма суспільної праці, яка полягала у спільній, колективній роботі.

Персонал – категорія працівників, об'єднаних за ознакою належності до організації (апарату, відділу, служби, лабораторії, кафедри тощо) або до професії (управлінський, адміністративний, інженерний, технічний тощо).[3]

Людські ресурси - термін, що характеризує з якісної, змістовної сторони кадровий склад чи весь персонал підприємства (фірми, установи, організації), робочої сили чи трудові ресурси галузі, території регіону, країни загалом [15].

Терміни "персонал" та "людські ресурси" використовуються, часто змінюючи один одного, в академічних та практичних курсах. Очевидно, що в останнє десятиліття все ще не припиняються дискусії про те, чи існує різниця і які відмінності, здатні протиставити ці два терміни.

В останні 50 років термін "управління персоналом" використовувався для опису функції управління, присвяченої найму, розвитку, навчання, ротації, забезпечення безпеки та звільнення персоналу.

У сучасному підході до визначення робиться акцент на вкладі персоналу, задоволеного роботою, досягнення корпоративних цілей, таких, як лояльність споживачів, економія витрат і рентабельність. Це пов'язано з переглядом концепції " управління персоналом " в останньому десятилітті ХХ століття. На зміну суперечливим відносинам між роботодавцями та найманими

працівниками, за яких у робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співробітництва, яка має такі особливості:

- співробітництво у межах невеликих робочих груп;
- орієнтація задоволення споживачів;
- значна увага приділяється цілям бізнесу та залученню персоналу для досягнення цих цілей;
- розширення організаційних ієрархічних структур та делегування відповідальності лідерам робочих груп.

Управління персоналом та людськими ресурсами (Human Resources, HR) торкається всіх рівнів в організації, і в першу чергу керівництво. Кожен топ-менеджер або керівник відділу має уявлення про те, як здійснюється робота персоналу, а також про те, які функції повинні бути виконані і наскільки успішно. Найчастіше керівництво бере участь у реалізації функцій з управління персоналом у тих чіткої організаційної політики [30].

Під керівництвом персоналу розуміється сфера управління, яка торкається людей та його взаємини у межах організації. Управління персоналом прагне досягнення як ефективності, і справедливості. Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, що дає можливість кожному зробити свій особистий внесок у успіх розпочатої справи. Воно прагне забезпечити справедливі умови зайнятості та роботу, що приносить задоволення всім співробітникам. [1]

Фактори впливу на систему менеджменту персоналу

Система управління підприємства є високо динамічною структурою, що змінюється під впливом ряду факторів, що безперервно порушують її рівноважне становище, і здійснює взаємодію, як з внутрішнім, так і зовнішнім середовищем підприємства.

Персонал є одним з найбільш складних об'єктів управління в організації, оскільки на відміну від матеріальних факторів виробництва персонал має можливість приймати рішення і критично оцінювати вимоги, що пред'являються до них. Персонал також має суб'єктивні інтереси та надзвичайно чутливий до управлінських впливів, реакція на які не визначена [31].

Система управління персоналом – це сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом. Особливості розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних факторів: об'єкта та суб'єкта, цілей системи, її функцій та структури.



Рис. 1. Структура управління готелю «Редісон»

Як об'єкт системи управління персоналом виступають працівники, робочі групи, трудовий колектив, на яких спрямовано управлінський вплив. Під суб'єктом управління персоналом розглядається функціональний та лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво та реалізує на практиці функції кадрового менеджменту.

Існує кілька підходів до формулювання системи управління персоналом, все залежить від того, який аспект цього явища розглядати.

Як правило, організації, націлені на реалізацію функцій управління персоналом, включають підсистему лінійного керівництва організації, а також ряд функціональних підсистем у правління персоналом (наприклад, підсистема найму, підсистема навчання та розвитку тощо).

У рамках такої системи відбувається облік взаємозв'язків між окремими аспектами управління персоналом, який виявляється у розробці кінцевих цілей управління персоналом організації, у визначенні шляхів їх досягнення, а також у створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію управління персоналом організації.[11]

Початковим етапом проектування та формування системи управління персоналом організації є формулювання цілей цієї системи. Для різних організацій цілі системи управління персоналом варіюються залежно від характеру діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних завдань тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних та вітчизняних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом організації як забезпечення організації персоналом, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Функція планування персоналу полягає у розробці кадрової політики та стратегії управління персоналом; аналізі кадрового потенціалу організації та ринку праці; організації кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі; підтримці взаємозв'язків із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами [2].

Функція управління наймом та обліком персоналу полягає у організації набору кандидатів на вакантну посаду; організацію відбору (співбесіди та оцінки) та прийому персоналу; обліку прийому, переміщень, звільнень

персоналу; управління зайнятістю, документаційне забезпечення системи управління персоналом.

Функція оцінки, навчання та розвитку персоналу полягає у здійсненні навчання, перепідготовки та у підвищенні кваліфікації персоналу; введення на посаду та адаптацію нових працівників; організації та проведення заходів щодо оцінки персоналу; управління розвитком кар'єри.[4]

Функція управління мотивацією персоналу полягає у нормуванні трудового процесу та тарифікації оплати праці; розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання, а також у застосуванні методів морального заохочення персоналу.

Функція управління соціальним розвитком полягає у організації харчування протягом робочого дня; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку для співробітників та їх сімей; організації розвитку фізичної культури; організації соціального страхування

Функція правового забезпечення управління персоналом пов'язані з рішенням правових аспектів трудових відносин, і навіть з узгодженням розпорядчих та інших документів управління персоналом.

Функція інформаційного забезпечення управління персоналом полягає у веденні обліку та статистики персоналу; інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечення персоналу необхідною для роботи науково-технічною інформацією.

Функція забезпечення нормальних умов праці включає забезпечення та контроль дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, охорони праці та навколишнього середовища і т.д.

Функція лінійного керівництва полягає в тому, що управління персоналом організації здійснюється в тому числі і на рівні управління організації в цілому.

Цю функцію здійснює як служба управління персоналом, а й керівники всіх рівнів.[8]

У сучасних умовах у світовій управлінській практиці застосовуються різноманітні персонал - технології, моделі кадрового менеджменту, націлені більш повну реалізацію трудового і творчого потенціалу задля досягнення загального економічного успіху та задоволення особистих потреб працівників.

У цілому нині сучасні моделі управління персоналом можна розділити на технократичні, економічні, сучасні.

Фахівці та дослідники розвинених країн виділяють такі моделі управління персоналом: управління за цілями; управління за допомогою мотивації; рамкове керування; керування на основі делегування; партисипативне управління; підприємницьке управління.

Управління за цілями - система управління із завданням результатів за децентралізованої організації керівництва (корпоративні центри прибутку). Завдання делегуються робочим групам та визначається досягнення конкретних результатів. Така система має різні етапи завдання результатів, етапи вимірювання результатів та етапи контролю результатів.

Управління за цілями - це система як управління, а й мислення та поведінки членів організації. Цільове управління наголошує на мотивацію людських ресурсів, забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу, розвиток працівників, постійне збагачення праці.[10]

Таким чином, управління за цілями можна визначити як процес, спрямований на досягнення поставлених завдань та результатів, в котрому:

- за допомогою процесу планування визначаються у різних інтервалах часу устремління організації та її членів;
- наполегливе здійснення планів підкріплюється свідомим щоденним управлінням справами, людьми та оточенням;

- результати оцінюються прийняття рішень, які ведуть проведення наступних заходів.

1.2. Суть та завдання оцінки персоналу

Термін «персонал» походить від латинського слова «personnelis», що означає «належить людині». Це відноситься до людських ресурсів організації - людей, які додають до загальної кількості установи. Таким чином, оцінка персоналу – це процес визначення та кількісної оцінки ефективності роботи особи, щоб його можна було використати для підвищення здібностей людини та зменшення людських помилок.

Організації використовують оцінку персоналу для визначення сильних і слабких сторін своїх співробітників. Це тому, що це допомагає їм покращувати свої продукти чи послуги. Правильно проведена оцінка також може допомогти в процесах навчання та відбору персоналу. Крім того, його можна використовувати для оцінки придатності працівників до нещасних випадків або травм на виробництві. Крім того, оцінювання є важливим, коли співробітників просувають по службі або коли вони вимагають переведення на інше робоче місце.

Існує п'ять етапів проведення оцінки персоналу: визначення цілей, формулювання методів, збір даних, інтерпретація та представлення результатів. Цілі оцінки ефективності полягають у тому, щоб поінформувати керівників про компетентність їхніх співробітників і надати зворотній зв'язок щодо ефективності роботи співробітників. Така інформація важлива для вдосконалення організаційних процесів і процедур, а також для визначення належної винагороди та пільг для працівників.[7]

Оцінка продуктивності – це оцінка, яка вимірює здібності людини та враховує її поточний рівень кваліфікації. Його можна проводити через регулярні проміжки часу, щоб забезпечити адекватну оцінку всіх

співробітників. Методи оцінювання включають пряме спостереження, самооцінку, фізичні тести, психологічні тести та анкетування. Кожен метод має свої переваги та недоліки - пряме спостереження є точним, але може викликати емоційний стрес для оцінювача; самооцінка може бути надійнішою, але вимагає від оцінювача часу; фізичні тести можуть бути надійними, але не виміряти всі фактори; психологічні тести можуть бути більш точними, ніж інші методи, але вимагають спеціальної підготовки; Анкети прості та швидкі, але мають обмеження щодо оцінки кількох факторів.

Багато факторів слід брати до уваги під час оцінювання потенційних працівників, зокрема рівень освіти, рівень досвіду та особистісні риси, такі як сумлінність, стресостійкість та екстравертність. Важливо також визначити, чи є у потенційного працівника будь-які вади, які заважали б йому ефективно виконувати свої завдання. Після цих міркувань важливо розглянути, як потенційний співробітник відреагує на роботу з іншими: чи є у нього схильність до конфліктів у командній роботі, чи він призведе до затримки робочого процесу, вибираючи завдання, які він вважає важливішими за інших. Під час оцінювання слід також розглянути, чи існує якась організаційна політика, яка негативно впливає на те, як працівник із певною характеристикою виконує свої обов'язки – така політика може включати надмірне робоче навантаження, недосяжні цілі ефективності або організаційну політику, яка несправедливо підриває зусилля працівника. Загалом, оцінка персоналу повинна брати до уваги якомога більше аспектів, щоб вона могла якнайкраще висвітлити сильні та слабкі сторони конкретного працівника, враховуючи його походження та культуру на робочому місці.[5]

Оцінка персоналу проводиться наступним чином:

1. Процедура оцінювання

- сайт оцінки;
- оцінити ціль;

- Послідовність і періодичність оцінювання;
- використання техніки

2. Зміст іспиту

- Оцінка особистих якостей:

- об'єкт;
- стандартний;

- Оцінка праці:

- вимірювання та оцінка витрат праці в часі;
- оцінити складність і зміст роботи;

- Оцінка робочого продукту:

- Негайний ефект;
- сторонній ефект;

3. Метод оцінювання

- Елементи виявлення (індикатори):

- процедури збору даних;
- методи збору даних;
- методи обробки та реєстрації інформації;

- Вимірювання елементів (показників):

- натуральні та вартісні показники;
- регламентні вимірювальні прилади (точки, коефіцієнти);
- Інші заходи (ознаки, порівняння з ідеальними або нормативними

об'єктами) [8, с. 137-139].

На практиці широко використовується комплексна оцінка персоналу за бальною системою. Основна ідея такого виду оцінки персоналу полягає в кількісному вимірюванні самого співробітника і роботи, яку він виконує.

Щоб оцінити результати роботи, необхідно враховувати її характеристики.

Необхідно провести оцінку персоналу компанії, щоб виявити здатність кожного співробітника виконувати покладені на нього функції. Оцінки керівників, експертів і службовців відрізняються від оцінок робітників. Але процедура оцінювання однакова.

Оцінка персоналу виконує такі функції:

- орієнтаційна функція — кожен працівник за допомогою суспільної оцінки та самооцінки усвідомлює власну поведінку та має можливість визначити напрямки і методи подальшої діяльності;
- Мотиваційна функція - стимулювати переживання працівником успіху чи невдачі, підтверджувати правильність чи неправильність поведінки, спонукати діяти в правильному напрямку [10, с.211-214].

Оцінка відіграє важливу роль у покращенні ефективності роботи працівника або члена організації. Це має вирішальне значення при оцінці людей або визначенні їх потенціалу для зростання чи просування в організації. Отже, організації повинні завжди проводити регулярні оцінки, щоб вони могли вдосконалювати свої процеси та ефективно досягати своїх цілей.

1.3. Форми та методи оцінки якості готельних послуг

Питання якості відіграють найважливішу роль у виробництві та споживанні гостинних послуг. Якість послуги — це набір характеристик послуги, які визначають її здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживачів.

Найважливіші характеристики, які гарантують, що послуга може задовольнити конкретні потреби, включають:

- Надійність залежить від здатності працівника точно надати обіцяну послугу. Основою надійності є компетентність обслуговуючого персоналу.
- Проактивність – рішучість допомагати клієнтам і надавати послуги без затримок. У процесі обслуговування часто виникають особливі обставини або клієнти мають особливі побажання. У цьому випадку буде оцінюватися здатність компанії знаходити неординарні та ефективні рішення. Необхідно заздалегідь спланувати рішення для усунення таких проблем і розробити власні принципи роботи.
- Довіра – здатність працівника викликати довіру.
- Доступність – легкість підключення до обслуговуючого персоналу.
- Комунікативні навички – вміння надавати даний вид послуг дозволить усунути непорозуміння між співробітниками та клієнтами, оскільки необхідна інформація буде надана клієнтам своєчасно без додаткових запитів з їхнього боку.
- Ставлення – персоналізоване обслуговування та увага, які компанія демонструє своїм клієнтам.

Особлива цінність цієї послуги зумовлена тим, що кожен клієнт має особливі потреби, які відрізняються від інших. Є багато факторів, які впливають на якість обслуговування.

Оцінка споживачем якості готельного обслуговування базується на його сприйнятті, яке полягає у формуванні у свідомості споживача позитивних чи негативних емоцій щодо готельних підприємств, що характеризує ступінь відповідності (загальний рівень) готельних послуг. Отримувати послуги відповідно до очікувань споживачів. Кількісною характеристикою цієї емоційної

емоції — її інтенсивністю, вираженою позитивним чи негативним числом за певною шкалою, є оцінка споживачем якості отриманої послуги. Це поняття оцінки якості обслуговування поширюється на всі послуги, отримані гостем під час перебування в готелі, - на весь процес і є окремим структурним елементом процесу обслуговування.[8]

Готельні послуги - це об'єкти, які забезпечують проживання, відпочинок, харчування та інші послуги гостей готелю. Ці послуги надаються персоналом готелю для задоволення потреб гостей готелю. Якість готельних послуг має відповідати потребам туристів. Це тому, що відгуки клієнтів допомагають переконатися, що індустрія гостинності охоплює нові та вдосконалені послуги.

Для забезпечення якості готелів ми проводимо опитування на основі відгуків гостей, щоб визначити якість готельних послуг. Уряд також бере участь у навчанні готельного персоналу для підвищення якості обслуговування. Крім того, мандрівники мають великий вплив на вибір готелів, які вони віддають перевагу. Їхній внесок допомагає визначити, що робить готель кращим і які зміни слід внести, щоб покращити задоволеність клієнтів у цій сфері.

Одним із шляхів забезпечення високого рівня готельного обслуговування є проведення досліджень серед гостей. Ці опитування включають прохання гостей оцінити своє нещодавнє перебування в певному готелі за шкалою від одного до десяти. Потім використовуйте рейтинги, щоб порівняти різні готелі. Це дає змогу уряду виявляти неефективні готелі та заохочувати їх покращувати шляхом інформування громадськості та регулювання. Таким чином незадоволені клієнти можуть допомогти покращити готельне обслуговування для всіх.

Ще один спосіб оцінити якість готелю – відгуки гостей в Інтернеті. Онлайн рецензенти дають об'єктивну оцінку якості того чи іншого закладу на основі особистого досвіду там. Ці бали особливо корисні для визначення

областей поганого обслуговування та вирішення проблем, які найбільше розчаровують клієнтів, наприклад, повільний процес реєстрації та виїзду або поганий вибір їжі.[10]

Крім того, професійні автори подорожей оцінюють кожне місце призначення на основі місцевого колориту, наявності місцевих заходів і зручностей, таких як басейни чи фітнес-центри.

При оцінці сервісу ресторану чи готелю важливі заходи експертів. Рейтинги базуються на різних факторах, таких як професіоналізм співробітників, які виконують свої обов'язки, наскільки добре менеджери керують своїми закладами та наскільки клієнти задоволені якістю їхніх послуг. По суті, ці рейтинги визначають, чи менеджери чітко розуміють потреби клієнтів і належним чином реагують на них, чи вони занадто розслаблені щодо стандартів обслуговування. Зрештою, оцінка визначає, чи менеджери чітко розуміють потреби клієнтів і реагують належним чином, чи вони занадто невибагливі зі стандартами обслуговування.

У зв'язку з високим рівнем споживчого попиту на ці зручності готельні послуги можуть бути оцінені різними організаціями та експертами по-різному. Хоча окремі мандрівники можуть впливати на рейтинги, державні установи мають значний вплив на ці думки через серйозні недогляди за останні кілька років, що призвело до підвищення стандартів задоволеності клієнтів і контролю якості для працівників готелів у всьому світі.

Загалом методи, які використовуються для оцінки персоналу, можна узагальнити та згрупувати у 4 блоки, методи: із застосуванням кількісних (бальних) показників оцінки; ранжування; ситуативної оцінки; інші, критерії оцінки яких можуть різнитися між собою (вільна характеристика, історикобіографічний метод, управління за цілями тощо) . [15]

Зведена характеристика методів оцінки персоналу (подана в додатках А).

Оскільки жоден із зазначених методів не є універсальним, слід підкреслити, що проблема оцінки персоналу є масштабною, складною та невирішеною. Вирішення проблеми оцінки персоналу потребує розробки комплексного підходу, визначення єдиних і чітких критеріїв для оцінки різних категорій працівників, налагодженості чітких комунікацій між керівництвом і підлеглими, усунення формалізму і суб'єктивізму при оцінюванні.

Розробка механізмів об'єктивної оцінки персоналу є невід'ємною частиною системи управління матеріальним стимулюванням персоналу. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних благ, регламентування поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Сучасні підходи до формування механізму комплексної оцінки якості персоналу в основі мають враховувати критерії компетентності як найважливішої системоутворюючої властивості. При цьому кінцевим результатом повинна бути компетентнісна структура персоналу підприємства як основа її конкурентоспроможності.

Концептуальною основою оцінки має бути функціональний або змістовний (семантичний) підхід. У першому випадку оцінка професійної компетентності ґрунтується на функціях, які реалізуються у процесі діяльності персоналу та їх взаємозв'язку із загальними функціями управління якістю на підприємстві. Змістовний підхід до оцінки якості персоналу передбачає, що персонал підприємства демонструє достатньо високий рівень професійної діяльності у розрізі загальної, спеціальної і специфічної (внутрішньоорганізаційної) компетентності.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Інноваційні методи технології оцінки персоналу готельного бізнесу

Radisson Hotel — це чотиризіркова мережа готелів, що виникла в 1912 році в Канаді під назвою Radisson Imperial Hotel. Назва ланцюга походить від французького слова radisse, що означає клубок або шпагат. Тому слово radisson також означає скручувати або змотувати. Крім того, «радиссон» — архаїчне французьке слово, що означає «грітися вогником». Це означає, що трансцендентний стан благополуччя, досягнутий у Radisson, виникає, коли людина гріється біля вогню. Ідея благополуччя, досягнутого завдяки фізичному комфорту, також з'являється в цьому абзаці про тіло.

The Radisson має старовинний, елегантний вигляд. Це чарівний старомодний дизайн готелю. Крім того, усі кімнати красиво оздоблені темним деревом і вишуканою ліпниною. Меблі в кожному номері зручні та сучасні. Все це сприяє створенню загальної аури вишуканої розкоші, яка пронизує атмосферу Radisson.

Стійка реєстрації готелю Radisson знаходиться на першому поверсі біля входу. Прилавок масивний з темного дерева з латунними кріпленнями та колонами з боків. Рецепція піднята над підлогою, щоб гості могли легко підійти до неї стоячи. Усі гості, які прибувають, повинні пройти під куполом, який підтримується чотирма колонами, перш ніж увійти до головних коридорів. Кожен коридор має двері з обох сторін, які безпосередньо сполучаються з кімнатами для гостей через приватні кімнати, які називаються прибудовами. Це дає змогу гостям домовитись про приватні номери, не заважаючи іншим гостям у суміжних кімнатах.

Кожна кімната оснащена комфортними зручностями, такими як високоякісні меблі, плюшеві килими та найсучасніша електроніка та

світильники. Гості можуть насолоджуватися безкоштовними щоденними газетами або супутниковим телебаченням із понад 200 каналами різними мовами. Бізнес-центр Radisson надає комп'ютери, факси, копіювальні апарати та канцелярське приладдя для особистого чи ділового використання. Доступ до Інтернету дає змогу гостям залишатися на зв'язку вдома та на роботі, перебуваючи поза домом або на робочих місцях.

Готель Radisson демонструє, що відпустка не обов'язково втрачає фінанси чи час, але може омолодити та отримати задоволення. Замість цього. Як показують інші вищезазначені характеристики, ця розкішна канадська мережа має зразкові стандарти чистоти та комфорту, що її гості охоче визнають, повернувшись із добре заробленої реставрації!

Існуючі технології, спрямовані на вдосконалення оцінки персоналу готельного бізнесу

- Адміністративні (засновані на владі, дисципліні та покаранні, історично відомі як "закони батога"; вони засновані на адміністративній покорі об'єкта суб'єкту, засновані на існуючій ієрархії управління; вони зосереджені на таких мотивах поведінки, як Усвідомлені потреби культури трудової діяльності, діючи через такі механізми: правові норми, розпорядження, організаційні схеми, положення, накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління);

Потенційні переваги використання інноваційних методів технології оцінки персоналу готельного бізнесу

Останнім часом ідея ставлення до людей як до стратегічного ресурсу набула значної популярності серед багатьох компаній індустрії гостинності, особливо в корпоративному секторі. Щоб ефективно управляти цим ресурсом, необхідно максимально використовувати його явний і прихований потенціал. Основою цього потенціалу є не лише професійні навички, а й креативність, творче мислення та здатність генерувати нові ідеї. Саме остання складова може

стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств та розширення потенційних груп споживачів.[9]

Висновок цього дослідження. Різноманітність методів управління персоналом і активізація інноваційного потенціалу, з одного боку, дали чудові результати, а з іншого боку, створили нові проблеми управління, оскільки не передбачають стандартних програм дій у різних ситуаціях і кожній метод Конкретні посилання на ситуаційні завдання. Якісний керівник повинен вміти підбирати саме ті методи пошуку інноваційних ідей, які найкраще працюватимуть у конкретному середовищі та з конкретним працівником. Крім того, кінцевий результат значною мірою залежить від того, наскільки менеджери здатні розпізнати явні та приховані здібності співробітників і надати кожному з них можливість брати участь в інноваційній діяльності. Таким чином, сучасний процес управління персоналом включає низку інноваційних механізмів, організованих навколо взаємодії співробітників, активізації творчого потенціалу працівників та об'єднання їх зусиль для досягнення поставлених цілей. Лише шляхом розвитку креативності та інноваційного мислення персоналу підприємства в сучасній готельній індустрії він може стати його основним фактором конкурентоспроможності та виживання в конкурентній боротьбі.

Готельний бізнес Radisson є глобальним брендом, який налічує понад 100 готелів і курортів. При цьому бізнес повинен надавати найкращі послуги своїм клієнтам, що включає оцінку продуктивності своїх співробітників. З цієї причини бізнес використовує різні методи підбору персоналу. Для цього вони використовують інноваційні методи оцінювання. Таким чином, оцінка продуктивності співробітників є одним із способів переконатися, що вони старанно працюють. Крім того, електронний моніторинг допомагає керівникам стежити за своїми працівниками. Це також дозволяє їм своєчасно та на належному рівні надавати працівникам зворотній зв'язок. Важливо оцінити, чи працівники працюють належним чином і чи надають якісні послуги. Електронні

інструменти допомагають у вирішенні цього завдання, контролюючи продуктивність працівників. Вони можуть включати посадові інструкції, графіки роботи та продуктивність роботи. Доступ до цих даних можна отримати як віддалено, так і локально, що дозволяє менеджерам негайно вносити зміни та покращувати продуктивність працівників. Керівники мають багато варіантів для вимірювання продуктивності працівників; їм просто потрібно бути креативними. Є багато способів оцінити ефективність робочої бригади - від різних умов праці до різних завдань. Роботодавці також можуть відстежувати, скільки часу їхні співробітники витрачають на виконання певних завдань або наскільки ефективні їхні інструкції для виконання завдань. Роботодавці також мають доступ до опитувань, які їхні працівники заповнюють щодо їх продуктивності в роботі та вподобань щодо робочого середовища та стилю управління.[13]

Впровадження технології оцінювання допомагає менеджерам відслідковувати продуктивність своєї робочої сили. Таким чином вони можуть надавати найкращі послуги своїм клієнтам. Крім того, це дозволяє їм на належному рівні та вчасно надавати відгук працівникам. Інноваційні методи оцінки технологій дозволяють приймати кращі управлінські рішення, які можуть сприяти розвитку готельного бізнесу Radisson!

Оцінка вибору технології гостинності для оцінки моделей поведінки клієнтів і реакції на послуги є основоположною для створення технологічного плану для готелю. Готель повинен оцінити тип технології, щоб оцінити моделі поведінки клієнтів і реакції на послуги. Крім того, готель повинен дотримуватися пропозицій своїх гостей і співробітників, оскільки готель також повинен розробити кілька інших технологічних методів, заснованих на прямому контакті. Цей непрямий контакт також сприяє покращенню досвіду гостей. Щоб покращити загальний досвід своїх гостей, деякі готелі також розробили кілька інших методів, заснованих на непрямому контакті.

Оцінка вибору технології для оцінки моделей поведінки клієнтів і реакції на послуги передбачає оцінку моделей обслуговування доставки. Це передбачає вивчення того, яка технологія найкраще забезпечить швидке надання послуг. Ця перевірка повинна включати перевірку того, яка модель надання послуг найкраще відповідає потребам цільового ринку для цього готелю. Він також має включати перевірку того, що можна зробити для покращення надання послуг у цьому готелі за допомогою навчання, нового обладнання або обох.

Щоб реагувати на заклики персоналу та гостей, готель також повинен розробити кілька інших методів, заснованих на на прямому контакті. Цей прямий контакт зазвичай передбачає використання співробітників із закладу як піддослідних кроликів – тестування нових технологій на них перед тим, як розгортати їх за межами. Це також включає проведення досліджень щодо того, чого хочуть гості за допомогою опитувань або фокус-груп, а потім впровадження цього зворотного зв'язку у фізичне середовище, щоб персонал і гості могли взаємодіяти з ними та впливати один на одного в реальних життєвих ситуаціях.

Щоб покращити загальний рівень досвіду своїх гостей, готель пропонує ряд інших технологій оцінки, які вони також можуть використовувати. Ці низькотехнологічні варіанти можуть включати що завгодно: від щоденникових вправ до списків відтворення, адаптованих до певного настрою чи поведінки. По суті, все, що посилює позитивні почуття людини щодо її досвіду, може допомогти досягти бажаних результатів у цьому відношенні. Тим не менш, інноваційні методи оцінювання технології в готелі Radisson зрештою принесуть користь усім у цій процвітаючій спільноті.[1]

Як можна побачити, оцінювання різних методів покращення досвіду відвідувачів передбачає більше, ніж просто теорію – це фактично впровадження ідей, які допоможуть найкращим чином покращує позитивний погляд на життя кожної людини! Майбутні оцінки цього закладу також повинні враховувати ці

методи, оскільки їх впровадження лише зробить їх кращим місцем для клієнтів і працівників!

Якщо говорити про роботу із персоналом, то формування кадрового резерву на підприємстві є частиною процесу «Планування кар'єри і наступності», яке здійснюється щорічно. Результатом даного процесу є затверджений план наступності, на підставі якого формується кадровий резерв підприємства. Найбільш важливими принципами для формування кадрового резерву на підприємстві виступає принципи відкритості та доступності для кожного працівника підприємства.

Кожен працівник може висловлювати свої кар'єрні побажання та обговорювати їх з керівниками, розуміючи на які посади в рамках підприємства він може претендувати. Кожен керівник мережі ресторанів має план наступності за своєю посадою і знає про кар'єрні переваги своїх співробітників. Для проведення оцінки професійних, ділових, моральних і особистих якостей кандидатів до кадрового резерву в ТОВ «Radisson» використовуються наступні методи: асесмент-центру; бізнес-симуляції; оцінка «360°С. Шокове заморожування»; атестації; тестування; самопрезентації; інтерв'ювання та ін. [17].

Затверджений план наступності на підприємстві слугує основним документом для призначення працівників підприємства на керівні посади. Планування наступності в ТОВ «Radisson» направлено на мінімізацію показників кадрових ризиків підприємства. На сьогоднішній день в ТОВ «Radisson» сформувались показники збалансованої системи розвитку і навчання персоналу підприємства. В залежності від поставлених компанією цілей, які стоять перед підрозділами, і їх потреб, реалізуються різні види проведення додаткової професійної освіти: підвищення рівня кваліфікації, професійна перепідготовка персоналу ресторанів, стажування, навчання в рамках проведення та реалізації галузевих програм розвитку кадрового резерву

компанії. Розглянемо витрати часу на навчання персоналу в ТОВ «Radisson» в табл. 1.

Таблиця 2.1

Витрати часу на навчання персоналу в «Radisson» в 2021 році

№	Характеристика	Показник
1	Середня кількість годин навчання на 1 працівника мережі ресторані в розбивці за категоріями:	
	Керівники мережі ресторанів	113,0 год.
	Спеціалісти мережі ресторанів	37,90 год.
	Працівники підприємства	107,50 год.
2	Середня кількість годин навчання на 1 працівника мережі ресторанів в розбивці за статтю:	
	Чоловіків	94,4 год.
	Жінок	64,0 год.
3	Загальна кількість годин навчання працівників мережі ресторанів в розбивці за категоріями і статтю:	
	Керівники	7571,0 год.
	Чоловіки	6554,0 год.
	Жінки	1017,0 год.

Спеціалісти	4434,0 год.
Чоловіки	1781,0 год.
Жінки	2653,0 год.
Працівники	16439,5 год.
Чоловіки	13007,0 год.
Жінки	3432,5 год.

З метою персонального розвитку кар'єри співробітників та оцінки рівня результативності діяльності персоналу щорічно в ТОВ «Radisson» проводиться оцінювання працівників за спеціально розробленою в компанії системою. У 2021 р. оцінка діяльності персоналу в рамках використання системи було проведено із 397 працівниками підприємства, що становить 32,80% від загальної чисельності співробітників мережі ресторанів.

Дану систему було впроваджено до діяльності ТОВ «Radisson» з метою підвищення рівня ефективності діяльності працівників підприємства за допомогою формування єдиних принципів та інструментів щодо постановки, проведення оцінки та досягнення ефективної діяльності працівниками компанії, проведення оцінки рівня розвитку компетенцій працівників підприємства, в тому числі для проведення забезпечення рівня ефективного винагороди працівників підприємства, проведення підготовки рекомендацій для формування кадрового резерву на підприємстві, а також для формування індивідуальних планів розвитку працівників підприємства [13].

ТОВ «Radisson» при проведенні оцінки персоналу керується системою формування цільового управління на основі проведення аналізу ключових показників рівня результативності підприємства. Цільові показники рівня

ефективності встановлюються на підприємстві на один рік, перевірка їх досягнення проводиться на підприємстві також один раз на рік. Частка співробітників ТОВ «Radisson» для яких проводилася оцінка показників результативності в 2021 р. склала близько 34,0% (21,0% з яких жінки і 13,0% чоловіки). ТОП-менеджери підприємства взяли участь у програмі підприємства «Розвиток кар'єри».

Основні напрямки роботи підприємства в соціальній сфері реалізуються за допомогою розробки і реалізації на підприємстві корпоративних соціальних програм, зокрема: добровільного медичного страхування працівників підприємства; підтримки непрацюючих пенсіонерів; санаторно-курортного лікування працівників і їхніх дітей, дитячого відпочинку; надання матеріальної допомоги працівникам підприємства; організації спортивних і культурних заходів на підприємстві; недержавного пенсійного забезпечення; надання допомоги працівникам підприємства в поліпшенні житлових умов; добровільного страхування від нещасних випадків і хвороб на підприємстві. Загальна сума витрат підприємства на соціальні програми в 2021 р. склала 3,81 млн. грн., при цьому витрати на соціальні програми мережі ресторанів в 2021 р. склали 11,1 тис. грн. на 1 працівника [3].

Таблиця 2.2

Сума витрат на персонал в ТОВ «Radisson» в 2021 р., тис. грн.

№	Характеристика	Показники (тис.грн.)
1	Сума витрати на персонал мережі ресторанів	231278,25
2	Фонд оплати праці з резервами на виплату премій та відпусток працівникам компанії	173962,50

3	Страхові внески	52369,50
4	Витрати соціального характеру на персонал підприємства	3958,25
5	Витрати на проведення підбору та розвитку персоналу мережі ресторанів	1038,25

Таким чином, можемо зробити висновки, що з метою персонального розвитку кар'єри співробітників мережі ресторанів та оцінки рівня результативності діяльності персоналу ресторанів щорічно в ТОВ «Radisson» проводиться оцінювання працівників за спеціально розробленою в компанії спеціальною системою. Для проведення оцінки професійних, ділових, моральних і особистих якостей співробітників, кандидатів на вакантні посади та кандидатів до кадрового резерву в ТОВ «Radisson» використовуються наступні методи: метод асесмент-центру; метод бізнес-симуляції; метод проведення оцінки персоналу «360°С. Шокове заморожування»; метод атестації; метод тестування; метод самопрезентації; метод інтерв'ювання та інші, які можуть запропонувати працівники кадрової служби.

2.2. Ефективність пропозицій покращення технологій оцінки персоналу

Кожна організація потребує компетентних кадрів для досягнення своїх цілей. З цієї причини організації регулярно проводять оцінювання співробітників, щоб вибрати найбільш підходящих кандидатів на вакантні посади. Проте проведення таких оцінок є складним завданням. Оцінка співробітників може бути досить виснажливою, оскільки вимагає багато часу та зусиль. Крім того, оцінювання працівників може бути досить суб'єктивним,

оскільки оцінювачі самі суб'єктивні. Щоб полегшити цей процес, ось кілька порад щодо покращення оцінювання.

По-перше, ефективне оцінювання зосереджується на сильних сторонах кандидатів. Наприклад, під час сеансів оцінювання оцінювачі повинні зосереджуватися на сильних сторонах кандидатів, а не на їхніх слабких сторонах. Цей підхід є корисним, тому що оцінювачам легше визначити сильні сторони кандидатів і розглянути їх. Це заохочує кандидатів покращувати свої недоліки. Крім того, зосередження на сильних сторонах кандидатів полегшує співробітникам ідентифікацію та підтримку розвитку кандидатів. Розвиток співробітників і лідерів надихає на інновації та сприяє організаційному зростанню. Далі, методи оцінки ефективні, коли вони точно вимірюють продуктивність. Теоретично це легко; все, що потрібно, це справедливий метод вимірювання продуктивності кожного кандидата. Однак на практиці впровадження такої системи може бути складним, особливо коли йдеться про людську помилку або суб'єктивність вимірювань. Щоб зробити цей процес ефективнішим, існує кілька доступних рішень. Наприклад, співробітники можуть використовувати програмне забезпечення для оцінки ефективності (також відоме як «програмне забезпечення для оцінки роботи»), щоб точно й об'єктивно вимірювати продуктивність. Крім того, існують інструменти «плану покращення продуктивності», які допомагають персоналу визначити слабкі сторони та відповідно розвинути навички.

Нарешті, практика управління може спонукати менеджерів регулярно й точно оцінювати співробітників. Впровадження «зйомки завдань», наприклад, заохочує менеджерів регулярно оцінювати кожного співробітника на основі конкретних завдань, пов'язаних з роботою. Крім того, використання методів «швидкого циклу покращення продуктивності» заохочує менеджерів щодня надавати зворотний зв'язок, щоб їхні співробітники могли вдосконалювати свої навички та впевненість. Це допоможе співробітникам досягти своїх цілей і відповідно підвищити ефективність роботи.

Проведення оцінювання може бути важким завданням, якщо мати справу з людською помилкою або суб'єктивністю вимірювань. Однак, на щастя, як показано на цих прикладах, є багато способів зробити цей процес простішим і ефективнішим, якщо практика управління заохочує точні вимірювання ефективності. Крім того, впровадження програмного забезпечення для оцінки продуктивності або програмного забезпечення для оцінки роботи полегшує впровадження ефективного процесу оцінювання.

Методологія оцінювання повинна мати певні характеристики для забезпечення об'єктивності результатів. Ці характеристики включають доступність, нейтральність, надійність і обґрунтованість, як описано Куртом Левіном. Він вважав, що методологія оцінювання має бути доступною, актуальною та надійною. Він також повинен бути нейтральним і мати достатню чутливість, щоб він міг виявити невеликий, але значний прогрес або регрес у продуктивності учасників. [4]

Методологія має бути об'єктивною, оскільки оцінювачі не повинні віддавати перевагу одній точці зору над іншою під час збору даних. Оцінювач має бути незалежним, щоб особисті думки чи стосунки з учасниками не впливали на його висновки, і щоб його висновки були незалежними від тих, хто на нього впливає. І нарешті, оцінювач повинен мати компетенцію в управлінні людськими ресурсами, щоб він розумів, як функціонують організації, коли мова йде про кадрові проблеми.

На основі нашого дослідження ми пропонуємо три способи оцінки пропозицій щодо вдосконалення технології оцінки персоналу готелю Radisson.

По-перше, це оцінка того, чи покращить впровадження цих змін майбутні оцінки шляхом усунення будь-якого впливу на оцінювачів.

По-друге, оцінка того, чи покращить впровадження цих змін майбутні оцінки шляхом усунення будь-якого впливу на учасників, такого як тиск або спокуса не виконувати роботи.

По-третє, це оцінка того, чи покращить впровадження цих змін майбутні оцінки шляхом усунення будь-якого впливу на оцінювачів, який змушує оцінювачів віддавати перевагу одній точці зору над іншою під час збору даних або неправильно сприймати дані через конфлікт інтересів з учасниками.

З точки зору всієї сукупності цілей і напрямків оцінки персоналу найважливішим є підвищення рівня управління організаційною діяльністю. Без ефективного управління персоналом та організації заходів компанія не може розраховувати на довгострокове зростання. Основою для забезпечення цього є оцінка людей як відправна точка для вдосконалення людей, мотивація та відповідна винагорода. Встановлюючи цілі для співробітників, важливо враховувати різні фактори. Наприклад, для програмістів фактором продуктивності є кількість відпрацьованих годин. У той же час важливо враховувати побічні ефекти - швидкість вашого комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок і т.д. [18]

Оцінюючи за допомогою описового підходу, ми розуміємо, які стимули потрібні співробітникам і яких ситуацій краще уникати, щоб уникнути конфлікту в команді. Крім того, з його допомогою можна зрозуміти, який стиль управління підходить кожному співробітнику. Метод рейтингу поведінкового ставлення. Він заснований на використанні «визначальних ситуацій», з яких як критерії оцінки виводяться необхідні індивідуальні ділові та особистісні якості працівника. Оцінювачі читають опис будь-яких критеріїв оцінювання в анкеті оцінювання та ставлять бали за шкалою відповідно до кваліфікації оцінювачів. Дорогий і трудомісткий спосіб, але доступний і зрозумілий співробітникам.

Оцінювання є важливим компонентом у кожному організаційному процесі; без нього не було б способу визначити, чи справді відбулися якісь покращення. Оцінки допомагають менеджерам приймати рішення про те, як найкраще використовувати свої ресурси, що призводить до кращого робочого середовища для всіх учасників. Тому вдосконалення технологій оцінювання має

вирішальне значення для добробуту кожного в сучасному технологічно розвиненому світі.

З метою удосконалення методики оцінювання персоналу в ТОВ «Radisson» можемо запропонувати використання методу стандартних оцінок, методу алфавітно-числового оцінювання; методу оцінки за отриманими результатами; методу вимушеного вибору; методу опису; методу вирішальної ситуації та методу оцінювання персоналу мережі ресторанів за шкалою.

Суть методу стандартних оцінок полягає в тому, то керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Це простий та доступний для використання на практиці метод, проте оцінка при цьому має доволі суб'єктивний характер; письмовий відгук керівника у вільній або встановленій формі; ранжування працівників на основі попарних зрівнянь в межах певної визначеної групи; оцінку відхилення від середнього значення сукупних трудових якостей по групах працівників; оцінка поведінки в критичних умовах; графічне вираження оцінок [5].

Основу алфавітно-числової оцінки персоналу складає шкала. Відповідно до неї зіставляються трудові досягнення та особисті якості працівників під час виконання його обов'язків. При проведенні даної оцінки необхідно визначити, які фактори трудової діяльності і поведінки потрібно оцінити. Далі необхідно визначити стандарти, згідно із якими будуть вимірюватись вказані факти, установити методи їх виміру. Результати такого оцінювання в значній мірі визначаються відношенням керівників до підлеглих, яких атестують. На сьогоднішній день застосовують системи із досить доцільними шкалами оцінок із різними рівнями та підрівнями. Наприклад, деякими американськими компаніями використовується система із семи рівнів оцінок, кожний з них диференційований з урахуванням трьох факторів: «А» - оцінка працівника методом порівняння його діяльності з обов'язками відповідно до посадової інструкції; «В» - оцінка того, в якій мірі працівнику потрібна допомога і контроль з боку безпосереднього керівника для виконання ним своїх службових

обов'язків; «С» - оцінка професійного досвіду працівника, який він використовує при виконанні виробничих завдань.

Метод оцінки за результатами розглядається як комунікаційний механізм, за допомогою якого керівник та підлеглий є зацікавленими в досягненні виробничих результатів та відповідного рівня винагород, що задовольняють обидві сторони. Керівник виконує роль консультанта, а не оцінювача, зосереджуючи увагу не тільки на результатах, які було досягнуто, але й на розвитку здібностей, підвищенні кваліфікації, зацікавленості працівника. При даній оцінці активну участь приймають самі робітники. При використанні даного методу доволі часто обговорюються результати трудової діяльності, не виставляючи оцінок. Тут наголос робиться на спільному вирішенні проблем, завдань, а зарплата працівників розглядається окремо [12].

Метод вимушеного вибору - експерти вибирають із набору одну характеристику, яка найбільше підходить даному працівнику (наприклад досвід роботи, уміння планувати, організовувати особисту працю, спостережливість).

Метод опису - передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків працівника і може комбінуватись з методом вимушеного вибору.

Метод вирішальної ситуації використовується для оцінки виконавців, ґрунтується на описі «правильної» і «неправильної» поведінки працівника в певних ситуаціях, ці описи служать ніби еталоном для зіставлення поведінки працівника, якого оцінюють.

Метод оцінки за шкалою. Для цього будується шкала від мінімального до максимального значення з певним інтервалом. Наприклад, знання оцінюються максимально в 10 балів за такою шкалою: 1, 2, 4, 6, 8, 10.

Метод оцінки на основі детального опису особистості - даються формулювання характеристик, і для оцінки працівника потрібно вибрати найбільш відповідну до нього [9].

**Динаміка результативності роботи персоналу готелю «Редісон» за
2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення, тис. у.о.		Відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019 – 2018	2020 – 2019	2019 – 2018	2020 – 2019
Дохід, тис. у.о.	13202	14547	15654	1345	1107	10,2	7,6
Витрати на збут, тис. у.о.	795	857	905	62	48	7,8	5,6
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. у.о.	1572	1545	1406	-27	-139	-1,7	-9
Середньооблікова чисельність персоналу тис.осіб	32	34	35	2	1	6,3	2,9
Середньооблікова чисельність збутового персоналу, тис. осіб	6	5	6	-1	1	-16,7	20
Загальний фонд оплати праці працівників, тис. у.о.	1457,5	1568,9	1685,3	111,4	116,4	7,6	7,4
Витрати на оплату праці збутового персоналу, тис. у.о.	186,8	166,4	222,3	-20,4	55,9	-10,9	33,6
Частка збутового персоналу у персоналі (коєф.)	0,19	0,15	0,17	-0,04	0,02	-21,1	13,3
Питома вага оплати праці збутового персоналу у загальному фонді оплати праці (коєф.)	0,13	0,11	0,13	-0,02	0,02	-15,4	18,2
Дохід в розрахунку на одного працівника збуту, тис. у.о.	2200,3	2909,4	2609	709,1	-300,4	32,2	-10,3
Витрати на збут у розрахунку на одного працівника збуту, тис. у.о.	132,5	171,4	150,8	38,9	-20,6	29,4	-12
Прибуток від операційної діяльності в розрахунку на одного працівника збуту, тис. у.о.	262	309	234,3	47	-74,7	17,9	-24,2

З даних табл.3. видно, що середньооблікова чисельність збутового персоналу готельного оператора 2019 р. скоротилась на 1 тис. ос., або на 16,7%, а у 2020 р. зросла на 1 ос., або на 20%, що оцінюється позитивно. Частка збутового персоналу у персоналі підприємства 2019 р. скоротилась на 0,04, або на 21,1%, а у 2020 р. зросла на 0,02, або на 13,3%, що оцінюється позитивно.

Таким чином, можемо зробити висновки, що окрім методів, які уже використовуються в ТОВ «Radisson», основними із яких є: метод асесмент-центру; метод бізнес-симуляції; метод проведення оцінки персоналу «360°С. Шокове заморожування»; метод атестації; метод тестування; метод самопрезентації; метод інтерв'ювання, можемо запропонувати використання методу стандартних оцінок, методу алфавітно-числового оцінювання; методу оцінки за отриманими результатами; методу вимушеного вибору; методу опису; методу вирішальної ситуації та методу оцінювання персоналу мережі ресторанів за шкалою. Використання вказаних методів дозволить «Radisson» провести більш глибокий аналіз діяльності персоналу та визначити тактичні та стратегічні напрямки подальшого його розвитку на ринку ресторанних послуг.

SCIENTIA DIFFICILIS SED FRUCTUOSA

ВИСНОВКИ

У нашій роботі ми виявили методи оцінки персоналу під час підбору кадрів для готельно-ресторанного комплексу.

На початку нашої роботи ми розглянули теоретичні основи управління персоналом в готельному бізнесі, а саме в готельному комплексі «Radisson». Головна відмінність готельно-ресторанного комплексу від простого готелю в тому, що в комплексі однаково важливими є послуги розміщення, харчування та розваги клієнтів. Це дуже зручно та комфортно для споживача, тому що все необхідне для задоволення людських потреб зосереджено в одному місці. Особливістю ТГР-комплексу є наявність великого переліку додаткових послуг. У зв'язку з такою різноспрямованістю діяльності комплекс надає велику кількість робочих місць. При цьому дуже важливо, щоб співробітники були професійно підготовлені та компетентні у сфері своїх обов'язків, адже від цього залежить, чи приїде клієнт повторно до готельно-ресторанного комплексу, чи не приїде. Підбором персоналу має займатися менеджер організації. Необхідно розуміти, що правильний відбір кандидатів проходить у кілька етапів, а не просто проводиться співбесіда, як це часто буває. Для початку менеджер має розробити критерії, за якими він оцінюватиме кандидатів, і лише потім приступатиме до відбору. Зазвичай кандидати на вакантну посаду проходять такі етапи: співбесіда, аналіз та оцінка заявних документів (заява, автобіографія, свідоцтва, анкета, рекомендаційні листи та відгуки, фотографія, медичний висновок, висновок графологічної експертизи), тестування, графологічну експертизу. Сукупні дані результатів всіх етапів дають найбільш повну та точну інформацію про претендента на посаду, ніж просто співбесіду. Методи оцінки персоналу при доборі кадрів для ТГР-комплексу залишаються, як і в будь-якому іншому випадку, такими ж лише враховується специфіка вакантної посади. В даному випадку дуже важливо приділити увагу крім освіти, досвіду та професіоналізму зовнішньому вигляду кандидата, оскільки працівник сфери послуг – «візитна

картка» організації, а також його типу особистості та психічному стану, адже у сервісі відбувається безпосереднє тісне спілкування зі споживачами.

Оцінка відіграє важливу роль у покращенні ефективності роботи працівника або члена організації. Це має вирішальне значення при оцінці людей або визначенні їх потенціалу для зростання чи просування в організації. Отже, організації повинні завжди проводити регулярні оцінки, щоб вони могли вдосконалювати свої процеси та ефективно досягати своїх цілей.

Оцінювання може бути складним завданням, коли маєте справу з людськими помилками або вимірюванням суб'єктивності. Однак, на щастя, є багато способів зробити цей процес простішим і ефективнішим, якщо практика управління заохочує точне вимірювання ефективності, як показують ці приклади. Крім того, впровадження програмного забезпечення для оцінки ефективності або програмного забезпечення для оцінки ефективності полегшує впровадження ефективного процесу оцінювання.

Використання вказаних методів в роботі, дозволить «Редісон» провести більш глибокий аналіз діяльності персоналу та визначити тактичні та стратегічні напрямки подальшого його розвитку на ринку ресторанних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І.Б. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: [підруч. для студентів ВНЗ] / І.Б. Андренко, О.М. Кравець, І.М. Писаревський; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. - Харків: ХНУМГ, 2014. - 431 с.
2. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [підруч. для студентів ВНЗ] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - Київ: Центр учб. літ., 2016. - 467 с.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: Професіонал, 2006. - 512 с.
4. Басюк Д.І. Менеджмент готельно-ресторанного господарства: практикум: для студентів спец. 241 «Готельно-ресторанна справа» ден. та заоч. форм навчання / Д.І. Басюк, Н.І. Дрокіна, Є.О. Музичка, У.В. Бігун; Нац. ун-т харч. технологій. - Кам'янець-Подільський: Зволейко Д.Г., 2017. - 207 с.
5. Березянюк Т.В. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія і практика / [Т.В. Березянюк та ін.]; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ: КАФЕДРА, 2017. - 269 с.
6. Варипаєв О.М. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід / [Варипаєв О.М. та ін.]; за заг. ред. А.Ю. Парфіненка; Харків. нац. ун-т ім. В.Н. Каразіна. - Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2017. - 411 с.
7. Головатий М. Ф. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій / М. Ф. Головатий, М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. — К.: МАУП, 2004. — 368 с
8. Давидова О.Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика / О.Ю. Давидова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: Іванченко І.С., 2018. - 447 с.

9. Давидова О.Ю. Ресторанний менеджмент: [підруч. для студентів ВНЗ] / О.Ю. Давидова, А.І. Усіна, І.В. Сегеда; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. - Харків: ХНУМГ, 2014. - 279 с.
10. Данюк В. М. 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. – 398 с.
11. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К.: КНЕУ, 2003. — 432 с.
12. Захарчин Г.М. Формування та оцінювання мотивації управлінського персоналу підприємств і організацій / Г.М. Захарчин, Н.П.
13. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика : підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
14. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С.М.Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Суми : Університетська книга; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
15. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
16. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – Київ : КНЕУ, 2002. – 266 с.
17. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб./ О.А. Кириченко/ – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с.
18. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. / А.М. Колот – К.: КНЕУ, 2002. - 337 с.
19. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.

- 20.Криворучко О.М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб.: [для студентів ВНЗ спец. «Менеджмент орг. і адміністрування»] / О.М. Криворучко, Т.О. Водолажська. - Харків: ХНАДУ, 2016. - 197 с.
- 21.Кузьмін О.Є. Ризики діяльності персоналу підприємств: особливості управління та економічне оцінювання / Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Романенко М.О. - Вінниця: Держ. картогр. ф-ка, 2012. - 271 с.
- 22.Мазаракі А.А. Проектування закладів ресторанного господарства: [підруч. / А.А. Мазаракі та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. - 183 с.
- 23.Мазаракі А.А. Проектування закладів ресторанного господарства: підручник / [А.А. Мазаракі та ін.]; за ред. А.А. Мазаракі; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. - 183 с.
- 24.Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. В. Майорова. – Київ : Центр учб. л-ри, 2009. – 472 с.
- 25.Малюк Л.П. Організація ресторанного господарства: підручник / Л.П. Малюк, Н.В. Полстяна, О.Ю. Давидова; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків: ЛІДЕР, 2016. - 487 с.
- 26.Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д. е. н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Дру- карський дім «Папірус», 2010. – 621 с.
- 27.Маркетингінноваціїінноваціївмаркетингу:монографія/ за ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Унів. книга, 2008. – 615 с.
- 28.Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н.О.П'ятницька. – Київ: Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.

29. Опря Б.О. Історія розвитку світового готельно-ресторанного бізнесу: навч.-метод. посіб. / Б.О. Опря; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. - Кам'янець-Подільський: Рута, 2018. - 133 с.
30. Полякова А.В. Інфраструктура готельного та ресторанного господарства: [навч. посіб.] / А.В. Полякова, В.П. Оліфіров; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. - 251 с.
31. Роглев Х. Р. Основи готельного менеджменту [Електронний ресурс] / Х. Р. Роглев. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/roglev.htm. – Назва з екрана.
32. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
33. Сокур М.І. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід): навч. посіб. / Сокур М.І., Мельнікова І.Є., Шаповал Л.П., Гриценко Д.С.; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського. - Вид. 2-ге, допов. - Кременчук: Щербатих О. В., 2016. - 334 с.
34. Сусол Н.Я. Організація виробничої діяльності в закладах ресторанного господарства: навч. посіб. / Н.Я. Сусол. - Львів: Галиц. вид. спілка, 2015. - 313 с.
35. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: Підручник/ Л. І. Федулова, І. В. Сокирник, В. В. Стадник, М. А. Йохна, О.С. Новикова, Є. Г. Рясних. – К.: Либідь, 2004. – 448 с.
36. Ястремська О.М. Оцінювання результатів діяльності управлінського персоналу: теоретичні та практичні аспекти / Ястремська О.М. - Х.: ХНЕУ, 2012. - 194 с.

Додаток А

Методичні засади оцінки персоналу підприємств

Види методів	Характеристика	Вихідні дані
Співбесіда (інтерв'ю)	Бесіда з працівником з метою отримання додаткової інформації в режимі "питання-відповідь"	Висновок про професійні, особисті та ділові якості працівника
Біографічний	Отримання інформації про працівника на основі аналізу особистої заяви, кадрових даних, автобіографії, листка з обліку кадрів, особової справи, документів про освіту, характеристики, рекомендацій.	Офіційний висновок про особисті дані, сімейний стан, освіту, досвід роботи тощо
Спостереження	Отримання інформації про працівника на основі безпосередньої реєстрації фактів, процесів, поведінки, тощо які відбуваються в умовах реального часового простору	Фотографія робочого дня, хронометраж або звіт про результати спостереження

Тестування	Форма оцінювання знань, вмінь, навичок та психологічних якостей на основі спеціальних завдань з розшифровкою їх за допомогою ключів	Професіограма, психологічний портрет працівника
Самооцінка	Оцінка працівником самого себе, своїх можливостей, якостей, діяльності, становища в певній соціальній групі чи підприємстві	Інформація про самовизначення працівника
Ділова гра	Розбір навчального прикладу в ході якого працівники отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень	Модель ділової поведінки, управлінське рішення
Експертні оцінки	Результати роботи кваліфікованих фахівців в процесі якої надається об'єктивна оцінка персоналу	Кваліфікований аргументований висновок
Екзамен (залік, захист бізнесплану, проекту, диплома)	Контроль знань і вмінь, який передбачає попередню підготовку оцінюваного працівника з певного кола питань, проблем або з певної дисципліни, і виступ перед	Екзаменаційний лист, бізнес-план, проект, диплом, присвоєння кваліфікації.
	екзаменаційною комісією.	

<p>Експертиза (графологічна, фізіономічна, психологічна)</p>	<p>Спеціалізований аналіз особистості на основі фізіологічних особливостей людини, почерку, біографії та індивідуальних анкет</p>	<p>Психологічний портрет працівника</p>
<p>Соціологічні оцінки</p>	<p>Незалежне анкетне опитування, з метою оцінки персоналу</p>	<p>Анкета, діаграма якостей.</p>
<p>Аналіз спеціальних завдань</p>	<p>Оцінка працівників на основі виконання спеціальних проєктів</p>	<p>Проєкт</p>
<p>Таємний гість</p>	<p>Анонімна оцінка персоналу на основі досвіду спеціально підготовленого споживача</p>	<p>Звіт споживача</p>
<p>Критичний інцидент</p>	<p>Оцінка поведінки працівника в критичній ситуації та визначення рівня стресостійкості</p>	<p>Логічний висновок</p>
<p>Атестація</p>	<p>Процедура визначення кваліфікації практичних навиків та ділових якостей працівника та встановлення їх відповідності певній посаді</p>	<p>Протокол</p>

Ранжирування	Порівняння працівників за визначеними критеріями за допомогою експертів рангів (місця) серед інших працівників в сукупності отриманих оцінок	Ранговий список
Метод 360 градусів	Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими і споживачами оцінюваного	Спеціальна форма оцінки
Грейдинг	формування універсальної ієрархії посад (рангів) для всіх працівників підприємства; система оцінювання, що дозволяє встановити належне винагородження персоналу на засадах відповідної цінності для організації різних ділянок роботи (посад) і особистісної цінності працівника	Ієрархія посад
Встановлення стандартів та нормативів	Порівняння роботи працівника з відповідними вимогами, які визначають ступінь відповідності між досягнутими та нормативними показниками праці	Стандарти обслуговування, вимоги до працівників

