

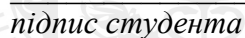
Державний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:


ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Студента 5 курсу, 1
групи,
спеціальності
073 «Менеджмент»
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»


підпис студента

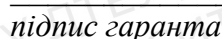
Півкіна
Тимура Фаїковича

Науковий керівник
к.е.н., доц.


підпис керівника

Романчук Людмила
Дмитрівна

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


підпис гаранта

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність 073 Менеджмент»
Освітня програма Готельний і ресторанный менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2022 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ПІВКІНУ ТИМУРУ ФАЙКОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Технології оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо технологій оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес розвитку технологій оцінювання персоналу готелю «Sheraton», м. «Запоріжжя».

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади удосконалення технологій оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ»

1.1. Аналітичні основи дослідження

1.2. Аналіз технологій оцінювання персоналу готелю

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ
ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Імплементация інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю

2.2. Соціально-економічний ефект від впровадження інноваційних технологій
оцінювання персоналу готелю

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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.	01.09.2022 р.- 30.09.2022 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.	30.09.2022 р.- 18.11.2022 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.	21.11.2022 р.- 16.12.2022 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.	19.12.2022 р.- 23.12.2022 р.
5	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.	27.12.2022 р.- 20.01.2023 р.
8	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.	23.01.2022 р.- 27.01.2023 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	03.02.2023 р.	03.02.2023 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
11	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.	30.01.2023 р.- 02.02.2023 р.
12	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Романчук Л.Д.
(прізвище, ініціали, підпис)8. Гарант освітньої програм _____ Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)9. Завдання прийняв до виконання студент _____
(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Півкін Тимур виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто, методичні та практичні засади розвитку технологій оцінювання персоналу готелю «Sheraton», м. «Запоріжжя».

На основі отриманих результатів запропоновано напрями удосконалення розвитку технологій оцінювання персоналу готелю «Sheraton», м. «Запоріжжя» та обґрунтовано ефективність пропозицій.

Застосування кожної із зазначених рекомендацій створює умови для ефективного залучення нових споживачів та покращення існуючих умов їх обслуговування. Представлені пропозиції є обґрунтованими та рекомендуються до впровадження.

У цілому випускна кваліфікаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог, є завершеною працею, заслуговує позитивної оцінки та рекомендована до захисту в ЕК.

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ Півкін Т.Ф.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Охріменко А.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 20__ р.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ».....	9
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	9
1.2. Аналіз технологій оцінювання персоналу готелю.....	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ».....	19
2.1. Імплементация інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю..	19
2.2. Соціально-економічний ефект від впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю.....	24
ВИСНОВКИ.....	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ	

Вступ

Актуальність дослідження. У сучасному світі головним фактором виробництва є людина. Однак дефекти контролю призводять до значних втрат продуктивності. Таким чином, відмова від науково обґрунтованого нормування праці не дозволить раціонально організувати трудовий процес, а тим більше ефективно використовувати робочу силу. Несправедлива оплата праці викликає підвищену плинність кадрів, напругу в робочій силі та інші негативні наслідки. Управління людським потенціалом - це робота, яка враховує всі аспекти людської діяльності на підприємстві. За характеристиками участі персоналу у виробничих та інших процесах, представлених на підприємстві, прийнято виділяти ряд категорій працівників: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. Кожна категорія має свої функції, але результати роботи колективу залежать не тільки від того, як кожен співробітник справляється зі своїми обов'язками, а й від злагодженої роботи в колективі. Невід'ємною частиною загальної системи управління персоналом є оцінка результатів діяльності співробітників. Технологія оцінки персоналу вдосконалюється разом зі змінами в системі управління персоналом. Вони знаходяться в стані постійного оновлення і вдосконалення, приведення у відповідність з цілями і завданнями розвитку організації, зміною умов навколишнього середовища, пов'язані з вирішення питань інноваційного розвитку та забезпечення конкурентоспроможності. Результати технології оцінки персоналу представляють інтерес для роботи з управління персоналом у всіх напрямках, від планування і укомплектування персоналом до вирішення питань управління соціальним розвитком і забезпеченням умов праці.

Науково-теоретична основа виконання дослідження – роботи таких вчених: Ключковський Ю. Б., Козодой Л. М., Ковальчук О. Б., Кравченко В. В., Шведа Ю. Р., Рябов С., Сташків Б. І., Головатенко В., Ставнійчук М. І., Бостан С. К., Тимченко С. М. та інших.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних засад та

розроблення практичних рекомендацій щодо технологій оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- висвітлити аналітичні основи дослідження;
- здійснити аналіз технологій оцінювання персоналу готелю;
- з'ясувати імплементацію інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю;
- дослідити соціально-економічний ефект від впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю.

Об'єкт дослідження - процес розвитку технологій оцінювання персоналу готелю «Sheraton», м. «Запоріжжя».

Предмет дослідження - теоретичні, методологічні та практичні засади удосконалення технологій оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Нами були використані і загальнонаукові, і спеціальні методи дослідження, а саме: логічно-семантичний, історико-правовий, порівняльно-правовий, структурно-функціональний, статистичні методи тощо.

Інформаційна база дослідження. При виконанні даної роботи були вивчені та використані законодавчі та нормативні матеріали України, праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з проблеми, а також статистичні джерела, періодичний друк та електронні ресурси.

Практична значущість. Результати дослідження також можуть бути використані: у науково-дослідницькій сфері - для подальшого розвитку наукового дискурсу стосовно теми технології оцінювання персоналу суб'єкта готельного бізнесу.; у навчальному процесі - під час підготовки підручників і навчальних посібників з навчальних дисциплін «Ресторанно-готельна справа» тощо.

РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ»

1.1. Аналітичні основи дослідження

Four Points by Sheraton - приватний готель європейського класу. Розташований в самому центрі міста Запоріжжя, у діловій та культурній частині Запоріжжя. Знаходиться всього в 15 хвилинах ходьби від мерії та 5 хвилинах ходьби від набережної річки Дніпро, а також в 30 хвилинах їзди від Міжнародного аеропорту Запоріжжя (OZH) та в 1 годині їзди від Міжнародного аеропорту «Дніпро»(DNK) [1].

Характеристики готелю [2]:

- 164 номери (Номер Classic, Tower, Comfort, Tower Balcony, Comfort Suite, Terrace, Mega Terrace, Президентський люкс);
- Four Points by Sheraton Four Comfort™ Bed з гіпоалергенними подушками;
- 42 дюймовий LCD телевізор з дистанційним управлінням і супутниковими каналами;
- Кава-машина;
- WI-FI.



Рис. 1.1 – Організаційна структура готелю «Sheraton»

При підборі персоналу змінюється персонал, широко застосовуються психологічні характеристики та емоційні інформаційні технології, стан

потенційних співробітників. Роботодавці зацікавлені в знаннях, навичках і явищах, які не підпадають під категорію звичайних навичок можливого співробітника, вміння працювати зі стресостійкістю, адаптуватися до гнучкого графіка роботи, можливість працювати віддалено [3].

На прикладі готелю «Sheraton» цей процес був розглянутий більш детально.

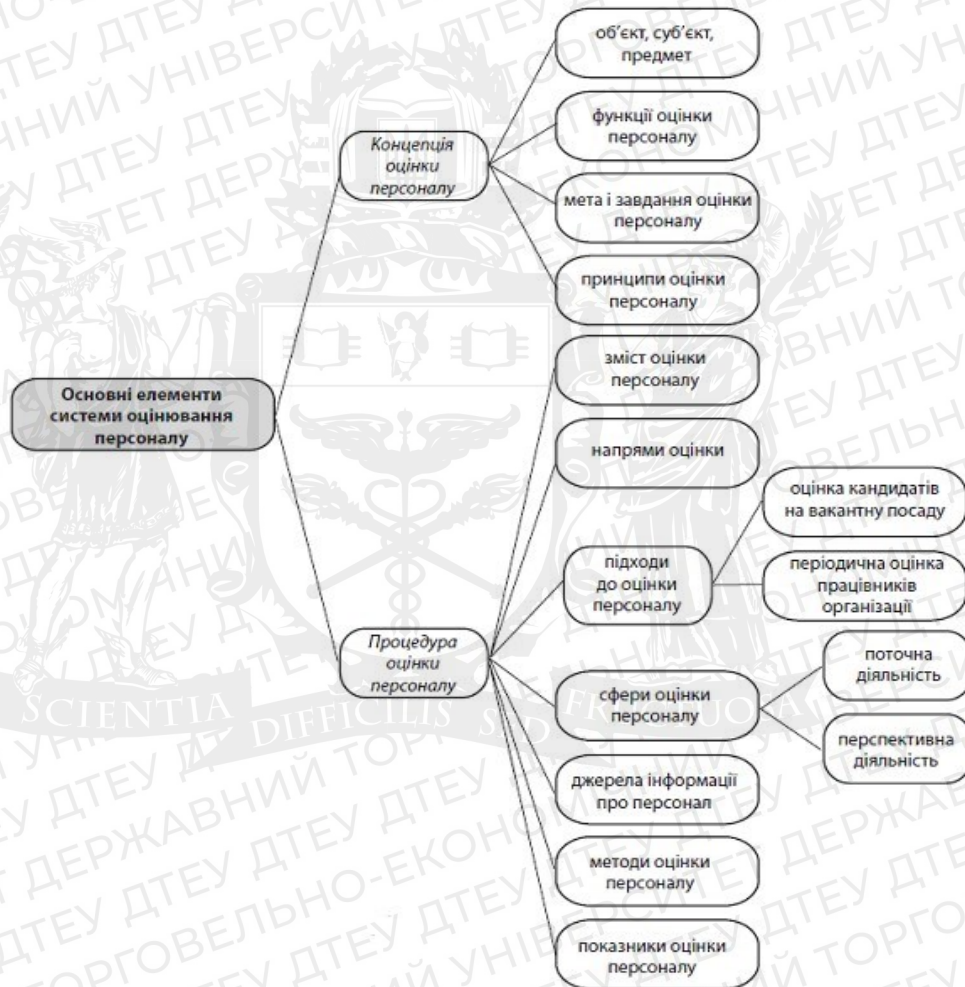


Рис. 1.2 – Основні елементи системи оцінювання персоналу готелю «Sheraton»

Найменша частка кандидатів для відбору кадрів була направлена зі служби зайнятості – 5%, що свідчить про непослідовність такого виду пошуку персоналу, найбільшу частку в 27% становив кадровий резерв та самовираженні кандидати, серед випускників навчальних закладів було враховано лише 16% кандидатів, що обґрунтовується кваліфікаційними характеристиками та вимогою до кандидатів мати досвід роботи [4].

Підбір персоналу є частиною великого механізму «управління персоналом», як правило, цій частині приділяється мало уваги [5].

У досліджуваній організації (готелю «Sheraton») підбір персоналу є одним з етапів процесу управління персоналом і складається з [6]:

- тимбілдинг і його якісне використання;
- створення передумов для формування лояльності персоналу до готелю;
- дотримання законодавчих норм щодо кандидатів;
- роз'яснення кандидатам політики кадрової служби і політики готелю в цілому;
- надання ADRA, що відповідає вимогам;
- підбір найбільш підходящого кандидата з метою підтримки сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Ці процеси в управлінні персоналом готелю «Sheraton» використовуються для управління людськими ресурсами, тому підбір персоналу не повинен бути випадковим або спонтанним [7].

Для виявлення ідей і очікувань щодо початку робочого процесу співробітника готель провів опитування співробітників. Основна мета - вивчення системи відбору персоналу. Завдання полягали в наступному:

1. Визначення ставлення працівників до початку трудової діяльності.
2. Визначення ефективних методів відбору персоналу.

Опитування проводилося протягом трьох років при прийомі на роботу співробітників в період 2020 - 2022 років, в опитуванні взяли участь 24 співробітника.

За результатами анкетування можна зробити наступні висновки. На питання «Чи комфортно Ви себе почували під час особистої співбесіди?» були отримані наступні результати: - так – 15% працівників; - скоріше так – 45% працівників; – скоріше ні – 30% працівників; - ні – 10% працівників.

На питання «Чи є ви частиною команди?» - 5% - існують окремо від команди - 67% відповіли позитивно;. - 17% - брали участь у заходах.

На питання «Де знайшли інформацію про вакансію?» - 1% - центр зайнятості. - 83% - на сайті; - 15% – від родичів/інших друзів/знайомих; - 1% - газети з пошуку роботи.

Результати опитування:

- більшість відчують себе частиною колективу;
- 8-10% мають труднощі в спілкуванні і деяку напругу. На їхню думку, нові співробітники створюють труднощі, і вони не готові допомагати в роботі, будь-яка допомога повинна бути документально оформлена і виплачена;
- приблизно 5% існують окремо від інших працівників, вони виконують трудові функції і кілька абстрагуються від інтересів і проблем колективу.

Готелю необхідно набирати молодих фахівців, а значить, розробити систему найму, що враховує особливості поточного покоління [8].

Проблеми діючої системи управління персоналом впливають з неправильних підходів до підбору і прийому співробітників. Це пасивний підбір персоналу, робота з підбору персоналу не автоматизована, неможливість провести повну співбесіду, відсутній аналіз причин звільнення співробітників.

Якість і ефективність роботи з оцінки ефективності роботи персоналу, узгодженість системи і моделей управління персоналом безпосередньо залежить від використовуваних методів і організації оціночних процедур [9].

Технології оцінки ефективності діяльності з управління персоналом дуже різноманітні, їх підбір персоналу повинен узгоджуватися зі стратегічною метою і поточними завданнями діяльності організації. Найбільш поширеними підходами готелю «Sheraton» є:

1. Технологія експертних оцінок. Вона полягає в проведенні опитувань керівників підрозділів підприємства з питань діяльності тих чи інших служб підприємства. Опитування може проводитися у вигляді анкети або іншим способом. Наприклад, якщо оцінюється діяльність кадрової служби, метою даного опитування є встановлення задоволеності роботою кадрових служб, їх методами роботи і взаємодії як з підрозділами та працівниками підприємства.

Опитування може проводитися як на регулярній основі, так і в позаплановому порядку з приводу, наприклад, виникнення деяких кризових ситуацій, пов'язаних з темою, або інший підрозділ організації.

2. Технологія бенчмаркінгу. Даний метод передбачає зіставлення показників ефективності підрозділів (персоналу) з аналогічними структурами, які працюють на ринку і займаються аналогічною діяльністю. Для кадрових служб такими показниками можуть бути, наприклад, показники руху персоналу.

3. Технологія підрахунку балів. Цей метод заснований на зіставленні стану підприємства і його підрозділів до і після впровадження нововведень або виконання конкретного завдання. Метою даного методу є оцінка ефективності змін, що відбулися і ефективності участі персоналу в цих заходах. У процесі його застосування вони визначаються козаками, які характеризують результати роботи і ефективність роботи персоналу. Обрані показники повинні мати необхідну взаємозалежність і забезпечувати комплексну характеристика запланованих перетворень. Кожен показник наділений певною вагою, відповідно до неустойки внеску в досягнення кінцевого результату.

4. Технологія повернення інвестицій. Ключовим показником, що характеризує ефективність діяльності з позицій фінансової ефективності, з позицій такого підходу, є показник рентабельності інвестицій ROI. Розраховується він як коефіцієнт: чисельник відображає доходи за вирахуванням витрат, а знаменник відображає витрати на розглянуту діяльність. Застосування такого підходу в системі оцінки персоналу дозволяє встановити, який вплив приносять різні інструменти управління персоналом, адже, в кінцевому рахунку, інвестиції в персонал повертаються підприємцю у вигляді новоствореної вартості.

Представлені методи оцінки ефективності підрозділів готелю «Sheraton» дозволяють сформулювати уявлення про діяльність самої кадрової служби.

1.2. Аналіз технологій оцінювання персоналу готелю

Важливе місце в діяльності готелю «Sheraton», забезпеченні його конкурентної позиції займає процес впровадження методів оцінки персоналу, спрямованих на виявлення і розкриття внутрішніх можливостей, здібностей окремого співробітника, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації.

Технологія оцінки персоналу готелю «Sheraton» передбачає 3 групи: загальні методи, оцінки засновані на поведінці співробітника, оцінка ефективності.

Загальні технології оцінки персоналу готелю «Sheraton» [10]:

1. На підставі письмових даних про співробітника - найпростіший з усіх методів оцінки персоналу. Керівник описує зміст і результати виконаної працівником роботи, ділові якості співробітника і перспективи його розвитку. Така оцінка буде залежати від результатів виконання поставлених завдань керівником. Крім того, менеджер здатний організувати подальше просування по службі та підвищення кваліфікації своїх співробітників. Як правило, характеристика підписується оцінювальним керівником і оцінюваним співробітником [11].

2. Ранжування - один з найбільш завзятих і простих способів оцінки персоналу [12]. Відповідно до цієї методикою порівнюються результати діяльності співробітників. Також керівник зараховує під своє керівництво абсолютно всіх співробітників від найпродуктивніших до найменших. Цей метод має на увазі, що керівник повністю усвідомлює прямі обов'язки своїх співробітників, а також здатний порівнювати результати своєї діяльності відразу, виходячи із загального факторів.

Ранжування допускається тільки в разі оцінки незначної кількості співробітників в тому випадку, коли їх прямі обов'язки практично аналогічні. Однак в даному варіанті використання ранжирування при оцінці персоналу може бути дуже індивідуальним способом, а також викликати величезні

труднощі при оцінці співробітників з посередніми результатами. Наприклад, якщо оцінювати співробітників підрозділу, що складається з 10 осіб, відносно легко усвідомити, кого ставити на перше місце, а кого в підсумку, в той же час дуже складно знати, кого поставити на четверту позицію, а кого на п'яту [13].

3. Метод спарювання вважається варіацією попереднього методу ранжирування, який також враховує послідовне порівняння оцінюваних співробітників між собою [14]. Для проведення такої оцінки будується певна таблиця, яка називається «Матриця парних порівнянь». Припустимо, нам потрібно оцінювати співробітників за такою якістю, як пунктуальність. Беремо кожну конкретну пару і дивимось, хто з двох співробітників цієї пари більш пунктуальні. Співробітник, який менш запізнюється з цієї пари, отримує 1 бал, той, хто менш пунктуальний, - 0 балів. Введіть ці пункти в таблицю навпроти прізвищ співробітників. Потім виберіть наступну пару і аналогічним чином визначте найбільш пунктуального працівника в цій парі, внесіть результати в таблицю. Так як кожен співробітник утворює кілька пар, у нього буде кілька оцінок. Підсумуйте бали кожного співробітника. У кого найбільша загальна кількість балів, той більш пунктуальний. А таблиця буде служити матрицею парних порівнянь за критерієм «пунктуальності» » (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

**Матриця парних порівнянь за критерієм «пунктуальності»
персоналу готелю «Sheraton»**

Персонал	Персонал					Підсумок Очок	Місце (рейтинг)
	Алієв	Борисова	Ворон	Гусейнов	Долина		
Алієв	-	1	0	1	1	3	2
Борисова	0	-	0	1	1	2	3
Ворон	1	1	-	1	1	4	1
Гусейнов	0	0	0	-	0	0	5
Долина	0	0	0	1	-	1	4

4. Градації. Цей метод пропонує поділ на певні рівні продуктивності, наприклад, дуже ефективний результат, задовільний результат тощо.

Результати будь-якого шановного співробітника співвідносяться на всіх рівнях окремо, тоді працівникові надається рівень, який найкращим чином відображає його роботу.

5. Рейтингова або графічна шкала в даний час є поширеним методом оцінки співробітників готелю «Sheraton» [15]. Рейтингова шкала представляє кілька протилежних рівнів ефективного виконання службових функцій співробітниками, практичний досвід, де навпроти кожного рівня ставиться конкретне числове значення. Як правило, менеджер здатний зупинити свій вибір на єдиному, від загального числа (зазвичай від 5 до 10) рівень для окремо запропонованого показника (див. таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Шкала оцінок персоналу готелю «Sheraton»

Бали	Рівень ефективності
5	Відмінний результат
4	Хороший результат
3	Прийнятний результат
2	Поганий результат
1	Неприйнятний результат

П.І.Б. працівника _____

Посада _____

Підрозділ _____

Оцінка трудової поведінки. У цій групі методологічної оцінки персоналу готелю «Sheraton» виділяють наступні технології [16]:

1. Технологія критичних випадків. Вона орієнтована на те, щоб менеджер письмово фіксував найкращі або гірші результати в своїй роботі. Отримані відомості про події, що відбулися, формуються у вигляді певної історії і при цьому записуються. Надалі менеджер може використовувати цю інформацію про критичні випадки для того, щоб оцінити результати своєї роботи.

2. Технологія поведінкових шкал оцінок (BARS). Якщо відомо, що компетенція займає ту чи іншу посаду, виникає проблема, як оцінити, в якій

мірі співробітник їй відповідає, а також як встановити наявність необхідних навичок для більш ефективного виконання поставлених перед ним завдань і досягнення цілей? У разі відсутності або відсутності певних навичок для виконання своїх посадових обов'язків працівників слід направляти на перепідготовку, підвищення кваліфікації, тим самим підвищуючи якість роботи.

Одним з перших кроків застосування даного методу є встановлення рівнів, які відображають, наскільки добре працівник володіє певними робочими навичками, необхідними для ефективного досягнення поставлених цілей.

При цьому середній рівень ефективної роботи співвідноситься з визначенням «прийняттого впливу навичок». При цьому верхнє значення буде дорівнює рівню, значно вищому за середнє. Нижнє значення має на увазі явні прогалини у володінні навичкою в оцінюваному, що має на увазі організацію глобальної роботи з розвитку у співробітника необхідних навичок в роботі.

При оцінці персоналу готелю «Sheraton», згідно з цією технологією, необхідно дотримуватися черговість представлених кроків.

Крок 1.

Напишіть по черзі пару ствердних пропозицій, що характеризують поведінку співробітника, що має великий вплив на ефективність діяльності та ефективну реалізацію цілей організації. Давайте розберемо, як це можна зробити (на прикладі адміністратора) [17]:

1. Відповідально ставиться до роботи і проявляє чесність у відносинах зі споживачами.
2. Здатний мотивувати споживачів.
3. У відносинах зі споживачами він проявляє доброзичливість.
4. Він знає продукт.
5. Розуміє потреби клієнта.

6. Має уявлення про ринок реалізованої продукції, позитивних і негативних характеристиках аналогових товарів, доступних конкуруючим компаніям.

7. У нього не було помічено прогулів або запізнення.

Крок 2. Будь-яке з перерахованих вище альтернативних дій пов'язане з якимось діловим якістю роботи. На цьому етапі повинен бути встановлений перелік якісних характеристик працівника:

1. Продукт і знання ринку.
2. Діяльність з клієнтами.
3. Трудова дисципліна.

Крок 3. Вона полягає в співвіднесенні з єдиною професійною якісною характеристикою зразкових показників робочої поведінки (як ефективних, так і неефективних).

Крок 4: Визначте вагові коефіцієнти для єдиного професійного якісного показника. Розрахувати ми можемо, наприклад, наступним чином:

Відносно критерію «Діяльність зі споживачами» - 5. Найвищий бал – 35 (5*7).

Що стосується критерію «трудової дисципліни» - 2. Найвищий бал – 14 (2*7).

Відносно критерію «знання продукту і ринку» - 3. Найвищий бал - 21 (3*7).

Інтегральна найвища оцінка адміністратора готелю складе 70 (10 * 7).

Метод рейтингових шкал для дослідження дій співробітників готелю «Sheraton» (БОС) передбачає використання методу критичної ситуації з метою встановлення набору більш ефективних альтернатив діям співробітників, необхідних для ефективного виконання завдань і цілей організації.

Використання технологій оцінки персоналу готелю «Sheraton» має бути в контакті із застосуванням авторитарного режиму управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЮ «SHERATON» м. «ЗАПОРІЖЖЯ»

2.1. Імплементация інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю

Оцінка персоналу готелю «Sheraton» - найважливіша сфера діяльності служби управління персоналом, від якої залежить розумне прийняття управлінських рішень з питань навчання, управління кар'єрою, формування кадрового резерву, мотивації співробітників.

Основним методом оцінки є атестація персоналу як комплексна оцінка персоналу. Під час атестації особливу увагу слід приділити зворотному зв'язку з атестацією, так як це ще більше поліпшить порядок проведення атестації на підприємстві [18]. В анонімній формі співробітникам пропонується висловити свою думку про проходження кадрової оцінки, її об'єктивності тощо, що повинно вплинути на підвищення об'єктивності, ефективності оцінки.

Розробка і впровадження системи оцінки є трудомістким процесом і передбачає виконання послідовних дій [19]. В якості рекомендації пропонується наступний план заходів (дій) з боку співробітників компанії з розробки та впровадження системи оцінки персоналу готелю «Sheraton».

Таблиця 2.1

План заходів з розробки та впровадження системи оцінки персоналу готелю «Sheraton»

Міра	Тривалість, днів	Інтенсивність праці, людина/год	Витрати, грн.	Відповідальна особа
1	2	3	4	5
1. Аналіз системи управління персоналом	3	8	1184	Спеціаліст з персоналу
2. Аналіз сучасних технологій у сфері оцінки персоналу	3	8	1184	Спеціаліст з персоналу
3. Видання наказу про створення системи оцінки персоналу на підприємстві	1	1	148	Спеціаліст з персоналу

4. Зустріч осіб, відповідальних за реалізацію проекту, складання термінів реалізації проекту	1	1	148	Начальник відділу по роботі з персоналом
5. Розвиток діяльності з оцінки персоналу	7	16	2368	Начальник відділу по роботі з персоналом
6. Інформування керівників усіх підрозділів за підписом про зміни	1	2	296	Начальник відділу по роботі з персоналом
7. Інформування персоналу підприємства про впровадження системи оцінки персоналу	2	2	296	Керівники структурних підрозділів
8. Підготовка необхідної документації для впровадження системи оцінки персоналу	3	24	3552	Начальник відділу по роботі з персоналом
9. Бюджетування проекту	2	16	2368	Головний економіст
10. Прийняття заявки на комплексну оцінку персоналу	2	8	1184	Спеціаліст з персоналу
11. Розробка плану проведення комплексної оцінки персоналу	2	8	1184	Спеціаліст з персоналу
12. Планування комплексної оцінки персоналу	1	8	1184	Спеціаліст з персоналу
13. Проведення комплексної оцінки персоналу	4	16	2368	Начальник відділу по роботі з персоналом
14. Інформування працівників про результати оцінки	1	3	444	Начальник відділу по роботі з персоналом
15. Завершення проекту	2	8	1184	Начальник відділу по роботі з персоналом
16. Підведення підсумків	1	6	888	Начальник відділу по роботі з персоналом

План заходів по впровадженню системи оцінки персоналу готелю «Sheraton» можна розділити на 3 основні етапи: етап діагностики, стадія розробки, стадія реалізації. В рамках діагностичного етапу необхідно провести

аналіз системи управління персоналом для виявлення проблем, а також існуючих технологій оцінки персоналу [20]. На етапі розробки готується необхідна документація в рамках впровадження системи оцінки, розробляються оціночні заходи, а співробітники інформуються про впровадження системи оцінки персоналу на підприємстві. На етапі впровадження готується і проводиться оцінка, а також підведення підсумків. Впровадження системи оцінки на підприємстві передбачає матеріальні витрати з боку керівництва готелю «Sheraton».

В рамках реалізації даної рекомендації доцільно запропонувати ряд супутніх рекомендацій, виходячи з плану дій по впровадженню системи оцінки персоналу на підприємстві. В якості супутніх рекомендацій пропонується ввести розроблену форму заявки на комплексну оцінку персоналу і графік проведення оцінки.

Заявка на комплексну оцінку персоналу готелю «Sheraton» - це документ, що надійшов від керівника структурного підрозділу до відділу кадрів [21]. Документ містить інформацію про цілі і завдання оцінки працівника, а також про чисельність працівників, що підлягають кадровій оцінці. Рекомендована форма заявки на проведення комплексної оцінки персоналу на виробничому підприємстві буде представлена у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Заявка на проведення комплексної оцінки персоналу готелю
«Sheraton»**

Заявка на комплексну оцінку персоналу			
Прошу організувати комплексну оцінку персоналу			
Структурний підрозділ			
мета оцінки			
Цілі оцінки			
Очікуваний результат			
Список співробітників, що підлягають оцінці			
Немає п/п	Прізвище, ім'я, по батькові працівника	Підрозділ	Пост
1)			
2)			

3)			
4)			
Запланована дата			
Оцінки			
Особа, яка подала заявку на проведення оцінювання			
Дата:		Підпис:	
Погодилися:			
Дата:		Підпис:	

Наведена вище заявка на оцінку персоналу містить необхідну інформацію для проведення службою управління персоналом підготовчого етапу оцінки персоналу, потім необхідно скласти графік проведення оцінки [22]. Рекомендована форма графіка проведення оцінки на виробничому підприємстві буде представлена у вигляді табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Графік проведення робіт готелю «Sheraton»

Графік оцінки					
№ п/п	П.І.Б. оцінюваного працівника	Посада	Керівник структурного підрозділу	Дата подачі документів	Дата оцінки
1)					
2)					
3)					

Графік проведення кадрової оцінки включає в себе прізвище, ім'я та по батькові оцінюваного співробітника, його посаду і безпосереднього керівника, а також дату подачі документів і проведення оцінки.

Згідно з рекомендованим планом дій з розробки та впровадження системи оцінки, в цьому процесі беруть участь кілька відповідальних осіб, обсяг обов'язків і роль яких буде представлений у вигляді схеми функціональних зв'язків для розробки і впровадження системи оцінки персоналу на виробничому підприємстві (див. дод. А).

Запропонована схема функціональних зв'язків для розробки і впровадження системи оцінки персоналу готелю «Sheraton» дозволяє візуалізувати ступінь відповідальності при розподілі обов'язків [23]. Зручність і наочність представництва участі відповідальних осіб в розробці та

впровадженні системи оцінки забезпечить ефективність цього процесу, а також усуне плутанину і можливі конфлікти.

Друга проблема - відсутність інформаційного та нормативного забезпечення в сфері системи оцінки персоналу [24]. Це логічно, так як системи оцінки персоналу в принципі немає. Для регулювання процесу оцінки персоналу рекомендується розробити Положення про оцінку персоналу. Положення про оцінку персоналу готелю «Sheraton» - це локальний нормативний акт, який формується з метою регулювання процесу оцінки персоналу на підприємстві. У роботі ми представимо коротку характеристику оцінки персоналу Положення в табличній формі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Коротка характеристика Положення про оцінку персоналу готелю
«Sheraton»**

Розділ положень	Вміст
1. Загальні положення	Містить основні відомості про Положення, основне призначення
2. Основи оцінки персоналу	Містить інформацію про характер оцінки персоналу, мету, напрямки, періодичність, категорії (підлягають оцінці), види оцінки та її принципи, методи і способи
3. Порядок проведення оцінки персоналу	Містить інформацію про проведення оцінки персоналу та відповідальних за її проведення
4. Правила подання звітності за результатами оцінки персоналу	Містить інформацію про надання результатів оцінювання
5. Порядок подання апеляцій за результатами оцінки персоналу	Містить інформацію про строки розгляду апеляцій
6. Конфіденційність оцінки персоналу	Містить інформацію про значення результатів оцінки на одного співробітника

Положення про оцінку персоналу має, з одного боку, формальний характер, з іншого - дозволяє впорядкувати весь процес оцінки персоналу і зв'язати всі необхідні підтеми в єдину систему оцінки персоналу.

2.2. Соціально-економічний ефект від впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю

За допомогою методів спостереження, аналізу документів і анкетування співробітників організації було проведено дослідження соціально-економічного ефекту від впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю «Sheraton».

Суть процедури оцінки персоналу при прийомі на роботу полягає в ретельному вивченні рівня підготовки співробітників для виконання конкретних заходів, якими вони зобов'язані займатися відповідно до своєї професійної діяльності [25]. Також важливо виявити рівень потенційних можливостей співробітників з метою оцінки перспектив їх подальшого зростання і просування по службі.

Пошук персоналу в готелі «Sheraton» тепер відбувається за допомогою декількох ресурсів [26]:

- сайт, де розміщуються вакансії і відправляються відгуки (як правило, менеджери готелю «Sheraton» працюють з відповідями і потім оперативно передають інформацію про можливих кандидатів в структурні підрозділи);
- також інформація про пошук співробітників розміщується на своїх сторінках в соціальних мережах старшим керівником;
- часто інформація про вакансії поширюється самими співробітниками своїм друзям, знайомим тощо.

Кадрові обов'язки складають дуже велику частину обов'язків лінійних керівників [27]. Обов'язки лінійного керівника складаються з наставництва нової людини на відповідному місці, орієнтації, навчання та заходів щодо підвищення якості роботи. На підставі даних експертного інтерв'ю з менеджером готелю була отримана інформація про те, звідки беруться кандидати на вакантні посади після впровадження інноваційних технологій оцінювання персоналу готелю.

Очевидно, що більшість кандидатів приходять за допомогою такого ресурсу, як сайт, а це 40%, а також хорошого ресурсу - інформації в соціальних мережах - 30%.

Також слід зазначити, що в готелі «Sheraton» немає підрозділу відділу, а співробітник на посаді менеджера з персоналу відповідає тільки за документацію в даній сфері і виконує наступні функції [28]:

- Аналіз стану справ на підприємстві і визначення його потреби в персоналі.
- Прийом, видача, ведення і зберігання трудових книжок працівників підприємства [29].
- Ведення особових справ працівників підприємства.
- Видача необхідних копій за бажанням працівника.
- Формування графіка відпусток.
- Оформлення святкових днів, вихідних, відгулів та тощо згідно з чинним трудовим законодавством.

Як вже говорилося раніше - оцінка відбувається за даними спостереження і за допомогою анкети, в якій є інформація про досвід кандидата [30]. З питання в анкеті ви дізнаєтеся інформацію про те, як кандидат дізнався про вакансію.

Однак в ході спостереження було виявлено, що саме інтерв'ю досить умовне, в його ході перевірка знань, умінь і навичок було присвячено кілька практичних питань. Для збору інформації про оцінку персоналу при прийомі на роботу в готель «Sheraton» була проведена анкетування вже влаштувалися співробітників з наступними питаннями:

1. Чи є моменти, які вас бентежили під час співбесіди? Якщо так, назвіть які саме.
2. Чи був відбір об'єктивним? (Так/Ні)
3. Скільки часу зайняло інтерв'ю? (до 10 хвилин / від 10 до 20 хвилин / більше півгодини)

4. Після проходження співбесіди у вас з'явилося позитивне обличчя компанії як роботодавця? (так/ні/більше ні, ніж так/більше так, ніж ні)

5. Чи є ще якісь нерозкриті питання щодо майбутньої роботи? (Так/Ні).

Результати анкетування з середніми відповідями представлені у вигляді таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результат опитування співробітників готелю «Sheraton»

Питання	Відповідь	Кількість відповідей	% від загальної кількості Відповіді
Чи є моменти, які вас бентежили під час співбесіди? Якщо так, назвіть які саме.	Ні, все пройшло досить нормально.	12	30 %
	Так. Дивно було приходити у величезний готель на співбесіду, в спокійній обстановці, але при цьому чекати менеджера доводилося більше 30 хвилин, так як він був зайнятий.	8	20 %
	Так. Готель «Sheraton» активно працював, і, як здавалося, часу на співбесіду з менеджером було не так багато, в загальному, воно пройшло швидко і зім'ялося.	7	17,5 %
	Так. Під час співбесіди мені не розповіли всі нюанси роботи, про них довелося дізнатися вже в процесі роботи.	7	17,5 %
	Так. Якось все пішло занадто швидко, нічого не питали.	6	15%
Чи був відбір об'єктивним?	Так	32	80%
	Ні	8	20%
Скільки часу зайняло інтерв'ю?	До 10 хвилин	5	12,5%
	Від 10 до 20 хвилин	23	57,5%
	Більше півгодини	12	30%
Після проходження співбесіди у вас з'явилося позитивне обличчя компанії як роботодавця?	Так	35	87,5%
	Ні	5	12,5%

Таким чином, з даних таблиці 2.6 можна зробити висновок, що більшість респондентів, а саме 70%, бачать деякі помилки в системі інтерв'ювання: довге

очікування 20%, незацікавленість в інтерв'ю 17,5%, нюанси роботи 17,5% не висвітлені, інтерв'ю занадто швидке 15%. Більшість респондентів вважали відбір об'єктивним, але 20% з цим не погодилися. Найчастіше інтерв'ю займає від 10 до 20 хвилин - в 57,5% випадків. Після інтерв'ю більшість респондентів залишилися щасливі як бот (перше враження), але 12,5% чимось збентежили. І, нарешті, в кінці співбесіди у 37,5% кандидатів на той момент ще виникали питання, але більшість з них, а саме 62,5%, отримали всю необхідну інформацію.

Проаналізувавши результати перевірки, очевидно, що на підготовку і планування співбесіди відводиться мало часу, іноді у кандидатів виникають питання і щось заплутане, а деякі ще й вважають відбір необ'єктивним [31].

У процесі дослідження стало очевидно, що однією з головних помилок менеджера є те, що основна оцінка кандидата призначається не на етапі найму, на співбесіді, а безпосередньо на стажуванні, в процесі первинної адаптації - тут він демонструє ступінь зацікавленості роботою, навичками і знаннями. Для різних відділів в готелі «Sheraton» є свій «випускний іспит», після якого стажер стає повноцінним співробітником - для офіціантів це доставка меню шеф-кухарю, сервіс – менеджеру персонажі, однак, можливо, серед цих негативних результатів є така першопричина, як помилка під час співбесід.

Також в процесі експертного інтерв'ю з менеджером готелю «Sheraton» були взяті дані про причини негативного результату співбесіди за останні півроку.

Відповідальність за пошук персоналу для компанії лягає на плечі менеджерів готелю. Тут також варто відзначити, що робота менеджера в цілому містить широкий спектр обов'язків, тому тут можна виділити проблему завантаженості менеджера готелю.

Причини негативного результату співбесіди:

- є лише невеликі надбавки до зарплати;
- 20% кандидатів не підходили під організацію;
- завантаженість «налякала» лише 15% від загальної кількості;

- в 15% випадків вибір був на користь іншого кандидата; однак я хотів би звернути особливу увагу на 20% кандидатів, які залишили під сумнівом. Звичайно, у людей бувають різні недоліки, але і переваги роботи.

Формування кадрового резерву актуально в зв'язку з конкуренцією за кваліфіковані кадри [32]. Однак роботи з кадровим резервом на підприємстві немає, що є великим упущенням. Наприклад, якщо співробітник не підійшов до наміченої посади через недостатній досвід, можна запропонувати два варіанти розвитку подій - пропозиція іншої посади, а також запрошення в тому випадку, якщо досвіду вже достатньо.

Таким чином, необхідно звести воедино всі проблеми даного підприємства в області технології оцінки персоналу при прийомі на роботу. Для наочності представимо дані у вигляді таблиці 2.7. Всі ці недоліки можна подолати застосувавши нові технології оцінки персоналу.

Таблиця 2.7

Недоліки попередньої системи оцінки персоналу при підборі персоналу

№	Недоліки	Наслідок дефіциту
1.	Обмежені ресурси пошуку персоналу	Проблема заповнення вакансій і, як наслідок, складний графік роботи для відпочинку співробітників на підприємстві
2.	Оцінка персоналу неповна, основна оцінка кандидата проходить під час стажування. Проблема суб'єктивності оцінки і вибору з ряду кандидатів	Марна трата часу як для компанії, так і для кандидата. Невдоволення і сумніви в справедливості підбору кандидатів.
3.	Проблема підготовки менеджера до співбесіди (завантаженість чергового менеджера досить висока, чіткої структури співбесіди немає)	У зв'язку з тим, що час обмежений, співбесіда може бути проведена неякісно, не повністю.

Для вирішення всіх цих завдань готелю «Sheraton» можна запропонувати наступні заходи щодо вдосконалення системи оцінки персоналу при прийомі на роботу - створення додаткової вкладки на сайті готелю для створення додаткового джерела залучення кандидатів.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, нами були сформовані наступні висновки:

1. Готель «Sheraton», поряд з традиційними методами оцінки персоналу, все частіше використовують для цього компетентнісний підхід, який не виключає необхідності застосування традиційних методів оцінки персоналу, але дозволяє удосконалити методологічну базу узагальнення різних критеріїв оцінки персоналу. Найбільш точними є оцінки з використанням різних методів. Встановлення відповідності між еталонними і фактичними значеннями свідчить про компетентність працівника, невідповідність є підставою для прийняття кадрових рішень. Таким чином, при недостатньому рівні компетентності керівник набуває обґрунтування і може приймати рішення про пониження працівника на посаді або направлення його на навчання. У разі перевищення рівня компетентності керівник може розглянути перспективи офіційного зростання співробітника, включення його в кадровий резерв.

2. Успіх діяльності готелю «Sheraton» залежить не тільки від діяльності керівника, а й від того, як його співробітники справляються зі своїми функціональними обов'язками. І це безпосередньо пов'язано з рівнем їх знань. Відповідно до цього виникає необхідність проведення оцінки співробітників, яка визначить їх сильні і слабкі сторони, прихований потенціал, допоможе вирішити проблеми, пов'язані з правильним розстановкою персоналу, навчанням, просуванням на керівні посади. Керівництво готелю «Sheraton» має вибрати найбільш підходящий для них метод оцінки персоналу. І це не обов'язково повинен бути один метод оцінки, організація має право поєднувати їх, орієнтуючись на специфіку своєї діяльності, з супутніми фінансовими витратами. У поєднанні з цими змінними організація схильна до побудови власної системи оцінки персоналу, ефективного її використання для успішного функціонування організації.

3. Таким чином, розглянуті проблеми в системі відбору, відбору та найму персоналу готелю «Sheraton» мають спільний корінь - стереотипи мислення і підходи співробітників кадрової служби готелю «Sheraton». З позначення виявлених проблем в системі відбору, відбору та найму персоналу готелю «Sheraton» були розглянуті варіанти їх вирішення. Основний акцент був зроблений на автоматизовану оцінку персоналу і підбір персоналу. З метою складання ефективних заходів щодо поліпшення відбору персоналу при прийомі на роботу були запропоновані експрес-заходи, анкетування кандидатів, як онлайн, так і в письмовій формі. До особистої зустрічі провели онлайн-тестування. Приклад тестового завдання розробляється фахівцями конкретного відділу для кожної посади. Результати тесту впливають на можливість більш ретельно розглянути кандидатуру, тобто це своєрідний фільтр і спосіб економії часу.

4. Розробка і впровадження системи оцінки персоналу є найважливішою сферою діяльності кадрової служби готелю «Sheraton», в рамках якої необхідно передбачити комплекс взаємопов'язаних заходів і відповідального персоналу, здатних забезпечити єдність і безперервність оціночної діяльності персоналу на основі розуміння системи оцінки як науково обґрунтованої сукупності взаємопов'язаних підсистем і неподільних елементів оцінки персоналу. Таким чином, на сторінці організації отримано додаткове джерело повного робочого дня для залучення нових співробітників, і як наслідок, ряд кандидатів для оцінки персоналу, більш широка можливість вибору відповідного співробітника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. [Гід] Методи оцінки персоналу. *All-in-One human resources (HR) software - PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/gid-metodi-otsinki-personalu> (дата звернення: 17.01.2023).
2. CUNTUR: Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту. *CUNTUR: Головна сторінка*. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/10935> (дата звернення: 17.01.2023).
3. Ассесмент-центр. Технологія точної оцінки і відбору персоналу | ITEA. *ITEA*. URL: https://itea.ua/corporate_education/_methodology/management_audit/assessment-tsentr-tehnologiya-tochnoyi-otsinki-i-vidboru-personalu/ (дата звернення: 17.01.2023).
4. Атестація й оцінка персоналу | TOT Центр бізнес-технологій. *TOT business*. URL: <https://www.tot.com.ua/personnel-assessment> (дата звернення: 17.01.2023).
5. ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ. *Stud*. URL: https://stud.com.ua/48982/menedzhment/vikoristannya_personalu (дата звернення: 17.01.2023).
6. Методи оцінки персоналу, технології, інструменти. *SHL Україна – SHL Ukraine&CIS*. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/instrumenti> (дата звернення: 17.01.2023).
7. Методи оцінки персоналу - Психолог. *WKROLIK - Журнал для тебе*. URL: <https://wkrolik.com.ua/metodi-ocinki-personalu/> (дата звернення: 17.01.2023).
8. Методи оцінки персоналу. *Pidru4niki*. URL: https://pidru4niki.com/1333122260392/turizm/metodi_otsinki_personalu (дата звернення: 17.01.2023).

9. МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ: РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В УПРАВЛІННІ | В В Соколовська | Агросвіт №20 2019 стр 93-98. *Журнал Агросвіт - наукове фахове видання з питань економіки.*

URL: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2986&i=14> (дата звернення: 17.01.2023).

10. Методи оцінювання персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу. URL: <https://www.docsity.com/ru/metodi-ocinyuvannya-personalu-sub-yekta-restorannogo-biznesu/7555736/> (дата звернення: 17.01.2023).

11. ОРГАНІЗАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ. *Університет менеджменту освіти - Університет менеджменту освіти.*

URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_6/Sirenko_ekonom.pdf (дата звернення: 17.01.2023).

12. ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ | Економіка та суспільство. *Головна.*

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1385> (дата звернення: 17.01.2023).

13. Оцінка персоналу в готельному бізнесі - туристична бібліотека InfoTour.in.ua. *Все про туризм: туристична бібліотека - туристична бібліотека InfoTour.in.ua.* URL: <https://infotour.in.ua/gafarova.htm> (дата звернення: 17.01.2023).

14. Оцінка персоналу як інструмент для підвищення продуктивності - SMART business. *SMART business.* URL: <https://www.smart-it.com/uk/2022/09/staff-assessment-goals-and-benefits-for-business/> (дата звернення: 17.01.2023).

15. Оцінка персоналу як складова мотивації трудової діяльності. Менеджмент, управління персоналом - курсові, реферати, контрольні, дипломні. *Allreferat.com.ua - курсові, реферати, контрольні, дипломні.*

URL: https://allreferat.com.ua/uk/menedgment_upravlinnya_personalom/referat/5946 (дата звернення: 17.01.2023).

16. Оцінка та атестація персоналу. Послуга HEADHUNTING, підбір та навчання. *Ресторанний консалтинг*. URL: <https://restaurantconsulting.com.ua/uk/ocinka-i-atestacija-personalu-posluga-headhunting> (дата звернення: 17.01.2023).

17. ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.
URL: http://dipplus.com.ua/metodicheskiye-ukazaniya-i-informatsiya/article_post/otsinyuvannya-personalu (дата звернення: 17.01.2023).

18. Оцінювання персоналу. *Share and Discover Knowledge on SlideShare*. URL: <https://www.slideshare.net/kravchukok/ss-66544023> (дата звернення: 17.01.2023).

19. Оцінювання результатів діяльності як інструмент управління персоналом. *iFactor*. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2017/december/issue-12/article-32759.html> (дата звернення: 17.01.2023).

20. ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ЗА КРИТЕРІЯМИ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ОСОБИСТОГО ВНЕСКУ. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки*. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/3_2021/9.pdf (дата звернення: 17.01.2023).

21. Принципи і технологія оцінки персоналу. *StudFiles*. URL: <https://studfile.net/preview/6272893/page:34/> (дата звернення: 17.01.2023).

22. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДУ КРІ | Молодий вчений. *Молодий вчений*. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3314> (дата звернення: 17.01.2023).

23. РОЗРОБКА СИСТЕМИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: РЕАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДУ КРІ.

URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/70.pdf> (дата звернення: 17.01.2023).

24. Сертифікація персоналу - нова технологія оцінювання компетенцій працівників підприємств. *Домашня сторінка.*

URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/123131> (дата звернення: 17.01.2023).

25. СИСТЕМА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА | В Я Чевганова | Ефективна економіка №4 2014. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.*

URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906#:~:text=Отже,%20оцінювання%20персоналу%20–%20це%20процес,або%20робочого%20місяця%20\[1\].](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2906#:~:text=Отже,%20оцінювання%20персоналу%20–%20це%20процес,або%20робочого%20місяця%20[1].) (дата звернення: 17.01.2023).

26. Система оцінювання персоналу. *Головна - Бібліотека VukLib.net.*
URL: <https://buklib.net/books/27539/> (дата звернення: 17.01.2023).

27. Система управління якістю готельних послуг: методологічні аспекти. *Все о туризме: туристическая библиотека.*
URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dubodjelova.htm (дата звернення: 17.01.2023).

28. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ | К М Дідур | Ефективна економіка №11 2011. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.*

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=776> (дата звернення: 17.01.2023).

29. СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. *ECONOMY.* URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/2528/> (дата звернення: 17.01.2023).

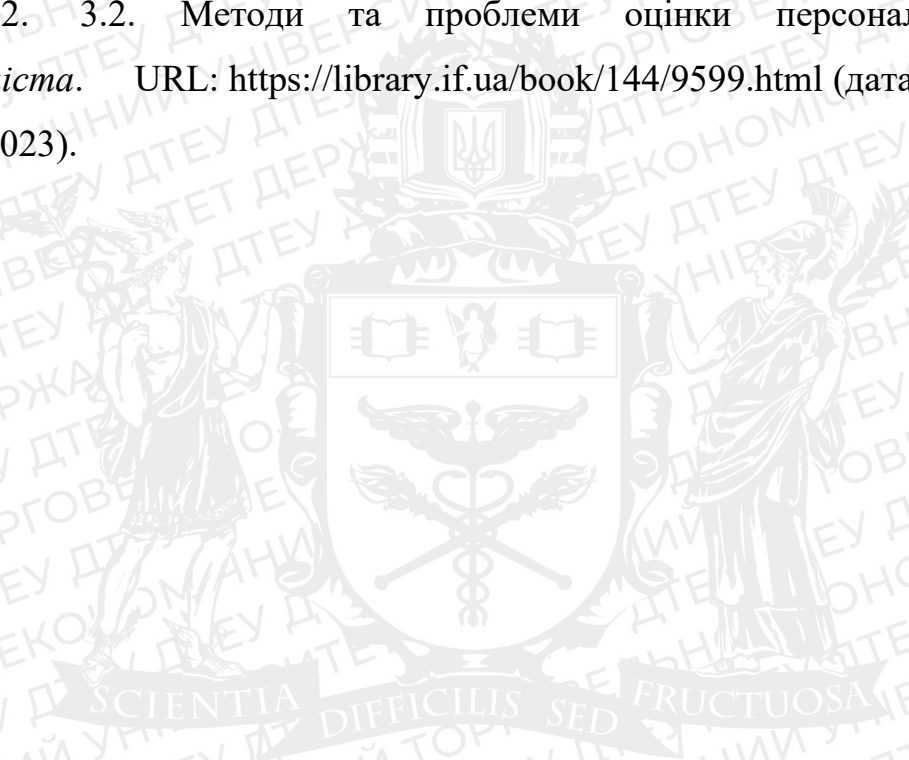
30. Управління персоналом підприємства готельно-ресторанної сфери в умовах глобалізації. *DSpace at West Ukrainian National University: Головна сторінка.*

URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18764/1/Биков_диплом.PDF (дата звернення: 17.01.2023).

31. Учасники проєктів Вікімедіа. Four Points by Sheraton (Запоріжжя). *Вікіпедія*.

URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Four_Points_by_Sheraton_\(Запоріжжя\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Four_Points_by_Sheraton_(Запоріжжя)) (дата звернення: 17.01.2023).

32. 3.2. Методи та проблеми оцінки персоналу. *Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/144/9599.html> (дата звернення: 17.01.2023).



ДОДАТКИ



Додаток А

Таблиця

Схема функціональних зв'язків для розробки та впровадження системи оцінки персоналу

Назва заходу	Відділ кадрів	Спеціаліст з управління персоналом	Керівник структурного підрозділу	Ген. директор	Головний економіст
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз СУП	У	О	-	-	-
2. Аналіз сучасних технологій у сфері оцінки персоналу	У	О	-	-	-
3. Видання наказу про створення системи оцінки персоналу на підприємстві	С	О	-	Р	-
4. Зустріч осіб, відповідальних за реалізацію проекту, складання термінів реалізації проекту	О	У, П	У	У	У
5. Розвиток діяльності з оцінки персоналу	О	У	П	Р	-
6. Інформування керівників усіх підрозділів за підписом про зміни	О	У	Р	-	-
7. Інформування персоналу підприємства про впровадження системи оцінки персоналу	С	О	Р	-	-
8. Підготовка необхідної документації для впровадження системи оцінки персоналу	С	О	П	Р	-
9. Бюджетування проекту	С	П	-	Р	О
10. Прийняття заявки на комплексну оцінку персоналу	С	О	П	-	-
11. Розробка плану проведення комплексної оцінки персоналу	С	О	П	Р	-

12. Планування комплексної оцінки персоналу	С	О	П	Р	-
13. Проведення комплексної оцінки персоналу	О	У	У	У, Р	-
14. Інформування працівників про результати оцінки	О	П	У	Р	-
15. Завершення проекту	О	П	У	Р	-
16. Підведення підсумків	О	П	У	Р	-

Умовні позначення:

О - відповідає за виконання заходу, організує його виконання, оформляє остаточний документ;

У – бере участь у виконанні заходу;

П – представляє вихідні дані до виконання заходу;

С – погоджує документ щодо цього заходу;

Р – приймає рішення, затверджує та підписує документ