

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ РЕСТОРАННО-ГОТЕЛЬНОГО ТА ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ
СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
(НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «B&V ESPRESSO BAR», М. МУКАЧЕВО)»

Виконала студентка

4 курсу, 2 групи, д/в

Білорус Марія Олегівна

Науковий керівник

д.е.н., проф.

Ведмідь Н.І.

Київ - 2023

ЗМІСТ

	ВСТУП	
РОЗДІЛ 1.	Прикладні засади оцінювання персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу	
	1.1. Аналіз кадрового забезпечення «V&V espresso bar»	
	1.2. Оцінка діючої системи оцінювання персоналу ресторану	
РОЗДІЛ 2.	Удосконалення системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar», м. Мукачево	
	2.1. Стратегічний аналіз діючої системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» та визначення напрямів її розвитку	
	2.2. Впровадження компетентнісного підходу у систему оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar»	
	ВИСНОВКИ	
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
	ДОДАТКИ	

ВСТУП

Сучасні тенденції глобалізації та інтеграції, що проникають в усі ланки життєдіяльності в Україні, обумовлюють більш прискіпливе вивчення людського капіталу як одного з ключових факторів, що безпосередньо визначає ці процеси. Тож на перше місце виходять питання про управління персоналом та оцінювання його діяльності.

Оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінювання персоналу з метою збереження конкурентоспроможних працівників, здатних забезпечити розвиток підприємства, та звільнення організації від персоналу, що не відповідає вимогам стратегії даного підприємства. Для працівників об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію їх подальшої трудової діяльності. Для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу діяльності і розроблення заходів з поліпшення даної роботи. Отже, тема даного дослідження є актуальною з точки зору необхідності розроблення комплексного методичного забезпечення системи оцінювання персоналу на сучасному промисловому підприємстві.

Дослідженню питань оцінювання персоналу підприємства присвячена значна кількість праць зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема М.Х. Мескона, Г. Мінцберга та П. Друкера. Л.В. Балабанової, Б.М. Генкіна, О.А. Грішнєвої, В.М. Данюка, Г.А. Дмитренко, Г.Т. Завиновська, О.В. Крушельницької, А.М. Колота, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, І.Л. Петрової, В.М. Петюха, Ю.А. Опанасюк, О.В. Сардак, О.А. Стахів, В.Є. Хруцкий, О.В. Шляги та інших, які розглядали складові системи оцінювання персоналу, її методи, принципи та ефективність, показники, що визначають систему оцінки та інші аспекти. Проте багатогранність та необхідність використання системного

підходу до цієї проблеми, потребує подальших досліджень для ефективного розробки комплексного методичного забезпечення процесів оцінювання персоналу підприємства. Актуальними є подальші дослідження також і в напрямку пошуку адекватних вимогам сьогодення підходів до всебічної оцінки персоналу й можливостей використання новітніх наукових підходів, їхнього узагальнення та комбінування з метою досягнення ефективності, оптимальності та економічності системи оцінювання персоналу на підприємстві.

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методологічних засад формування системи оцінювання персоналу, узагальнення світового досвіду реалізації методичних підходів до оцінювання персоналу та розробка практичних рекомендацій щодо покращення методичного забезпечення системи оцінювання персоналу і визначення умов щодо їх впровадження у систему управління персоналом ресторану «B&V espresso bar».

Для досягнення даної мети в роботі вирішувались такі завдання:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування сутності поняття «оцінювання персоналу»;
- визначити роль, основні цілі та місце оцінювання персоналу в системі управління персоналом на сучасному етапі розвитку економіки;
- проаналізувати методичне забезпечення оцінювання персоналу, надати характеристику основним методам оцінки;
- надати організаційно-економічну характеристику та проаналізувати кадрове забезпечення ресторану «B&V espresso bar»;
- визначити особливості функціонування діючої на підприємстві системи оцінювання персоналу;
- провести стратегічний аналіз системи оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar» та визначити напрями її розвитку;
- розробити методичні рекомендації щодо оцінювання персоналу на основі компетентнісного підходу;

Об'єктом дослідження є процеси оцінювання персоналу суб'єкту ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження – науково-теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar».

Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали праці вітчизняних та іноземних учених, електронні статті, наукові публікації, звітність ресторану «B&V espresso bar», інформація із всесвітньої комп'ютерної мережі *Internet*.



РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналіз кадрового забезпечення «B&B espresso bar»

Об'єктом дослідження в роботі є ресторан «B&B espresso bar», який є закладом харчування поза домом і характеризується широким асортиментом страв власного приготування, а також наявністю покупних товарів, виногорілчаних та кондитерських виробів. Заклад характеризується високим рівнем обслуговування. Форма власності – приватна власність. Власник та керуюча компанія – ФОП Романюк Ніколетта Олександрівна. Дочірніх підприємств, філій та інших відокремлених підрозділів не має. Усі виробничі підрозділи знаходяться за основним місцем розташування закладу. Діяльність ФОП регулюється на підставі його Статуту і відповідно виданими ліцензіями на види діяльності.

Становлення «B&B espresso bar» відбулося в місті Мукачево у 2020 році. З самого початку заснування суб'єкт господарювання орієнтується на лідерство, завжди розвивається, впроваджує новітні технології задля досягнення високих результатів діяльності та завоювання привабливої конкурентної позиції. Ресторан «B&B espresso bar» є суб'єктом господарювання у сфері надання послуг ресторанного бізнесу.

Згідно Статуту основним видом діяльності ФОП є:

- 56.29 Постачання інших готових страв

Додатковими видами діяльності вказані такі:

- 10.89 Виробництво інших харчових продуктів, н.в.і.у.
- 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
- 56.21 Постачання готових страв для подій
- 56.30 Обслуговування напоями
- 59.14 Демонстрація кінофільмів
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування

- 93.29 Організування інших видів відпочинку та розваг
- 16.24 Виробництво дерев'яної тари
- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Місія ресторану «V&V espresso bar» - зробити наш ресторан другим домом для наших гостей та працівників. Система управління персоналом розроблена на основі існуючих цінностей корпоративної культури закладу, яких дотримується кожен працівник (рис. 1.1.).

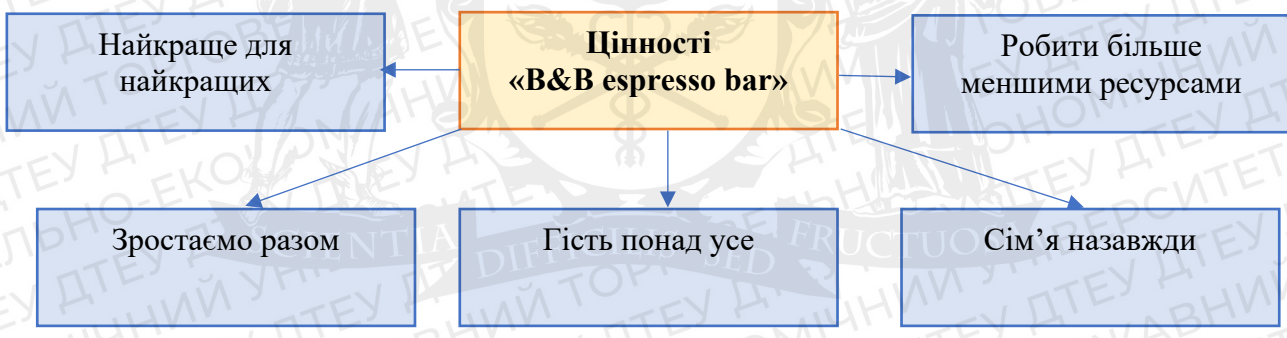


Рис. 1.1. Цінності корпоративної культури «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Варто зазначити, що структура управління рестораном «V&V espresso bar» має чітко виражений вигляд та розділена на 4 блоки (рис 1.2.): адміністративно-управлінський - забезпечення діяльності підприємства (директор, адміністратор, шеф-кухар); обслуговуючий - офіціанти; допоміжний - мийники і прибиральники; виробничий – , кухарі, бармени.

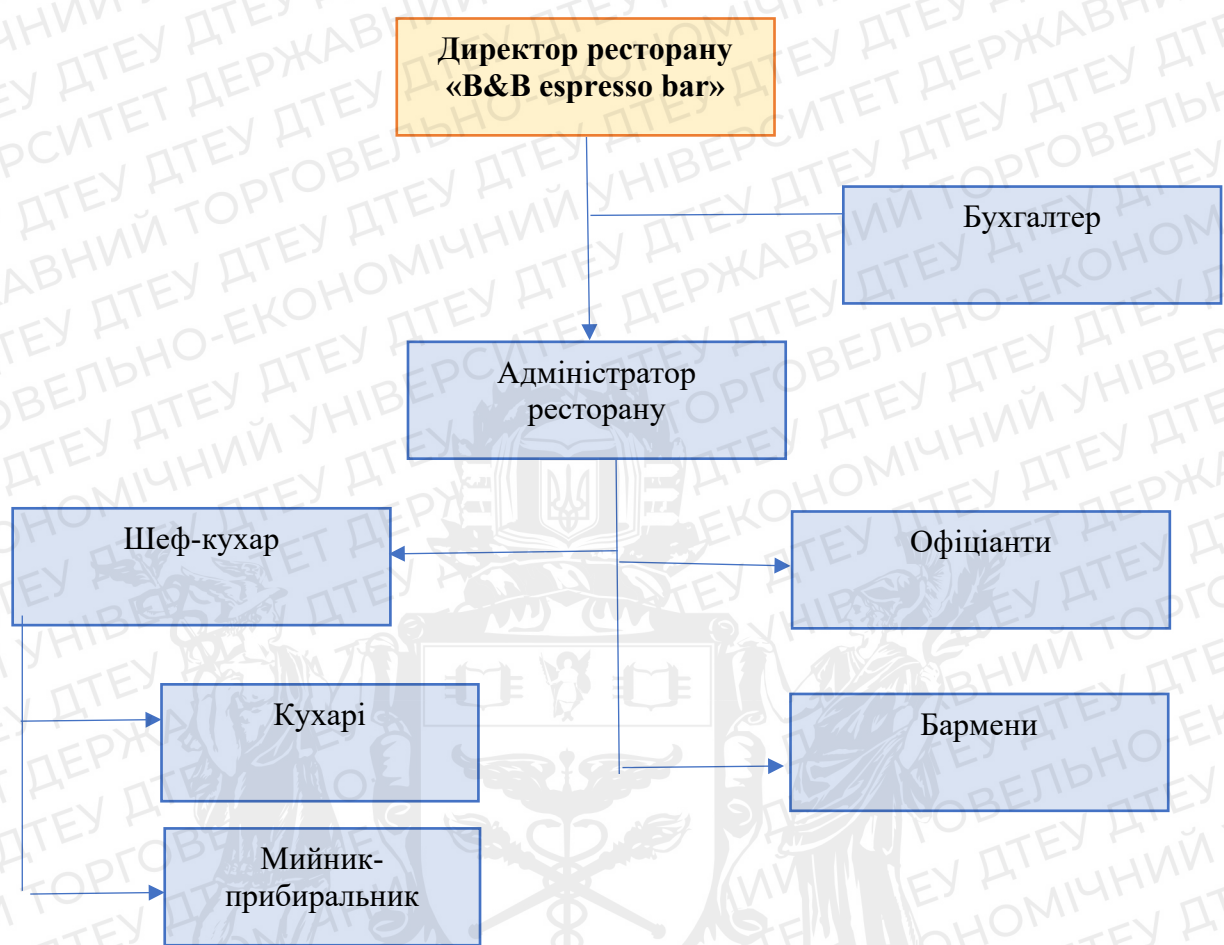


Рис. 1.2. Організаційна структура управління «B&B espresso bar» (м. Мукачєво)

В цілому, організаційна структура є характерною для подібного роду закладів, тобто має централізований характер. Лінійна організаційна структура являє собою дворівневу структуру, яка формується на невеликому підприємстві, і призначена для відокремлення управління від безпосереднього виконання роботи. Вона є доцільною на підприємствах ресторанної сфери. Невелика кількість виконавців посилює відповідальність кожного з них за свій процес та керівника, який безпосередньо зацікавлений у кінцевих результатах роботи. Така управлінська структура дає змогу швидко приймати рішення, вчасно реагувати на нові загрози та виклики зовнішнього середовища, забезпечувати процес мотивації та контролю діяльності працівників.

Недоліками організаційної структури ресторану «B&B espresso bar» є:

- ✓ відсутність підрозділу, який займається стратегічним плануванням;
- ✓ перевантаження керівників верхнього рівня;
- ✓ час керівників витрачається на операційні завдання;
- ✓ критерії ефективності підрозділів не пов'язані з результатами роботи підприємства;
- ✓ тенденції до зволікання та перекладання відповідальності;
- ✓ мала гнучкість організації.

Процес управління сьогодні зазнає змін, пов'язаних, перш за все, з тим, що персонал розглядається як основний стратегічний ресурс організації. І при цьому в процес прийняття управлінських рішень залучаються не тільки управлінські кадри, а й весь персонал, що, в свою чергу, підвищує вимоги до їх ділових і особистісних якостей. Тому питання оцінки персоналу висувуються на перший план та стають вагомим фактором для успішного розвитку підприємства ресторанного бізнесу у майбутньому.

Проаналізовано структуру персоналу ресторану «V&V espresso bar» (табл. 1.6.-1.11).

Таблиця 1.6.

Динаміка структури персоналу
ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)
за категоріями за 2020-2022 р.р.

Категорії персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
<i>Чисельність персоналу, всього</i>	18	100,0	19	100	20	100
- адміністративно- управлінський персонал	2	11,11	3	15,79	3	15
- обслуговуючий персонал (офіціанти)	4	22,22	4	21,05	4	20
- виробничий персонал (кухарі, бармени)	10	55,56	10	52,63	11	55
- допоміжний персонал (мийники, прибиральники)	2	11,11	2	10,53	2	10

Джерело: розроблено автором

Досліджуючи структуру персоналу ресторану «V&V espresso bar» за категоріями персоналу можна говорити про те, що вона практично не змінилася

за останні три роки. Основну її частину складає виробничий та обслуговуючий персонал, що пов'язано зі специфікою закладу.

Таблиця 1.7.

Вікова структура персоналу
ресторану «B&V espresso bar» (м. Мукачєво) за 2020-2022 р.р.

Кількість працюючих за віком	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
до 20 років	5	27,78	5	26,32	5	25
21-30 років	6	33,33	6	31,58	6	30
31-40 років	5	27,78	6	31,58	6	30
41-50 років	2	11,11	2	10,52	3	15
понад 50 років	-	-	-	-	-	-
Разом	18	100	19	100	20	100

Джерело: розроблено автором

Аналіз вікової структури персоналу ресторану «B&V espresso bar» відображає, що переважають працівники віком до 30 років (в середньому 55%). Найменше персоналу з віковою категорією 41-50, що становить 15% від загальної чисельності персоналу у 2022 році.

Таблиця 1.8.

Соціальна структура персоналу
ресторану «B&V espresso bar» (м. Мукачєво) за 2020-2022 р.р.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Стать						
- чоловіки	10	55,56	11	57,89	12	60
- жінки	8	44,44	8	42,11	8	40
Сімейний стан						
- неodrужені	17	94,44	17	89,48	18	90
- одружені	1	5,56	1	5,26	1	5
- розведені	0	0	1	5,26	1	5
- вдівці (вдови)	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

З табл. 1.8. видно, що основну частину працівників складають чоловіки, що у відсотковому співвідношенні складає 60% станом на кінець 2022 року, відповідно жінки – 40%, також 90% персоналу є неodrуженими.

Таблиця 1.9.

**Структура персоналу ресторану «В&В espresso bar» (м. Мукачево)
за освітньо-кваліфікаційним рівнем за 2020-2022 р.р.**

Показники	Чисельність працівників з даним освітньо-кваліфікаційним рівнем					
	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Вища освіта	5	28	5	26	6	30
Незакінчена вища та середня спеціальна освіта	13	72	14	74	14	70
Середня освіта	0	0	0	0	0	0

Джерело: розроблено автором

Отримані дані під час дослідження персоналу за освітньо-кваліфікаційним рівнем свідчать про те, що 30% персоналу мають вищу освіту та 70% - незакінчену вищу освіту (студенти) та середню спеціальну освіту станом на 2022 рік.

Таблиця 1.10.

**Структура персоналу ресторану «В&В espresso bar» (м. Мукачево)
за досвідом роботи за 2020-2022 р.р.**

	2020 р.		2021 р.		2022 р.	
	Осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
До 1 року	1	5,56	1	5,26	1	5
1-5 років	11	61,11	11	57,9	11	55
Більше 5 років	6	33,33	7	36,84	8	40

Джерело: розроблено автором

Станом на кінець 2022 року 55% працівників мають досвід роботи у професійній сфері від 1 до 5 років, а 40% працівників – більше 5 років.

Таблиця 1.11.

Рух персоналу ресторану «В&В espresso bar» (м. Мукачево)

Показники	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				+/-	%
Прийнято управлінців за рік	осіб	1	1	0	100
Вибуло працівників за рік в т.ч.	осіб	1	0	-1	0
• за власним бажанням	осіб	1	0	-1	0
• за порушення трудової дисципліни	осіб	0	0	0	0
• з причини скорочення штату працівників	осіб	0	0	0	0

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (оновлення)	-	0,053	0,05	-0,003	-
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (вибуття)	-	0,053	0	-0,053	-
Коефіцієнт загального обороту кадрів	-	0,11	0,05	-0,06	-
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,053	0	-0,053	-
Коефіцієнт стабільності кадрів	-	0,947	0,95	0,003	-
Коефіцієнт закріплення (замінності) персоналу	-	0,053	0	-0,053	-

Джерело: розроблено автором

Розрахувавши основні показники руху персоналу, можна зазначити, що плинність кадрів в компанії не є значною, а саме тому коефіцієнт стабільності кадрів є високим – 0,95, що свідчить про сприятливі умови роботи та високий рівень кваліфікації управлінського персоналу ресторану «B&V espresso bar».

1.2. Оцінка діючої системи оцінювання персоналу ресторану

Розглядаючи систему оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar» з системних позицій як управлінську технологію слід зазначити, що вона включає три основних компонента:

- ✓ власно технологію (методологію або інструментарій) або технічні прийоми оцінки;
- ✓ організацію цього процесу (форми і структури проведення оцінки персоналу);
- ✓ інформаційне забезпечення (збір й оброблювання даних у процесі й при підведенні підсумків атестації).

Система оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar» передбачає щорічне проведення атестації працівників з метою оцінювання професійних, організаторських і ділових якостей, виявлення відповідності професійних знань, умінь і навичок працівників установленим вимогам; оцінювання кандидатів на вакантні посади в процесі прийому на роботу.

У 2022 році в ресторані атестації підлягало 92% працівників. До складу атестаційної комісії входили директор, адміністратор та шеф-кухар. Працівників

ознайомили з результатами атестації на загальних зборах колективу. За результатами атестації:

- ✓ відповідають займаній посаді – 88%;
- ✓ відповідають займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії – 10 %;
- ✓ не відповідають займаній посаді – 2%.

За допомогою анкетування персоналу було визначено рівень задоволеності діючою у ресторані «V&V espresso bar» системою оцінювання (рис. 1.3.).

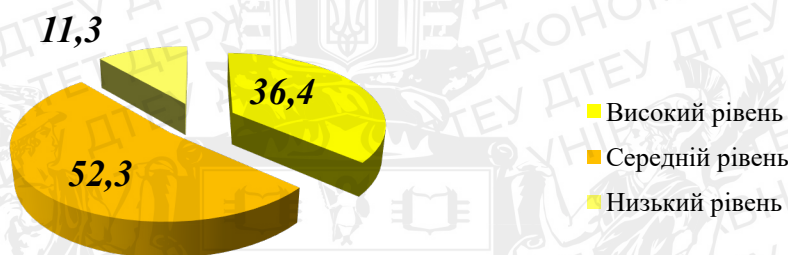


Рис. 1.3. Оцінка рівня задоволеності персоналу ресторану «V&V espresso bar» діючою системою оцінювання

Встановлено, що лише 36,4% працівників ресторану «V&V espresso bar» оцінили рівень задоволеності системою оцінювання як високий, а 11,3% опитаних – як низький.

Для більш повного аналізу системи оцінювання персоналу та визначення рівня її ефективності, було використано метод анкетування співробітників щодо визначення рівня дотримання основних принципів організації ефективної оцінки (табл. 1.12.).

Таблиця 1.12.

Результати опитування працівників ресторану «V&V espresso bar» щодо рівня дотримання принципів оцінки персоналу (у % до опитаних)

Чи відповідає діюча система оцінювання персоналу принципу ...?	Усі опитані	У тому числі			
		Адміністративно-управлінський персонал	Обслуговуючий персонал	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Результативності	86,64	89,65	86,4	87,1	83,4

<i>Об'єктивності</i>	41,35	59,3	46,7	24,5	34,9
<i>Достовірності</i>	71,825	72,5	74,8	69,8	70,2
<i>Надійності та уніфікованості критеріїв</i>	43,3	28,2	48,3	42,5	54,2
<i>Ефективності методів оцінки</i>	47,875	48,2	32,8	56,3	54,2
<i>Ретельності підготовки</i>	84,825	85,6	89,2	84,3	80,2
<i>Конфіденційності</i>	52,725	62,3	50,6	48,2	49,8
<i>Всебічного неупередженого обговорення результатів</i>	83,825	89,6	78,5	84,3	82,9

**Джерело: розроблено автором*

Більшість працівників (86,64%) відзначили дотримання основного принципу оцінювання персоналу – її результативності. Також достатньо високу оцінку серед опитаних отримали принципи достовірності, всебічного неупередженого обговорення та ретельності підготовки до оцінки управлінського персонал, 71,825%, 83,825% та 84,825% відповідно. Однак лише 41,35% опитаних співробітників відзначили, що оцінка є об'єктивною, а більшість взагалі наголосили на тому що рівень об'єктивності оцінок лише в межах 25-35%.

На думку адміністративно-управлінського персоналу основні проблеми в системі оцінювання персоналу полягають у відсутності надійних та уніфікованих критеріїв оцінки (28,2%) та ефективності методів оцінювання, що використовуються (48,2%). На думку більшості найманих працівників інформація щодо результатів оцінювання має бути більш конфіденційною.

Виходячи з потреб формування ефективної системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar» також було запропоновано оцінити можливості удосконалення системи оцінювання (табл. 1.13.).

Таблиця 1.13.

Оцінка респондентами можливостей удосконалення діючої системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar» (у % до опитаних)

			У тому числі
--	--	--	--------------

Напрями оцінювання діючої системи оцінювання	Усі опитані	Адміністративно-управлінський персонал	Обслуговуючий персонал	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Виокремлення внеску кожного працівника із загального результату	75,375	78,5	72,6	74,8	75,6
Підвищення рівня об'єктивності оцінок	59,45	41,2	64,2	63,8	68,6
Розробка уніфікованих критеріїв оцінювання	37,88	40	30,7	42,8	38
Використання комплексу методів оцінювання	38,1	35,6	55,2	28,7	32,9
Розробка програми заходів щодо проведення оцінювання	66,225	74,3	65,2	68,5	56,9
Підвищення рівня конфіденційності результатів оцінювання	33,3	42,5	30,4	31,8	28,5
Розвиток досягнень замість їх фіксації	61,175	92,5	58,2	46,8	47,2
Важко відповісти	2,325	2,2	3,6	1,5	2

Опитування показало, що можливостями вдосконалення діючої системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» з точки зору його співробітників є впровадження можливості виокремлення внеску кожного працівника із загального результату (75,375%). Як бачимо, більшість респондентів вбачають покращення системи оцінювання за рахунок розробки програми заходів щодо проведення оцінювання (66,225%), розвитку досягнень працівника замість фіксації минулих результатів (61,175%), підвищення рівня об'єктивності оцінок (59,45%) та усунення вибірковості об'єктів оцінювання (51,575%).

В межах проведеного нами опитування, нами було виявлено як часто здійснення оцінювання персоналу на кожному з етапів роботи з ним. Результати цього опитування наведені у табл. 1.14.

Таблиця 1.14.

Результати анкетування персоналу ресторану «V&V espresso bar» щодо здійснення оцінювання на різних етапах роботи з персоналом (у % до опитаних)

Елементи карти оцінювання персоналу	Адміністративно-управлінський персонал	Обслуговуючий персонал	Виробничий персонал	Допоміжний персонал
Оцінка під час відбору	81	85	82	89
Оцінка під час випробувального терміну	62	45	23	35
Оцінка під час виконання поточної діяльності	79	78	77	80
Оцінка під час звільнення	30	25	15	14

*Джерело: розроблено автором

Респонденти наголосили на тому, що практично у 80% випадків в процесі відбору персоналу використовують ті чи інші інструменти оцінювання відповідності кандидата посаді на яку він претендує. Також практично у 80% випадків необхідно використовувати оцінку під час виконання працівниками їх безпосередніх обов'язків (поточної роботи). Оцінка під час випробувального терміну використовується практично для половини працівників. І лише приблизно у третині випадків керівництво ресторану «B&B espresso bar» вдається до використання тих чи інших інструментів оцінювання в процесі звільнення.

Отже проведене дослідження дозволило оцінити дієвість діючої системи оцінювання персоналу та виявити її основні недоліки і вузькі місця, що і буде основою для формування пропозицій щодо вдосконалення системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar».

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАНУ «B&B ESPRESSO BAR», М. МУКАЧЕВО

2.1. Стратегічний аналіз діючої системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar» та визначення напрямів її розвитку

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі окремих підсистем, поставити діагноз щодо рівня конкурентоспроможності підприємства в цілому, або його окремого структурного підрозділу, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток підприємства окремих факторів та їх груп. Для цього всі розглядувані фактори потрібно віднести до таких, що діють на систему оцінювання персоналу позитивно чи негативно, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз щодо зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства стосовно системи оцінювання персоналу.

Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT– сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища. Застосовуючи метод SWOT, вдається встановити лінії зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями. Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення зв'язків між ними, що надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

В процесі проведення стратегічного аналізу системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar» скористаємось методикою SWOT-аналізу, та будемо його проводити поетапно:

1. Визначення та ранжування зовнішніх можливостей і загроз в сфері оцінювання персоналу. Він полягає в тому, що існує необхідність в поділу всіх факторів зовнішнього середовища на можливості і загрози.

На практиці під час проведення SWOT-аналізу у тій частині, яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуються прийоми ранжування та імовірнісної оцінки факторів. При цьому повинні дотримуватись наступні вимоги:

1. Вибираються тільки “парні” фактори можливостей і загроз (наприклад, “розширення кількості методів оцінювання персоналу” – це можливість, а “скорочення кількості методів оцінювання персоналу” – загроза);

2. Фактори можливостей і загроз можуть бути незалежними (наприклад, вихід на ринок компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу на умовах аутсорсингу – загроза, яка в процесі аналізу не має “парної» можливості).

Складемо зведену таблицю оцінки зовнішніх можливостей і загроз ресторану «V&V espresso bar» у сфері оцінювання персоналу (табл. 2.1).

Для кожного з n -факторів вибиралась певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів, – M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i - номер фактора (при $M_i = Z_i$). Для кожної пари можливостей і загроз визначаються імовірності P_{Mi} та P_{Zi} , таким чином щоб дотримувалась умова $P_{Mi} + P_{Zi} = 1$.

Загальна оцінка можливостей (M) і загроз (Z) розрахована за формулами:

$$M = \sum_i^n M_i \times P_i \quad \text{та} \quad Z = \sum_i^n Z_i \times P_i, \quad i=1,2,\dots,n.$$

Таблиця 2.1.

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{Mi}	$M_i \cdot P_{Mi}$	Фактори	Z_i	P_{Zi}	$Z_i \cdot P_{Zi}$
1. Прогресивна нормативна база з регулювання процесів з оцінювання персоналу	9	0,4	3,6	1. Недосконала нормативна база з регулювання процесів оцінювання персоналу	9	0,6	5,4
2. Розширення кількості методів оцінювання персоналу	9	0,7	6,3	2. Скорочення кількості методів оцінювання персоналу	9	0,3	2,7

Продовження табл. 2.1.

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Mi	Pmi	Mi*Pmi	Фактори	Zi	Pzi	Zi*Pzi
3. Легкий доступ до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу	8	0,2	1,6	3. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу	8	0,8	6,4
4. Зростання попиту на послуги з оцінювання персоналу	8	0,5	4,0	4. Зниження попиту на послуги з оцінювання персоналу	8	0,5	4,0
5. Велика кількість компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу	5	0,3	1,5	5. Мала кількість компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу	5	0,7	3,5
6. Слабкий розвиток системи оцінювання персоналу конкурентів	6	0,4	2,4	6. Сильний розвиток системи оцінювання персоналу конкурентів	6	0,6	3,6
Разом	45	–	19,4	Разом	45	–	25,6

Як видно з табл. 2.1. зовнішні можливості (19,4 бали) оцінюються нижче ніж загрози (25,6 бали). Це означає, що ресторан «V&V espresso bar» буде позиціонуватися у правій половині матриці SWOT-аналізу.

2. Побудова матриць можливостей і загроз в сфері оцінювання персоналу. За результатами попереднього аналізу для оцінки можливостей застосовується метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей (рис 2.1.). Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 експертів ресторану «V&V espresso bar»

		Вплив можливостей на систему оцінювання персоналу компанії		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7		2	4
	Низька 0,1-0,4			1, 3, 5, 6

Рис. 2.1. Матриця можливостей розвитку системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачєво)

Найбільше значення для розвитку системи оцінювання персоналу підприємства мають можливості 2 та 4; їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Можливості 1, 3, 5, 6 заслуговують уваги керівництва компанії, якщо є достатньо ресурсів для їх використання.

Подібна матриця складається і для оцінки загроз (рис. 2.2.).

		Вплив загроз на систему оцінювання персоналу компанії			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0		3		
	Середня 0,5-0,7			1, 4	5, 6
	Низька 0,1-0,4				2

Рис 2.2. Матриця загроз розвитку системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Загроза 3 щодо «ускладненого доступу до кваліфікованих фахівців у сфері оцінювання персоналу» повинна знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненою в першочерговому порядку. Щодо загроз 1 та 4 то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для їх усунення. Загрози 5 та 6 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку.

Але при подальшому аналізі, необхідно враховувати, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використають конкуренти, і навпаки, вдало усунена загроза може створити для компанії додаткову сильну сторону у тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

3. Оцінка сильних і слабких сторін системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar»

Даний етап аналізу було проведено попередньо, тому необхідно лише обрати для подальшого аналізу найбільш значущі, на нашу думку, сильні та слабкі сторони системи оцінювання персоналу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Оцінка сильних та слабких сторін системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	Mi	Pmi	Mi*Pmi	Фактори	Zi	Pzi	Zi*Pzi
1. Висока кваліфікація працівників, що займаються оцінювання персоналу	8	0,7	5,6	1. Низька кваліфікація працівників, що займаються оцінюванням персоналу	8	0,3	2,4
2. Високий рівень об'єктивності результатів оцінювання	8	0,4	3,2	2. Низький рівень об'єктивності результатів оцінювання	8	0,6	4,8
3. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання	6	0,5	3,0	3. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання	6	0,5	3,0
4. Висока ефективність методів оцінювання	8	0,4	3,2	4. Низька ефективність методів оцінювання	8	0,6	4,8
5. Ретельна підготовка до проведення оцінювання	7	0,6	4,2	5. Недостатня підготовка до проведення оцінювання	7	0,4	2,8
6. Всебічне обговорення результатів оцінювання	6	0,7	4,2	6. Недостатнє обговорення результатів оцінювання	6	0,3	1,8
7. Конфіденційність результатів оцінювання	7	0,5	3,5	7. Розголошеність результатів оцінювання	7	0,5	3,5
Разом	50		26,9	Разом	50		23,1

Як видно з табл. 2.2. сильні сторони (26,9 балів) оцінюються вище ніж слабкі (23,1 бали). Це означає, що ресторану «V&V espresso bar» буде позиціонуватися у верхніх частині матриці SWOT-аналізу.

4. Побудова матриць сильних та слабких сторін системи оцінювання персоналу компанії. За результатами попереднього аналізу для оцінки сильних сторін застосовується метод позиціонування кожної конкретної сторони на матриці сторін (рис 2.3.). Оцінки встановлені експертним методом з урахуванням думки 12 експертів ресторану «V&V espresso bar»

		Вплив сильних сторін на систему оцінювання персоналу підприємства		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0			
	Середня 0,5-0,7			1, 3, 5, 6, 7
	Низька 0,1-0,4			2, 4

Рис. 2.3. Матриця сильних сторін системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Найбільше сильними сторонами системи оцінювання персоналу підприємства є характеристики 1, 3, 5, 6, 7; їх необхідно обов'язково враховувати та використовувати. Характеристики 2, 4 заслуговують уваги керівництва компанії, якщо є достатньо ресурсів для її використання.

Подібна матриця складається і для оцінки слабких сторін (рис. 2.4.).

		Вплив слабких сторін на систему оцінювання персоналу підприємства			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий Стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0				
	Середня 0,5-0,7			2, 4	3, 7
	Низька 0,1-0,4				1, 5, 6

Рис 2.4. Матриця слабких сторін системи оцінювання персоналу Т ресторану «V&V espresso bar» (м. Мукачево)

Слабкі сторони 1, 5, 6 повинні знаходитись в полі зору вищого керівництва та бути усуненими в першочерговому порядку. Щодо характеристик 3 та 7 то тут необхідний уважний та відповідальний підхід для їх усунення. Характеристики 2 та 4 не повинні випадати з поля зору керівництва, слід здійснювати уважне відстеження їх розвитку.

5. Побудова SWOT-матриці та вибір напрямку розвитку системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar».

Після того як конкретний список слабких і сильних сторін у сфері оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar», а також загроз і можливостей складений, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для встановлення цих зв'язків складається матриця SWOT, що має наступний вигляд (рис. 2.5.).

Отже, матриця SWOT-аналізу системи оцінювання персоналу підприємства, яка зображена на рис. 2.5., де зазначені основні загрози і можливості та сильні та слабкі сторони щодо функціонування відповідної системи, дала можливість співставити різні напрями її розвитку. Оскільки на перших етапах аналізу було виявлено першочергову важливість для ресторану «B&B espresso bar» у нівелюванні зовнішніх загроз (загальна оцінка 25,6 балів) та сильних сторін системи оцінювання персоналу (загальна оцінка 26,9 балів), то головні дії керівництва ресторану «B&B espresso bar» повинні відповідати тим, що сформовані в лівій верхній частині SWOT-матриці.

Незважаючи на те, що ресторану «B&B espresso bar» досить ефективно веде свою довгострокову політику в сфері оцінювання персоналу необхідно постійного її удосконалення. Це пов'язано, в першу чергу, із сучасними світовими тенденціями у цій сфері, та необхідністю застосування зарубіжного досвіду.

Досягнути найкращих результатів в системі оцінювання персоналу компанії за тих умов, що склалися можливо лише у випадку використання сучасних кадрових технологій.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовуючи можливість наявної нормативної бази щодо проведення атестації як однієї з форм оцінювання та уніфікованість критеріїв для різних категорій працівників забезпечити перспективні потреби підприємства у проведенні процедури оцінювання. 2. Враховуючи зростання попиту на послуги з оцінювання персоналу та високий потенціал власних фахівців у цій галузі організувати надання відповідних послуг третім особам на умовах аутсорсингу. 3. Використовуючи наявність нових перспективних методів оцінювання та кваліфікацію власних фахівців впроваджувати у практику робити з оцінювання персоналу нові схеми її проведення, що в свою чергу дозволить прийняти більш оптимальні управлінські кадрові рішення 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовуючи власних досвідчених та висококваліфікованих працівників нейтралізувати негативну дію недосконалої нормативної бази щодо оцінювання персоналу. 2. Враховуючи особливе ставлення до підготовки до проведення оцінювання та обговорення його результатів забезпечити розробку ефективних управлінських рішень з метою нейтралізації конкурентів у цій сфері. 3. Використовуючи сильні сторони власної системи оцінювання забезпечити дотримання прав та досягнення цілей діяльності в цілому та оцінювання зокрема найманим працівникам. 4. З урахуванням незначної кількості компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу та ускладненого доступу до відповідних фахівців забезпечити створення власного структурного підрозділу з оцінювання персоналу на базі тих фахівців високої кваліфікації, що є на підприємстві.
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховуючи легкий доступ до нових перспективних методів оцінювання підвищити ефективність оцінювання на підприємстві 2. Забезпечити зниження рівня неупередженості та розголошеності результатів оцінювання шляхом використання відповідних послуг сторонніх організацій 	<p>В цій ситуації необхідно повністю переглянути стратегію розвитку системи оцінювання персоналу на підприємстві або звернутися за відповідними послугами до зовнішніх організацій.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогресивна нормативна база з регулювання процесів з оцінювання персоналу 2. Розширення кількості методів оцінювання персоналу 3. Зростання попиту на послуги з оцінювання персоналу 4. Зростання кількості компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконала нормативна база з регулювання процесів оцінювання персоналу 2. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів у сфері оцінювання персоналу 3. Мала кількість компаній, що надають послуги з оцінювання персоналу 4. Сильний розвиток системи оцінювання персоналу конкурентів
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація працівників, що займаються оцінювання персоналу 2. Використання уніфікованих критеріїв оцінювання 3. Ретельна підготовка до проведення оцінювання 4. Всебічне обговорення результатів оцінювання 		

Рис. 2.5. Формування альтернативних напрямів розвитку системи оцінювання персоналу ресторану «B&B espresso bar»

Комплекс дій щодо підвищення ефективності системи оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar» має бути спрямований на:

- ✓ збереження власних кваліфікованих фахівців у сфері оцінювання персоналу;
- ✓ використовуючи власних досвідчених та висококваліфікованих працівників нейтралізувати негативну дію недосконалої нормативної бази щодо оцінювання персоналу ресторанної сфери, що є в Україні;
- ✓ враховуючи особливе ставлення до підготовки та проведення оцінювання та обговорення його результатів забезпечити розробку та впровадження нових і перспективних методів оцінювання (що базуються на використанні компетентнісного підходу) у практику роботи компанії.

2.2. Впровадження компетентнісного підходу у систему оцінювання персоналу ресторану «B&V espresso bar»

В умовах посилення ринкової конкуренції між суб'єктами ресторанного бізнесу в їх роботі мають бути задіяні працівники, які володіють не лише досконалими професійними компетентностями в галузі управлінської діяльності (*Hard Skills*), але й належними комунікативними здібностями та здібностями орієнтованими на споживача (*Soft Skills*). Слід зазначити, що успішність ресторанів в першу чергу залежить від роботи контактного персоналу (офіціантів, хостес), який повинен бути здатним ефективно комунікувати з клієнтами, вміло презентувати основні та додаткові послуги ресторану, а головне – готового постійно розвиватися та вдосконалювати свої компетентності.

У практиці оцінювання персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу оцінка керівників та обслуговуючого персоналу зазвичай відрізняється своєю складністю. У ресторані «B&V espresso bar» є певні об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані із:

- складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю;

- взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного окремого працівника;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи організації в цілому.

Тому для подолання даного недоліку системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» пропонуємо використовувати концепцію компетентнісного підходу. Вона може забезпечити виявлення всіх необхідних знань, професійних навичок за визначеного набору компетенцій для різних категорій працівників.

Пропонуємо наступний алгоритм оцінювання персоналу:

Етап 1. Визначення компетенцій, що найбільше притаманні конкретній категорії працівників. У сфері ресторанного бізнесу доцільно розробити окремі карти специфічних компетенцій для керівників та офіціантів. У табл. 3.1 представлено важливі компетенції характерні саме для керівного складу підприємства. Може зможуть продемонструвати навички кандидата вирішувати складні ситуації, брати на себе відповідальність за можливі наслідки, налагоджувати роботу колективу та співпрацювати на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.3

Карта компетенцій для керівників підприємства*

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Поведінкові	Лідерство	здатність спонукати до дій інших, навіювати довіру оточенню
	Стресостійкість	сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення
	Відповідальність	усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
	Об'єктивність	здатність розглянути питання, що є предметом дискусії, відсторонено, незважаючи на особисті уподобання чи вигоду

Продовження табл 2.3.

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Професійні	Здатність до прийняття управлінських рішень	вміння відстоювати свою думку, брати відповідальність, чітко та аргументовано пояснювати сутність та важливість запропонованих рішень
	Стратегічне мислення	здатністю думати системно, враховуючи всі фактори і прораховуючи ймовірності
	Ініціативність	здатністю висувати нові ідеї, пропозиції; умінням самостійно розпочинати яку-небудь справу, заповзятливістю
	Орієнтація на результат	здатність вибудовувати свої завдання і ставити цілі своїм підлеглим відповідно до глобальними цілями компанії
Міжособистісні	Робота в команді	вміння співпрацювати з окремими працівниками, що поширюється на різні сфери і завдання, зосереджуватись на вирішенні конкретних задач
	Взаємовідносини з підлеглими	вміння побудувати доброзичливі відносини, привернути до себе увагу, завоювати довіру та симпатію з боку підлеглих
	Суспільна енергійність	емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах
	Психологічний такт	здатність оптимально впливати на інших людей, контактувати з ними на основі індивідуальних особливостей

*розроблено автором

Оскільки специфіка підприємства характеризується наданням послуг у ресторанній сфері, важливою є окрема оцінка обслуговуючого персоналу, а саме офіціантів. В табл. 2.4. розроблена карта компетенцій, що зможе виявити здатність кандидата співпрацювати з клієнтами, налагоджувати з ними доброзичливі взаємовідносини та враховувати всі побажання.

Таблиця 2.4.

Карта компетенцій для обслуговуючого персоналу*

Група компетенцій	Компетенції	Характеристика
Поведінкова	Комунікабельність	здатність до спілкування, до встановлення соціальних зв'язків, контактів, до плідної взаємодії з іншими людьми
	Самостійність	здатність самому ставити цілі і їх досягати, здатність вирішувати проблеми за свій рахунок
	Дисциплінованість	схильність до дотримання правил роботи і норм поведінки
	Відповідальність	усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи
Професійна	Гнучкість	здатність адаптуватися та ефективно працювати у різноманітних ситуаціях
	Клієнтоорієнтованість	орієнтованість на користь клієнта, здатність розуміти його потреби та побудова міцних довірливих довгострокових відносин
	Орієнтація на якість	високопрофесійне виконання своїх повноважень з отриманням високих якісних показників у роботі
	Практичний інтелект	здатність визначати проблему і знаходити можливі способи її розв'язання
Міжособистісна	Психологічна вибірковість	здатність адекватно відтворювати психологію групи, правильно реагувати
	Соціальна пристосованість	уміння працювати з колегами та керівництвом, пристосовуватися до організаційної соціокультури, традицій, норм, ритуалів
	Контактність	здатність до встановлення позитивних соціальних контактів

*розроблено автором

Етап 2. Визначення вагомості кожної групи компетенцій, що використовуються для оцінювання персоналу.

Таблиця 2.5

Вагомість груп компетенцій для оцінювання різних категорій працівників*

№	Назва групи	Вагомість	
		керівники	обслуговуючий персонал
1	Поведінкова	0,34	0,28
2	Професійна	0,36	0,47
3	Міжособистісна	0,30	0,25
	Всього	1,00	1,00

*розроблено автором

В таблиці 2.5. продемонстровано вагомість груп компетенцій для різних категорій працівників. На основі досліджень ресторану «V&V espresso bar» прослідковується, що найбільше значення в обох випадках надається професійним здібностям оцінюваних.

Етап 3. Визначення вагомості кожної компетенції у складі групи компетенцій.

Таблиця 2.6

Вагомість компетенцій у складі групи компетенцій для оцінювання різних категорій працівників*

Для керівників		Для обслуговуючого персоналу	
Компетенції	Вага	Компетенції	Вага
Група поведінкових компетенцій			
Лідерство	0,30	Комунікбельність	0,36
Стресостійкість	0,30	Самостійність	0,12
Відповідальність	0,22	Дисциплінованість	0,27
Об'єктивність	0,18	Відповідальність	0,25
	1,00		1,00
Для керівників		Для обслуговуючого персоналу	
Компетенції	Вага	Компетенції	Вага
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,34	Гнучкість	0,15
Стратегічне мислення	0,24	Клієнтоорієнтованість	0,42
Ініціативність	0,17	Орієнтація на якість	0,25
Орієнтація на результат	0,25	Практичний інтелект	0,18
	1,00		1,00
Група міжособистісних компетенцій			
Робота в команді	0,23	Психологічна вибірковість	0,25
Взаємовідносини з підлеглими	0,32	Соціальна пристосованість	0,41
Суспільна енергійність	0,24	Контактність	0,34
Психологічний такт	0,21		
	1,00		1,00

*розроблено автором

Аналізуючи діяльність ресторану та важливість оцінювання персоналу було визначено вагомості кожної компетенції в складі груп компетенцій для різних категорій працівників (табл. 2.6.). Загалом можна зазначити, що кожен критерій оцінки є важливим для формування цілісної картини професійних та особистих можливостей співробітників, тому різниця у вагомості коефіцієнтів достатньо незначна.

Етап 4. Формування шкали оцінювання компетенцій

Для детальної оцінки працівників ресторан «B&V espresso bar» пропонуємо використати бальну систему від 1 до 5 балів. Вона здатна описати повний портрет атестанта в цифровому вимірі та чітко встановити межі прояву тих чи інших компетенцій. Критерії оцінювання:

- 5 балів - компетентність проявляється у вищій мірі і постійно;
- 4 бали - компетентність проявляється досить постійно;
- 3 бали - компетентність проявляється частково і періодично;
- 2 бали - компетентність не проявляється, але не шкодить роботі;
- 1 бал - компетентність не проявляється, і це шкодить роботі.

Етап 5. Розрахунок показників

5.1 Проводимо бальну оцінку компетентностей у кожній групі за запропонованою шкалою оцінювання;

5.2 Розраховуємо одиничні показники по кожні компетентності за формулою (1):

$$I_{ij} = \frac{\sum x_{ij}}{n} \quad (1)$$

де I_{ij} – одиничний показник значення компетенції в межах групи, x_{ij} – окремі значення показника, n – кількість значень показника.

5.3 Розраховуємо комплексні показники, що характеризують групу компетенцій за формулою (2):

$$P_{ci} = \sum a_{ij} * I_{ij} \quad (2)$$

де P_{ci} – комплексний показник 2-го рівня за групою компетенцій, a_{ij} – ваговий коефіцієнт компетенції в межах групи.

5.4 Розраховуємо інтегральний показник, що характеризує рівень розвитку його компетенцій за формулою (3):

$$KK = \sum a_{ij} * P_{ci} \quad (3)$$

де a_{ij} – ваговий коефіцієнт підсистеми компетенцій в межах загальної оцінки.

Етап 6. Інтерпретація отриманих значень інтегрального показника.

Відповідно до запропонованого оцінювання передбачаються такі границі значень та характеристика працівника:

- до 1 балу – працівник часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, некомпетентний для даної посади;

- 1-2 бали - працівник часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок, недостатньо компетентний для даної посади;

- 2-3 бали - працівник завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, компетентний для даної посади;

- 3- 4 бали - працівника завжди досягає встановлених цілей і стандартів і відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді перевищує їх. Працівник з вищою за середню компетентністю для даної посади;

- 4- 5 балів – працівник часто перевищує встановлені цілі і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань, висококомпетентний працівник.

Для наочного представлення запропонованого підходу проведемо оцінювання двох співробітників ресторану «V&V espresso bar».

У табл. 2.7. проведена оцінка адміністратора залу. Група експертів виставили бали кожній компетенції за шкалою оцінювання. За формулою (1) були знайдені середні значення оцінок експертів та зважені на вагомість кожної компетенції за формулою (2).

Таблиця 2.7.

Показники оцінювання адміністратора*

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Група поведінкових компетенцій (0,34)									
Лідерство	0,30	5	5	5	4	4	5	4,67	1,401
Стресостійкість	0,30	4	5	4	5	5	3	4,33	1,299
Відповідальність	0,22	5	5	5	5	5	5	5,00	1,100
Об'єктивність	0,18	5	5	4	5	3	5	4,50	0,810
Всього по групі									4,610

Продовження табл. 2.7.

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Група професійних компетенцій (0,36)									
Здатність до прийняття управлінських рішень	0,34	4	5	5	3	5	4	4,33	1,472
Стратегічне мислення	0,24	5	4	4	4	3	4	4,00	0,960
Ініціативність	0,17	4	5	4	5	5	5	4,67	0,794
Орієнтація на результат	0,25	5	4	5	5	4	5	4,67	1,166
Всього по групі									4,392
Група міжособистісних компетенцій (0,30)									
Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
Робота в команді	0,23	5	4	5	4	3	5	4,33	0,996
Взаємовідносини з підлеглими	0,32	4	5	4	3	4	4	4,00	1,280
Суспільна енергійність	0,24	4	4	5	3	3	4	3,83	0,919
Психологічний такт	0,21	4	3	4	4	4	3	3,67	0,771
Всього по групі									3,966

*розроблено автором

В результаті за кожною групою компетенції отримуємо суму зважених оцінок та за формулою (3) розраховуємо інтегральний показник, що характеризує розвиток компетенцій адміністратора залу:

$$KK = 0,34 \cdot 4,610 + 0,36 \cdot 4,392 + 0,30 \cdot 3,966 = 4,338$$

Згідно інтерпретації отриманих результатів можна стверджувати, що рівень компетенцій керівника достатньо високий. Ця людина не тільки гідно посідає дану посаду в компанії, але й часто перевершує свої можливості та очікування керівництва.

Аналогічно проведемо оцінювання офіціанта за визначеними компетенціями, що притаманні специфіці саме його категорії працівників (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Показники оцінювання офіціанта*

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Група поведінкових компетенцій (0,28)									
Комунікабельність	0,36	3	4	4	5	4	4	4,00	1,440
Самостійність	0,12	4	3	5	4	4	3	3,83	0,460
Дисциплінованість	0,27	5	4	5	3	3	5	4,17	1,125
Відповідальність	0,25	4	3	4	4	5	4	4,00	1,000
Всього по групі									4,025

Продовження табл. 2.8.

Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Група професійних компетенцій (0,47)									
Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Гнучкість	0,15	4	4	3	4	3	3	3,50	0,525
Клієнтоорієнтованість	0,42	4	3	4	4	3	4	3,67	1,540
Орієнтація на якість	0,25	3	5	3	4	5	4	4,00	1,000
Практичний інтелект	0,18	4	3	4	5	4	3	3,83	0,690
Всього по групі									3,755
Група міжособистісних компетенцій (0,25)									
Компетенції	Вага	Оцінка експертів						Середнє значення оцінки	Зважене значення оцінки
		1	2	3	4	5	6		
Психологічна вибірковість	0,25	4	3	4	4	3	4	3,67	0,917
Соціальна пристосованість	0,41	5	5	4	5	4	5	4,67	1,913
Контактність	0,34	4	4	5	3	4	4	4,00	1,360
Всього по групі									4,190

*розроблено автором

Розраховуємо інтегральний показник рівня компетентності:

$$KK = 0,28*4,025 + 0,47*3,755 + 0,25*4,190 = 3,939$$

Аналізуючи результати рівня компетентності офіціанта, то даний співробітник є цілком компетентним та виконує свої обов'язки на високому рівні, інколи навіть перевищуючи очікування в очах керівництва та колег.

Імплементація запропонованої моделі компетенцій в систему управління персоналом суб'єктів ресторанного бізнесу дасть можливість підсилити їх здатність вчасно реагувати на зміни у середовищі, нівелювати ризики та загрози, приймати ефективні кадрові рішення тощо.

Також слід наголосити на тому, що представлена у роботі карта компетенцій є базовою і може бути модифікована залежно від специфіки окремих суб'єктів ресторанного бізнесу.

ВИСНОВКИ

У випускній кваліфікаційній роботі на основі проведених досліджень здійснено теоретичні узагальнення та практичне вирішення актуального науково-практичного завдання щодо методичного забезпечення системи оцінювання персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу у сучасних умовах господарювання. Основні висновки та рекомендації зводяться до такого:

1. Надано організаційно-економічну характеристику ресторану «V&V espresso bar». Особливу увагу приділено питанням кадрового забезпечення роботи компанії. Результати такого аналізу виявили тенденцію щодо покращення кадрових показників діяльності підприємства, що є передумовою для подальшої ефективної діяльності ресторану «V&V espresso bar».

2. Емпіричне обстеження стану діючої системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» показало, що лише 36,4% працівників компанії оцінили рівень задоволеності системою оцінювання персоналу як високий, а 11,3% опитаних – як низький. Можливостями вдосконалення діючої системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» з точки зору його працівників є впровадження можливості виокремлення внеску кожного працівника із загального результату. Більшість респондентів вбачають покращення системи оцінювання за рахунок підвищення рівня об'єктивності оцінок, розвиток досягнень працівника замість фіксації минулих результатів тощо. Керівники та обслуговуючий персонал наголошують також на використанні комплексу методів оцінювання, а допоміжний персонал акцентує увагу на підвищенні рівня конфіденційності результатів оцінювання.

3. Стратегічний аналіз системи оцінювання персоналу ресторану «V&V espresso bar» було проведено з використання SWOT-аналізу, що дозволило виокремити та оцінити можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони діючої системи оцінювання персоналу компанії. На основі проведеного аналізу були розроблені напрями подальшого розвитку системи оцінювання, а саме:

збереження власних кваліфікованих фахівців у сфері оцінювання персоналу; нейтралізація негативної дію недосконалої нормативної бази щодо оцінювання персоналу, що є в Україні; впровадження нових і перспективних методів оцінювання у практику роботи компанії.

4. В межах вдосконалення діючої системи оцінювання персоналу запропоновано використання компетентнісного підходу. Розроблено алгоритм оцінювання на основі компетентнісного підходу. Він допоможе цілісно встановити професійні та поведінкові характеристики працівників. Удосконалення системи оцінювання персоналу сформує у персоналу чітке розуміння системи оцінки його праці, можливості кар'єрного зростання і створить сприятливий соціально - психологічний клімат в компанії.

За результати дослідження стає зрозуміло, що оцінку персоналу необхідно проводити на систематичній основі задля гарантування поведінки працівників та якості їх співпраці з клієнтами та формування у організації стабільної, ефективної, надійної команди працівників, які не тільки добре співпрацюватимуть з клієнтами, але й підтримуватимуть репутацію підприємства, а також підвищуватимуть обсяг продажів, кількість ідей, розвиток відносин із замовниками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами, 2017. Вип. 1 (57). С. 59-64.
2. Гавриленко В. О., Гавриленко Я. В. Підходи до оцінювання якісного складу персоналу підприємства // Збірник наукових праць ЧДТУ. 2020. Вип 59. С. 98-108
3. Герасименко, О. (2019). Компетентнісний підхід як концептуально-прикладна платформа розвитку персоналу: інституціональне середовище і практичний інструментарій // Інноваційна економіка. 2019. №(3-4). с 45-51. Режим доступу: <http://inneco.org/index.php/inneco/article/view/41>
4. Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В. Оцінювання персоналу: практика використання сучасних методів, можливості поширення в Україні // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2018. Вип. 1. С. 223-229. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuec_2018_1_38.
5. Жосан Г. В. Кириченко Н. В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві // Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка. 2019. Вип. 1. С. 116-125. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2019_1_17.
6. Зось-Кіор М.В., Семенюта М.В. Система оцінки персоналу підприємства в конкурентних умовах ведення бізнесу. Ефективна економіка. 2020. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7648>
7. Кичко І. Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2. С. 7-14. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prpeu_2017_2_3.
8. Коваленко В. С., Маркова С. В., Олійник О. М. Розвиток та оцінка персоналу як системоутворюючий елемент поліпшення результатів діяльності підприємства в нестабільних умовах. Приазовський економічний вісник. Випуск 1(12). 2019. С. 82-89.

9. Лебедєва І.Ю., Томашевська В.О. Підходи до оцінки персоналу як складової аналізу кадрового потенціалу та технології його розвитку // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 12. С. 75—81.
10. Лисак В. Ю., Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства. Інтелект XXI. 2017. № 1. С. 150-156.
11. Лобза А. В. Черниш Н.О. Окремі аспекти оцінки персоналу в дистриб'юторських організаціях // Молодий вчений. 2017. №4(44) С. 686 – 689.
12. Лобза А.В. Щербина К.В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу КРІ // Молодий вчений. 2018. №12(64). С. 291-295.
13. Малтиз В.В., Тарасенко Ю.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство, 2018. Вип. 19. С. 484-489.
14. Манухіна М.Ю., Тацій І.В. Управління персоналом промислового підприємства на засадах компетентісно-орієнтованого підходу // Вісник східноукраїнського національного університету імені В. Даля. вип. 6(262). Грудень 2020. с. 71-75. Режим доступу: <http://visnik.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/395>
15. Мігус І.П., Черненко С.А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2013. № 10. с. 357-363
16. Монстович А. Ефективні методи оцінки персоналу на різних підприємствах України. Вісник. Київський інститут бізнесу та технологій. 2016. № 2. С. 53—54.
17. Музичка Є. О., Ситайло У. В. Особливості управління персоналом готельних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 101–103. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.2.101
18. Прохоровська С. А. Компетентісний підхід в управлінні персоналом. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України, [наук, журнал]. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 86- 90. Режим доступу: <http://rarrpsu.wunu.edu.ua/index.php/rarrpsu/article/view/245>

19. Сиволап Л. А., Галіцина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9560> (дата звернення: 22.03.2022). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.11.24](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24)
20. Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні. *Агросвіт*, 2019. №20. С. 93-98.
21. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства // *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163. (Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика). Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31598>
22. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2021. 311 с. Режим доступу: <http://projects.dunghd.com/bitstream/handle/2010/35638/Tymbaliuk%20Bilyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ДОДАТКИ



Додаток А

Підходи до визначення сутності поняття «оцінювання персоналу»

Автори	Визначення
Балабанова Л.В.	Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця
Базалійська Н. П., Бойко Д.І.	Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації персоналу, що застосовується в організації в тому чи іншому вигляді.
Головатий М. Ф., Лукашевич М. П., Дмитренко Г. А.	Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам
Данилевич Н.С., Поплавська О.М., Олішевська А.В.	Оцінювання персоналу необхідно розглядати як важливий бізнес процес, який дозволяє виявити сильні і слабкі сторони колективу компанії, а також окреслити шляхи вдосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, дослідити ефективність системи мотивації персоналу.
Завіновська Г.Т.	Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу
Зленко А.М.	Оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистісних якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності певним вимогам організації виробництва та праці на підприємстві.
Кириченко О. А.	Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає
Колот А.М.	Оцінювання персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його виробничих завдань
Названова Л.М.	Оцінювання персоналу – процес ефективного аналізу якісного складу персоналу підприємства шляхом регулярного оцінювання діяльності й особистісно-ділових якостей працівників і правильної організації роботи з різними їх групами
Нідзельська В.А.	Комплексна система оцінювання персоналу організації за допомогою методів експертних оцінок та ранжування, надає змогу об'єктивно здійснити оцінювання та одержати конкретний результат для забезпечення розвитку кадрового потенціалу та ефективності функціонування системи управління персоналом й організації в цілому
Савченко В. А.	Оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
Сівашенко Т.В.	Оцінювання персоналу передбачає виявлення інформації про кількісні та якісні характеристики об'єкта оцінки, яка необхідна для розробки та здійснення управлінських рішень з метою досягнення поставлених цілей
Соколовська В.В., Бабчинська О.І., Іванченко Г.В.	Оцінюванням персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.
Федулова Л.І. та ін.	Оцінювання персоналу - цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.
Шегда А.В.	Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості

*розроблено автором на основі [1-22]

Характеристика якісних методів оцінювання персоналу

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
біографічний метод	оцінка працівників за даними їх біографій і резюме
метод еталона	вибір за певними критеріями і факторам найкращих працівників, прийнятих за еталон, і в порівнянні з ними всіх інших працівників
метод критичних подій	фіксація недоліків або досягнень в роботі
метод групової дискусії	проведення вільної бесіди групи керівників або експертів з працівниками по темі їх діяльності та вибір за певними критеріями найбільш відповідають висунутим вимогам працівників
оцінка виконання	опис та оцінка того, що зробив працівник за певний період його діяльності
система довільних усних та письмових характеристик	опис керівником (або їх групою) найбільш видатних досягнень або упущень в роботі підлеглих за певний період їх діяльності та у зв'язку з цим відповідної оцінки
системи вільного і вимушеного вибору оціночних характеристик за готовими формами	порівняння реальних якостей працівників із заздалегідь підготовленими характеристиками
матричний метод	порівняння фактичних якостей працівників з набором якостей, пропонованих посадою або робочим місцем

Переваги і недоліки якісних методів

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<ul style="list-style-type: none"> - відносно невелика трудомісткість; - практично неможливо спотворити результати оцінки підготовкою схожими методами. 	<ul style="list-style-type: none"> - система критеріїв оцінювання неясна і неповна; - не передбачається отримання будь-яких кількісних показників; - висока суб'єктивність отриманих результатів; - вузька спрямованість; - автоматизація інструментів оцінки ускладнена

Характеристика кількісних методів оцінювання персоналу

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
метод парних порівнянь працівників	порівняння в групі оцінюваних фахівців, що знаходяться в одній посаді, кожен з кожним, після чого підраховується кількість разів, коли оцінюваний виявлявся кращим у своїй парі. На основі отриманих результатів будується загальний рейтинг по групі
система класифікації по порядку (ранжування)	керівник (або інші особи), виходячи з певних критеріїв оцінки, розташовує оцінюваних працівників по порядку від кращого до гіршого або навпаки, підсумкова оцінка в цьому випадку визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів
метод заданої бальної оцінки (метод присвоєння очок)	привласнення заздалегідь обумовленої кількості балів (очок) за кожне досягнення працівника з наступним визначенням його загального рівня у вигляді суми балів
система графічного профілю працівника	відображення рівня кожного з якостей працівника (особистісних, продуктивності), що оцінюються в балах, у вигляді крапок на графічній шкалою і з'єднання цих точок прямими лініями
коефіцієнтний оцінка рівня ділових якостей працівника	заснована на системі коефіцієнтів, що вимірюють як окремі якості працівника, так і їх сукупність
метод вільної бальної оцінки	привласнення оцінювачем певної кількості балів за встановленою шкалою кожному якості працівника і загальної його оцінкою у вигляді суми балів або середнього балу

Переваги і недоліки кількісних методів

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<ul style="list-style-type: none"> - отримання кількісних показників; - можливість врахування всіх критеріїв і факторів оцінки; - спрямованість на вирішення великої кількості завдань; - велика кількість інструментарію - можливість автоматизації 	<ul style="list-style-type: none"> - висока трудомісткість; - відносно висока суб'єктивність отриманих результатів.

Характеристика комбінованих методів оцінювання персоналу

<i>Метод</i>	<i>Характеристика</i>
тестування	оцінка працівників за ступенем вирішення ними тестових завдань або відповідей на тести і встановлення на цій основі кількісних показників, що визначають рівень їх якостей
система заданого групування працівників	вибір обмеженого числа факторів оцінки, розподіл працівників по цих факторах на кілька груп (зазвичай на 4: відмінний, добрий, задовільний і поганий працівник
метод підсумовуючих оцінок	визначення експертами частоти прояву («постійно», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи») у працівників тих чи інших якостей і присвоєння певних бальних оцінок за той чи інший рівень частоти

Переваги і недоліки комбінованих методів

<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
<ul style="list-style-type: none"> - отримання кількісних показників; - відносно висока об'єктивність отриманих результатів; - можливість врахування всіх критеріїв і факторів оцінки; - спрямованість на вирішення великої кількості завдань; 	<ul style="list-style-type: none"> - висока трудомісткість; - система критеріїв оцінювання неясна і неповна; - автоматизація інструментів оцінки повною мірою ускладнена.