

Мельниченко С.В., Босовська М.В., Полтавська О.В.

ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ

Київський національний торговельно-економічний університет

Вступ. Однією з найбільш ефективних форм організації готельного бізнесу в умовах глобалізації та інтернаціоналізації економіки, посилення конкуренції, змін у підприємницькому середовищі є мережа, виникнення якої пов'язане з поглибленням інтеграційних процесів, розвитком «інформаційного суспільства», необхідністю отримання конкурентних переваг на ринку. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління підприємствами готельного господарства забезпечує максимізацію їх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищує їх безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури та соціальної відповідальності. У комплексі заходів ефективного розвитку готельних мереж лежить створення унікальної готельної пропозиції та впровадження високих стандартів обслуговування за рахунок консолідування діяльності, що може відбуватись лише за умов підвищення якості спільної трудової діяльності працівників. Ефективне впровадження інноваційних технологій та методів управління персоналом має ґрунтуватися на здійсненні комплексної оцінки персоналу з метою забезпечення його дієвості, результативності та якості.

Необхідність конструктивного наукового переосмислення підходів щодо формування комплексної оцінки персоналу готельних мереж обумовлена: по-перше, вимогами корпоративних стандартів якості, які передбачають використання конкретних, визначених у часі спільних цілей; по-друге, потребою прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та оперативної інформації про ефективність кадрових процесів; по-третє,

потребою керівництва підприємства у забезпеченні інформацією про якість діяльності персоналу для оптимізації використання та розвитку кадрового потенціалу.

1. Теоретичні підходи до оцінки персоналу готельних мереж

Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу активно досліджуються зарубіжними та вітчизняними науковцями, як А. Алавердов, М. Альберт, І. Ансофф, Д. Богиня, І. Булеєв, В. Веснін, О. Грішнова, В. Данюк, Г. Дмитренко, П. Друкер, А. Єгоршин, О. Єськов, Г. Завіновська, А. Кібанов, А. Колот, М. Мескон, І. Метцнер, Ю. Одегов, М. Семикіна, І. Хентце, Ф. Хетдоурі, І. Швець, С. Шекшня, Г. Щокін. Науково-методичне підґрунтя щодо управління персоналом у системі управління якістю присвячені дослідження О. Криворучко, Н. Михайлова, О. Момот, В. Панкова, В. Петюха, Г. Скударя, Є. Шубенкова, В. Шинкаренка. Теоретичні підходи до оцінки персоналу у готельному господарстві частково обговорювались О. Агаміровою, О. Бейдиком, А. Булгаковою, С. Гончаровою, В. Квартальновим, М. Кабушкіним, Л. Калініною, Г. Паперяном, Т. Пічутіною.

Результатом їх досліджень є розробка окремих підходів, процедур, методів щодо організації та проведення оцінки персоналу. У той самий час не сформований системний підхід до оцінки персоналу на основі компетентнісного підходу, що вимагає більш поглибленого та комплексного дослідження цієї проблеми. Крім того, подальшого розвитку потребує розробка інструментарію оцінювання персоналу, який би максимально враховував галузеву спрямованість суб'єктів господарювання, у тому числі підприємств готельного господарства. Разом з тим, сучасні інтеграційні процеси в готельному господарстві обумовлюють необхідність розгляду класичних концепцій та методів оцінки персоналу через призму їх адаптації до умов функціонування об'єднань підприємств.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом є об'єктивна оцінка кількості та якості затраченої праці, яка сприятиме підвищенню і продуктивності праці. Необ'єктивна, формальна чи упереджена оцінка

породжує у значної кількості працівників байдуже ставлення до праці, незацікавленість як в індивідуальних, так і в спільних, загальних результатах праці. Тобто на етапі оцінки має виконуватись три основних завдання: сприяти підвищенню ефективності і якості праці; слугувати об'єктивною основою при визначенні розмірів матеріального винагородження; підвищувати соціальну активність та відповідальність працівників. Комплексна оцінка спрямовується на вдосконалення організації праці; виявлення мотивів, що спонукають до високопродуктивної праці; створення обґрунтованої системи матеріального та морального стимулювання як окремого працівника, так і колективу в цілому при підборі, розстановці, просуванні по посаді у відповідності до кількості та якості затраченої праці на основі індивідуальних характеристик працівників.

У наукових дослідженнях акцентується увага переважно на двох основних методах оцінки персоналу: прямий, за результатами праці, і опосередкований - через ділові і особисті якості працівника [2-5]. Найбільш складною є пряма оцінка, або оцінка результативності, яка залежить від встановлених стандартів виконання роботи і критеріїв результативності. Дієвістю прямих оцінок для реалізації мотиваційної функції досягається через:

- організаційну можливість кількісного вимірювання результативності роботи;
- наявність: регламентації результативності для кожного робочого місця; механізму оцінки; зворотного зв'язку, тобто обов'язковість обговорення результатів оцінки;
- прийняття обґрунтованих рішень за результатами оцінки.

Опосередкована оцінка персоналу спрямована на оцінку ділових і особистісних якостей працівників, які є чинниками впливу на якість виконання роботи. Вимоги до процедури опосередкованої оцінки включають обґрунтований вибір критеріїв, методів і суб'єктів оцінки, «зворотний зв'язок», прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника за результатами оцінки. Адекватність оцінки має велике мотивуюче значення для працівника у зв'язку з оплатою, кар'єрою та ін. Самостійне мотивуюче значення оцінки полягає у

задоволенні потреб у визнанні, повазі і самоповазі. Інструментами оцінки персоналу мають бути: доречність, чутливість, надійність, прийнятність і практичність [6]. Для підвищення мотиваційного ефекту оцінки персоналу, необхідні не тільки проектування організаційних параметрів і технології для формальної оцінки трудової діяльності, але і створення механізмів, які зв'язують результати оцінки із системами винагород, кар'єри, розвитку персоналу.

Ключовим питанням оцінки персоналу є вибір методичного інструментарію забезпечення найбільшої об'єктивності оцінювання.

Дослідження вітчизняної та закордонної практики оцінки персоналу дозволило виокремити такі найпоширеніші методики: письмова або усна характеристика; оцінка за допомогою шкал; графоаналітичний метод; метод альтернативних характеристик; оцінка через поведінкові реакції та інциденти; метод самооцінки; оцінка у спеціальних центрах; оцінка на основі конкретно доведених цілей; методи комплексної оцінки ділових і професійних якостей.

Письмова або усна характеристика, як правило, складається оцінювачем, який добре знає працівника. Недоліком цього методу є складність зіставлення характеристик, оскільки вони різняться за змістом і обсягом та ракурсами характеристик.

Оцінка за допомогою шкал менш глибока, ніж письмова характеристика, однак більш придатна у співставленні. Для здійснення процесу оцінки в даному випадку розробляється шкала оцінки. Це може бути загальна, придатна для усіх критеріїв шкала, або окрема для кожного критерію. Значна увага вказаному методу оцінювання приділяється в працях вітчизняних і зарубіжних вчених, зокрема О.Єгоршина, Є.Маслова, Дж.Обер-Кріє [7-9] та інших. Варто вказати на головний недолік методу: числові значення показника надають оцінювачеві можливість для інтерпретації. При оцінці це можна назвати помилками "поблажливості" або "суворості". Окрім цього, деякі оцінювачі мають схильність давати судження або за екстремальними значеннями ("прагнення до екстремуму"), або за середніми значеннями ("прагнення до середини"). Тому,

для зниження суб'єктивізму при використанні вказаного методу, можна запропонувати спосіб, що структурує наданий повний опис дій чи якостей, оцінений в балах, у відповідності до отриманого числового значення за шкалою. Чим більший обсяг і вищий ступінь конкретизації опису відрізків шкали, тим вища якість даного методу і об'єктивність оцінки.

Одним з найбільш простих і розповсюджених методів оцінки є графоаналітичний. Прикладом його можуть слугувати "метод профілю зрілості працівника", "криві посадових кар'єр" тощо. За цими методиками оцінки спочатку будується графік залежності досліджуваного параметра від різних факторів (наприклад, від віку, стажу, посадового окладу), а потім за побудованим графіком емпіричним шляхом визначають алгоритм залежності.

Метод альтернативних характеристик передбачає розробку абстрактної моделі характеристик, які мають визначену вагу і не пов'язані з поведінкою конкретного працівника і оцінюються за спеціальною таблицею в реальній кількості балів, що відображають цінність працівника. Об'єктивність оцінки підвищується за рахунок того, що оцінювачу невідомі цінності характеристик. Даний метод доцільний для застосування при оцінці цінностей працівників, які виконують подібні стандартні функції.

Оцінка через поведінкові реакції (інциденти), як правило, проводиться на основі недоліків чи зривів у роботі, які мали місце протягом певного періоду часу. Широкого розповсюдження цей метод не отримав через складнощі застосування фінансового і процедурного характеру. Тим паче, що за межами оцінки залишаються позитивні досягнення працюючих - успіхи на переговорах, ініціативність, самостійність у вирішенні питань тощо.

Основною перевагою використання методу самооцінки працівника є те, що поглиблюється розуміння характеристик роботи, зростає відповідальність виконавця внаслідок його участі в процесі оцінювання і знижується рівень протиріч і непорозумінь між підлеглими і керівниками після оцінки, зростає обсяг інформації про працівника. Головне в самооцінці – це пошук раціонального взаємозв'язку себе з певною діяльністю і виявлення власних

можливостей щодо її здійснення. Раціональна самооцінка є організуючим фактором діяльності, особливо в ситуаціях, коли працівникові доводиться приймати рішення без вказівок або допомоги керівника вищого рангу, в умовах дефіциту ресурсів, часу чи інформації. Практика показує, що для самооцінки можна використовувати майже усі інші методи. На це спрямовані методики Є.Шарапатової та Т.Базарова [10-11], що збільшують інформаційну наповненість процесу трудової діяльності.

За методом упорядкування рангів порівняння працівників здійснюється лише за окремими значеннями шкали. В межах аналітичної оцінки за кожним показником складається ранговий ряд. Сумарна (узагальнена) оцінка розраховується додаванням окремих рангів. За дослідженнями Л.Ленда [12] рангові оцінки - найбільш розповсюджений метод оцінки в США. Близько 62% великих підприємств використовують рангові оцінки, 20% - описові характеристики, 18% - оцінку за цілями. Серед великих підприємств 51% - рангові оцінки, 23% - описові характеристики, 17% - оцінку за цілями.

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

Зведена характеристика методів оцінки персоналу подана в табл. 1.

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

Розробка механізмів об'єктивної оцінки персоналу є невід'ємною частиною системи управління матеріальним стимулюванням персоналу. Це забезпечить відродження справедливості у розподілі трудових і матеріальних

благ, регламентування поведінки працівників, виявлення причин, що перешкоджають всебічному розвитку трудового потенціалу кожного працівника.

Таблиця 1

Методичні засади оцінки персоналу підприємств

Види методів	Характеристика	Вихідні дані
Співбесіда (інтерв'ю)	Бесіда з працівником з метою отримання додаткової інформації в режимі "питання-відповідь"	Висновок про професійні, особисті та ділові якості працівника
Біографічний	Отримання інформації про працівника на основі аналізу особистої заяви, кадрових даних, автобіографії, листка з обліку кадрів, особової справи, документів про освіту, характеристики, рекомендацій.	Офіційний висновок про особисті дані, сімейний стан, освіту, досвід роботи тощо
Спостереження	Отримання інформації про працівника на основі безпосередньої реєстрації фактів, процесів, поведінки, тощо які відбуваються в умовах реального часового простору	Фотографія робочого дня, хронометраж або звіт про результати спостереження
Тестування	Форма оцінювання знань, вмінь, навичок та психологічних якостей на основі спеціальних завдань з розшифровкою їх за допомогою ключів	Професіограма, психологічний портрет працівника
Самооцінка	Оцінка працівником самого себе, своїх можливостей, якостей, діяльності, становища в певній соціальній групі чи підприємстві	Інформація про самовизначення працівника
Ділова гра	Розбір навчального прикладу в ході якого працівники отримують ролі в діловій ситуації і розглядають наслідки прийняття рішень	Модель ділової поведінки, управлінське рішення
Експертні оцінки	Результати роботи кваліфікованих фахівців в процесі якої надається об'єктивна оцінка персоналу	Кваліфікований аргументований висновок
Екзамен (залік, захист бізнес-плану, проекту, диплома)	Контроль знань і вмінь, який передбачає попередню підготовку оцінюваного працівника з певного кола питань, проблем або з певної дисципліни, і виступ перед	Екзаменаційний лист, бізнес-план, проект, диплом, присвоєння кваліфікації.

	екзаменаційною комісією.	
Експертиза (графологічна, фізіономічна, психологічна)	Спеціалізований аналіз особистості на основі фізіологічних особливостей людини, почерку, біографії та індивідуальних анкет	Психологічний портрет працівника
Соціологічні оцінки	Незалежне анкетне опитування, з метою оцінки персоналу	Анкета, діаграма якостей.
Аналіз спеціальних завдань	Оцінка працівників на основі виконання спеціальних проектів	Проект
Таємний гість	Анонімна оцінка персоналу на основі досвіду спеціально підготовленого споживача	Звіт споживача
Критичний інцидент	Оцінка поведінки працівника в критичній ситуації та визначення рівня стресостійкості	Логічний висновок
Атестація	Процедура визначення кваліфікації практичних навиків та ділових якостей працівника та встановлення їх відповідності певній посаді	Протокол
Ранжирування	Порівняння працівників за визначеними критеріями за допомогою експертів рангів (місця) серед інших працівників в сукупності отриманих оцінок	Ранговий список
Метод 360 градусів	Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди з самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими і споживачами оцінюваного	Спеціальна форма оцінки
Грейдинг	формування універсальної ієрархії посад (рангів) для всіх працівників підприємства; система оцінювання, що дозволяє встановити належне винагородження персоналу на засадах відповідної цінності для організації різних ділянок роботи (посад) і особистісної цінності працівника	Ієрархія посад
Встановлення стандартів та нормативів	Порівняння роботи працівника з відповідними вимогами, які визначають ступінь відповідності між досягнутими та нормативними показниками праці	Стандарти обслуговування, вимоги до працівників

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

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

2. Оцінка персоналу готельних мереж на основі компетентнісного підходу: методологічний аспект

Комплексну оцінку якості праці персоналу підприємства готельної мережі доцільно здійснювати на основі поєднання оцінки результатів роботи працівників та їх компетентності. Сутність комплексної оцінки полягає у визначенні впливу наявного потенціалу працівника (комплексу знань, навичок, практичного досвіду, здібностей та індивідуальних характеристик) на досягнення результатів і виконання ним встановлених норм. Таким чином здійснюється реалізація одного з головних законів діалектики – переходу кількісних показників (набір компетенцій) у якісні (компетентність і результативність діяльності). При цьому під оцінкою компетентності працівника розуміємо оцінку ефективності його роботи на даній посаді, здатність виконувати встановлені завдання, тобто оцінку ефективності використання працівником необхідних для даної посади компетенцій.

При цьому рівень оплати праці працівника здійснюватиметься за результатами комплексної оцінки якості праці, що ґрунтується як на оцінці результатів його роботи, так і на визначені рівня компетентності, яка має безпосередній вплив на ці

результати. Подібну модель оплати в наукових дослідженнях характеризують як «модель оплати, орієнтовану на індивідуальний вклад» [1].

Модель оплати, орієнтованої на вклад, може бути ефективно застосована у межах розробленої диференційної структури оплати з широкими її діапазонами, за якої просування за межі полос залежить як від компетентності, так і від показників роботи. При цьому персональна винагорода формуватиметься на основі результатів роботи, компетентності і мотиваційних стимулів щодо розвитку компетенцій, ефективності діяльності, кар'єри.

Оплата за вклад означає оплату за отримані результати та компетентність, а також за показники роботи, отримані у минулих і майбутніх періодах (рис. 1).

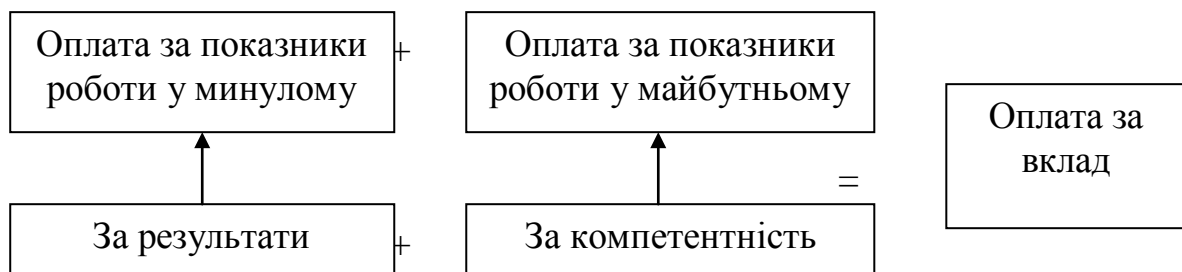


Рис. 1. Комплексна модель формування оплати праці працівника

Оплата, орієнтована на вклад, діє, використовуючи змішану модель управління показниками роботи – оцінюючи вхідні і вихідні фактори (компетенції та результати), і дозволяє зробити висновок про призначення рівня оплати конкретному працівнику на певній посаді, враховуючи при цьому як показники роботи у минулому, так і майбутні показники, що будуть досягнуті завдяки компетентності працюючих.

Аналіз існуючих методів оцінки персоналу дозволив виявити, що при вирішенні цієї важливої задачі в якості перспективного доцільно використовувати підхід, заснований на бально-факторній оцінці відповідно до сформованих індивідуально для кожної категорії персоналу матриць та шкал показників якості з описом на кожному рівні виявлення.

Запропонована методика якості персоналу включає набір показників, які оформлені у вигляді матриці, мають оцінку у балах і розподіл балів по рівнях виявлення кожного фактора. Рівні виявлення оформлені у вигляді шкал з описами. Максимальна кількість балів, яку можна набрати за даним фактором, визначається на основі вагових коефіцієнтів, що отримуються експертним шляхом (методом ранжування).

Таким чином, оцінка якості персоналу із застосуванням балів за різними показниками передбачає аналіз компетентності та результатів праці персоналу виходячи з цих еталонів з урахуванням стажу роботи та її інтенсивності, співставлення результатів аналізу з описами рівнів, і ідентифікація рівня і балова оцінка за кожним показником, а також, отримання сукупної, відносно окремих оцінок за показниками, оцінки якості праці працівника. При цьому модель оцінки якості персоналу, яка включає як загальні фактори компетентності, які використані при оцінці посад у загальній моделі компетенцій для всіх груп персоналу підприємства, так і специфічні – індивідуальні для конкретної групи персоналу згідно виконуваних функціональних обов'язків і ролей, а також показники стажу роботи та її інтенсивності.

Розподіл факторів компетентності по групах персоналу підприємства готельного господарства можливо в загальному вигляді здійснювати таким чином:

- перша група - керівники і професіонали;
- друга група - фахівці і робітники, технічні службовці і молодший обслуговуючий персонал;
- третя група - персонал, який має прямі контакти зі споживачами.

Вибір факторів компетентності здійснюється експертним шляхом з урахуванням важливості та впливу факторів на досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства.

Наступним етапом є розробка матриці оцінки якості для персоналу першої групи (керівників і професіоналів). В основі запропонованої оцінки якості

персоналу знаходиться структура критеріїв компетентності певної групи персоналу, яка доповнюється показниками оцінки результативності та інтенсивності праці, стажем роботи на підприємстві.

Оцінка якості персоналу першої групи здійснюється за чотири бальною шкалою для показників 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9 – від 1 до 4-х балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів) та за п'яти бальною шкалою для показників 4, 6, 10 – від 0 до 4-х балів з урахуванням встановлених експертами оцінок вагомості кожного показника (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця оцінки якості першої групи персоналу

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	13	-**	13	26	39	52
2	Стаж роботи у підприємстві	10	-**	10	20	30	40
3	Робоча роль	6	-**	6	12	18	24
4	Результативність роботи	16	0	16	32	48	64
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	12	-**	12	24	36	48
6	Ефективність вирішення проблем	9	0	9	18	27	36
7	Міжособистісні комунікативні навички	9	-**	9	18	27	36
8	Ефективність керівництва	9	-**	9	18	27	36
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	8	-**	8	16	24	32
10	Дисциплінованість і самоконтроль	8	0	8	16	24	32
	Разом	100	0	100	200	300	400

* при отриманні працівником оцінки А(0) по одному або більше показникам (за виключенням показників 1, 2,

3, 5, 7, 8, 9) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

Оцінка якості стажерів здійснюється по закінченню терміну стажування. Оцінка показників 4, 6, 10 може бути незадовільною і мати негативний характер. У цьому випадку розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення працівника з посади.

На основі аналізу виявлення факторів компетентності та інших показників якості серед першої групи персоналу підприємства сформовано шкалу з описом стандартів та інших індикаторів оцінки для кожного рівня виявлення показника (таблиця 3). Аналогічні таблиці розробляються і до інших груп персоналу.

Таблиця 3

Проектування показників якості першої групи персоналу за рівнями

Рівні	Опис рівня	Оцінка показника з урахуванням вагомості, бали
1	2	3
<i>1. Рівень кваліфікації (освіти).</i> Оцінюється рівень формальної професійної підготовки, необхідної для виконання конкретних трудових функцій, що формується в результаті поєднання знань, умінь і досвіду практичної діяльності. Формально підтверджується загальновизнаним державним свідоцтвом, сертифікатом або дипломом		
A	Не оцінюється	** -
B	II-й або III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «бакалавра» або «дипломований спеціаліст», наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями	13
C	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», вільне володіння спеціальними методиками і технологіями	26
D	III-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», поглиблені спеціальні знання і базові у суміжних галузях, а також додаткові знання в галузі управління організацією та персоналом	39
E	IV-й кваліфікаційний рівень. Вища профільна освіта - кваліфікація «магістр», наявність наукового ступеня, поглиблені спеціальні знання і базові у суміжних галузях, а також додаткова освіта в галузі управління	52

	організацією та персоналом	
<i>2. Стаж роботи у підприємстві</i>		
A	0-6 місяців	-**
B	До 2-х років	10
C	Від 2-х до 5-и років	20
D	Від 5-и до 10-и років	30
E	Більше 10-и років	40
<i>3. Робоча роль</i>		
A	Стажер	-**
B	Адепт (який розвивається)	6
C	Досвідчений	12
D	Наставник (провідний спеціаліст)	18
E	Лідер	24
<i>4. Результативність роботи. Оцінюється рівень виконання планових завдань, здатність бачити стратегічні перспективи, ефективність використання ресурсів</i>		
A	Незадовільна. Рівень виконання плану менше 80%. Перевитрата ресурсів. Несумлінне (іноді халатне) ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків, неухважність	0
B	Потребує покращення. Рівень виконання плану – 80-99%. Незначна перевитрата ресурсів. Недостатньо сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків	6
C	Задовільна. 100% виконання плану. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків	12
D	Добра. Перевиконання плану. Сприяння заощадженню ресурсів. Сумлінне ставлення до виконання посадових функцій і обов'язків, наполегливість і уважність до деталей у роботі	18
E	Відмінна. Перевиконання плану. Суттєве заощадження ресурсів. Працівник є прикладом для інших у сумлінному ставленні до виконання посадових функцій і обов'язків, наполегливості і уважності до деталей у роботі	24
<i>5. Інтенсивність праці, додаткова відповідальність. Оцінюється рівень інтенсивності праці, наявність додаткової відповідальності</i>		
A	Не оцінюється	-**
B	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	12
C	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади серед аналогічних підприємств галузі	24
D	Середня інтенсивність праці для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, наявність додаткової зони відповідальності, яка перевищує встановлені	36

	посадові обов'язки	
Е	Інтенсивність праці вище середньої для даної посади серед аналогічних підприємств галузі, наявність додаткової зони відповідальності, яка перевищує встановлені посадові обов'язки	48
<i>6. Ефективність вирішення проблем. Оцінюється ефективність вирішення робочих проблем, конфліктних ситуацій</i>		
А	Низька. Регулярно не може самостійно вирішити робочі проблеми, створює конфліктні ситуації	0
В	Невисока. Часто не може самостійно вирішити робочі проблеми	9
С	Середня. Вирішує проблеми з середньою ефективністю. Іноді звертається за допомогою	18
Д	Вище середнього. Часто ефективно вирішує проблеми	27
Е	Висока. Завжди ефективно вирішує проблеми	36
<i>7. Міжособистісні комунікативні навички. Оцінюється рівень навичок ділового спілкування, здібності до переконання, ефективного проведення переговорів, рівень контактів поза межами підприємства, вміння працювати у команді</i>		
А	Не оцінюються	- ^{**}
В	Потребують покращення	9
С	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	18
Д	Добрі	27
Е	Відмінні	36
<i>8. Ефективність керівництва персоналом. Оцінюються організаторські здібності, вплив, ефективність індивідуального підходу до мотивації працівників, чіткість постановки завдань та контроль за виконанням, ефективність виправлення помилок, гнучкість та демократизм, розвиток персоналу</i>		
А	Не оцінюється	- ^{**}
В	Потребує покращення. Спостерігається підвищена плінність кадрів (для професіоналів – немає прямого керівництва персоналом, відповідальність за певну ділянку роботи)	9
С	Задовільна і повністю відповідає вимогам до посади. Плінність кадрів середня	18
Д	Добра. Стабільна робота персоналу	27
Е	Відмінна. Стабільна робота персоналу. Високі оцінки якості (вище середнього рівня С) більшості підлеглих	36
<i>9. Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності. Оцінюється рівень ініціативи, підприємливість, здатність до самостійних і активних дій, пропозиція творчих рішень щодо удосконалення напрямів діяльності</i>		
А	Не оцінюється	- ^{**}
В	Невисокий рівень ініціативності	8
С	Середній рівень ініціативності	16

D	Високий рівень ініціативності, демонструє здатність до самостійних і активних дій, іноді пропонує творчі рішення щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	24
E	Високий рівень ініціативності, демонструє здатність до самостійних і активних дій, часто пропонує творчі рішення щодо удосконалення напрямів діяльності підприємства чи виробничого підрозділу	32
<i>10. Дисциплінованість і самоконтроль. Оцінюється рівень дотримання внутрішнього порядку і робочої дисципліни, морально-етична поведінка, чесність, порядність, дипломатичність, толерантність</i>		
A	Незадовільні. Часто спізнюється на роботу, порушує робочу дисципліну, не підтримує корпоративну культуру щодо зовнішнього вигляду та стилю поведінки на роботі, зафіксовані випадки непорядного ставлення до колег, антиморальної поведінки, неналежної експлуатації засобів матеріально-технічного забезпечення, крадіжки, тощо	0
B	Потребують покращення. Наприклад, іноді спізнюється на роботу або іноді не підтримує корпоративну культуру	8
C	Задовільні і повністю відповідають вимогам до посади	16
D	Добрі. Є прикладом для інших працівників колективу	24
E	Відмінні. Визначений як один з кращих працівників підприємства	32

Матриця оцінки якості другої групи персоналу фахівці і робітники, технічні службовці і молодший обслуговуючий персонал представлена у табл. 4. Оцінка якості персоналу третьої групи також здійснюється за чотири бальною шкалою для показників 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10 – від 1 до 4-х балів (виявлення показників на рівні А не оцінюється (0 балів) - рівень стажерів) та за п'яти бальною шкалою для показників 2, 5, 9, 11 – від 0 до 4-х балів з урахуванням встановлених експертами оцінок вагомості кожного показника. За результатами анкетного опитування оцінюється рівень позитивних відгуків споживачів як відсоток суми позитивних відповідей споживачів (задовільна та відмінна оцінка). Він розраховується як середньоарифметичне значення по результатах опитування споживачів.

Таблиця 4

Матриця оцінки якості другої групи персоналу

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації (освіти)	12	-***	12	24	36	48
2	Стаж роботи у підприємстві	10	-***	10	20	30	40
3	Робоча роль	7	-***	7	14	21	28
4	Якість виконання роботи*	16	0	16	32	48	64
5	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	12	-***	12	24	36	48
6	Міжособистісні комунікативні навички	9	-***	9	18	27	36
7	Сприяння навчанню інших працівників	10	-***	10	20	30	40
8	Ефективність використання ресурсів	7	0	7	14	21	28
9	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	8	-***	8	16	24	32
10	Дисциплінованість і самоконтроль	9	0	9	18	27	36
	Разом	100	0	100	200	300	400

* При отриманні працівником оцінки А (0) по одному або більше факторам (за виключенням показників 1, 2, 4, 6, 8) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** Якість виконання роботи працівника контролюється лінійним керівником шляхом вибіркового контрольних оцінок результатів роботи за 5-бальною шкалою (від 0 до 4 балів), які періодично фіксуються у відповідному журналі протягом місяця.

*** виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

За результатами експертної оцінки розроблено матрицю оцінки якості третьої групи персоналу (персонал, який має прямі контакти зі споживачами) (табл. 5). Оцінку якості персоналу за розробленими матрицями і шкалами пропонуємо здійснювати один раз на квартал. Процедуру оцінки якості персоналу першої (за виключенням керівників вищої ланки п'ятого, шостого рівня структури посад), другої та третьої груп здійснюють лінійні керівники.

Таблиця 5

Матриця оцінки якості третьої групи персоналу

№ з/п	Показники	Оцінка вагомості показника, бали	Розподіл оцінки показника в балах по рівнях виявлення				
			A*	B	C	D	E
			0	1	2	3	4
1	Рівень кваліфікації	11	-***	11	22	33	44
2	Рівень знання іноземних мов	8	0	8	16	24	32
3	Стаж роботи у підприємстві	8	-***	8	16	24	32
4	Робоча роль	5	-***	5	10	15	20
5	Якість виконання роботи*	13	0	13	26	39	52
6	Інтенсивність праці, додаткова відповідальність	10	-***	10	20	30	40
7	Міжособистісні комунікативні навички	9	-***	9	18	27	36
8	Сприяння навчанню інших працівників	8	-***	8	16	24	32
9	Рівень задоволення очікувань споживачів****	12	0	12	24	36	48
10	Ініціативність та виявлення творчого підходу в діяльності	7	-***	7	14	21	28
11	Дисциплінованість і самоконтроль	9	0	9	18	27	36
	Разом	100	0	100	200	300	400

* При отриманні працівником оцінки А (0) по одному або більше факторам (за виключенням показників 1, 3, 4, 6, 7, 8, 10) розглядається питання про накладання штрафних санкцій або звільнення його з посади.

** Якість виконання роботи працівника контролюється лінійним керівником шляхом вибіркового контрольних оцінок результатів роботи за 5-бальною шкалою (від 0 до 4 балів), які періодично фіксуються у відповідному журналі протягом місяця.

*** Виявлення показника на даному рівні не оцінюється (рівень стажера).

**** Визначається за результатами анкетного опитування споживачів.

Оцінку якості персоналу першої групи – керівників вищої ланки п'ятого, шостого рівня структури посад здійснює генеральний директор. Оцінка якості праці генерального директора здійснюється у вигляді індивідуального звіту, який затверджується власником (головою правління і т.д.) підприємства. Важливим етапом визначення рівня якості є формування діапазонів балів з множини чисельних даних (суми загальних балових оцінок якості різних

працівників), які можна побудувати, обираючи певні інтервали (кроки), які дорівнюють певній кількості відсотків або балів. За результатами оцінки підраховується загальна сума балів, розмір якої визначає належність до певного рівня якості персоналу та оплати праці у межах визначеного діапазону оплати згідно сформованої сітки посадових окладів (табл. 6). Діапазони балів середніх (серед прийнятних) рівнів якості (С і D) запропоновано встановити більш широкі (100 балів) як найбільш масових, тобто за якими очікується оцінка більшої чисельності персоналу підприємства. За даними наукових джерел близько 60% персоналу підприємств за результатами оцінки мають середні показники якості (рівень С), близько 15% працівників належать до тих, що потребують розвитку, стільки ж - до ефективних; по 5% - до високоефективних і недостатньо ефективних для займаної посади [1]. Таким чином, середній рівень оцінки якості персоналу (рівень С) відповідає компетентному працівнику, який завжди досягає встановлені цілі і стандарти, відповідає очікуванням від здійснюваної ролі, отримує базовий оклад на рівні С відповідно до діапазону оплати посади, яку обіймає. Наступні рівні оцінки якості персоналу – D та E характеризують працівників з високою компетентністю, які завжди досягають встановлені цілі і стандарти і відповідають очікуванням від виконуваної ролі, або перевищують їх та отримують базові оклади на рівнях D та E відповідно діапазону оплати. Наступні рівні оцінки якості персоналу – D та E характеризують працівників з вищою за середню компетентність та висококомпетентних працівників, які завжди досягають встановлені цілі і стандарти і відповідають звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді або часто перевищують їх. Такі працівники отримують базові оклади на рівнях D та E відповідно згідно діапазону оплати займаних посад. Недостатньо компетентним працівникам, які отримали загальну оцінку якості на рівні B, призначається відповідно базовий оклад. При цьому визначають потреби у розвитку і напрями їх задоволення.

Пропозиції щодо формування шкали загальних оцінок якості персоналу готельної мережі

Показники	Рівні оцінки якості та характеристика персоналу				
	А	В	С	Д	Е
Діапазон загальних оцінок якості, кількість балів	0 – 99	100 – 150	151 – 250	251 – 350	351 – 400
Загальна характеристика рівня оцінки якості	Неприйнятний	Потребує розвитку	Середній	Ефективний	Високоєфективний
Описова характеристика рівня оцінки якості	Часто здійснює помилки і не досягає встановлених цілей і стандартів, не відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі. Зазвичай це рівень стажерів. Працівник некомпетентний для даної посади	Часто досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі, іноді потребує допомоги та припускається помилок. Працівник недостатньо компетентний для даної посади	Завжди досягає встановлених цілей і стандартів, відповідає звичайним очікуванням від здійснюваної ролі. Працівник компетентний для даної посади	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	Часто перевищує встановлених цілей і стандартів, послідовно і дуже вправно виконує функціональні обов'язки понад звичайних очікувань. Висококомпетентний працівник

При прийомі на роботу працівник отримує найнижчий рівень оплати для своєї посади (рівень А), а після стажування за результатами атестації рівень оплати його праці може бути підвищений.

Характеристику некомпетентного отримує працівник у разі оцінки якості праці на рівні А, що відбувається коли за будь-яким показником якості виставляється оцінка 0. При цьому розглядається питання про накладання штрафних санкцій, переведення на іншу посаду або звільнення.

Висновки. За результатами оцінки якості праці на основі компетентнісного підходу здійснюється прийняття обґрунтованих рішень стосовно працівника, визначають потреби у розвитку персоналу і напрями їх задоволення, складають індивідуальні плани розвитку компетентності і кар'єри, здійснюють ротацію персоналу.

За умови отримання найвищої оцінки якості D працівник має підстави (наприклад, на конкурсній основі) претендувати на перехід на посаду більш високого рівня з середнім рівнем оплати С. Такий контингент співробітників автоматично попадає в резерв на висування. Навіть при незначному збільшенні окладу, це є потужним моральним стимулом, оскільки підвищує статус працівника на підприємстві.

Описана модель оцінки персоналу дозволяє: підвищити мотивацію продуктивної та якісної праці; мати ефективний інструмент планування кар'єри; знизити вплив суб'єктивного чинника при оцінці працівника; сприяти формуванню повноцінного кадрового резерву; стимулювати процес створення організації, що сама навчається, оскільки в оцінці якості передбачено присвоєння більш високих балів за умови сприяння та участі у навчанні інших працівників.

Запропонована методика балової оцінки якості персоналу, диференційований підхід до їхнього розвитку та посадової ротації дають змогу забезпечувати підвищення якісних характеристик, зростання конкурентоспроможності персоналу та його ефективного використання.

Література

1. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс / пер. с англ.: О.В. Теплых. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. – 512 с.
2. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник / А.М. Колот – К: КНЕУ, 2005. – 337 с.
3. Методология управления трудовыми ресурсами: моногр. / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – Н.Новгород: НИМБ, 2008. – 352 с.
4. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: моногр. / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова / В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484 с.
5. Стахів О. Проведення оцінки персоналу на підприємстві з метою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації / О. Стахів // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 1. – С. 29-35.
6. Семенча І.Є. Методика оцінки рівня компетентності керівника/ І.Є. Семенча // Вісник КНУТД. – 2005. - №2. – С. 56-64.
7. Егоршин А.П., Качество жизни населения региона: моногр. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев – Н.Новгород: НИМБ, 2002. – 122 с.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов - М.: ЮНИТИ, 1999. – 312 с.
9. Обер-Крие Джейн. Управление предприятием /Джейн Обер-Крие – М.: "Сирин", 1998. – 257с.
10. Шарапатова Е.А. Формирование комплексной мотивации персонала на достижение конечных результатов фирмы / Е.А. Шарапова // Проблемы управления в переходном обществе на пороге XXI века: Сб. научн. тр./ Прил. к журн. "Персонал". – 1999. - №4. – С. 172-175.
11. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора / Т.Ю. Базаров– М.:ИПК ГС, 1996.
12. Ленд. Л. Менеджмент – искусство управлять: секреты и опыт практического менеджмента: пер. с англ. / Л. Ленд– М.: Дело, 1995