

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### ASSESSMENT OF EFFECTIVE MANAGEMENT BY BEHAVIOR OF PERSONNEL THE ENTERPRISES HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

УДК 005.95/.96:640.4-47.44 (045)

**Гакова М.В.**

асистент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

*У статті розглянуто актуальність проблеми оцінки персоналу. Проаналізовано поняття «оцінка персоналу». Дано авторську трактовку визначення оцінки управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства. Досліджено сучасні методи оцінки персоналу. Запропоновано оцінку поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства за показниками клієнтоорієнтованої поведінки.*

**Ключові слова:** оцінка персоналу, методи оцінювання, поведінка, клієнтоорієнтованість, готельно-ресторанне господарство.

*В статье рассмотрена актуальность проблемы оценки персонала. Проанализировано понятие «оценка персонала». Дана авторская трактовка определения оценки управления поведением персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства.*

*Исследованы современные методы оценки персонала. Предложена оценка поведения персонала предприятий гостинично-ресторанного хозяйства по показателям клиентоориентированного поведения.*

**Ключевые слова:** оценка персонала, методы оценки, поведение, клиентоориентированность, гостинично-ресторанное хозяйство.

*The article considers the relevance of the problem of personnel assessment. A term "assessment of personnel" is analyzed. The system of evaluation of personnel is considered. The methods of evaluation of personnel are considered. The offered assessment of behavior of personnel of the enterprises of customer-oriented behavior, hotel and restaurant on indicators.*

**Key words:** assessment of personnel, methods of evaluation, behavior, customer orientation, hotel and restaurant business.

**Постановка проблеми.** Ефективне управління поведінкою персоналу вимагає формування системи оцінювання для вирішення питань, які відіграють істотну роль під час реалізації таких функцій, як, зокрема, планування, підбір і відбір, просування, ротация персоналу, мотивація і стимулювання, контроль. Це найважливіший інструмент підвищення якості роботи, а отже, ефективності функціонування організацій.

На підприємствах готельно-ресторанного господарства велике значення мають стандарти обслуговування, які визначають основні вимоги до процесу обслуговування клієнтів закладу. Цей процес нерозривно пов'язаний з управлінням найважливішими економічними показниками діяльності підприємства та суттєво впливає на економічний стан. Від ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства залежать обсяг наданих послуг, сума доходів та можливість фінансового забезпечення його майбутнього розвитку.

Саме тому реалізація такого інструмента, як оцінка ефективності управління поведінкою персоналу, нині час потребує особливої уваги і має велике значення для підприємств сфери послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні основи оцінки персоналу досліджувались зарубіжними та вітчизняними науковцями, такими як, зокрема, 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. Завінов-

ська, А. Кібанов, А. Колот, М. Мескон, І. Метцнер, Ю. Одегов, М. Семікіна, І. Хентце, Ф. Хетдоурі, І. Швець, С. Шекшня, Г. Щокін.

Проблеми оцінювання персоналу та методів їх проведення досліджували такі вчені, як, зокрема, А. Борисова, Г. Дмитренко, А. Карякін, В. Корнюшин, О. Крушельницька, Т. Максименко, Д. Мельничук, Ф. Хміль.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасних функцій та методів оцінки персоналу, аналіз поняття «оцінка персоналу», розгляд методів оцінки персоналу для управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства за показниками клієнтоорієнтованості, аналіз помилок суб'єктів оцінювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка роботи персоналу є найважливішим інструментом управління в будь-якій сучасній організації, оскільки кожен керівник хоче знати, наскільки ефективно працюють його співробітники, а також як можна підвищити цю ефективність.

Оцінка персоналу дає змогу виявити і розкрити потенціал кожного співробітника, а також спрямувати цей потенціал на реалізацію стратегічних цілей підприємства.

Підприємства існують для досягнення поставлених перед ними цілей. Ступінь реалізації цих цілей показує, наскільки ефективно діє організація та використовує наявні ресурси. В основі управління лежить зворотний зв'язок, що включає ті чи інші способи виміру та порівняння.

Під час управління персоналом зворотний зв'язок реалізується через оцінку персоналу, а

саме встановлення кількісної міри відповідності працівників займаній посаді.

Слід зауважити, що сьогодні досить складно розробити збалансовану систему оцінок щодо її об'єктивності, простоти, зручності і зрозумілості, в науковій літературі існує декілька підходів і систем оцінювання персоналу.

В сучасних умовах сутність поняття «оцінка персоналу» потребує аналізу. Зазначена інформація проаналізована автором та наведена в табл. 1.

Оцінювання персоналу в процесі здійснення діяльності організації присутнє на всіх етапах діяльності («вхід – діяльність – вихід»).

На етапі входу предметом оцінювання є найчастіше якості осіб, які претендують на працевлаштування, на етапі діяльності – трудова поведінка, а етапі виходу – ефекти праці. Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок їхньої праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності первинного трудового колективу та організації загалом. Це означає, що об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки [11].

Оцінка ефективності управління персоналом складає увявлення:

– про те, наскільки конкретна робота відповідає досягненню поставлених цілей;

– про подальше формування кадрової політики, спрямованої на підвищення ефективності управління.

Оцінювання персоналу виконує вимірювальну і розвиваючу функції, їх змістовність представлено на рис. 1.

Треба зазначити, що у списку показників, за якими оцінюється ефективність управління персоналу, дуже велике значення має зворотній зв'язок, адже саме зворотній зв'язок є ключовим під час обміну інформацією між персоналом і керівництвом про хід роботи.

Вітчизняна та зарубіжна наука має в своєму розпорядженні значні напрацювання підходів і методів до оцінки персоналу. За їх допомогою з різних позицій можна як підійти до самого предмета оцінки, так і визначитися із суб'єктом оцінки.

Система оцінки персоналу завжди формується під впливом потреб вирішення практичних завдань, які мають бути простими і зрозумілими для сприйняття.

Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу. У системах оцінювання застосовуються різноманітні методи, а в їх межах – техніки оцінювання.

Таблиця 1

Визначення поняття «оцінювання персоналу»

Визначення поняття	Автор
Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності діяльності співробітників в реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень.	Є. Борисова [1]
Під оцінюванням персоналу розуміють процедуру, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.	М. Головатий, М. Лукашевич, Г. Дмитренко [2]
Оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих осіб, ефективності роботи персоналу.	Г. Завіновська [4]
Оцінювання персоналу використовується для визначення відповідності працівника вакантному чи робочому місцю (посаді), яке він у даний час займає.	О. Кириченко [5]
Оцінка персоналу полягає у визначенні того, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці та відповідає тим вимогам, які випливають з його виробничих завдань.	А. Колот [6]
Оцінювання персоналу є процедурою, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.	В. Савченко [7]
Ділова оцінка персоналу – це компонент діагностики персоналу, цілеспрямований процес встановлення відповідності кількісних і якісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), підрозділу та організації загалом.	І. Скопилатов, О. Єфремов [8]
Під діловою оцінкою персоналу розуміється цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади й робочого місця.	Л. Федулова [9]
Оцінювання персоналу визначає рівень кваліфікації працівників, рівень знань, навичок, здібностей, дає уявлення про ділові та моральні риси особистості.	А. Шегда [10]
Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення місії та цілей організації.	Ф. Хміль [11]
Оцінка персоналу – це результат порівняння, результат порівняння пізнаваного з тим, що може виступати як еталон, тобто відомого, пізаного чи такого, що подається людиною.	В. Слинков [12]

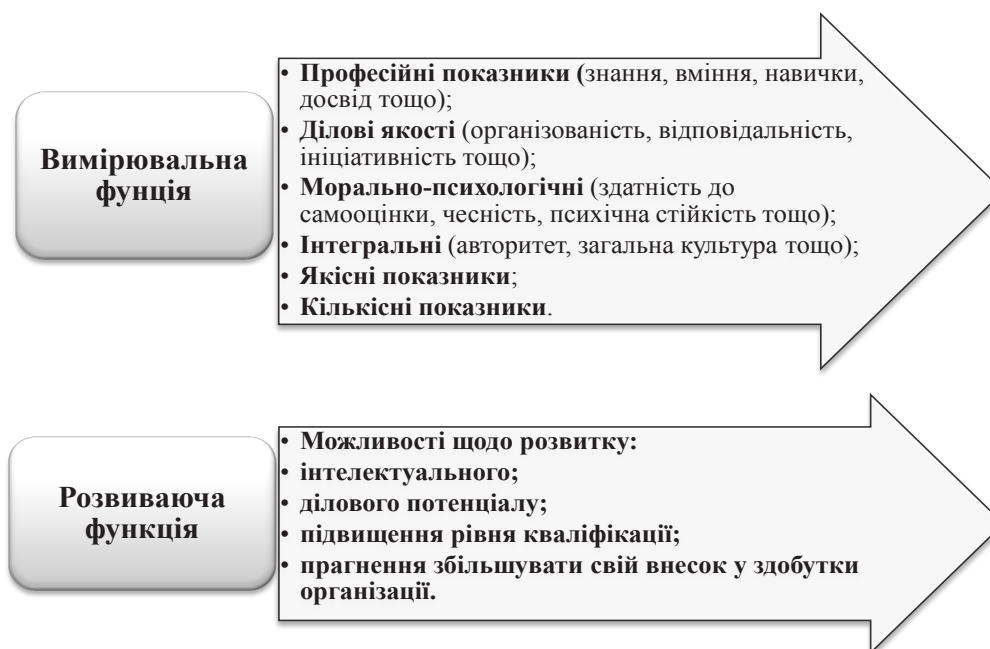


Рис. 1. Вимірювальна і розвиваюча функції: змістовні показники

Джерело: розроблено автором на підставі [11; 12]

Під методом оцінювання розуміється сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки та ефектів праці працівників [11].

Таблиця 2

**Методи оцінювання поведінки персоналу та їх характеристики**

Метод	Характеристика
<b>Описовий метод</b>	Оцінювач повинен виявити та описати позитивні і негативні риси <i>поведінки працівника</i> . Метод не передбачає чіткої фіксації результатів, тому часто використовується як доповнення до інших методів.
<b>Метод анкет та порівняльних анкет</b>	Включає набір питань чи описів <i>поведінки працівника</i> . Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, властива працівнику, інакше залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими.
<b>Структуроване поведінкове інтерв'ю</b>	Інструмент, який використовується для аналізу компетенції ( <i>комплексу поведінкових характеристик</i> , необхідних працівнику для успішного виконання тієї чи іншої роботи або будь-яких функцій). Структура <i>поведінкового інтерв'ю</i> така: питання відносяться до минулого релевантного досвіду людини і будуються за принципом «воронки», тобто від загальних питань про професійну ситуації до конкретних прикладів дій, які дали змогу досягти заявленого результату.
<b>Метод «360 градусів»</b>	Цей вид оцінки використовується і для поліпшення внутрішньої комунікації, розвитку корпоративної культури. Це погляд на працівника з різних сторін. Інформацію одержують шляхом бесіди із самим співробітником, його безпосереднім керівником, колегами, підлеглими, а іноді і з клієнтами оцінюваного.
<b>Метод вирішальних ситуацій</b>	Для використання цього методу фахівці з оцінки готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників у типових ситуаціях, тобто «вирішальних ситуацій». Ці описи розподіляються по рубриках відповідно до характеру роботи. Далі особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки по кожній рубриці. Пізніше цей журнал використовується під час оцінювання ділових якостей співробітника.
<b>Рейтингова шкала поведінкових установок</b>	Це комбінація методів оцінки поведінки на робочому місці та інших критеріїв результативності, підконтрольних працівнику, заснованих на використанні «вирішальних ситуацій», Кожна шкала оцінки результатів пов'язана з конкретною поведінковою установкою, описаною в розрізі рівня виконання. Співвідносячи результати співробітника зі шкалою по кожному аспекту, оцінювач може більш точно оцінити результати співробітника.
<b>Метод шкали спостереження за поведінкою</b>	Аналогічний попередньому метод, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше.

Враховуючи вищевикладене, автор вважає, що оцінка ефективності управління поведінкою персоналу – це вагомий, потужний, технологічний інструмент в руках керівника, де закладено основний ресурс для коригування, регулювання, стимулювання та опосередкованого впливу для отримання бажаної поведінки персоналу, наслідком чого є необхідний кінцевий результат, виражений в ефективності праці.

Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу, проте, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує, тому для оцінки ефективності управління поведінкою персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства автором згруповано найпоширеніші нині методи оцінки поведінки працівника та їх характеристики, які представлено в табл. 2.

На основі вищезазначених методів необхідно зазначити, що оцінка на основі поведінки повинна забезпечуватися способами, які застерігають управлінців і працівників від потрапляння в такі ситуації, коли порушуються норми поведінки за рахунок досягнення цілей.

Тому для оцінювання ефективності управління персоналом слід дотримуватися таких правил [11]:

- визначення мети оцінювання;
- оцінювання всіх працівників;
- участь працівників у визначенні критеріїв оцінювання;
- диференціація критеріїв залежно від цілей оцінювання;
- добір методик оцінювання відповідно до його цілей;
- навчання осіб, які проводять оцінювання, його процедур;
- простота оцінювання;
- дотримання прав тих, кого оцінюють;
- інформування оцінюваних про висновки оцінювання;
- конфіденційність висновків оцінювання;
- можливості оскарження висновків оцінювання;
- систематичність оцінювання працівників (раз на півроку, на рік).

Для оцінювання поведінки персоналу потрібні фахівці, які будуть спостерігати за тим, як виконується робота, і встановлювати норми хорошого і поганого поводження в процесі роботи. Але для того, щоб максимально уникнути помилок під час оцінювання, слід знати найтипівіші з них, зокрема [11]:

- «гало-ефект» (узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості (позитивної або негативної));
- тенденція до усереднення висновків;
- надмірна поблажливість, причиною якої є небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тими, кого оцінюють;

- надмірна суворість;
- проекція (приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює);
- відлуння (перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання);
- ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Під час оцінювання поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства треба визначитися з поведінковими критеріями. Очевидним є той факт, що успішність готельно-ресторанного господарства забезпечується клієнтами. Клієнти – ключова група, заради якої, зрештою, й існує індустрія гостинності. Реалізація цілей діяльності організації передбачає розробку певної системи впливу на співробітників через управління поведінкою. Необхідно підкреслити, що персонал може володіти усіма необхідними знаннями про послугу або продукт, вміннями і навичками, але якщо він не спрямовує ці знання на потреби конкретного клієнта, то ймовірність вибудувати необхідні з ним взаємини зменшується. Таким чином, клієнтоорієнтованість персоналу забезпечується мотивацією, сукупністю різних якостей та особливостей поведінки персоналу.

Клієнтоорієтованим можна назвати такий персонал, який [3]:

- володіє знаннями про типи і переваги клієнтів організації, про особливості пропонованих послуг, про технології реалізації послуг тощо;
- має розвинені навички і мотивацію до швидкого і гнучкого виявлення, задоволення рівнів запитів фактичних і потенційних клієнтів;
- має здібності розпізнавати і враховувати індивідуальність кожного клієнта;
- своєю поведінкою формує і підтримує довгострокові відносини з клієнтами, орієнтуючись як на інтереси клієнта, так і на економічні цілі організації.

Спираючись на поняття клієнтоорієтованого персоналу, де поведінкова складова дуже вагома, зазначаємо, що поведінка персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства, його відношення до клієнтів повинні бути головним об'єктом уваги керівників.

Керівництво закладу має прагнути до того, щоб норми поведінки персоналу орієнтували б їх на повагу запитів клієнтів, а також на усвідомлення того, що знання правил поведінки – запорука успіху в спілкуванні з клієнтами. Це формує такий цікавий феномен, як клієнтурний тип поведінки працівників, який ще називають клієнтоорієтованим.

Американський дослідник в галузі менеджменту Генрі Мінцберг зазначав: «Організації прагнуть до формалізації поведінки співробітників з тим, щоб знизити його варіативність, а в кінцевому рахунку – щоб прогнозувати його і керувати ним.



Методи оцінки показників клієнтоорієнтованої поведінки персоналу

Показники клієнтоорієнтованої поведінки	Методи оцінки
Ступінь залучення персоналу в роботу з клієнтами	Анкетування; метод шкали спостереження за поведінкою; метод управління за цілями; управління досягненнями.
Клієнтоорієнтована поведінки	Метод вирішальних ситуацій; метод рейтингових поведінкових установок; метод шкали спостереження за поведінкою; метод «таємний відвідувач».
Показники задоволеності клієнтів якістю послуг, обслуговування	Анкетування; метод «360 градусів»; опитування клієнтів, аналіз інформації з інтернет-відгуків, книги скарг і пропозицій, «гарячої лінії».
Показники професійного розвитку	Метод порівняння; асесмент-центр; метод ділових ігор.
Система взаємовідносин з організацією і в організації	Метод алфавітно-числової шкали; метод «360 градусів»; метод порівняння» метод моделювання ситуації.
Показники результатів діяльності персоналу	Метод оцінки нормативів роботи; оцінка кількісних показників обсягу реалізованих послуг; залучення клієнтів; повторні відвідування клієнтів тощо.

Єдина основна причина формалізації – необхідність координації дій» [13].

Задоволеність і лояльність клієнтів підприємств сфери обслуговування є одними з найважливіших конкурентних переваг, а ці параметри безпосередньо залежать від якості роботи персоналу.

Автор вважає, що під оцінкою поведінки персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства слід розуміти сукупність різних методів, методик, процедур, технологій, технік, за допомогою яких можна визначити рівень необхідних характеристик персоналу та його поведінки під час надання послуг клієнту, а також здійснити порівняння оцінюваного з тим, що може виступати як зразок – еталон.

Автором запропоновано оцінювати поведінку персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства за показниками клієнтоорієнтованої поведінки, що наведено в табл. 3.

Таким чином, кожне підприємство вибирає найпридатніші для нього методи і техніки оцінювання на основі поставлених цілей.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, оцінка персоналу – це найважливіший інструмент підвищення якості роботи та ефективності функціонування підприємства, що надає керівництву необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борисова Е. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2003. 288 с.
2. Головатий М., Лукашевич М., Дмитренко Г. та ін. Управлінські аспекти соціальної роботи. Курс лекцій. Київ: МАУП, 2004. 368 с.
3. Апенько С. Методологические основы оценки клиентоориентированности персонала организаций. Омский научный вестник. 2010. № 1(85). С. 72–74.
4. Завіновська Г. Економіка праці: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 432 с.
5. Кириченко О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2002. 384 с.
6. Колот А. Мотивація персоналу: підручник. Київ: КНЕУ, 2002. 337 с.
7. Савченко В. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Скопылатов И., Ефремов О. Управление персоналом. Санкт-Петербург: Изд-во Смольного университета, 2000. 400 с.
9. Менеджмент організацій: підручник / Л. Федулова, І. Сокирник, В. Стадник, М. Йохна, О. Новикова, Є. Рясних. Київ: Либідь, 2004. 448 с.
10. Шегда А. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Знання, КОО, 2002. 583 с.
11. Хміль Ф. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 487 с.
12. Слинков В. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации. Киев: КНТ, 2007. 476 с.
13. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 512 с.