

УДК 331.5

Т. С. Кукліна,

к. е. н., Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя

## РОЗРОБКА СИСТЕМИ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

T. S. Kuklina,

candidate of economic Sciences, Zaporizhzhya national technical University

### DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF COMPLEX ESTIMATION OF THE PERSONNEL OF THE HOTEL ENTERPRISE

*Розглянуто сучасні підходи до оцінки персоналу в управлінні готельними підприємствами. Проведено аналіз використання трудових ресурсів готелю «Four Points By Sheraton Zaporozhye», формування кадрової політики готелю та атестацію персоналу. Наведено вплив оцінки персоналу на показники роботи організації, а також механізм застосування нових методів оцінки персоналу та підвищення якості персоналу в результаті оцінки.*

*The modern approaches to the assessment of the staff in the hotel management companies. The analysis of the usage of labor resources at the «Four Points By Sheraton Zaporozhye», formation of the personnel policy of the hotel and certification of personnel. It shows the influence of personnel evaluation on the performance of the organization, and the mechanism of application of new methods of personnel assessment and improvement of the quality of the staff in the evaluation.*

**Ключові слова:** оцінка, управління персоналом, методика оцінки, система, готельне підприємство.

**Keywords:** assessment, management of personnel, the estimation technique, system, hotel enterprise.

**Вступ.** У сучасній економіці ще більше актуалізується проблема оцінки персоналу у зв'язку з підвищенням ролі людських ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності організації і у зв'язку з необхідністю наявності об'єктивної інформації про стан і перспективи розвитку цих ресурсів. Перед багатьма готельними підприємствами стоять завдання розробки комплексних технологій і якісного інструментарію, що забезпечують проведення ефективної оцінки персоналу, виявлення його професійно-особистісного потенціалу та побудови на цій основі більш досконалих систем стимулювання праці. При цьому нові системи оцінки персоналу повинні успішно долати існуючі сьогодні проблеми оцінки персоналу організації, у тому числі: невідповідність пропонованих вимог працівникам, суб'єктивізм керівників в оцінках діяльності співробітників; формалізм у проведенні оцінки персоналу та неефективне використання інформації, одержаної в ході оцінки персоналу; недостатнє врахування специфіки конкретної організації, вузьку спрямованість, надмірні ускладненість і трудомісткість, а також недостатню інтегрованість оціночних процедур у систему управління організацією.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** В даний час питаннями оцінки персоналу активно займаються С.М. Апенько, Базаров Т.Ю., А.В. Бахтаиров, І.В. Бізюкова, Е.А. Борисова, О.А. Васильків, Кібанов А.Я., М.І. Магура, В.І. Маслов, В. Муравйова, В.К.Тарасов, СВ. Шекшня та ін. У їхніх працях простежується підхід до оцінки персоналу як важливого елементу системи управління персоналом організації, що забезпечує вирішення багатьох кадрових завдань. Разом з тим необхідно зазначити, що сьогодні явно недостатньо робіт, що розглядають оцінку персоналу організації з урахуванням специфіки їх діяльності.

**Постановка мети та задач.** Узагальнюючи вищенаведене, метою статті є розробка системи комплексної оцінки персоналу готельного підприємства. Для досягнення визначеної мети необхідне вирішення наступних завдань: 1) розглянути оцінку персоналу як елемент управління персоналом; 2) оцінити персонал готельного підприємства та визначити фактори, які впливають на якість роботи.

**Вклад основного матеріалу.** Кадри, якими володіє організація, являють собою важливу частину її реального капіталу. Професійно підготовлений, навчений на конкретному робочому місці, злагоджено працюючий персонал навіть при несприятливих зовнішніх умовах здатний мінімізувати дію негативних факторів та досягати успішних результатів у роботі, а не підготовлений, «слабкий» персонал навіть при сприятливих умовах може розладнати виробничі та бізнес-процеси і зруйнувати організацію. Тому багато сучасних комерційних організацій вкладають значні кошти у формування і розвиток людського капіталу [1].

З цим, зокрема, пов'язані зростання попиту на консультативні, рекрутингові та тренінгові послуги, послуги з оцінки персоналу, а також поява у великих комерційних організаціях таких «вузьких» фахівців по роботі з персоналом, як «менеджер з розвитку персоналу», «спеціаліст з навчання персоналу» [2].

Стандарти виконання наводять вимоги до роботи на рівні, прийнятні або неприйнятні для поведінки працівника. Вони відіграють критичну роль у системі «аналіз роботи – оцінка виконання» (рис. 1).

Оцінку діяльності персоналу виробляють за двома напрямками:

– облік результатів праці (пряма оцінка);

– аналіз ділових та особистих якостей працівника, що впливають на ці результати (непряма оцінка).

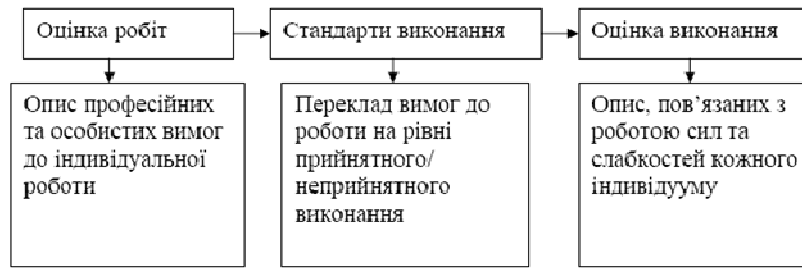


Рисунок 1. Ставлення стандартів виконання до аналізу роботи [3]

Для того, щоб процедура оцінки результатів праці була ефективною, вона повинна [4]:

- встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місяця;
- встановити процедуру оцінки результативності праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, критерії і методи оцінки);
- спонукати осіб, що проводять оцінку, на те, щоб вони збирали інформацію про результативності праці працівників;
- обговорення результатів оцінки з працівником;
- ухвалити рішення і задокументувати оцінку.

Показниками використання робочих кадрів є коефіцієнт плинності, який визначається діленням чисельності звільнених з причин плинності на середньоспискову чисельність працівників на той же період, і коефіцієнт прийому кадрів, розраховується як відношення кількості працівників, прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності працівників за той же період [5]. Розрахуємо основні коефіцієнти динаміки кадрів в готелі Four Points by Sheraton Zaporozhye в 2013 році:

1. Коефіцієнт обороту по прийому персоналу ( $K_{np}$ ) розраховується як відношення кількості прийнятого персоналу на роботу до середньоспискової чисельності персоналу. В даному випадку  $K_{np}$  в 2013 р. склав 6,4, а в 2012 р. – 8,9; в 2011 р. – 5,3.

2. Коефіцієнт плинності кадрів ( $K_{mk}$ ) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності персоналу: 2011 р. – 3,7; 2012 р. – 2; 2013 р. – 2,5.

У сучасних умовах система управління повинна бути простою і гнучкою, щоб підприємство було конкурентоспроможним. Вона повинна мати невелике число рівнів управління, а також невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями, виробництво послуг і організація роботи яких орієнтоване на споживача.

Розрахувати чисельність працівників управлінської ланки компанії можна за наступною формулою:

$$\psi_y = \frac{(K + \psi)}{I_y} \quad (1)$$

де:  $\psi_y$  – чисельність управлінських працівників;  $K$  – коефіцієнт, який характеризує питому вагу управлінських працівників, зазвичай  $K=70\%=0,7$ ;  $\psi$  – загальна чисельність працівників;  $I_y$  – кількість підрозділів підприємства.

Розрахувавши чисельність працівників управлінської ланки в готелі Four Points by Sheraton Zaporozhye за запропонованою формулою, можна зробити висновок, що на даному підприємстві чисельність адміністративно-управлінського персоналу становить 27 осіб.

Також в даній організації з персоналом проводиться наступна робота:

- використовується біографічний метод, тобто при прийомі на роботу збирається папка з наступними документами: особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика;
  - з кандидатами проводиться особиста співбесіда;
  - під час двох місячного випробувального строку проводиться соціологічне опитування працівників різних категорій, що добре знають оцінюваного працівника;
  - під час випробувального терміну працівник отримує від свого безпосереднього керівника ряд завдань, про якість виконання яких керівник звітує перед генеральним директором;
  - якщо після закінчення випробувального терміну працівник показує себе, як кваліфікований фахівець і керівництво вважає, що його можна прийняти на роботу, то начальник відділу кадрів заповнює на нього всі необхідні документи;
  - якщо працівник не витримав випробувального терміну або не підходить за інших причин, перед ним вибачаються і проводиться розрахунок.
- З вищесказаного можна зробити висновок, що методи оцінки персоналу в готелі Four Points by Sheraton Zaporozhye застосовуються тільки для новачків, у вже сформованому колективі оцінка персоналу не проводиться.

В лютому 2014 р. було проведено тестування співробітників Four Points by Sheraton Zaporozhye. В цілому можна відмітити, що в загальному вигляді персонал готелю має гарну організацію та всі працівники володіють певною силою волі (рис. 2).

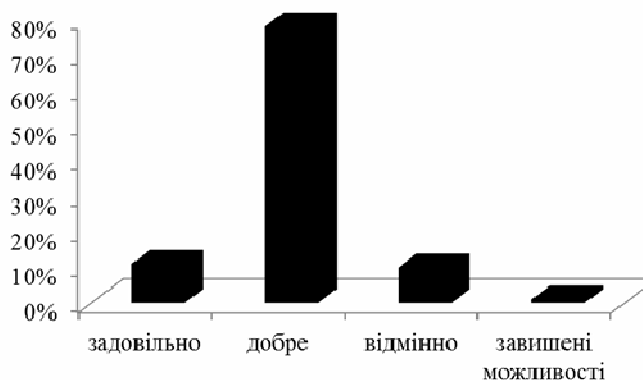


Рисунок 2. Загальний показник відповідей на тести само оцінювання людини

Слід зазначити, що в Four Points by Sheraton Zaporozhye є всі необхідні передумови для достовірної оцінки та науково-обґрунтованого відбору керівників, які володіють ефективним стилем роботи, і ці передумови широко використовуються. Це мотивований інтерес до керівної посади і достатні розумові здібності. Найбільш достовірна і перспективна комбінована оцінка якостей керівників і претендентів на керівні посади в процесі їх атестації.

Розроблені посадові інструкції, правила поведінки, стандарти, які допомагають у роботі персоналу, направляють його. Тому працівники знають і виконують свою роботу таким чином, щоб клієнт був обслужений швидко і максимально якісно. В Four Points by Sheraton Zaporozhye на першому місці завжди стоїть клієнт, а адміністрація і керівництво всіляко сприяє нормальній роботі колективу. Робота кожного співробітника спрямована на те, щоб як можна краще обслужити клієнта. Керівництво ж допомагає начальникам підрозділів в обслуговуванні клієнта, розробляє системи, які дозволяють краще організувати обслуговування, а керівники служб допомагають рядовим службовцям в обслуговуванні клієнта [6].

Основний принцип відбору персоналу в Four Points by Sheraton Zaporozhye – «Потрібний чоловік – в потрібний час – в потрібному місці». Реалізація цього принципу вимагає системного підходу. Кожен менеджер відділу готелю сам визначає необхідність поповнити штат і або самостійно підбирає і відбирає, відповідні йому кадри, або відправляє замовлення у Відділ кадрів.

Для залучення кадрів в Four Points by Sheraton Zaporozhye використовуються наступні методи: метод підбору за допомогою співробітників; кандидати, які сами себе виявили, залучення кадрів через оголошення у пресі, візд в навчальні заклади, інтернет.

В Four Points by Sheraton Zaporozhye була проведена атестація персоналу з використанням програмного модуля (ПМ) «Атестація», розробленого фірмою ТОВ «IDLab». При проведенні атестації в Four Points by Sheraton Zaporozhye визначили два типи критеріїв: спільні (однакові для всіх) і спеціальні (окремі для кожного напрямку діяльності готелю). Нормою, якої потрібно відповідати, є середня оцінка по більшості критеріїв 8 балів. Крім бальної оцінки, кожен критерій має певною вагою. Ця величина відображає значимість кожного критерію порівняно з іншими. Найбільш важливим для готелю параметрами присвоюється вага 5, менш значущі – 4, 3, 2, можливо, і 1. В результаті середня оцінка працівника за критерієм множиться на вагу. Отримані результати по кожному з критеріїв сумуються і складають підсумковий атестаційний бал (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Приклади деяких загальних критеріїв та їх вага, прийнята в Four Points by Sheraton Zaporozhye**

Критерій	Вага	Примітка по оцінці
Лояльність до компанії, виконання її цілей, виконання принципів корпоративної культури	5	0 – не лоялен, 1–4 – слідує цілям умовно, 5–7 – як правило, виконує, 8 – виконує завжди, 9–10 – є носієм та пропагандистом корпоративної культури
Підвищення кваліфікації, готовність до навчання	5	0 – не звертає уваги на підвищення свого професійного рівня, 1 – 4 – вчиться в процесі роботи і тільки в силу виробничої необхідності, 5 – 7 – вчиться у вільний час, 8 – вчиться завжди, сам шукає шляхи підвищення кваліфікації, 9 – 10 – активно навчається, відкритий для нових задач, постійно реалізує можливості навчання
Адаптація до нових методів (технологій) роботи	4	0 – стійке небажання переходити на нові методи роботи, 1 – 4 – перехід формальний, 5 – 7 – перехід необхідний, 8 – швидкий необхідний перехід, 9 – 10 – швидкий перехід, з власними доповненнями та вдосконаленням
...	...	...
Самопрезентація, підтримка іміджу компанії в очах клієнтів та партнерів, стиль, зовнішній вигляд	2	0 – мурзилка, 10 – денди!
<b>Всього:</b>	<b>100</b>	

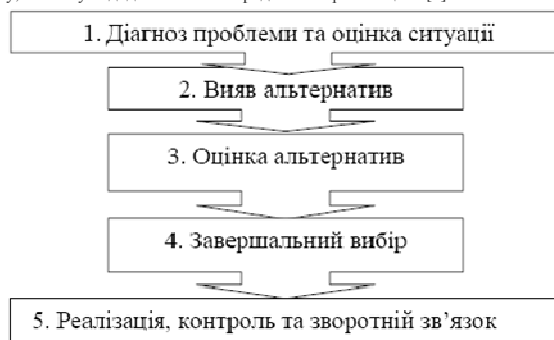
Нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основної одиниці готелю, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі. Оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів всієї організації. До уваги приймається не стільки успішне виконання сьогоденних функцій, скільки здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і навичок.

Один з нових способів контролю роботи персоналу Four Points by Sheraton Zaporozhye, а заодно і виявлення проблемних зон в обслуговуванні покупців є метод «Тасмний покупець» (Mystery Shoppers). В умовах конкуренції якість обслуговування є найважливішим критерієм, за яким клієнти, покупці оцінюють готель. Оцінка якості обслуговування проводиться на підставі попередньо розроблених критеріїв, спеціально розробляються легенди перед відвідуванням «тасмним покупцем», і це дає додаткову детальну інформацію про сильних і слабких сторонах обслуговування. За допомогою цього методу можна оцінювати якість обслуговування, техніку продажів, фірмовий стиль, зовнішній вигляд і манери персоналу, їх поведінка в конфліктних ситуаціях.

Створення системи оцінки персоналу, заснованої на інноваційних сучасних методах, при відборі дозволило б найбільш раціонально та ефективно відібрати найбільш мотивованих кандидатів для роботи в Four Points by Sheraton Zaporozhye.

Побудова нової системи оцінки в Four Points by Sheraton Zaporozhye буде включати в себе наступні кроки (рис. 3).

Виходячи з необхідних від працівників якостей, аналізу структури персоналу організації, прагнення керівництва до інновацій можна запропонувати для оцінки персоналу такий метод як Assessment Center. Центр оцінки застосовний і в сфері мотивації персоналу організації, причому за двома напрямками. По-перше, сама участь у Assessment Center може використовуватися як нагорода, заохочення за роботу (наприклад, часто керівник відбирає для участі у Центрі оцінки тільки найкращих працівників, оскільки проведення Центру оцінки зазвичай дорого обходиться організації). По-друге, працівник, оцінений у ході Assessment Center, як успішний, з великим потенціалом для розвитку, може бути додатково винагороджений організацією [7].



**Рисунок 3. Етапи прийняття управлінського рішення по вибору системи оцінки персоналу в Four Points by Sheraton Zaporozhye**

Недоліком застосування методу Assessment Center полягає в тому, що він може зажадати великих витрат часу і ресурсів. Також бажано залучення експертів, консультантів, ітотехніків з боку – що може бути пов'язано з ризиком витoku інформації, це може становити загрозу для організації.

Переваги методу Assessment Center в оцінці персоналу порівняно з іншими методами оцінки на основі проведеного аналізу літературних джерел, вивчення думок фахівців, практики застосування даного методу, можна виділити наступні:

- можна уникнути емоційної напруженості, негативних емоцій, зазвичай пов'язаних з оцінкою;
- Assessment Center, може замінити собою інші методи оцінки, так як при проведенні Assessment Center немає необхідності залучати клієнтів до оцінки (цю роль може зіграти і колега);
- Assessment Center дозволяє виявити потенціал співробітника, його особистісні характеристики, звичайну поведінку в колективі тощо, тобто замінює собою методи анкетування, психологічного тестування, складання особистісного портрета тощо;

- можна штучно створити критичну, стресову, складну ситуацію, тому що при використанні інших методів складно оцінити поведінку в нестандартних ситуаціях;

- дозволяє виявити соціально-психологічні проблеми в колективі такі, які не можуть бути виявлені при інших методах оцінки;  
- можливість вирішення реальних проблем Four Points by Sheraton Zaporozhye через гру, тобто Assessment Center може переслідувати, на відміну від інших методів, кілька цілей.

З усього вищевикладеного можна зробити висновок про те, що оцінка персоналу Four Points by Sheraton Zaporozhye здійснюється для визначення відповідності працівника вакантній або займаній посаді.

Керівництво організації, поряд з грамотно і добре організованою системою підбору на роботу кваліфікованих кадрів, здатних надалі привести готель до процвітання і загальним визнанням, в першу чергу повинне піклуватися про своїх співробітників, роблячи умови праці комфортними і зручними, що позитивно позначається на результатах роботи. Однак, підбір співробітників на роботу є першочерговим завданням формування трудового колективу, і від того, наскільки правильно зазначена робота проведена, залежить майбутнє готелю.

**Висновки.** У представлений статті була зроблена спроба проведення комплексної оцінки персоналу на окремо взятому підприємстві, зокрема на прикладі готелю Four Points by Sheraton Zaporozhye. Необхідно відзначити той факт, що дане підприємство є великою компанією зі значним штатом працівників – 155 осіб. Отже, на такому підприємстві необхідно при прийомі на роботу проводити тестування кандидатів, а потім кожні три роки повинна проводитись атестація співробітників для визначення їх професійних знань і умінь. Тільки після цього можна буде з упевненістю говорити про професійний підбір кадрів, і виключення фактів зарахування на роботу некомпетентних людей, які мають поверхневе уявлення про готельний бізнес.

У розглянутій організації в даний час коефіцієнт «плінності» кадрів мінімальний, що пов'язано зі стабільністю підприємства і достатнім досвідом роботи основного кількості співробітників. Але, незважаючи на викладене, кадровий підрозділ періодично проводить атестацію свого персоналу, так як адміністрація прагне створити професійний колектив, здатний пропонувати послуги на рівні світових стандартів.

#### Література.

1. Купер Д., Робертсон І.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / Д. Купер, И.Т. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 156 с.
2. Оценка персонала. Управленческие работники [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=277>
3. Разработка корпоративных стандартов работы персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=550>
4. Опанасюк Ю.А. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві / Ю.А. Опанасюк // Вісник СумДУ. Серія «Економіка». – № 1. – 2012. – С. 134 – 140.
5. Квалификационные требования к работникам туристских предприятий [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://prohotel.ru/forum/index.php?topic/4510-kvalifikacionnye-trebovaniia-k-rabotnikam-turi/>
6. Комплексная оценка персонала [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-ocenka-personala>
7. Куклина Т.С. Конкурентоспособность гостиничных услуг / Т.С. Куклина // Украина – Болгария – Европейский союз: Современное состояние и перспективы: II междунар. науч.-практ. конф., 12 – 18 сентября 2013 г.: тезисы докладов. – Варна – Херсон, 2013. – С. 276 – 279.

#### References.

1. Kuper D. Robertson, I.T. and Tindalain G. (2005) *Otbor I naim personala: tehnologii testirovaniya I ochenki* [The selection and recruitment of the personnel: technologies for testing and evaluation], Vershina, Moscow, Russia.
2. "Assessment of personnel. Managerial staff", [Online], available at: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=277> (Accessed 15 Dec 2013).
3. "Development of corporate standards of work of the personnel", [Online], available at: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=550> (Accessed 15 Dec 2013).
4. Opanasuk U.A. (2012), "Improvement of the personnel evaluation system at the enterprise", *Visnik SumDu*, vol. 1, pp. 134–140.
5. "Qualification requirements to the employees of tourist enterprises", [Online], available at: <http://prohotel.ru/forum/index.php?topic/4510-kvalifikacionnye-trebovaniia-k-rabotnikam-turi/> (Accessed 15 Dec 2013).
6. "The complex estimation of the personnel", [Online], available at: <http://hr-portal.ru/article/kompleksnaya-ocenka-personala> (Accessed 15 Dec 2013).
7. Kuklina, T.S. (2013), "The competitiveness of hotel services", *Sbornik докладов na Mezhdunarodnoj nauchnoj konferentsii* [Conference Proceedings of the International Scientific Conference], Ukraine – Bulgaria – European Union: Contemporary State and perspectives, Varna – Kherson, Bulgaria – Ukraine, pp. 276–279.

Стаття надійшла до редакції 11.09.2015р.