Університет економіки та права «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Мельник Олексій Володимирович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Атестація персоналу як інструмент кар'єрного росту»

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент організацій»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____О.В. Мельник
(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант) Алькема Віктор Григорович
доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

Київ-2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота спрямована на підвищення ефективності атестації персоналу закладу «BEERWOOD» як інструменту кар'єрного росту за рахунок впровадження рекомендацій щодо її вдосконалення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу атестації персоналу як інструмент кар'єрного росту.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є атестація персоналу як інструмент кар'єрного росту.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти атестації персоналу закладу «BEERWOOD».

Для досягнення мети в кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні аспекти атестації персоналу як інструменту кар'єрного росту, проведено аналіз процесу атестації персоналу у закладі «BEERWOOD», визначено напрямки удосконалення процесу атестації персоналу, а також розроблено алгоритм управління процесами удосконалення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» та обґрунтовано економічну доцільність прийнятих управлінських рішень щодо атестації персоналу закладу «BEERWOOD».

У роботі використано історичний аналіз, синтез, групування, системний аналіз, економіко-математичний та аналітичний методи.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 108 стор., 16 рис., 19 табл., 85 дж., 8 додатків.

Ключові слова: атестація персоналу, оцінка персоналу, кваліфікація, кар'єрний ріст, просування, управління.

ABSTRACT

The qualification work is aimed at increasing the effectiveness of the personnel certification of the BEERWOOD institution as a tool for career growth by implementing recommendations for its improvement.

The purpose of the qualification master's thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical proposals for improving the process of personnel certification as a tool for career growth.

The object of research of this qualification work is personnel certification as a tool for career growth.

The subject of the research is theoretical provisions, methodological approaches and practical aspects of personnel certification of the BEERWOOD institution.

To achieve the goal, the qualification work considered the theoretical and methodological aspects of personnel certification as a tool for career growth, analyzed the personnel certification process at the BEERWOOD institution, identified areas for improving the personnel certification process, and developed an algorithm for managing processes for improving personnel certification at the BEERWOOD institution and substantiated the economic feasibility of the management decisions made regarding the certification of personnel at the BEERWOOD institution.

The work used historical analysis, synthesis, grouping, system analysis, economic-mathematical and analytical methods.

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of sources used and appendices. The volume of the qualification work is 108 pages, 16 figures, 19 tables, 85 figures, 8 appendices.

Keywords: personnel certification, personnel assessment, qualification, career growth, promotion, management.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КАР'ЄРНОГО РОСТУ 8
1.1. Атестація персоналу як основний інструмент оцінювання кар’єрного росту 8
1.2. Нормативно-правове регулювання процедури атестації персоналу організацій в Україні 17
1.3. Методика проведення атестації для визначення кар’єрного просування персоналу 22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ «BEERWOOD» 33
2.1. Економічна характеристика діяльності закладу «BEERWOOD» 33
2.2. Аналіз системи менеджменту закладу «BEERWOOD» 44
2.3. Оцінка процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD» 51
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «BEERWOOD» 64
3.1. Шляхи та напрямки удосконалення процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD» 64
3.2. Алгоритм управління процесами удосконалення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» 71
3.3. Обґрунтування економічної доцільності прийнятих управлінських рішень щодо атестації персоналу закладу «BEERWOOD» 76
ВИСНОВКИ 83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 87
ДОДАТКИ 96

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що нові реалії життя в умовах війни впливають на всі аспекти діяльності. Перед суб'єктами господарювання постало, зокрема, питання, як вести виробничу діяльність в умовах війни. До діяльності в умовах війни ніхто не був готовий, проте її необхідно здійснювати. Управління персоналом є сферою діяльності, що забезпечує адаптацію діяльності підприємства до нових умов. В умовах масової міграції населення, внутрішнього переміщення, евакуації підприємств у відносно безпечні регіони питання збереження персоналу є основним.

Серед складових роботи з персоналом, таких як добір і розстановка працівників, формування резерву для заміщення посад керівників і фахівців ключових напрямів діяльності підприємства, установи чи організації, навчання персоналу, чільне місце посідає оцінка професійних і ділових якостей та організаторських здібностей керівників, професіоналів фахівців, визначення їхніх можливостей виконувати завдання та функції на дорученій ділянці роботи. Атестація, як найбільш поширена форма оцінки персоналу, являє собою процедуру визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенційних можливостей, тому обрана тема є актуальною.

Для моніторингу стандартів та контролю за професійною компетентністю співробітників керівництво будь-якого підприємства повинно проводити атестацію працівників, тобто можна сказати, що питання атестації працівників сьогодні є дійсно важливим і потребує більшої уваги при оцінюванні розвитку працівників.

Сучасні реалії економічної ситуації в Україні привертають увагу вчених та експертів до необхідності ефективного корпоративного управління. Часто можна побачити ситуацію на підприємстві, працівника з високими професійними якостями, який сумлінно і відповідально працює вчасно, але вже

давно не визнаний керівництвом. Важливість проблеми атестації, планування та розвитку працівників пояснюється в роботах таких науковців: В. Г. Алькема, Н. Артеменко, І. Задой, Н. Григор'єва, О. П. Дякієв, А. М. Колот, В. Літинська. Проте взаємозв'язок між результатами атестації працівників та їх кар'єрним зростанням не повністю відображено в роботах науковців, а тому потребує подальшого вивчення.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу атестації персоналу як інструмент кар'єрного росту.

Для досягнення сформованої мети було поставлено та вирішено такі завдання:

– охарактеризувати атестацію персоналу як основний інструмент оцінювання кар'єрного росту;

– розглянути нормативно-правове регулювання процедури атестації персоналу організацій в Україні;

– розкрити методику проведення атестації для визначення кар'єрного просування персоналу;

– дати економічну характеристику діяльності закладу «BEERWOOD»;

– проаналізувати систему менеджменту закладу «BEERWOOD»;

– оцінити процес атестації персоналу закладу «BEERWOOD»;

– визначити шляхи та напрямки удосконалення процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD»;

– розробити алгоритм управління процесами удосконалення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» ;

– обґрунтувати економічну доцільність прийнятих управлінських рішень щодо атестації персоналу закладу «BEERWOOD».

Об'єктом дослідження є атестація персоналу як інструмент кар'єрного росту.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи та практичні аспекти атестації персоналу закладу «BEERWOOD».

При виконанні завдань кваліфікаційної роботи було використано такі методи дослідження: історичний аналіз, синтез – для розкриття теоретичних аспектів атестації персоналу організації; групування, системний аналіз – для діагностики діяльності та оцінювання процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD», економіко-математичний та аналітичний методи – для обґрунтування економічної доцільності прийнятих управлінських рішень щодо вдосконалення процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові розробки вітчизняних і закордонних вчених з питань атестації персоналу, законодавчі та нормативні акти, аналітичні дані та фінансова звітність закладу «BEERWOOD».

Наукова новизна та практична значимість роботи визначається власними підходами до проведення досліджень атестації для визначення кар’єрного росту персоналу в сучасних реаліях.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні ключових параметрів ефективної системи управління атестацією персоналу як інструменту кар’єрного росту закладу «BEERWOOD», які можуть бути використані в управлінні персоналом підприємствами ресторанного господарства. Наукові підходи допомогли визначити ефективні мотиваційні системи та інструменти вдосконалення процесу атестації та управління розвитком персоналу.

Кваліфікаційна магістерська робота містить три логічно пов’язаних розділи, до складу яких входять 9 підрозділів, вступ, висновки, список використаних джерел обсягом 85 джерел, 8 додатків. Основний зміст кваліфікаційної роботи представлений на 83 сторінках. Кваліфікаційна магістерська робота містить 19 таблиць, 16 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ КАР'ЄРНОГО РОСТУ

1.1. Атестація персоналу як основний інструмент оцінювання кар'єрного росту

В сучасних умовах необхідність оцінки персоналу з метою визначення перспектив кар'єрного просування мають велике значення, оскільки вітчизняні підприємства часто стикаються з формалізмом у процесі оцінки персоналу та недостатнім розумінням важливості оцінки та розвитку персоналу.

Запорукою досягнення високих показників діяльності будь-якого сучасного підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку є персонал. Зокрема, від його рівня освіченості, творчості, креативності, досвіду, професійних якостей, мотиваційних переваг залежить ефективність та результативність ведення бізнесу. Професійний і якісний підбір–працівників є лише початковою умовою побудови успішної діяльності підприємства, адже в умовах сьогодення вже недостатньо лише віднайти та залучити до співпраці висококваліфікованих працівників, їх потрібно вміти утримати, постійно підвищуючи їх професійний рівень для якісного виконання поставлених завдань, що уможливлюється шляхом їх розвитку.

А. Касич та О. Бурба визначають: «В умовах, коли конкуренція між підприємствами неухильно переміщається у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації в управлінні персоналом стають вирішальним чинником успіху. Стратегічним напрямом системи управління людськими ресурсами є формування потужного трудового потенціалу співробітників, які володіють необхідним набором компетенцій, високою самоорганізацією, внутрішньою мотивацією на виконання виробничих завдань і за якісними характеристиками відповідають потребам та цілям підприємства. Фактично це

вимагає зміни філософії відносин між роботодавцями та найманими працівниками» [23, с. 130].

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує ділові та особистісні якості та перспективні можливості співробітників.

Проведення оцінки ділових та особистісних якостей персоналу підприємства дозволяє вирішити цілу низку завдань [32-34; 43; 60]:

– виявити сильні та слабкі сторони працівників, їхні можливості та здібності, що нададуть можливість ефективно планувати кар'єру персоналу та позитивно впливати на перспективи її розвитку;

– виявити недоліки та помилки, які допускають працівники підприємства під час виконання своїх посадових обов'язків та знайти шляхи їх усунення;

– виявити у працівників позитивні ділові та особистісні якості та сприяти їхньому розвитку; ефективно впливати на мотивацію працівників;

– приймати рішення про кар'єрне просування персоналу.

Виходячи із мети подальшого кар'єрного розвитку оцінку персоналу підприємства доцільно розглядати як складний та багатогранний процес визначення рівня ділових та особистісних якостей працівника, за результатами якого проводиться управління його кар'єрним просуванням в межах підприємства [77; 82]

На сьогодні, в науковій практиці не існує єдиного визначення терміну «розвиток персоналу», що обумовлено його багатогранністю та приналежністю не лише до економічної, але й педагогічної та соціально-психологічної категорій. Найпоширеніші трактування науковцями даного поняття відображені

у Додатку А, результати дослідження яких дають підстави виділити наступні підходи щодо його сутності і змісту: процесний [6; 9], функціональний [12; 20; 38], якісний [25; 48] та системний [25]. Причому, на відміну від інших науковців, В. Маслов, А. Мельник, Н. Лучна та Й. Хентце акцентують свою увагу не на переліку організаційно-економічних заходів необхідних для розвитку персоналу, а перш за все на їх кінцевих результатах – розкриття інтелектуального, творчого та культурного потенціалу кожного працівника, набуття ним нових компетенцій для виконання нових завдань і функцій, заняття нових посад тощо та в цілому підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, необхідність розвитку персоналу обумовлюється факторами впливу на діяльність підприємства зовнішнього – швидкі темпи науково-технічного прогресу, перехід до інформатизованого типу суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси тощо та внутрішнього середовища – зміна стратегії функціонування і розвитку, оволодіння прогресивними технологіями, освоєння нових видів продукції, бізнес-процесів, методів роботи, формування нової структури управління, вихід на міжнародні ринку збуту, прагнення зміцнити конкурентні позиції тощо. Виходячи з цього, управлінський вплив на розвиток персоналу підприємства має носити системний характер задля забезпечення збалансованості та цілеспрямованості у напрямку змін за всіма його структурними елементами. Тобто, виникає потреба побудови ефективної системи (механізму) управління процесами розвитку персоналу.

В. Стадник та Л. Гризовська підкреслюють: «Основними елементами системи управління розвитком персоналу підприємства є розвиток ключових компетенцій працівників та їх лідерських навиків, сприятливий інноваційний клімат, висока інноваційна культура та ефективний мотиваційний механізм, що стимулює працівників до саморозвитку і самореалізації» [62, с. 12].

До того ж, для ефективного управління процесами розвитку персоналу підприємство може використовувати різноманітні типи моделей. До прикладу, Н. Маркова виділяє такі моделі розвитку персоналу [35]: «технікоцентрична,

бюрократична, соціоцентрична, партисипативна та знаннєорієнтована». І якщо перші три моделі управління є більш придатними для великих компаній, які намагаються зміцнити свої конкурентні позиції на ринку за рахунок створення власних або залучення зовні прогресивних технологій, розвитку професійних компетенцій працівників в межах займаної посади або ж поліпшення організаційної взаємодії, то для малих підприємств цього не достатньо. Тому, з нашої точки зору, розвиток персоналу таких підприємств вимагає застосування саме партисипативної та знаннєорієнтованої моделей.

На думку К. Капінос «Ядром системи управління персоналом на підприємстві, у тому числі їх розвитком, є кадрова політика» [21, с. 52-56]. Відмітимо, що кадрова політика інноваційно-орієнтованого підприємства є дещо відмінною від традиційної (як правило, основна форма розвитку працівників – підвищення кваліфікації), адже основним об’єктом її управління виступає розкриття та розвиток інтелектуального потенціалу кожного працівника, набуття ним ключових компетенцій для створення чогось нового. Вона спрямована не лише на отримання економічного ефекту, але й соціального.

З цього випливає, що в основу такої політики, окрім диференційованого підходу, покладено ще й компетентнісний підхід, який акцентує увагу перш за все не на наявності у працівників певного рівня знань, умінь та навиків, а на здатності уміло використовувати ці компетенції у їх професійній діяльності та у напрямку особистого саморозвитку і самовдосконалення. Тобто, важливим стає, які функції, завдання, види робіт тощо зможе виконувати персонал по завершенню програм розвитку, а не який обсяг знань він має опанувати. Кадрова служба такого типу підприємств покликана створювати злагоджений колектив однодумців, здатних до реалізації інноваційний рішень; атмосферу довіри та підтримки для забезпечення ефективних комунікаційних процесів; ефективний механізм стимулювання працівників до впровадження інновацій; гнучкий графік роботи працівників тощо. При цьому, щоб ефективно реалізовувати кадрову політику, кадрова служба підприємства має

використовувати прогресивні форми та методи під час управління розвитком різних категорій персоналу.

До складових кадрової діяльності належать добір і розстановка працівників, формування резервів для заміщення посад керівників і спеціалістів за основними напрямами діяльності підприємств, установ і організацій, навчання кадрів тощо. Важливе значення має оцінка технічних і ділових якостей керівників, експертів і спеціалістів, їх організаторських здібностей, визначення здатності виконувати завдання і функції на дорученій ділянці роботи. Атестація, найпоширеніша форма оцінки персоналу, не тільки визначає рівень співробітника, його кваліфікацію, практичні навички та підприємницькі якості, але й визначає його придатність до роботи та посади, яку він займає [13].

Результати атестації співробітників є основою для прийняття керівниками компаній важливих кадрових рішень. Атестація проводиться у випадках та порядку, прямо передбаченому законом. У разі недотримання відповідних вимог результат атестації не має правового значення.

Атестація персоналу – це кадровий захід, спрямований на оцінку того, чи відповідає рівень роботи, кваліфікація та потенціал особи вимогам роботи, яка буде виконуватися. Основною метою атестації є не контроль за результатами діяльності (хоча це теж дуже важливо), а виявлення резервів збільшення виплат працівникам [65].

У кваліфікації беруть участь не тільки співробітники служби управління персоналом, а й їхні керівники. Наприклад, в американських компаніях керівники повинні знати не тільки своїх прямих підлеглих, а й співробітників глибше в організаційній структурі. Відповідальна особа на один-два рівня вище переглядає, перевіряє та підтверджує присвоєний рейтинг, враховуючи зазначені відповіді працівника.

При атестації керівників має сенс не тільки оцінювати роботу кожного керівника, а й організувати спеціальні процедури оцінювання роботи очолюваних ними підрозділів (шляхом отримання інформації від кожного

підрозділу компанії та зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

Аналіз практик управління персоналом показує, що в більшості випадків компанії використовують атестацію як оцінку ефективності роботи співробітників, тобто оцінку роботи та якостей, які впливають на досягнення результатів. Форма оцінювання містить два відповідні розділи і, як правило, потребує детального обґрунтування від керівника на додаток до оцінки. Процедура атестації передбачає індивідуальне обговорення результатів оцінювання з підлеглими та завірення їх їхніми підписами.

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства подані у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства

Цілі атестації	Завдання
1. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їх кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства. Оцінювання ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом
2. Організаційні: 2.1. Підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високій рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
2.2. Переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
2.3. Зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
2.4. Звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, які не відповідають посадам, що вони обіймають
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної плати, наданням премій, підвищенням на посаді працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу підприємства. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників

Джерело: складено автором на основі [44]

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну (рис. 1.1).

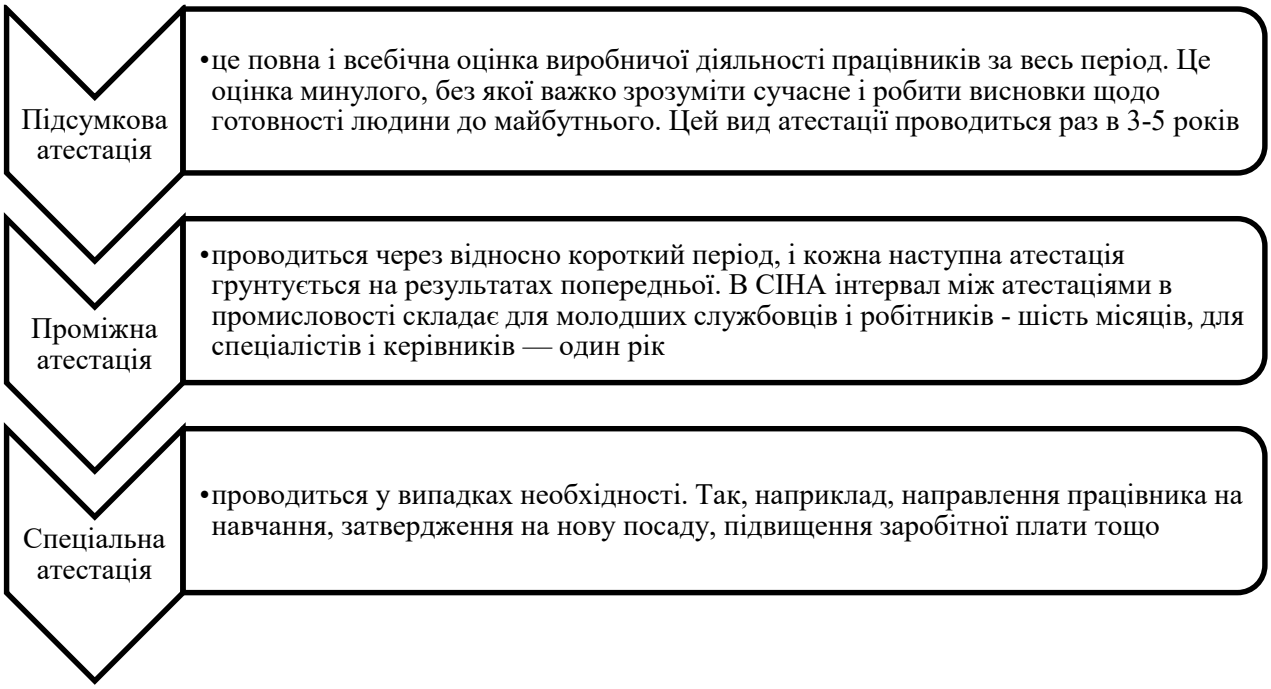


Рис. 1.1. Види атестації

Джерело: побудовано автором на основі [16; 57]

Роботодавці можуть атестувати своїх працівників, але не зобов'язані (ст. 11 ч. 1 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 р. № 4312-VI) [50]. Категорії атестованих працівників та періодичність їх виконання визначаються колективним договором. Зараз атестація – це не стільки ударний механізм, скільки можливість підвищити ефективність [14].

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить установлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належать: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень; усунення кругової поруки та взаємної невимогливості в колективі; посилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів; підвищення відповідальності керівників і фахівців; одержання обґрунтованих підстав для звільнення працівників, котрі не відповідають вимогам посади, яку

займають, планування трудової кар’єри персоналу, зарахування працівників до резерву на керівні посади і т. п. [58].

Проведення атестації персоналу ґрунтується на таких принципах (рис. 1.2):

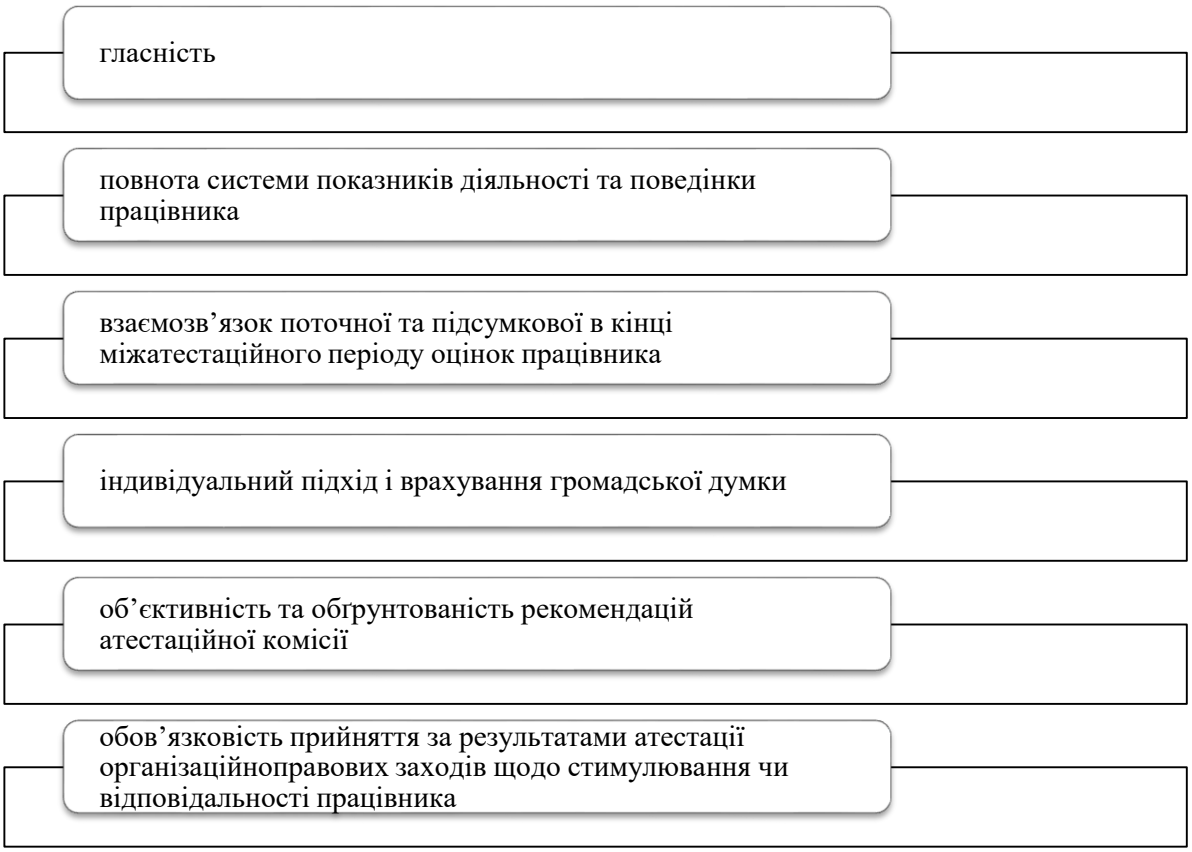


Рис. 1.2. Принципи атестації

Джерело: побудовано автором на основі [17, с. 17-18]

Грамотно проведений процес атестації дозволяє:

– виявити проблеми в управлінні персоналом серед окремих підрозділів;

– визначити проблеми в існуючій організаційній структурі;

– виявити проблемні аспекти взаємодії підрозділів;

– сформувати кадровий резерв;

– запланувати навчання на весь наступний період;

– переглянути рівень заробітної плати працівників та прийняти рішення стосовно нарахування премій та бонусів;

– сформувати план із підбору і ротації персоналу;

– визначити бюджет витрат на персонал в наступний період [54, с. 211].

Незважаючи на всі плюси, ми вважаємо, що система атестації персоналу має ряд недоліків:

– по-перше, присутній суб’єктивізм оцінки, а також централізація процесу атестації, тобто спостерігається низький ступінь демократизму, що веде до слабкої вмотивованості персоналу до праці;

– по-друге, потрібно позбавитися суб’єктивності керівника в оцінці підлеглих;

– по-третє, необхідно ввести загальну систему атестації та оцінки персоналу;

– по-четверте, варто розробити як психологічні, так і професійні вимоги до керівників та працівників загалом [22, с. 88].

Значення атестації подано на рисунку 1.3.

Підприємство	Керівники	Персонал
• забезпечення підприємства висококваліфікованим и кадрами; • основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду; • оптимізація процесу • планування	• точна і об'єктивна інформація про підлеглих; • достатня інформація для прийняття обґрунтованих рішень про просування і преміювання підлеглих; • виявлення працівників з високим потенціалом	• чітке розуміння свого місця в організації; • самореалізація; • професійне зростання та кар'єрне просування; • бачення своєї ролі всередині організації в майбутньому

Рис. 1.3. Значення атестації для підприємства, керівників та співробітників

Джерело: побудовано автором на основі [30, с. 56]

Отже, значення атестації працівників організації зростає, якщо компанія керується дотриманням прав людини та соціальної безпеки у сфері трудових відносин. Значення атестації в системі трудової мотивації також є важливим. Це пов’язано з тим, що об’єктивна оцінка підлеглих керівниками може служити моральним стимулом до вдосконалення, підвищувати зацікавленість працівників у збагаченні своїх знань, умінь і навичок, досягненні високих результатів праці.

1.2. Нормативно-правове регулювання процедури атестації персоналу організацій в Україні

Нормативно-правова база атестації персоналу відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, об'єктивності та законності процесу оцінки працівників. Вона включає різні закони, підзаконні акти, нормативні документи та внутрішні положення організацій, що регулюють процедури атестації. Нормативно-правова база дозволяє стандартизувати підходи до атестації, забезпечуючи рівні можливості для всіх працівників і сприяючи їх професійному розвитку.

Закон України «Про професійний розвиток працівників», ухвалений у 2012 р., у третьому розділі визначає правові та організаційні засади атестації працівників [50].

До ухвалення Закону України «Про професійний розвиток працівників» атестація персоналу організацій регулювалася різними законами України та іншими нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, центральних органів виконавчої влади, що у ряді випадків суперечили один одному. Не регулював процеси проведення атестації персоналу чинний Кодекс законів про працю України.

За своєю сутністю, завданнями та функціями атестація персоналу в організаціях різних форм власності істотно не відрізняється. Тому регулювання

процесу атестації працівників слід поширювати як на державні, так і на недержавні підприємства. Функції державного регулювання питань, пов'язаних з атестацією персоналу в організаціях незалежно від форм власності, мають бути покладені на Міністерство соціальної політики України.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» визначено, що роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Оскільки атестація – це право, а не обов'язок роботодавця, компанія може її не проводити (за винятком випадків, коли відповідно до інших законодавчих актів атестація є обов'язковою для окремих категорій персоналу та роботодавців [50]. Категорії працівників, котрі підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, де не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, терміни та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. Стосовно випадку, коли нема профспілкової організації, то ця ситуація Законом не врегульована.

Організації мають право розробляти власні положення з атестації персоналу виходячи з поставлених цілей і завдань. Однак треба мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може бути підставою для працівника, незадоволеного прийнятим щодо нього рішенням, оспорювати його згідно з Кодексом законів про працю України.

Кодекс законів про працю України є основним законодавчим актом, який регулює трудові відносини в країні. У КЗпП містяться загальні положення щодо прав та обов'язків працівників і роботодавців, включаючи питання атестації. Зокрема, Кодекс визначає основні принципи та порядок оцінки праці, права працівників на оскарження результатів атестації, а також обов'язки роботодавців щодо забезпечення справедливого та об'єктивного процесу оцінки [24].

Необхідність проведення атестації окремих категорій працівників передбачено законодавчо. Зокрема, обов'язковій атестації підлягають:

– окремі категорії наукових працівників (Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 р. № 848-VIII);

– окремі працівники сфери освіти (Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 р. № 2145-VIII, Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.20 р. № 463-IX, Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.98 р. № 103/98-ВР, Закон України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 р. № 1841-III);

– окремі працівники сфери електроенергетики (Закон України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 р. № 2019-VIII) тощо [42].

Порядок обов'язкової атестації, як правило, конкретизується у відповідному нормативно-правовому акті, виданому профільним відомством. Зокрема, проведення атестації працівників окремих галузей та органів влади регламентують такі нормативно-правові акти:

Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств, затверджене постановою КМУ від 27.08.99 р. № 1571;

Типове положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затверджене постановою КМУ від 26.10.2001 р. № 1440;

Положення про атестацію наукових працівників, затверджене постановою КМУ від 13.08.99 р. № 1475;

Типове положення про атестацію педагогічних працівників України, затверджене наказом Міносвіти від 06.10.2010 р. № 930;

Порядок проведення атестації лікарів, затверджений наказом МОЗ від 22.02.2019 р. № 446;

Положення про порядок проведення атестації провізорів, затверджене наказом МОЗ від 12.12.2006 р. № 818;

Положення про порядок проведення атестації фармацевтів, затверджене наказом МОЗ від 12.12.2006 р. № 818;

Положення про порядок проведення атестації керівників і спеціалістів підприємств, організацій, установ споживчої кооперації України, затверджене постановою Укоопспілки від 12.08.93 р. № 146;

Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій залізничного транспорту України, затверджене наказом Мінтрансу від 16.04.96 р. № 127 [27].

Атестація персоналу може проводитися й у не передбачених законодавством випадках за самостійним рішенням роботодавця, але не частіше одного разу на три роки (ст. 11) [24]. При її проведенні повинні дотримуватися норми чинного законодавства та положення окремих нормативних актів, що регулюють питання обов'язкової атестації працівників. Перелік категорій працівників, які не підлягають атестації, наведено у ст. 12 Закону № 4312 [50]. За підсумками атестації роботодавець має право змінювати посадові оклади (ставки) у межах затверджених мінімальних і максимальних розмірів окладів для відповідної посади (ч. 6 ст. 96 КЗпП) [24].

Виявлена внаслідок проведення атестації невідповідність працівника займаній посаді може бути підставою для його переведення на іншу посаду або роботу або направлення на навчання. Якщо працівник відмовляється від переведення та/або від професійного навчання, роботодавець має право звільнити такого працівника на підставі п. 2 ч. 1 ст. 40 КЗпП [24] та ч. 3 ст. 13 Закону № 4312 [50].

Внутрішні нормативні акти організацій:

Положення про атестацію персоналу є внутрішнім документом організації, який регулює порядок проведення атестації. Воно містить критерії оцінки, склад атестаційної комісії, періодичність атестації та процедури оскарження результатів. Положення розробляється відповідно до загальнодержавних нормативно-правових актів та специфіки діяльності організації. Воно забезпечує стандартизований підхід до оцінки працівників та сприяє об'єктивності і прозорості процесу атестації.

Посадові інструкції містять конкретні вимоги до працівників на різних посадах, які враховуються при проведенні атестації. Вони допомагають чітко визначити критерії оцінки професійної діяльності та відповідність працівника займаній посаді. Посадові інструкції є важливим елементом внутрішньої нормативно-правової бази, що забезпечує структурований підхід до атестації.

Міжнародні стандарти та рекомендації: ISO 9001 «Системи менеджменту якості» містить вимоги до систем управління якістю, включаючи процеси оцінки та атестації персоналу. Впровадження ISO 9001 сприяє забезпеченню об'єктивності та ефективності атестаційних процедур. Організації, що сертифіковані за стандартом ISO 9001, зобов'язані впроваджувати системи управління якістю, які включають регулярні оцінки персоналу для забезпечення відповідності встановленим стандартам [80].

Міжнародна організація праці надає рекомендації щодо справедливої оцінки праці, забезпечення прав працівників на чесне та об'єктивне оцінювання, а також щодо запобігання дискримінації та забезпечення рівних можливостей при атестації. Ці рекомендації допомагають країнам розробляти свої національні нормативно-правові бази відповідно до міжнародних стандартів [52].

Нормативно-правова база атестації персоналу є критично важливою для організацій з кількох причин. По-перше, вона забезпечує правову основу для проведення атестації, що дозволяє уникнути конфліктів та спорів між працівниками та роботодавцями. По-друге, нормативно-правова база встановлює чіткі критерії та процедури оцінки, що сприяє об'єктивності та прозорості процесу. По-третє, дотримання нормативно-правових актів забезпечує захист прав працівників та гарантує справедливе ставлення до них.

Організації, які дотримуються встановлених нормативно-правових актів, можуть забезпечити високу ефективність атестації, що сприяє професійному розвитку працівників, підвищенню їх мотивації та продуктивності праці. Крім того, нормативно-правова база допомагає організаціям адаптувати свої

внутрішні політики та процедури до вимог законодавства, що є важливим елементом корпоративного управління.

1.3. Методика проведення атестації для визначення кар'єрного просування персоналу

Порядок проведення атестації регулюється відповідними законами та нормативно-правовими актами, які узгоджують основні моменти. Це означає, що керівник підприємства має право вирішувати питання про проведення атестації окремих категорій працівників, виходячи з вимог конкретних нормативно-правових актів, зокрема щодо періодичності атестації – 1 раз на 3-5 років та обов'язкові домовленості з профспілками або, за відсутності профспілок, представниками працівників, обраними профспілками.

Атестацію персоналу підприємства слід проводити за етапами представленими на рис. 1.4.

Важливим етапом організації атестації є підготовчий період, під час якого відділ кадрів підприємства розробляє пропозиції щодо:

– складу атестаційної комісії (якщо у вас є велика кількість працівників, які готуються до атестації, ви можете створити кілька комісій).

– плану атестації.

– періоду атестації.

До складу комісії (зазвичай у кількості від 5 до 9 осіб) входять керівник структурного підрозділу, кваліфікований фахівець з практичним досвідом у відповідній галузі, представник профспілки, а в разі відсутності – обраний робітник.

Рис. 1.4. Алгоритм проведення атестації працівників

Джерело: побудовано автором на основі [55, с. 31-32]

План-графік атестації визначає черговість проведення атестації працівників. Першими атестуються члени атестаційної комісії. Далі – начальник структурного відділу. Потім – інші працівники [55, с. 33].

Під час підготовки до атестації важливо визначити чисельність і склад списку працівників, які атестуються. При складанні переліку необхідно враховувати положення нормативного законодавства про те, що на окремі категорії працівників не поширюються вимоги щодо проведення атестації.

За загальним правилом, від атестації звільняються:

– працівники, які пропрацювали на займаній посаді менше одного року;

– молоді фахівці в період обов'язкової роботи за направленням після закінчення навчального закладу за умови, що їх підготовка здійснювалася за державним замовленням, та молоді фахівці, які були направлені на навчання на підставі угоди між ними та підприємством;

– вагітні жінки та жінки, які мають дітей віком до одного року [63, с. 12].

Окремими положеннями про проведення атестації передбачається звільнення від атестації або проходження її за власним бажанням осіб, які працюють за сумісництвом, а також осіб, які працюють за строковими трудовими договорами. Жінки, які перебували у відпустках у зв'язку з вагітністю та пологами і для догляду за дитиною віком до трьох років, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу [61, с. 51].

Керівник організації видає наказ про проведення атестації до якого додається список працівників, які підлягають атестації, графік проведення атестації та склад атестаційної комісії.

Підготовка до атестації включає організацію роботи щодо пояснення цілей і процесу атестації. На кожного працівника, який потребує атестації, складається довідка з комплексною оцінкою відповідності його професійної підготовки та кваліфікації вимогам до займаної посади; ставлення до роботи та виконання роботи; показники діяльності за минулі періоди; виконання передатестаційних рекомендацій. Працівники, які проходять атестацію, повинні бути ознайомлені заздалегідь, але не пізніш як за тиждень до початку атестації, про отримання характеристик, з якими вони мають право погодитися або не погодитися. Характеристики подаються до атестаційної комісії разом із тимчасовим атестаційним посвідченням працівника не менше ніж за два тижні до атестації.

Служба кадрів: доводить до відома працівників, які підлягають атестації, положення щодо проведення атестації працівників на підставі атестації та наказу про проведення атестації в установлений термін (під розписку); готує тимчасові листи атестації та форм атестації для поточної атестації; заповнює розділ «Загальні дані» атестата працівника, який підлягає атестації; пояснює своїм співробітникам мету та процес сертифікації.

Атестаційну комісію очолює голова, який зазвичай призначається з числа заступників голови компанії чи організації. Повноваження Комісії продовжуються на строк, визначений положенням, із забезпеченням певної стабільності та ротації її складу. На засідання атестаційної комісії

запрошуються працівники разом із керівниками підрозділів. При цьому, якщо працівник, який підлягає атестації, не з'явився на засідання без поважних причин, Комісія має право провести атестацію за відсутності працівника. Відповідно до нормативного законодавства до поважних причин враховуються: хвороба, відпустка за сімейними обставинами, інші поважні причини, передбачені чинним законодавством. Документ, що підтверджує відсутність працівника на засіданні атестаційної комісії, подається безпосереднім його керівником керівнику (секретарю) атестаційної комісії.

Оцінка професійних, управлінських та організаторських здібностей працівників атестаційними комісіями традиційно базується на характеристиках, звітах керівників організаційних підрозділів, запитаннях працівників, які атестуються, та їхніх відповідях, у деяких випадках за іншими критеріями.

За результатами атестації кожному працівнику, який пройшов атестацію, комісія шляхом публічного або таємного голосування (спосіб голосування визначає комісія перед початком роботи) присвоює одну з наступних оцінок:

– відповідає займаній посаді;

– відповідає посаді, яку обіймає за певних умов (наприклад, вказується необхідність підвищення кваліфікації за фахом роботи, стажування тощо);

– не відповідає займаній посаді [13].

Результати голосування оформляються протоколом засідання комісії та довідкою за підписом голови та членів комісії, які брали участь у голосуванні. Результати атестації повідомляють атестованому працівнику та його безпосередньому керівнику відразу після атестації. Посвідчення та характеристика на працівника, який пройшов атестацію, зберігаються в особовій справі на робочому місці.

З огляду на загальну позитивну оцінку працівника, атестаційна комісія може рекомендувати вищому керівництву компанії: переведення працівника, який вважається таким, що відповідає займаній посаді, на вищу посаду з метою

проходження ним стажування на вищій посаді; зарахування до кадрового резерву; призначає повторну атестацію (через рік) працівників, які за певних умов погоджуються виконувати надані рекомендації та визнані такими, що відповідають цій посаді.

Атестаційні комісії мають право пропонувати підвищення, просування по службі, переведення в інші підрозділи, направляти працівників на курси підвищення кваліфікації з урахуванням їх особистих характеристик і професійної підготовки. Проте остаточне рішення щодо кожного атестованого працівника прийматиме керівник організації відповідно до встановлених процедур та з урахуванням рекомендацій комітету [63, с. 14-15].

Під час проведення періодичної атестації персоналу здійснюється накопичення інформації стосовно професійної діяльності працівника, його ділових та особистісних якостей за весь міжатестаційний період та динаміку змін даних показників за весь період роботи в організації. Це підвищує об'єктивність процесу атестації працівника, зменшуючи вплив суб'єктивізму та формалізму при атестації. Вона одночасно відіграє дуже важливу виховну роль,оскільки вказує на недоліки персоналу в роботі та накреслює шляхи їх усунення. Отже, атестація являється ефективним методом в управлінні розвитком персоналу.

В ході атестації проводиться інвентаризація бізнесу – компетенцій, необхідних компанії задля досягнення намічених цілей. Йдеться про визначення за допомогою атестації цінності співробітників не лише для підрозділу (групи), але і для організації в цілому, оптимальної розстановки співробітників на місцях та створення системи оплати праці.

Компанія Begin Group і MBF Educational Center провели спільне дослідження, присвячене атестації персоналу в Україні. Метою дослідження було з'ясувати наскільки атестація поширена в українських компаніях, як регулярно і за допомогою яких методів вона проводиться і які цілі переслідує. В ході дослідження було опитано 150 представників кадрових відділів провідних українських компаній. Серед них – менеджери по персоналу, hr-директора,

фахівці відділів роботи з персоналом і навчання. Результати опитування показали, що більшість компаній проводять атестацію персоналу – 54,2% компаній, 19% планують ввести її в найближчому майбутньому, 26,8% на даний момент не бачать в цьому необхідності [27, с. 148].

При здійсненні оцінки керівником підлеглих часто виникають суб'єктивні казуси, суть яких полягає в наступному:

«Проекція» – стан такого моменту, коли працівникові, котрого оцінюють, намагаються приписати почуття або наміри того, хто оцінює.

«Луна» – процес неправомірного узагальнення певних окремих рис в характері працівника, котрого оцінюють.

«Атрибуція» – один із елементів суб'єктивної оцінки, що полягає у тому, що керівник може приписувати підлеглому ті здібності або риси, які були замічені в іншій людині, котра чимось схожа на цю.

«Очікування» – один із різновидів суб'єктивної оцінки, який залежить від виправдовування працівником очікувань керівника. При цьому очікування як керівника, так і організації в цілому можуть не збігатися.

Оцінка «з першого погляду» – один із елементів суб'єктивної оцінки, заснований на переконанні, що тільки перше враження – правильне. Це призводить до того, що впродовж довготривалого періоду керівник оцінює працівників тільки «з першого погляду», хоча це не завжди правильно.

Упередження до працівників зі стажем – дуже поширений елемент серед різновидів суб'єктивної оцінки. Дослідження свідчать про те, що чим довше працівник працюватиме на одному місці, тим нижчою виявиться його оцінка. Причина такого криється в очікуванні, що з часом працівник виконуватиме роботу краще. Якщо це не відбувається, то керівник занижує оцінку працівника.

Вибірковість сприйняття – одна із причин суб'єктивності оцінки:кожен із нас помічає та запам'ятовує тільки ті явища, які мають для нас найбільше значення, до того ж до сприйняття яких ми найбільше підготовлені [69].

Атестація забезпечує більш високий рівень віддачі людських ресурсів у організації. Показники економічної ефективності атестації працівників наведено на рис. 1.5.

Рис. 1.5. Показники економічної ефективності атестації працівників

Джерело: побудовано автором на основі [36]

Показники соціальної ефективності атестації персоналу організації наведено на рис. 1.6.

Рис. 1.6. Показники соціальної ефективності атестації персоналу організації

Джерело: побудовано автором на основі [42]

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв та показників оцінювання працівників, недосконаліть існуючих методів і процедур оцінювання.

Задля підвищення достовірності оцінки працівників при проведенні атестації, поряд із посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками, повинні застосовуватися кваліфікаційні карти, моделі компетентностей, професіограми і психограми професій керівників та фахівців, специфікації робіт, професійні стандарти.

Для кращої об’єктивності атестації в оцінці відповідності особливостей керівників та фахівців вимогам посад,що вони займають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів та соціологів, а також незацікавлених осіб, що знаходяться поза межами організації.

Атестація персоналу проводиться після досягнення працівником прийнятної стадії виробничої адаптації. У даному випадку під час атестації аналізують стан розвитку відсутніх професійних та ділових якостей у фахівців й керівників в процесі трудової діяльності, формування індивідуального стилю роботи. Це необхідно враховувати при прийнятті рішення атестаційної комісії стосовно відповідності працівника посаді, що він займає,розробленні рекомендацій особам, котрі проходять атестацію, відносно поліпшення їх роботи, удосконалення індивідуального стилю діяльності.

Підвищення ефективності атестації забезпечує використання результатів оцінки працівників при розробці заходів професійної перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації фахівців й керівників структурних підрозділів організації. Атестаційна комісія, виявляючи прогалини в професійно-кваліфікаційному рівні персоналу, визначає раціональніші форми і методи подальшого навчання фахівців та керівників.

При врахуванні результатів атестації персоналу потрібно дотримуватися певних принципів. Один з них – обов’язковість вжиття першим керівником організації за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо

стимулювання або встановлення відповідності працівника посаді, що він займає.

Для врахування результатів атестації в організації можна використати шкалу змін оплати праці працівників. В основу оцінки покласти результати оцінок професійних, ділових та особистісних якостей працівника протягом між атестаційного періоду. Результати визначаються шляхом оцінки виконання працівником індивідуального плану розвитку або особистих цілей, використовуючи дані спеціальної форми реєстрації досягнень працівника [30, с. 56-58].

У процесі атестації персоналу широко застосовуються такі кількісні методи оцінки якостей працівників: метод бальної оцінки, метод рангової бальної оцінки за оцінними характеристиками, система класифікації за порядком, система графічного профілю, вільна коефіцієнтна оцінка та ін. Вони доповнюють якісні методи оцінки персоналу в процесі здійснення атестації, що в основному мають описовий характер. Окрему групу методів оцінювання працівників складають комбіновані методи. Вони охоплюють тестування, анкетування, метод підсумкових оцінок за частотою виявлення якостей, система заданого групування працівників, ділові ігри.

Підсумовуючи, можна зазначити, що атестація – це процедура оцінки відповідності того, хто атестується, встановленим нормам і вимогам.

Робота, пов’язана з організацією та проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадровий потенціал, удосконалити його відбір, розміщення та використання. Взагалі атестація є необхідним процесом, тому що це позитивне явище як для організації, так і для працівника. Це покращує роботу персоналу, контролює її виконання, підвищує продуктивність праці, підвищує ефективність роботи всієї організації.

Водночас носієм генерування нових ідей і втіленням їх у нові продукти, технології, методи роботи тощо виступає персонал як найцінніший капітал підприємства. Зокрема, саме висококваліфікований персонал є рушійною силою підприємства на шляху до формування конкурентоспроможності та поліпшення

ефективності і результативності його діяльності. З цього випливає, необхідність безперервного розвитку персоналу підприємств для набуття ними нових компетенцій, які стануть основою зростання інтелектуального капіталу підприємства, а отже і в цілому його інноваційного потенціалу.

Очевидно, що процес розвитку персоналу може бути результативним лише у випадку побудови на рівні підприємства дієвої системи управління ним. Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого ресторанного підприємства вимагає застосування абсолютно відмінною від традиційної системи розвитку персоналу, спрямованої на розвиток ключових компетенцій працівників, їх лідерських і креативних навичок, формування сприятливого інноваційного клімату та ефективного мотиваційного механізму. Причому, в межах такої системи мають використовуватися сучасні (інноваційні) методи та форми розвитку персоналу, покликані забезпечити як максимальне розкриття прихованих, так і розширення існуючих знань і вмінь працівників.

Вивчення методології процесу атестації виявило, що процес атестації є приблизно однаковим для всіх установ, організацій і компаній, тільки схема може бути доповнена або скорочена окремими елементами. Загальна схема така: на об’єкті формується комісія із співробітників і керівництва, члени якої проводять співбесіду з кожним працівником, що атестується і приймають рішення в процесі аналізу всіх даних чи підходить працівник займаній посаді.

Розвиток нормативно-правової бази атестації кадрів – динамічний процес, який потребує постійної уваги та адаптації до нових умов. Забезпечення об’єктивності, прозорості та справедливості процедур атестації може сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, підвищенню продуктивності праці та загальному успіху організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ЗАКЛАДІ «BEERWOOD»

2.1. Економічна характеристика діяльності закладу «BEERWOOD»

Заклад «BEERWOOD» розташований у Шевченківському районі Києва.

Рис. 2.1. Загальний вигляд закладу «BEERWOOD»

Джерело: наведено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Меню представлено популярними стравами європейської та української кухні в авторській інтерпретації шеф-кухаря. Основний акцент зроблений на м'ясні ласощі, приготовані на грилі.

Алкогольна карта представлена асортиментом домашніх наливок. Гостей пригощають п'ятнадцятьма сортами свіжого розливного пива від популярних українських та європейських пивоварень.

Інтер'єр оздоблений натуральним деревом і цеглою, хол має масивні меблі та авторські картини. Тут часто транслюють спортивні події.

Фінансово-економічні показники, що характеризують діяльність закладу «BEERWOOD» проаналізуємо за даними фінансової звітності за 2021-2023 роки (Додатки Б-Г).

В закладі «BEERWOOD» майновий стан – це одна з характеристик фінансового стану підприємства, за допомогою якої оцінюється склад, розміщення, структура та динаміка активів (майна) і пасивів (власного капіталу та зобов'язань). Аналіз майнового стану проведемо в табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Оцінка структури та динаміки майна закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Вид активів (майна)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р., (+; –)		
	сума, тис. грн.	у % до під-сумку	сума, тис. грн.	у% до під-сумку	сума, тис. грн.	у % до під-сумку	суми, тис. грн.	у % до 2022 р.	питомої ваги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи – всього	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
1.Необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.Оборотні активи	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
Запаси	4051,4	90,1	4362,6	86,5	5188,4	90,6	825,8	18,9	4,1
Поточна дебіторська заборгованість	421,6	9,4	430,5	8,5	448,0	7,8	17,5	4,1	-0,7
Грошові кошти й поточні фінансові інвестиції	0,1	-	180,2	3,6	40,4	0,7	-139,8	-77,6	-2,9
Інші оборотні активи	21,2	0,5	69,5	1,4	52,0	0,9	-17,5	-25,2	-0,5

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

З проведених в табл. 2.1 розрахунків можна зробити висновок, що у 2023 році порівняно з 2022 роком вартість майна збільшилася на 686,0 тис. грн., або

13,6%, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства. При цьому, все майно підприємства представлене виключно оборотними активами.

Зростання вартості оборотних активів відбулося за рахунок збільшення запасів на 825,8 тис. грн. або 18,9 % та поточної дебіторської заборгованості на 17,5 тис. грн., або 4,1%. При цьому, негативним явищем є значне зменшення грошових коштів на 139,8 тис. грн., або 77,6% та інших оборотних активів на 17,5 тис. грн., або 25,2%.

Такі зміни майнового стану свідчать про зниження рівня ліквідності та платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Оцінка структури та динаміки джерел формування капіталу закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Вид пасивів (джерел формування капіталу)	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р., (+; –)		
	сума, тис. грн.	у % до під-сумку	сума, тис. грн.	у % до під-сумку	сума, тис. грн.	у % до під-сумку	суми, тис. грн.	у % до 2022 року	питомої ваги
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пасиви – всього	4494,3	100,0	5042,8	100,0	5728,8	100,0	686,0	13,6	-
1.Власний капітал	2249,7	50,1	2272,1	45,1	2297,0	40,1	24,9	1,1	-5,0
Зареєстрований капітал	1600,0	35,6	1600,0	31,7	1600,0	27,9	-	-	-3,8
Нерозподілений прибуток	649,7	14,5	672,1	13,3	697,0	12,2	24,9	3,7	-1,1
2.Довгострокові зобов’язання та забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.Поточні зобов’язання	2244,6	49,9	2770,7	54,9	3431,8	59,9	661,1	23,9	5,0
Кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	345,6	7,7	295,0	5,8	748,9	13,1	453,9	153,9	7,3
за розрахунками з бюджетом	113,7	2,5	114,6	2,3	107,3	1,9	-7,3	-6,4	-0,4
зі страхування	1,4	-	1,6	-	2,1	-	0,5	31,2	-
за розрахунками з оплати праці	6,2	0,1	13,8	0,3	8,6	0,2	-5,2	-37,7	-0,1

Інші поточні зобов'язання	1777,7	39,6	2345,7	46,5	2564,9	44,8	219,2	9,3	-1,7

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

До позитивних характеристик зміни джерел формування капіталу (табл. 2.2) відносяться: у звітному році порівняно з базовим роком вартість джерел формування капіталу збільшилася на 686,0 тис. грн. (13,6 %). При цьому власний капітал зріс на 24,9 тис. грн. (1,1 %). Також слід враховувати, що власний капітал за досліджуваний період зріс за рахунок зростання суми нерозподіленого прибутку підприємства 3,9 %. При цьому, відбулося зменшення частки власного капіталу в джерелах формування капіталу з 45,1 до 40,1 % (на 5 в. п.); у балансі відсутні суми по «негативних» статтях пасиву: непокритий збиток, неоплачений капітал, вилучений капітал; відсутня залежність підприємства від довгострокових кредитів.

Водночас мають місце і негативні характеристики майнового стану за даними пасиву балансу. Так, серед джерел формування капіталу поточні зобов'язання зросли на 661,1 тис. грн., або 23,9%.

У цілому, склад і структура власного капіталу закладу «BEERWOOD» сприяють ефективному його використанню.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану закладу «BEERWOOD» є забезпечення стабільності його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Вона пов'язана із загальною структурою балансу, рівнем залежності суб'єкта господарювання від кредиторів та інвесторів. Фінансова стійкість – це багатогранне поняття, яке включає характеристику різних аспектів діяльності підприємства. Оцінка фінансової стійкості має на меті комплексний аналіз величини та структури активів і пасивів балансу, визначення на цій основі міри фінансової стабільності й незалежності підприємства, а також відповідності його фінансово-господарської діяльності

статутним завданням. За інформацією фінансових звітів проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства (табл. 2.3).

Коефіцієнт автономії:

2021 рік: 2249,7/4494,3 = 0,501;

2022 рік: 2272,1/5042,8 = 0,451;

2023 рік: 2297,0/5728,8 = 0,401.

Коефіцієнт фінансової залежності:

2021 рік: 4494,3/2249,7 = 1,998;

2022 рік: 5042,8/2272,1 = 2,219;

2023 рік: 5728,8/2297,0 = 2,494.

Коефіцієнт фінансового ризику:

2021 рік: 2244,6/2249,7 = 0,998;

2022 рік: 2770,7/2272,1 = 1,219;

2023 рік: 3431,8/2297,0 = 1,494.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел:

2021 рік: 2249,7/4494,3 = 0,501;

2022 рік: 2272,1/5042,8 = 0,451;

2023 рік: 2297,0/5728,8 = 0,401.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2022р., (+; –)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт автономії	0,501	0,451	0,401	-0,050
Коефіцієнт фінансової залежності	1,998	2,219	2,494	0,275
Коефіцієнт фінансового ризику	0,998	1,219	1,494	0,275
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	-	-	-
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,501	0,451	0,401	-0,050

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Результати виконаних розрахунків табл. 2.3 свідчать про низький рівень фінансової стійкості підприємства за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта автономії вказує на те, що на кінець 2023 року частка власного капіталу у валюті балансу становить 40,1%. Це на 5 в. п. менше порівняно з 2022 роком. Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 2,219 до 2,494 і свідчить про високий рівень фінансової залежності підприємства від кредиторів.

За коефіцієнтом фінансового ризику в 2022 році на одинцю гривню власного капіталу припадало 1,2 грн. позикового капіталу, а в 2023 році – 1,5 грн. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів за всі роки аналізованого періоду дорівнює нулю, а коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел відповідає коефіцієнту автономії, так як підприємство не має довгострокових зобов'язань та забезпечень.

У цілому динаміка розглянутих показників свідчить про підвищення рівня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Критеріями оцінки фінансового стану підприємства у короткостроковій перспективі є його ліквідність і платоспроможність, тобто можливість своєчасно і в повному обсязі розрахуватися за поточними зобов'язаннями.

Для оцінки ліквідності та статичної платоспроможності підприємства використовується система відносних показників, аналіз яких проведемо в наступній таблиці (табл. 2.4).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

2021 рік: 0,1/2244,6 = 0;

2022 рік: 180,2/2770,7 = 0,065;

2023 рік: 40,4/3431,8 = 0,012.

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

2021 рік: (4494,3-4051,4-21,2)/2244,6 = 0,188;

2022 рік: (5042,8-4362,6-69,5)/2770,7 = 0,220;

2023 рік: (5728,8-5188,4-52,0)/3431,8 = 0,142.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття):

2021 рік: 4494,3/2244,6 = 2,002;

2022 рік: 5042,8/2770,7 = 1,820;

2023 рік: 5728,8/3431,8 = 1,669.

За даними табл. 2.4 значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зменшилось на 0,053, тобто з 0,065 до 0,012. Це означає, що рівень покриття поточних зобов'язань високоліквідними оборотними активами в 2022 році становив 6,5%, а в звітному розі зменшився до 1,2%. Порівняння ж цього показника з нормативним значенням (≥ 0,2, або ≥ 20%) свідчить про низький рівень грошової платоспроможності закладу «BEERWOOD». Крім того, фактичне значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилось на 0,078, а порівняння його з нормативним значенням (≥ 0,7) свідчить про низький рівень розрахункової платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.4

Показники ліквідності та платоспроможності закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2022р., (+; –)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0,065	0,012	-0,053
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,188	0,220	0,142	-0,078
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,002	1,820	1,669	-0,151

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Зменшення в динаміці коефіцієнтів абсолютної та швидкої ліквідності свідчить про зниження рівня платіжних можливостей підприємства щодо виконання поточних зобов'язань з урахуванням використання відповідних груп платіжних засобів. В той же час, спостерігається негативна динаміка коефіцієнта загальної ліквідності. Так, в 2023 році даний показник становить 1,669, що на 0,151 менше, в порівнянні з попереднім періодом. В порівнянні з нормативним значенням в 2023 році фактичний показник перевищував

нормативний на 66,9%, а в 2022 році він на 82,0% більше нормативу. Така динаміка свідчить про погіршення майнової платоспроможності закладу «BEERWOOD».

Для оцінки ефективності господарської діяльності закладу «BEERWOOD» проведемо аналіз складу, структури та динаміки доходів (табл. 2.5) і витрат (табл. 2.6) підприємства.

Таблиця 2.5

Склад, структура та динаміка доходів закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Вид доходів	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення (+,–)	
	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	3625,4	99,8	2984,0	99,8	4439,5	99,8	-641,4	1455,5
Інші операційні доходи	7,5	0,2	7,1	0,2	9,3	0,2	-0,4	2,2
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом доходів	3632,9	100,0	2991,1	100,0	4448,8	100,0	-641,8	1457,7

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Аналізуючи дані табл. 2.5 можна зробити висновок, що в загалом доходи закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр. мають різну динаміку, та в 2023 р. порівняно з 2022 р. вони зросли на 1457,7 тис. грн., або 48,7%. Це відбулося за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на 1455,5 тис. грн. (48,8%) та інших операційних доходів на 2,2 тис. грн. (31,0%). В 2022 р. порівняно з 2021 р. навпаки доходи підприємства зменшились на 641,8 тис. грн., або 17,7%, зокрема за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг на 641,4 тис. грн. (17,7%) та інших операційних доходів на 0,4 тис. грн. (5,3%). Інші доходів за аналізований період підприємство не має.

В структурі доходів за всі роки переважає чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг.

Дані табл. 2.6 свідчать, що витрати підприємства в загалом в 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли на 1454,6 тис. грн., або 49,1%. Це відбулося за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг на 1252,8 тис. грн. (53,0%) та інших операційних витрат на 201,8 тис. грн. (33,6%). В 2022 р. порівняно з 2021 р. як і доходи витрати підприємства зменшились на 645,4 тис. грн., або 17,9%, в т.ч. за рахунок собівартості реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг на 677,8 тис. грн. (22,3%) але за рахунок інших операційних витрат витрати зросли на 32,4 тис. грн. (5,7%).

Таблиця 2.6

Склад, структура та динаміка витрат закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Вид витрат	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Абсолютне відхилення (+,-)	
	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	сума, тис. грн.	част-ка, %	2022р. від 2021р.	2023р. від 2022р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3040,6	84,2	2362,8	79,7	3615,6	81,8	-677,8	1252,8
Інші операційні витрати	568,6	15,8	601,0	20,3	802,8	18,2	32,4	201,8
Інші витрати	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом витрат	3609,2	100,0	2963,8	100,0	4418,4	100,0	-645,4	1454,6

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

В структурі витрат за всі роки переважає собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг. Інших витрат за аналізований період підприємство не мало.

Динаміка чистого прибутку закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр. наведена на рис. 2.2.

Отже, провівши аналіз фінансових результатів підприємства, можемо зробити такі висновки:

– за наслідками аналізованого періоду підприємством отримано прибуток;

– динаміка доходів та витрат підприємства має досить позитивне значення;

– формуються фінансові результати підприємства в основному за рахунок чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг).

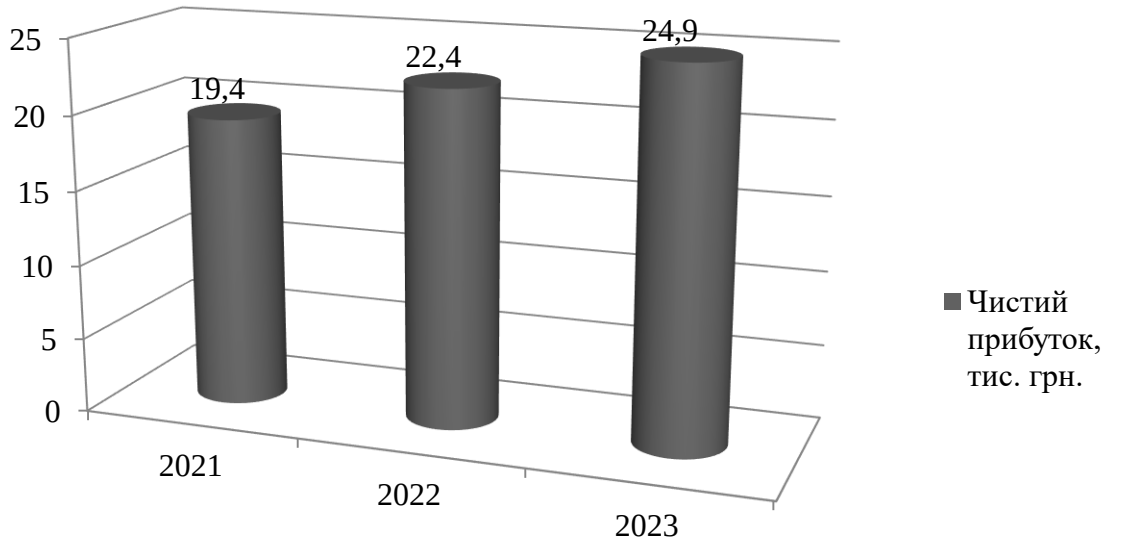


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Проаналізувавши абсолютні значення показників фінансових результатів, далі проаналізуємо їх ефективність за відносними критеріями (табл. 2.7)

Рентабельність сукупного капіталу:

2021 рік: 19,4/4494,3 = 0,004;

2022 рік: 22,4/5042,8 = 0,004;

2023 рік: 24,9/5728,8 = 0,004.

Рентабельність власного капіталу:

2021 рік: 19,4/2249,7 = 0,009;

2022 рік: 22,4/2272,1 = 0,010;

2023 рік: 24,9/2297,0 = 0,011.

Чиста рентабельність продажу:

2021 рік: 19,4/3625,4 = 0,005;

2022 рік: 22,4/2984,0 = 0,008;

2023 рік: 24,9/4439,5 = 0,006.

Чиста рентабельність діяльності:

2021 рік: 19,4/3040,6 = 0,006;

2022 рік: 22,4/2362,8 = 0,009;

2023 рік: 24,9/3615,6 = 0,007.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023р. від 2022р., (+; –)
1	2	3	4	5
Рентабельність сукупного капіталу	0,004	0,004	0,004	-
Рентабельність власного капіталу	0,009	0,010	0,011	0,001
Чиста рентабельність продажу	0,005	0,008	0,006	-0,002
Чиста рентабельність діяльності	0,006	0,009	0,007	-0,002

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

З табл. 2.7 видно, що фактичні значення всіх показників рентабельності є дуже низькими. Так, рентабельність сукупного капіталу за аналізований період становить лише 0,4%, а рентабельність власного капіталу 1,1%.

Чиста рентабельність продажу в 2023 р. становить лише 0,6%, а рентабельність діяльності 0,7%, що на 0,2 в. п. менше порівняно з 2022 р.. Такі дані вказують на досить низький рівень прибутковості, тобто доходи покривають витрати з мінімальним прибутком, а це свідчить про неефективність господарської діяльності товариства.

В цілому заклад «BEERWOOD» досить ефективно веде свою господарську діяльність не зважаючи на військові дії на території України.

2.2. Аналіз системи менеджменту закладу «BEERWOOD»

Надійна робота закладу «BEERWOOD» в умовах ринку, його конкурентоспроможність і тривалість існування залежить від ступеня комплексності та внутрішньої будови. Успіх закладу «BEERWOOD» досягається насамперед за рахунок створення всіх необхідних ланок для реалізації ринкових функцій, здійснення ефективної кадрової політики і запасу потужностей. Центральною ланкою закладу «BEERWOOD» є управління ним.

Розглядаючи організаційну структуру закладу «BEERWOOD», можна зазначити, що керівником являється генеральний директор. Далі йдуть виконавчий директор, адміністратор, шеф-кухар. Їм підпорядковані інші працівники (рис. 2.3).

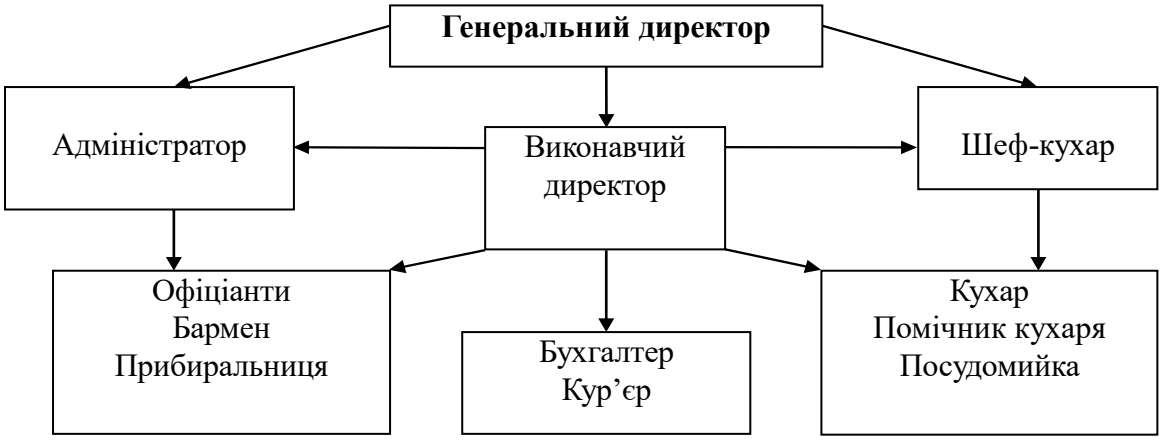


Рис. 2.3. Організаційна структура закладу «BEERWOOD»

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Від особистих і ділових якостей керівників та спеціалістів, їх кваліфікаційного рівня, залежить якість прийнятих управлінських рішень та

результати їх реалізації, тому можна сказати, що кадровий потенціал підприємств харчування визначає рівень ефективності функціонування їх господарської системи. Кадри підприємства харчування – це основний інструмент, за допомогою якого можна досягти успіху.

Працівники закладу «BEERWOOD» працюють чесно і сумлінно, додержуються дисципліни праці, своєчасно і точно виконують розпорядження, підвищують продуктивність праці, поліпшують якість своєї роботи тощо.

За якісні розробки і успіх втілення в життя прийняття в організації стратегії управління основну відповідальність несе безпосередньо виконавчий директор закладу «BEERWOOD». Він – фахівець з управління, який створює плани, що визначають, не тільки що і коли робити, але також хто і як буде виконувати свою роботу, визначає робочі процедури (технології) стосовно всіх стратегій управлінського циклу, здійснює контроль.

Заклад «BEERWOOD» діє за двома методами управління: економічним та соціально-психологічним. Вибір на користь цих методів зроблений з причини невеликого розміру закладу та особливостей працюючого колективу. Саме через старанну та спільну працю всього персоналу підприємство є прибутковим.

Виконавчий директор закладу «BEERWOOD» несе відповідальність за організацію та результати всієї торгово-виробничої діяльності, контролює виконання плану показників комерційно-господарсько-фінансової діяльності ресторану. Він відповідає за культуру обслуговування відвідувачів, якість продукції, що випускається, стан обліку та контролю, збереження матеріальних цінностей, дотримання трудового законодавства.

Шеф-кухар організовує і контролює роботу виробництва закладу «BEERWOOD». Основними напрямками його діяльності є: формування меню, планування та відбір необхідної сировини та матеріалів; контроль якості приготування та подачі страв; контроль зберігання сировини, напівфабрикатів та готової продукції, проведення тренінгів з персоналом виробництва і залу; впровадження змін в роботу виробництва.

Кухар та помічник кухаря закладу «BEERWOOD» займаються підготовкою продуктів для приготування у відповідності з правилами технології приготування страв високої якості, з дотриманням на виробництві правил санітарії та гігієни, охорони праці та техніки безпеки.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку, господарсько-фінансової діяльності закладу «BEERWOOD». Формує відповідно до законодавства про бухгалтерський облік облікову політику виходячи зі структури й особливостей діяльності закладу «BEERWOOD», необхідності забезпечення його фінансової стійкості.

Основним завданням адміністратора закладу «BEERWOOD» є робота з гостями та персоналом, зустріч і вітання гостей, контроль підготовки залу до обслуговування і забезпечення високого рівня продажів.

Основним завданням бармена є вітання і обслуговування на високому рівні гостей алкогольними та безалкогольними напоями. Приготування та подача змішаних напоїв. Розрахунок з гостем. Ведення обліку та звітності в барі закладу «BEERWOOD».

Офіціант закладу «BEERWOOD» вітає й обслуговує гостей, приймає замовлення, оформлює та пред'являє їм рахунки. Обслуговує банкети, ювілеї, весілля, дегустацію страв. Надає гостям допомогу у виборі страв та напоїв і подає їх на столи.

Раціональна організація постачання закладу «BEERWOOD» сировиною, спеціями, продуктами і матеріально-технічними засобами є найважливішою передумовою ефективності та ритмічної роботи виробництва. Директор чи адміністратор закладу «BEERWOOD» подає заявки на необхідні продовольчі товари та сировину, забезпечує їх своєчасне отримання зі складу, контролює терміни та наявність.

У разі виявлення невідповідності якості складається акт. Товарні запаси повинні бути мінімальними, але достатніми для ритмічної роботи закладу «BEERWOOD».

Отже, заклад «BEERWOOD» – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виготовляє, продає і організує вживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організовувати дозвілля споживачів.

Динаміку середньооблікової чисельності персоналу закладу «BEERWOOD» наведено на рис. 2.4.

З рис. 2.4 видно, що персонал закладу «BEERWOOD» налічує 12 осіб у 2023 році,що на 4 особи менше, порівняно з 2021 роком, що пояснюється спеціалізацією підприємства та діяльністю в умовах військового часу.

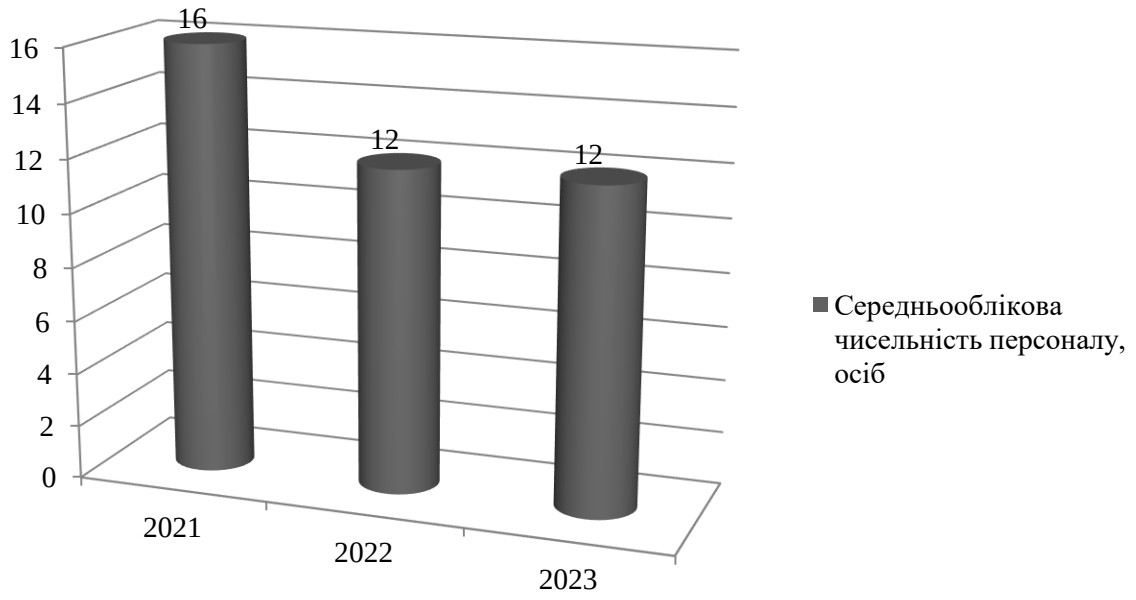


Рис. 2.4. Динаміка середньооблікової чисельності персоналу закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Дослідження сучасного стану управління персоналом закладу «BEERWOOD» зробимо за кількома напрямками.

В рамках першого напряму розглянемо динаміку персоналу закладу «BEERWOOD» за такою якісною характеристикою, як вік (рис. 2.5).

Дані рис. 2.5 свідчать про те, що найбільш чисельною категорією персоналу за віком є група співробітників від 25 до 29 років. При цьому зменшення відбулося за всіма віковими категоріями, зокрема група співробітників віком 18-24 роки зменшилась на 2 особи, від 25 до 29 років та від 30 років на 1 особу.

Зміна вікової структури персоналу відбулася не тільки через звільнення і прийом співробітників, але і з природних причин, тобто перехід співробітників з однієї вікової категорії в іншу у зв'язку з досягненням певного віку.

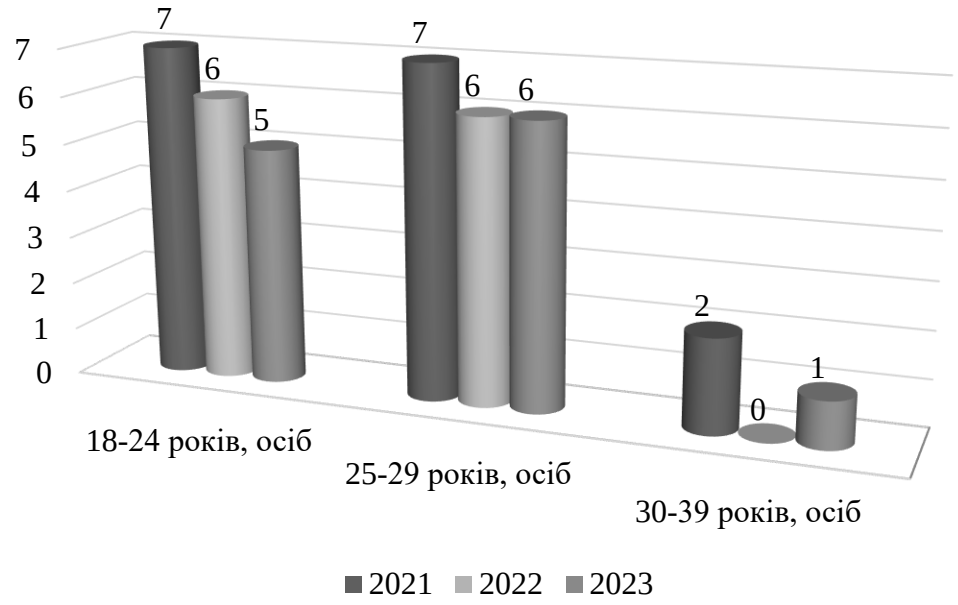


Рис. 2.5. Динаміка персоналу закладу «BEERWOOD» за віком в 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Проаналізуємо структуру персоналу закладу «BEERWOOD» за гендерною приналежністю (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Склад і структура персоналу закладу «BEERWOOD» за гендерною приналежністю в 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Інформація рис. 2.6 свідчить про те, що за всі роки аналізованого періоду в складі персоналу закладу «BEERWOOD» за гендерною приналежністю переважають чоловіки, причому їх питома вага щорічно зростає.

Показники руху персоналу закладу «BEERWOOD» наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників руху персоналу на закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр..

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-)	
				2022 р. від 2021 р.	2023 р. від 2022 р.
1	2	3	4	5	6
1.Середньорічна чисельність працівників, осіб	16	12	12	-4	0
2.Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	3	2	2	-1	-
3.Вибуло працівників, осіб	5	6	2	1	-4
Коефіцієнт обороту з прийняття, % (р.2 : р.1*100)	18,8	16,7	16,7	-2,1	-
Коефіцієнт обороту зі звільнення, % (р.3 : р.1*100)	31,3	50,0	16,7	18,7	-33,3
Коефіцієнт плинності кадрів, % ((р.2 + р.3) : р.1*100)	50,0	66,7	33,3	16,7	-33,4

Джерело: побудовано та розраховано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Аналізуючи дані табл. 2.8 можна зробити такі висновки, що у звітному році плинність кадрів зменшилася на 33,4%, показник обороту з прийняття не змінився, а от зі звільнення зменшився на 33,3%.

Оцінку ефективності роботи персоналу закладу «BEERWOOD» проведемо за показником продуктивності праці:

2021 рік: 3625,4/16 = 226,6 тис. грн.

2022 рік: 2984,0/12 = 248,7 тис. грн.

2023 рік: 4439,5/12 = 370,0 тис. грн.

Динаміку продуктивності праці персоналу наведено на рис. 2.5.

З рис. 2.7 бачимо, що за аналізований період продуктивність праці на закладу «BEERWOOD» зростає з кожним роком. Так, в 2022 році порівняно з 2021 р. продуктивність праці зросла на 22,1 тис. грн. (9,8%), а в 2023 р. порівняно з 2022 р. на 121,3 тис. грн., або на 48,8%. Такі зміни є позитивними для підприємства і свідчать по його виважену кадрову політику.

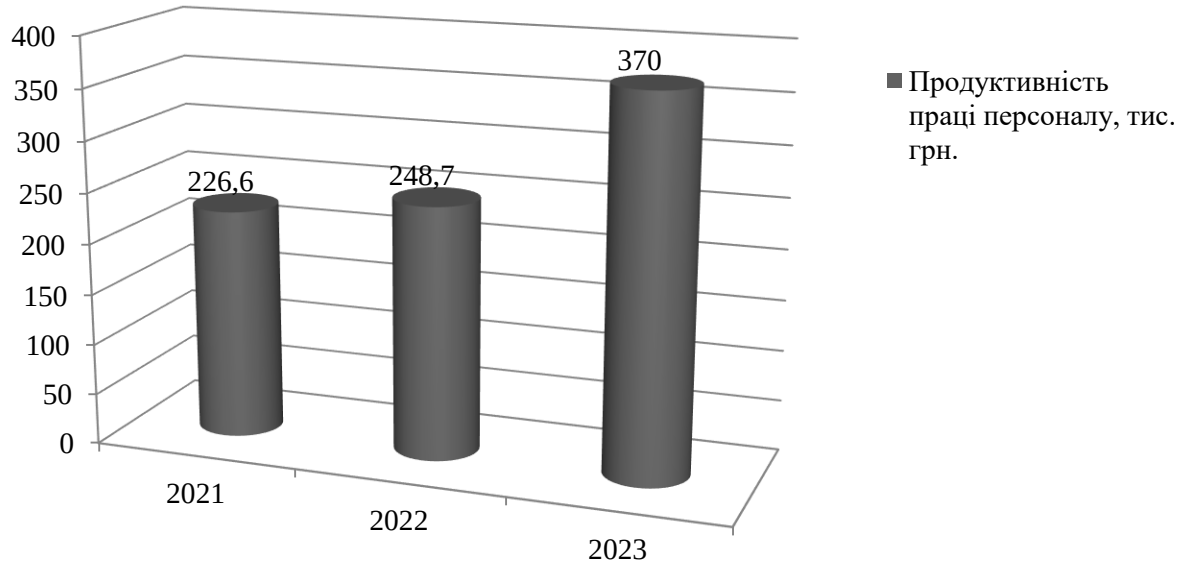


Рис. 2.7. Динаміка продуктивності праці персоналу закладу «BEERWOOD» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

В закладі «BEERWOOD» використовують почасову форму оплату праці для адміністративного персоналу та ставку плюс чайові для офіціантів та бармена.

Всі трудові ресурси закладу «BEERWOOD» використовуються в повній мірі. Працівники зацікавлені в виконанні покладених на них обов'язків, так як від цього залежить їх заробітна плата.

Підсумовуючи можна зазначити, що система управління в закладі «BEERWOOD» буде ефективною лише у тому випадку, якщо вона буде охоплювати декілька різних форм і методів управління із врахуванням умов праці, структури та особливостей трудового колективу, потреб працівників, корпоративної культури, ситуації на ринку праці та економічної ситуації в Україні.

2.3. Оцінка процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD»

Атестація персоналу закладу «BEERWOOD» є складним процесом, здійснення якого має свою специфіку. Проте, принципові елементи процесу атестації персоналу мають загальний характер. Схема проведення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» представлена на рис. 2.8.

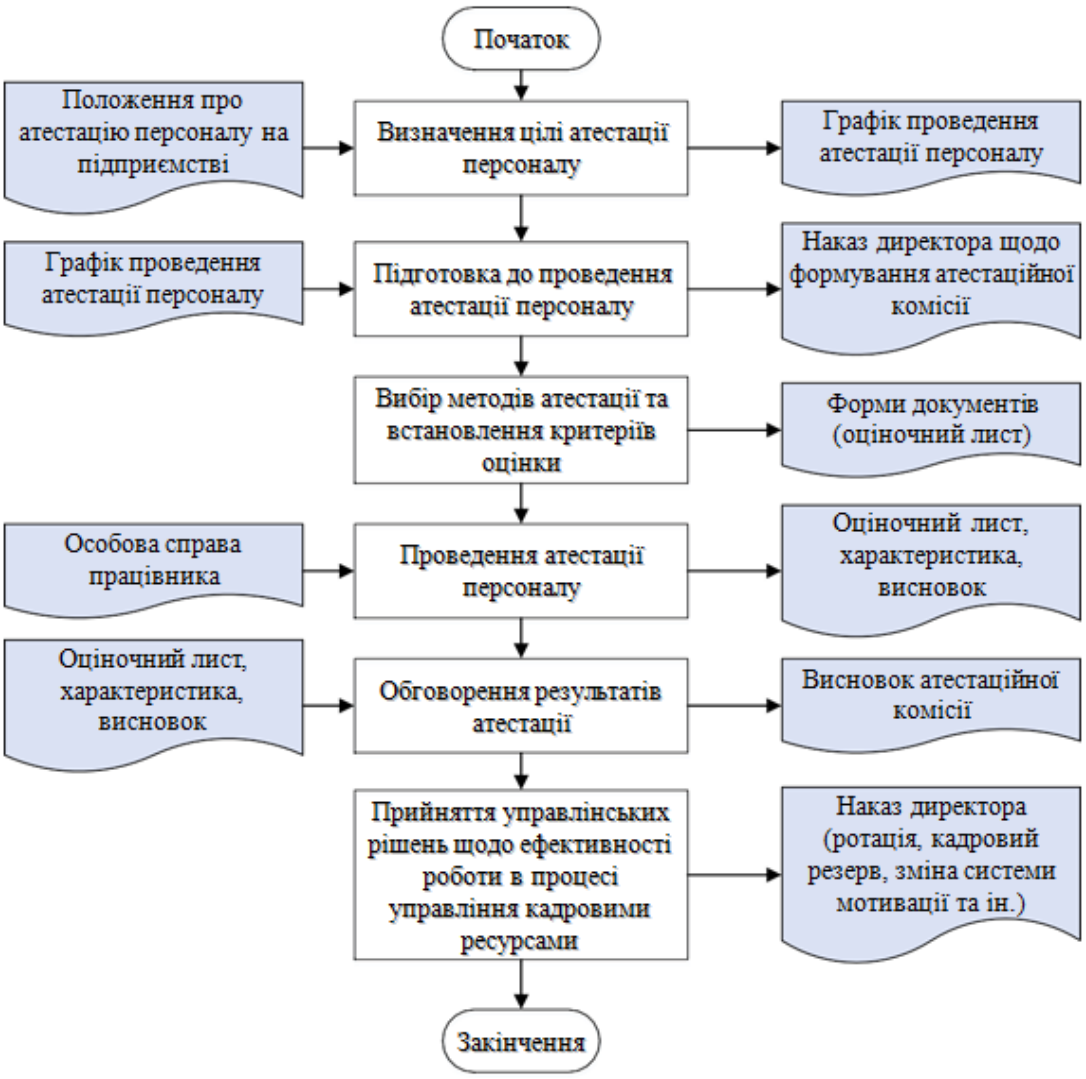


Рис. 2.8. Схема проведення атестації персоналу закладу «BEERWOOD»

Джерело: побудовано автором за даними закладу «BEERWOOD»

Для того, щоб атестацію персоналу закладу «BEERWOOD» провести ефективно в закладі розроблено та затверджено «Положення про порядок проведення атестації».

У «Положенні про атестацію» закладу «BEERWOOD» наводиться інформація щодо категорій працівників, які підлягають та не підлягають атестації, строки та періодичність її проведення. Також, в ньому наводиться порядок формування, роботи та ухвалення рішень атестаційною комісією. Крім того, вказані критерії, за яким буде здійснюватися оцінка працівників, що відповідає принципу правової визначеності. Крім того, дане Положення містить

розділ про порядок оскарження рішення атестаційної комісії працівником, який не згоден із результатами атестації.

Організацією та проведенням атестації персоналу закладу «BEERWOOD» займається створена на підприємстві атестаційна комісія, яка складається з трьох осіб. Головою атестаційної комісії є виконавчий директор, членами комісії є провідні фахівці адміністратор та шеф-кухар закладу.

Атестацію персоналу закладу «BEERWOOD» проводять у двох напрямках: самооцінка та оцінка особистих якостей.

Початкова самооцінка працівника проводиться на підставі оціночного листа «Бланк ОРС 5-30-45 – днів». В бланку початкового ОРС вказується посада, дата прийняття на роботу, ПІБ керівника, перелік запитань, відповідь «так/ні», можливість залишити коментар та висновки керівника за підсумком 5, 30 та 45 днів.

Питання бланку початкового ОРС 5 днів є узагальнюючими (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Бланк початкового ОРС 5 днів для бармена закладу «BEERWOOD»

Запитання	Так / ні	Коментар
1	2	3
Тобі зручно добиратися до роботи та додому?	Так	
Тобі виділили шафку? Хто твій сусід по шафці?	Ні	Немає шафок
Ти задоволений тим, як відбувається твоє навчання? Що для тебе було складним за ці дні?	Так	Вивчення меню
Тобі видали учбові матеріали? Встигаєш вивчити задане?	Так	Більш менш
Ти завжди разом із наставником під час стажування?	Так/ні	Не завжди, бо є ще виходи на сакс, але завжди під наглядом
Чи ти відчуваєш підтримку команди? Як тебе прийняли у колективі?	Так	
Тобі цікавить кар'єрне зростання в нашій компанії?	Так	
Чи ти маєш запитання до мене?	Ні	
Ти відчув, що знайшов те місце, де хотів би розвиватись далі?	Так	
Висновки керівника (коментарем клітинки)		

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

В бланку початкового ОРС 30 днів бармену закладу «BEERWOOD» питання пов’язані з атестацією та навчанням (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Бланк початкового ОРС 30 днів для бармена закладу «BEERWOOD»

Запитання	Так / ні	Коментар
1	2	3
Ти вже атестувався? Чи тобі було складно в навчанні?	Так	Найскладніше меню кухні, соуси
Які набуті у процесі навчання навички та знання ти використовуєш у щоденній роботі?	Так	Все що пов’язане з пивом
Ти почуваєшся частиною команди Бірвуд?	Так	
Твій наставник надає тобі підтримку після закінчення навчання? Яким чином?	Так	Підказує по закупкам
Тобі вдається успішно поєднувати роботу з навчанням та особистим життям?	Так	
Чи ти заробляєш стільки, скільки було заявлено при прийомі на роботу?	Не знаю	Ще не отримував зп. Тільки аванс
Тобі подобається як годують співробітників у пабі?	Так	Не дуже смачний вінегрет))
Тобі комфортно у колективі? Чи всі працівники доброзичливі? Ти знаходиш порозуміння з усіма керівниками?	Так	
Чи ти маєш запитання до мене?	Ні	
Ти відчув свій професійний розвиток за цей місяць?	Так	Дисципліна, система
Висновки керівника (коментарем клітинки)		

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

В бланку початкового ОРС 45 днів бармену закладу «BEERWOOD» питання пов’язані з оцінкою та кар’єрним ростом (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Бланк початкового ОРС 45 днів для бармена закладу «BEERWOOD»

Запитання	Так / ні	Коментар
1	2	3
Ти знаєш, які можливості зростання в компанії є у тебе?	Ні	На даний момент не знаю
Чи ти знаєш, коли проводиться перша оцінка роботи нового працівника?	Ні	Не зовсім, нагадали
Чи потрібна тобі допомога наставника? Якщо так, то в чому саме?	Ні	
Які навички роботи ти хочеш покращити у найближчий місяць? Чим ми можемо		Вивчити меню кухні

допомогти тобі?		
Чи є у команди Бірвуд дружелюбність та гостинність до нових співробітників?	Так	
Ти знаходиш порозуміння з усіма адміністраторами?	Так	
Чи ти маєш запитання до мене?	Ні	
Тебе цікавить розвиток у нашому колективі?	Так	
Висновки керівника (коментарем клітинки)		

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Наступним етапом є проведення загальної оцінки роботи співробітника закладу «BEERWOOD». Оцінка проводиться за п’яти бальною шкалою:

1 – Необхідні суттєві зміни в роботі;

2 – Потребує значного покращення;

3 – Потребує покращення;

4 – Відповідає очікуванням ;

5 – Перевищує очікування.

В бланк оцінки роботи співробітника закладу «BEERWOOD» заносяться результати самооцінки працівника та адміністратора. Також вказують критерії оцінки, на що спираються при оцінюванні, цілі на наступну зустріч та результат ОРС у відсотках.

Для прикладу наведемо оцінку роботи офіціанта закладу «BEERWOOD» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка роботи офіціанта закладу «BEERWOOD»

Критерії	Оцінка співро бітника	Оцінка	На що спираємось при оцінюванні
1	2	3	4
Зовнішній вигляд			
Дотримується стандартів зовнішнього вигляду	4	4	Чек-лист атмосфери щоденний, Спостереження адміністратора.
Завжди виглядає охайно під час зміни	4	4	Чек-лист атмосфери щоденний, Спостереження адміністратора.
Функціональні обов’язки			
Відкриття та закриття зали завжди проходить по чек - листу;	4	4	Чек листи відкриття та закриття залу.

Якісно виконує завдання з Карти прибирання	4	4	Карта прибирання
Знає меню кухні та бару не менше ніж на 90%	3	3	Регулярна атестація
Вміє розставляти пріоритети у роботі під час високого завантаження пабу	2	2	Спостереження адміністратора.
Підтримує взаємодію підрозділів бар-кухня-зал	4	4	Спостереження адміністратора.
Гостинний до кандидатів на роботу, стажистів та нових співробітників	5	4	Спостереження адміністратора.
Постійне 100% виконання своїх обов'язків під час зміни.	4	4	Дисциплінарна політика. Чек-листи. КЛС
Сервіс			
Доброзичливий і завжди посміхається Гостям	5	5	КЛС. Спостереження адміністратора.
Завжди підтримує контакт зором із Гостями.	3	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Представляється на ім'я, знайомиться з новими гостями	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Знає постійних Гостей та їх вподобання	3	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Дотримується стандартів обслуговування	4	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Дотримується затвердженої черги кроків сервісу	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Уважний до індивідуальних прохань Гостей, не ігнорує їх	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Вміє слухати та чути Гостя та підтримати розмову	3	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Пригощає Гостей відповідно до правил компліментів	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Приділяє належну увагу особливим категоріям Гостей	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Допомагає колегам в роботі та при необхідності просить про допомогу	4	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Рекомендує Гостям спеціальні пропозиції від закладу	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Завжди використовує у роботі правила емоційного сервісу	3	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Знає та використовує методи продажів	3	3	КЛС. Спостереження адміністратора.
Барвисто описує напої та страви	3	3	Спостереження адміністратора.
Вміє створювати та підтримувати атмосферу гостинності	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Вміє та хоче залишити позитивне враження у наших Гостей	4	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Не допускає розвиток конфліктних ситуацій, дотримуючись прийнятого правила LAST	5	4	КЛС. Спостереження адміністратора.
Фінансові показники			

Має високі показники по середньому чеку та продажам	4	3	Бланк оперативного планування
Дисципліна			
Пунктуальний (Відсутність жовтих карток за запізнення), записується в карті ОРВ.	4	3	Дисциплінарна політика. Карта ОРВ
Дотримується правил та дисциплінарної політики	5	4	Дисциплінарна політика. Спостереження адміністратора.
Дотримується субординації та шанобливо ставиться до всіх співробітників закладу	5	5	Дисциплінарна політика. Спостереження адміністратора.
Дбайливо ставиться до ТМЦ закладу	5	4	Дисциплінарна політика. Спостереження адміністратора.
Дотримується правил внутрішнього розпорядку	5	4	Дисциплінарна політика. Спостереження адміністратора.
У присутності Гостей не спілкується з колегами на теми, що не стосуються роботи	4	3	Дисциплінарна політика. Спостереження адміністратора.
Особисті якості			
Позитивно реагує на критику	4	4	Спостереження адміністратора.
Позитивно сприймає и виконує разові доручення	4	5	Спостереження адміністратора.
Проявляє ініціативу щодо покращення роботи зала	4	4	Спостереження адміністратора.
Дотримується високого темпу роботи	3	2	КЛС. Спостереження адміністратора.
Показники за період			
Середній чек	4	3	Бланк оперативного планування
Продажі	3	3	Бланк оперативного планування
РЕЗУЛЬТАТ ОРС у %	78	72,5	

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

За результатами оцінки офіціанта визначено цілі на наступну зустріч:

1) Напрямок професійного зросту: робота з емоційним сервісом, робота над швидкістю, впевненість в знаннях, підтягнути продажі.

2) Матеріали, що рекомендовані до обробки:меню, тренінги по продажах, робота в залі, КЛС, взаємодія з гостями, емоційний сервіс.

3) Коментарі співробітника: знаю свої слабкі сторони, буду над ними працювати, потрібно більше впевненості в діях.

Результати праці є основним критерієм, за допомогою якого оцінюють роботу персоналу закладу «BEERWOOD». Результати атестації обслуговуючого

персоналу закладу «BEERWOOD», яку проводять щоденно, наведено в Додатках Д, Е.

Крім атестації обслуговуючого персоналу в закладі «BEERWOOD» проводять атестацію адміністративного персоналу закладу «BEERWOOD» яку розпочинають із проведення самооцінки (Додаток Ж). Для прикладу наведемо самооцінку виконавчого директора закладу «BEERWOOD» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Самооцінка виконавчого директора закладу «BEERWOOD»

Запитання	Самооцінка		
	Високий рівень (3 бали)	Середній рівень (2 бали)	Низький рівень (1 бал)
1	2	3	4
1. Рівень професійних знань	х		
2. Якість виконаної роботи	х		
3. Обсяг виконаної роботи		х	
4. Повнота виконаної роботи	х		
5. Продуктивність праці		х	
6. Робота з документами		х	
7. Співпраця з колегами		х	
8.Допомога колегам у вирішенні проблем, з якими вони стикаються у своїй роботі		х	
9. Дотримання трудової дисципліни		х	
10. Інтенсивність праці		х	
11. Рівень кваліфікації, який необхідний для виконання посадових обов’язків	х		
12. Здатність пристосовуватись до нових ситуацій		х	
13. Здатність до раціональної організації виконувати роботу	х		
14. Визначення потреби у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації			х
15. Встановлення стандартів виконання роботи		х	
16. Планування діяльності і розподіл ресурсів		х	
17. Дисциплінованість	х		
18. Врівноваженість	х		
19. Оперативність	х		
20. Рішучість		х	
21. Працелюбство.	х		
22. Принциповість		х	
23. Самокритичність		х	
24. Чесність	х		
25. Енергійність			х
26. Наполегливість		х	
27. Твердість			х

28. Працездатність	х		
29. Цілеспрямованість.	х		
30. Ініціативність.		х	
31. Самостійність	х		
32. Дружелюбність		х	
33. Відповідальність	х		
34. Самокритичність		х	
35. Терпимість		х	
Всього балів по кожному запитанню	42	36	3
Всього балів	81		

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Підрахувавши кількість балів визначаємо коефіцієнт значимості самооцінки виконавчого директора закладу «BEERWOOD». У табл. 2.14 наведені межі самооцінки та коефіцієнти значимості для них.

Таблиця 2.14

Межі самооцінки адміністративного персоналу закладу «BEERWOOD»

Межі самооцінки (в балах)	Коефіцієнт значимості
від 35 до 60	0,20
від 61 до 80	0,30
від 81 до 108	0,40

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Загальний бал самооцінки виконавчого директора закладу «BEERWOOD» становить 81 бал, а коефіцієнт значимості самооцінки – 0,40.

Проведення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» для визначення кар'єрного просування передбачає проведення оцінки особистих якостей персоналу, яка визначає рівень якостей особистості, які притаманні у більшій чи меншій мірі для кожної людини. У Додатку З наведено 28 якостей особистості. Для визначення важливості кожної із них виділено їх три рівні: високий, середній та низький. Високий рівень дорівнює трьом балам, середній – двом, низький – одному балу.

Наведемо оцінку особистих якостей виконавчого директора закладу «BEERWOOD» в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Бальні оцінки особистих якостей виконавчого директора закладу «BEERWOOD»

Види особистих якостей персоналу	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
1	2	3	4	5	6
Дисциплінованість	3	3	2	2	3
Зібраність	2	3	2	3	2
Комунікабельність	2	2	1	2	3
Лідерство	3	3	3	2	2
Працелюбство	3	3	3	3	3
Принциповість	2	3	2	1	2
Самокритичність	2	2	2	2	2
Чесність	3	3	3	3	3
Енергійність	2	1	3	2	2
Наполегливість	2	3	2	2	3
Твердість	2	2	1	2	1
Працездатність	3	3	2	3	2
Цілеспрямованість	2	1	2	3	3
Ініціативність	1	2	2	1	2
Самостійність	3	2	2	2	1
Діловитість	2	3	2	2	2
Авторитет	3	3	3	3	3
Дружелюбність	2	1	2	2	1
Відповідальність	3	3	2	2	3
Самокритичність	2	2	1	1	2
Терпимість	1	1	2	1	1
Врівноваженість	2	2	1	2	1
Оперативність	2	2	3	2	2
Рішучість	3	2	2	2	1
Стан здоров’я	2	2	2	2	2
Гуманність	2	2	2	2	2
Справедливість	3	3	2	2	3
Вміння організовувати колектив	3	2	2	3	3
Всього	65	64	58	59	60
Середній бал	61,1				

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Далі визначаються коефіцієнти значимості для бальних меж оцінки особистих якостей персоналу закладу «BEERWOOD» (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Межі бальних оцінок особистих якостей для персоналу закладу «BEERWOOD»

Межі оцінки особистих якостей персоналу (в балах)	Коефіцієнти значимості
від 28 до 42	0,20
від 43 до 69	0,40
від 70 до 84	0,60

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

З табл. 2.16 бачимо, що виконавчий директор закладу «BEERWOOD» отримав 61 бал тому коефіцієнт значимості особистих його якостей становить 0,40.

Визначивши коефіцієнти значимості самооцінки та особистих якостей знаходять їхню суму та визначають загальний коефіцієнт, за допомогою якого можна зробити висновок про майбутній розвиток кар'єри персоналу закладу «BEERWOOD». Після проведення атестації та визначення загального коефіцієнта комісія робить висновок про підвищення по посаді, залишення на тій же, надання випробувального терміну або звільнення з посади (табл. 2.17).

Загальний коефіцієнт виконавчого директора закладу «BEERWOOD» складає 0,80 (0,40 +0,40), а це свідчить, що за результатами атестації керівництво закладу «BEERWOOD» повинно підвищити його у посаді. Оскільки підвищення по даній посаді не можливе, то прийняте рішення залишити виконавчого директора закладу «BEERWOOD» на цій же посаді.

Таблиця 2.17

Результати атестації кар'єрного просування персоналу закладу «BEERWOOD»

Загальний коефіцієнт	Результати атестації
до 0,40	Звільнити з посади
від 0,45 – до 0,55	Надати випробувальний термін – 6 місяців
від 0,60 – до 0,75	Залишити на тій же посаді
від 0,80 – до 1	Підвищити у посаді

Джерело: складено автором за даними закладу «BEERWOOD»

Отже, результати атестації персоналу закладу «BEERWOOD» дають змогу прийняти рішення про кар’єрне просування персоналу. Висновки атестаційної комісії заносяться в особову справу кожного працівника незалежно від займаної ним посади. Після занесення результатів атестації до особової справи у відділі кадрів затверджуються плани роботи персоналу на перспективу, тобто на наступний рік або на кілька років. Якщо атестаційна комісія зробила висновок, який передбачає звільнення працівника, то керівництво підприємства даним питанням повинно зайнятися протягом двох місяців. Протягом вказаного терміну необхідно провести процедуру звільнення працівника та знайти йому заміну. Що ж до інших висновків атестаційної комісії, то їх необхідно виконати протягом трьох місяців з дня проведення атестації.

Підсумовуючи результати дослідження цього розділу, можна зробити наступні висновки:

Базою дослідження було обрано заклад «BEERWOOD» розташований у Шевченківському районі Києва. Меню представлено популярними стравами європейської та української кухні в авторській інтерпретації шеф-кухаря. Основний акцент зроблений на м'ясні ласощі, приготовані на грилі.

Алкогольна карта представлена асортиментом домашніх наливок. Гостей пригощають п'ятнадцятьма сортами свіжого розливного пива від популярних українських та європейських пивоварень.

Інтер'єр оздоблений натуральним деревом і цеглою, хол має масивні меблі та авторські картини. Тут часто транслюють спортивні події.

В цілому заклад «BEERWOOD» досить ефективно веде свою господарську діяльність не зважаючи на військові дії на території України.

Заклад «BEERWOOD» діє за двома методами управління: економічним та соціально-психологічним. Вибір на користь цих методів зроблений з причини невеликого розміру закладу та особливостей працюючого колективу. Саме через старанну та спільну працю всього персоналу підприємство є прибутковим.

Атестація персоналу в закладі «BEERWOOD» є складним процесом, здійснення якого має свою специфіку. Проте, принципові елементи процесу

атестації персоналу мають загальний характер. В закладі «BEERWOOD» розроблено та затверджено «Положення про порядок проведення атестації».

Атестація працівників закладу «BEERWOOD» проводиться у двох напрямках: самооцінка та оцінка особистих якостей. Результати атестації персоналу закладу «BEERWOOD» дають змогу прийняти рішення про кар’єрне просування персоналу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ «BEERWOOD»

3.1. Шляхи та напрямки удосконалення процесу атестації персоналу закладу «BEERWOOD»

У сучасному світі технології та ринок постійно розвиваються і змінюється зі швидкістю світла. Особливо в кризових ситуаціях, таких як глобальна пандемія COVID-19 або повномасштабна війна, де зміни стали вимушеними і непередбачуваними.

Для підтримки свого бізнесу компаніям важливо йти в ногу зі змінами. Бути готовими швидко та якісно адаптувати свій персонал до нових умов. Ефективним рішенням є автоматизація навчання та підготовки персоналу. Інструменти системи дистанційного навчання (LMS) дозволяють надати необхідні знання та навички в найкоротший термін. Завдяки чому співробітники можуть швидко реагувати на нові вимоги ринку та зміни в бізнес-процесах [1].

В умовах швидких змін, щоб залишатись висококваліфікованим спеціалістом, необхідно постійно вдосконалювати свої hard skills. Розвиток hard skills допомагає співробітникам розширювати свої здібності та компетенції. Це робить їх більш гнучкими та готовими адаптуватись до нових завдань і викликів [73].

Підтримати знання в тонусі та вдосконалити професійні навички допомагає організація регулярного підтримуючого навчання. А саме: розробка курсів, тренінгів та програм розвитку для окремих професійних груп співробітників. Таке навчання дозволяє підвищити ефективність та мотивацію персоналу, оскільки дає можливість професійно розвиватись всередині компанії. Це також позитивно впливає на результати бізнесу [75].

В LMS можна створювати траєкторії навчання окремо для кожної посади. Завдання траєкторій співробітникам призначаються автоматично за

результатами попередніх. Також можна налаштувати додаткові умови: робити паузи між призначенням завдань, задавати термін проходження та автоматично призначати нову траєкторію після проходження попередньої. Це допомагає позбутися рутини в роботі адміністраторів (рис. 3.1).

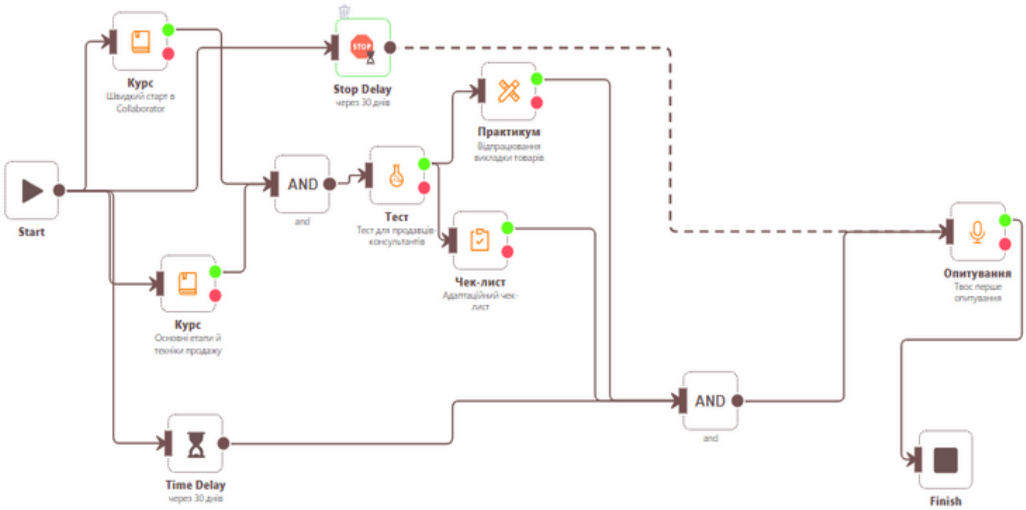


Рис. 3.1. Створення траєкторії навчання окремо для кожної посади в LMS для закладу «BEERWOOD»

Джерело: побудовано автором

Крім цього можна використовувати правила автоматизації для призначення траєкторій, програм, курсів та інших завдань. Самостійно налаштовувати умови призначення та обирати атрибути, за якими вони будуть спрацьовувати, наприклад, підрозділ або посаду [53].

Зміни в технологіях, методах роботи та ринкових тенденціях вимагають, щоб співробітники закладу «BEERWOOD» постійно оновлювали свої знання та навички. В цьому допомагає підвищення кваліфікації. Воно дозволяє співробітникам оволодіти потрібними знаннями, навичками та компетенціями, які необхідні для ефективної роботи в нових умовах. Сприяє більшій гнучкості та адаптивності до змін у структурі та процесах закладу «BEERWOOD».

В LMS є окремий інструмент, за допомогою якого співробітники можуть подавати заявку на підвищення своєї кваліфікації. Подані заявки розглядає керівник та приймає відповідне рішення: схвалює заявку або відхиляє її. Також

за потреби керівник може призначити співробітнику додаткове навчання: індивідуальний план розвитку або траєкторію навчання [1].

Soft skills – це ті навички, які допомагають пристосуватися до нових обставин та знаходити рішення в нестандартних ситуаціях. Комунікація, лідерство, співпраця, критичне мислення, адаптивність не тільки поліпшують індивідуальну ефективність співробітника, але й забезпечують здатність адаптуватися до нових ситуацій та вимог у робочому середовищі [74].

Перед проведенням будь-якого навчання важливо провести оцінку, яка допоможе визначити потреби та області для вдосконалення. LMS дозволяє проводити різноманітні типи оцінки, зокрема методом 360 градусів, яка допомагає визначити рівень компетенції співробітника для призначення відповідного soft skills навчання. Система автоматично проводить детальний аналіз та формує звітність по результатам оцінки [72].

Оскільки сучасний ринок стрімко розвивається і постійно змінюється, співробітники повинні бути готові швидко адаптуватися до нових умов і вимог. Навчання змінам допомагає розвивати гнучкість і адаптивність. Швидко освоювати нові методи роботи та інструменти, що забезпечує збереження їх ефективності та продуктивності. Переключатись на нові процеси, технології та ролі, забезпечуючи неперервність роботи закладу «BEERWOOD».

База знань дозволяє зібрати та систематизувати різноманітну інформацію, що стосується змін у закладі «BEERWOOD». Вона може включати оновлені процедури, навчальні матеріали, кейси успіху та інші ресурси. В результаті: співробітники мають вільний доступ до актуальної інформації, яка стосується нових змін.

Перекваліфікація – важливий метод адаптації співробітників закладу «BEERWOOD» до змін. Цей процес передбачає зміну професійної спрямованості співробітника через набуття нових знань, навичок та кваліфікації. А також оволодіння новими технологіями, програмними засобами та процесами, що є важливими для роботи. Перекваліфікація надає співробітникам гнучкість та можливість пристосуватися до нових ролей та

обов’язків у межах компанії. Співробітники можуть легко переходити з одного підрозділу до іншого, що дозволяє їм адаптуватися до змін в організаційній структурі.

Для успішної перекваліфікації співробітників необхідно провести оцінку їх поточних навичок та знань. В цьому допоможуть тестування LMS. Автоматизоване призначення тестових завдань співробітникам закладу «BEERWOOD», збір результатів та їх аналіз значно полегшить роботу тренера, позбавивши його рутини.

Після проведення тестування та аналізу результатів, необхідно призначити індивідуальне навчання або тренінги, які включатимуть необхідні знання та навички для нової посади. Для цього можна використати індивідуальні плани розвитку LMS.

В LMS оцінку персоналу можна провести за допомогою різних методів: тестування, атестація, збір зворотного зв’язку, оцінка керівником, а також опитування 360, 180 і 90 градусів. Все, що потрібно – це створити шкалу оцінювання, задати групу критеріїв, за якими оцінюватимуться співробітники та призначити завдання співробітникам [75].

Інноваційні методи атестації відіграють вирішальну роль у сучасній системі управління закладу «BEERWOOD», оскільки вони пропонують більш ефективні та об’єктивні підходи до оцінки та розвитку персоналу. Такі методи використовують новітні технології та дидактичні інструменти для створення динамічного та інтерактивного середовища атестації, яке може адаптуватися до індивідуальних потреб і здібностей персоналу.

Важливість інноваційних методів атестації полягає у їхній здатності підвищити точність оцінок, зменшити суб’єктивізм та непередбачуваність, і надати працівникам зворотний зв’язок, який сприяє їхньому професійному зростанню та розвитку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності управління та продуктивності праці персоналу закладу «BEERWOOD». Також вони забезпечують відповідність процесів атестації до швидкозмінних умов сучасного світу, дозволяючи швидко реагувати на нові виклики та потреби, які

виникають перед закладом «BEERWOOD». Вони відкривають шлях для неперервного навчання та адаптації, забезпечуючи, що працівники завжди мають актуальні знання та навички для ефективного виконання своїх обов'язків.

Інноваційні методи атестації можуть включати застосування віртуальної та доповненої реальності для симуляції реальних ситуацій, використання мобільних додатків для здійснення навчання та оцінювання, а також впровадження гейміфікованих елементів, що роблять процес навчання більш захоплюючим та ефективним. Завдяки інноваційним методам, атестація перестає бути рутинним обов'язком та перетворюється на ключовий інструмент стратегічного розвитку персоналу, який сприяє культурі відмінності, прозорості та постійного самовдосконалення [26].

Застосування ігрових технологій, часто відомих як гейміфікація, у процесі атестації працівників закладу «BEERWOOD» відкриває нові можливості для підвищення мотивації та залученості учасників. Гейміфікація використовує елементи гри та дизайну, щоб створити динамічне та взаємодійне середовище оцінювання, яке стимулює працівників до активної участі та сприяє глибокому засвоєнню матеріалу. Впровадження ігрових елементів, таких як бали, медалі, рівні та лідерські таблиці, може підвищити інтерес до атестаційного процесу та зробити оцінювання менш стресовим та більш захоплюючим досвідом. Це особливо ефективно в контексті навчальних модулів та тестувань, де працівники закладу «BEERWOOD» зможуть отримувати миттєвий зворотний зв'язок та відстежувати свій прогрес у реальному часі.

Ігрові технології також можуть допомогти виявити та розвинути важливі навички, такі як прийняття рішень, критичне мислення, командна взаємодія та вирішення проблем. Симуляції, що базуються на реальних сценаріях, можуть використовувати ігрові механіки для того, щоб створити віртуальне середовище, де персонал зможе експериментувати з різними підходами та вивчати наслідки своїх дій без реального ризику. Крім того, ігрові методи можуть сприяти розвитку м'яких навичок, які часто є складно оцінити за традиційними

методами. Використання рольових ігор, інтерактивних вправ та командних змагань може допомогти оцінити та розвинути комунікаційні здібності, лідерські якості та здатність до співпраці серед працівників.

З огляду на швидкий розвиток цифрових технологій та їхнє впровадження в усі аспекти життя, застосування ігрових технологій у процесі атестації відображає необхідність адаптації до нових умов та використання інноваційних підходів для досягнення високих результатів в управлінській діяльності.

Використання віртуальної реальності (VR) в атестації працівників закладу «BEERWOOD» є прогресивним методом, що відкриває нові горизонти в оцінці та розвитку професійних навичок. Ця технологія дозволяє створити іммерсивне середовище, де персонал може зануритись у віртуальне робоче місце та виконувати завдання в контрольованих умовах, що імітують реальні робочі ситуації. З VR-симуляціями учасники можуть проходити через різноманітні сценарії, від простих адміністративних завдань до складних кризових ситуацій, які вимагають швидкого прийняття рішень та креативного вирішення проблем. Ці симуляції також можуть виявити, як працівники реагують на стрес, взаємодіють із віртуальними колегами та клієнтами, а також адаптуються до змінних обставин.

Одна з ключових переваг використання VR у атестаційних процесах полягає в здатності точно відтворювати робочі умови без реального ризику чи витрат, пов’язаних із реальними робочими помилками. Це створює безпечне місце для навчання та експериментування, де працівники можуть відточувати свої навички до того, як їм доведеться застосовувати їх у реальному житті. Застосування VR також дозволяє виміряти та оцінити певні аспекти професійної діяльності, які традиційно важко кількісно оцінити, наприклад, спосіб взаємодії із віртуальними клієнтами або здатність ефективно співпрацювати в команді у віртуальному проекті. Інтеграція VR-технологій в атестацію також може підвищити обізнаність працівників з останніми цифровими трендами та забезпечити їх готовність до роботи у сучасному цифровому середовищі. У майбутньому використання віртуальної реальності

може стати стандартом для підготовки працівників, що сприятиме формуванню більш гнучкого та адаптивного управління підприємством [75].

Мобільні та веб-платформи відіграють значну роль у сучасній системі атестації, надаючи можливість збору зворотного зв'язку та оцінювання працівників в режимі реального часу. Ці платформи дозволяють швидко та ефективно збирати, аналізувати та управляти великими обсягами даних, пов'язаних з процесом атестації. Використання цих технологій має кілька переваг: збільшується прозорість процесу атестації, посилюється залученість працівників у процес самовдосконалення та професійного розвитку. Мобільні додатки та веб-платформи дозволяють працівникам отримувати зворотний зв'язок від колег та керівників, а також самооцінювати власні досягнення та визначати області для подальшого розвитку. З іншого боку, платформи дають керівникам засоби для моніторингу та оцінювання роботи своїх підлеглих. Аналітичні інструменти, інтегровані у ці системи, дозволяють виявляти тенденції, визначати найбільш продуктивних співробітників і виявляти потреби в навчанні чи розвитку.

Мобільні та веб-платформи також можуть використовуватися для проведення анкетувань та опитувань, які допомагають збирати думки працівників про процес атестації та вносити необхідні корективи в політику і практику атестаційних процедур. Однак, необхідно також враховувати питання конфіденційності та захисту даних, забезпечуючи, щоб інформація, зібрана через мобільні та веб-платформи, використовувалася етично і відповідно до законодавства про захист даних [71].

У підсумку, інтеграція мобільних та веб-платформ у процес атестації може значно підвищити якість та ефективність оцінювання працівників, забезпечуючи неперервний зворотний зв'язок та сприяючи культурі безперервного вдосконалення. Інновації в атестації сприяють підвищенню об'єктивності оцінок та допомагають створити більш ефективну та прозору систему, яка враховує не тільки здобутки і навички, а й поведінкові компетенції та здатність до вирішення проблем. Це також підтримує культуру безперервного

навчання та розвитку, яка є критичною для адаптації до швидко змінних вимог сучасного робочого місця. Однак, слід враховувати й потенційні виклики, пов’язані з конфіденційністю даних та потребою в технічній підтримці цих інноваційних підходів. Забезпечення високого рівня захисту інформації та обладнання, а також навчання користувачів є ключовими аспектами ефективного впровадження новітніх технологій у процес атестації. Інновації в атестації можуть відіграти вирішальну роль у формуванні сучасної, ефективної та відкритої системи управління закладу «BEERWOOD».

3.2. Алгоритм управління процесами удосконалення атестації персоналу закладу «BEERWOOD»

На сьогодні цифровізація та постійний технологічний розвиток впливають на всі процеси підприємницької діяльності, у тому числі й на атестацію персоналу закладу «BEERWOOD». Оцінювання під час атестації є трудомістким і тривалим процесом, вимагає опрацювання великого об’єму даних. Відповідно, автоматизація виступає як засіб покращення ефективності управління кадрами та підприємством в цілому. У свою чергу, основним шляхом узгодження потреб сучасного стилю ведення бізнесу та процесів атестації працівників закладу «BEERWOOD» є використання програмного забезпечення.

Розробка та поширення програмного забезпечення для оцінки навичок і роботи персоналу набирали обертів останні 20 років і наразі перетворилися на важливий інструмент для компаній незалежно від сфери їх діяльності й розміру. Такі програми автоматизують процес регулярного оцінювання персоналу та дозволяють надавати працівникам об’єктивний, аргументований та зрозумілий зворотний зв’язок для визначення їх сильних та слабких сторін, а також для розробки відповідних навчальних планів. Крім того, автоматизація програм оцінювання має ряд переваг, серед яких:

– послідовність: гарантія стандартизованого підходу до оцінки за рахунок однакових запитань, показників і методології. Це виключає можливість суб'єктивної упередженості та гарантує, що кожен співробітник буде оцінений відповідно до його заслуг;

– економічна ефективність: значна економія часу і коштів за рахунок того, що HR-менеджери матимуть більше можливостей зосередитися на управлінні та розвитку працівників, а не на паперовій роботі та повторювальних рутинних завданнях;

– швидкість: автоматизація дозволяє швидше збирати, обробляти та аналізувати дані, прискорює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо управління персоналом;

– точність: мінімізація ймовірності помилок, у тому числі через ручні обрахунки/ведення інформації, забезпечення більш точних оцінок й об'єктивних вхідних даних;

– доступність: доступ до оцінок можна мати з будь-якого місця і у будь-який час лише за використання комп'ютера, планшету або іншого пристрою;

– покращення комунікації: сприяння безперервному зворотному зв'язку та ведення діалогу в режимі реального часу;

– комплексне управління талантами: можливість адаптувати систему оцінки до конкретних посад, завдань та ролей у колективі;

– більш багатосторонній аналіз: перехід на автоматизовану систему оцінювання співробітників надає доступ до широкого спектра аналітики даних: про перевиконання / недовиконання робочих завдань, навичок і компетенцій працівника, прогрес у досягненні цілей та відповідність їх меті компанії, сильні та слабкі сторони персоналу тощо [85].

На сьогодні ринок програмного забезпечення для моніторингу та оцінки результатів роботи співробітників стрімко розвивається, адже кількість доступних програм та їх функціональні можливості постійно зростають. Згідно

зі звітом Spherical Insights, обсяг світового ринку програмного забезпечення цієї сфери у 2021 році оцінювався в 1,12 мільярда доларів і, як очікується, досягне 2,10 мільярда доларів до 2030 року. Ринок включає програмне забезпечення для оцінки продуктивності й навичок співробітників, їх відповідності цінностям компанії, рівня задоволення тощо [84].

Найпоширеніші серед них програми на 2023 рік наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Топ-5 програм для оцінки персоналу у 2023 році

Назва	Основні функції
Clear Company	шаблони для всіх стандартних форматів опитувань персоналу; автоматичне складання звітів; оцінка персоналу методом 360 градусів; функція анонімності повідомлень; отримання комплексних показників ефективності роботи працівників
Lattice	автоматичні правила, вбудовані нотатки та теги, готові шаблони опитувань; традиційні оцінки ефективності; співбесіди 1 на 1 на платформі; відстеження прогресу працівника, щоб побачити, як його особисті цілі узгоджуються з цілями компанії
Talent Guard	оцінка персоналу методом 360 градусів; визначення сильних та слабких сторін за допомогою оцінювання навичок; вимірювання задоволеності і лояльності співробітників через опитування
Synergita	автоматизована атестація персоналу; можливість аналітики та звітності, що дозволяє отримати уявлення про ефективність роботи співробітників
Click Up	автоматизація відстеження командних і індивідуальних цілей в одному місці; інструменти моніторингу співробітників, що надають облік робочого часу, детальні звіти про продуктивність; десятки шаблонів проведення зустрічей 1 на 1, пов’язаних з управлінням персоналом, опитувань, планів дій щодо кар’єрного розвитку

Джерело: складено автором на основі [79; 81]

При впровадженні автоматизації оцінки персоналу на закладу «BEERWOOD» шляхом впровадження певного програмного забезпечення, потрібно враховувати ряд характеристик, серед яких:

- функціональність;
- зручність користування та легкість орієнтації в програмі;

– можливість налаштування для адаптації під цілі організації;
– можливість інтеграції з іншими цифровими інструментами;
– співвідношення ціни й якості.

Для закладу «BEERWOOD» рекомендуємо для впровадження програмний комплекс Synergita, в якому вже налаштована автоматична атестація персоналу.

Synergita Performance – це програмне рішення для управління продуктивністю, яке дозволяє компаніям підвищувати результативність, залученість і розвиток співробітників. Він також пропонує інструменти для створення здорової корпоративної культури та підвищення продуктивності та утримання співробітників. Його функції звітування пропонують загальні тенденції щодо досягнення цілей, продуктивності компанії, продуктивності окремих співробітників і культурних показників, щоб допомогти компаніям залишатися на правильному шляху та за потреби змінюватись [83].

Загалом Synergita склала наш список найкращих програм для керування продуктивністю на основі своїх інструментів аналізу настроїв. Керівники відділу кадрів можуть отримати інформацію про загальні настрої співробітників за допомогою програмного забезпечення штучного інтелекту (AI), щоб проаналізувати текст відгуків і звести його до звітів про тенденції. Це надає керівництву відділу кадрів постійний доступ до інформації для покращення досвіду співробітників і, у свою чергу, продуктивності співробітників [83].

Інструменти та функції атестації працівників в Synergita включають:

– опитування співробітників;
– інструменти постійного зворотного зв'язку;
– огляди продуктивності;
– мобільний додаток;
– зустрічі один на один;
– інструменти постановки та відстеження цілей компанії;
– автоматизації;
– шаблони;

– інтеграція через API.

Ці інструменти використовуються для збору відгуків про продуктивність співробітників і керування їх розвитком і узгодженням із цілями компанії [83].

Крім того, Synergita надзвичайно проста у використанні та не потребує навчання. Завдяки настроюваній інформаційній панелі буде легко налаштувати та керуватися.

Пропонуємо наступний алгоритм управління процесами удосконалення атестації персоналу закладу «BEERWOOD» за допомогою мобільної версії Synergita (рис. 3.2).

Рис. 3.2. Алгоритм управління процесами атестації персоналу рекомендований закладу «BEERWOOD» за допомогою мобільної версії Synergita

Джерело: побудовано автором

При використанні програмного забезпечення Synergita, як способу автоматизації атестації працівників, потрібно враховувати окремі перешкоди, наприклад, опір змінам, питання конфіденційності та безпеки даних, потреба в навчанні та адаптації персоналу до програми, дотримання нормативних вимог автоматизації.

Отже, впровадження програмного продукту Synergita в процес атестації працівників закладу «BEERWOOD» буде ефективним засобом автоматизувати

дану функцію управління кадрами, досягти кращих результатів діяльності, підвищити залученість та задоволення працівників, а також оптимізувати процеси з економічної точки зору.

3.3. Обґрунтування економічної доцільності прийнятих управлінських рішень щодо атестації персоналу закладу «BEERWOOD»

Електронна система атестації, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, однак, щоб отримати такий ефективний інструмент, потрібно затратити відповідні ресурси.

План Synergita першого рівня Engage коштує 2 долари на місяць на користувача (оплата виставляється щорічно). Він пропонує:

Необмежена кількість користувачів;

Шаблони;

Основна інформація про талант;

Інструменти та звіти постійного зворотного зв’язку;

Інструменти винагороди та визнання;

Інструменти спілкування співробітників;

Звіти працівників;

Інструменти винагороди та визнання;

Базова підтримка [83].

План OKR Growth становить 5 доларів США на місяць на одного працівника (плата виставляється щорічно). Він пропонує багато функцій, включених до плану Engage, таких як винагороди та інструменти визнання, базова підтримка, звіти, безперервний зворотний зв’язок та інструменти залучення співробітників, а також необмежену кількість користувачів. Однак він додає деякі можливості та інструменти, зокрема:

Огляди продуктивності;

Спеціальний обліковий запис;

Щоквартальний огляд діяльності;

Підтримка по телефону;

Постановка мети;

Спеціальні робочі процеси;

ОКР компанії, команди та особи;

Сповіщення та нагадування;

Необмежена кількість об'єктів;

ШІ-помічник [83].

План Performance Plus становить 7 доларів США на працівника на місяць (оплата виставляється щорічно). Він пропонує багато функцій двох інших планів, таких як інформація про таланти, огляди продуктивності, допомога штучного інтелекту, а також нагадування та сповіщення. Однак він додає багато інструментів звітності, встановлення цілей і робочого процесу, як-от:

Інструменти постановки та відстеження цілей SMART;

Спеціальні робочі процеси та шаблони відгуків;

Звіт про сильні та слабкі сторони;

Люди та звіти про ефективність;

360-градусний зворотний зв'язок;

Інструменти циклу просування;

Інструменти кар'єрних прагнень;

Єдиний вхід (SSO) [83].

Кожен план пропонує унікальні функції, яких немає в інших планах. Наприклад, у той час як план продуктивності пропонує оцінку культури, інші плани не вказують цю функцію як включену. З цієї причини Synergita також пропонує план «Все в одному», який є комбінацією всіх трьох планів і коштує 12 доларів США на працівника на місяць при щорічній виставці рахунку. Провайдер не пропонує помісячних планів [83].

Для проведення атестації на даному етапі пропонуємо закладу «BEERWOOD» обрати базовий план Synergita першого рівня Engage, який коштує 2 долари на місяць на користувача.

В 2024 році планується атестація 18 співробітників закладу «BEERWOOD». Отже, загальні витрати складуть – 450 доларів на рік, тобто приблизно 20,5 тис. грн.

Економічний ефект від реалізації обраних заходів полягатиме в зниженні витрат на управління, збільшенні ефективності працівників, а отже і зростанні прибутку підприємства, та збільшенні цінності робітників завдяки постійному підвищенню кваліфікації та якісному навчанню. Соціально-психологічний ефект від запропонованих заходів полягатиме в підвищенні задоволеності працівників своєю роботою, адже вони розумітимуть, що підприємство піклується про їх професійний та особистий ріст, лояльності робітників, підвищенні рівня співпраці керівників з підлеглими.

При ефективній праці та високому рівні кваліфікації працівників, очікуване зростання виручки від реалізації продукції може становити 2,0% на рік, за умови, якщо інші фактори залишаться незмінними.

В 2023 році, виручка від реалізації продукції закладу «BEERWOOD» становила 4439,5 тис. грн. Отже, прогнозоване збільшення становитиме 88,8 тис. грн.

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату [8]. Річний економічний ефект можна розрахувати за наступною формулою (3.1):

$$EE_p = E_p - I \quad (3.1)$$

де E_p – річний приріст чистого доходу, грн.;

I – одноразові інвестиції, пов’язані із здійсненням заходів щодо реалізації проєкту електронної системи атестації, тис. грн.

$$EE_p = 88{,}8 – 20{,}5 = 68{,}3 \text{ тис. грн.}$$

Ефективність – це відносна величина, що характеризує результативність будь-яких інвестицій. Ефективністю впровадження заходів є відношення ефекту від здійснення заходів до витрат на них [8]. Ефективність від впровадження заходів можна визначити за наступною формулою (3.2):

$$E_{вз} = \frac{EE_p}{I} \tag{3.2}$$

де EE_p – річний економічний ефект від впровадження заходів, тис. грн.;

I – одноразові інвестиції, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації проєкту електронної системи атестації, тис. грн.

$$E_{вз} = \frac{68,3}{20,5} x100 = 333,1\%$$

Відповідно до розрахунків впровадження заходів щодо реалізації автоматизованої системи атестації працівників на базі програми Synergita можна вважати достатньо ефективним, адже визначена економічна ефективність становить 333,1%.

Термін окупності інвестицій на впровадження заходів визначається за формулою:

$$T_{ок} = \frac{I - I_n}{E_p} \tag{3.3}$$

де I – одноразові інвестиції, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації проекту електронної системи атестації, тис. грн.;

I_n – поточні інвестиції, пов'язані із здійсненням цих заходів, тис. грн.;

E_p – річний економічний ефект, тис. грн.

$$T_{ок} = \frac{20,5}{68,3} = 0,30$$
$$0,30 \times 12 = 3,6 міс.$$

Враховуючи витрати на реалізацію заходів щодо впровадження електронної системи атестації та оцінки персоналу на базі програмного продукту Synergita в закладі «BEERWOOD», можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 68,3 тис. грн. з терміном окупності в 3,6 місяців та рентабельністю 333,1%.

Отже, за допомогою електронної системи атестації та оцінки працівників закладу «BEERWOOD» на базі програмного продукту Synergita, фахівці з персоналу можуть створювати персоналізовані плани розвитку співробітників. Плани розвитку співробітників дозволяють менеджерам зустрічатися з працівниками там, де вони мають розвивати свої компетенції, і надавати постійний зворотний зв'язок, щоб забезпечити просування співробітників у їхній кар'єрі. Крім того, функція інтелектуальних просувань Synergita дозволяє швидко ідентифікувати співробітників для заповнення доступних ролей усередині компанії.

Також, за допомогою Synergita здійснюються часті перевірки, щоб забезпечити швидке вирішення вузьких місць і областей покращення. Система дозволяє менеджерам створювати власні робочі процеси оцінки за допомогою конструктора робочих процесів із функцією перетягування. Звідти вони можуть постійно оцінювати прогрес співробітника за балами зворотного зв'язку.

Економічний ефект від її впровадження виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з працівниками; скорочення втрат, пов'язаних з атестацією персоналу завдяки введенню автоматизованої системи оцінки; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності працівників підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і працівниками, які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності працівників своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

Підсумовуючи результати дослідження, можна зазначити, що інновації в атестації можуть відіграти вирішальну роль у формуванні сучасної, ефективної та відкритої системи управління закладу «BEERWOOD». Інтеграція мобільних та веб-платформ у процес атестації може значно підвищити якість та ефективність оцінювання працівників, забезпечуючи неперервний зворотний зв'язок та сприяючи культурі безперервного вдосконалення. Інновації в атестації сприяють підвищенню об'єктивності оцінок та допомагають створити більш ефективну та прозору систему, яка враховує не тільки здобутки і навички, а й поведінкові компетенції та здатність до вирішення проблем.

Для підтримки свого бізнесу компаніям важливо йти в ногу зі змінами. Бути готовими швидко та якісно адаптувати свій персонал до нових умов. Ефективним рішенням є автоматизація навчання та підготовки персоналу. Інструменти системи дистанційного навчання (LMS) дозволяють надати необхідні знання та навички в найкоротший термін. Завдяки чому співробітники можуть швидко реагувати на нові вимоги ринку та зміни в бізнес-процесах.

Зміни в технологіях, методах роботи та ринкових тенденціях вимагають, щоб співробітники закладу «BEERWOOD» постійно оновлювали свої знання та навички. В цьому допомагає підвищення кваліфікації. Воно дозволяє співробітникам оволодіти потрібними знаннями, навичками та компетенціями, які необхідні для ефективної роботи в нових умовах. Сприяє більшій гнучкості та адаптивності до змін у структурі та процесах закладу «BEERWOOD».

Для закладу «BEERWOOD» рекомендуємо для впровадження програмний комплекс Synergita, в якому вже налаштована автоматична атестація персоналу.

Провівши розрахунки, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 68,3 тис. грн. з терміном окупності в 3,6 місяців та рентабельністю 333,1%.

Отже, за допомогою електронної системи атестації та оцінки працівників закладу «BEERWOOD» на базі програмного продукту Synergita, фахівці з персоналу можуть створювати персоналізовані плани розвитку співробітників. Отже, впровадження програмного продукту Synergita в процес атестації

працівників закладу «BEERWOOD» буде ефективним засобом автоматизувати дану функцію управління кадрами, досягти кращих результатів діяльності, підвищити залученість та задоволення працівників, а також оптимізувати процеси з економічної точки зору.

У сучасному світі технології та ринок постійно розвиваються і змінюється зі швидкістю світла. Особливо в кризових ситуаціях, таких як глобальна пандемія COVID-19 або повномасштабна війна, де зміни стали вимушеними і непередбачуваними.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Розкриті теоретичні основи та методичні засади атестації персоналу сучасних організацій дають підставу стверджувати, що атестація – це процедура оцінки відповідності того, хто атестується, встановленим нормам і вимогам.

Робота, пов'язана з організацією та проведенням атестації, дає можливість краще вивчити кадровий потенціал, удосконалити його відбір, розміщення та використання. Взагалі атестація є необхідним процесом, тому що це позитивне явище як для організації, так і для працівника. Це покращує роботу персоналу, контролює її виконання, підвищує продуктивність праці, підвищує ефективність роботи всієї організації.

Водночас носієм генерування нових ідей і втіленням їх у нові продукти, технології, методи роботи тощо виступає персонал як найцінніший капітал підприємства. Зокрема, саме висококваліфікований персонал є рушійною силою підприємства на шляху до формування конкурентоспроможності та поліпшення ефективності і результативності його діяльності. З цього випливає, необхідність безперервного розвитку персоналу підприємств для набуття ними нових компетенцій, які стануть основою зростання інтелектуального капіталу підприємства, а отже і в цілому його інноваційного потенціалу.

Очевидно, що процес розвитку персоналу може бути результативним лише у випадку побудови на рівні підприємства дієвої системи управління ним. Специфіка діяльності інноваційно-орієнтованого ресторанного підприємства вимагає застосування абсолютно відмінною від традиційної системи розвитку персоналу, спрямованої на розвиток ключових компетенцій працівників, їх лідерських і креативних навичок, формування сприятливого інноваційного клімату та ефективного мотиваційного механізму. Причому, в межах такої системи мають використовуватися сучасні (інноваційні) методи та форми

розвитку персоналу, покликані забезпечити як максимальне розкриття прихованих, так і розширення існуючих знань і вмінь працівників.

Вивчення методології процесу атестації виявило, що процес атестації є приблизно однаковим для всіх установ, організацій і компаній, тільки схема може бути доповнена або скорочена окремими елементами. Загальна схема така: на об'єкті формується комісія із співробітників і керівництва, члени якої проводять співбесіду з кожним працівником, що атестується і приймають рішення в процесі аналізу всіх даних чи підходить працівник займаній посаді.

Розвиток нормативно-правової бази сертифікації кадрів – динамічний процес, який потребує постійної уваги та адаптації до нових умов. Забезпечення об'єктивності, прозорості та справедливості процедур атестації може сприяти підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, підвищенню продуктивності праці та загальному успіху організації.

Базою дослідження було обрано заклад «BEERWOOD» розташований у Шевченківському районі Києва. Меню представлено популярними стравами європейської та української кухні в авторській інтерпретації шеф-кухаря. Основний акцент зроблений на м'ясні ласощі, приготовані на грилі.

Алкогольна карта представлена асортиментом домашніх наливок. Гостей пригощають п'ятнадцятьма сортами свіжого розливного пива від популярних українських та європейських пивоварень.

Інтер'єр оздоблений натуральним деревом і цеглою, хол має масивні меблі та авторські картини. Тут часто транслюють спортивні події.

В цілому заклад «BEERWOOD» досить ефективно веде свою господарську діяльність не зважаючи на військові дії на території України.

Заклад «BEERWOOD» діє за двома методами управління: економічним та соціально-психологічним. Вибір на користь цих методів зроблений з причини невеликого розміру закладу та особливостей працюючого колективу. Саме через старанну та спільну працю всього персоналу підприємство є прибутковим.

Атестація персоналу в закладі «BEERWOOD» є складним процесом, здійснення якого має свою специфіку. Проте, принципові елементи процесу

атестації персоналу мають загальний характер. В закладі «BEERWOOD» розроблено та затверджено «Положення про порядок проведення атестації».

Атестація працівників закладу «BEERWOOD» проводиться у двох напрямках: самооцінка та оцінка особистих якостей. Результати атестації персоналу закладу «BEERWOOD» дають змогу прийняти рішення про кар'єрне просування персоналу.

Інновації в атестації можуть відіграти вирішальну роль у формуванні сучасної, ефективної та відкритої системи управління закладу «BEERWOOD». Інтеграція мобільних та веб-платформ у процес атестації може значно підвищити якість та ефективність оцінювання працівників, забезпечуючи неперервний зворотний зв'язок та сприяючи культурі безперервного вдосконалення. Інновації в атестації сприяють підвищенню об'єктивності оцінок та допомагають створити більш ефективну та прозору систему, яка враховує не тільки здобутки і навички, а й поведінкові компетенції та здатність до вирішення проблем.

Для підтримки свого бізнесу компаніям важливо йти в ногу зі змінами. Бути готовими швидко та якісно адаптувати свій персонал до нових умов. Ефективним рішенням є автоматизація навчання та підготовки персоналу. Інструменти системи дистанційного навчання (LMS) дозволяють надати необхідні знання та навички в найкоротший термін. Завдяки чому співробітники можуть швидко реагувати на нові вимоги ринку та зміни в бізнес-процесах.

Зміни в технологіях, методах роботи та ринкових тенденціях вимагають, щоб співробітники закладу «BEERWOOD» постійно оновлювали свої знання та навички. В цьому допомагає підвищення кваліфікації. Воно дозволяє співробітникам оволодіти потрібними знаннями, навичками та компетенціями, які необхідні для ефективної роботи в нових умовах. Сприяє більшій гнучкості та адаптивності до змін у структурі та процесах закладу «BEERWOOD».

Для закладу «BEERWOOD» рекомендуємо для впровадження програмний комплекс Synergita, в якому вже налаштована автоматична атестація персоналу.

Провівши розрахунки, можна зробити висновок, що впровадження буде досить ефективним, так як річний економічний ефект становить 68,3 тис. грн. з терміном окупності в 3,6 місяців та рентабельністю 333,1%.

Отже, за допомогою електронної системи атестації та оцінки працівників закладу «BEERWOOD» на базі програмного продукту Synergita, фахівці з персоналу можуть створювати персоналізовані плани розвитку співробітників. Отже, впровадження програмного продукту Synergita в процес атестації працівників закладу «BEERWOOD» буде ефективним засобом автоматизувати дану функцію управління кадрами, досягти кращих результатів діяльності, підвищити залученість та задоволення працівників, а також оптимізувати процеси з економічної точки зору.

У сучасному світі технології та ринок постійно розвиваються і змінюється зі швидкістю світла. Особливо в кризових ситуаціях, таких як глобальна пандемія або повномасштабна війна, де зміни стали вимушеними і непередбачуваними.

Економічний ефект від її впровадження виражається в зниженні витрат на управління, вдосконалення роботи з працівниками; скорочення втрат, пов’язаних з атестацією персоналу завдяки введенню автоматизованої системи оцінки; своєчасному виконанні і вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі персоналу; підвищенні цінності працівників підприємства.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і працівниками закладу «BEERWOOD», які недавно прийняті на роботу; підвищення ступеня інформованості про цілі, стратегії і поточної роботи організації; підвищенні рівня прихильності працівників своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизація, масштабування, ефективність: як Kernel оптимізує професійне навчання своїх співробітників. Дата публікації: 30.04.2024. URL: https://collaborator.biz/blog/automation-scalability-efficiency-how-kernel-optimises-the-professional-training-of-its-employees/ (дата звернення 18.12.2024 р.)

2. Алдошина М., Козубова Н. Управління кар'єрним зростанням працівників сфери гостинності та рекреації. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-68. (дата звернення 12.12.2024 р.)

3. Алькема В.Г., Пазєєва Г.М. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційної роботи для здобувачів вищої освіти ступеня «Магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій». К.: Університет «КРОК», ННІМОД, 2021. 82 с.

4. Ачкасова О.В., Шалений В.А., Шевченко С.О. Перспективи кар'єрного розвитку персоналу інноваційних підприємств в Україні. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 5. С. 84-92.

5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2011. 232 с.

6. Брич В. Я., Гуцул О. Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 5, Т. 2. С. 13-16.

7. Бучинська Т. В., Харун О. А. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 1 (57). С. 59-64.

8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2019. 400 с.

9. Грибик І. І., Копець Г. Р. Проблеми розвитку персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2019. № 640. С. 258-264.

10. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки К. : Т-во «Знання», КОО, 2011. 254 с.

11. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. Бізнес-інформ. 2021. № 9. С. 117-121.

12. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваціна економіка : всеукр. наук.-виробн. журн. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2022. № 6 (44). С. 194-198

13. Гуран Н.Д. Особливості організації атестації персоналу. URL:http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/v_1/15.pdf (дата звернення 12.12.2024 р.)

14. Дашко І. М., Крилов Д. В., Михайліченко Л. В. Атестація персоналу як основний метод оцінювання його розвитку. URL:http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/8599/1/Dashko.pdf (дата звернення 12.12.2024 р.)

15. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник : зб. наук. пр. Одеса : ОНЕУ, 2021. № 10 (189). С. 37-50.

16. Задоя І. І. Атестація – важлива складова проходження державної служби. Актуальні проблеми політики. 2020. Вип. 53. С. 296-305

17. Зелена М.І. Атестація персоналу підприємства як дієвий метод оцінювання його діяльності. Науковий вісник Херсонського державного університету: Економічні науки. 2021. Вип. 7(3). С.16-19.

18. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405 (дата звернення 12.12. 2024 р.).

19. Іванова В.І., Кубіцький С.О. Зарубіжний досвід управління кар’єрою персоналу. Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки:

матеріали І Міжнародної наукової конференції. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 64-70

20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. пос. для студ. вузів. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 278 с.

21. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №2. С. 52-56.

22. Карташова Л. Управління персоналом: потрібні кваліфіковані фахівці. Людина і праця. 2021. №6. С. 87-89.

23. Касич А., Бурба О. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Вип. 16. Ч. 1. С. 130-134

24. Кодекс законів про працю України (редакція від 27.01.2023р.) URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text (дата звернення 12.12.2024 р.)

25. Колпаков В. М. Управління розвитком персоналу: теорія і практика. Персонал. 2020. № 11. С. 64-69.

26. Кравченко О., Кравченко Ю. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-71 (дата звернення 17.12.2024 р.)

27. Красношапка В. В., Гиленко К. М. Вплив атестації на ефективність діяльності персоналу організації. Сучасні проблеми економіки і підприємництво: збірник наукових праць. 2020. Вип. 5(Ч. І). С. 147-152.

28. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-е вид., перероб. й доп.. К.: Кондор, 2005. 304 с.

29. Кузьмін О.Є. Менеджмент: Навчальний посібник для самостійної роботи здобувача. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. К.: Академвидав, 2012. 296 с

30. Літинська В.А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 55-59.

31. Літинська В.А. Особливості управління кар'єрою персоналу на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 38. С. 306-311. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/38_2019_ukr/49.pdf. (дата звернення 15.12.2024 р.)

32. Лобза А. В., Щербина К. В. Розробка системи оцінки персоналу підприємства: реалізація підходу KPI. Молодий вчений. 2021. №12 (64). С. 291-295.

33. Лойко І. Г. Аналіз сучасних методів оцінювання персоналу. Збірник наукових праць УкрДАЗТ. 2020. Вип. 146. С. 129-135.

34. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. Економіка і суспільство. 2022. Вип. 19. С. 484-489.

35. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу URL:http://www.economy.-nayka.com.ua/?op=1&z=302 (дата звернення 12.12.2024 р.)

36. Марцінковська О., Слівінська Н. Об'єктивна необхідність та значення ділової оцінки персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 13.С. 109-112.

37. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. Наукові праці. Економіка. 2020. В. 132. С. 108-114

38. Мельник А. О., Лучна Н. С. Система розвитку персоналу підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №1 (67). С.89-94.

39. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний

посібник / О. Є. Кузьмін [та ін.]. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2014. 196 с.

40. Менеджмент організацій для магістрів: підручник/ за заг. ред.: О. М. Теліженка, С. В. Глівенко. Суми: Університетська книга, 2016. 872 с.

41. Менеджмент-освіта для бакалаврів: навч. посіб. у 2 т. / В. В. Дергачова та ін. Т.1.К. : НТУУ «КПІ», 2019. 504 с.

42. Неліпа Д.В. Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Менеджер. 2022. № 1. С. 137-142.

43. Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожний HR. URL: https://buhgalter.isu.net.ua/news/501391-ocinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhniy-hr. (дата звернення 14.12.2024 р.)

44. Оцінювання та атестація персоналу підприємства. https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/other/tema_9_up.pdf (дата звернення 16.12.2024 р.)

45. Павленко І.М. Менеджмент: Посібник для самостійної роботи здобувачів/ І. М. Павленко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2008. 136 с.

46. Паржницький В., Савенко О. Кар'єрне зростання: види та характеристика. Житомирщина педагогічна. 2021. № 3(23). URL: https://imso.zippo.net.ua/wp-content/uploads (дата звернення 18.12.2024 р.)

47. Пащенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. Управління розвитком. 2022. № 11. С. 67-68

48. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 42. С. 323-327.

49. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей. Економічний аналіз. 2019. Т. 14. № 3. С. 173-179.

50. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/ show/4312-17. (дата звернення 12.12.2024 р.)

51. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / С. В. Дудко та ін.; за ред. М. В. Семикіна. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

52. Рекомендації МОП. URL: https://normlex.ilo.org/ (дата звернення 12.12.2024 р.)

53. Річна оцінка 2.0: Як LMS перетворює оцінювання персоналу на стратегічний інструмент розвитку. Дата публікації: 24.12.2024. URL:https://collaborator.biz/blog/how-an-lms-turns-employee-assessment-into-a-strategic-development-tool/ (дата звернення 26.12.2024 р.)

54. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ: Економічні науки . 2020. Вип.17. С. 210-218

55. Саврова О. Атестація працівників: 17 кроків. Довідник секретаря та офіс-менеджера. 2022. №3. С. 27-54

56. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2020. 351 с.

57. Савченко В. А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком персоналу. Соціально-трудових відносин: теорія та практика: зб. наук. праць : ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. Т. Г. Кицак. 2023. № 1. С. 33-38.

58. Сівашенко Т. Сучасні підходи до оцінки персоналу. URL: http://www.twirpx.com/file/1366161(дата звернення 12.12.2024 р.)

59. Ситник Н. І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. Менеджмент і маркетинг інновацій. 2022. № 3. С. 346-354.

60. Соколовська В.В. Методи оцінки персоналу: роль та значення в управлінні / В. В. Соколовська, О. І. Бабчинська, Г. В. Іванченко. Агросвіт. 2023. №20. С. 93-98.

61. Соломонов С. Атестація управлінського персоналу. Процедура проведення атестації. Довідник кадровика. 2021. №12. С.49-55.

62. Стадник В. В., Гризовська Л. О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2021. 197 с.

63. Стариков І. Атестація персоналу: проведення, склад комісії, критерії оцінювання. Праця і закон. 2020. №1. С.5-15

64. Тимохова Г.Б. Менеджмент: навчальний посібник для здобувачів вищих навчальних закладів/ Г. Б. Тимохова, Т. А. Білокінь. К.: Кондор-Видавництво, 2017. 344 с.

65. Управління персоналом: атестація кадрів https://osvita.ua/vnz/reports/management/15084/ (дата звернення 12.12.2024 р.)

66. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2021. Вип. 12. С. 354-358.

67. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: Вид-во МАУП, 2021. 112 с.

68. Холодницька А. В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. Науковий вісник Полісся. 2023. Вип. 1. С. 61-64.

69. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. С. 123-129.

70. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: Вид.дім «ІНЖЕК», 2019. 208 с.

71. Що таке атестація персоналу? Команда HURMA. URL: https://hurma.work/blog/shho-take-atestacziya-personalu/ (дата звернення 25.12.2024 р.)

72. Що таке hard skills і soft skills: як нас оцінює роботодавець. URL:https://eduhub.in.ua/news/shcho-take-hard-skills-i-soft-skills-yak-nas-ocinyuye-robotodavec (дата звернення 25.12.2024 р.)

73. Що таке Hard Skills та як їх розвивати. Дата публікації: 29.04.2024. URL:https://webpromoexperts.net/ua/blog/shcho-take-hard-skills-ta-yak-yih-rozvivati/ (дата звернення 25.12.2024 р.)

74. Що таке Soft Skills і Hard Skills навички і для чого їх потрібно розвивати? Дата публікації: 01.03.2023. URL: https://zhatk.zt.ua/korisna-informacziya/shho-take-soft-skills-i-hard-skills-navichki-i-dlya-chogo-%D1%97h-potribno-rozvivati/ (дата звернення 25.12.2024 р.)

75. Як автоматизація навчання допомагає адаптувати співробітників до змін. Приклади і рішення. Дата публікації: 26.05.2023. URL: https://collaborator.biz/blog/how-learning-automation-helps-employees-adapt-to-change/ (дата звернення 25.12.2024 р.)

76. Яцура В.В. Менеджмент: Навчальний посібник. Львів: Тріада Плюс; К.: Алерта, 2008. 444 с.

77. Cholil. Sistem pendukung keputusan perpanjangan kontrak kerja karyawan pada pt. telkom akses reg iv menggunakan metode oreste / Cholil, Saifur Rohman. JATISI (Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi). 2021. no. 2 P. 970-979. URL:http://dx.doi.org/10.35957/jatisi.v8i2.340. (дата звернення 12.12.2024 р.)

78. Crawford Merle. New products management/ Merle Crawford, Anthony Benedetto. 7th ed. Boston: McGraw-Hill Irwin, 2003. 567 p.

79. Dias E. 10 Best Employee Performance Review Software in 2023. ClickUp. URL:https://clickup.com/blog/performance-review-software/#47-10-lattice (дата звернення 12.12.2024 р.)

80. ISO 9001 «Системи менеджменту якості». URL: https://www.defens.ua/sistema-menegmentu/ (дата звернення 12.12.2024 р.)

81. Kharwal A. Top 12 Employee Assessment Tools in 2023. iMocha. https://blog.imocha.io/employee-assessment-tools#assessteam (дата звернення 12.12.2024 р.)

82. Septifani/ Employee Performance Assessment Using Analytical Network Process and Rating Scale / Septifani, Riska, Panji Deoranto, and Tiyas Widya

Armanda // Jurnal Teknik Industri. 2020. no. 1 P. 70. URL:http://dx.doi.org/10.22219/jtiumm.vol21.no1.70-79. (дата звернення 25.12.2024 р.)

83. Synergita: офіційний сайт https://www.synergita.com/ (дата звернення 12.12.2024 р.)

84. Spherical Insights. (2022). Employee monitoring software market. https://www.sphericalinsights.com/reports/employee-monitoring-software-market (дата звернення 12.12.2024 р.)

85. Testlify. The role of technology in skill assessments. Testlify blog. https://testlify.com/therole-of-technology-in-hiring-assessments (дата звернення 12.12.2024 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Сутність поняття «розвиток персоналу» та «навчання персоналу»

Автори	Визначення
Короцинська Я.А.	Сукупність взаємозв'язаних заходів, націлених на підвищення конкурентоспроможності персоналу шляхом набуття нових знань, умінь, навиків, досвіду в процесі навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки з метою адаптації до нових умов діяльності, забезпечення власних інтересів розвитку та реалізації цілей діяльності підприємства.
В. Брич, О. Гугул	Системний процес удосконалення знань, умінь, та навичок працівників підприємства, що реалізуються через сукупність організаційно-економічних заходів, які передбачають адаптацію, професійне навчання, оцінювання та планування трудової кар'єри персоналу.
А. Мельник Н. Лучна	Сукупність заходів, що сприяють розвитку потенціалу працівників,їхньому особистому зростанню та підвищенню шансу на внесок урозвиток організації (підприємства).
Ю. Плугіна	Зміна його якісних характеристик, що включають професійні, кваліфікаційні, моральні, етичні, духовні, фізіологічні параметри.
О. Грішнова	Сукупність усіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації, а також як професійну адаптацію, оцінку кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри,службово-професійного просування тощо.

Джерело: узагальнено за [6; 10; 28; 38; 48]

Додаток Б

BEERWOOD

2021 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	**2.7**	-
первісна вартість	1011	**57.6**	**57.6**
знос	1012	(**54.9**)	(**57.6**)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	**2.7**	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	**3 395.9**	**4 051.4**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**162.2**	**167.4**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	**200.2**	**221.3**
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**67.2**	**32.9**
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**131.7**	**0.1**
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	**27.7**	**21.2**
Усього за розділом II	**1195**	**3 984.9**	**4 494.3**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**3 987.6**	**4 494.3**
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду

Продовження дод. Б

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**1 600.0**	**1 600.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**630.3**	**649.7**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**2 230.3**	**2 249.7**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**219.4**	**345.6**
розрахунками з бюджетом	1620	**139.4**	**113.7**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**30.8**	**4.3**
розрахунками зі страхування	1625	**0.5**	**1.4**
розрахунками з оплати праці	1630	**2.6**	**6.2**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**1 395.4**	**1 777.7**
Усього за розділом III	**1695**	**1 757.3**	**2 244.6**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**3 987.6**	**4 494.3**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**3 625.4**	**3 104.9**
Інші операційні доходи	2120	**7.5**	**1.2**
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**3 632.9**	**3 106.1**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**3 040.6**)	(**2 498.8**)
Інші операційні витрати	2180	(**568.6**)	(**435.9**)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(**3 609.2**)	(**2 934.7**)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**23.7**	**171.4**
Податок на прибуток	2300	(**4.3**)	(**30.8**)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**19.4**	**140.6**

Додаток В

BEERWOOD

2022 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	**57.6**	**57.6**
знос	1012	(**57.6**)	(**57.6**)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**4 051.4**	**4 362.6**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**167.4**	**167.4**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	**221.3**	**128.3**
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**32.9**	**134.8**
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**0.1**	**180.2**
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	**21.2**	**69.5**
Усього за розділом II	**1195**	**4 494.3**	**5 042.8**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**4 494.3**	**5 042.8**

Актив
Перейд
активує

Продовження дод. В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**1 600.0**	**1 600.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**649.7**	**672.1**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**2 249.7**	**2 272.1**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**345.6**	**295.0**
розрахунками з бюджетом	1620	**113.7**	**114.6**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**4.3**	**4.9**
розрахунками зі страхування	1625	**1.4**	**1.6**
розрахунками з оплати праці	1630	**6.2**	**13.8**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**1 777.7**	**2 345.7**
Усього за розділом III	**1695**	**2 244.6**	**2 770.7**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**4 494.3**	**5 042.8**

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2019 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**2 984.0**	**3 625.4**
Інші операційні доходи	2120	**7.1**	**7.5**
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**2 991.1**	**3 632.9**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**2 362.8**)	(**3 040.6**)
Інші операційні витрати	2180	(**601.0**)	(**568.6**)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(**2 963.8**)	(**3 609.2**)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**27.3**	**23.7**
Податок на прибуток	2300	(**4.9**)	(**4.3**)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**22.4**	**19.4**

Додаток Г

BEERWOOD

2023 рік

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	-	-
первісна вартість	1011	**57.6**	**57.6**
знос	1012	(**57.6**)	(**57.6**)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	**1095**	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	**4 362.6**	**5 188.4**
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	**167.4**	**248.2**
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	**128.3**	**154.1**
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	**134.8**	**45.7**
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	**180.2**	**40.4**
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	**69.5**	**52.0**
Усього за розділом II	**1195**	**5 042.8**	**5 728.8**
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	**1200**	-	-
Баланс	**1300**	**5 042.8**	**5 728.8**

Актив
Перейд
активув

Продовження дод. Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	**1 600.0**	**1 600.0**
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	**672.1**	**697.0**
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	**1495**	**2 272.1**	**2 297.0**
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	**295.0**	**748.9**
розрахунками з бюджетом	1620	**114.6**	**107.3**
у тому числі з податку на прибуток	1621	**4.9**	**5.5**
розрахунками зі страхування	1625	**1.6**	**2.1**
розрахунками з оплати праці	1630	**13.8**	**8.6**
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	**2 345.7**	**2 564.9**
Усього за розділом III	**1695**	**2 770.7**	**3 431.8**
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	**1700**	-	-
Баланс	**1900**	**5 042.8**	**5 728.8**

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	**4 439.5**	**2 984.0**
Інші операційні доходи	2120	**9.3**	**7.1**
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	**4 448.8**	**2 991.1**
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(**3 615.6**)	(**2 362.8**)
Інші операційні витрати	2180	(**802.8**)	(**601.0**)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	**2285**	(**4 418.4**)	(**2 963.8**)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	**30.4**	**27.3**
Податок на прибуток	2300	(**5.5**)	(**4.9**)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	**2350**	**24.9**	**22.4**

Додаток Д

Таблиця Д.1

Атестація 8-го дня офіціанта закладу «BEERWOOD»

Атестація 8-го дня офіціанта Бірвуд			
Дата:		30.11.2023	
ПІБ Ростичлав Осипенко			
ПІБ приймаючого:			
##########		##########	
	Запитання	Ключі	Бали
1	Перелічи пріоритети компанії	Гості, команда дохід,чесність, радість,	2
2	Перелічи принципи компанії з обслуговування	Гостинність, турбота, попередження, професіоналізм та свято	2
3	Перерахуй за що ми видаємо червоні карти	##########	2
4	Назви нумерацію столів		2
5	Перерахуй всі сорти пива за категоріями (світле, нефільтроване, темне, безалкогольне) та за країнами-виробниками з пивної карти	див. актуальну пивну карту	2
6	Смакові характеристики всіх сортів пивної карти		2
7	Що таке ель? Які елі представлені в нашому меню зараз?	Ель – пиво верхового бродіння з насиченим солодкуватим смаком та карамельним ароматом,	2
8	Що таке лагер? Які елі представлені в нашому меню зараз?	Лагер – пиво низового бродіння з вираженою хмільною гіркуватою, освіжаюче та легке.	2
9	Перерахуй всі коктейлі з нашого меню по групах		2
10	Опиши технологію приготування + кількість інгредієнтів коктейлю Aperol Spritz	Aperol- 60мл; Prosecco- 80мл; Мартинська газ - 30мл; Апельсин- 30гр. Наповнити келих льодом, налити просеко і апероль, змішати барною ложкою, додати содову, прикрасити скибкою апельсина. **Посуд: Келих для червоного вина.**	2
11	Перерахуй складові коктейлей Negroni, Boulevardier + кількість інгредієнтів	##########	2
12	Перерахуй інгредієнти коктейлю Mai Tai з пограмовкою. Особливості подачі.	Captain Morgan White 45 мл, Captain Morgan Spiced Black 15 мл, лікер Cointreau 15 мл, фреш лайма 30 мл, мигдальний сироп 20 мл.Верхній шар -CM блек.. Прикрашається двома вишнями амарена та долькою лайма	1
13	Перелічи домашні настоянки	див. актуальне основне меню	2
14	Перелічи домашні лимонади		2
15	Опиши технологію приготування огіркового лимонаду 300мл (інгредієнти + кількість)	##########	1

Продовження табл. Д.1

33	Перелічи позиції з розділу Закуски	див. актуальне основне меню	2
34	Що таке строганина? Як готується З чим подається?	##########	2
35	Перелічи всі салати	див. актуальне основне меню	2
36	С чим ми подаємо Борщ?	Борщ із яловичою грудинкою - традиційний український борщ, подається, з грінками, часниковим смальцем, сметаною, мариноваим перцем чилі та	2
37	Перелічі усі пательні	див. актуальне основне меню	2
38	Перерахуй м'ясні страви	див. актуальне основне меню	2
39	Перелічи рибні страви	див. актуальне основне меню	2
40	Як ми готуємо фірмові креветки?	Гренландські креветки (розмір 80/100шт на 1кг) замаринованні в соєвому соусі з італійськими травами, часником, соком лимона, обсмажуються на пательні в олії до легкої скоринки.	2
41	Перелічи усі гарніри	див. актуальне основне меню	2
42	Які страви можеш назвати фірмовими?	Струганина, в'ялена риба, салат Цезар, салат Азіатський, ребра BBQ, крильця BBQ, борщ, рулька.	2
43	Перелічи страви для компанії	див. актуальне основне меню	2
44	Перелічи всі складові великої пивної дошки	**Велика пивна дошк**а: Курячі крильця BBQ, сирні палички, картопля фрі, хамон, свинячі вуха WOK, грінки, егерські ковбаски, гірчиця, часниковий соус.	2
45	Перелічи всі складові великої фритюрної дошки	Курячі стріпси, курячі нагетси, сирні палички, рибні стріпси, картопляні крокети,цибулеві кільця, сирний соус, соус тар-тар	2
46	Перелічи всі складові м'ясної дошки	**М'ясна дошка 1,2 кг** – стейк Нью-Йорк, ребра барбекю, рулька, картопля по-селянськи, часниковий соус, соус деміглас з додаванням вершків.	2
47	Що таке Рулька? Як готується Рулька Айсбан?	##########	2
48	Що таке шоколадний фондан?	Кекс з чорного бельгійського шоколаду, що тане всередині, подається з ванільним морозивом і	2
	РЕЗУЛЬТАТ		97,92%
	Підпис приймаючого атестацію		роданова Ю.

Додаток Е

Таблиця Е.1

Зведена атестація обслуговуючого персоналу закладу «BEERWOOD»

	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Таблиця 1						
2	Стандарти 1	КЛЮЧІ	Стандарти 2	КЛЮЧІ	Стандари 3	КЛЮЧІ	Стандари 4	КЛЮЧІ
3	Назви своє Ім'я, запропонуй мені пиво та страви, спираючись на		В який момент роботи зі столом ти маєш представитися Гостям?	в перший раз відходячи від столу	Опиши поетапно процес наливу пива в келих, враховуючи всі	##########	Які методи продажу затверджені у нашій компанії?	##########
4	Перерахуй наші принципи обслуговування. Опиши своїми словами кожен із них.	##########	Гість каже, що у нього кисле пиво. Твої дії при цьому.	Правило LAST в дії	Перерахуй 9 кроків обслуговування Гостя	##########	Пріоритети в роботі офіціанта	##########
5	Перерахуй 9 кроків обслуговування Гостя за столом.	##########	Перерахуй та опиши своїми словами Пріоритети компанії	##########	Які правила сервісу у нашому закладі ти знаєш?	Робота з підносом (тацею), правило останнього келиха, робота	У яких випадках ми пригощаємо Гостей? Чим пригощаємо?	##########
6	Які правила безпеки на робочому місці знаєш?	##########	Що відноситься до техніки продажів «завоювання лояльності Гостя». Наведи приклади використання цих технік в особистій роботі.	ТОП - 3 (кому коли пропонував страви чи напої, спираючись на топи) та Принцип ІКЕА	Як правильно наповнювати келих вином Гостю? Скільки потрібно наливати вина у келих?	Тримати пляшку слід етикеткою до Гостя. Відкритою рукою наповнювати келих не більше ніж на 1/3 об'єму- біле, 2/3- червоне.	Перерахуй за що можна отримати червону карту	##########
7	Що таке емоційний сервіс? Перерахуй кілька рекомендацій наданих у розділі	##########	Чим важлива озвучена негативна реакція Гостя на страву, напій чи сервіс?	Така реакція дає можливість виправити	Опиши поетапно як ти прибираєш стіл після того, як Гості пішли	##########		
8	Правило останнього келиху		Що таке емоційний сервіс? Перерахуй кілька рекомендацій наданих у розділі підручника «Емоційний	##########	##########	##########		
9			Для чого у пиво додається хміль?	1.Хміль додається для смаку.				
10								
11								

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Запитання для самооцінки адміністративного персоналу закладу «BEERWOOD»

Запитання	Самооцінка		
	Високий рівень (3 бали)	Середній рівень (2 бали)	Низький рівень (1 бал)
1. Рівень професійних знань			
2. Якість виконаної роботи			
3. Обсяг виконаної роботи			
4. Повнота виконаної роботи			
5. Продуктивність праці			
6. Робота з документами			
7. Співпраця з колегами			
8.Допомога колегам у вирішенні проблем, з якими вони стикаються у своїй роботі			
9. Дотримання трудової дисципліни			
10. Інтенсивність праці			
11. Рівень кваліфікації, який необхідний для виконання посадових обов'язків			
12. Здатність пристосовуватись до нових ситуацій			
13. Здатність до раціональної організації виконувати роботу			
14. Визначення потреби у професійному навчанні, підвищенні кваліфікації			
15. Встановлення стандартів виконання роботи			
16. Планування діяльності і розподіл ресурсів			
17. Дисциплінованість			
18. Врівноваженість			
19. Оперативність			
20. Рішучість			
21. Працелюбство.			
22. Принциповість			
23. Самокритичність			
24. Чесність			
25. Енергійність			
26. Наполегливість			
27. Твердість			
28. Працездатність			
29. Цілеспрямованість.			
30. Ініціативність.			
31. Самостійність			
32. Дружелюбність			
33. Відповідальність			
34. Самокритичність			
35. Терпимість			
Всього балів по кожному запитанню			
Всього балів			

Додаток З

Таблиця З.1

Бальні оцінки особистих якостей адміністративного персоналу закладу «BEERWOOD»

№ п/п	Види особистих якостей персоналу	Високий рівень (3 бали)	Середній рівень (2 бали)	Низький рівень (1 бал)
1	Дисциплінованість			
2	Зібраність			
3	Комунікабельність			
4	Лідерство			
5	Працелюбство			
6	Принциповість			
7	Самокритичність			
8	Чесність			
9	Енергійність			
10	Наполегливість			
11	Твердість			
12	Працездатність			
13	Цілеспрямованість			
14	Ініціативність			
15	Самостійність			
16	Діловитість			
17	Авторитет			
18	Дружелюбність			
19	Відповідальність			
20	Самокритичність			
21	Терпимість			
22	Врівноваженість			
23	Оперативність			
24	Рішучість			
25	Стан здоров’я			
26	Гуманність			
27	Справедливість			
28	Вміння організовувати колектив			
	Всього			

StrikePlagiarism.com

Дата звіту 1/17/2025
Дата редагування ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Заголовок
Мельник_О_В-2

Автор
Мельник_О_В-2 Науковий керівник / Експерт

підрозділ
КУТ (Іщук)

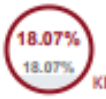
Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

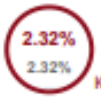
Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		54
Білі знаки		65
Парафрази (SmartMarks)	a	169

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1



КЦ

25
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

17179
Кількість слів

131577
Кількість символів

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.