

**РОЗРОБКА МЕТОДИКИ КОМПЛЕКСНОГО ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРАЦІ
МЕНЕДЖЕРІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ**

Успішна діяльність підприємств готельного бізнесу (ПГБ) України є істотно залежною від ефективного використання потенціалу менеджерів готелю. Визначити ступінь відповідності компетентності менеджерів вимогам, які до них висуваються на конкретному підприємстві, можна саме в процесі оцінювання якості їх праці. Крім того, складні сучасні економічні умови функціонування українських підприємств поставили роботодавців перед необхідністю оптимізації як чисельного складу персоналу, так і його якісного складу, водночас з реорганізацією структури робочих місць. Тому, методика аналізу діяльності персоналу (оцінка їх ділових, професійних, особистісних рис тощо) є дієвим інструментом формування ефективного менеджменту конкретного суб'єкта господарювання. Проблемами розробки методів оцінювання діяльності менеджерів займаються такі вітчизняні вчені: В.М. Данюк, В.М. Петюх та С.О. Цимбалюк розглядають питання менеджменту персоналу [1]; Топольник В.Г. – управління якістю продукції та послуг ресторанного господарства [5]; Калініна Л.Є. вивчає ієрархічну структуру показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу [6] та інші. Однак, все ж таки, питання розробки методики комплексного оцінювання якості праці управлінських кадрів на ПГБ як складового елементу з підвищення ефективності управління, залишається відкритим.

Метою статті є розробка методики комплексного оцінювання якості праці менеджерів на ПГБ на засадах запропонованої ієрархічної структури, розроблених коефіцієнтів вагомості та шкали вимірювання показників якості праці.

Існуючи сучасні підходи щодо оцінювання якості праці менеджерів на теперішній час мають обмежену сферу застосування з причин наявності відмінностей в змісті їх праці. Крім того, розроблені методики є майже непридатними для застосування їх в готелях. Отже, з метою впровадження цих підходів для використання саме на підприємствах готельного бізнесу, рекомендується вагоме їх доопрацювання з адаптацією до умов конкретного суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, параметрами. Воно охоплює дві сфери діяльності працівників – поточну та перспективну. Під час аналізу поточної діяльності визначається, якою мірою кожний працівник досягає очікуваних результатів праці й відповідає тим вимогам, які впливають з його посадових обов'язків. Під час планування перспективної діяльності визначаються потреби в розвитку якостей персоналу, підвищенні еластичності його потенціалу, необхідних для вирішення майбутніх завдань [1, с. 224]. Заслужує на увагу думка Л. Якоккі, П.Г. Якушевої і С.Р. Ярьського [2; 3; 4], за якої оцінка людських ресурсів підприємства повинна відповідати таким вимогам: безперервність, дисперсність, обґрунтованість, кількісний характер, комплексність, ієрархічність, простота автоматизації і введення в сучасні ERP (системи планування ресурсів підприємства), урахування специфіки роботи менеджерів у різних сферах управління підприємством.

Таким чином, відсутність в економічній літературі конкретної системи оцінювання якості праці менеджерів на ПГБ викликає необхідність розробки нової методики оцінювання, в основу якої покладено «комплексний метод», який на думку авторів заслуговує підвищеної уваги, так як саме комплексний метод оцінювання якості конкретного об'єкту дослідження полягає у виразі оцінки рівня одним числом, яке можна отримати в результаті об'єднання вибраних одиничних показників в один комплексний показник.

Комплексний показник може бути виражений двома способами [5, с.58-59]: функціональною залежністю головного показника від початкових показників якості продукції та середньозваженими показниками якості. При першому способі функціональна залежність комплексного показника від початкових одиничних показників знаходиться визначенням математичної моделі процесу використання конкретного об'єкту дослідження за призначенням, який відображає суть даного явища. У тих випадках, коли побудова функціональної залежності комплексного показника від початкових показників утруднена, можна застосовувати комплексну оцінку, виражену за допомогою різних середніх зважених, зокрема середніх зважених відносних показників з коефіцієнтами

вагомості. На нашу думку, саме даний спосіб має теоретичне та практичне значення у вирішенні проблеми оцінювання якості праці менеджерів на ПГБ, так як враховує комплексне відношення управлінського персоналу до праці, а не окремі його елементи.

Перевагою диференціального методу є те, що він не вимагає наведення показників властивостей до зіставного вигляду, визначення коефіцієнтів вагомості і дозволяє чітко встановити, за якими властивостями оцінюваний об'єкт дослідження досягає кращих зразків, а за якими не досягає. Проте, цей метод має й недоліки, одним з яких є неможливість отримати єдиного чисельного значення показника якості.

Отже, алгоритм комплексного оцінювання (розроблений на основі алгоритму комплексної оцінки якості, запропонованого автором [5, с.60-61] якості праці менеджерів на ПГБ включає наступні основні етапи.

1.Складання ієрархічної структури властивостей об'єкту, необхідних і достатніх для оцінки його якості. Будь-який об'єкт дослідження володіє широким комплексом властивостей. Головними властивостями якості праці менеджерів на ПГБ є оптимальне співвідношення вимог, що висувуються до них згідно посадових інструкцій. На думку авторів це: ділові якості, особисті якості, знання та вміння, результати праці (показники якості першого рівня), що, в свою чергу, включають показники другого та третього рівнів, останні з яких безпосередньо можна оцінювати [6, с.189-190].

2.Вимірювання властивостей (визначення значень показників якості P_{ijk}), призначення інтервалу зміни значення P_{ijk} ($P_{ijk}^{max} \div P_{ijk}^{min}$) кожного показника. Однією з характерних рис принципових основ кваліметрії є єдиний підхід до визначення значень основних їх характеристик: еталонного P_{ijk}^{et} , бракування P_{ijk}^{br} і допустимого $P_{ijk}^{доп}$ значень. Це означає, що інтервал значень показника P_{ijk} ($P_{ijk}^{max} \div P_{ijk}^{min}$) повинен визначатися на єдиній основі для будь-якої i -ої властивості. Значення $P_{ijk}^{доп}$ приймаються (із заданою вірогідністю) рівними тим крайнім, максимальним або мінімальним, значенням показника P_{ijk} , які зустрічаються на практиці у безлічі продукції. Значення показника P_{ijk} може коливатися в деякому інтервалі $0 < P_{ijk} < P_{ijk}^{et}$ (для оцінювання якості праці менеджерів $0 < P_{ijk} < 5$) для односторонньо зростаючого показника і $P_{ijk}^{et} > P_{ijk} > P_{ijk}^{br}$ для односторонньо убиваючого показника.

Для перетворення абсолютних значень показників якості об'єкту дослідження в безрозмірну їх оцінку, коли широко використовуються експертний метод оцінки, доцільно також застосовувати експоненціальну залежність, покладену в основу шкали бажаності Харрінгтона (рис. 1).

$$K_{ij} = \exp \left[-\exp \left(-Y_{ij} \right) \right] \quad (1)$$

де Y_{ijk} – кодоване значення абсолютного показника P_{ijk} .

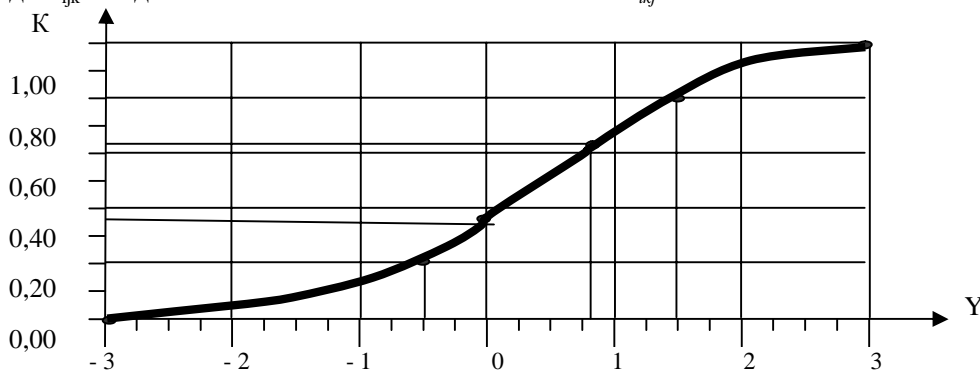


Рис. 1. Графік функції бажаності Харрінгтона

На цій шкалі використовуються 5 інтервалів (оцінок) в загальному інтервалі шкали від 1 до 0: 1,00...0,80 – дуже добре (відмінно); 0,80...0,63 – добре; 0,63...0,37 – задовільно; 0,37...0,20 – погано; 0,20...0,00 – дуже погано.

3.Вибір шкали розмірності комплексної оцінки K_0 (для приведення одиниць вимірювання окремих властивостей до одного вигляду). В даній методиці використовується бальна шкала оцінювання.

4.Вибір на кожному рівні розгляду властивостей базових показників для порівняння ($P_{ijk}^{баз}$). В основі оцінки якості праці менеджерів лежить порівняння, базою якого є обов'язки та функції (згідно посадовій інструкції менеджера), які прийняті для порівняння з ними фактичної якості праці управлінських кадрів. Крім того, залежно від мети оцінки якості за базові показники можуть бути прийняті різні значення: наприклад, показники якості деяких посадових інструкцій та інших видів

документів, розроблених та функціонуючих на підприємствах країни або за кордоном на більш високому рівні; показники якості, досягнуті в деякому попередньому періоді часу; показники перспективних зразків, знайдених експериментальним або розрахунковим шляхом тощо. Для оцінювання якості праці менеджерів рекомендується експертам використовувати розроблену авторами шкалу вимірювання показників якості праці менеджерів.

5. Визначення виду залежності між показниками P_{ijk} простих властивостей і їх оцінками K_{ijk} . Зіставлення показників якості оцінюваного об'єкту з показниками якості базового зразка лежить в основі оцінки якості праці. Між абсолютним значенням показника якості P_{ijk} і його оцінкою K_{ijk} може бути лінійна або нелінійна залежність. Лінійна залежність є найбільш простою і яка найчастіше використовується при обчисленні відносних показників (оцінок) властивостей (у тому числі рекомендується авторами при оцінюванні якості праці менеджерів).

6. Обчислення оцінок окремих властивостей K_{ijk} за формулою.

$$K_{ij} = \left(\frac{P_{ijk}}{P_{ijk}^{баз}} \right)^z, \quad (2)$$

де P_{ijk} – значення i -го показника якості об'єкту дослідження;

$P_{ijk}^{баз}$ – значення i -го показника якості базового зразка;

z – показник, залежний від зв'язку між зміною показника і якістю продукції ($z = 1$ при прямому зв'язку – з підвищенням значення показника рівень якості підвищується, і $z = -1$ при зворотному – з підвищенням значення показника рівень якості знижується).

7. Визначення способу знаходження вагомості M_{ijk} , прийнятної для отримання комплексних оцінок якості K_o . Експертний метод застосовують в тих випадках, якщо коефіцієнти вагомості неможливо визначити розрахунковими методами. Серед експертних методів найбільш прийнятними для визначення коефіцієнтів вагомості є: метод переваг, метод рангів, метод попарного зіставлення і метод Дельфі. Метод переваг (найпростіший) зводиться до того, що експерти нумерують вагомості всіх показників в порядку їх переваги так, щоб найбільш важливий з них отримав вагомість під номером 1, наступний по важливості – номер 2 і т.д. Для використання даної методики розроблені коефіцієнти вагомості, які наведені у табл. 1.

8. Вибір методу зведення воедино оцінок окремих властивостей K_{ijk} для отримання комплексних оцінок якості. Обґрунтування функціональної залежності комплексної оцінки від одиничних показників (оцінок) є найбільш складною проблемою кваліметрії. Для отримання комплексної оцінки якості експертними методами застосовуються різні середньозважені залежності: арифметична, геометрична, гармонійна, квадратична.

9. Обчислення комплексної оцінки якості K_o . Математична модель комплексного показника повинна відображати ієрархічну структуру властивостей, що враховуються для характеристики якості праці менеджерів. Складність моделі залежить від кількості ієрархічних рівнів вибраної системи показників якості.

10. Аналіз отриманих результатів і прийняття рішення. Комплексний показник якості праці менеджерів необхідно обчислювати за формулою:

$$K_o = \sum_{k=1}^z M_k \times \sum_{j=1}^{t_k} M_{jk} \times \sum_{i=1}^{n_{jk}} m_{ijk} \times K_{ijk}, \quad (3)$$

де z – кількість груп показників якості;

t_k – кількість підгруп у k -ій групі показників;

n_{jk} – кількість одиничних показників якості, що входять в j -у підгрупу k -ої групи;

K_{ijk} – відносне значення i -го показника якості, що входить до j -ої підгрупи та k -ої групи показників.

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі основні висновки та пропозиції. По-перше, доведено необхідність оцінювання якості праці управлінських кадрів ПГБ для ефективної діяльності підприємства з метою завоювання конкурентних переваг на ринку готельних послуг. По-друге, представлений алгоритм оцінювання якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу. По-третє, розроблено методику комплексного оцінювання якості праці менеджерів на ПГБ, а саме: ієрархічна структура показників, встановлені коефіцієнти їх вагомості, розроблена шкала вимірювання для оцінювання якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу.

Перспективами подальшого дослідження є доопрацювання даної методики комплексного оцінювання якості праці управлінських кадрів ПГБ з врахуванням рівнів управління менеджерів та функціональних особливостей праці кожного з них на підприємстві.

Коефіцієнти вагомості показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу

Комплексні показники першого рівня	Коефіцієнти вагомості	Комплексні показники другого рівня	Коефіцієнти вагомості	Одиничні показники (показники третього рівня)	Коефіцієнти вагомості		
Особисті якості	0,20	Морально-етичні риси характеру	0,10	Принциповість	0,30		
				Гуманність	0,35		
				Відвертість	0,35		
		Креативність	0,10	Креативність	1,00		
		Здоров'я	0,15	Енергія	0,15	Фізіологічне здоров'я	0,40
						Психологічне здоров'я	0,60
		Прагнення до само розвитку	0,10	Прагнення до саморозвитку	1,00		
		Лідерські якості	0,15	Лідерські якості	1,00		
		Комуні-кабельність	0,15	Комунікабельність	1,00		
		Вихованість	0,10			Зовнішній вигляд та манери	0,40
Витримка	0,30						
Ввічливість	0,30						
Ділові якості	0,25	Ставленні до роботи	0,20	Відповідальність	0,20		
				Уважність	0,30		
				Працездатність	0,30		
				Бажання і здібність до навчання	0,20		
	Організаторські здібності	0,25			Уміння організувати свою працю	0,30	
					Уміння організувати працю підлеглих	0,40	
					Уміння проводити ділові наради та переговори	0,30	
	Уміння працювати в «команді»	0,10	Уміння працювати з підлеглими	0,25			
	Уміння делегувати повноваження	0,10			Уміння працювати з керівництвом	0,25	
					Уміння створити колектив	0,25	
					Уміння підібрати та виховати кадри	0,25	
	Уміння працювати з інформацією	0,10			Уміння делегувати повноваження, враховуючи важливість та терміновість рішення	1,00	
					Уміння чітко та ясно формулювати цілі та завдання	0,30	
Уміння виділити головне (пріоритетне)					0,40		
Уміння оформлювати ділові документи, листи					0,20		
Здатність раціонально приймати рішення	0,15			Знання оргтехніки тощо	0,10		
				Здатність менеджера вибрати з декількох варіантів рішень більш ефективне	1,00		
Уміння стимулювати підлеглих	0,10	Уміння стимулювати підлеглих комплексно (враховуючи матеріальні та моральні важелі)	1,00				
Знання та вміння	0,25	Освіта	0,20	Освіта	1,00		
		Кваліфікація	0,30	Кваліфікація за даною посадою	0,60		
				Кваліфікація у суміжних сферах діяльності	0,40		
		Стаж роботи	0,15	Загальний стаж роботи	0,40		
				Стаж роботи на даному підприємстві	0,60		
Досвід роботи	0,35	Досвід роботи за даною посадою	0,65				
		Досвід роботи у суміжних сферах діяльності	0,35				
Результати праці	0,30	Продуктивність праці	0,55	Продуктивність праці	1,00		
		Складність праці	0,45	Рівень відповідальності	0,40		
				Самостійність	0,30		
				Розмаїтість робіт	0,30		

Література

1. Менеджмент персоналу: навч. посібник / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк; за заг. ред. В.М. Данюка, В. М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

2. Якокка Л. Карьера менеджера / Ли Якокка; пер. с англ. С.Ю. Медведкова. – М.: Прогресс, 1991. – 389 с.
3. Якушева П.Г. Человеческий ресурс как основа успешности предприятия / П.Г. Якушева. – Л.: Дело, 1991. – 179 с.
4. Ярский С.Р. Роль и значение оценки человеческих ресурсов предприятия / С.Р. Ярский // Человеческие ресурсы. – 2004. – № 8. – С.3-5.
5. Топольник В.Г. Управління якістю продукції та послуг ресторанного господарства / В.Г. Топольник. – Донецк: ДонГУЕТ, 2006. – 188 с.
6. Калініна Л.Є. Розроблення ієрархічної структури показників якості праці менеджерів на підприємствах готельного бізнесу / Л.Є. Калініна // Науковий Вісник НЛТУ України. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20(15). – С.184-193.

Рецензент докт.економ.наук, професор Е.В. Виноградова