

Виноградова Алиса Сергеевна

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

Направление: Менеджмент

Магистерская программа: Управление человеческими ресурсами

Оценка компетенций персонала организации общественного питания

Аннотация. В статье рассмотрена модель компетенций повара как основа для оценки персонала. Описан механизм оценки компетенций персонала общественного питания. При рационально организованном процессе оценки персонала можно избежать многих проблем с кадрами, и обслуживанием.

Ключевые слова: компетенции, модель, управление, оценка.

Современные тенденции экономического развития в мире предопределяют новые направления развития персонала организации. В настоящее время всё больше внимания уделяется работе по оценке и развитию сотрудников. Данное направление вызвано потребностью организации в более качественном результате своей деятельности.

Продуманный способ оценки помогает не допустить стратегических просчетов и управленческих ошибок, избежать конфликтных ситуаций внутри коллектива компании. Правильно организованный процесс оценки персонала помогает избежать постоянной текучести кадров, снижения трудовой дисциплины и помогает увеличить качество производимой продукции.

Процесс оценки персонала может быть эффективно проведен на основе модели компетенций. Рассмотрим некоторые понятия, используемые в статье.

Компетенция – способность сотрудника соответствовать требованиям должности для достижения целей организации, применяя свои знания, умения, навыки и личностные качества. По мнению Лайла М. Спенсера, компетенции – базовые качества, имеющее отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [4].

Для эффективного использования, компетенции объединяют по общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетенций. Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения [5].

Таким образом, в данной статье будет описан механизм оценки компетенций персонала общественного питания (а именно поваров-универсалов).

В оценке персонала могут принимать участие независимые эксперты (от 1 до m). Эксперты оценивают по компетенции всех сотрудников, выбирая уровень развития каждой компетенции (от 1 до Z). При оценке могут быть использованы следующие методы [1, 2, 4]:

- центры оценки (имитационные упражнения, требующие от тестируемого проявлять поведение, часто в составе группы; упражнения кодируются по одной или нескольким компетенциям)

- интервью, наблюдение

- тесты с использованием рабочих моментов

- биографические данные, рекомендации, личностные тесты

- assessment-center, три плюса и три минуса и др.

Для описанного ниже механизма оценки будет использована модель компетенций повара-универсала [3] (см. таблицу 1).

Модель компетенций для поваров-универсалов

Компетенции	Индикаторы
Знание меню и ингредиентов (ЗМИ)	<p>1 уровень. Имеет хорошие теоретические знания. Применяет товароведную характеристику ингредиентов, их технические свойства. Распределяет ингредиенты по категориям согласно их пищевым свойствам и принципам обработки. Выбирает правильный продукт при планировании меню. Применяет знания маркировки ингредиентов различных типов</p> <p>2 уровень. Применяет правила выбора основных продуктов и дополнительных ингредиентов к ним необходимого типа, качества и количества в соответствии с технологическим требованиям к основным блюдам. Выполняет все рекомендации и требования стандартов. Использует различные варианты оформления блюд</p> <p>3 уровень. Умеет найти нестандартные решения. Имеет высокую производительность. Выбирает оптимальные решения</p>
Контроль качества (КК)	<p>1 уровень. Проверяет органолептическим способом качество продуктов технологическим требованиям к блюдам. Проверяет соответствие стандартам качества. Распознает ароматические качества ингредиентов</p> <p>2 уровень. Определяет методы обработки продуктов в зависимости от их качества. Использует знания уровней качества: основные понятия в области контроля качества продукции, виды, подвиды, средства, методы, нормативно-правовую базу проведения контроля качества. Проводит отбраковывание ингредиентов низкого качества</p> <p>3 уровень. Использует критерии, показатели и методы идентификации. Применяет способы обнаружения фальсификации, ее последствия и меры предупреждения</p>
Закупка (З)	<p>1 уровень. Составляет списки необходимых закупок</p> <p>2 уровень. Рассчитывает количество продуктов с учетом вида их предварительной обработки</p> <p>3 уровень. Своевременно самостоятельно и в необходимом объеме делает заявку на продукты у поставщиков, зная при этом</p>

	оптимальные цены на продукты (где выгоднее заказать)
Аккуратность (Ак)	<p>1 уровень. Соблюдает правила личной гигиены и санитарные требования при приготовлении пищи (знание САНПИН). Внешний вид соответствует санитарным нормам и форме утвержденной администрацией</p> <p>2 уровень. Производит санитарную обработку рабочей зоны, оборудования и инвентаря в соответствии с принятыми стандартами. Соблюдает санитарные условия обработки подготовки продуктов к приготовлению блюд. Поддерживает правильную температуру хранения продуктов</p> <p>3 уровень. Может обучить правильно проводить санитарную обработку и нормам САНПИН других поваров</p>
Организация труда (ОТ)	<p>1 уровень. Работает по раскладкам, под контролем старшего повара. Владеет стандартными рецептами. Знает номенклатуру продукции, сырья. Способен делать заготовки</p> <p>2 уровень. Работает самостоятельно, но консультируется со старшим поваром. Владеет навыками разделки рыбы, мяса. Дополняет рецепты собственными идеями. Экономно расходует материалы. Стремится улучшить блюдо или даже создать новое. Активно реагирует на нестандартные ситуации</p> <p>3 уровень. Самостоятельная работа с сохранением качества продукции и без задержки отдачи. Способен обучать других поваров. Рассчитывает структуру издержек производства и пути снижения затрат. Умеет импровизировать в сложных ситуациях, не нарушая правил безопасности и санитарных норм</p>

<p>Внимательность, наблюдательность (ВН)</p>	<p>1 уровень. Имеет хороший глазомер. Может точно определить дозировку. Имеет хорошую координацию движений обеих рук, твердость руки. Умеет на глаз определять степень готовности продуктов</p> <p>2 уровень. Хорошо развито чувство хронометража. Способен к распознаванию небольших отклонений параметров технологических процессов от заданных значений по визуальным признакам</p> <p>3 уровень. Соблюдает своевременную отдачу готовой продукции, своевременно составляет заявку на продукты. Уменьшает процент отхода</p>
<p>Терпение (Т)</p>	<p>1 уровень. Проявляет способность к компромиссу. Избегает конфликтных ситуаций</p> <p>2 уровень. Внушает коллегам спокойствие даже в стрессовых ситуациях</p> <p>Умеет работать в сложных обстоятельствах и расставлять приоритеты</p> <p>3 уровень. Воспитывает целеустремленность, находит решения текущих проблем, принимая на себя ответственность за их решение. Проявляет гибкость, работая на кухне, готов принимать новые идеи, создавать дружелюбную атмосферу</p>
<p>Энергичность (Э)</p>	<p>1 уровень. Способен быстро работать, но не умеет расставлять приоритеты, поэтому быстро устает</p> <p>2 уровень. Способен быстро работать, чтобы не заставлять гостей ждать</p> <p>3 уровень. Умеет интенсивно работать в течение длительного времени без снижения результативности</p>
<p>Межличностное понимание (МП)</p>	<p>1 уровень. Работает в команде, эффективно общается с коллегами, руководством, клиентами</p> <p>2 уровень. Внимательно воспринимает речь собеседника, активно участвует в обсуждениях, предлагает решения для выполнения обсуждаемой задачи</p> <p>3 уровень. Берет на себя ответственность за эмоциональное</p>

	состояние коллег. Понимает чувства гостей и уважительно относиться к ним. В стрессовой ситуации не впадает в панику, поддерживает благоприятный климат в коллективе
--	---

Таким образом, для каждой конкретной должности (в нашем случае «повар») формируются специфические группы компетенции (от 1 до n), в рамках которых определяются индикаторы (от 1 до Z). Компетенции четко и однозначно определяют перечень функций и соответствующий им набор знаний, умений и навыков, которые должны проявлять работники при осуществлении своих должностных обязанностей.

Стоит отметить, что данный механизм оценки может быть напрямую связан с заработной платой сотрудника (ставкой за час).

После определения специфических компетенций, перейдем непосредственно к оценке.

Таблица 2

Оценки компетенций сотрудника

Оцениваемый сотрудник	Компетенции	ЭКСПЕРТЫ				Среднее значение
		1	2	...	m	
№1	ЗМИ	3	2	...	3	
	КК	3	2	...	2	
	З	2	2	...	3	
	Ак	3	3	...	3	
	ОТ	2	2	...	2	
	ВН	2	3	...	3	
	Т	2	3	...	2	
	Э	3	3	...	3	
	МП	2	2	...	2	

Далее необходимо определить согласованность экспертных оценок. Если оценки согласованы, мероприятие проводим дальше.

Следующий шаг – расчет степени освоения компетенций сотрудником Q. Для этого нужно рассчитать среднее значение баллов по каждой компетенции, выставленных экспертами.

Таким образом, $Q = \sum \text{средних значений} / n$,

где n – количество компетенций (в нашем случае n=9).

Далее переводим число в проценты и получаем степень освоения компетенциями.

Так как высший уровень в каждой компетенции – 3, то примем его за 100%, т. е. если $Q=2,5$, то в процентном выражении $Q=84\%$.

Как говорилось выше, оценку можно связать с оплатой труда сотрудника (примерный расчет ставки, может быть использована другая сумма денежного вознаграждения):

– если 0-35% – ставка за час 70 руб

– если 36% – 65% – 80 руб/час

– если 66% – 94% – 90 руб/час

– 95%–100% – 100 руб/час

Литература

1. Иванова С.А. Оценка компетенций по методу «три плюса и три минуса» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://hrm.ru/ocenka-kompetencijj-po-metodu-tri-pljusa-i-tri-minusa>
2. Новикова С.А. Оценка компетенций персонала методом assessment-center [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://elibrary.ru>.
3. Поварское дело. Предложения по разработке дополнительных образовательных модулей в основные профессиональные образовательные программы СПО. М., 2013
4. Спенсер Лайл. М. Компетенции на работе. М.: Нипро, 2005.
5. Уиддет С. Руководство по компетенциям. М.: Нипро, 2008.