

**Виноградова Алиса Сергеевна**

Магистрант НАЧОУ ВПО СГА

**Направление:** Управление персоналом

**Магистерская программа:** Управление персоналом

**Применения модели компетенций на малых предприятиях  
общественного питания в г. Вологда как инструмент завоевания  
потребителя**

**Аннотация.** В статье рассмотрена модель компетенций сотрудников. Компетенции определяются, как «стратегический фактор развития организации». Компетенции являются одним из ключевых инструментов управления эффективностью человеческих ресурсов.

**Ключевые слова:** компетенции, человеческие ресурсы, модель, управление, эффективность.

В современном мире, в условиях жесткой конкуренцией для малых компаний остро встает проблема выживания на рынке. Для того чтобы эффективно решать задачи и оставаться на рынке, руководство компании должно грамотно составлять свою политику в отношении как внутренней, так и внешней среды. Одним из ключевых элементов внутренней среды является персонал. Увеличение прибыли, повышение лояльности клиентов, сокращение затрат и другие стратегические задачи – все это зависит от профессионализма, потенциала и опыта работников. Поэтому большое внимание уделяется компетенциям сотрудников. Компетенции можно определить как поведение человека на рабочем месте, которое он демонстрирует и которое определяет его как успешного. В последнее время компетенции рассматриваются как «стратегический фактор развития организации» [1, с. 91–96]. Многие российские компании внедряют систему компетенций. По опросу, проведенному порталом Trainings.ru [2] в 2010 году, оказалось, что из

опрошенного числа 69% компаний используют данный инструмент. Компетенции не являются в организации «застывшим» явлением, они изменяются вместе с организацией, следовательно, их необходимо развивать.

Развитие бизнеса общественного питания затруднено в городах с численностью населения менее 500 тыс. чел. (таких как город Вологда). Потребительский рынок в городе Вологда – трудный. Уровень доходов населения невысокий как в области, так и в городе [3, 4]. В 2013 году наметилась отрицательная тенденция: сокращение объектов малого и среднего бизнеса г. Вологда на 883 единицы [5].

Однако и сложившаяся сеть организаций общественного питания города Вологды не полностью отвечает возрастающим потребностям населения и гостей города.

Во-первых, остается невысоким уровень внедрения новых технологий на основе использования прогрессивных форм обслуживания и современного оборудования.

Во-вторых, нехватка квалифицированных кадров, прежде всего поваров, технологов.

В-третьих, недостаточно обеспечивается территориальная и ценовая доступность для всех категорий граждан в быстром и качественном питании.

В таких условиях новой организации сложно завоевать доверие потребителя. Удовлетворение потребности потребителя возможно за счет ключевых компетенций компании и персонала.

В последнее время стал популярным компетентностный подход к ведению бизнеса [6, с. 15]. Ядро подхода – модель компетенций, на основе которой проводится оценка и обучение персонала. Данный подход отличается от традиционных методов ведения бизнеса, позволяя компании согласовать стратегию развития бизнеса с критериями подбора персонала. Таким образом, в организации будут лишь «нужные» сотрудники. Модель компетенций может служить основой и для построения системы обучения и развития кадров. Впоследствии модель можно использовать для расчета бонусной части

заработной платы сотрудников [7, с. 18–19]. Стоит отметить, что модель должна быть простой и понятной для всех сотрудников, практически применима. Она должна учитывать культуру организации, а также изменения, которые могут произойти в будущем. Ниже, в табл. 1 приведен фрагмент примерной модели компетенций для управляющего.

Таблица 1

**Модель компетенций для управляющего организацией**

Компетенции	Индикаторы
Самоконтроль – ориентация на управление своими эмоциями	<p>1 уровень. Избегает людей или ситуаций, которые провоцируют негативные эмоции</p> <p>2 уровень. Испытывает сильные эмоции (злоба, крайнее расстройство), контролирует эти эмоции, и совершенно спокойно продолжает обсуждение или другие действия.</p> <p>3 уровень. Способен эффективно работать в условиях стресса. Пользуется техниками управления стрессом для контроля реакции, предотвращает потерю самообладания.</p> <p>4 уровень. Успокаивает других в крайне стрессовых ситуациях и контролирует собственные эмоции. Готов к переработкам, которые для данного бизнеса обычное дело</p>
Ответственность	<p>1 уровень. Готов и способен принимать ответственные решения. Решает административно-хозяйственные вопросы, связанные с жизнедеятельностью организации.</p> <p>2 уровень. Осуществляет в организации учет производимых работ и услуг, составляет соответствующую отчетность о производственной деятельности. Несет ответственность за результаты.</p> <p>3 уровень. Несет ответственность за подготовку и обучение своих сотрудников, за получение ими точных заданий и за контроль над тем, что они делают.</p>
Стремление к саморазвитию	<p>1 уровень. Открыт новым знаниям и опыту.</p> <p>2 уровень. Целеустремлен. Правильно оценивает свои сильные и слабые стороны, постоянно развивает свои профессиональные, деловые и личностные качества.</p> <p>3 уровень. Способен перспективно мыслить. Берется за решение более сложных задач с целью своего профессионального развития</p>
Инициативность	<p>1 уровень. Ведет переговоры и заключает договоры на поставку товаров. Работает независимо, без надзора.</p> <p>2 уровень. Взаимодействует с представителями соответствующей индустрии. Берет на себя дополнительные задания.</p> <p>3 уровень. Задействует других в необычных дополнительных усилиях.</p>
Управление климатом в коллективе	<p>1 уровень. Поддерживает решения коллектива, выполняет свою часть работы, держит в курсе всех процессов, происходящих в организации.</p>

	<p>2 уровень. Выражает положительные ожидания относительно других, защищает идеи и мнения, приглашает всех сотрудников внести вклад в общее дело. Умеет легко находить общий язык как с сотрудниками магазина, так и с гостями</p> <p>3 уровень. Публично оказывает доверие тем, кто хорошо работает. Создает дружескую атмосферу, поддерживает высокий командный дух и сотрудничество. Способен понимать и правильно интерпретировать чувства других людей, ставить себя на место другого, знать, что можно требовать от конкретного человека, а что нет. Не избегает проблем в коллективе, а решает их.</p>
Обеспечение поддержки	<p>1 уровень. Дает положительную оценку о способностях/потенциалу подчиненных. Верит, что они могут и хотят учиться</p> <p>2 уровень. Оказывает практическую помощь в трудных ситуациях, помощь для облегчения работы</p> <p>3 уровень. Подбадривает сотрудников при возникновении препятствия. Дает негативную обратную связь в отношении поведения, а не в отношении личности. Поощряет за развитие.</p>
Руководство	<p>1 уровень. Проводит совещания</p> <p>2 уровень. Является авторитетом среди подчиненного персонала.</p> <p>3 уровень. Обладает истинной харизмой. Способен собрать работоспособную команду, нацеленную функционировать качественно и эффективно. Защищает её интересы.</p>
Контроль	<p>1 уровень. Контролирует качество работы сотрудников.</p> <p>2 уровень. Проверяет свою работу. Осуществляет контроль за соблюдением работниками правил и норм охраны труда, санитарных требований и требований личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего и трудового распорядка</p>
Оказание влияния	<p>1 уровень. Намеревается оказать влияние, выражает заботу о своей репутации, статусе. Не предпринимает явных попыток адаптироваться к интересам сотрудников.</p> <p>2 уровень. Адаптируется к интересам сотрудников.</p> <p>3 уровень. Для оказания влияния руководствуется комплексными стратегиями влияния.</p>

Таким образом, формирование модели компетенций важно на этапе становления компании (формирования стратегии её развития). Сегодня компетенции являются одним из ключевых инструментов управления эффективностью человеческих ресурсов. Они создают основу для конкурентных преимуществ компании.

## Литература

1. Ксенофонтова Х.З. Механизм развития компетенций управленческого персонала предприятия корпоративного типа // Российское предпринимательство. 2010. №6.

2. Восприятие и использование модели компетенций в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://Trainings.ru>

3. Рейтинг российских регионов по качеству жизни – 2013 [Электронный ресурс] // Режим доступа <http://www.riarating.ru/infografika/20131217/610601622.html>

4. Зубаревич Н.В. Мониторинг развития крупных городов и региональных центров [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.socpol.ru/atlas/overviews/social\\_sphere/goroda.shtml](http://www.socpol.ru/atlas/overviews/social_sphere/goroda.shtml)

5. Итоги социально-экономического развития города Вологды за 1 полугодие 2013 года [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://vologda-portal.ru/oficialnaya\\_vologda/index.php?SECTION\\_ID=5382](http://vologda-portal.ru/oficialnaya_vologda/index.php?SECTION_ID=5382)

6. Емельянова Е.В. Совершенствование инновационной деятельности на основе комплексной подготовки персонала: Автореф. дис. ... канд. экон. Наук. М., 2012.

7. Спрудэ К.А. Оценка компетенций в разработке системы персонал-технологий организации: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2009.

© Бюллетень магистранта 2014 год №6