Санкт-Петербургский государственный университет

***ТАРАСОВА Галина Антоновна***

**Выпускная квалификационная работа**

***Оценка компетентности персонала рабочих профессий***

Уровень образования: бакалавриат

Экономический факультет

Направление *38.03.03. «Управление персоналом»*

Основная образовательная программа *СВ.5083*

*«Управление персоналом»*

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры   
управления и планирования   
социально-экономических процессов

Кизян Наталья Геннадьевна

Рецензент:

д.с.н., профессор кафедры

социологии культуры и коммуникации

Минина Вера Николаевна

Санкт-Петербург

2019**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc8152506)

[Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ 6](#_Toc8152507)

[1.1 Оценка компетентности персонала, понятие и подходы 6](#_Toc8152508)

[1.2 Методы оценки компетенций персонала 11](#_Toc8152509)

[1.3 Содержание модели компетенций и ее разработка 18](#_Toc8152510)

[1.4 Особенности определения компетенций для рабочих профессий 24](#_Toc8152511)

[Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ В КОМПАНИИ ООО «AMREST» 28](#_Toc8152512)

[2.1 Общая характеристика компании ООО «AmRest» 28](#_Toc8152513)

[2.2 Процессы управления персоналом в компании ООО «AmRest» 33](#_Toc8152514)

[2.3 Методы оценки персонала в компании OOO «AmRest» 40](#_Toc8152515)

[2.4. Разработка и внедрение модели компетенций для персонала рабочих профессий компании ООО «AmRest» 46](#_Toc8152516)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 54](#_Toc8152517)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 56](#_Toc8152518)

[Приложение 1 Пример модели компетенций 60](#_Toc8152519)

# **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях изменчивости современного мира, постоянного роста и появления конкуренции между компаниями, необходимо постоянно искать новые методы осуществления деятельности. С давлением внешних и внутренних факторов компании вынуждены формировать стратегии и пересматривать приоритеты развития. Осуществление этих стратегий невозможно без квалифицированных сотрудников. В наши дни мотивированный персонал, обладающий уникальными компетенциями и личностным потенциалом, является главным фактором повышения эффективности организации.

Для того, чтобы понимать эффективность от персонала, руководству нужно знать об их знаниях, умениях, навыках и способностях. Таким образом, компании используют оценку персонала, предполагающую рассмотрение компетенций сотрудников с целью максимального использования их потенциала и возможностей. Оценка персонала – это критерий качества управления, она является неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы всех современных предприятий.

В наше время все больше становится актуальной оценка персонала при помощи компетенций, так как в условиях конкуренции очень важно проявлять индивидуальные способности каждого сотрудника, ориентироваться на результат и выявлять потенциал роста. Мотивированный персонал, обладающий уникальными компетенциями и личностным потенциалом, является главным фактором повышения эффективности в организации. Чтобы понять какими именно знаниями и умениями обладает сотрудник, необходимо проводить оценку персонала, предполагающую рассмотрение компетенций с целью максимального использования потенциала и возможностей сотрудников. Рабочие профессии являются необходимой составляющей множества предприятий, и, как правило, в таких компаниях их численность имеет весомый процент от штата. Но оценке такого персонала, к сожалению, уделяется не всегда большое значение. В данной работе на практике рассматривается система оценки персонала рабочих профессий, всестороннее изучение её функционирования, что определяет актуальность настоящего исследования.

Цель данной работы – изучение оценки компетентности персонала рабочих профессий на примере компании ООО «AmRest» и разработка рекомендаций по её совершенствованию. Для достижения этой цели можно выделить ряд задач:

1. Изучить понятия «оценка», «компетенция», «компетентность» и др.

2. Изучить подходы к оценке персонала.

3. Проанализировать методы оценки персонала по компетенциям.

4. Уточнить процесс разработки модели компетенций.

5. Выделить компетенции, подходящие для оценивания персонала рабочих профессий.

6. Изучить процессы управления персоналом в компании ООО «AmRest».

7. Проанализировать методы оценки персонала рабочих профессий в ресторане «KFC Кирочная».

8. Выявить основные проблемные зоны в системе оценки персонала компании.

9. Провести оценку компетентности персонала по разработанной модели компетенции и убедиться в релевантности её использования.

Структуру данной работы определили цель и задачи. Первая глава – теоретическая, состоит из четырех частей, в них подробно описываются аспекты оценки компетенций, выясняются определения, рассказываются цели, методы оценки и содержатся пояснения по данной теме. Также, описывается процесс разработки модели компетенций, и происходит выделение компетенций на основе теоретической части предыдущих параграфов для дальнейшего оценивания рабочего персонала.

Во второй главе рассматривается общая характеристика деятельности компании «AmRest», основные финансовые показатели, организационная структура, а также выделение структурного подразделения компании – ресторана «KFC Кирочная». Также, исследуются процессы управления персоналом в компании, подробно описаны процессы набора, отбора, адаптации, обучения сотрудников, рассматривается система мотивации, оплата труда и основные KPI менеджера по персоналу. В заключительном параграфе второй главы работы происходит анализ существующей оценки персонала, выявлены проблемные зоны в этой сфере и разработан новый метод оценки сотрудников с помощью создания модели компетенций. В основной части работы присутствуют девять таблиц и восемь рисунков. В заключении содержатся общие выводы и описываются результаты данной работы. Есть приложение.

Объект исследования – рабочий персонал структурного подразделения ООО «AmRest» ресторана «KFC Кирочная».

Предмет исследования – система оценки персонала рабочих профессий.

В данной работе применялись общетеоретические и практические методы.

Методологической основой для исследования послужили различные теоретические материалы по теме «Управление персоналом», учебные пособия, журналы, электронные ресурсы.

Информационная база работы – данные внутренних порталов компании «AmRest» - AmSpace, AmCore, AmNet, данные федеральной службы государственной статистики «Росстат».

Для реализации поставленных задач были использованы следующие методы:

1. Интервью с Региональным специалистом по кадрам Пуховой Т. и Директором ресторана Синёвой В.
2. Опрос сотрудников.
3. Анализ внутренней документации.
4. Анализ объективных данных.
5. Сравнение существующей и разработанной оценки персонала рабочих профессий.
6. Наблюдение за рабочими процессами.

# **Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ**

* 1. **Оценка компетентности персонала, понятие и подходы**

Каждое коммерческое предприятие имеет цель извлечь максимальную прибыль из своей деятельности. По показателю прибыли можно понять, эффективно ли используются все ресурсы на предприятии. В наши дни, в условиях конкуренции, персонал является одним из главных ресурсов компании. Для того чтобы понять эффективность использования персонала необходима его оценка. Оценка персонала - это система, которая позволяет измерить результаты работ, а также определить возможности и степень компетентности сотрудников в соответствие с целями предприятия.[[1]](#footnote-1) Оценка персонала должна проводиться на многих этапах управления персоналом, на рис. 1.1 можно увидеть данные этапы:

*Рис. 1.1.* **Этапы управления персоналом, на которых необходима оценка**

Составлено автором

Каждый из рассмотренных этапов подразумевает разную цель для компании:

1. Подбор персонала. Целью является определение соответствия работника целям, должности и культуре компании.

2. Испытательный срок. Цель оценки - выявление у работника дополнительных умений, знаний и навыков, а также определение уровня адаптации в компании.

3. Обучение. Проводится анализ знаний сотрудников и выявляется уровень потребности в обучении.

4. Рабочая деятельность. На этом этапе оценка проводится для определения уровня квалификации, выявления слабых мест в работе и, в дальнейшем, их устранении. А также оценка позволяет принять решение о доплатах и премировании.

5. Перевод. Оценка готовности сотрудника на перемещение в другое структурное подразделение.

6. Формирование кадрового резерва. Профессиональная оценка личности, потенциала и возможностей у сотрудников.

7. Увольнение. Цель оценки на данном этапе – выявление некомпетентности в работе по результатам аттестации.

Общая цель оценки имеет три направленности: административную – кадровое перемещение персонала в компании по результатам деятельности, информационную – помощь в принятии решений, путем получения достоверной информации для работников и руководства, мотивационную – так как положительная оценка всегда мотивирует работников, а отрицательная помогает выявить проблемы и узнать свои стороны для развития.

З.О. Османова в своей статье рассказывает, что существуют определенные принципы оценки, которые должны учитываться[[2]](#footnote-2):

1. Принцип объективности – для оценки результатов работы должна использоваться объективная информация, отражающая общий стаж работы, результаты деятельности, а также эффективность сотрудника на предприятии.

2. Принцип оперативности – проведение оценки должно быть своевременно определено, а также оценка должна происходить регулярно.

3. Принцип гласности – сотрудники должны понимать весь процесс, знать систему оценивания и свои результаты.

4. Принцип единства – должности находящиеся на одной производственной ступени должны оцениваться одинаково.

5. Принцип демократизма - оценка должна производиться с участием членов коллектива.

6. Принцип результативности – после получения результатов оценки, обязательно должны приниматься решения для устранения выявленных проблем.

7. Принцип оптимальности – процедура оценки должна быть прозрачной.

Существует множество критериев оценки персонала. Их можно разделить на две группы: оценку компетенций и оценку результативности. Оценка результативности основана на сравнении итоговых показателей конкретного работника с запланированными показателями для этой должности. Для этого перед началом работы перед сотрудником ставятся измеримые цели, такие как производительность труда, сумма прибыли, скорость создания чего-либо и т.п.

В 1970-х годах, в связи с фокусом на требования к квалификации рабочих возросла потребность в оценке персонала, поэтому возник термин «элемент квалификации», который включает в себя знания, умения и навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей. Со временем количество оцениваемых факторов увеличивалось, и появилась необходимость внедрить более широкое понятие, которое позволяет определить готовность человека к эффективному выполнению своей работы. Этим понятием стали – профессионально важные качества.[[3]](#footnote-3) С помощью них определялось умение человека исполнять определенное действие на рабочем месте, а результатом такой оценки стало определение степени профессионального соответствия занимаемой должности и уровня квалификации. В дальнейшем, эти качества были объединены в группы по разным признакам, для того чтобы с ними было удобно работать. Такие группы чаще всего использовались в таких отраслях как авиация, космонавтика, атомная энергетика и т.п., так как в 70-е годы появлялось большое количество рабочих мест, которые были связаны с повышенным риском, а, следовательно, было необходимо исследовать критические качества сотрудников этих должностей. В этот период предъявлялись строгие требования, но довольно длительный период оценивания навыков работника впоследствии выявил, что оценки не всегда верны.

Со временем появилось осознание того, что необходимо выделить такие характеристики, которые объединяли бы в систему не только все составляющие эффективности деятельности сотрудников, но и кадровые процессы – для того чтобы организация могла сформировать и активизировать комплексные процессы развития кадрового потенциала. Основой оценки персонала стали компетенции. Компетенции – это способность применять знания, умения, навыки и личностные качества для успешного выполнения функций и задач, соответствующих должностным обязанностям, в рамках направленности предприятия.[[4]](#footnote-4) Компетентность – это уровень владения компетенциями, а также степень готовности использования этих компетенций в профессиональной сфере. Переход от профессионально важных качеств к компетенциям требовал новых процедур оценки и технологий.

Существует два подхода к понятию «компетенция».[[5]](#footnote-5) Американский подход: Компетенции в этом понимании рассматриваются как проявление определенного поведения сотрудника. Считается, что если сотрудник обладает определенной компетенцией, то он должен показывать правильное поведение в рабочих ситуациях. Европейский подход: обращает внимание на описание рабочих задач и получение результатов работы, то есть «компетенция» - это такая способность сотрудника, с помощью которой он действует согласно стандартам, принятых в компании. В итоге направленность европейского подхода состоит в том, что сотрудник должен добиться поставленных компанией целей, а американский же подход определяет действия работника, для того чтобы он добился выдающихся результатов и высокой эффективности.

В настоящее время в рамках оценки персонала все больше используется компетентностный подход, так как эффективная работа квалифицированного персонала является очень важной составляющей успешной работы предприятий. Основателем этого подхода является американский психолог Дэвид Мак-Клелланд. Он определял компетенции как «такие характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть измерены, с другой – позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты, от работников, показывающих низкие результаты в работе».[[6]](#footnote-6)

Это такой подход к сотруднику, который подразумевает рассмотрение его поведения в качестве проявлений его компетенций. Данный подход описывает именно поведение сотрудника в ситуациях, в которых и проявляются его знания, умения и навыки. Это позволяет понять связь между результатами деятельности работника и умениями, которыми он пользуется, а значит можно выявить сильные и слабые стороны оцениваемого, а также найти меры для усовершенствования деятельности. Основная задача этого подхода – дать возможность человеку проявить себя, научить его управлять своими знаниями и умениями, увеличить уровень саморазвития и самообучения путем несения ответственности за свою деятельность.

Бояцис Р. говорит о компетенциях следующее: «Метод компетенций делает упор на валидность критериев: важно то, что действительно приводит к наилучшему исполнению работы, а не факторы, наиболее достоверно описывающие все характеристики человека в надежде, что некоторые из них будут относиться к исполнению работы»[[7]](#footnote-7). Можно сделать вывод, что компетентностный подход позволяет связать все процессы в управлении человеческими ресурсами, а именно подбор персонала, планирование карьеры и будущего развития и т.д.

Т.Ю. Базаров определяет «компетенцию» как набор взаимосвязанных навыков и способностей, обеспечивающий эффективное решение определенного класса задач (типов ситуаций)[[8]](#footnote-8) и выделяет несколько видов:

1. стандартные компетенции – набор навыков и умений, для решения простых типовых заданий.

2. ключевые компетенции – те навыки и способности, с помощью которых могут решаться задачи, нетипичные для большинства ситуаций.

3. ведущие компетенции – это такой набор знаний, умений и навыков, который позволяет эффективно и успешно решать такие задачи, которые перспективе станут зоной конкуренции.

Для того, чтобы понять обладает ли работник той или иной компетенцией используется поведенческий индикатор. Это элемент компетенции, проявляющийся в действиях человека по определенным стандартам поведения.[[9]](#footnote-9) С помощью поведенческих индикаторов можно увидеть определенные проявления профессионализма работника в различных рабочих ситуациях.

Компетенции, которые необходимы для той или иной организации объединяются в определенную модель. Модель компетенций – это такой набор знаний, умений и навыков, который необходим работникам для успешного выполнения своих обязанностей, а также достижения высоких результатов. В наши дни HR-специалисты разрабатывают для своих компаний такие модели. Их наличие дает возможность совместить стратегические цели компании с необходимым уровнем компетентности персонала, а также позволяет повысить эффективность кадровых перемещений для работников, чей потенциал максимально соответствует таким стратегиям. Для самих работников модель компетенций позволяет понять направление работы над собой в профессиональном развитии.

Есть множество методов оценки персонала по компетенциям. Именно они дают наиболее объективное представление о профессиональных качествах работников. Главной целью всех этих методов является повышение эффективности использования кадрового потенциала в организации. По итогам компания сможет снизить затраты на содержание некомпетентного работника.

* 1. **Методы оценки компетенций персонала**

Существует множество методов оценки компетенций персонала, которые являются наиболее популярными в наши дни:

1. Психологическое тестирование. Основоположниками этого метода являются ученые Ф. Гальтон – англичанин, который создал инструмент для измерения индивидуальных различий – тест, а также открыл коэффициент корреляции, и Д. Кеттелл – американец, создавший работу «Умственные тесты и измерение» и считающий, что статистика – залог успеха психологии.[[10]](#footnote-10) Опытным путем было выяснено, что между результатами тестирования и успеваемостью практически отсутствует связь. В наши дни этот метод позволяет проанализировать каждую личность на предмет нахождения компетенций, необходимых для выполнения должностных обязанностей. С помощью него уже на этапе подбора кадров можно определить подходит ли кандидат на рассматриваемую должность. Огромное разнообразие тестов позволяет оценить именно ту область, которая необходима, но результаты этих тестов могут быть недостоверными, так как человек может приукрасить свои ответы. Также, не все люди могут увидеть себя со стороны, на практике может оказаться, что поведение человека отличается от указанного в тестировании.

2. Биографический метод – индивидуальный метод оценки компетенций. В этом методе данные о компетентности кандидата получаются от анализа биографических данных, фактов из жизни, отзывов и рекомендаций, ситуаций, которые происходили в рабочих моментах и путей их решения. Также в этом методе обращается внимание на квалификацию, образование, прохождение дополнительных курсов и т.п. Преимуществом этого метода является то, что большинство данных, которых представил работник, документально подтверждено. Однако недостатком является то, что биографический метод не дает информацию о личностных качествах человека.

3. Структурированное интервью – беседа с кандидатом, которая отличается четкой структурой проведения, отсутствием больших развернутых ответов, а также строгостью следования по плану собеседования. В данном методе отсутствует индивидуальный подход, все вопросы стандартизированы. Задача этого оценивающего интервью – выделить необходимые компетенции за короткий промежуток времени. Преимущества: простота использования метода, так как диалог легче построить, когда есть определенный список вопросов, особенно это подходит для неопытных оценщиков. Метод позволяет заранее определить требования к конкретной должности. Недостатки: формальность, отсутствие видения полной картины ситуаций, возможность субъективной оценки.

4. Метод репертуарных решеток. Создателем данного метода является Дж. Келли, который в 1955 году изложил свою технику, основанную на теории конструктов, в книге «Психология личных конструктов».[[11]](#footnote-11) Репертуарная решетка – это матрица, с помощью которой можно оценить наиболее значимые компетенции оцениваемого кандидата. В столбцах матрицы находятся элементы - термины, категории и т.п., то есть все, что интересует оценщика. Строчки – это конструкты – определенные свойства, по которым несколько объектов сходны между собой и, в то же время, отличны от другого объекта. Матрицу может заполнять обе стороны процедуры оценивания. С помощью полученных данных можно понять эффективность деятельности сотрудника, также эти матрицы имеют широкие возможности изменения и модификаций. Недостатком является сложность метода для обеих сторон, к нему нужна подготовка и время на обработку и понимание результатов.

5. Метод критических инцидентов. Его основоположником стал американский психолог Дж. Фланаган. Суть метода состоит в том, что работнику нужно вспомнить и описать какую-либо критическую ситуацию, происходящую на рабочем месте, рассказать о результатах и выходе из этой ситуации. С помощью этого метода можно выделить критические компетенции, определить психологическую устойчивость человека, а также понять, как же этот сотрудник будет решать критические ситуации. Психологи считают, что истинное поведение человека проявляется именно в таких инцидентах.[[12]](#footnote-12) Также оценивается сам процесс изложения ситуации, то есть видение всей полноты картины, а именно: предпосылки поведения работника, описание самой ситуации, эмоции, точное описание действий, последствия, временное указание решения проблемы, влияние на дальнейшие результаты деятельности компании и т.п. Недостатком метода является то, что полученная информация не всегда будет характерна для работы. Но, данный метод используется еще и не на собственных ситуациях работников. Часто интервьюеры предлагают опрашиваемым придуманные случаи критических инцидентов, таким образом, решая эти кейсы, кандидаты могут показать логику мышления и предположить модель своего поведения в таких ситуациях.

6. Метод поведенческих шкал. Этот метод предполагает оценку компетенций путем анализа реальных рабочих ситуаций в процессе выполнения должностных обязанностей. Данный метод является довольно объективным, так как оцениваются и личностные качества работника, и пример его поведения. Но минусом является то, что работник в целом может не согласиться с тем, что он вел себя в той или иной ситуации отрицательно.[[13]](#footnote-13)

7. Самометоды. В данную группу входит большое количество методов оценки самих себя – самофотография, самооценка и т.п. Данный метод очень субъективен, а также предоставляемая кандидатом информация может быть неправдивой.

8. Методы анкетирования. Оценка по этому методу проводится на основе анализа ответов сотрудников. Анкетирование происходит в определенной форме. Данный метод позволяет включить любое количество таких вопросов в анкету, которые необходимы для определения существования компетенции у работника. Недостатком является то, что достоверность результатов остается на совести испытуемого.

9. Метод наблюдения. Оценка работника происходит с помощью увиденных и зафиксированных действий во время исполнения должностных обязанностей. Преимущества этого метода: удобство и простота, возможность наблюдать за несколькими работниками одновременно. Недостаток: влияние внешних факторов на процесс работы и на самого работника, также во время наблюдения человек может подсознательно вести себя по-другому.

10. Система ключевых показателей эффективности KPI – система показателей, разработанная для оценки эффективности работы каждого сотрудника в привязке к показателям эффективности всей компании. Этот метод способствует заинтересованности сотрудников к выполнению общих и индивидуальных целей, так как результаты зависят от вклада каждого человека в компании. Система KPI ориентирована на мотивацию персонала. Минусом в этой системе является то, что разработка показателей эффективности занимает много времени, так как для каждого предприятия показатели могут быть абсолютно различными. А также временной фактор – нужно сначала создать KPI, потом внедрить, отслеживать и проанализировать – на это уйдет большой промежуток времени.

11. Ролевые игры. Данный метод позволяет путем моделирования ввести сотрудников в проблемную ситуацию, и таким образом оценить работников во время проведения этой игры. Преимущества: можно использовать вместе с другими методами оценки, а также удобно оценивать сразу всю группу, а не отдельно одного работника. Недостатком может послужить то, что возможно к игре будет проявлено несерьезное отношение, а также часть работников будет стесняться.

12. Экспертный метод – процедура получения оценки непосредственно экспертами в своей области. Собираются и анализируются данные работников, и впоследствии сравнивается уровень компетенций работника с уровнем компетенций, который необходим для занимаемой работником должности. Экспертами могут оказаться как специалисты со стороны, так и свои опытные работники. Но в данном методе возможно субъективное мнение к оценке.[[14]](#footnote-14)

13. Метод управления по целям – заключается в установлении совместных целей подчиненного и руководителя, и в дальнейшем проверки результатов, согласно этим целям, по истечению установленного периода времени. Таким образом, сотрудник изначально понимает свои задачи, а также он знает критерии оценивания своей работы, следовательно, эта система прозрачна. Появляется мотивация и инициатива работать. Недостатки: большие временные затраты, ориентация на прошлые заслуги сотрудника.

14. Метод 360 градусов – популярный метод оценки персонала, где оценщиками выступает деловое окружение сотрудника: руководство, коллеги, подчиненные и клиенты. Цель оценки – выявление уровня соответствия сотрудника занимаемой должности. Данная методика была введена Питером Уордом в 1987 году. Он определял этот метод как «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения»[[15]](#footnote-15). В 1990-е годы данная методика применялась на западе. В Россию же этот метод пришел только в 2000-х годах. Наши HR-специалисты присмотрелись к положительным результатам от этого метода и стали перенимать у запада этот опыт. Сейчас этот метод также пользуется популярностью в странах СНГ.

Проведение оценки рабочим окружением позволяет понять сотруднику как он работает в системе организации, справляется ли со своими должностными обязанностями, а также дает возможность услышать обратную связь о себе. В течение оценки рассматривается уровень соответствия занимаемой должности по необходимым компетенциям. Оценщики заполняют специальные анкеты, используя балльную ситему оценивания компетенций сотрудника. Оценщики, по желанию, могут оформлять анкеты анонимно, но обязательно нужно указать из какой категории этот человек (коллега, клиент и т.д.). Специалисты даже советуют проходить опрос анонимно, так как в случае обратного, опытным путем была установлена корреляция с независимыми оценочными результатами, и она составила 0,09, то есть оказалась недостоверной. При максимуме анонимности достоверная корреляция составила 0,3.[[16]](#footnote-16)

После получения результатов рассчитывается средний арифметический балл по каждой компетенции. В дальнейшем выстраивается круговой график. В результате получается рейтинг свойств сотрудника. Данный метод помогает сотрудникам выявить стороны для саморазвития, улучшить рабочие отношения с деловым окружением, а также этот метод может помочь руководству решить вопросы связанные с кадровыми перемещениями и изменением уровня заработных плат. [[17]](#footnote-17)

Преимущества оценки «360 градусов»:

а) Широкий круг оценщиков, как следствие, получение разносторонней оценки;

б) Метод демократичен, так как сотрудника могут оценить и его подчиненные, что увеличивает их лояльность к компании;

в) Мнение клиентов укрепляет доверительные отношения с компанией, так как людям важно, чтоб недочеты исправлялись и к их мнению прислушивались;

г) Разработка компетенций под конкретную организацию.

Недостатки метода:

а) Нельзя использовать как единый метод для установки кадровых решений в компании;

б) Не обращает внимание на достижения сотрудника, смотрит только на компетенции;

в) Недостоверная информация от подчиненных, так как часто они боятся своих руководителей;

г) Влияние слишком низких или слишком высоких результатов на общую оценку;

д) Сложность при обрабатывании результатов;

е) Стресс для оцениваемого сотрудника.

Данные недостатки можно исправить. Например, пункты «а» и «б» устраняется тем, что метод «360 градусов» нужно использовать как дополнение к другим методам оценки. Пункты «в» и «г» решаются изменением веса оценки определенных категорий. Сложность устраняется внедрением автоматизации при подсчете результатов. Стресс с сотрудников можно снять путем информирования о целях и результатах оценки.

15. Метод Assessment center – комплексный метод оценки персонала, который основан на использовании взаимодополняющих методов, ориентирован на оценку профессиональных и психологических качеств сотрудников, а также на раскрытие потенциальных возможностей и соответствие требованиям должности. Он включает определенный набор кейсов и упражнений, который подбирается индивидуально для каждой компании. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников[[18]](#footnote-18). Основой данного метода является принцип «универсальности навыка», так как если сотрудник имеет определенные знания и навыки, то они обязательно проявятся в кейсах или упражнениях. Эта оценка позволяет осуществить побор подходящего по компетенциям персонала для ключевых должностей в компании. Также она может оценить потенциал развития сотрудников и выявить талантливых специалистов. Для компании преимущества метода состоят в том, что можно выделить стороны для развития персонала и сформировать план обучения.

Прохождение оценки осуществляется следующим образом: в ходе кейсов сотрудники показывают себя, а эксперты-наблюдатели смотрят за поведением и за действиями участников, записывая в специальные бланки оценки. Проходит комплексное оценивание – письменная проверка, групповые задания, парные упражнения. После каждого этапа проводится интервью с оцениваемым сотрудником. В завершении руководству компании представляется отчет по каждому участнику. В отличии от метода «360 градусов», не происходит процесс высчитывания среднего арифметического балла по компетенциям, а выдается комплексный анализ поведения каждого участника в том или ином упражнении. Обратная связь предоставляется как руководителям, так и самим участникам оценки. Рассматриваются качества, компетенции и особенности поведения в проявлении навыков.

Оценка по методу Assessment center проводится по базовой модели компетенций, либо по модели, которая специально разрабатывается для компании, так как каждая организация отличается профилем, необходимым для осуществления обязанностей на рабочем месте.[[19]](#footnote-19)

Большое количество используемых методов повышает достоверность результатов оценки, но сам процесс становится очень трудоемким. Чаще всего для проведения данной оценки приглашаются специалисты извне, так как они могут дать наиболее объективную оценку, вместе с этим и увеличиваются затраты на осуществление всего процесса. В крупных компаниях пытаются самостоятельно проводить оценку Assessment center, для этого работники предварительно обучаются особенностям процедуры.

*Таблица 1.1.*

**Сравнение методов 360 градусов и Assessment center**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Методы оценки | |
| 360 градусов | Assessment center |
| Сходства | 1. Оценивают человеческий ресурс  2. Наиболее объективные методы оценки  3. Получение обратной связи  4. Большие временные затраты  5. Укрепление отношений в коллективе  6. Разработка компетенций под конкретную организацию  7. Стресс для сотрудника | |
| Различия | 1. Оценивает умения  2. Не применяют для кадровых решений  3. Анонимность и конфиденциальность  4. Анализ анкет  5. Широкий круг оценщиков  6. Используется только при текущей оценке  7. Относительно дешевый метод  8. Возможна оценка без участия сотрудника  9. Индивидуальная оценка | 1. Оценивает навыки  2. Применяют для кадровых решений  3. Открытость и практичность  4. Анализ смоделированных ситуаций  5. Мнение эксперта  6. Используется как при подборе персонала, так и при текущей оценке  7. Относительно дорогой метод  8. Оценка обязательно должна проводиться при сотруднике  9. Может быть как индивидуальной, так и групповой оценкой |

Составлено автором

В табл. 1.1 проведено сравнение двух популярных методов, указаны сходства и различия. Из этой таблицы можно сделать вывод, что оба метода являются эффективными. При выборе метода нужно обращать внимание на цель и направленность оценки.

Таким образом, были рассмотрены основные методы оценки компетенций персонала. Рассмотрены цели, а также выделены преимущества и недостатки каждого метода. Общая особенность этих методов состоит в том, что они могут использоваться как при оценке уже готовых компетенций, так и при разработке модели компетенций. Основным недостатком большинства методов является то, что оценка может быть необъективна, так как возможно предвзятое отношение к сотруднику, особенно если оценка проводится внутренними специалистами. Самыми комплексными считаются методы «360 градусов» и «Assessment center», поэтому они очень популярны в современном мире. Остальные методы не являются менее эффективными, просто они имеют узкую направленность. Их можно использовать как дополнение к комплексным методам.

## 1.3 Содержание модели компетенций и ее разработка

«Модель компетенций – полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания»[[20]](#footnote-20) - так описывает модель компетенций в своей статье Володина Н.А.

Разработка модели компетенций, отвечающая принципам и целям компаний, возможна с помощью структурного подхода. Необходимо вовлечение самого персонала в разработку модели, а также понимание всего, что относится к модели, так как нужно воспитать в работниках ощущение того, что модель – собственность самих работников. Таким образом, будет возникать интерес в соответствии к модели, понимание сотрудниками нужности и ценности этого процесса, которого нужно обязательно представить всей компании как общую цель всех работников. Если при разработке модели компетенций невозможно включить работу весь персонал, то все, кто относится к самой разработке, должны стать законными представителями всего персонала, охваченного этой моделью.

Разработка модели компетенций отражает то, что происходит в рабочих моментах в настоящее время, а также возможности, которые могут открыться перед сотрудниками в будущем. Структура самой модели и ее составляющие возникают с помощью информации, которая собирается при изучении деятельности компании. Нет смысла заранее определять какие-либо структуры модели, пока не собрана точная информация о конкретной фирме.

Модель компетенций должна быть понятной для всего персонала, для того чтобы сотрудники и оценщики могли без затруднения определить ступень соответствия компетенции. Невозможно создать идеальную модель. Это такой формат, внутри которого можно решать появляющиеся в компании задачи, связанные с достижением эффективности на индивидуальном и организационном уровне. Часто возникает сложность в разработке, которая состоит в том, что заказчики, например, руководство, понимают что работники недостаточно компетентны, но сами не могут понять какой компетенции им не хватает. В таком случае разработчики самостоятельно создают модель, основываясь на собранных о компании данных. Но не всегда даже эксперты могут выделить перечень всех необходимых компетенций. Поэтому целесообразно на первом этапе создания модели подготовить, возможно, более полный каталог компетенций, используя все подходящие логические и творческие методы поиска альтернатив.[[21]](#footnote-21)

На рис. 1.2. показана методика оценки компетенций персонала в организации. На нем можно увидеть место разработки самой модели компетенций.

Определение стратегических целей организации

Построение политики управления человеческим капиталом организации

Определение перечня компетенций работников для эффективного выполнения оперативных и стратегических задач организации

Разработка модели компетенций с описанием характеристик компетенций, определением их уровня проявления

Создание эталонного профиля компетенций для должностей с присвоением балльной системы

Проведение балльной оценки компетенций персонала каждой должности в организации

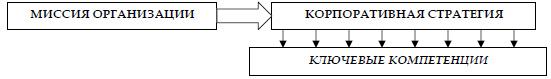
Сравнение полученных работниками баллов с эталонными профилями компетенций

Разработка управленческих решений по развитию компетенций персонала организации

*Рис. 1.2.* **Методика оценки компетенций персонала организации**

Составлено по:Пахлова И.В. Оценка компетенций работников как основа формирования системы развития персонала. СПб.: Заневская площадь, 2014, С. 202.

В процессе разработки модели компетенций вначале происходит формирование профиля основных ключевых компетенций. Они создаются в соответствии стратегическим корпоративным целям, миссии и направленности организации. Формирование модели компетенций можно увидеть на рис. 1.3.



*Рис. 1.3.* **Процесс формирования модели компетенций**

Составлено по: Калюжная Н.В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. – 2016. - №6. – С. 452.

Существуют определенные стандарты качества для модели компетенций. Это легкость понимания, релевантность модели для всего штата, также модель должна учитывать ожидаемые изменения, такие как новые технологии, изменения во внешней среде и т.п. Также стандартом качества является справедливость во всем и включение в модель элементов, отличных друг от друга, например, индикаторов поведения, не пересекающихся один с другим.

Перейдем к этапам разработки модели компетенций, они указаны на рис. 1.4.:

*Рис. 1.4.* **Этапы разработки модели компетенций**

Составлено автором

1. Планирование проекта.

На этой стадии определяются цели, области применения, временные рамки, обсуждаются ожидаемые результаты. Происходит ознакомление всех сотрудников с информацией о создании модели компетенций. Задача этого этапа максимально подготовить весь персонал к созданию модели компетенций и осведомиться, что все будут понимать цели и процесс.

2. Формирование проектной группы.

Чтобы не возникало ощущение навязчивости компетенций как нового способа оценки, проектная группа формируется из сотрудников организации. Это позволит снять стресс и предотвратить сопротивление.

3. Проектирование модели компетенций.

На данном этапе собирается вся информация о компании, рассматриваются должности и выделяются стандарты поведения, которые будут необходимы для получения высокоэффективных результатов. Для сбора информации используются методы оценки персонала описанные во втором пункте первой главы данной работы.

Существуют типы компетенций, которые зависят от уровня их формирования:

а) Корпоративные компетенции – такие деловые и личностные качества работника, которые соответствуют политике и ценностям компании. Такими компетенциями должен обладать каждый сотрудник в компании.

б) Управленческие компетенции – применяются для оценки руководящих должностей. Состоят из знаний, умений, навыков и личных качеств, присущих руководителям для успешного ведения бизнеса.

в) Специальные компетенции - профессиональные знания и умения, которые выделяются для конкретных квалификаций должностей и необходимы для эффективности производственного процесса.

4. Определение уровней модели компетенций.

Цель этого этапа – проработка количества уровней в компетенциях. Обычно каждая компетенция разделяется на 3-5 уровней.

5. Формирование списка компетенций под каждую должность в компании.

Создается профиль компетенций с определенным уровнем их проявления. Профиль компетенций – индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности[[22]](#footnote-22). Формирование профилей компетенций является результатом создания корпоративной модели. На этом этапе происходит проверка соответствия компетенций должностям в организации. Если будут наблюдаться сложности с созданием профиля для какой-либо должности, то будет необходим пересмотр выбранных компетенций. Именно разработка профилей является своеобразным тестированием проекта, на этом этапе можно получить обратную связь от работников, а также отредактировать модель.

Ученые Лайн и Сайн Спенсеры, просмотрев опыты большого количества исследований в разных компаниях, составили словарь, в который включили 21 компетенцию. Эти компетенции были распределены в шесть кластеров:

1. достижение и действие;

2. помощь и обслуживание других;

3. воздействие и оказание влияния;

4. менеджерские компетенции;

5. когнитивные компетенции;

6. личная эффективность.[[23]](#footnote-23)

Кластеры – это набор близко связанных между собой компетенций, обычно их бывает от трех до пяти. В основном, модели компетенций включают такие кластеры: отношение к достижению конкретных результатов, кластеры по умственной деятельности и кластеры по взаимодействию с людьми.[[24]](#footnote-24)



*Рис. 1.5.* **Типичное содержание модели компетенций**

Составлено по: Стив Уиддет и Сара Холлифорд. Руководство по компетенциям // URL: <http://hr-portal.ru/pages/hrm/comp01.php> (дата обращения 24.12.2018).

На рис. 1.5. можно увидеть пример типичного содержания модели компетенции. В него входит кластер, в который входит несколько компетенций. В свою очередь каждая компетенция распределена на уровни, а уровни имеют индикаторы поведения, по которым можно определить к какому именно уровню относится оцениваемый работник.

Также в приложении 1 можно найти пример модели компетенций. Как можно увидеть, описание должно излагаться доступным языком для понимания всех сотрудников. Кластерами в данном примере являются такие блоки как работа с людьми, работа с информацией, развитие бизнеса и достижение результатов.

Рассмотрим возможные ошибки при создании моделей компетенций:[[25]](#footnote-25)

1. Пересекающиеся компетенции – когда похожие индикаторы определяют несколько компетенций, может получиться недостоверная оценка и есть возможность запутаться в результатах. Для того чтобы избежать этой ошибки нужно выбрать двух сотрудников, один из которых будет обладать несколькими этими компетенциями, а другой не будет ими обладать. Если таких работников нет, то компетенции не пересекаются.

2. Противоречивые компетенции – в разных компетенциях могут оказаться противоположные друг другу индикаторы поведения. Проверить противоречивость компетенции можно следующим образом: нужно найти работника, который владел бы одним поведенческим индикатором, но не владел бы другим. Если такой работник есть – компетенция противоречива.

3. Громоздкие компетенции – их сложная формулировка тормозит процесс понимания и оценки.

4. Компетенции, в которых вместо индикаторов поведения, указан желаемый результат, т.е. неверно сформулированный индикатор. Результат деятельности исходит из владения компетенцией, но он не является определением компетенции.

5. Плохо проработанная модель. В этом пункте можно привести несколько примеров неверных моделей. Например, слишком простая или, наоборот, сложная модель. В первом случае, компетенции будут недостаточно раскрыты, а во втором, появится много работы с бумажной документацией, а также оценка будет сложной. Также бывает, что модель компетенций заимствуется у других компаний, это не несет в себе особого смысла, так как каждая компания индивидуальна, и в данном случае модель не будет актуальна для персонала. Еще один пример, несоответствие компетенций и повседневной работы. В данном случае модель просто не будут использовать.

6. Неудачное внедрение модели. Плохая информированность сотрудников о целях, возможностях и результатах модели компетенций, а также непонимание ее руководством. Это исправимо путем своевременного донесения значимости модели.

7. Выбор времени. При ключевых изменениях в компании, внедрении новых технологий, компетенции не должны выходить на первый план.

## 1.4 Особенности определения компетенций для рабочих профессий

Перед тем как определить компетенций для какой-либо должности, нужно выявить отличительные особенности трудовой деятельности. Под рабочими профессиями понимается такая деятельность, осваиваемая в учреждениях начального или среднего профессионального образования, которая обычно связана с физическим трудом. У таких рабочих проверяются, в основном, профессиональные компетенции – это знания и навыки, которыми должны обладать работники одной группы должностей или профессий для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей**[[26]](#footnote-26)**. Эти знания и навыки должны действовать в соответствии со стандартами выполнения обязанностей.

Основной целью оценки этих компетенций является определение качеств необходимых для рабочего, а также выявления потенциала для их развития. Профессия задает определенные требования к уровню владения компетенцией. Для проведения оценки профессиональных компетенций показатели и результаты работника сравниваются с профилем компетенций по должности. Производится сравнение должностных инструкций и профессиональных стандартов определенных должностей. Например, если функциональные обязанности, указанные в должностной инструкции не будут соответствовать трудовым функциям, которые входят в профессиональный стандарт, то такая должностная инструкция должна сначала привестись в соответствие с этим профессиональным стандартом.

С помощью профессиональных стандартов – характеристик квалификации, закрепленных законодательно, при которых определенная трудовая деятельность может быть совершена, разрабатывается профиль компетенций рабочего, построенный с помощью трудовых функций, описанных в этих профессиональных стандартах. В свою очередь, трудовые функции подразделяются на трудовые действия. По этим профилям создается модель компетенций. В дальнейшем, определяется наличие у рабочего компетенции через специальную шкалу оценки. Как правило, в ней может находиться около четырех уровней.

В табл. 1.2. можно увидеть шкалу оценки профессиональной компетенции по уровням и примерное описание поведенческих индикаторов. Уровень начинается с нуля, так как считается, что сотрудник такого уровня вовсе не обладает рассматриваемой компетенцией. В принципе, каждая компания может изменить под себя модель компетенций, а следовательно изменить количество уровней, их нумерацию и описание.

Далее происходит оценка по выбранным компетенциям. В ходе оценки применяются различные методы, которые подходят в той или иной ситуации. Оцениваются профессиональные знания, умения, навыки, способности, личные качества, мотивы, ценностные установки по всем выделенным трудовым функциям. После завершения разработки профиля, происходит документирование и утверждение нового регламента оценки профессиональных компетенций, в котором описаны цели, процедуры и результаты.

В заключении, при получении результатов сначала информируется весь персонал об итогах проведенной оценки, а в дальнейшем решаются такие вопросы как: выявление компетентности в работе, карьерные сдвиги, разработка обучающих программ и т.п. Результаты всей проверки могут стимулировать рабочего, который получил объективную оценку своих компетенций.

*Таблица 1.2.*

**Шкала оценки профессиональных компетенций**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Описание |
| 3 – Уровень мастерства | Высокая степень развития компетенции. Рабочий способен применять компетенции в нестандартных и сложных ситуациях. |
| 2 – Уровень опыта | Рабочий полностью освоил данную компетенцию. Он эффективно применяет ее в большинстве стандартных ситуаций. |
| 1 – Уровень развития | Рабочий находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не всегда эффективно проявляет ее на практике. |
| 0 – Недостаточный уровень | Рабочий не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать. |

Составлено по: Колбасова А.О., Кутузова А.В. Оценка профессиональных компетенций персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.

В рабочих профессиях типовыми индикаторами оценки могут быть производительность труда, в том числе выработка и трудоемкость, а также уровень брака, количество и качество использования оборудования, и многое другое. Немногие организации оценивают личностные качества рабочих профессий, потому что, как правило, рабочие практически не контактируют с персоналом, у них нет клиентов, в основном они работают с машинами и установками. Однако в некоторые рабочие профессии добавляются компетенции, связанные с личностным развитием. Это решение проводится индивидуально для каждой компании. По сути, личностные качества могут показать приверженность к компании, готовность придерживаться стандартов, ориентацию на качество и т.п., поэтому считаются нужными для оценки.[[27]](#footnote-27)

Корпоративные компетенции тоже включаются в оценку рабочего персонала потому, что рабочие должны лояльно относиться к компании, а также понимать ценность произведенного изделия, а также значимость для компании. А также на предприятиях исторически сложилось, что уровень корпоративной культуры очень высок.

Таким образом, можно выделить следующий ряд компетенций для рабочих профессий:

1. Практическое использование профессиональных знаний: способность применять знания, умения и навыки по своей специализации на практике. Умение выдвигать идеи относительно своих профессиональных знаний, вносить вклад в данные технологии.  
Эту компетенцию можно включить в один большой кластер профессиональных компетенций, добавив и компетенции по процессам трудовой деятельности. Например, ведение расчетов, экономическая эффективность, производственная эффективность, управление качеством, применение технологических процессов, расчеты, выполнение нормативов и многие другие.

2. Проектирование процессов производства: понимание цепочек и связей в производственном процессе, способность разрабатывать технологические циклы. Обращается внимание на логичность мышления.

3. Работа по стандартам и соблюдение норм. В эту компетенцию также можно включить обеспечение безопасности на производстве. Сюда включается соответствие корпоративным нормам компании. А именно, соблюдение санитарно-гигиенических норм, работа с оборудованием, режим работы самого предприятия, умение безопасно обеспечивать производство.

4. Стабильность в производстве – стабильное качество, стабильная работа, беспрерывное обеспечение автоматизации производства (если оно необходимо). Это компетенция раскрывает личностные качества работника.

5. Способность к приему инноваций. Проверяется уровень адаптации к конкретным изменяющимся условиям. Рабочий осознает причины изменений. Положительно реагирует на инновации. Учитывает чужие ошибки, а также понимает свои. А также готовность к обмену опытом с другими сотрудниками.

6. Ориентация на результат. Способность выполнять цель в сжатые сроки. Четкое понимание своей цели. Настойчивость в достижении результата. Рабочий оценивает свою эффективность по результату, а не по затраченным усилиям.

7. Коллективная работа. Способность работать и поддерживать хорошие отношения с коллегами с целью достижения целей производства. Рабочий понимает свой вклад в общее производство и несет ответственность, как за свою работу, так и за результат своего коллектива. Уважительно относится к персоналу, оказывает помощь в работе, проявляет отзывчивость. Отсутствуют конфликты и споры, либо занимает в конфликте конструктивную позицию. Выполняет установленные правила командной работы. Выполняет свои обязательства и договоренности.

8. Активность и инициативность. Стремление к улучшению рабочего места, рабочего процесса. Действует, реализует идеи. Вдвигает идеи по поводу снижения затрат и увеличения эффективности от производства. Берет на себя инициативу. Активно принимает действия по выполнению обязанностей и достижению целей. Поступает обдуманно.

Можно выделить еще несколько компетенций, но нужно обращать внимание на специфику компании, должностей, а также на цели оценки компетентности персонала.

# **Глава 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА РАБОЧИХ ПРОФЕССИЙ В КОМПАНИИ ООО «AMREST»**

# **2.1 Общая характеристика компании ООО «AmRest»**

ООО «AmRest» - это крупная международная ресторанная компания, которая с 1993 года через франчайзинг продвигает известные всему миру бренды, такие как KFC, Pizza Hut, Burger King, Starbucks, Kaab, Blue Frog и имеет свой собственный бренд La Tagliatella. Данная компания начала свое существование в Польше, сейчас компания охватывает несколько десятков стран в Центральной и Восточной Европе, а также в последние годы выходит на новые рынки Испании, Индии и Китая. Сейчас «AmRest» по всему миру имеет более 770 ресторанов, из них 244 находится в России.[[28]](#footnote-28)

ООО «AmRest» в России по данным ЕГРЮЛ зарегистрирован 3 декабря 2002 года. Первый ресторан бренда «Пицца Хат» появился в России еще в 1995 году в Санкт-Петербурге. В 1998 году был открыт второй ресторан «Пицца Хат» на Невском проспекте, а через неделю после открытия на первом этаже этого же здания появился первый ресторан «KFC». С 1995 года этими ресторанами управляла компания ООО «Пицца-Норд». В 2007 году эта компания была продана холдингу «AmRest». Заведения компании «AmRest» являются довольно популярными в наше время. Рентабельность ресторанов высока, а срок окупаемости в среднем составляет полтора года.

Финансовый анализ и бухгалтерская отчетность компании размещены в открытом доступе. На сайте Росстата есть основные финансовые показатели. Выручка и чистая прибыль организации размещены в таблице 2.1. Анализируя её, можно сказать, что выручка организации росла в течение всего рассматриваемого периода стабильно и ровно. Чистая прибыль имеет тенденцию колебаться течение всего рассматриваемого периода. В целом за этот период, компания имеет убыток в 85541 тыс. руб. По данным Росстата, проанализировав финансовое положение организации, можно сделать вывод, что в компании идет опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации. В нормальном значении находится коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности и коэффициент покрытия инвестиций. Также, финансовая устойчивость по величине собственных оборотных средств находится в норме. Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – за 2017 год получена прибыль от продаж 61603 тыс. руб., однако наблюдалась её отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом -126662 тыс. руб.[[29]](#footnote-29)

Высокий рост выручки связан с агрессивным ростом ресторанов в компании, убыток компании также связан с высокими затратами на обеспечение этих ресторанов.

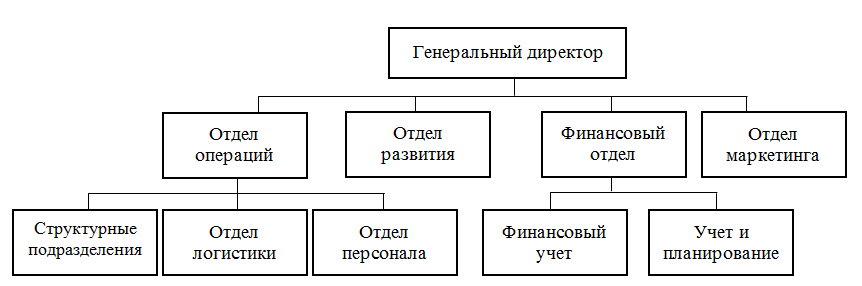
*Таблица 2.1.*

**Выручка и чистая прибыль (убыток) ООО «AmRest»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Выручка (Тыс.руб.) | 2167487 | 3028470 | 3959722 | 5040091 | 6560640 | 7914260 | 8955121 |
| Чистая прибыль (убыток) (Тыс.руб.) | 48838 | -24485 | -5470 | -263414 | -73390 | 265683 | -115364 |

Составлено по: Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: <http://www.gks.ru/>

Организационную структуру управления ООО «AmRest» можно охарактеризовать как линейно-функциональную. Она направлена на установление взаимосвязей между подразделениями организации, а также на распределение между ними ответственности и прав. Роли и задачи четко определены для каждого сотрудника, это дает возможность успешно осуществлять деятельность компании, а также достигать целей. Организационная структура представлена на рис. 2.1.



*Рис. 2.1*. **Организационная структура ООО «AmRest»**

Составлено автором по результатам интервью с Региональным специалистом по кадрам ООО «AmRest» Пуховой Т.

Высшей ступенью в компании является генеральный директор. Его обязанностью является контроль работы всей компании в целом, обеспечение необходимых условий для работы сотрудников, создание стратегического плана для развития компании. Он лично несет ответственность за всю деятельность предприятия, в том числе, и за соблюдение законодательства.

Отдел развития ориентирован на продвижение бренда, как в Санкт-Петербурге, так и по России. Главная задача этого отдела – поиск выгодных для компании мест, где можно открыть новые рестораны, ориентируясь на максимизацию прибыли.

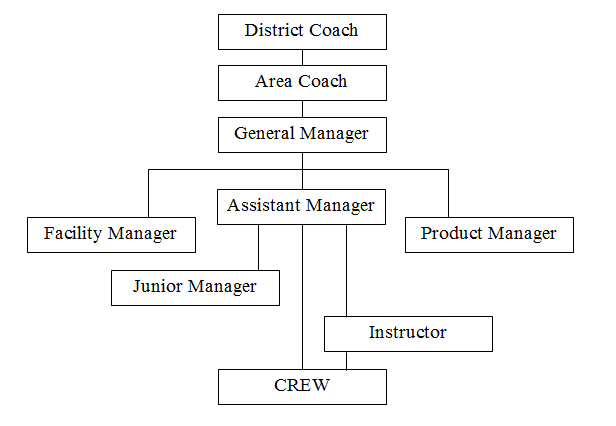
Финансовый отдел в компании ведет учет, а также занимается планированием финансовых операций. В задачи этого отдела входят обеспечение соответствия деятельности компании действующему законодательству РФ, контроль над выполнением обязательств организации и движением имущества, распределение работ по учету между отделами компании в соответствии с их нагрузкой, а также в соответствии с численностью персонала в отделах. Также задачами являются контроль по расчетам с дебиторами, кредиторами, заказчиками и покупателями.

Отдел маркетинга сотрудничает со средствами массовой информации, обеспечивает продвижение бренда путем рекламы, проводит маркетинговые исследования и выясняет эффективность новых предложений. Также отдел маркетинга придумывает новые ходы, акции, продукты для привлечения разных целевых аудиторий.

Отдел операций отвечает за работу всех ресторанов, обеспечивая их всем необходимым. Отдел логистики занимается работой с поставщиками, а также обеспечением ресторанов необходимыми продуктами и оборудованием. Отдел персонала занимается кадровыми задачами: подбором, отбором, адаптацией, мотивацией, обучением персонала в целом по компании. Также отдел персонала управляет развитием персонала компании, стремится к максимальной реализации трудового потенциала сотрудников, принимает меры по рационализации работы штата, а также обращает внимание на дисциплину труда. Структурные подразделения – это и есть рестораны. Руководителем структурных подразделений является District Coach. В его задачи входит постановка целей и задач на определенный период, контроль над достижением ресторанами целей брендов.

В данной работе будет подробно описан один из брендов компании «AmRest» - международная сеть ресторанов общественного питания «KFC» (Kentucky Fried Chicken – «Жареный цыпленок из Кентукки»), которая специализируется на блюдах из курицы. Миссия «KFC» – продажа уникальных продуктов из курицы и поддержание лидирующих позиций сети фастфуда по всему миру. Цель – создание узнаваемого бренда, который имел бы хорошую репутацию.[[30]](#footnote-30)

Каждое структурное подразделение, то есть ресторан, имеет свою организационную структуру. На рис. 2.2. представлена организационная структура ресторана «KFC».



*Рис. 2.2.* **Организационная структура ресторана «KFC»**

Составлено по информации из обучающей платформы ООО «Amrest» - Amspace URL: <http://amspace.eu/tree/> (Дата обращения 18.03.2019)

Area Coach – это региональный директор, в его подчинении находятся несколько ресторанов (как правило, от 6 до 10). Рестораны могут находиться не только в разных районах одного города, но и могут охватывать другие города России. Area Coach отвечает за свой регион, посещает каждый ресторан минимум раз в месяц, мотивирует команду менеджеров на достижение целей, поставленных District Coach. Именно Area Coach создает команду менеджеров своего региона, проводит собеседования на повышение должности после начальной ступени – Junior Manager.

У каждого ресторана есть директор – General Manager. Он полностью отвечает за свой ресторан по всем показателям. Как правило, это приоритеты, поставленные District Coach, которые выражаются в трех показателях: построение продаж KPI: Sales >= Forecast, защита доходности KPI: CF >= Forecast, People KPI = 100%. В People KPI входят набор персонала с учетом сезонности, калибровка менеджерского состава по внутренним аудитам, презентация Barometr – мнения сотрудников об удовлетворенности компанией, и другие. Директор ресторана должен распределять цели ресторана по менеджерам, которые ведут узкие направления. Это Assistant Manager – people область, которая затрагивает многие функции управления персоналом, такие как подбор, мотивация, адаптация, обучение, увольнение и другие. Product Manager – менеджер, отвечающий за наличие и качество продукта, контроль списаний и продажи выгодного для компании продукта с наименьшим COS (процент себестоимости продукта от цены продажи в ресторане), а также Facility Manager, который отвечает за чистоту и исправное состояние оборудования.

Junior Manager – помощник начальника смены. Ведет документы, связанные с безопасностью пищи, принимает поставки, следит за сотрудниками на смене, помогает менеджерам, которые имеют направления, с рутиной. Instructor – тренер на позиции кухня/сервис/касса. Он обучает новичков, следит за документами своих учеников, помогает Assistant Manager готовиться к внутренним проверкам PDC (аудит работы с персоналом). Crew – член команды, который имеет рабочую направленность: кассир, повар, уборщик, мойщик или разгрузчик.

По всему бренду KFC основной стратегией является «Стратегия 2020»: Быть выбором номер один, используя наш уникальный продукт, выдающееся операционное мастерство и культуру «Все возможно». Агрессивный рост и поглощение других франчайзи за счет высокой прибыльности (20% EBITDA) через инновационные технологии и выгодные локации сделают компанию лучшим франчайзи в СНГ.[[31]](#footnote-31)

Штат компании имеет 2 подразделения: OPS и RST. Отдел OPS состоит из сотрудников, непосредственно работающих в ресторане - начиная с Area Coach и ниже по иерархии в организационной структуре. Отдел RST – сотрудники офиса, представленные в отделах, отраженных на рис. 2.1.

По результатам интервью, проведенного с Региональным специалистом по кадрам ООО «AmRest» Пуховой Татьяной, было выяснено, что около 70% общего штата компании составляют женщины. Средний возраст работников в отделе OPS – 19-20 лет, а в отделе RST – 30-35 лет. Уровень образования у сотрудников OPS – студенты колледжей, техникумов, ВУЗов, RST – высшее или неполное высшее образование. Для того чтобы стать Area Coach и выше необходимо обязательно иметь высшее образование. Опыт сотрудников в офисе от 3-х до 15 лет, OPS – принимают без опыта, и стаж доходит до 7 лет.

# **2.2 Процессы управления персоналом в компании ООО «AmRest»**

Набор персонала в компании осуществляется с помощью работных сайтов, таких как hh.ru, rabota.ru, avito.ru и других. Также, есть официальный сайт http://rabotavamrest.ru/ на котором кандидаты могут посмотреть вакансии и оставить заявку на собеседование. Еще есть возможность оставить анкету прямо в ресторанах. Также компания пользуется аутсорсингом и работает с такими фирмами как Easy Recruit, Master Clean и другими. Все полученные резюме и заявки обрабатываются на уровне ресторана Assistant Manager-ом, на уровне офиса – специалистом по подбору персонала.

Как показал анализ вакансий, размещенных на работных сайтах, большинство рабочих мест относятся к начальным ступеням карьерной лестницы, т.е. Crew (повар, кассир, уборщик, мойщик). Данный факт относится к отделу OPS. Это показывает, что компания, в основном, придерживается закрытой кадровой политики. В такой ситуации есть свои плюсы и минусы. Минусом является то, что успешные специалисты в области управления и менеджмента, которые могли бы привнести в компанию новые знания и новое видение, практически не могут устроиться, так как преимущественно повышение и развитие происходит внутри компании. Однако если рассуждать с точки зрения компании, то такая закрытая политика дает возможность вырастить более опытных специалистов, которые с самой начальной ступени будут знать всю «кухню» производства. Данная политика позволяет избежать конфликтов между рядовыми сотрудниками и менеджерским коллективом, а также она мотивирует на успешную работу, ведь каждый сможет развиться, если будет знать стандарты, и будет соответствовать основным ценностям компании.

При отборе кандидатов на вакантные места предъявляются определенные требования, которые касаются следующих пунктов: физическое состояние, опыт работы, уровень квалификации, уровень образования, место жительства, определенные черты характера, подходящие под Core Values (основные ценности) компании.[[32]](#footnote-32)

Соответствие основным ценностям в компании является очень важным индикатором при приеме на работу любого человека. На внутреннем портале «AmCore» про ценности описано следующее: «Ценности помогают определить, как вести себя в ситуации неопределенности, указывают направление и координируют движение. Наши ценности сформировались в процессе жизни нашей компании. Наши ценности – это 8 ориентиров, которыми мы руководствуемся каждый день.»[[33]](#footnote-33)

Ниже представлены 8 Core Values компании «AmRest»:

1. Выдающееся Мастерство

2. Амбициозные цели

3. Обратная связь

4. Надежность

5. Позитивная энергия

6. Преданность людям

7. Прибыльность

8. Фокус на клиента[[34]](#footnote-34)

Основные ценности компании входят в Культуру «AmRest». Также Культура компании включает в себя клиентоманию – проявление гостеприимства, сотрудничество – обмен опытом с ресторанами для получения лучших практик, согласованность – единообразие всех ресторанов. С официального сайта «AmRest» можно увидеть следующую информацию об их культуре: «Наша вера «Все возможно», наша миссия «Приносить радость в жизнь», наш девиз «Work hard play hard»».[[35]](#footnote-35)

Карьерная лестница в компании включает множество ступеней. Это делается для того, чтобы сотрудник наглядно понимал свой рост в компании и «не выгорал». Каждые успешно освоенные знания в сочетании с необходимыми для компании личностными проявлениями обязательно отразятся на продвижении по карьерной лестнице. С самой начальной должности (Crew) каждые 3 месяца Assistant Manager проводит интервью (RCL) с сотрудниками, на которых выясняет, чему обучился сотрудник за это время, тем самым оценивает его.

Существует три оценки RCL:

1. R1 – Сотрудник полностью готов к повышению.
2. R2 – Сотрудник проявляет желание к дальнейшему развитию, но ему нужно поработать над собой, сделать упор на основные ценности. (Всегда, когда ассистент менеджера ставит R2, рядом пишется «основная ценность» ресторана, над которой нужно поработать сотруднику). Следующий RCL через три месяца.
3. R3 – Сотрудник не пытается расти в компании, его устраивает должность. Следующий RCL через шесть месяцев.

В компании «AmRest» функционирует успешная программа мотивации персонала. Компания считает, что для успешной работы сотрудников нужно дать им возможность амбициозно взглянуть на проблему, предложить последовательность выполнения целей, которые станут ступенями для достижения стратегических задач.

Система мотивации включает в себя:

1. Увеличение заработной платы в соответствии с продвижением по карьерной лестнице компании.

2. Премирование – JPA бонус, премирование за выслугу лет, ежемесячный финансовый бонус (пропорционален выручке и выполнению планов по ней). Отдел персонала в компании предоставляет для сотрудников OPS различные мотивационные конкурсы раз в квартал, по итогам которых лучшие рестораны получают премии. Также каждый ресторан имеет право проводить свои внутренние мотивационные конкурсы по продажам, среднему чеку, скорости обслуживания и др. Данные конкурсы помогают выполнить поставленные цели, а также мотивируют сотрудников на конкурентной и финансовой основе. К примеру, General Manager ресторана «KFC Кирочная» (Санкт-Петербург, ст.м. Чернышевская) Вероника Синева для мотивации своих сотрудников ввела следующие конкурсы: лучший по среднему чеку, лучший по MHP (Must have product – рейтинг продаж наиболее выгодных для ресторана продуктов по COS), лучший сотрудник по отзывам гостей, ежедневная премия 100 рублей к зарплате лучшему сотруднику дня и другие.

3. Бонус «Приведи друга» - за каждого приведенного друга в компанию сотрудник получает 6000 рублей, при условии, что друг отработал более 3-х месяцев. До 2017 года данный бонус был еще более выгоден для сотрудников, так как за каждого следующего приведенного друга сумма увеличивалась на 1000 рублей. Сейчас сумма фиксирована.

4. Социальные программы – признания и продвижение внутри ресторана, различные льготы. Список льгот включает в себя: бесплатное питание во время смены, скидочные карты для сотрудников 25%, бесплатное оформление медицинских книжек, в том числе полис ДМС для работников уровня выше, чем Junior Manager, материальную помощь и др.

5. Бесплатные обучающие программы и тренинги. В компании «AmRest» существует свой собственный «университет» лидерства - LUA (Leadership University of AmRest) для сотрудников уровня выше, чем General Manager. В этом университете есть возможность получить образование, а также разработать стратегии для достижения успеха. Сотрудники, находящиеся в LUA, составляют задачи на год, предлагают идеи для повышения эффективности работы в компании, а также обсуждают важные вопросы. Такое обучение дает возможность повысить квалификацию специалиста и развить необходимые для работы навыки, такие как дипломатичность и коммуникабельность. Также, для всех сотрудников компанией был создан внутренний портал для обучения AmSpace. С помощью этого портала каждый сотрудник может пройти обучение на все позиции, ознакомиться со стандартами, воспользоваться электронной библиотекой, увидеть уровень своего развития, а также место в иерархической структуре компании.

Основная политика «AmRest» заключается в том, чтобы каждый сотрудник помимо роста в профессиональной деятельности, мог раскрыться и как человек. Для осуществления этой цели, помимо тренингов, руководство компании регулярно проводит конкурсы и соревнования, позволяющие выявить сильные стороны личности: «Мисс AmRest», «Мистер AmRest», «CHAMPS чемпионат», а также баскетбольные и футбольные турниры.[[36]](#footnote-36)

Управление персоналом в компании происходит как на уровне RST, так и на уровне OPS. На уровне RST этой областью занимается отдел персонала. В этот отдел входят специалисты, которые отвечают за различные функции работы с персоналом. Во главе стоит HR-директор. Ему подчиняются HR-менеджеры по различным направлениям: Culture and Communication Specialist, Recruiting Specialist, Career Development Manager, Talent and Development Specialist, Travel Manager. Также в компании есть несколько HR Business Partners.

В подразделении OPS все функции управления персоналом возлагаются на Assistant Manager-а. Его задачами, помимо ведения смены, являются:

1. Набор персонала (CREW).

2. Мотивация сотрудников.

3. Помощь в адаптации новых работников.

4. Обучение персонала.

5. Оценка персонала.

6. Принятие сертификаций, собеседований, RCL для всех подчиненных.

7. Составление расписания для CREW на каждую неделю.

8. Контроль работы подчиненных.

9. Проведение собраний раз в месяц.

10. Работа с коллективом, поддержание благоприятного психологического климата у сотрудников.

11. Обеспечение оптимального уровня расходов на персонал.

Автор работы изучал процесс ведения смены в ресторане KFC, а также выполнял задачи Assistant Manager. Далее будет описан процесс практики автора.

Набор персонала в ресторане происходит через интервью кандидата и Assistant Manager. Собеседование назначается Assistant Manager-ом, кандидат приглашается в ресторан. Во время интервью Assistant Manager рассказывает основную информацию о компании, преимуществах, заработной плате и о мотивационных программах. Также менеджер ресторана анализирует анкету кандидата, оставленную либо на сайте http://rabotavamrest.ru/, либо на работных сайтах, либо в ресторане.

Далее, на этапе собеседования, для нового сотрудника проводится тест Core Values по соответствию основным ценностям в компании. Задача кандидата стоит в выборе из списка личностных качеств таких, которые относятся к нему. Даются антонимичные качества, например, раскрепощенный-застенчивый, каждому качеству присуждается определенный вес. После выбора участвующего результаты подсчитываются, и менеджер может прийти к решению, подходит ли данный кандидат для дальнейшей работы.

Также менеджером заполняется интервью-бланк, в котором есть заготовленные вопросы. Выясняются ответы, которые касаются мотивации, позитивной энергии, отношения к клиентам, надежности и преданности. По ответам кандидата выставляются оценки, которые после суммирования могут дать результат подходит ли данный сотрудник для компании.

Далее, подходящих кандидатов отправляют в медицинский центр, для прохождения медосмотра за счет компании, а также происходит оформление сотрудника в офисе (подпись трудового договора, должностных обязанностей, документов по безопасности). Если сотрудник здоров, то назначается двухчасовой пробный день. На пробном дне Assistant Manager знакомит нового CREW с командой, показывает ресторан, рассказывает о системе работы, а также знакомит с тренером-инструктором, главным помощником Assistant Manager-а. Новым сотрудником подписывается Job Map – список обязанностей сотрудника по должности, а также создается паспорт сотрудника KFC. В таком паспорте инструктор отмечает стадии обучения нового сотрудника, проверяет соответствие стандартам и уровень обучения. В первый же день работы назначается электронное обучение для сотрудников в системе обучения AmSpace. На этом портале в течение всей работы сотрудника назначается обучение на ту или иную должность.

Через 8 смен Assistant Manager проводит сертификацию на позицию. Сертификация проходит путем опроса сотрудника по стандартам бренда. После успешного прохождения сертификации сотрудник становится обученным CREW и у него повышается ставка.

Оплата труда начальных ступеней – почасовая. Начиная с менеджеров по направлениям, назначается ставка по оплате труда. Полный перечень заработной платы с ежемесячными премиями в ресторанах можно увидеть в таблице 2.2. OPS Bonus выплачивается в том случае, если ресторан делает выручку за месяц, а также проходит аудиты без критичных отклонений по пищевой безопасности, локальным стандартам и стандартам бренда. Такой подход к премированию обеспечивает выполнение целей менеджерами.

*Таблица 2.2.*

**Оплата труда сотрудников OPS компании ООО «AmRest»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Почасовая оплата/ставка | Премии |
| Новый сотрудник CREW | 141 р./час | По результатам мотивационных конкурсов, до 5000 р. |
| Сертифицированный CREW | 146 р./час |
| Перекрестно-обученный CREW | 152 р./час |
| Instructor | 163 р./час |
| Junior Manager | 200 р./час | 5000 р. |
| Shift Manager (Facility + Product) | 34100 р./месяц | OPS Bonus 9000 р. |
| Assistant Manager | 43400 р./месяц | OPS Bonus 13000 р. |
| General Manager | 54100 р./месяц | OPS Bonus 0,3% от Sales |

Составлено по результатам интервью с General Manager ресторана KFC Кирочная Синевой В.

После того как CREW отработал месяц ему предлагается заполнить анкету «30 дней». Эта анкета показывает то, как сотрудник развивался за первый месяц, с кем познакомился, нравится ли ему коллектив и т.п. Таким образом, сотрудник дает обратную связь коллективу, менеджеры понимают над чем нужно работать, анализируют действия и, по ситуации, меняют подход к работе.

Как уже сказано ранее, для того чтобы сотрудник повышался, нужно проводить RCL. Assistant Manager проводит его в соответствии с графиком, рассчитанным для каждого сотрудника индивидуально.

В задачи Assistant Manager-а также входит составление еженедельного расписания. Расписание составляется на срок со вторника по понедельник. Assistant Manager собирает пожелания до четверга каждой недели. Эти пожелания учитываются на 80%.

В первое воскресенье каждого месяца проводится собрание для всего штата ресторана. Его проводят менеджеры ресторана. Assistant Manager на собрании делится с командой результатами прошедшего месяца, а именно рассказывает информацию о выполнении целей по выручке, транзакциям, среднему чеку, проценту жалоб, набору и увольнениям персонала, а также знакомит новичков с командой. Также на собраниях могут проводиться необходимые для персонала тренинги для развития личности. На таких собраниях менеджеры и остальные работники получают друг от друга обратную связь, делятся идеями о повышении эффективности рабочей деятельности, а также получают признания за свою работу в виде премий или похвалы перед всеми сотрудниками.

Для Assistant Manager-а существуют определенные KPI:

1. Ежемесячный план по набору. Минимум 2 новых сотрудников в месяц.

2. Защита доходности путем грамотного контроля COL (Затраты на труд). COL CREW 12,8%

3. Создание команды класса А, через реализацию PDC 100%

4. Контроль MM/TR. Среднее время на обслуживание одного гостя. Расчет: MM/TR=количество рабочих часов сотрудников за определенное время\*60минут/количество транзакций. KPI 9 мин/тр

5. Turnover – текучесть кадров. Цель по году 90% от штата – общая текучесть. 11% - сотрудники, отработавшие меньше 3-х месяцев.

6. Создание IIS – идеальной структуры инструкторов. IIS=количество CREW AmRest/9\*100%. KPI 1 инструктор на 8 CREW.[[37]](#footnote-37)

7. Ежеквартальное прохождение проверки PDC. KPI: PDC > 90 баллов.

Анализируя данные KPI можно сделать вывод, что текучесть персонала очень высока, так как набор сотрудников происходит постоянно, но в среднем, штат количественно не меняется в течение года. Следовательно, увольнения в компании происходят очень часто. Для подтверждения этой гипотезы можно рассмотреть таблицу 2.3., в которой указано количество трудоустроенных и уволенных сотрудников за год в ресторане KFC Кирочная.

*Таблица 2.3*.

**Количество трудоустроенных и уволенных сотрудников рабочих профессий в ресторане KFC Кирочная**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 3.18 | 4.18 | 5.18 | 6.18 | 7.18 | 8.18 | 9.18 | 10.18 | 11.18 | 12.18 | 1.19 | 2.19 |
| Трудоустроенные | 2 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 0 | 2 | 3 | 0 | 3 |
| Уволенные | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 |

Составлено по данным, представленным Директором ресторана KFC Кирочная, Синевой В.

В таблице 2.3. данные представлены по месяцам за год. Количество трудоустроенных за год 29 человек, а уволенных 30 человек. Следовательно, задача Assistant Manager-а поддерживать количество штата на определенном заданном уровне, необходимом ресторану.

# **2.3 Методы оценки персонала в компании OOO «AmRest»**

В компании ООО «AmRest» все сотрудники делятся по определенным уровням: от L1 до L7. В таблице 2.4.указаны уровни и соответствующие им должности

*Таблица 2.4.*

**Уровни сотрудников в отделе OPS ООО «AmRest»**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровни | Должности |
| L1 | CREW, Instructor, Junior Manager |
| L2 | Shift Manager: Facility and Product Manager |
| L3 | Assistant Manager |
| L4 | General Manager |
| L5 | Area Coach |
| L6 | District Coach |
| L7 | Chief Operational Officer |

Составлено по информации из обучающей платформы ООО «AmRest» - Amspace URL: <http://amspace.eu/tree/> (Дата обращения 20.04.2019)

Для отдела RST также существует разделение по уровням от L2 до L7.

В рассматриваемой компании практикуются несколько методов оценки персонала. Существует процесс JPA – это ежегодный процесс AmRest Global, комплексно оценивающий работу сотрудника L2+ в течение заданного периода, обычно года. Процесс JPA является важной частью развития и продвижения команды AmRest. Он формируется из следующих факторов:

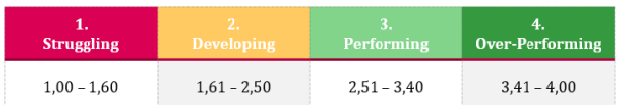
1. Выполнение должностных обязанностей – Job Map

2. Соответствие поведения основным ценностям «AmRest»

3. Выполнение годовых целей

4. Оценка компетенций[[38]](#footnote-38)

В основном, данная оценка основана на методе 360 градусов. Во время процесса JPA каждый сотрудник «AmRest» самостоятельно оценивает свою работу, получает обратную связь от руководителя, от коллег и от подчиненных. Оценивание каждого пункта дает определенный вес. Таким образом, после проведенного процесса, сотрудник получает оценку от 1 до 4 баллов и попадает в определенную группу. Группы представлены на рисунке 2.3.



*Рис. 2.3.* **Балльная система оценки по процессу JPA**

Составлено по информации из обучающей платформы ООО «Amrest» - Amspace URL: http://amspace.eu/ (Дата обращения 22.04.2019)

Нахождение сотрудника в той или иной группе определяет дальнейшие шаги развития. Результат JPA можно увидеть после оценки всех причастных к оцениванию сторон. Его можно увидеть на платформе для внутреннего продвижения компании «AmRest» - «Amspace». Сотруднику приходит результат в его личный профиль, а именно, присваивается категория, указанная в рисунке 2.3.Также, формируется комментарий для всей оценки, расписываются стороны для развития по факторам оценки. Каждому фактору отдельно также присваивается категория и дается обратная связь. Информация предоставляется в вид блоков факторов оценки.

В факторе «Основные ценности» дается оценка по вопросу «Как сотрудник проявлял культуру WJM – Все возможно?». Результат фактора «Выполнение должностных обязанностей» отвечает на вопрос: «Каких результатов, относящихся к должностным обязанностям, достиг сотрудник?». В блоке «Годовые цели» проставляется результат их выполнения в процентах в течение года. В блоке «Компетенции» выделяются сильные и слабые стороны работника. Подробнее этот блок будет разбираться далее.

После того как сотрудник узнал свои результаты, планируется встреча с руководителем, на которой можно будет обсудить оценку, а также внести в нее изменения и понять куда следует сотруднику двигаться дальше. В дальнейшем, окончательная оценка отправляется в HR-отдел компании для выведения статистики соответствия сотрудников должностям и вырабатывания стратегии развитии персонала.

В системе оценки JPA используется модель компетенций, разработанная для каждого уровня, начиная с L2 и далее по возрастанию. Данная модель не затрагивает уровень L1. Компания считает необходимым и достаточным, что сотрудники, находящиеся на уровне L1, должны соответствовать только «Основным ценностям». Модель компетенций, составленная в компании «AmRest» для сотрудников L2+, содержит в себе следующие компетенции Основные компетенции, которые необходимы для уровня L2+ отдела OPS с указанием поведенческих индикаторов и соответственного для этих индикаторов уровня отражены в таблице 2.5.

*Таблица 2.5.*

**Общие компетенции для уровня L+ сотрудников отдела OPS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенция | Поведенческий индикатор | Уровень |
| Принятие решений | Собирает достаточно информации перед предложением решения; принимает превентивные меры при риске; готов принимать разные точки зрения. | L2 |
| Собирает достаточно информации при даче рекомендаций; предотвращает риски; сохраняет баланс качество/стоимость; обращается за советом при отсутствии информации. | L3 |
| Рассматривает возможные изменения при появлении новых данных; учитывает возможные последствия. | L4 |
| Принимает объективные решения и несет ответственность за них, быстро приспосабливается к переменам; внимателен к деталям. | L5 |
| Убеждается, что собрал всю критически важную информацию; находится в поиске лучших практик и идей. | L6 |
| Учитывает долгосрочные последствия, справляется в условиях неопределенности; стратегически мыслит; принимает решения для обеспечения результативности бизнеса. | L7 |
| Выполнение задач | Мониторит процесс, оценивает прогресс, достигает результатов; выполняет задачи в срок и убеждается в эффективности решения. | L2,L3 |
| Оказывает значительное влияние на реализацию ресторана, вносит вклад в работу региона. | L4 |
| Способен вести проекты, несет полную ответственность за результаты команды | L5 |
| Знает ключевой фокус и потребности бизнеса, создает среду для эффективного решения проблем, драйвит команду на реализацию задач | L6 |
| Убеждается, что существующие процессы помогают реализации стратегии, влияет на людей, отвечает за результаты бизнеса как хозяин | L7 |
| Эмоциональный интеллект | Демонстрирует активное слушание; понимает о разных подходах к людям; выстраивает хорошие отношения; знает свои «-» и «+»; открыт к обратной связи | L2 |
| Готов выходить из зоны комфорта для саморазвития | L3 |
| Знает как работать с областями для развития других, понимает свое влияние, признает ошибки, проявляет эмпатию, постоянно запрашивает обратную связь. | L4 |
| Обладает высоким уровнем самосознания, понимает различия в коммуникациях, понимает, что результаты его работы являются вкладом в работу другого. | L5 |
| Уважает себя и уверен в себе, не дает эмоциям влиять на действия, самостоятелен, имеет высокие навыки слушания, видит вещи такими какие они есть на самом деле. | L6, L7 |
| Коммуникация | Четко транслирует приоритеты команде; способен предоставить обратную связь | L2 |
| Использует все доступные инструменты, чтобы получать и передавать информацию по смене своевременно | L3 |
| Подстраивает стиль коммуникации под собеседника, обеспечивает коммуникационный поток внутри команды | L4 |
| Способен убеждать, умеет задавать эффективные вопросы, понятно изъясняется на английском языке | L5 |
| Транслирует видение стратегии так, чтобы вдохновлять команду, связывает мысль с потребностью аудитории, резюмирует информацию | L6 |
| Объективен даже в противоречивых темах, хорошо завязывает контакты, удерживает внимание, понимает различие в культурах | L7 |
| *Продолжение таблицы 2.5.* | | |
| Компетенция | Поведенческий индикатор | Уровень |
| Понимание бизнеса | Знает профиль Гостя ресторана, как генерируется прибыль и продажи; | L2 |
| Знает и понимает как работает бизнес: стратегия, цели, процессы | L3 |
| Понимает локальную конкурентную среду, способен провести финансовый анализ, использует бизнес-знания. | L4 |
| Отслеживает деятельность конкурентов, способен к финансово-инвестиционному анализу | L5 |
| Понимает смысл ключевых организационных политик, развивает понимание бизнеса | L6 |
| Понимает бизнес в глобальном масштабе, знает как управлять капиталом на международном уровне | L7 |
| Построение и управление командой | Стрессоустойчив, способен хвалить и признавать, транслирует позитивное мышление | L2 |
| Создает благоприятную атмосферу, своевременно реагирует на низкую реализацию, временно исполняет обязанность GM, умеет находить и развивать таланты | L3 |
| Развивает людей, гибок в использовании стилей межличностного взаимодействия, объективен в конфликтах | L4 |
| Планирование и организация | Расставляет приоритеты, решает проблемы на смене и сообщает о них руководителю, спрашивает команду о барьерах, определяет узкие области. | L2 |
| Эффективно составляет расписание сотрудников, определяет приоритеты по SMART | L3 |
| Устанавливает цели для менеджеров и ресторана, имеет целостное представление о проблемах | L4 |
| Грамотно планирует бюджет, способен извлекать максимальную выгоду при минимальных затратах, проактивен, четко определяет ключевые приоритеты региона | L5 |
| Работа в команде и сотрудничество | Нацелен на общий результат, поддерживает других, позитивно влияет на команду. | L2 |
| Вовлечен, вносит вклад в работу команды, может изменить собственные приоритеты, если необходимо поддержать команду, уважает других людей и обращает внимание на их успехи | L3 |
| Поддерживает командный дух, желает быть членом команды, ищет пути достижения целей | L4 |
| Каскадирует задачи и принятые решения, назначая ответственных, использует технологии для объединения команд внутри | L6 |
| Создает атмосферу в которой люди смогут реализовать свой потенциал, создает атмосферу личной ответственности и согласованности | L7 |
| Фокус на клиента | Знает нужды Гостя, воспринимает обратную связь, понимает как измерить удовлетворенность Гостей, увеличивает их лояльность, является примером в гостеприимстве. | L2 |
| Клиентоориентирован, ищет возможности для улучшения обслуживания клиентов. | L3 |
| Предвосхищает желание гостей, анализирует отзывы и предпринимает действия. | L4 |

Составлено по информации из обучающей платформы ООО «Amrest» - Amspace URL: http://amspace.eu/ (Дата обращения 22.04.2019)

Компетенции, представленные в таблице 2.5., являются основными для рассматриваемых уровней. На высоких позициях L5-L7 добавляются еще такие компетенции как решение задач, лидерство, развитие талантов, креативность и инновационность, стратегия, нетворкинг. Данные компетенции рассматриваются в одном из блоков оценки JPA.

Процесс JPA – это возможность сотрудников понимать, на каком уровне они находятся, узнать свои стороны для развития, а также получить обратную связь. По словам директора ресторана KFC Кирочная Синевой В.А., процесс JPA используется в компании уже много лет и позволяет успешно оценивать сотрудников. Этот процесс является эффективным, так как помогает HR-отделу планировать дальнейшее развитие персонала.

По результатам такой оценки для сотрудников высчитываются премии в соответствии с коэффициентом, который определяется исходя из результата факторов процесса JPA. Данный факт мотивирует сотрудников работать лучше, заполнять вовремя самооценку JPA и узнавать обратную связь от руководителей, подчиненных и коллег. Сотрудники уровня L1 не имеют возможности участвовать в процессе JPA, а, следовательно, не оцениваются по компетенциям, так как эти компетенции не разработаны.

Также оценка сотрудников осуществляется через проверку PDC – ежеквартальная оценка развития персонала. Данную проверку имеет право провести кадровый специалист отдела RST, Area Coach и опытные General Managers. В основном, эта проверка касается области Assistant Manager-а, то есть обращается внимание на HR-процессы в ресторане.

В PDC оцениваются знания сотрудниками стандартов и всего рабочего процесса, обученность персонала, как практическая, так и в электронном виде на платформе для обучения AmSpace. Для проведения оценки, проверяющему необходимо заполнять специальный бланк, разработанный для PDC. Всего за проверку можно получить 100 баллов. Каждый правильный ответ сотрудников на оценке, каждая правильно размещенная памятка в ресторане дают балл. При отсутствии правильного ответа, памяток, других условий, требуемых для успешного обучения сотрудников, балл не ставится.

Проверка проводится в течение одного дня. Тип визита – объявленный. Весь процесс проходит от проверки знаний Assistant Manager-а, далее оценивается менеджер смены, потом инструктор, сотрудник рабочей профессии и в конце новичок. К каждому уровню сотрудника разрабатывается особый пул вопросов, подходящий только для данной должности. Результат всей проверки и будет зависеть от ответов на вопросы. Цель каждого ресторана получить результат более 90 баллов.

Далее описан перечень вопросов для оценки сотрудника рабочей профессии:

1. Где ты можешь узнать свои цели по смене?

2. Какой у тебя сейчас результат выполнения целей поставленных в текущем месяце?

3. Какие конкурсы проводятся в вашем ресторане? Какое место ты в них занимаешь?

4. Расскажи стандарты обслуживания Гостей

5. Назови все критические отклонения

6. Вопрос по стандартам приготовления – в зависимости от позиции: касса/сервис/кухня.

7. Назови финансовые результаты прошлого месяца: выручка, средний чек и т.п.

8. Назови нефинансовые результаты прошлого месяца: процент положительных отзывов от гостей (система GES), количество жалоб, результат проверки ROCC.

После получения результатов проверки, дается обратная связь для всех сотрудников, формируется отчет о достоинствах и недостатках системы обучения, вырабатывается индивидуальная оценка уровня знаний для каждого сотрудника, прошедшего проверку. Для персонала, PDC является отличной возможностью показать себя. Обычно, по результатам этой проверки решаются вопросы о кадровых перемещениях, премиях и увольнениях.

Существует еще одна оценка, которая относится к работе персонала. Это ROCC – аудит работы по стандартам. Данная проверка проводится только специально обученными ROCC-специалистами. Тип визита – необъявленный. Частота проведения 4 раза в год. В данном аудите оцениваются следующие пункты:

1. Пищевая безопасность – работа только с одобренными продуктами, которые находятся в сроке годности, имеют необходимую температуру и внешний вид. Соблюдение правил личной гигиены, мытья рук. Отсутствие вредителей в ресторане, использование дезинфицирующих растворов, отсутствие засоров и другие пункты. Всего существует 22 критичных пункта, приводящий аудит ROCC к провальному результату.

2. Стандарты бренда – использование верной маркировки ресторана, рабочее безопасное оборудование и другое.

3. Локальные стандарты – стандарты, приписанные законодательством. Как правило, связаны с соблюдением норм, обеспечивающих безопасность работы.

Результат проверки ROCC может быть следующим (для понимания и удобства он распределен по цветам):

1. Underperforming – красный критический результат. Получение одного пункта критического отклонения пищевой безопасности дает такой результат, либо получение более 10 пунктов некритических отклонений в области пищевой безопасности, также приведет к «красному» ROCC.

2. Marginal – желтый ROCC. Также не является положительным результатом, но не критичен. Его можно получить за более 10 отклонений в стандартах бренда.

3. At Standart – зеленый ROCC. В ресторане отсутствуют критические отклонения. Целевой результат для каждого ресторана.

ROCC – комплексный аудит соответствия стандартам. Как правило, если во время проверки какой-то сотрудник совершил критическое отклонение от стандартов, такого сотрудника увольняют и результат ROCC становится Underperfoming. Три красных ROCC подряд приводит к полному закрытию ресторана, с последующей сменой штата и исправлением отклонений силами сторонних служб.

Данная проверка может проводиться в любой день, поэтому сотрудникам важно работать по стандартам на ежедневной основе. Проверка PDC и ROCC , как правило, не оценивает личностные качества сотрудника. В таких аудитах важно только соблюдение стандартов.

Также существует неформальная система оценки персонала рабочих профессий: вопросы инструкторов на сменах с подачей обратной связи. Ответы сотрудников тренеры передают Assistant Manager-у, который может систематизировать полученные результаты, а также понять над чем предстоит поработать и каких знаний не хватает сотрудникам.

## 2.4. Разработка и внедрение модели компетенций для персонала рабочих профессий компании ООО «AmRest»

Как известно из второго параграфа данной главы, у сотрудников уровня L1 большая текучесть кадров даже после положительной оценки RCL. Для того чтобы менеджеру не нанимать каждый месяц сотрудников, не тратить средства на поиск, подбор и адаптацию персонала, следует снизить текучесть кадров. После проведения RCL при успешном результате работников повышают на инструктора, то есть для компании данный сотрудник должен быть уже готов к повышению, быть стрессоустойчивым, иметь знания стандартов бренда. Но на деле получается, что такие сотрудники оказываются также не готовыми к работе, как и уволившиеся из команды CREW по одним и тем же причинам. Следовательно, система оценки персонала рабочих профессий не совершенна и требует доработки.

Формула коэффициента текучести: Kтек = Kув : S \* 100%, где Kтек – коэффициент текучести персонала, Kув – количество уволенных сотрудников за рассматриваемый период, S – среднесписочная численность персонала за рассматриваемый период.

Директором ресторана KFC Кирочная Синевой В.А. были предоставлены данные ресторана по текучести персонала уровней L1 и L2+ за период от марта 2018 года по февраль 2019. Из таблицы 5 есть данные, что за год уволилось 30 сотрудников уровня L1. Среднесписочная годовая численность персонала рабочих профессий в ресторане составляет 46 человек. Следовательно, коэффициент текучести кадров среди работников уровня L1: Kтек = 30 : 46 \*100% = 65%.

Среди сотрудников уровня L2+ в течение рассматриваемого периода количество уволенных - 1 человек. Среднесписочная численность этих сотрудников 9 человек. Следовательно, текучесть кадров среди сотрудников уровня L2+ в компании составляет: Kтек = 1 : 9 \* 100% = 11%.

Из полученных результатов следует, что разница между текучестью кадров персонала рабочих профессий и менеджеров велика.

Чтобы выяснить причины увольнений среди CREW, автором данной работы был проведен опрос сотрудников, покинувших компанию. Опрос проходил с помощью личной беседы, с помощью социальных сетей, а также с помощью телефонных разговоров. Участникам опроса предлагалось ответить на вопрос «Что послужило причиной вашего увольнения?». Ответы получились следующие:

1. Усталость от активной работы, от сферы обслуживания, напряженность в течение смены.

2. Переход на более высокооплачиваемую работу.

3. Долгое развитие, не соответствует заявленным компанией срокам.

Большинство опрашиваемых склонялись к первому пункту, так как в ресторанах быстро питания очень важна скорость, выполнение стандартов обслуживания и приготовления продукта, но не все морально могут выдержать такую активную работу. Чтобы предотвратить частое увольнение персонала по этой причине, необходимо на этапе подбора персонала выяснять путем интервью и тестирования, подходит ли кандидат по личностным качествам и выдержит ли он активную работу.

Для того чтобы понять работу CREW (работника ресторана), нужно рассмотреть его обязанности и функции. Crew – это кассир, либо повар, мойщик, уборщик, разгрузчик. Как правило, каждый сотрудник в течение смены может выполнять деятельность этих представленных рабочих специальностей. Обязанности CREW:

1. Обслуживание гостей, прием заказов, сборка.

2. Приготовление полуфабрикатов.

3. Панировка куриного продукта.

4. Мытье инвентаря.

5. Разгрузка поставок.

6. Раскладка продуктов по FIFO (Правило ротации продукции).

7. Соблюдение правил, установленных компанией (дисциплинарные правила, стандарты бренда, выполнение ежедневных целей, установленных менеджерами ресторана).

8. Уборка зала, подносов, помещений, туалетов.

9. Поддержание чистоты во всем ресторане.

Как уже было сказано ранее, оценка персонала рабочих профессий проводится в соответствии с графиком RCL. RCL – это инструмент, позволяющий определить уровень готовности сотрудника к продвижению на следующий уровень. Оценка производится путем наблюдения, личного опыта, обратной связи от команды.[[39]](#footnote-39) RCL проводит Assistant Manager. Оценка RCL состоит из вопросов по пунктам основных ценностей компании, а также по определенным критериям. Это первичная оценка нового сотрудника. Критерии оценивания:

1. Соблюдение дисциплины. Пунктуальность сотрудника, соблюдение правил трудового распорядка и техники безопасности.

2. Соблюдение стандартов внешнего вида. Анализ с помощью обратной связи от менеджеров, а также ежедневного наблюдения.

3. Причастность к команде. Посещение всех собраний.

4. Поддержка и понимание культуры AmRest. Активное участие в мотивационных конкурсах компании.

5. Выполнение процессов OPS. Помощь менеджерам в реализации ежедневных целей, выполнение индивидуальных целей по смене.

6. Взаимопомощь и сотрудничество с членами команды.

7. Реакция на обратную связь. Изменяет ли сотрудник свое поведение на основе обратной связи.

8. Соблюдение стандартов: качественное обслуживание, соответствие ожиданиям гостей CHAMPS (CHAMPS – чистота, гостеприимство, точность, исправное состояние, качественный продукт, скорость)

9. Знание целевых результатов и проверок.

Данные критерии входят в блок «Соблюдение Job Map». Для выставления оценки R1 требуется получить не более 2-х «нет» в данном блоке.

Для уменьшения текучести кадров в ресторанах и грамотного повышения сотрудников компании автором работы предлагается создать оценку компетентности персонала для таких рабочих профессий, как кассир, повар, мойщик, уборщик, разгрузчик. Данные должности относятся к рабочим профессиям по Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.[[40]](#footnote-40) Оценка компетентности персонала может осуществляться с помощью создания модели компетенций.

В процессе разработки модели компетенций вначале происходит формирование профиля основных ключевых компетенций. Они создаются в соответствии стратегическим корпоративным целям, миссии и направленности организации.

Для начала рассмотрим подробнее пункты «Стратегии 2020»:

1. Инновационные технологии, а именно, переход к автоматизации производства: внедрение киосков самообслуживания во всех ресторанах, автоматизированная система инвентаризации, переход от бумажных чеков к электронным счетам, внедрение доставки во всех ресторанах.

2. Культура AmRest «Все возможно!»: амбициозные цели по финансовым показателям, 50% от вознаграждения команды должно зависеть от достигнутых целей, установление критериев оценки по затратам менеджеров по направлениям, основываясь на лучших результатах в стране, мотивационные программы для построения духа соперничества.

3. Уникальный продукт. Фокус на ключевом продукте – мясо на косточке, развитие премиальных блюд, открытая кухня, общение с гостями и получение обратной связи через программу «Бренд Шеф» (Знакомство гостей с кухней ресторана).

4. Агрессивный рост: 350 ресторанов в России к 2020 году.

5. 20% EBITDA в 2020 году за счет уменьшения целевых показателей по COS, COL, Semis (затраты на продукт, на труд и исправное состояние оборудования соответственно), а также за счет внедрения доставки в KFC и снижения стоимости аренды, путем поиска выгодных локаций и создания эргономичных кухонь.

6. Выдающееся операционное мастерство: результат аудитов ROCC – 80% в стандарте, пищевая безопасность – выполнение стандартов на 100%, оценка отзывов от гостей GES – 85% отличных отзывов.[[41]](#footnote-41)

В соответствии с вышеизложенными пунктами стратегии можно составить список компетенций подходящих для сотрудников рабочих профессий, а также распределить эти компетенции по индикаторам. Все поведенческие индикаторы можно разбить по уровням. С – низший уровень сотрудника, которого можно трудоустроить на рассматриваемое рабочее место. Уровень В – успешный CREW, может контролировать себя, но не может учить других. Уровень А – соответствует уровню инструктора-тренера. В таблице 2.6. представлены возможные компетенции с индикаторами для оценки CREW в соответствии с целями и стратегией организации.

*Таблица 2.6*.

**Модель компетенций для персонала рабочих профессий в KFC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компетенция | Уровень | Поведенческие индикаторы |
| Клиентоориентированность | С | Вежливо общается с гостями. Выполняет свои обязанности в соответствии со стандартами приготовления и обслуживания, но без особого энтузиазма и новых идей. |
| В | Знает стандарты обслуживания в теории и применяет их на практике. Имеет хорошие результаты по предложению недостающего продукта (по наполненности среднего чека) / Готовит продукт исключительно из лучших ингредиентов. |
| А | В дополнение к уровню В:  Индивидуальный подход к каждому гостю. Предугадывает пожелания гостей. Способен обучать других сотрудников и делиться лучшими практиками в обслуживании гостей. Вовлечен в процесс того, что Гости должны получать лучший продукт. |
| Ориентация на результат | С | Выполняет работу в соответствии с должностными обязанностями. Равнодушно относится к выполнению поставленных целей на смену. |
| В | Выполняет работу в соответствии с должностными обязанностями. Знает цели на смену, показывает интерес к их выполнению. |
| А | В дополнение к уровню В:  Успешно выполняет цели, поставленные на смену. Выделяет важность работы для достижения личного удовлетворения. Демонстрирует высокую потребность в достижении успеха, совершенствовании собственных результатов. |
| Работа в команде | С | Является членом команды. Подстраивается под коллектив. Есть собственная точка зрения, но редко высказывает свое мнение. "Плывет по течению". Могут быть разногласия либо недопонимания. Ведомый. |
| В | Имеет дружеские отношения с коллективом. Уважает коллектив, в то же время сотрудники уважают его. Говорит о своей точке зрения. Выдвигает верные решения, которые поддерживаются коллективом. Может сформулировать и высказать общее коллективное решение. Уверен в себе. |
| А | В дополнение к уровню В:  Готов отвечать за коллектив даже в случаи провала. Новатор. Вдохновляет сотрудников и подчиненных. Готов и способен учить других. Разрешает конфликты в команде. Подает другим пример. Предлагает направление команде. |
| Адаптивность | С | При необходимости быстрого переключения с одного вида деятельности на другой испытывает стресс. Сопротивляется внедрению нового. Не меняет своего поведения, несмотря на обстоятельства. |
| В | Может перестроить свое поведение в зависимости от сложившейся ситуации. Способен изменить деятельность без потери работоспособности. Положительно относится к изменениям. Считает, что новые подходы более эффективны. |
| А | В дополнение к уровню В:  Показывает своим поведением пример адаптации к изменениям. Помогает другим сотрудникам адаптироваться и поддерживает их. Быстро изменяет свой подход и стратегию в соответствии с ситуацией. |
| Активность | C | Делает то, что указано. При отсутствии инструкций бездействует. Редко выходит с инициативами. Пассивное поведение. |
| B | Проявляет инициативу в рамках своих обязанностей. Высказывает мнение о рабочих моментах менеджерам. При отсутствии инструкций уточняет у менеджеров, что нужно делать в той или иной ситуации. |
| A | В дополнение к уровню B:  Делится своими идеями с командой на общих собраниях, во время смен. Берет на себя ответственность за команду в тех или иных ситуациях. Поощряет инициативу работников. Грамотно пользуется делегированием обязанностей. |

Составлено автором

Разработанная модель компетенций поможет определить уровень компетентности сотрудников. Уровень С показывает, что сотрудник не достаточно компетентен в своей работе. Возможно, в скором времени, такой сотрудник захочет покинуть компанию. Для того чтобы уровень С повысился до уровня В, необходимо при подаче обратной связи выяснить причины неудовлетворенного для компании уровня и помочь сотруднику в дальнейшем развитии. Для CREW, подходящего для компании, уровень B является необходимым и достаточным. Такой сотрудник достаточно замотивирован, но для повышения не хватает либо опыта, либо развития личностных качеств. Уровень А показывает, что сотрудник готов развиваться, следовательно, он может стать инструктором-тренером.

Данная модель может помочь определить конкретные стороны для развития сотрудников, а также позволит оценить работника и понять менеджерам подходит ли данный кандидат на повышение. Индикаторы помогают конкретно оценить уровень владения компетенцией.

Модель компетенций, разработанная автором работы, была пробно введена в ресторане «KFC Кирочная» в период март 2019 – апрель 2019. С помощью выделенных компетенций происходила оценка компетентности персонала рабочих профессий. Параллельно для сотрудников проводилась как оценка RCL, так и оценка по разработанным компетенциям.

Оценка происходила с помощью следующих методов:

1. Наблюдение – во время смен, менеджерами осуществлялся контроль над сотрудниками, таким образом, обращалось внимание на все действия оцениваемых во время рабочей деятельности, рассматривались поведенческие характеристики. Исходя из увиденных ситуаций, каждому сотруднику присваивался определенный уровень компетенции, который он проявлял. В дальнейшем, ситуация еще раз обсуждалась с оцениваемым. Таким образом, менеджер, проводивший оценку, видел проявление компетенций со своей стороны и со стороны сотрудника.

2. Интервью по компетенциям – проводилось в том случае, когда компетенция не была явно выражена действиями и замечена во время работы. При проведении интервью работнику задавались вопросы для выявления уровня компетенции по типу: «Приведите пример из рабочей деятельности, когда проявлялась та или иная компетенция?». Сотрудником приводился конкретный пример. Интервьюером задавались наводящие вопросы, для того чтобы подробно узнать ситуацию и определить на каком уровне выражена компетенция.

Таким образом, за этот период было оценено 8 человек. Из них два сотрудника проявили необходимый и достаточный уровень А во всех компетенциях, поэтому было принято решение продвинуть их на следующую позицию по карьерной лестнице – Instructor. Пять человек преимущественно показали уровень B. В отношении этих работников было принято решение: дать обратную связь, выделить стороны для развития, оставить на позиции CREW. Следующую оценку провести через 3 месяца. Один сотрудник не проявил отобранные компетенции на необходимом и достаточном уровне. Большинство его компетенций имели уровень С. Сотруднику также была дана обратная связь. Было решено провести повторную оценку через полгода.

Через две недели после проведения оценки компетентности для работника уровня В, сотрудник заявил, что нашел новую работу и написал заявление на увольнение по собственному желанию. В остальном, кадровых изменений не произошло. Сотрудники получившие уровень В – успешно работают на своих позициях. Новые инструкторы, те которые при оценке компетентности получили уровень А, в данный момент имеют несколько учеников в своем подчинении, а также успешно справляются со своей работой.

Данный факт доказывает, что разработанная оценка компетентности персонала рабочих профессий эффективна. Она позволила заранее определить готовность сотрудника работать дальше и развиваться в данной компании.

Чтобы понять какой метод оценки компетентности сотрудников эффективнее, следует сравнить оценку RCL и оценку по разработанной модели компетенций. В таблице 2.7. приведены преимущества и недостатки этих оценок.

*Таблица 2.7.*

**Преимущества и недостатки методов оценки RCL и оценка по модели компетенций**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Преимущества | Недостатки |
| RCL | Отражение основных ценностей компании.  Точное определение сроков проведения оценки. | Оценка проводится со слов сотрудника, возможно преувеличение/преуменьшение заслуг/негативных факторов. |
| Модель компетенций | Оценка по необходимым навыкам и умениям, которые должны быть у сотрудников.  Рассмотрение реальных рабочих ситуаций.  Единые стандарты описания эффективности работы, четкое понимание того, что необходимо оценить. | Требуется дополнительное время на процесс наблюдения за персоналом. |

Составлено автором

По данным таблицы 2.7. очевидно, что разработанная модель компетенций является успешным дополнением к оценке RCL. Компания «AmRest», а именно ее структурное подразделение KFC Кирочная, и дальше будут использовать данную модель для оценки компетентности персонала рабочих профессий.

Также автором работы была получена обратная связь от Assistant Manager-a ресторана KFC Кирочная по поводу внедрения модели компетенций. Вот, что сообщил Assistant Manager: «Модель удобна в использовании, компетенции просты и понятны. Данная модель помогает как при оценке сотрудников, так и при найме персонала, так как уже заранее можно предположить, что соискатель, который не проявил ни одну из ключевых компетенций не подойдет компании».

Оценки, которые проводились до внедрения модели компетенций для персонала рабочих профессий, отражали, в основном, только профессиональный результат, а конкретно – выполнение обязанностей. Данная же работа показывает, что очень важно выделять ключевые компетенции для рабочего персонала, так как эти компетенции сразу ограничивают круг сотрудников, которые смогут осуществить стратегические цели организации и будут полезными в компании. А это уменьшит текучесть персонала, так как сами сотрудники будут понимать, что их компетенции соответствуют необходимым компетенциям компании.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Компетентность в своей рабочей области является необходимостью для каждого эффективного сотрудника в современном мире. Именно компетентный сотрудник может успешно справляться со своими обязанностями, а также чувствовать себя уверенно на рабочем месте. Оценить компетентность можно несколькими методами. В данной работе особое внимание было уделено созданию модели компетенций для персонала рабочих профессий, ведь именно компетенции отражают в себе все знания, умения и навыки, которые необходимы для достижения успешных результатов на рабочем месте. Рабочий персонал в компаниях должен обладать не только профессиональными знаниями, то есть выполнять стандарты, но и обладать компетенциями необходимыми для осуществления стратегии организации.

Анализируя результаты, можно сказать что цели и задачи, были достигнуты и выполнены. Были изучены особенности оценки персонала по компетенциям, а также выделены компетенции для оценки персонала рабочих профессий. Изначально были рассмотрены теоретические аспекты оценки, а именно, определение понятий «оценка», «компетентность», «компетенции», «модель компетенций» и другие. Также были выделены цели проведения оценки и рассмотрены подходы. Были описаны принципы оценки, а также история создания компетентностного подхода к оценке. Также, в первой главе данной работы было проведено подробное описание большинства популярных методов оценки компетентности с выделением положительных и отрицательных сторон каждого из них.

Далее в третьем параграфе первой главы была собрана информация о создании и разработке корпоративных моделей компетенций. Также был показан пример модели и указаны, какие могут быть основные ошибки при ее разработке. На основе этих данных в четвертом параграфе первой главы были выделены компетенции для рабочих профессий.

В процессе прохождения преддипломной практики была подробно проанализирована компания OOO «AmRest», а именно, её структурное подразделение ресторан «KFC Кирочная». Данное исследование было отражено во второй главе текущей работы. Были описаны основные финансовые показатели компании за несколько лет, представлена организационная структура, как офиса компании, так и структурного подразделения. Также, было выявлено место сферы управления персоналом в компании, описаны процессы работы с персоналом, уточнена система мотивации, а также описаны должностные обязанности менеджера по управлению персоналом и сотрудников рабочих специальностей.

Автор исследования провел анализ системы оценки всего персонала структурного подразделения компании «AmRest» - ресторана «KFC Кирочная», выявил проблемные зоны в оценке персонала рабочих профессий, и разработал для компании модель компетенций по которой можно оценить компетентность сотрудника.

В данный момент ресторан «KFC Кирочная» успешно применяет разработанную модель компетенций в проведении оценки персонала рабочих профессий.

Подводя итоги можно сказать, что оценка персонала с помощью компетенций является эффективным и оптимальным направлением в системе управления персоналом компании. Поэтому можно сделать вывод о том, что в будущем необходимо совершенствовать методы оценки компетенций, а также экономить затраты путем поиска более выгодных условий для применения компетенций в деятельности компаний.

Оценка персонала – это процесс, который всегда будет применяться в компании для любой должности. Количество используемых методов так высоко, что несложно подобрать то, как нужно оценивать персонал в той или иной компании. Компетентностный подход все больше развивается в современном мире, так как компетентные сотрудники – это будущее компании. Это те, кто могут вывести из кризисных ситуаций любую компанию, это те, кто сможет создать инновационный продукт, потратив минимальное количество времени и общих затрат на его создание, а следовательно такие сотрудники могут повышать эффективность деятельности и продвигать компанию на новый уровень.

В настоящее время возрастает потребность в повышении эффективности деятельности персонала. Грамотная оценка компетентности сотрудников может справиться с этой задачей. Модель компетенций, составленная в соответствии с целями и стратегией компании, поможет сформировать штат высокопрофессиональных сотрудников, снизить текучесть кадров, а также определить готов ли сотрудник к повышению. Такая оценка позволяет менеджерам по персоналу определить необходимый уровень соответствия деятельности и поведения на той или иной должности. Сотрудники, владеющие высоким уровнем компетенций, являются конкурентным преимуществом фирмы, позволяют ей занимать лидирующие позиции на рынке, поэтому так важно оценивать персонал, понимать стороны для развития и уровень соответствия должности.

Важно, при оценке рабочего персонала применять все описанные виды компетенций: и профессиональные, и социально-личностные, а также корпоративные. Так как именно комплекс этих компетенций даст понять уровень квалификации работников в компании, а так же позволит произвести кадровые перемещения, определить вознаграждение, понять вектор развития, обеспечить стимулирование сотрудников и их приверженность и лояльность к компании.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

Нормативно-правовые акты

1. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОКПДТР) ОК 016-94.

2. Должностные инструкции работников компании «AmRest» - внутренняя документация

Книги

3. Армстронг М. Оплата труда: практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс. — пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2007. — 512 с.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. / Т.Ю. Базаров. // Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М. : Академия, 2015. -. — 320 с.

5. Баллантайн И. Ассессмент-центр: полное руководство / И. Баллантайн, Н. Пова. — пер. с англ. — М.: HIPPO, 2008. — 201 с.

6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. / Пер. с англ.— М.: HIPPO, 2008. — 352 с.

7. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2011. – 144 с.

8. Доскова Л. Управление персоналом. – Litres, 2017. URL: <https://www.e-reading.club/book.php?book=81554> (Дата обращения: 24.12.2018)

9. Дэвид К. МакКлелланд. Компетенция компетенций [электронный ресурс] URL: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Competence.htm (Дата обращения: 23.12.2018).

10. Карпов А.В. Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. — М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — 352 с.

11. Келли Дж.А. Теория личности: психология личных конструктов / Дж.А. Келли. — пер. с англ. — М.: СПБ. Речь, 2000. — 249 с.

12. Кибанов, А.Я., Митрованова Е.А. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 156 с.

13. Киселева М.Н. Оценка персонала. - СПБ.: Питер, 2015. – 256 с.

14. Лихи Т. История современной психологии / Т. Лихи. — пер. с англ. — СПБ.: Питер, 2003. — 448 с.

15. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. // Л. Спенсер, С Спенсер - М.:Гиппо – 2010. – 587 с.

16. Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы / Л. Спенсер, С. Спенсер. — пер. с англ. — М.: HIPPO, 2005. — 384 с.

17. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд. — пер. с англ. — М.: HIPPO, 2006. — 352 с.

18. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций. // О.Л. Чуланова - М.: НИЦ ИНФРА-М - 2014. – 152 с.

19. Шапиро С. А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации. – Directmedia, 2015.

Статьи в журналах

20. Адова И.Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации / И.Б. Адова, М.В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. — 2010. — №336. — С. 119-124.

21. Белозерова Н.А., Титов О.А. Компетентностный подход к оценке персонала // Решетневские чтения. – 2010 - №14. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-k-otsenke-personala (Дата обращения: 20.12.2018).

22. Бурмистров С. В., Тихоновскова С. А., Самыгин С. И. Ассессмент-центр как новая технология в системе управления персоналом // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – №. 6-7.

23. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно // «Kadrovik.ru». - 2007. - №6. URL: <https://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf> (Дата обращения: 24.12.2018)

24. Донник И. М., Воронин Б. А., Митин А. Н. Компетенции и компетентность в управленческой деятельности //Аграрный вестник Урала. – 2016. – №. 3. – С. 83-87.

25. Ефремова Н. Ф. Специфика и проблемы формирования и оценивания компетенций //Современные проблемы науки и образования. – 2017. – №. 6. – С. 188

26. Зимняя И. А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование. — 2003. — № 5. — С. 34–42 // РГГУ. [Электронный ресурс] URL: http://aspirant.rggu.ru/article.html?id =50758 (Дата обращения: 24.12.2018)

27. Иванов И. Н., Лукьянова Т. В. Разработка модели компетенций: подходы и реализация //Вестник университета. – 2019. – №. 1.

28. Калюжная Н.В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. – 2016. - №6. – С. 447-455. URL: <https://moluch.ru/archive/110/27084/> (Дата обращения: 24.12.2018)

29. Колбасова А.О., Кутузова А.В. Оценка профессиональных компетенций персонала // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2017. - №13.   
[Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-professionalnyh-kompetentsiy-personala (Дата обращения: 25.12.2018).

30. Кязимов К. Г. Профессиональная компетентность в управлении человеческими ресурсами //Труд и социальные отношения. – 2015. – Т. 26. – №. 1. – С. 40-48.

31. Могиль Ольга Васильевна Тестовые методы и тесты в системе профессионального отбора: история и современность // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева.- 2016. - №3 (37). [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/testovye-metody-i-testy-v-sisteme-professionalnogo-otbora-istoriya-i-sovremennost (Дата обращения: 01.05.2019).

32. Никольская Е. Ю., Ломаков П. С. Методы формирования компетенций сотрудников в индустрии гостеприимства, В сборнике: Эволюция современной науки. Сборник статей Международной научно-практической конференции //Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа. – 2015. – С. 59-64.

33. Нуриев Наиль Кашапович, Старыгина Светлана Дмитриевна, Гибадуллина Эндже Анваровна Оценка компетентности через качества владения компетенцией // Символ науки. 2015. - №7-1. [Электронный ресурс] URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-kompetentnosti-cherez-kachestva-vladeniya-kompetentsiey (Дата обращения: 10.04.2019).

34. Осин А. А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». - 2012.- № 1.

35. Османова З.О. Методы оценки компетенций персонала предприятия / Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции – 2016 - №3 – С. 164 – 172.

36. Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). — СПб.: Заневская площадь, 2014. — С. 200-205. — [Электронный ресурс] URL https://moluch.ru/conf/econ/archive/131/6558/ (Дата обращения: 23.12.2018)

37. Прахова М. Ю., Заиченко Н. В., Краснов А. Н. Оценка сформированности профессиональных компетенций //Высшее образование в России. – 2015. – №. 2.

38. Слепцова Е. В., Валькович О. Н. Компетенции как современная парадигма управления персоналом //Экономика устойчивого развития. – 2016. – №. 2. – С. 309.

39. Ткаченко О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ - 2013. - С. 206–208.

40. Уиддет С., Холлифорд С., Руководство по компетенциям // URL: <http://hr-portal.ru/pages/hrm/comp01.php> (Дата обращения: 24.12.2018)

41. Халиулина В. В., Ракомина А. Ю. Оценка персонала на основе компетентностного подхода //Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – №. 4.

42. Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т.  Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ // Организационная психология. - 2011. - Т.1. - № 1. - С. 39–49. [Электронный ресурс] URL: http://orgpsyjournal.hse.ru (Дата обращения: 23.12.2018)

43. Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом //Интернет-журнал Науковедение. – 2013. – №. 5 (18).

44. Эйхингер Р., Ломбардо М. Резюмируем знания по методике «360 градусов» // [Электронный ресурс] URL: <http://hr-portal.ru/article/rezyumiruem-znaniya-po-metodike-360-gradusov> (Дата обращения: 24.12.2018)

Интернет-ресурсы и электронные базы данных

45. URL: https://amnet.amrest.eu/ (Дата обращения: 14.03.19) - внутренний портал для анализа финансово-хозяйственной деятельности компании «AmRest» - AmNet

46. URL: https://core.amrest.eu/otrs/index.pl (Дата обращения: 21.03.19) - внутренний портал для сотрудников AmCore

47. URL: https://spb.hh.ru/employer/217918 (Дата обращения: 20.03.19) - информация о компании «AmRest» на работном сайте

48. URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения: 15.03.19) - обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace»

49. URL: <http://rabotavamrest.ru/ob-amrest/> (Дата обращения: 15.03.19) - официальный сайт компании «AmRest» в России

50. URL: <http://www.gks.ru/> (Дата обращения: 15.03.19) - Федеральная служба государственной статистики

# **Приложение 1 Пример модели компетенций**

|  |  |
| --- | --- |
| **РАБОТА С ЛЮДЬМИ: управление отношениями** | **Уровень 1:** **Строит отношения внутри группы** Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами. Приспосабливает форму представления ин­формации к потребностям аудитории.  Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит и ко­торые влияют на его собственную работу. |
|  | **Уровень 2:** **Строит отношения вне группы** Учитывает свое влияние на установление внешних контактов. Поддерживает регулярные двусторонние внешние связи.  Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезны для бизнеса. |
|  | **Уровень 3:** **Поддерживает внешние связи** Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях.  Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети.  Организует и использует любой случай, лю­бые события для развития внешних связей. |
| **РАБОТА С ЛЮДЬМИ:** **работа в команде** | **Уровень 1:** **Является членом команды** Вдохновляет коллег на внесение вклада в ра­боту команды.  Замечает и отдает должное вкладам других людей в команду.  Делится опытом и информацией с коллегами. |
|  | **Уровень 2:** **Поддерживает членов команды** Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в обитую работу.  Определяет, какая поддержка требуется чле­нам команды, и оказывает такую поддержку.  Положительно реагирует на вклад в коман­ду коллег. |
|  | **Уровень 3:** **Предлагает направление команде** Использует знание сильных сторон, интере­сов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персо­нальных задач в общекомандной работе.  Регулярно представляет обратную связь чле­нам команды.  Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности. |
| **РАБОТА С ЛЮДЬМИ: влияние** | **Уровень 1:** **Создает положительный образ** Представляет четкую устную и письменную информацию с учетом ее влияния на реци­пиента.  Ведет себя в манере, соответствующей ситу­ации.  Положительно относится к организации, ее структуре и ее службам. |
| **Уровень 2:** **Влияет на образ мыслей других** Представляет убедительные и обоснованные аргументы.  Убедительно излагает собственную точку зрения.  Для достижения желаемых результатов адаптирует и развивает аргументы. |
| **Уровень 3:** **Изменяет мнения других** В переговорах стремится к достижению обо­юдовыгодного результата. Старается, чтобы любая новая деятельность развивала активность людей. Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых пози­ций. |
| **РАБОТА С ИНФОРМАЦИ­ЕЙ: сбор и анализ информации** | **Уровень 1:** **Собирает и сохраняет информацию** Находит и использует плодотворные источ­ники информации.  Точно определяет тип и форму необходимой информации.  Получает нужную информацию и сохраняет ее в удобном для работы формате. |
| **Уровень 2:** **Проверяет и анализирует информацию** Устанавливает точность и актуальность ин­формации.  Извлекает ключевые фрагменты и основное содержание из всего массива информации.  Определяет связи между разными блоками информации.  Упрощает информацию для ясности понима­ния и представления. |
|  | **Уровень 3:** **Использует информацию для анализа бизнеса** Использует обширную информацию для оцен­ки состояния бизнеса. Определяет новые возможности в бизнесе.  Разрабатывает варианты совершенствова­ния деятельности на основе тенденций раз­вития бизнеса и маркетинговой информа­ции. |
| **РАБОТА С ИНФОРМАЦИ­ЕЙ: принятие решений** | **Уровень 1:** **Ежедневные решения** Следует заранее установленным процедурам принятия решений.  Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений.  Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений в соответствии со своей ролью.  Делегирует решения другим, если это воз­можно. |
| **Уровень 2:** **Обеспечивает выполнение решений** Ищет различные варианты выполнения ре­шений.  Принимает непопулярные решения, если этого требует ситуация.  Берет ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед. |
| **Уровень 3:** **Высокий уровень принятия решений** Решения содержат допустимый уровень риска.  Решения принимаются и при ограничен­ной информации.  Доказывает необходимость поддержки исполнения решений на всех уровнях менеджмента. |
| **РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА: личное развитие** | **Уровень 1:** **Развивает себя** Выстраивает собственное знание об органи­зации, ее людях и службах. Ищет возможности развития собственных навыков.  Позитивно относится к обратной связи.  Регулярно анализирует и совершенствует планы личного развития. |
| **Уровень 2:** **Развивает других** Согласовывает и внедряет планы действий по развитию персонала по  стандарту "SMART").  Стремится установить и предоставить поло­жительную обратную связь. Поддерживает людей в их желании внедрить в практику полученные знания.  Регулярно оценивает прогресс в личном раз­витии. |
| **Уровень 3:** **Развивает культуру обучения** Обеспечивает, чтобы планы обучения и раз­вития вносили полезный вклад в бизнес.  Обеспечивает, чтобы процессы и процедуры деятельности вдохновляли персонал на обу­чение.  Собирает ресурсы для поддержки обучения на всех уровнях организации. |
| **РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА: генерирование и обоснование идей.** | У**ровень 1:** **Участвует в генерировании идей** Активно участвует в мероприятиях по гене­рированию идей.  Вносит положительные сомнения в ценность освоенных методов исполнения.  Активно воспринимает и обдумывает идеи, выдвинутые другими. |
| **Уровень 2:** **Развивает идеи в решения** Развивает новые методы и практику претво­рения в дело новых идей. Оценивает реальность осуществления идей в бизнесе.  Продвигает опережающие идеи с энергией и энтузиазмом. |
| **Уровень 3:** **Вдохновляет окружающих на развитие идей** Создает возможности и собирает ресурсы, необходимые для того, чтобы люди проника­лись новыми идеями.  Обеспечивает плодотворную обратную связь, продвигающую идеи. Поддерживает индивидуалов, дающих кон­структивную критику новых и уже устано­вившихся идей. |
| **ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: планирование** | **Уровень 1:** **Расставляет приоритеты в ежедневной работе** Разрабатывает ежедневные планы работы, исходя из целей работы. Корректно расставляет ключевые задачи по приоритетам.  Избегает негативного влияния собственных действий на других. |
| **Уровень 2:** **Строит планы, отвечающие целям отдела** Точно оценивает ресурсы выполнения пла­нов.  Выстраивает варианты альтернативных дей­ствий на случай возникновении непредви­денных ситуаций.  Сообщает планы всем сотрудникам, кого это касается. |
| **Уровень 3:** **Корректирует план отдела с планами организации** Определяет вклад, который отдел может вне­сти в достижение целей организации.  Выстраивает деятельность и собирает ресур­сы, соответствующие новым целям.  Согласовывает планы своего отдела с дея­тельностью других отделов. |
| **Уровень 4:** **Развивает планы организации** Вносит персональный вклад в разработку об­раза организации.  Определяет стратегию деятельности по дости­жению положительного образа организации.  Непрерывно оценивает и при необходимос­ти совершенствует стратегию организации. |
| **ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: четкость менед­жмента** | **Уровень 1:** **Берет на себя ответствен­ность за выполнение задач** Берет на себя ответственность за то, чтобы все обязательства были выполнены.  Регулярно оценивает продвижение в выпол­нении задач.  Постоянно информирует персонал о прогрес­се в ключевых задачах. Оценивает выполнение комплексных задач. |
| **Уровень 2:** **Эффективно использует ресурсы** Осведомляет других об ожиданиях, которые связываются с ними, и об ответственности за соответствие этим ожиданиям.  Информирует другие отделы о взаимных обя­зательствах.  Согласовывает изменения с принятыми пла­нами. |
| **ДОСТИЖЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ: постановка целей** | **Уровень 1:** **Вносит вклад в постановку индивидуальных целей** Обеспечивает, чтобы цели были достижимы­ми в пределах согласованных обязательств.  Находит корректные критерии успеха и оценки.  Вскрывает и освещает вероятные обстоятель­ства при достижении целей. |
| **Уровень 2:** **Определяет ответственность** Определяет и устанавливает ясные цели.  Устанавливает критерии успеха и оценки деятельности.  Учитывает поддержку других при достиже­нии целей.  Пересматривает цели и адаптирует их к изменяющимся условиям. |
| **Уровень 3:** **Связывает повседневные задачи и цели организации** Ориентирует на цели организации, чтобы оценить и расставить задачи по приорите­там.  Непрерывно оценивает достижение целей на всех уровнях.  Разумно поручает задачи конкретным ис­полнителям. |

1. Киселева М.Н. Оценка персонала. - СПБ.: Питер, 2015. – С.10 [↑](#footnote-ref-1)
2. Османова З.О. Методы оценки компетенций персонала предприятия / Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции – 2016 - №3 – С. 168. [↑](#footnote-ref-2)
3. Карпов А.В. Понятие профессионально важных качеств деятельности // Психология труда. — М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. — С. 11 [↑](#footnote-ref-3)
4. Дэвид К. МакКлелланд. Компетенция компетенций [электронный ресурс] URL: http://dps.smrtlc.ru/Disc/Competence.htm (дата обращения: 23.12.2018). [↑](#footnote-ref-4)
5. Донник И. М., Воронин Б. А., Митин А. Н. Компетенции и компетентность в управленческой деятельности //Аграрный вестник Урала. – 2016. – №. 3. – С. 84. [↑](#footnote-ref-5)
6. [Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М Спенсер. Компетенции на работе. / Пер. с англ. - М.: HIPPO, 2005. - с.](http://rapidshare.com/files/24899161/kontseptsii.rar) 11 [↑](#footnote-ref-6)
7. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. / Пер. с англ.— М.: HIPPO, 2008. — с. 215 [↑](#footnote-ref-7)
8. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. // Т.Ю. Базаров / Учебник для студ. учреждений сред. проф. образования. — 13-е изд., перераб. и доп. — М. : Академия, 2015. — С. 82 [↑](#footnote-ref-8)
9. Слепцова Е. В., Валькович О. Н. Компетенции как современная парадигма управления персоналом //Экономика устойчивого развития. – 2016. – №. 2. – С. 309. [↑](#footnote-ref-9)
10. Могиль Ольга Васильевна Тестовые методы и тесты в системе профессионального отбора: история и современность // Вестник КГПУ им. В.П. Астафьева. 2016. №3 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/testovye-metody-i-testy-v-sisteme-professionalnogo-otbora-istoriya-i-sovremennost (дата обращения: 10.03.2019).  [↑](#footnote-ref-10)
11. Османова З. О. Методы оценки компетенций персонала предприятия //Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – №. 3. – С. 169 [↑](#footnote-ref-11)
12. Никольская Е. Ю., Ломаков П. С. Методы формирования компетенций сотрудников в индустрии гостеприимства, В сборнике: ЭВОЛЮЦИЯ СОВРЕМЕННОЙ НАУКИ Сборник статей Международной научно-практической конференции //Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. Уфа. – 2015. – С. 59-64. [↑](#footnote-ref-12)
13. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2011. – С.46 [↑](#footnote-ref-13)
14. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика. – М.: Издательство «Институт психологии РАН», 2011. – С.58 [↑](#footnote-ref-14)
15. Уорд П. Метод 360 градусов. - М.: ГИППО, 2006 – С. 35 [↑](#footnote-ref-15)
16. Эйхингер Р., Ломбардо М. Резюмируем знания по методике «360 градусов» // URL: <http://hr-portal.ru/article/rezyumiruem-znaniya-po-metodike-360-gradusov> (дата обращения 24.12.2018) [↑](#footnote-ref-16)
17. Осин А. А. Оценка и аттестация персонала // Вестник МГТУ «Станкин». 2012. № 1. [↑](#footnote-ref-17)
18. Хермелин И., Лайвенс Ф., Робертсон А.Т.  Прогностическая валидность Центра оценки: метаанализ [Электронный ресурс] // Организационная психология. - 2011. - Т.1. - № 1. - С. 39–49. URL: http://orgpsyjournal.hse.ru (дата обращения: 23.12.2018) [↑](#footnote-ref-18)
19. Бурмистров С. В., Тихоновскова С. А., Самыгин С. И. Ассессмент-центр как новая технология в системе управления персоналом //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2017. – №. 6-7. [↑](#footnote-ref-19)
20. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно // «Kadrovik.ru». - 2007. - №6. URL: <https://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf> (дата обращения: 24.12.2018) [↑](#footnote-ref-20)
21. Ткаченко О. А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ - 2013. - С. 206–208. [↑](#footnote-ref-21)
22. Зимняя И. А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование. — 2003. — № 5. — С. 34–42. URL: http://aspirant.rggu.ru/article.html?id =50758 (дата обращения 24.12.18) [↑](#footnote-ref-22)
23. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. // Л. Спенсер, С.Спенсер / М.:Гиппо – 2010. – С. 587 [↑](#footnote-ref-23)
24. Ефремова Н. Ф. Специфика и проблемы формирования и оценивания компетенций //Современные проблемы науки и образования. – 2017. – №. 6. – С. 188 [↑](#footnote-ref-24)
25. Иванов И. Н., Лукьянова Т. В. Разработка модели компетенций: подходы и реализация //Вестник университета. – 2019. – №. 1. [↑](#footnote-ref-25)
26. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций. / М.: НИЦ ИНФРА-М - 2014. – С.122 [↑](#footnote-ref-26)
27. Кязимов К. Г. Профессиональная компетентность в управлении человеческими ресурсами //Труд и социальные отношения. – 2015. – Т. 26. – №. 1. – С. 42 [↑](#footnote-ref-27)
28. Официальный сайт компании «AmRest» в России [Электронный ресурс] // URL: <http://rabotavamrest.ru/ob-amrest/> (Дата обращения 15.03.19) [↑](#footnote-ref-28)
29. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] // URL: http://www.gks.ru/ [↑](#footnote-ref-29)
30. Обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace» [Электронный ресурс] URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения 15.03.19) [↑](#footnote-ref-30)
31. Обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace» [Электронный ресурс] URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения 15.03.19) [↑](#footnote-ref-31)
32. Информация о компании «AmRest» на работном сайте [Электронный ресурс] // URL: https://spb.hh.ru/employer/217918 (Дата обращения 20.03.19)

    [↑](#footnote-ref-32)
33. Внутренний портал для сотрудников AmCore [Электронный ресурс] // URL: https://core.amrest.eu/otrs/index.pl (Дата обращения 21.03.19) [↑](#footnote-ref-33)
34. Внутренний портал для сотрудников AmCore [Электронный ресурс] // URL: https://core.amrest.eu/otrs/index.pl (Дата обращения 21.03.19) [↑](#footnote-ref-34)
35. Официальный сайт компании «AmRest» в России [Электронный ресурс] // URL: <http://rabotavamrest.ru/ob-amrest/> (Дата обращения 20.03.19) [↑](#footnote-ref-35)
36. Официальный сайт компании «AmRest» в России [Электронный ресурс] // URL: <http://rabotavamrest.ru/ob-amrest/> (Дата обращения 17.03.19) [↑](#footnote-ref-36)
37. Внутренний портал для анализа финансово-хозяйственной деятельности компании «AmRest» - AmNet [Электронный ресурс] // URL: https://amnet.amrest.eu/ (Дата обращения 14.03.19) [↑](#footnote-ref-37)
38. Обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace» [Электронный ресурс] URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения 21.04.19) [↑](#footnote-ref-38)
39. Обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace» [Электронный ресурс] URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения 18.03.19) [↑](#footnote-ref-39)
40. «Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов» (ОКПДТР) ОК 016-94 [↑](#footnote-ref-40)
41. Обучающая платформа компании «AmRest» - «AmSpace» [Электронный ресурс] URL: <http://amspace.eu/education> (Дата обращения 18.03.19) [↑](#footnote-ref-41)