

УДК 379.851

Г. А. Гомилевская

ФГОБУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: galina.gomilevskaya@vvsu.ru

С. А. Рудковская

ФГОБУ ВО «Владивостокский государственный университет экономики и сервиса»,
Владивосток, e-mail: sofia_99_99@mail.ru

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Ключевые слова: компетентность, оценка профессиональных качеств персонала, линейный персонал, компетенции сотрудников, оценка сотрудников, критерии оценки.

Оценка персонала, один из основных элементов системы управления персоналом, является основой для последующих кадровых решений: отбора кандидатов компании, планирования дополнительного персонала, обучения и развития персонала, стимулирования сотрудников, карьерного роста и создания кадровых резервов. Однако, несмотря на решающую и возрастающую роль оценки в управлении персоналом, проблема управления персоналом недостаточно изучена, а теоретические и практические знания о ней недостаточно систематизированы. Это включает в себя отсутствие единого концептуального аппарата в оценке персонала, отсутствие систематизации систем оценки и методов оценки, недостаточное техническое развитие для выбора критериев оценки и методов оценки, трудности с адаптацией зарубежных методов к российской практике, неструктурированные процессы оценки и т.д. Проблема эффективной оценки линейного персонала на предприятиях общественного питания стала особенно актуальной в эпоху тотального распространения технологий цифровой экономики. В системе управления персоналом необходимо решение вопросов эффективности управления сотрудниками предприятий общественного питания и, в частности, – развитие их потенциала. Практика показывает, что линейный персонал общественного питания самый ценный ресурс, являющийся определяющим фактором в достижении поставленных целей. Прогрессивные специалисты в области управления персоналом уделяют особое внимание адаптации и оценке персонала в предприятиях общественного питания.

G. A. Gomilevskaya

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: galina.gomilevskaya@vvsu.ru

S. A. Rudkovskaya

Vladivostok State University of Economics and Service, Vladivostok,
e-mail: sofia_99_99@mail.ru

EVALUATION SYSTEM OF LINE PERSONNEL AT PUBLIC CATERING ENTERPRISES

Keywords: competence, assessment of professional qualities of personnel, line personnel, employee competencies, employee evaluation, evaluation criteria.

Personnel evaluation, one of the main elements of the personnel management system, is the basis for subsequent personnel decisions: the selection of candidates for the company, the planning of additional personnel, staff training and development, employee incentives, career growth and the creation of personnel reserves. However, despite the decisive and increasing role of evaluation in personnel management, the problem of personnel management is insufficiently studied, and theoretical and practical knowledge about it is insufficiently systematized. This includes the lack of a unified conceptual apparatus in personnel evaluation, the lack of systematization of evaluation systems and evaluation methods, insufficient technical development for the selection of evaluation criteria and evaluation methods, difficulties in adapting foreign methods to Russian practice, unstructured evaluation processes, etc. The problem of effective evaluation of line personnel at catering establishments has become especially relevant in the era of total the spread of digital economy technologies. In the personnel management system, it is necessary to address issues of the effectiveness of the management of employees of public catering enterprises and, in particular, the development of their potential. Practice shows that the line catering staff is the most valuable resource, which is a determining factor in achieving the goals set. Progressive specialists in the field of personnel management pay special attention to the adaptation and evaluation of personnel in catering establishments.

Введение

В настоящее время ресторанный бизнес занимает устойчивое положение на рынке. Он включает в себя множество заведений разного уровня обслуживания и направления. Ведущие компании уделяют особое внимание оценке работы каждого сотрудника. Руководство понимает, что забота о своих сотрудниках влияет на отзывы посетителя о предприятии. Психическое, физическое и социальное состояние работника напрямую влияет как на работу, так и на результаты бизнеса.

Актуальность проблемы оценки персонала не вызывает сомнений, поскольку от выбранных методов и эффективности их применения зависит дальнейшая работа любой организации. В связи с этим, выработка адекватных методов оценки является сложной задачей для организации и постоянно нуждается в сотрудниках с опытом решения подобных задач. Однако до сих пор в большинстве российских организаций не проводится оценка, не все показатели соответствуют специфике работы организации, не всегда вырабатываются соответствующие требованиям оценки. Нет системной системы анализа методов оценки и их успешности. Оценка персонала оказывает важное влияние на результативность работ предприятия.

Цель: на основе экспертных заключений российских и зарубежных исследователей необходимо провести исследование способов оценки профессиональных качеств линейного персонала предприятий общественного питания, провести анализ качества обслуживания и создать собственную систему оценки линейного персонала на предприятиях общественного питания.

Материалы и методы исследования

В данной статье методологией исследования послужило применение таких общенаучных и специальных методов как системный подход, изучение и обобщение практических материалов, анализ и синтез научной литературы, сравнение, системный подход, статистическая обработка информации.

На основе экспертных заключений российских и зарубежных исследователей необходимо провести исследование способов оценки профессиональных качеств линейного персонала предприятий общественного питания, провести анализ качества обслуживания и создать собственную систему оцен-

ки линейного персонала на предприятиях общественного питания.

Определенное научное течение, связанное с теорией оценки персонала, было создано не так давно – в начале XX века. В наши дни вопросам разработки и теоретическим аспектам объективных знаний об оценке персонала уделяется все больше внимания в связи с актуальностью рассматриваемой проблемы, которая заключается в неэффективности существующих методов и программ оценки линейного персонала предприятий общественного питания. По оценкам исследователей, предприятий общественного питания должны быть заинтересованы в проведении мероприятий, направленных на создание научных основ организации труда и управления персоналом. Таким образом, научные исследования по оценке персонала постепенно стали элементом производительных сил общества.

Проблема оценки персонала исследовали авторы (Чобиток В.И., Волокодаева А.В., Галиев И.Р., Дедова О.В., Шварц Э.С., Шварц М.Р., Ермакова Л.В., и др. [1–3]), в работах которых отражены общие тенденции к оценке персонала на предприятиях, приведены различные подходы к системе оценки персонала и стимулированию труда.

В системе общественного питания существует принципиальные проблемы организации и оценки линейного персонала, в связи с чем, складывается негативное отношение к ресторанному бизнесу в целом. Как правило, предприятия общественного питания имеют линейную систему организации, что накладывает определенные ограничения в специализации функциональных подразделений.

В связи с внедрением новых передовых технологий и стремительным ростом предприятий общественного питания возникает вопрос острой конкурентоспособности таких организаций, что приводит к росту уровня компетенции. Кроме того, непростые рыночные условия, в которых работают современные кафе и рестораны, существенно увеличивают коммерческие риски, в связи с чем высококвалифицированный персонал можно рассматривать как один из ключевых критериев успешного продвижения услуг предприятия общественного питания.

В исследованиях Галимовой Э.Э., Новиковой М.М., Дегтяревой А.Ю., Юдиной В.А., Дикой Д.И., Багмута С.В., Дыбокова В.В., и других авторов [4–7] отмечается роль си-

стемы оценки персонала на предприятиях, в том числе на предприятиях общественного питания.

По мнению большинства исследователей для эффективной оценки профессиональных качеств персонала необходимо определить четкие критерии компетентности. Авторы отмечают, что основные требования к персоналу современных предприятий общественного питания отличаются следующими критериями оценки [1,4,5,7]:

- персонал должен в совершенстве владеть компьютерными технологиями, уметь пользоваться мобильными приложениями по оформлению заказов на продукцию ресторана;
- знать меню предприятия, помочь посетителю сделать выбор блюда;
- знать правила общения с гостями, уметь создавать благоприятную атмосферу в заведении;
- официант должен уметь принять заказ у гостя, а также знать и уметь консультировать по поводу выбора вина и других алкогольных напитков;
- официант также должен знать очередность подачи блюд;
- красиво сервировать стол для гостей;
- соблюдать стандарты обслуживания;
- соблюдать технику безопасности и правила гигиены.

Результаты исследования и их обсуждение

Сегодня на российском рынке труда наблюдается переоценка подходов к определению уровня квалификации сотрудников. Особенностью является использование целого комплекса различных методов для оценки соответствия множеству показателей и критериев. В странах Европы и США методы оценки были приняты относительно недавно, поэтому неопытные руководители и сотрудники HR-отдела не всегда могут справиться с ними. Однако, в России и за рубежом пока нет единой системы по решению всех возникающих вопросов. Чтобы уменьшить эти сложности, необходимо привлечь квалифицированных консультантов для помощи в разъяснении необходимости проведения процедуры и подготовке к реализации.

Оценка персонала – это исследование уровня подготовки сотрудников к выполнению определенных видов работ и выявление уровня их возможностей для определения

перспектив профессионального и должностного роста. Целью оценки персонала является определение уровня его потенциала для определения перспектив карьеры и повышения должности. Так что оценка персонала является одним из важнейших инструментов, необходимых для создания и реализации эффективной системы управления персоналом в любой организации. Именно эта составляющая, как правило, и является определяющей в любом менеджменте.

Для большинства предприятий общественного питания оценка линейного персонала с недавних пор основной процедурой, которая используется для многих аспектов работы с кадрами: прием на работу и обучение [3].

В качестве критериев для оценки эффективности работы сотрудника должны быть включены: рабочие, личностные и поведенческие характеристики. Критерии оценки должны определять то, как именно должен выполняться рабочий процесс для полного соответствия требованиям руководителей и посетителей. Чтобы создать критерий оценки персонала, нужно учесть специфику компании и ее сегменты рынка, а также что они хотят получить от нее. А также с тем, какие критерии будут преобладать [4]. Кроме того, для оценки персонала ресторана главным показателем является качество: дисциплина, отсутствие ошибок и следование стандартам обслуживания. Также можно оценить лояльность: соблюдение стандартов питания или объем работы. Чтобы оценить, каждый оцениваемый должен знать результаты оценки и иметь возможность задавать вопросы или даже оспаривать эти данные. В данном случае стоит обратить внимание на то, что результаты оценки не должны содержать только негативные выводы.

Основные требования к выставленным критериям:

1. Объективность.
2. Достижимость.
3. Мотивация сотрудника на достижение результатов.
4. Соответствие содержанию работы.
5. Прозрачность: какие именно результаты ожидаются от сотрудника.
6. Понятность и связанность с важнейшими результатами работы.
7. Динамичность: желание развиваться.

Существует несколько инструментов для оценки профессиональных качеств ли-

нейного персонала предприятий общественного питания:

1) Контрольный лист наблюдения за рабочим днем сотрудника и исполнением своих обязанностей. Данный контрольный лист поможет адекватно оценить профессиональные компетенции линейного сотрудника. В контрольном листе в течение дня отмечается, насколько сотрудник качественно выполняет свои обязанности, проставляется оценка. Затем по итогам дня выставляется итоговый балл, по которому менеджер по персоналу сможет оценить уровень подготовки сотрудника, насколько работник соответствует стандартам своей должности и разработать план профессионального обучения, если это необходимо [7,8]. Такой подход к оценке профессиональных качеств позволяет исключить ненужное обучение и выбрать наиболее важное направление для обучения, семинаров или вебинаров. Такой подход дает возможность корректировать персональные ошибки сотрудника и повысить профессионализм.

Стандартный контрольный лист наблюдения может содержать следующие критерии оценки:

- сотрудник встречает гостя улыбкой и провожает за стол;
- сотрудник предлагает детский стульчик для кормления для семьи с маленьким ребенком
- сотрудник здоровается с гостями, которые сидят за столом и приветливо предлагает меню;
- сотрудник убеждается в том, что заказ принят кухней верно и своевременно выполнен и выносит заказ гостям;
- сотрудник уверенно предлагает гостям выбрать блюдо, если они сами затрудняются это сделать;

На основании оценки контрольного листа наблюдения строится ежедневный индивидуальный план обучения по компетенциям.

2) Анализ потребности в обучении работников (что он знает, умеет, делает). Такой анализ позволяет четко определить уровень навыков и умений. Также такой анализ дает представление о мотивации, что сотрудник желает достичь в работе, какой уровень знаний планирует получить и как применить их в работе [6].

Рекомендуется составить годовой план обучения сотрудников. Он может включать в себя несколько уровней: групповой курс для сотрудников, общие планы обучения

по должностям и индивидуальные планы повышения квалификации. После разработки плана развития каждого сотрудника рекомендуется разработать личный план роста для него и его как руководителя.

По мнению экспертов, все планы обучения желательнее привязывать к системе мотивации, аттестации и обучения. Личный план может содержать следующие мероприятия:

1. Профессиональное обучение.
2. Не менее трех инструментов, которые получены во время тренингов, необходимо внедрить в работу.
3. Организовать тренинг для сотрудников на любую тему.
4. Быть наставником двух новичков и помочь им освоиться на новом месте.
5. Приобрести не менее пяти профессиональных навыков за год.
6. Обеспечить проведение одного масштабного мероприятия, или двух маленьких мероприятий в ресторане для гостей.
7. Вести руководство одним проектом.
8. Лично организовать проведение минимум трех банкетов.

3) Реализация индивидуальной плана продаж по показателям: план в деньгах, план по продаже конкретных блюд и напитков (для официантов). Исходя из результатов анализа продаж определяется потребность сотрудников компании в профессиональной подготовке и также выдается запрос на групповую программу обучения продажам и создание системы эффективных продаж [2].

Было проведено исследование на предмет внедрения личного и коллективного плана развития линейного персонала и прохождения программы индивидуального и коллективного обучения. В эти программы входили бизнес тренинги, вебинары, теоретические семинары и командные игры. В ходе исследований опрошены менеджеры по персоналу из заведений общественного питания. После внедрения программ обучения линейного персонала на предприятиях общественного питания получены следующие результаты, которые свидетельствуют о росте профессиональных навыков сотрудников (рис. 1).

Так, согласно данным исследования, после внедрения программ обучения линейного персонала предприятий общественного питания результативность труда, по мнению руководителей, выросла в среднем на 5-10%, что свидетельствует об эффективности такого подхода.



Рис. 1. Результаты опроса руководителей отделов персонала предприятий общественного питания г. Владивосток, в %



Рис. 2. Подходы к оценке персонала
Разработано автором по [9-11]

Существует три группы подходов к оценке персонала [9-11] (рис. 2):

1) Качественные методы (описательные). Они включают в себя:

- метод сравнительной оценки (сравнение сотрудника с его идеальной моделью),
- метод сопоставления (сопоставление самых грубых нарушений и самых лучших достижений сотрудника),
- оценка выполнения задач (оценивается работа сотрудника в целом)
- комплексный метод (оценка сотрудника через взаимодействие с другими заинтересованными лицами).

2) Количественные методы (выражаются в цифрах). Подразделяют на:

- суммарный метод (сума баллов полученные за профессиональные достижения);
- метод ранжирования (составление и сверка индивидуальных рейтингов).

3) Комбинированные методы – (наиболее эффективны, так как они использует как качественные, так и количественные аспекты). Выделяют 2 метода данного подхода:

- корреляционный метод. (оценка персонала путем выявления среднего показателя и сравнение его с наилучшими результатами);
- система группировки (все сотрудники делятся тех, кто работает неудовлетворительно, на тех, у кого в работе есть как неудачи, так и достижения и на тех, чья работа почти идеальна).

Оценка линейного персонала должна проводиться поэтапно [12].

На начальном этапе разрабатывается программа оценки, формулируются цели и сроки, формируется гипотеза.

Далее выполняется систематизация критериев оценки, анализируются особенности деятельности официантов.

На следующем этапе происходит разработка процедуры оценки. Фиксируется план оценки. Определяются ограничивающие факторы.

Предпоследний этап заключается в непосредственной оценке персонала.

Завершающий этап предполагает обсуждение полученных результатов.

Результаты оценки обычно оформляются в виде таблиц. В итоге руководителю предоставляется оценочный лист с полной информацией о работнике, а также с выводами о его профессиональной пригодности и рекомендациями. По завершении итогового этапа проведения оценки, руководитель принимает управленческие решения по поводу тех сотрудников, которые прошли оценку.

На данный момент во Владивостоке насчитывается около 170 ресторанов с различными видами кухонь (таблица 1).

Далее в рамках настоящего исследования была выполнена оценка линейного персонала наиболее популярных заведений общественного питания города Владивостока: Миринэ – корейская кухня, Умами – японская кухня, Crust – итальянская кухня и Хлопок Чайхона – грузинская кухня.

Нами предложены методика оценки линейного персонала (на примере официантов), с использованием коэффициента эффективности работы. Для оценки персонала за базовую основу были взяты отзывы посетителей на официальных сайтах предприятий [13-20].

Таблица 1

Популярные кухни города Владивостока

Кухни	Рестораны	Количество заведений	Средний чек, руб/чел
Китайская	Циндао (4,5/5)	24	800
Корейская	Миринэ (4/5)	15	1000
Японская	Умами (4,5/5)	37	900
Русская	Акфес-Сейо (4,5/5)	41	1300
Итальянская	Crust (4/5)	18	1400
Грузинская	Хлопок Чайхона (4/5)	11	1200
Авторская	Brugge Pub (4,5/5)	9	1500
Паназиатская	Zuma (4/5)	14	1250
Итого по городу		169	1125

Таблиц 2

Оценки работы линейного персонала предприятий общественного питания г. Владивостока

	Общее кол-во отзывов	Положительные отзывы	Жалобы				K_{po}
			Обслуживание	Ожидание официанта	Внешний вид официанта	Плохая уборка стола	
Crust	166	135	17	9	2	3	0,72
Хлопок Чайхона	99	77	9	10	0	3	0,66
Умами	190	184	4	1	0	1	0,95
Миринэ	118	103	10	1	4	0	0,80

$$K_o = \frac{A - 0,5(B + C + D + E)}{O},$$

где K_o – коэффициент эффективности работы официантов;

A – положительные отзывы;

O – общее количество отзывов;

B – жалобы посетителей на обслуживание;

C – жалобы посетителей на долгое ожидание официанта;

D – жалобы посетителей на внешний вид официанта;

E – жалобы посетителей на не качественную уборку стола.

Градация показателей коэффициента эластичности:

K_o :

$0,91 < K_o < 1$ – отлично;

$0,71 < K_o < 0,9$ – хорошо;

$0,61 < K_o < 0,7$ – удовлетворительно;

$0 < K_o < 0,6$ – неудовлетворительно.

Расчет эффективности работы официантов выделенных для исследования предприятий общественного питания г. Владивостока приведен в таблице 2.

Из всех изученных ресторанов показатель «отлично» получило кафе «Умами, показатель «хорошо» отмечено у ресторана «Миринэ», а удовлетворительный коэффициент принадлежит ресторану «Crust», хотя и находится почти на грани с неудовлетворительными показателями, также в ресторане «Хлопок Чайхона» коэффициент эффективности работы является удовлетворительным. Руководителям предприятий «Хлопок Чайхона» и «Crust» стоит обратить внимание на текущие показатели и провести обучение для официантов, в противном случае можно предположить,

что уровень оценки работы официантов будет снижаться, что может привести к снижению репутации.

Заключение

В результате исследования на основе комплексного анализа отечественного опыта оценки линейного персонала выявлено, что персонал оказывает непосредственное влияние на развитие предприятий общественного питания на рынке и на формирование положительного имиджа гастрономии в целом.

В процессе исследования выделены основные методы оценки линейного персонала: качественные, количественные и комбинированные. Помимо методов были рассмотрены и некоторые инструменты для оценки профессиональных качеств линейного персонала на предприятиях общественного питания, основанные на стандартах обслуживания.

Научной новизной является актуализация методического подхода к оценке линейного персонала на предприятиях общественного питания.

Практическая значимость исследования заключается в том, что данную систему оценки линейного персонала могут использовать руководители компаний. Предложенный метод оценки помогает оценить предприятие из внешних источников. В ходе дальнейших исследований, на основании полученных результатов будет разработана система обучения линейного персонала, которая поможет предприятиям повысить уровень обслуживания и квалификацию персонала.

Библиографический список

1. Чобиток В.И. Формирование системы оценки персонала на предприятии: современные системы и технологии // Бизнес информ. 2019. № 5 (496). С. 192-196.
2. Волокодаева А.В., Галиев И.Р. Система оценки управленческого персонала в системе кадрового менеджмента предприятия // Тенденции развития науки и образования. 2018. № 43-4. С. 81-84.
3. Дедова О.В., Шварц Э.С., Шварц М.Р., Ермакова Л.В. Использование бюджетирования для внедрения системы оплаты труда, основанной на оценке эффективности работы персонала // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 11 (58). С. 329-334.
4. Галимова Э.Э. Исследование роли эмоциональных составляющих в системе оценки удовлетворённости трудом и эффективности труда персонала. Казань: Образование и саморазвитие. 2011. № 3 (25). С. 175-180.
5. Новикова М.М. Роль оценки в системе стимулирования труда деятельности персонала // Научный альманах Центрального Черноземья. 2020. № 1. С. 22-24.
6. Юдина В.А. Роль оценки труда в формировании системы мотивации управленческого персонала // Проблемы современного общества в исследованиях молодых ученых. сборник научных трудов аспирантов. Москва, 2007. С. 199-201.
7. Дикая Д.И. Роль стимулирования труда персонала в деятельности организации // Наука и практика Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2016. № 1 (21). С. 130-135.
8. Должностная инструкция администратора (менеджера) ресторана. Мир ресторатора. URL: <http://mir-restoratora.ru/?p=239.html> (дата обращения: 18.04.2022).
9. Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55305> (дата обращения: 18.04.2022).
10. Мармазова М.Д., Арлашкина О.В. Оценка клиентоориентированности персонала в сфере продаж и сервиса // Конкурентный потенциал региона: оценка и эффективность использования: сборник статей VII Международной научно-практической конференции (Абакан, 17-18 ноября 2016 г.) / отв. ред. Н.Ф. Кузнецова. Абакан: Издательство ФГБОУ ВО «Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова», 2016. С. 39-41.
11. Официальный сайт агентства по подбору кадров Profistaff. URL: <https://www.profistaff.ru/obuchenie> (дата обращения: 18.04.2022).
12. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе // Ползуновский альманах. 2012. № 4. С. 249-253.
13. Tripadvisor: Миринэ. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298496-d6130462-Reviews-or10-Mirin-Vladivostok_Primorsky_Krai_Far_Eastern_District.html (дата обращения: 11.05.2022).
14. VL.ru: Миринэ. URL: <https://www.vl.ru/mirine-korejskaya-kuhnya> (дата обращения: 11.05.2022).
15. Tripadvisor: Umami Ramen Club. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298496-d19879131-Reviews-Umami_Ramen_Club-Vladivostok_Primorsky_Krai_Far_Eastern_District.html (дата обращения: 11.05.2022).
16. VL.ru: Umami Ramen Club. URL: <https://www.vl.ru/umami> (дата обращения: 11.05.2022).
17. Tripadvisor: Чайхона Хлопок. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298496-d17181767-Reviews-Chaikhona_Khlopok-Vladivostok_Primorsky_Krai_Far_Eastern_District.html (дата обращения: 11.05.2022).
18. VL.ru: Чайхона Хлопок. URL: <https://www.vl.ru/cotton> (дата обращения: 11.04.2022).
19. Tripadvisor: Crust. URL: https://www.tripadvisor.ru/Restaurant_Review-g298496-d14211184-Reviews-Crust-Vladivostok_Primorsky_Krai_Far_Eastern_District.html (дата обращения: 11.05.2022).
20. VL.ru: Crust. URL: <https://www.vl.ru/crust?lsearch=Crust> (дата обращения: 11.05.2022).