

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/vol8-6.php>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN616.pdf>

Статья опубликована 22.12.2016

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Обущенко Т.Н. Компетентностный подход к оценке заведующего кондитерским производством // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №6 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/46EVN616.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 331.108.2**

**Обущенко Татьяна Николаевна<sup>1</sup>**

ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет», Россия, Самара<sup>2</sup>

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: [tatyanaobushenko@mail.ru](mailto:tatyanaobushenko@mail.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8779-2623>

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=743047](http://elibrary.ru/author_profile.asp?id=743047)

## **Компетентностный подход к оценке заведующего кондитерским производством**

**Аннотация.** Структуру модели компетенций составляют пять блоков: профессиональные, управленческие, корпоративные, личностные, безопасность для компании.

Заведующий производством должен обладать знаниями, умениями, навыками, позволяющими обеспечить выпуск кондитерских изделий в строгом соответствии с разработанными технологиями. Рекомендуются профессиональные компетенции: способность соблюдать технологический процесс, работать с рецептурами, проводить бракераж продукции, оценивать технологические свойства сырья. Завпроизводством должен уметь эксплуатировать оборудование в соответствии с его назначением, обеспечить безопасные условия труда, соблюдать правила санитарно-гигиенического и технологического режимов при производстве, реализации и хранении изделий.

Одной из основных функций управления является организация, при разработке управленческих компетенций сделан акцент на организаторские способности: организация обеспечения сырьем и хранения сырья, рациональная организация труда и управление персоналом, организация оперативного планирования, учета, отчетности, рационального документооборота. Завпроизводством должен иметь навыки калькулирования сырьевой стоимости и себестоимости изделия. В задачи заведующего производством входит постоянное наблюдение за технологическими процессами, выявление отклонений, выявление причин и принятие решений по устранению отклонений. Выполнение перечисленных функций отражается в компетенции - **контроль качества и безопасности продукции**.

Перечень корпоративных компетенций охватывает обязательные требования к сотрудникам с учетом степени развития отрасли, насыщения рынка кондитерскими изделиями и уровня конкуренции: способность к инновациям, клиентоориентированность, способность

---

<sup>1</sup> 443044, Самара, ул. Никитинская, д. 22, кв. 30

<sup>2</sup> 443100, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244

добиваться намеченных результатов, умение работать в команде руководителя, разработка новых изделий, внедрение и запуск их в производство.

На основе анализа свойств личности, необходимых для выполнения возложенных функций, определены личностные компетенции: лидерские качества, ответственность, исполнительность, высокая работоспособность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, аккуратность и чистоплотность.

Компетенциями по безопасности для компании являются надежность сотрудника, лояльность к работодателю, ориентация на длительную работу в компании.

**Ключевые слова:** модель компетенций; компетентностный подход; организация производства; технологический процесс; профессиональные компетенции; управленческие компетенции; корпоративные компетенции; личностные компетенции; безопасность для компании; кулинарные изделия

Публикация посвящена разработке модели компетенций заведующего кондитерским производством. Данная должность предусматривается в штатном расписании на крупных кондитерских фабриках, в кондитерских цехах пищевых производств, на мелких и средних кондитерских предприятиях, в кондитерских цехах торговых центров, в ресторанах и кафе.

Цель настоящей статьи - сформировать практически применимую модель компетенций для оценки заведующего кондитерским производством, способствующую повышению эффективности трудовой деятельности работника, конкурентных преимуществ предприятия.

А.Я. Кибанов определяет компетенцию как совокупность знаний, навыков, умения общаться с людьми и работать в группе [13]. Существуют и другие определения компетенций. «Компетенция - это такая комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе» [1, с. 34].

Компетентность - это специфическая способность, необходимая для эффективного выполнения конкретного действия в конкретной предметной области и включающая узкоспециальные знания, особого рода предметные навыки, способы мышления, а также понимание ответственности за свои действия [1, с. 48].

За последние 20 лет компетентностный подход к управлению прочно вошёл в теорию и практику различных организаций, заслуженно став одним из наиболее эффективных и популярных методов в сфере управления персоналом [10].

Компетентностный подход к оценке заведующего производством: на должность отбирается человек, способный решать вопросы организации производства, управления коллективом, планирования производства, контроля производства, обладающий для этого достаточным уровнем знаний, умений, навыков и опытом работы.

**Рабочая гипотеза:** подбор персонала будет более продуктивным в условиях использования оценки профессионализма претендента, способностей к управленческой деятельности, умения работать на общий результат предприятия, личностных организаторских способностей, готовности быть лояльным к предприятию.

На основании нормативных актов, регламентирующих работу данной категории персонала<sup>3</sup> наблюдения за исполнением должностных обязанностей, интервью с претендентами на должность и с работодателями, на основании рекомендаций по описанию компетенций для инженерно-технологического персонала, анализа компетенций принятых на пищевых предприятиях и в кондитерских производствах, разработаны компетенции заведующего кондитерским производством.<sup>4</sup>

**Профессиональные компетенции.** Под профессиональной компетенцией понимается личная способность специалиста решать широкие профессиональные задачи и его готовность к профессиональной деятельности в меняющихся условиях, непредсказуемых сложных ситуациях [8].

В качестве одного из основных критериев оценки персонала при подборе и расстановке кадров, назначениях и перемещениях является уровень профессиональной подготовки и квалификация, поэтому в данную группу компетенций включены требования к профессиональным характеристикам претендента.

*Соблюдение технологических процессов производства кондитерских изделий (ПК-1).* Кондитерские предприятия используют технологии производства карамели, ириса, конфет, шоколада, халвы, драже, пастиломармеладных и мучных кондитерских изделий, разнообразные виды пищевого сырья подвергаются механическим и термическим способам обработки. В технологических картах на кондитерские изделия приводится краткое описание технологического процесса, обращается внимание на последовательность закладки продуктов в зависимости от сроков их тепловой обработки, указываются номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья, а также дается расчет на определенное количество порций или изделий, указывается выход изделий, характеризуются требования к качеству изделий. Заведующий производством осуществляет постоянный контроль за технологией приготовления. Работодатели в качестве ведущего требования к заведующему производством выдвигают строгое соблюдение технологического процесса при подготовке сырья и при изготовлении кондитерских изделий. Заведующий производством должен также уметь эстетически оформить изделие, знать кулинарную характеристику изделий.

*Критерии: способность работать с технологическими картами, способность обеспечить последовательность технологического процесса, способность соблюдать режимы и способы обработки сырья, способность осуществлять контроль за технологией приготовления, проводить бракераж готовых изделий, способность разрабатывать производственные регламенты и инструкции по процессам основного производства.*

*Требования к сырью, полуфабрикатам, готовой продукции (ПК-2).* В качестве сырья кондитеры используют сахар, муку, крахмал, патоку, жиры, молоко и молочные продукты, яйца, фрукты, ягоды и др. Используются полуфабрикаты: крема, начинки, подварки, фарши, цукаты, повидло, джемы, отделочные полуфабрикаты для украшения кондитерских изделий [2]. Добавляются вкусовые и ароматические вещества, рыхлители и красители. Завпроизводством должен знать органолептические, физико-химические свойства сырья, способы хранения сырья, способы подготовки сырья к производству, уметь применять на практике органолептические методы, а также использовать технические средства оценки

---

<sup>3</sup> Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих 4-е издание, дополненное (утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. N 37) (с изменениями и дополнениями).

<sup>4</sup> Профессиональный стандарт. Повар. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2015 г. № 610н.

качества сырья и полуфабрикатов. Готовая продукция оценивается путем бракеража специально созданной для этих целей комиссией, результаты оценки фиксируются в бракеражном журнале. Завпроизводством должен знать требования к качеству и сроки годности готовой продукции<sup>5</sup>, виды брака и дефектов кондитерских изделий, причины их возникновения и способы устранения.

*Критерии: способность определять качество сырья, полуфабрикатов и готовой продукции, способность выявлять брак, дефекты в готовой продукции, готовность организовать бракераж продукции.*

*Работа со сборниками рецептур (ПК-3).* Предприятия общественного питания руководствуются сборниками технологических нормативов, сборниками рецептур блюд и кулинарных изделий кухонь народов России, сборником рецептур блюд диетического питания, сборником рецептур мучных кондитерских и хлебобулочных изделий, сборником “Торты, пирожные, кексы, рулеты”, сборником технологических нормативов по производству мучных кондитерских и булочных изделий. Нормы вложения продуктов в сборниках рассчитаны на стандартное сырье основных кондиций с учетом установленных норм отходов. Для разработки унифицированных рецептур необходимо знать технологические фазы производства и их последовательность, расход сырья по фазам, содержание сухих веществ, нормы потерь и др. Разнообразие сортов изделий достигается на основании рабочих рецептур с соблюдением установленных соотношений отдельных видов сырья, ароматических и вкусовых веществ, которые придают изделию характерные только для него вкусовые и ароматические характеристики. В рабочих рецептурах может использоваться сырье с другой долей сухого вещества или произойти замена одного вида сырья другим, в этом случае норма вложения сырья пересматривается по нормативным таблицам, приведенным в приложениях к сборнику рецептур. При замене сырьевого компонента (замена патоки на инвертный сироп, сахарозы на глюкозу или фруктозу и т.д.) производится перерасчет рецептуры в соответствии с нормами взаимозаменяемости продуктов. В случае использования нестандартного сырья, или сырья новых видов предприятие определяет нормы отходов и потерь самостоятельно путем контрольных проработок специально созданной комиссией. Результат оформляется в виде акта проработок, в котором отражаются проценты отходов и потерь при тепловой и холодной обработке. Завпроизводством должен знать нормы расхода сырья и осуществлять постоянный контроль за нормами закладки сырья.

*Критерии: способность определять нормы закладки сырья по сборникам рецептур, способность использовать таблицы взаимозаменяемости, способность определять нормы отходов и потерь продуктов путем контрольных проработок, способность осуществлять контроль за нормами закладки сырья.*

*Эксплуатация технологического оборудования (ПК-4).* В цехах по производству сахаристых изделий эксплуатируются смесители, варочные котлы, машины для осадки, машины для резки конфетных масс, машины для производства конфет методом отливки, формующие и др. машины. Хлебопекарные цеха оборудованы мукопросеивателями, тестомесами, расстоечными шкафами, конвекционными печами и т.д. Используется специальное оборудование - растворители, транспортеры, машины для заворачивания и расфасовки изделий, маркировочное оборудование. Применение современного оборудования позволяет усовершенствовать технологию производства и повысить производительность труда кондитеров. Завпроизводством должен знать виды оборудования, назначение, принципы

---

<sup>5</sup> СанПиН 2.3.2.1324-03 Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов.

работы, технические характеристики и условия эксплуатации; знать виды холодильного оборудования, тары и упаковки, кондитерского инвентаря, посуды, весоизмерительных приборов. Завпроизводством контролирует правильную эксплуатацию оборудования, контролирует ведение журнала технического состояния оборудования, своевременное выполнение планово-предупредительного ремонта.

*Критерии: способность использовать кондитерское оборудование и инвентарь в соответствии с назначением, способность к правильной эксплуатации оборудования, способность владеть прогрессивными методами подбора технологического оборудования, способность осуществлять контроль за аппаратами, инвентарем, оборудованием.*

*Техника безопасности (ПК-5).* К работе кондитера допускаются лица мужского и женского пола не моложе 18 лет, прошедшие первичный медицинский осмотр, а также вводный инструктаж по охране труда, инструктаж на рабочем месте, прошедшие профессиональное обучение и стажировку по безопасным методам работы и получившие допуск к самостоятельной работе<sup>6</sup>. Завпроизводством должен знать правила техники безопасности, пожарной безопасности и охраны труда, правила действий в чрезвычайных ситуациях.<sup>7</sup> В его обязанности входит проведение производственных инструктажей по безопасным приемам труда, контроль за состоянием производственного помещения, рабочих мест и условий труда, за состоянием освещенности и эффективностью работы вентиляционных установок, за состоянием оборудования, приспособлений и инструментов, за соблюдением работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности. В кондитерском цехе ведутся журналы инструктажа по охране труда и технике безопасности, журнал учета проверки знаний норм и правил работы в электроустановках.

*Критерии: способность обеспечить безопасность технологических процессов, способность обеспечить должное выполнение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях, способность обеспечить ведение журналов инструктажа по охране труда и технике безопасности, электробезопасности.*

*Санитарно-эпидемиологические нормы производства (ПК-6).* Органы федерального государственного санитарно-эпидемиологического надзора устанавливают санитарно-эпидемиологические требования к размещению организации и ее территории, к водоснабжению и канализации, к освещению, отоплению и вентиляции, к производственным, вспомогательным, бытовым помещениям и их содержанию, требования к оборудованию, инвентарю, таре и их санитарной обработке<sup>8</sup>. Санитарно-эпидемиологические требования устанавливаются к сырью, полуфабрикатам, подготовке сырья к производству и выпуску готовой продукции. Более жесткие требования установлены для кондитерских, вырабатывающих изделия с кремом. Приготовление блюд, кулинарных и кондитерских изделий осуществляется персоналом организации общественного питания, имеющим гигиеническую подготовку. Завпроизводством должен знать санитарные правила и нормы, ознакомить с санитарными правилами персонал, организовать периодические медицинские осмотры, организовать обеспечение каждого работника санитарной одеждой, обувью и

---

<sup>6</sup> Инструкция по охране труда для кондитера. [http://instrukciot.blogspot.ru/2011/05/blog-post\\_5079.html](http://instrukciot.blogspot.ru/2011/05/blog-post_5079.html).

<sup>7</sup> Межотраслевые правила по охране труда в общественном питании. Утверждены постановлением Минтруда России от 24.12.1999 № 52.

<sup>8</sup> Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1079-01. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья.

средствами индивидуальной защиты, организовать смену санитарной одежды и индивидуальных полотенец, организовать обеспечение помещения уборочным инвентарем, моющими и дезинфицирующими средствами, организовать проведение дезинфекционных, дезинсекционных, дератизационных работ, сдачу экзаменов по санитарному минимуму. Завпроизводством осуществляет постоянный контроль за санитарным состоянием оборудования, за соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены.

*Критерии: способность обеспечить технологические процессы производства в условиях, соответствующих санитарно-эпидемиологическим требованиям, способность контролировать санитарное состояние помещения, оборудования, соблюдение работниками санитарных требований и правил личной гигиены.*

*Современные информационные технологии (ПК-7).* Программно-технологический комплекс ("Технолог-кондитер" корпорации ExpertSoft) позволяет в автоматическом режиме производить составление заявок, расчет рабочих рецептур, разработку проектов новых рецептур, расчет физико-химических показателей, пищевой и энергетической ценности изделий, расчет стоимости сырья и себестоимости готового изделия, анализ причин брака и т.п. Программа содержит справочники (сырья, полуфабрикатов, микробиологических показателей, причин брака и дефектов, статей затрат и др.), документы (технологические инструкции, технико-технологические карты, информационные листы на сырье и полуфабрикаты, листок-вкладыш на изделие), библиотеки программы хранят ГОСТы и ОСТы на изделия, нормативы, законы и постановления, санитарные нормы и другую информацию для предприятий общественного питания<sup>9</sup>.

Автоматизированные информационные системы управления предприятием ("Галактика Пищевая промышленность", "ПАРУС Предприятие - 8", "1С:Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство") позволяют формировать планы производства, планы снабжения, планы сбыта, вести учет персонала, составлять штатное расписание и начислять заработную плату персоналу, составлять бюджеты, вести бухгалтерский и налоговый учет, оптимизировать налогообложение, автоматизировать расчеты с поставщиками и т.п.<sup>10</sup>

В подсистеме управления производством реализованы механизмы формирования производственной программы и контроль за ее выполнением<sup>11</sup>, управления затратами и расчета себестоимости, управления данными о сырье и готовой продукции, учет выпущенной продукции в разрезе смен и бригад, передача материалов в производство, расчет расхода сырья по нормам в соответствии с рецептурами, учет фактического расхода сырья на производство, механизмы планирования производства и контроля выполнения плана.

*Критерии: способность использовать информационные технологии в управлении технологическими процессами, для ведения делопроизводства и оперативного производственного учета, способность работать в качестве пользователя персонального компьютера, способность работать с программными средствами общего назначения, способность создавать и работать с базами данных кондитерского производства.*

<sup>9</sup> Технолог - кондитер 2.1. <http://es-nsk.ru/programmi/tehnolog-konditer-2-0.html>.

<sup>10</sup> 1С Предприятие 8. Хлебобулочное и кондитерское производство. <http://solutions.1c.ru/catalog/bakery-prod/features>.

<sup>11</sup> Галактика. Пищевая промышленность. <https://www.galaktika.ru/blog/galaktika-pishhevaya-promyshlennost.html>.

**Управленческие компетенции.** Существует несколько взглядов на управленческие компетенции: одни авторы понимают данные компетенции как управляемость сотрудника и совместимость со стилем работы руководителя, другие - как управление саморазвитием, подчиненными (группой), мышлением подчиненных [4], третьи, наряду с наличием навыков руководства подчиненными, управляемости и самокритичности включают способности принятия решений и готовность нести за них ответственность, способность организации контроля, четвертые полагают, что все компетенции руководителя можно сгруппировать по шести направлениям: разработка нормативно-правовой базы, планирование производства, проектирование, управление персоналом, принятие эффективных управленческих решений, применение современных информационных и коммуникационных технологий в управлении [6].

Управленческие компетенции претендента предлагается оценивать в соответствии с трудовыми функциями, трудовыми действиями, необходимыми умениями и навыками; каждую компетенцию желательно максимально подробно расписать.

*Рациональная организация производства (УК-1).* В кондитерской промышленности функционируют предприятия универсального типа и специализированные предприятия. Специализация в отрасли происходит на производстве мучных кондитерских изделий и на производстве отдельных видов сахаристых изделий: карамели и драже, конфет, шоколада, ириса, халвы, зефиромармеладных изделий, печенья, галет, крекеров, пряников, коврижек, тортов, пирожных, кексов, вафель и т.д. Производства различаются разнообразием сырья, применяемой технологией. На крупных предприятиях организуются обособленные цеха, специализирующиеся по предметному признаку (шоколадный цех, конфетный, карамельный), цеха характеризуются постоянством выполняемых каждым работником или бригадой работ на строго определенном рабочем месте или оборудовании. Применяется поточная организация производства по изготовлению каждого вида полуфабриката с механизированными, автоматизированными, автоматическими поточными линиями, на отдельных участках используются средства малой механизации и различные приспособления. Производственный процесс состоит из стадий (фаз, этапов): получение и подготовка сырья; смешивание; обработка; упаковка. Общими чертами большинства пищевых производств являются высокая степень непрерывности технологического процесса, обусловленная необходимостью быстрой и своевременной переработки сырья, преобладанием в технологии биохимических процессов, четкое и сравнительно небольшое разбиение процесса по стадиям, тесная связь между отдельными стадиями, отсутствие незавершенного производства, ежедневная сдача из цеха на склад готовой продукции<sup>12</sup>. На кондитерских предприятиях отдельные операции выполняются вручную с использованием простейшего инвентаря, машинно-ручные операции выполняются машинами при участии кондитеров, на высокомеханизированных предприятиях большинство операций выполняется машинами при непосредственном контроле кондитеров за процессом. Технологическая схема производства отображает последовательность технологических операций, основное технологическое оборудование (машинно-аппаратная схема), технологические режимы обработки, места ввода в процесс сырья полуфабрикатов, разрыхлителей. Технологический процесс приготовления мучных кондитерских изделий складывается из следующих операций: просеивание муки и приготовление теста, формовка изделий, выпечка, отделка кондитерских изделий, приготовление сиропов, кремов, помадок, взбитых белков [9]. Эти отделения должны быть удобно связаны, что облегчает передачу подготовленного сырья и полуфабрикатов на производство. В цехах сахаристых изделий предусматриваются варочные отделения для

<sup>12</sup> Корпорация Парус. Пищевая промышленность. <http://www.parus.com/solutions/corporate/food/>.

уваривания кондитерских масс (конфетных, карамельных, мармеладных и др.), которые располагаются в непосредственной близости к основному производственному цеху, где происходит формование и структурообразование (при охлаждении, выпечке и др.), закрутка и упаковка изделий. В моечной для мытья инструмента и инвентаря устанавливают ванны с тремя отделениями и стерилизатором. Готовые кондитерские изделия хранят в экспедиции, которую оборудуют холодильной камерой, стеллажами, весами и производственными столами.

Небольшим кондитерским предприятиям свойственна безцеховая структура организации производства, основной структурной единицей в этом случае является производственный участок. Для кондитерских цехов при ресторанах, крупных кафе, торговых центрах отводят отдельные помещения с заготовочным, выпечным и отделочным отделениями. Готовые изделия из отделочного отделения поступают непосредственно для реализации.

*Критерии: способность организовать производственные процессы мучных, сахаристых кондитерских изделий, способность организовать поточное, серийное, штучное производство, способность координировать процессы основного производства с другими структурными подразделениями, способность организовать производство в многосменном режиме.*

*Рациональная организация труда (УК-2).* Рабочее место - это низовое звено перерабатывающего предприятия, в котором сосредоточены средства труда, используемые в процессе труда одним рабочим или группой тесно связанных между собой рабочих. Завпроизводством знакомит с производственным заданием бригадиров, а бригадиры расставляют рабочих по рабочим местам, распределяют работу в зависимости от уровня квалификации рабочих, принимают выполненную работу, принимают меры к исправлению обнаруженных дефектов и не допущению их в дальнейшем. В зависимости от объема производства, ассортимента изделий и степени разделения труда состав бригад кондитерского цеха может быть различным как по количеству работников, так и по их квалификации. Рабочие места организуются в соответствии с операциями технологического процесса, расстановка персонала производится согласно технологической схеме производства. Завпроизводством вносит корректировки в расстановку людей в соответствии с производственной необходимостью. Последовательность расстановки оборудования в цехе, инвентаря, инструментов, посуды на рабочем месте также должна соответствовать последовательности выполнения технологических процессов. По операции технологического процесса разрабатываются *схема организации рабочего места*; технические условия выполнения операции; условия безопасной работы; содержание, последовательность и трудоемкость выполнения; состав рабочих; оборудование, инструмент и приспособления для выполнения операции; характеристика операционного контроля. Приемы и методы труда должны обеспечивать выполнение операций и функций с наименьшими затратами всех видов ресурсов, в том числе и человеческих усилий. Прогрессивность приемов и методов труда определяются уровнем внедрения достижений науки и техники в производство. В кондитерских цехах действуют нормы выработки - количество продукции в натуральных показателях (штуках, килограммах), которое должно быть выработано в единицу времени кондитером или бригадой. В соответствии с производственной программой, исходя из суточной производительности цеха или участка, определяется численность производственной бригады, в том числе в максимальную смену и строится график выхода на работу. Завпроизводством должен уметь формировать график загрузки производственных мощностей и производственных рабочих, на основе анализа доступности мощностей и материальных ресурсов осуществлять перенос планируемых операций в периоды с доступными свободными мощностями.



Рабочие должны знать правила эксплуатации оборудования, требования безопасности перед началом работы, во время работы, в аварийных ситуациях, по окончании работы и отключения двигателей. В местах расположения оборудования вывешиваются правила его эксплуатации. Завпроизводством обеспечивает реализацию мер по предупреждению хищений, нарушений трудовой дисциплины, регламентов и стандартов, принятых в организации.

*Критерии: способность организовать работу смены, способность организовать работу бригад; способность организовать рабочие места; способность распределять производственные задания между бригадами, способность составлять график работы сотрудников.*

*Организация обеспечения сырьем, организация хранения сырья (УК-3).* На основании рабочих рецептур рассчитывается потребность предприятия в сырье на плановый выпуск продукции. Поступающие продовольственное сырье и пищевые продукты должны соответствовать требованиям нормативной и технической документации и сопровождаться документами, подтверждающими их качество и безопасность, и находиться в исправной, чистой таре.<sup>13</sup> Завпроизводством должен знать правила хранения по видам продукции: сухие, молочно-жировые, гастрономические, овощи и фрукты и др., строго соблюдать правила товарного соседства, нормы складирования, сроки годности и условия хранения. Он должен знать особенности хранения продуктов имеющих специфический запах и воспринимающих посторонние запахи, особо скоропортящихся продуктов. Устанавливается постоянный контроль за режимом работы холодильных камер, показатели температуры хранения пищевых продуктов регистрируются в специальном журнале.

Завпроизводством организует своевременную подачу сырья, до конца рабочего дня составляет заявку на необходимое сырье на производственную программу следующего дня. Осуществляет прием и проверку сырья на соответствие стандартам, проверяется наличие сертификатов, удостоверений качества, гигиенических сертификатов. Сырье должно закупаться у проверенных поставщиков, по возможности, непосредственно у производителей. Все вопросы, связанные с производством и контролем исходного сырья, маркировка, упаковка, порядок предъявления рекламаций и отклонения, согласовываются между предприятием и поставщиком. Сырье и материалы списываются согласно нормам на выпущенную продукцию, формируются документы на отпуск в производство.

*Критерии: способность осуществлять составление заявок на необходимое сырье, своевременное получение со склада, способность осуществить проверку сырья на соответствие, способность организовать хранение сырья, готовность участвовать в закупке сырья, способность контролировать движение запасов сырья.*

*Управление персоналом (УК-4).* В кондитерском производстве трудятся операторы линий, варщики, дражировщики, карамельщики, конфетчики, шоколадчики, халвомесы, машинисты расфасовочно-упаковочных машин и другие рабочие. Завпроизводством подбирает сотрудников, участвует в мероприятиях по адаптации, оценке, развитию персонала. Персонал обучают новым рецептурам, прогрессивным способам выполнения технологических операций, организуется обучение на местах, проводится инструктаж, мастер-классы, стажировки, проводится работа по повышению квалификации работников. Завпроизводством должен знать организацию оплаты и стимулирования труда в кондитерском производстве, владеть приемами мотивации персонала. Он вносит предложения о поощрении отличившихся

---

<sup>13</sup> Санитарно-эпидемиологические правила СП 2.3.6.1079-01. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья.

работников или наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины. Завпроизводством должен знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства.

*Критерии: способность организовать подбор и отбор персонала, ввод в должность и адаптацию новых сотрудников, обучение персонала, способность владеть методами аттестации персонала, способность осуществлять мотивацию персонала, способность осуществлять контроль эффективности использования рабочего времени, готовность принимать меры при обнаружении дисциплинарных нарушений подчиненных работников.*

*Оперативное планирование. Калькулирование (УК-5).* В функции заведующего производством входит планирование процессов основного производства организации питания<sup>14</sup>.

В перспективных планах разрабатываются варианты стратегии предприятия, выпуск новых видов продукции, сбытовая политика и т.д. В среднесрочных планах намечают оптимизацию организационной структуры, обновление производственных мощностей, объемы капитальных вложений, увеличение доли рынка. В годовых планах разрабатываются показатели по номенклатуре, ассортименту, численности персонала, себестоимости, прибыли, рентабельности. В **оперативно-производственном планировании** показатели определяются на более короткие отрезки времени: месяц, неделя, смена и по отдельным производственным подразделениям: цех, участок, бригада, рабочее место.

На этапе ознакомления с планируемым ассортиментом выделяются специфические рецептуры, особые требования к технике безопасности, производственной санитарии, условиям производства, оцениваются факторы, влияющие на выполнение плана. В архиве заведующего производством подбираются технологические карты для данной группы изделий, в которых указывается последовательность выполнения операций, аппаратное оборудование, инструменты, инвентарь, технологические режимы, норма времени и квалификация работы.

Производственная программа формируется в разрезе отдельных номенклатурных позиций и оформляется в виде ежедневного наряда-заказа, что определяет необходимость непрерывного планирования производства в кондитерских предприятиях. Разрабатывается план производства по отдельным видам процессов, выявляются точки разрыва в технологическом процессе. Планируется потребность в сырье на производственную программу, рассчитывается плановая потребность в затратах труда, определяются разряды работ и профессий исполнителей для выполнения производственной программы в зависимости от сложности изделий. Формируется детальный посменный график производства, проводится оценка его исполнимости. Формируется план-график загрузки производственных мощностей, в случае недостаточности мощностей осуществляется перенос планируемых операций в периоды с доступными свободными мощностями. Плановые задания доводятся до непосредственных исполнителей - кондитеров. Производственная программа согласовывается со всеми заинтересованными службами. На этапе выполнения выявляются отклонения от плана и их причины.

Рецептура кондитерских изделий очень изменчива, на предприятии рассчитывают сырьевую стоимость изделий, стараются не допускать перерасход сырья, выявляют причин перерасхода. Определяется плановая и фактическая калькуляция себестоимости производства единицы продукции каждого вида с учетом вспомогательных производств, рассчитывается

---

<sup>14</sup> Профессиональный стандарт. Повар. Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от «08» сентября 2015 г. № 610н.

цена реализации изделий. На небольших кондитерских предприятиях калькулирование вменяется работодателем в обязанности заведующего производством.

*Критерии: способность составить производственную программу, способность разработать план производства по технологическим процессам, способность планировать потребность в ресурсах, способность составить наряд-заказ, способность выявлять отклонения от плана и их причины, вносить коррективы, готовность участвовать в подготовке и реализации мер по повышению эффективности работы производства, в составлении долгосрочных и среднесрочных планов производства.*

*Учет, отчетность, организация документооборота (УК-6).* Разнообразная номенклатура изделий, изменчивая рецептура изделий, ежедневное приходование выпуска продукции и ежедневная отгрузка потребителям свидетельствуют о необходимости ведения большого объема оперативного учета.

Учет сырья и готовых изделий в кондитерских ведется по материально-ответственным лицам, наименованиям продуктов, сортам, количеству, учетной цене и сумме. На основании наряд - заказа заведующий производством по установленным рецептурам делает расчет необходимого количества сырья, подлежащего отпуску из кладовой, отпуск сырья из кладовой в производство оформляется накладной. Поступившее в производство сырье находится под отчетом у заведующего производством и его заместителя или заведующих цехами (в крупных предприятиях), которые несут материальную ответственность за их сохранность и рациональное использование. Наряд-заказ одновременно является документом для установления производственного задания по изготовлению кондитерских изделий, составления расчета потребности сырья на изготовление готовой продукции по заказу, контроля за выпуском из производства готовых изделий по количеству и ассортименту, соответствующим заказу, расчета заработной платы кондитерам, если на изготовлении всей партии продукции была занята одна бригада. После отпуска сырья изменения в наряде-заказе по ассортименту изделий и их количеству не допускаются. Заведующему кондитерским цехом периодически отпускаются по отдельной накладной специи, красители, эссенции и другое вспомогательное сырье, потребность в которых незначительна. В кондитерских цехах, состоящих из нескольких бригад, основанием для получения требуемого количества сырья для цеха в целом, является сводный наряд-заказ, который составляется путем обобщения наряд-заказов бригад. Учет и контроль за движением сырья, полуфабрикатов и выпуском готовых изделий должны осуществляться раздельно по каждой бригаде. Сдача готовых изделий из цеха в кладовую (экспедицию) оформляется дневным заборным листом или накладной.<sup>15</sup>

Материально ответственные лица ежедневно составляют отчет о движении готовых изделий и с приложением соответствующих документов представляют его в бухгалтерию предприятия. В производственных цехах инвентаризация сырья и готовых изделий производится не реже одного раза в месяц. Составляется отчетность по выпуску продукции, в разрезе производственных бригад, отчетность по отклонениям нормативного и фактического расхода сырья.

*Критерии: способность организовать учет сырья, учет готовых изделий, способность правильно составлять и своевременно представлять отчетность о производственной деятельности; способность владеть методами делопроизводства и*

---

<sup>15</sup> Приказ Минторга СССР от 13.11.1986 №260 «Об Основных положениях по бухгалтерскому учету сырья (продуктов), товаров и производства в предприятиях общественного питания».

*подготовки отчетности, способность организовать проведение инвентаризаций производства и составлять инвентаризационные ведомости.*

**Контроль качества и безопасности продукции (УК-7).** Предприятие разрабатывает политику управления качеством и безопасностью пищевых продуктов на основе принципов ХАССП<sup>16</sup>. Требования по внедрению на предприятии принципов ХАССП обязательны для всех предприятий находящихся на территории Таможенного союза (согласно ТР ТС 021/2011)<sup>17</sup>. Контролируется качество и безопасность по видам продукции и этапам жизненного цикла: производство, хранение, транспортирование, оптовая и розничная продажа и потребление. Выявляются потенциальные риски-виды опасности, включая биологические (микробиологические), химические и физические с конкретными признаками на стадиях получения сырья, обработки, переработки, хранения, реализации готовой продукции. Выявляются опасные факторы, которые могут присутствовать в производственных процессах, приведенные для групп пищевой продукции в санитарных правилах и нормах. Для определения и оценки вероятных опасностей составляются блок-схемы технологии приготовления, выявляются критические точки - те моменты и этапы производства, в которых могут возникнуть риски. Разрабатываются предупреждающие мероприятия для устранения риска или снижения его допустимого уровня: контроль параметров технологического процесса производства, термическая обработка, применение консервантов, использование металлодетектора, контроль концентрации вредных веществ, мойка и дезинфекция оборудования, инвентаря, рук и обуви и др. В случае превышения пределов по критическим точкам предпринимаются корректирующие действия: поверка средств измерений, наладка оборудования, изоляция, переработка, утилизация несоответствующей продукции. Руководство организации создает группу ХАССП в целях разработки, внедрения и поддержания системы в рабочем состоянии. Внутренние проверки проводятся не реже одного раза в год, программа проверки включает анализ рекламаций, претензий, жалоб и происшествий, связанных с нарушением безопасности продукции, оценку соответствия фактически выполняемых процедур документам системы ХАССП, выполнение предупреждающих действий, анализ результатов мониторинга критических контрольных точек и проведенных корректирующих действий, оценку эффективности системы и составление рекомендаций по ее улучшению, актуализацию документов.

*Критерии: способность контролировать качество продукции на основе принципов ХАССП, способность выявлять критические контрольные точки, способность разрабатывать предупреждающие и осуществлять корректирующие мероприятия.*

**Корпоративные компетенции.** В корпоративных компетенциях работодатель выражает требования ко всем сотрудникам: безупречное выполнение своих обязанностей, освоение и использование новых знаний и навыков, умение успешно работать совместно с другими сотрудниками, понимание работником своих целей и задач и способность добиваться их реализации. Для персонала занятого в процессе производства изделий общие корпоративные требования наполняются конкретным содержанием.

*Стремление к совершенствованию и инновациям (КК-1).* (Подобную компетенцию обозначают также «стремление к развитию»). Поскольку скорость обновления знаний уже достигла 1 цикла в три-пять лет и продолжает возрастать, новое знание в ближайшей

---

<sup>16</sup> Государственный стандарт РФ ГОСТ Р 51705.1-2001 "Системы качества. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. Общие требования" (принят постановлением Госстандарта РФ от 23 января 2001 г. N 31-ст).

<sup>17</sup> Технический регламент Таможенного союза 021/2011 «О безопасности пищевой продукции».

перспективе потребуется практически для каждой последующей решаемой работником задачи [7]. Кондитерская отрасль развивается на основе инновационных решений в области технологий, оборудования, пищевых ингредиентов. Создаются эффективные инновационные технологии производства изделий с высокими потребительскими свойствами, пониженной сахароемкости, калорийности и себестоимости, с полной заменой сахара на крахмальную патоку. Внедряются разработки по экономии дефицитного сырья, использованию местного нетрадиционного растительного сырья. Современные автоматические линии, экструдеры, печи, упаковочное оборудование открывают перед производством новые горизонты, позволяют перестраиваться под разные типы продуктов. Проводятся исследования по отдельным рецептурным компонентам, продлевающим сроки хранения кондитерских изделий и полуфабрикатов, по совершенствованию организации производственного процесса, приемов и методов труда.

*Критерии: способность изучать современную техническую литературу, способность саморазвиваться, способность оценивать и внедрять инновационные технологические процессы, инновации в сырьевом производстве, инновации в области кондитерского оборудования.*

*Клиентоориентированность (КК-2).* Широкий ассортимент вырабатываемой продукции высокого качества, пополнение рынка новыми изделиями свидетельствуют о клиентоориентированности предприятия. Между предприятием - производителем и потребителями должна существовать обратная связь, благодаря которой выявляются потребности потребителей, особые требования к некоторым видам изделий. В структуре кондитерских изделий должны присутствовать продукты с новыми оригинальными органолептическими показателями, вкусом, ароматом, структурой; изделия с пониженной калорийностью или повышенной пищевой ценностью; недорогие изделия “эконом-класса” или элитные изделия “премиум-класса”<sup>18</sup>. Необходимо умение грамотно и четко подать материал о продукции при реализации изделий, в том числе и для размещения на упаковке. Требуется своевременная реакция на запросы клиента - быстро изготовить изделия или изготовить к определенному времени. Завпроизводством требуются умения в области технологий маркетинговых исследований.

*Критерии: способность выявлять потребности потребителей, способность реагировать на пожелания и жалобы потребителей, способность проявлять стремление к обновлению ассортимента, способность к владению технологиями маркетинговых исследований.*

*Ориентация на результат (КК-3).* Джон Равен делает акцент на правильное понимание результативности, руководители и подчиненные нуждаются в том, чтобы их ценили в соответствии с полезными качествами, развитыми в ходе работы, и с реальными достижениями на своем рабочем месте [12]. Для достижения запланированных показателей от завпроизводством потребуется наличие способностей к организации обеспечивающих условий: оптимальная численность бригады кондитеров, ритмичное снабжение сырьем, рациональная организация производственного процесса и правильное использование рабочего времени каждого члена бригады, оснащенность производственных процессов технологическим и холодильным оборудованием, исправное состояние имеющегося оборудования, системы холодного и горячего водоснабжения, отопления, вентиляции, канализации, бесперебойная реализация вырабатываемых изделий.

---

<sup>18</sup> Проектирование небольших предприятий и цехов малой мощности. <http://baker-group.net/confectionery-formulations-technology-raw-materials-and-ingredients/articles-about-the-confectionery-business/5192-design-of-small-businesses-and-small-power-plants.html>.

Производства, ориентированные на результат применяют нефинансовые показатели, характеризующие выполнение тех или иных производственных процессов. Производственная программа по видам изделий распределяется между бригадами, бригады в свою очередь распределяют заказ на производственные процессы, устанавливаются задания непосредственным исполнителям, в конце рабочего дня проверяется выполнение работником сменного задания.

Контролируется выполнение заявок и соблюдение сроков их выполнения, ведется учет отклонений первоначального заказа от отгрузки и анализируются причины невыполнения.

Завпроизводством должен видеть резервы роста объемов производства: повышение уровня использования основных и оборотных фондов предприятия, устранение неритмичной работы оборудования, повышение коэффициента сменности, снижение показателей возврата продукции, уровня претензий.

Для успешного формирования производственной программы необходимо обеспечить разнообразие ассортимента кулинарных изделий, уметь прогнозировать будущий спрос, оперативно отслеживать изменения и быстро реагировать на них путем совершенствования технологических процессов, своевременного обновления оборудования, использования новых сырьевых компонентов.

Завпроизводством участвует в мероприятиях, проводимых с целью содействия продажам - изготавливаются образцы изделий для выставок, презентаций, пробы для дегустаций.

*Критерии: способность обеспечить стабильный выпуск продукции требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием, способность использовать резервы роста объемов и качества продукции, способность обеспечить выполнение ежедневных, ежемесячных показателей плана, готовность взять на себя ответственность за результаты работы.*

*Работа в команде (КК-4).* На крупных кондитерских предприятиях функционируют цеха основного и вспомогательных производств, службы главного механика и энергетика, главного технолога, лаборатории, финансовая служба, кадровая служба, отдел маркетинга. Одну из лидирующих позиций в команде руководителя предприятия занимает заведующий производством, он обеспечивает выполнение производственного задания по объемам, качеству, ассортименту. Заведующий производством должен уметь наладить эффективное взаимодействие и сотрудничество с отделами и службами, добиваться скоординированных действий для реализации целей предприятия, поддерживать общепринятые решения, не стараться занимать доминирующее положение или работать индивидуально, делиться информацией и возникающими идеями. Завпроизводством является также руководителем своего коллектива, в котором он должен создать доброжелательный микроклимат, управлять внутригрупповыми конфликтами. Заведующему производством необходимы знания теории межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии. В создании и реализации технологии формирования конфликтологической компетентности менеджеров и работников организации может принимать участие конфликтменеджер [5].

*Критерии: способность согласованно работать с руководством, способность организовать взаимодействие с другими отделами, способность находить общий язык с коллегами.*

*Разработка, внедрение и запуск в производство новых видов изделий (КК-5).* Новые изделия приготавливаются на основе новой рецептуры и технологии или нового вида сырья. Рецептура рассматривается кулинарным советом, утверждается руководителем предприятия, организуется пробная отработка (выпечка) изделия. На новое кондитерское изделие

оформляются рецептура, технологическая инструкция производства, разрешительные документы на ингредиенты и оборудование, используемые при производстве продукции (санитарно-эпидемиологические, гигиенические заключения), сертификаты соответствия.<sup>19</sup>

*Критерии: способность к участию в разработке рецептур на новые изделия, способность к организации пробной выпечки, способность к организации получения разрешительных документов на производство и реализацию нового изделия, готовность к внедрению новых рецептур и технологий в серийное производство.*

**Личностные компетенции.** Современные условия организации и управления производством предъявляют высокие требования к специалистам, в том числе психологическим особенностям их личности.

*Лидерские качества (ЛК-1).* Высокий уровень самооценки в совокупности с уверенностью в себе помогут в необходимых случаях рисковать, проявлять в критических ситуациях смелость и решительность. Активная жизненная позиция, инициативность вызывает у человека желание работать; умение притягивать к себе людей, умение убеждать позволяют создавать команду единомышленников. Лидер проявляет гибкость поведения и чувствительность к ситуации, координирует взаимоотношения в коллективе [3].

*Критерии: способность проявлять высокую самооценку и уверенность в себе, способность проявлять активную жизненную позицию, способность проявлять инициативность, способность преодолевать внутренние и внешние конфликты.*

*Ответственность, исполнительность (ЛК-2).* Исследователи установили, что существует взаимосвязь личностной и профессиональной ответственности человека. Претендент на должность завпроизводством должен быть подотчетным и вменяемым, готовым принимать обязанности, беспокоиться за качественное и своевременное их выполнение, доводить работу до логического завершения, стремиться самостоятельно справиться с трудностями.

*Критерии: способность анализировать ситуацию, прогнозировать последствия действий или бездействий, способность быть подотчетным, способность качественно и своевременно выполнять работу.*

*Высокая работоспособность, стрессоустойчивость (ЛК-3).* Рабочий день заведующего производством ненормированный, в процессе выполнения обязанностей приходится сверхнормативно напрягать физические и психические усилия, что может приводить к быстрому истощению сил, отвлечению внимания, срыву деятельности и, как следствие, неполучению требуемого результата [11]. Завпроизводством должен быть готов работать с напряженностью, характерной для выполняемой работы, спокойно воспринимать критику.

*Критерии: способность к напряженной работе, способность эффективно распоряжаться временем, способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям.*

*Коммуникабельность (ЛК-4).* Профессиональная деятельность завпроизводством осуществляется во взаимодействии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. В процессе подбора на должность завпроизводством исследуются коммуникативные навыки претендента: умение хорошо говорить, умение выражать мысль, уместно применять аргументы. Потребуется навыки грамотного письма и составления

---

<sup>19</sup> Технический регламент таможенного союза. ТР ТС 021/2011. О безопасности пищевой продукции.

документов, знания иностранного языка в пределах разговорного минимума и профессиональной терминологии. Завпроизводством должен уметь быстро налаживать контакты с людьми и уверенно чувствовать себя в коллективе.

*Критерии: способность к общению, способность устанавливать деловые контакты, способность составлять деловые письма и документы.*

*Аккуратность, чистоплотность (ЛК-5).* К работникам пищевых производств предъявляются такие требования как внимательность, точность дозировки, быстрота реакции, а также требования к внешнему виду. Эстетика спецодежды предполагает ее чистоту. Обслуживающий и производственный персонал кондитерской должен быть одет в соответствующую форменную или санитарную одежду и обувь установленного для данного предприятия образца, находящуюся в хорошем состоянии, без видимых загрязнений, повреждений и заметных следов ремонта<sup>20</sup>.

Аккуратность - способность работать с оборудованием или документами быстро, точно, после работы располагать их в удобном порядке, чтобы впоследствии легко возобновить работу.

*Критерии: способность проявлять аккуратность в изготовлении изделий, способность поддерживать порядок на рабочем месте, способность поддерживать порядок в рабочих документах.*

**Безопасность для компании.** Компетенции предъявляются к работающим с денежными средствами, ценностями, коммерческими секретами; подобная компетенция необходима для заведующего производством. Особенности личности изучаются с помощью психологических тестов, собеседования и других методов.

*Надежность сотрудника (БК-1).* Работник должен проявлять устойчивость к соблазнам хищения ценностей, уклонения от работы, агитации и подстрекания сотрудников. Он не должен быть замечен в фактах обмана, халатности и небрежности в работе, пренебрежения мерами безопасности, нарушения нормы служебного поведения и корпоративной этики [11].

*Критерии: способность проявлять устойчивость к соблазнам хищения материальных и нематериальных ценностей, уклонения от работы, агитации и подстрекания сотрудников.*

*Лояльность к работодателю (БК-2).* Работник должен рационально подходить к собственным запросам и к возможностям, которые может предоставить работодатель, с пониманием относиться к трудностям предприятия, безоценочно и не критично относиться к жизни, протекающей в организации [11].

*Критерии: способность рационально подходить к запросам, способность безоценочно и не критично относиться к работодателю.*

*Ориентация на длительную работу в компании (БК-3).* Компетентность включает в себя не только способности. Она подразумевает также внутреннюю мотивацию, которая не входит в понятие способности как таковой. Человек проявляет некоторые виды компетентности, преследуя лично значимые цели [12]. Стабильность предприятия, высокая оплата труда, наличие социального пакета, стиль поведения коллег, уровень безработицы в регионе относятся к наиболее весомым факторам в процессе принятия решения сотрудника остаться работать на предприятии на длительный срок.

---

<sup>20</sup> Межгосударственный стандарт ГОСТ 30524-2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу.



*Критерии: способность ставить долгосрочные цели, готовность планировать дальнейшую карьеру в данной организации, готовность соблюдать ранее принятые договоренности.*

Дескрипторное описание компетенций заведующего производством представлено в таблице 1.

**Таблица 1**

**Матрица компетенций заведующего кондитерским производством  
(разработано автором)**

№	Компетенция	Критерии
<b>Производственные компетенции</b>		
ПК-1	Соблюдение технологических процессов производства кондитерских изделий	Способность работать с технологическими картами, способность обеспечить последовательность технологического процесса, способность соблюдать режимы и способы обработки сырья, способность осуществлять контроль за технологией приготовления, проводить бракераж готовых изделий, способность разрабатывать производственные регламенты и инструкции по процессам основного производства.
ПК-2	Требования к сырью, полуфабрикатам, готовой продукции	Способность определять качество сырья, полуфабрикатов и готовой продукции; способность выявлять брак, дефекты в готовой продукции; готовность организовать бракераж продукции.
ПК-3	Работа со сборниками рецептур	Способность определять нормы закладки сырья по сборникам рецептур, способность использовать таблицы взаимозаменяемости, способность определять нормы отходов и потерь продуктов путем контрольных проработок, способность осуществлять контроль за нормами закладки сырья.
ПК-4	Эксплуатация технологического оборудования	Способность использовать кондитерское оборудование и инвентарь в соответствии с назначением, способность к правильной эксплуатации оборудования, способность владеть прогрессивными методами подбора технологического оборудования, способность осуществлять контроль за аппаратами, инвентарем, оборудованием.
ПК-5	Техника безопасности	Способность обеспечить безопасность технологических процессов, способность обеспечить должное выполнение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, инструкций о действиях в чрезвычайных ситуациях, способность обеспечить ведение журналов инструктажа по охране труда и технике безопасности, электробезопасности.
ПК-6	Санитарно-эпидемиологические нормы производства.	Способность обеспечить технологические процессы производства в условиях, соответствующих санитарно-эпидемиологическим требованиям; способность контролировать санитарное состояние помещения, оборудования, соблюдение работниками санитарных требований и правил личной гигиены.

№	Компетенция	Критерии
ПК-7	Современные информационные технологии	Способность использовать информационные технологии в управлении технологическими процессами, для ведения делопроизводства и оперативного производственного учета; способность работать в качестве пользователя персонального компьютера; способность работать с программными средствами общего назначения; способность создавать и работать с базами данных кондитерского производства.
<b>Управленческие компетенции</b>		
УК-1	Рациональная организация производства	Способность организовать производственные процессы мучных, сахаристых кондитерских изделий, способность организовать поточное, серийное, штучное производство, способность координировать процессы основного производства с другими структурными подразделениями, способность организовать производство в многосменном режиме.
УК-2	Рациональная организация труда	Способность организовать работу смены, способность организовать работу бригад, способность организовать рабочие места; способность распределять производственные задания между бригадами, способность составлять график работы сотрудников.
УК-3	Организация обеспечения сырьем, организация хранения сырья	Способность осуществлять составление заявок на необходимое сырье, своевременное получение со склада; способность осуществить проверку сырья на соответствие; способность организовать хранение сырья; готовность участвовать в закупке сырья, способность контролировать движение запасов сырья.
УК-4	Управление персоналом	Способность организовать подбор и отбор персонала, ввод в должность и адаптацию новых сотрудников, обучение персонала, способность владеть методами аттестации персонала, способность осуществлять мотивацию персонала, способность осуществлять контроль эффективности использования рабочего времени, готовность принимать меры при обнаружении дисциплинарных нарушений подчиненных работников.
УК-5	Оперативное планирование. Калькулирование	Способность составить производственную программу, способность разработать план производства по технологическим процессам, способность планировать потребность в ресурсах, способность составить наряд-заказ, способность выявлять отклонения от плана и их причины, вносить коррективы, готовность участвовать в подготовке и реализации мер по повышению эффективности работы производства, в составлении долгосрочных и среднесрочных планов производства.
УК-6	Учет, отчетность, организация документооборота	Способность организовать учет сырья, учет готовых изделий, способность правильно составлять и своевременно представлять отчетность о производственной деятельности, способность владеть методами делопроизводства и подготовки отчетности, способность организовать проведение инвентаризаций производства и составлять инвентаризационные ведомости.

№	Компетенция	Критерии
УК-7	Контроль качества и безопасности продукции	Способность контролировать качество продукции на основе принципов ХАССП, способность выявлять критические контрольные точки, способность разрабатывать предупреждающие и осуществлять корректирующие мероприятия.
<b>Корпоративные компетенции</b>		
КК-1	Стремление к совершенствованию и инновациям	Способность изучать современную техническую литературу, способность саморазвиваться, способность оценивать и внедрять инновационные технологические процессы, инновации в сырьевом производстве, инновации в области кондитерского оборудования.
КК-2	Клиентоориентированность	Способность выявлять потребности потребителей, способность реагировать на пожелания и жалобы потребителей, способность проявлять стремление к обновлению ассортимента, способность к владению технологиями маркетинговых исследований.
КК-3	Ориентация на результат	Способность обеспечить стабильный выпуск продукции требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием, способность использовать резервы роста объемов и качества продукции, способность обеспечить выполнение ежедневных, ежемесячных показателей плана, готовность взять на себя ответственность за результаты работы.
КК-4	Работа в команде	Способность согласованно работать с руководством, способность организовать взаимодействие с другими отделами, способность находить общий язык с коллегами.
КК-5	Разработка, внедрение и запуск в производство новых видов изделий	Способность к участию в разработке рецептур на новые изделия, способность к организации пробной выпечки, способность к организации получения разрешительных документов на производство и реализацию нового изделия, готовность к внедрению новых рецептур и технологий в серийное производство.
<b>Личностные компетенции</b>		
ЛК-1	Лидерские качества	Способность проявлять высокую самооценку и уверенность в себе, способность проявлять активную жизненную позицию, способность проявлять инициативность, способность преодолевать внутренние и внешние конфликты.
ЛК-2	Ответственность, исполнительность	Способность анализировать ситуацию, прогнозировать последствия действий или бездействий, способность быть подотчетным, способность качественно и своевременно выполнять работу.
ЛК-3	Высокая работоспособность, стрессоустойчивость	Способность к напряженной работе, способность эффективно распоряжаться временем, способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям.
ЛК-4	Коммуникабельность	Способность к общению, способность устанавливать деловые контакты, способность составлять деловые письма и документы.

№	Компетенция	Критерии
ЛК-5	Аккуратность, чистоплотность	Способность проявлять аккуратность в изготовлении изделий, способность поддерживать порядок на рабочем месте, способность поддерживать порядок в рабочих документах.
<b>Безопасность для компании</b>		
БК-1	Надежность сотрудника	Способность проявлять устойчивость к соблазнам хищения материальных и нематериальных ценностей, уклонения от работы, агитации и подстрекания сотрудников.
БК-2	Лояльность к работодателю	Способность рационально подходить к запросам, способность безоценочно и не критично относиться к работодателю.
БК-3	Ориентация на длительную работу в компании	Способность ставить долгосрочные цели, готовность планировать дальнейшую карьеру в данной организации, готовность соблюдать ранее принятые договоренности.

Матрица компетенций рекомендуется для планирования продвижения сотрудников по служебной лестнице (карты профессионального развития), разработки требований к претенденту при составлении профиля должности, составления на предприятии плана обучения и развития персонала, для разработки программ обучения работников пищевых производств, для определения эффективности деятельности специалиста (оценки персонала).

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелёв А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания. / Вестник Московского Университета. Серия 14. Психология. 2014. №1. С. 87-102.
2. Бурчакова И., Ермилова С. Организация процесса приготовления и приготовление сложных хлебобулочных, мучных, кондитерских изделий. - М.: Академия. 2014. 384 с.
3. Евтихов О.В. Е27 Тренинг лидерства: Монография. - СПб.: Речь. 2007. 256 с.
4. Евгений Севастьянов. Ключевые компетенции руководителя для эффективного управления подчинёнными - «страшный» чек-лист для самопроверки и оценки. Источник: <http://openstud.ru/blog/for-businessmen/chief-competences/>.
5. Калмыкеова О.Ю., Гагаринская Г.П. Формирование конфликтологической компетентности в процессе профессиональной подготовки менеджеров / Вестник Поволжского гос. ун-та сервиса. Экономика. 2012. №23. С. 97-105.
6. Кириллов А.Г., Гордиевских В.М. Методическая система формирования управленческих компетенций // Интернет-журнал «Науковедение», 2015 №4 [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2015. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/105PVN415.pdf>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/105PVN415.
7. Комаров Н.М., Иванова Н.В., Сафронов В.М., Новожинов С.Г. Влияние высокотехнологичности на формирование требований к профессиональной компетентности специалистов. // Интернет-журнал «Науковедение», 2012 №4

- (13) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2012. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/75ЭВН412.pdf>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
8. Компетентностный подход: пути реализации: монография / Г.П. Гагаринская, В.П. Гарькин, Е.Н. Живицкая, О.Ю. Калмыкова, Н.В. Соловова. Самара.: Универс групп, 2008. 258 с.
  9. Кузнецова Л., Сиданова М. Технология производства мучных кондитерских изделий. М.: Академия, 2016. 400 с.
  10. Овчинников А.В. Универсальная модель профессиональных компетенций // Интернет-журнал «Науковедение», 2014 №4 (23) [Электронный ресурс] - М.: Науковедение, 2014. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/100EVN414.pdf>, свободный. - Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
  11. Пеленицын А.Б., Сошников А.П. Оценка персонала. Психологические и психофизические методы. Обеспечение кадровой безопасности. - М.: Эксмо, 2009. 173 с.
  12. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация М.: Когито-Центр, 2002. - 400 с.
  13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1997. - 512 с.

**Obushenko Tatiana Nikolaevna**  
Samara state technical university, Russia, Samara  
E-mail: tatyanaobushenko@mail.ru

## Accounting human capital

**Abstract.** The structure of the competency model consists of five blocks: professional, managerial, corporate, personal, security for the company.

Production Manager must have knowledge, skills to enable the production of confectionery products in strict accordance with the developed technology. Recommended professional competence: the ability to follow the technological process, work with formulas, conduct inspections of products to evaluate the technological properties of raw materials. Production Manager should be able to operate the equipment in accordance with its purpose, to provide safe working conditions, to comply with the rules of sanitary-hygienic and technological modes in the production, sale and storage of products.

One of the main functions of management is organization, the development of management skills with emphasis on organizational skills: providing raw materials and storage of raw materials, rational organization of labor and personnel management, organization, operational planning, accounting, reporting, efficient workflow. Production Manager must have the skills of calculation of cost of raw materials and the cost of the product. The tasks of head of production includes continuous monitoring of technological processes, identifying deviations, identification of causes and decision-making on elimination of deviations. The implementation of these functions is reflected in the competence - quality control and product safety. The list of corporate competency covers the mandatory requirements for employees, depending on the degree of development of the industry, market saturation of goods and level of competition: the ability to innovate, customer orientation, the ability to achieve expected results, ability to work in team, development of new products, introduction and launch them into production. Based on the analysis of personal qualities necessary for performance of assigned functions, determined by personal competence: leadership skills, responsibility, diligence, high working efficiency, stress resistance, communication skills, accuracy and cleanliness.

Expertise in security for the company expressed as a reliability of the employee, loyalty to the employer, focus on the long-term work in the company.

**Keywords:** the model of competences; competence-based approach; the organisation of production; technological process; professional competence; managerial competence; organizational competence; personal competence; security for the company; culinary products