

Anton Maricela

Cls.:12A

M4-SERVICII DE PROTOCOL

Operații de Pregătire a Spațiilor de Servire

3.7. Evaluarea activității

Evaluarea activității profesionale reprezintă procesul de stabilire a modului și a măsurii în care angajatul își îndeplinește îndatoririle și responsabilitățile care revin postului ocupat, prin raportare la obiective sau la standarde stabilite anterior. Pentru a defini și a înțelege mai bine la ce se referă conceptul de evaluare a activității profesionale, trebuie să precizăm scopurile acestei activități.

Scopul evaluării activității profesionale poate fi:

- imediat și limitat, în acest caz, evaluarea este realizată în vederea disponibilizării sau a promovării/trimiterii la cursuri de specializare și de perfecționare;
- cu consecințe pe termen mediu; în acest caz, evaluarea personalului se face în vederea ierarhizării complexității sarcinilor și a responsabilităților și a stabilirii treptelor de salarizare;
- general și cu consecințe pe termen lung, în acest caz, se face evaluarea angajaților ca parte a procesului continuu și integrat de gestiune și dezvoltare a personalului și de consiliere a carierei individuale.

Utilitatea aplicării procesului de evaluare. Procesul de evaluare a activității profesionale este util atât unității, cât și angajaților. În urma evaluării, unitatea obține un „diagnostic”, o descriere a calității angajaților și a capacității acestora de a înregistra performanță în muncă.

În funcție de rezultatele evaluării, unitatea își poate defini politica de personal, strategia de salarizare, poate acționa în direcția atragerii de personal din afara sau în cea a formării și a dezvoltării personalului propriu. Nu în ultimul rând, conducerea unității poate planifica sau estima nivelul de productivitate pe intervale medii de timp, pentru a lua decizii pertinente în politicile de marketing sau de vânzări. În ceea ce privește angajatul, acesta este informat cu privire la rezultatele muncii și la performanțele sale, dacă sunt considerate bune sau dacă trebuie îmbunătățite; poate afla care sunt aspectele activității lui profesionale ce pot fi îmbunătățite și poate estima care este relația între nivelul de salarizare și performanțele sale. De asemenea, evaluarea performanțelor indică angajaților aspecte legate de progresul lor profesional, semnalând ce cunoștințe, îndemnări și abilități trebuie să-și dezvolte pentru o eventuală promovare, transferare etc.

În cadrul evaluării profesionale, scopul principal al feedback-ului oferit angajatului este de a influența, de a schimba și de a îmbunătăți comportamentul prin oferirea de informații periodice asupra performanței individuale. Prin urmare, procesul de evaluare poate constitui un stimulent pentru o muncă eficientă și pentru întărirea sentimentului de echitate. Uneori, se urmărește mai puțin „măsurarea” eficienței activității profesionale, procesul fiind centrat pe descrierea aptitudinilor, a competențelor și, mai ales, a trăsăturilor definitorii de personalitate ale angajaților, în scopul cunoașterii și al adaptării conduitelor lor în interacțiunile reciproce.

Relațiile de muncă dintre un șef cu subordonați săi îi oferă ocazia de a formula aprecieri asupra performanțelor acestora.

În funcție de modul de organizare a procesului de evaluare (sistematic sau nesistematic/ ocazional), evaluarea profesională poate să se realizeze atât informal, cât și sistematic/formal.

Evaluarea informală apare atunci când un șef sesizează performanțele unui angajat. În mod spontan, în afara unui sistem periodic de evaluare, și transmite concluziile sale fie direct subordonatului (în mod informal, confidențial), fie în cadrul unor ședințe/întâlniri de lucru.

Evaluarea sistematică/formală se realizează atunci când contactul dintre șef și subordonat în vederea evaluării este definit formal și este stabilit ca o activitate periodică (trianuală, anuală), bazată pe o metodologie specifică de evaluare a performanțelor subordonaților de către șefii lor direcți.

Autoevaluarea poate și ea fi folosită în unele situații de evaluare a randamentului profesional. În esență, autoevaluarea este un instrument de autodezvoltare care-l determină pe angajat să-și identifice punctele tari și pe cele slabe și să-și stabilească obiectivele de îmbunătățire a competențelor și a rezultatelor în muncă. Autoaprecierea poate funcționa ca un stimul puternic și poate constitui o modalitate de sporire a încrederii fiecărui angajat în abilitatea sa de a îndeplini o sarcină dată. Autoaprecierea nu poate fi utilizată ca etapă preliminară în evaluarea angajatului. În acest caz, criteriile de evaluare sunt atât de clare și de precis cuantificate, încât fiecare angajat să-și poată calcula singur punctajul final. Șeful va avea sarcina de a verifica corectitudinea evaluării individuale.

Evaluarea activităților de protocol conduce la evidențierea corectitudinii modului de realizare a activităților specifice, a aspectelor pozitive și a celor negative ale activității desfășurate și la stabilirea măsurilor de perfecționare.

■ Corectitudinea lucrărilor specifice

În timpul efectuării operațiilor de servire, personalul trebuie să țină seama de anumite reguli:

- să evite exprimarea pe chip a enervării, a mirării, a nemulțumirii, a oboselei și să creeze un climat de destindere și bună dispoziție;
- să afișeze întotdeauna un zâmbet profesional care să nu se confunde însă cu un râs forțat, să fie amabil și deschis față de consumatori;
- să asigure discreție, fără a manifesta însă dezinteres;
- discuțiile purtate, informațiile date, întreaga conversație purtată cu consumatorii să fie făcută cu calm, cu competență, în limitele bunei-cuviințe.

În modul de îndeplinire a lucrărilor specifice se disting următoarele **aspecte pozitive și negative**:

Aspecte pozitive:

- respectarea regulilor de protocol și de tehnica servirii consumatorilor;
- abilitatea de a recunoaște simptomele unei deteriorări ale relațiilor cu consumatorii;
- încurajarea personalului să identifice și să propună soluții pentru problemele apărute;
- rezolvarea reclamațiilor;
- creșterea volumului încasărilor;
- satisfacția consumatorului.



3.2. Fundamentul profesional

Evaluarea fundamentului profesional și performanței se realizează prin urmărirea ritmului de lucru, a promptitudinii, a adaptării la cerințele activităților de protocol și a evenimentelor, a satisfacerii cerințelor clienților etc.

Obținerea unui randament profesional individual și de echipă necesită respectarea următoarelor cerințe privind activitatea salariaților:

α. ■ Ritmul de lucru

În funcție de tipul activității, de experiență și profesionalismul lucrătorului, ritmul de lucru diferă de la o persoană la alta.

În general, acesta trebuie să fie dinamic, respectând regulile de protocol și de tehnică servirii consumatorilor.

Munca excesivă duce inevitabil la un ritm de lucru din ce în ce mai lent, iar repetarea aceleiași mișcări ore în șir influențează în mod negativ ritmul de lucru.

■ Promptitudinea servirii

Pentru a da dovadă de promptitudine, lucrătorul:

- va efectua servirea clienților rapid, metodic, organizat;

- va reduce numărul de deplasări, ceea ce conduce la evitarea oboselii și la asigurarea servirii rapide și va efectua doar deplasările care au un scop bine definit;

REZULTAT

Ritmul de lucru este influențat de:

- ✓ Modul de organizare a activității;
- ✓ Educația și efortul angajatului;
- ✓ Combinarea flexibilității cu fermitatea;
- ✓ Starea de sănătate;
- ✓ Experiența profesională în domeniu.

3.3. Motivarea personalului

Satisfacțiile personalului urmare a realizării sarcinilor atribuite cu conștiinciozitate și profesionalism pot fi amplificate prin diverse modalități de stimulare, atât morale, cât și materiale.

■ Stimulente morale

Stimulentele morale, precum mulțumirile, laudele, avansările în grad, sunt cel mai frecvent utilizate ca formă de motivare și sunt folosite cu eficiență în munca lucrătorilor, contribuind la ridicarea moralului acestora, la dezvoltarea lor individuală și la un climat favorabil muncii.

Evidențierea în fața echipei reprezintă un instrument motivațional utilizat de directorul unității de alimentație prin mulțumiri, laude, acordare de încredere. Acest mod de exprimare a aprecierii îi face pe angajat să se simtă bine, simpatizat de colegi, să se bucure de prestigiu.

Comportamentul lucrătorului poate fi un exemplu de urmat pentru toți membrii echipei de lucru.

■ Stimulente materiale

Aprecierea conducerii unității față de activitatea desfășurată de lucrători se poate concretiza și în stimulente materiale: primă de vacanță, primă de sărbători, primă cu ocazia zilei de naștere, cadouri pentru copiii angajaților etc.

Stimulentele materiale contribuie, deopotrivă, la creșterea gradului de satisfacție al lucrătorilor.

În unele unități de alimentație există o politică stimulativă de salarizare, în urma căreia toți angajații primesc salarii individuale și participă la împărțirea profitului. În plus, în funcție de performanțele din timpul anului, primesc și alte sume, variabile.



ȘTIAI CĂ...

- O modalitate de stimulare materială este cea prin care fiecare angajat poate fi considerat un potențial client, statut care îi permite ca, după un an de muncă, să primească un card care îi conferă avantaje deosebite. Astfel, angajatul beneficiază de prețuri speciale la produsele unității în care lucrează, în orice țară în care unitatea este prezentă.

XII M4 (4)

3.4. Neajunsuri în activitatea de protocol

În activitatea de protocol se pot întâlni și neajunsuri, cum ar fi:

- organizarea ineficientă;
- completarea greșită a fișei de acțiuni;
- comunicarea ineficientă cu consumatorii;
- efectuarea necorespunzătoare a acțiunilor de pregătire și de derulare a activităților de protocol.

Evaluarea de către consumatori a calității serviciului sau a dimensiunilor calității serviciului se face luând în considerare:

- elementele tangibile: echipamentele de lucru, materialele de comunicare etc.;
- fiabilitatea: abilitatea personalului în executarea corectă și cu grijă a serviciului promis;
- capacitatea de răspuns: dispoziția personalului de a-i ajuta pe clienți și de a le furniza un serviciu rapid;
- profesionalismul: respectarea calității și cunoașterea executării serviciului de către personal;
- politeza: atenția, considerația, respectul și amabilitatea din partea personalului de contact;
- credibilitatea: veridicitatea, încrederea, onestitatea în privința serviciului furnizat de către personal;
- securitatea: lipsa pericolelor, a riscurilor sau a incertitudinilor;
- accesibilitatea;
- comunicarea: transmiterea de informații clienților folosind un limbaj adecvat;
- înțelegerea clientului: depunerea de eforturi pentru cunoașterea clienților și a nevoilor lor.

Măsurarea așteptărilor clienților se bazează pe unul dintre cele două niveluri-standard:

- a) serviciul dorit, prin care se înțelege nivelul de serviciu pe care clientul speră să-l primească;
- b) serviciul adecvat, prin care se înțelege nivelul minim al prestațiilor pe care clienții sunt dispuși să-l accepte ca fiind suficient; nivelul care este acceptat depinde de alternativele disponibile.

Între serviciul dorit și serviciul adecvat există o zonă de toleranță care reprezintă intervalul pe care consumatorul îl consideră satisfăcător; intervalul de toleranță în care clientul consideră serviciul ca fiind satisfăcător variază de la un client la altul, inclusiv la același client de-a lungul timpului.

XII M4 (5)

3.5. Planul de măsuri ameliorative

Verificarea continuă a realizării obiectivelor și reconsiderarea lor este o parte esențială a procesului de îmbunătățire continuă a serviciului. Verificarea realizării unui obiectiv are loc atunci când:

- a) obiectivul se exprimă prin intermediul unei scări cantitative și calitative;
- b) s-a stabilit o valoare numerică pentru acesta sau un punct pe o scară calitativă;
- c) obiectivul are un instrument care să permită măsurarea rezultatului;
- d) există posibilitatea de comparație a rezultatului obținut cu cel propus.

Costul stabilește necesitățile consumatorilor și traduse în limbajul specific al organizației, trebuie determinate unitățile de măsură, precum și un sistem de măsurare a efectului. Aceste unități de măsură constituie indicatori de calitate și informează organizația în legătură cu gradul de îndeplinire a obiectivului.

În faza de planificare se stabilesc obiectivele ce se doresc a fi realizate. După ce planul a fost realizat, se controlează rezultatele și se compară cu obiectivele planificate. Astfel, se poate aprecia dacă obiectivele au fost atinse sau, dimpotrivă, dacă există disfuncționalitate între unele și celelalte. Începând din acel moment, se inițiază faza de îmbunătățire, în care se vor analiza cauzele acestor disfuncționalități și se vor genera soluțiile oportune pentru a le corecta, realizând o nouă planificare și reincepând ciclul. Nu este obligatoriu să se constate o neconcordanță între obiective și rezultate pentru a se pune problema îmbunătățirii. Este posibil, și chiar recomandabil, din perspectiva îmbunătățirii continue, ca, după atinse scopurile propuse, să se ia decizia îmbunătățirii randamentului, formulându-se obiective mai ambițioase. Se poate întâmpla, de asemenea, ca obiectivele, deși s-au realizat din plin, să nu fie în concordanță cu așteptările și cu necesitățile actuale ale clienților, ceea ce ar presupune o nouă planificare care să includă și noile elemente.

În oricare dintre cazuri, pentru a asigura succesul unui program de îmbunătățire a calității va fi necesar să distingem între problemele cronice și problemele sporadice.

Acțiunile de ameliorare a serviciilor de protocol trebuie să implice următoarele elemente:

■ **Identificarea celor care vor fi afectați.** Probabil aceasta este prima cerință pentru a evita eșecul. Acțiunile de ameliorare care vizează acest element vor implica, de multe ori, modificări în activitățile conducătorilor și ale personalului, în general, un schimb de funcții și, uneori, de responsabilități. Este necesar, deci, să se delimiteze locurile de muncă, funcțiile și persoanele afectate de schimbări, comunicându-le acestora obiectivele și implicându-le cât mai activ posibil în proiectul îmbunătățirilor.

■ **Aprobarea conducerii.** Orice plan de ameliorare trebuie să fie aprobat de conducere, care trebuie să se implice și să îi sprijine deschis și explicit.

■ **Mărirea volumului de muncă.** În general, fiecare acțiune de îmbunătățire presupune o creștere a noilor de muncă a persoanelor implicate; această redimensionare a volumului de activități trebuie să fie însoțită și de recompense acordate lucrătorilor, care să mențină nivelul implicării, motivația și efortul.

■ **Organizarea.** Îmbunătățirea calității are succes dacă este realizată într-o formă organizată.

În dezvoltarea proiectelor de ameliorare, se pot distinge trei momente:

- ⇒ stabilirea diagnosticului problemei;
- ⇒ enumerarea problemelor;
- ⇒ implementarea îmbunătățirii.

571 M4 (6)

3.6. Eficiența măsurilor ameliorative

Ca și în alte domenii de activitate, eficiența în activitatea de protocol se referă, în principal, la o bună gestionare a resurselor umane, financiare și materiale, în scopul obținerii de rezultate maxime, acesta fiind, de altfel, obiectivul principal al oricărui agent economic.

Eficiența se exprimă printr-o multitudine de indicatori calitativi, precum profitul, rata profitului, rata rentabilității, sau pierderi, precum productivitatea capitalului și productivitatea muncii care încearcă să evidențieze activitatea depusă și rezultatele obținute la nivelul fiecărei componente sau la nivelul întregului domeniu.

ESTE BINE SĂ ȘTI...

- Pentru a fi eficientă munca lucrătorilor, trebuie să fie îndeplinită condiția de maximizare a raportului dintre rezultatul efectiv al activității și efortul depus (cheltuieli depuse pentru obținerea rezultatului sau, altfel spus, raportul dintre efect și efort).

APLICAȚII

1. Prezentati în ce constă eficiența activității profesionale.
2. Precizați cum se poate realiza evaluarea profesională.
3. Dați trei exemple de aspecte pozitive ale activității de protocol.
4. Enumerați posibilitățile de perfecționare ale activității de protocol.
5. Precizați cum se realizează evaluarea randamentului profesional al lucrătorului.
6. Enumerați indicatorii prin care se exprimă eficiența măsurilor ameliorative.