

Р. Д. Пичугин

Магистрант

*Сибирско-американский факультет менеджмента
Байкальской международной бизнес-школы
Иркутского государственного университета*

HR-СТРАТЕГИЯ РЕСТОРАНА: ОТ ОБЩИХ ФРАЗ К НАПРАВЛЕННЫМ ДЕЙСТВИЯМ

Аннотация. В данной статье рассмотрены основные концепции стратегического планирования HR на примере ресторанного бизнеса. Представлены основные компоненты и мероприятия. Также приведено суждение о необходимости системного подхода в рамках разработки HR-стратегии ресторана. В качестве примера рассмотрен переход на информационную систему управления.

Ключевые слова: стратегия, управление персоналом, контроллинг, системный подход, информационная система.

В основе управления бизнесом лежит разработка стратегии, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия компании – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей (рис. 1).

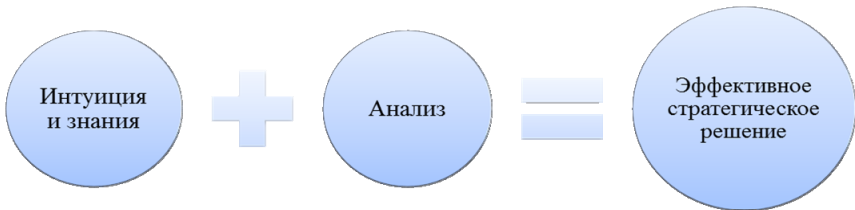


Рис. 1. Основа для принятия эффективного стратегического решения

Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития и деятельности и заключается в выборе общего направления, осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса. Другими словами, стратегия означает выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции и ведения бизнеса. Стратегический анализ и выбор являются одним из этапов процесса стратегического менеджмента, в течение которого менеджеры осуществляют изучение и выбор такой деловой стратегии, которая позволила бы их бизнесу удержать или создать устойчивое конкурентное преимущество [2].

Самые сильные и жизнеспособные компании используют передовые технологии, руководствуются справедливыми принципами, имеют продуманные цели, высоко мотивированный и грамотный персонал, который практически отождествляет себя с компанией. Это гибкие, быстро и уверенно развивающиеся компании. Но добиться успеха, копируя чью-то стратегию, вряд ли удастся. Для того чтобы хорошо приспособиться к быстро изменяющимся условиям, диктуемым современным рынком, компания должна иметь четкие цели, видение будущего, свою миссию, ценности, соответствующие интересам клиентов, и разработанные на их основе стратегические принципы.

Многие ли задумываются, почему из созданных при равных условиях коммерческих предприятий выживает только треть? Причин тому множество. Одни – не справились с натиском конкурентов, другие – не нашли свою нишу, третьи – не успели перестроиться и начать следующий виток развития. И так можно продолжать почти до бесконечности. В результате намечается вывод – будущее за передовыми технологиями, будь то производство, продажи, или ресторанная индустрия [1].

Функциональные стратегии – стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, и стратегия персонала. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

В качестве основных компонентов HR стратегии можно назвать следующие:

1. Стратегия развития кадрового потенциала предприятия (планирование кадровых потребностей предприятия, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала).

2. Социальная стратегия предприятия (совершенствование социальной структуры коллектива предприятия, улучшение условий и охраны труда).

Основные мероприятия (табл. 1):

1. Повышение профессионализма. Необходимо вести работу по повышению квалификации работников. Введение единого стандарта обслуживания для официантов, хостесс, и барменов.

2. Контролинг. Регулярный контроль результатов деятельности всех работников с основной целью – предотвращение ошибок или их исправление на самой ранней стадии возникновения [3].

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Параметр	Целевая группа	Мероприятия	План
Уровень профессионализма	Производственный персонал	Периодические тренинги и программы обучения	Ежеквартально
Контроллинг	Весь персонал	Составление контрольных карт, аттестация официантов и поваров	Ежемесячно
Мотивация	Производственный и обслуживающий персонал	Конкурс «продаж» среди официантов, разработка программы поощрения поваров	Ежемесячно
«13 зарплата»	Весь персонал (со стажем в компании больше 1 года)	Материальное поощрение сотрудников, лояльных к компании	Раз в год (начиная с 2015 г.)
Условия труда	Весь персонал	Проверка состояния служебных помещений, уборных, раздевалок, рабочих мест. При выявлении недочетов, принятие мер для их исправления	Еженедельно

Для стратегического планирования персонала необходим системный подход. Руководители должны знать, как развиваются их подчиненные, какие позиции необходимы для функционирования бизнеса. Важно заглядывать в будущее, чтобы прогнозировать изменение спроса на рынке труда, оценивать вероятную потребность в талантах и понимать, как привлекать, нанимать и удерживать людей.

Понятие «бизнес-процессы», в рамках системного подхода, в последнее время весьма популярно и даже покрыто некоторым налетом мистики. На самом деле все просто. Бизнес-процесс – это набор действий, который выполняется в компании для получения заданного результата. Например, бизнес-процесс «Обслуживание клиента» (рис. 2). От эффективности бизнес-процессов напрямую зависит конкурентоспособность и прибыльность компании. Бизнес-процесс должен быть: а) описанным, б) оптимальным, в) действительно выполняться согласно описанию, и г) совершенствоваться. Именно от этого зависят результаты работы компании, в том числе и финансовые [4].



Рис. 2. Пример бизнес-процесса «Обслуживание клиента в кафе»

Для получения положительного конечного результата необходимо выполнение ряда условий:

- концентрация на приготовлении блюд без брака, снижение сырьевых потерь;
- приготовление блюд без задержек;
- правильная подача блюд и напитков;
- правильная сервировка;
- высокий уровень качества обслуживания.

В результате, владельцы и руководители ресторана получают следующие выгоды от формализации и оптимизации процессов:

- четкое понимание того, как работает предприятие;
- стандартизация процессов;
- повышение качества работ и управляемости бизнеса;
- контроллинг;
- уменьшение зависимости бизнеса от человеческого фактора сотрудников;
- и, как следствие, повышение удовлетворенности клиентов, снижение издержек и рост прибыли.

Инновационным аспектом для максимальной поддержки внедрения системного подхода в управлении персоналом можно считать переход на специальное программное обеспечение. Информационная система является одним из главных конкурентных преимуществ разрабатываемой бизнес стратегии. Далее представлены основные аспекты работы новой системы с условным обозначением IPizza для формата пиццерии.

Трекинг – система управления заказами в пиццерии. Суть системы заключается в том, что на каждом узлом участке производства происходит обмен информацией между исполнителями и информационной системой. Система предоставляет работникам только необходимые на конкретном этапе производства данные. Это снижает риски ошибок. Исполнители в свою очередь отмечают выполнение операций в системе. Система отслеживает выполнение заказов на всех стадиях. Как все это работает на практике? На кухне размещаются планшетные компьютеры, подключенные с помощью Wi-Fi к информационной системе IPizza. На каждом участке производства на планшетных компьютерах выводится специальный интерфейс. Повар получает информацию о заказе и фиксирует свои действия на планшетах. Сделал пиццу, поставил пиццу в

печку, отправил заказ – все это необходимо отметить в системе с помощью нажатия кнопки на экране, которые удобно расположены на кухне.

Задачи трекинга – повысить эффективность и сделать производство прозрачным. Система призвана снизить количество ошибок, уменьшить зависимость от человеческого фактора, повысить скорость работы, позволить выстроить производственный конвейер в часы пик. Это не только инструмент для повышения производительности, но и инструмент контроля. Система позволит отслеживать в режиме онлайн – с какой скоростью выполняются заказы, сколько по времени занимает каждый производственный этап (например, время от поступления заказа на кухню до момента, когда пицца помещается в печь). Все это позволит контролировать нормативы по скорости работы, оценивать качество работы смены, персонала, пиццерии в целом. Невозможно что-то улучшить, если нет объективной информации.

Модуль для управления персоналом:

- учет рабочего времени;
- составление графиков работы;
- информационная база работников;
- управление обучением сотрудников;
- экспорт данные в специализированные программы – 1С Зарплата и Кадры.

Особенности:

1. Каждый работник имеет свой аккаунт в информационной системе (доступ осуществляется через Интернет). В системе работник всегда может посмотреть количество отработанных часов, текущую заработную плату, график работы, новости компании.

2. Напоминания о выходе на работу будут организованы в виде SMS-уведомлений. Эта функция будет особенно актуальна для сотрудников с неполным рабочим днем, а также курьеров на своих машинах.

В сущности, внедрение таких программ и мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

Подходы к бизнесу у всех разные, но существующие условия на рынке таковы, что без четкой стратегии развития, предприятие рискует прекратить свое существование. Следующим важным фактором являются «всеми любимые» инновации. Как бы к этому не относились в серьез, прогресс не стоит на месте, более того, на рынке периодически появляются гении, будь то маркетинга, менеджмента, или даже инженерии. Они несут на себе то самое бремя лидеров и продвигателей, и благодаря им зарождается рыночная конкуренция, каждый стремится к тому, чтобы не остаться ни с чем.

В последнее десятилетие все более актуальны вопросы автоматизации и оптимизации производства, да и в целом работы компании. На мой взгляд, данный аспект заслуживает пристального внимания, так как разрабатываются различные новые технологии учета, автоматизации торговли, контроллинга. Чтобы преуспевать в своей отрасли необходимо выделяться, быть на шаг впереди конкурентов.

Список литературы

1. Котин М. В. И ботаники делают бизнес / М. В. Котин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 272 с.
2. Мацковская М. Стратегическое HR-планирование [Электронный ресурс] / М. Мацковская // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 11. – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/316/8417/>.
3. URL: <http://stplan.ru/articles/theory/stanaliz.htm>.
4. URL: <http://smallbusiness.chron.com/role-responsibilities-hr-restaurant-24835.html>.