

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность курсовой работы обусловлена следующими положениями. Современное общество, как никогда раньше, стало зависеть от коммуникации, ее эффективности и реального влияния на жизнь людей. Мы вступили в эпоху информационного общества, и это уже не просто научная концепция, а реальность, к которой нам необходимо быть готовым и технологически, и технически, и, самое главное, психологически. В современных условиях, характеризующихся колоссальным увеличением потоков информации, совершенствование коммуникационного процесса и информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархической лестницы, как по вертикали, так и по горизонтали, является одним из важных направлений, на котором руководители всех уровней должны сосредоточить свои усилия.

Актуальность представленной работы заключается в обосновании того, что в основе функционирования любой системы, в том числе коммерческой организации, лежит управление, а все функции управления связывает коммуникационный процесс, который имеет ярко выраженный информационный характер. Информационные потоки имеют тенденцию к постоянному увеличению, откуда следует, что без совершенствования коммуникационных процессов - эффективное управление немыслимо.

В настоящее время все большее число российских компаний осознает важность установления и поддержания устойчивых связей и позитивных отношений не только с широкой внешней общественностью, но и с собственным персоналом. Независимо от того, какую деятельность осуществляет та или иная организация, необходимым условием ее существования и достижения актуальных и стратегических целей является координация работы и взаимодействие всех ее сотрудников. Развитая сеть коммуникаций обеспечивает точность, систематичность, доступность и скорость передачи информации, а также формирование единой корпоративной культуры.

Качественное и своевременное информирование сотрудников, сбор обратной связи и создание благоприятного социально-психологического климата в коллективах напрямую сказывается на производительности и, как следствие, на работе

предприятия в целом.

Целью курсовой работы является изучение влияния процесса коммуникаций на эффективность управления организацией на примере ООО «Суши Мастер Столица».

Достижение данной цели определило постановку и потребовало решения следующих задач:

- изучить понятие коммуникаций в системе управления организацией;
- раскрыть роль коммуникационных процессов в управлении персоналом;
- представить общую характеристику деятельности ООО «Суши Мастер Столица»;
- провести анализ внутреннего коммуникационного процесса в ООО «Суши Мастер Столица»;
- разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникационного процесса в ООО «Суши Мастер Столица».

Объектом курсовой работы выступают социальные процессы и явления, их участники и отношения, возникающие между ними в процессе деятельности ООО «Суши Мастер Столица».

Предмет изучения – система внутренних коммуникаций в организации ООО «Суши Мастер Столица».

В процессе подготовки курсовой работы были изучены труды известных отечественных и зарубежных специалистов в области теории и методологии управления, таких, как: Адамова А.Ч., Алиев О.М., Бобылева М.В., Веснин В.Р., Вологина О.В., Гавра Д., Герасимов Б.Н., Дятлова В.И., Мазитов Ф.Ф., Селиверстова М.В., Ярославцева Н.Н. и др.

Методическая база исследования представлена монографическим методом, опросом и анкетированием персонала, таблично-графическим методом, анализ и синтеза и др.

Практическая значимость курсовой работы заключается в применимости разработанных мероприятий по повышению эффективности системы коммуникаций в практической деятельности ООО «Суши Мастер Столица»

Курсовая работа включает: введение, три главы, заключение, библиографию и приложения.

# Глава 1. Теоретические основы коммуникационных процессов в управлении организацией

## 1.1 Понятие коммуникаций в системе управления организацией

Коммуникация представляет собой важную часть процесса управления. Коммуникация включает в себя организационное и межличностное общение. При специализации управления значительно расширены области воздействия интерактивных контактов. Данные контакты развиваются на основе спутникового телевидения, интернета, личных продаж, телевизионной рекламы. В качестве управленческой функции коммуникация в настоящее время играет роль стратегического ресурса, который определяет эффективность и качественный рост организации. На данном этапе эффективность субъекта связана с коммуникациями, которые создаются при деятельности организации. Информация на данном этапе становится определяющим фактором деятельности организации при изменении внешней среды и при достижении максимальной эффективности развития.[\[1\]](#)

Организация развивается на основе воспроизведения образовательного, интеллектуального и культурного капитала. Управление может быть успешным только тогда, когда оно строится на основе определенного коммуникативного пространства. Коммуникация представляет собой средство, обеспечивающее эффективность при достижении запланированных целей.

При любом уровне управления руководство отвечает за организацию коммуникации, так как это основная область, обеспечивающая эффективность предприятия. Коммуникация – это актуальное взаимное действие, в момент которого (здесь и сейчас исключительно) осуществляется не обмен, а производство информации и смыслов. Причем и то, и другое не только осваивается участниками коммуникации, но и переформатирует окружающую среду, посредством трансляции в нее продуцируемой информации и смыслов.

Коммуникация как функция управления определяет, что она является составной частью структуры интеллектуального капитала. При этом коммуникация не

обладает материальной формой. При оценке интеллектуального капитала необходимо использовать интегрированный подход к коммуникациям. В общую стратегию предприятия коммуникации интегрируются на основе гармонизации и синхронизации процессов. При этом предполагается создание двусторонних отношений организации и разных целевых аудиторий.[\[2\]](#)

Теория коммуникации содержит разные подходы к типологии. В частности, выделяется внутриличностная коммуникация, межличностная коммуникация, межгрупповая коммуникация, внутригрупповая и массовая коммуникация. Данные типы коммуникации реализуются в разных сферах, притом коммуникация существует между людьми разного возраста, пола, между разными категориями населения. Также коммуникация может существовать между организациями, между странами, между территориями. Основными критериями классификации коммуникации могут служить такие, как способ установления контакта, масштаб коммуникации, уровень организованности коммуникации, направленность, используемые знаковые системы коммуникации.

Согласно масштабу коммуникации можно выделить массовую коммуникацию, коммуникацию среднего уровня, которая ограничивается масштабами группы организаций, локальную коммуникацию, внутригрупповую и межгрупповую коммуникацию. Межличностная коммуникация осуществляется между отдельными людьми, а внутриличностная коммуникация представляет собой внутреннее общение человека с собою.

Внутриорганизационная коммуникация определяется как коммуникация в пределах одной организации. К подобным коммуникациям относится взаимодействие членов организации со структурными подразделениями, а также взаимодействие структурных подразделений между собой.[\[3\]](#)

Специалисты в области менеджмента выделяют успешную коммуникацию как главное условие успеха на пути достижения эффективности их организаций.

Чтобы глубже вникнуть в суть данного понятия, необходимо проанализировать немногочисленные имеющиеся на данную тему труды, в частности, таких авторов как Абакумов В.В., Каймакова М.В., Морозова Н.А.

В таблице 1 представлены определения понятие внутрикорпоративных коммуникаций у разных авторов.

Таблица 1

## Понятие внутрикорпоративных коммуникаций у разных авторов [\[4\]](#)

Исследователи      Значение термина «внутрикорпоративные коммуникации»

Абакумов В.В. и      Это «коммуникации между структурными подразделениями и  
Голубев А.А.              отдельными исполнителями»

Каймакова М.В.      Внутрикорпоративные коммуникации – это информационные  
воздействия, в которые люди вступают при выполнении своих  
функциональных обязанностей или должностных инструкций

Морозова Н. А.      Внутрикорпоративные коммуникации – это система управления  
внутренними потоками информации, нацеленными на создание  
положительного имиджа и благоприятного мнения о себе у  
сотрудников компании, это сообщения, исходящие от  
корпорации и ее руководства к сотрудникам

Особо стоит отметить наличие в организации коммуникаций неформального характера, которые основаны на нерегламентированных, личных отношениях между людьми. В литературе описаны основные их особенности: низкая достоверность сообщений, высокая скорость передачи информации и большой объем аудитории.

Основной формой являются слухи, а с ними также нужно уметь работать, так как распространение слухов и существование «сарафанного радио» в компании может повлиять на ее работу.

Таким образом, можно сделать вывод, что не стоит недооценивать роль неформальных коммуникаций. Неформальные коммуникации играют роль дополнения к формальной системе коммуникаций. Грамотное управление неформальными коммуникациями способно привести к повышению эффективности коммуникационных процессов в целом. Управление неформальными коммуникациями с целью создания эффективной корпоративной культуры и повышения конкурентоспособности фирмы - это целенаправленная деятельность по формированию ситуации, в которой ценности компании и коллектива, работающего в ней, совпадают.

Есть различные подходы к типологии коммуникаций. В зависимости от наиболее значимых оснований различают следующие.

Некоторые ученые определяют коммуникацию как любое отклонение от заданных организацией параметров скорости передачи информации и степени ее адекватности, что закономерно ведет к недостижению организационных целей, не рассматривается как целостное и комплексное исследовательское направление, а распадается на множество подпроблем, каждая из которых исследуется в своем методологическом и понятийном поле. По использованию в процессе общения дополнительных средств (техника, посредники) коммуникации вообще и внутрикорпоративные в частности делятся на:[\[5\]](#)

- непосредственные (очные) – участники коммуникации общаются напрямую, «лицом к лицу»;
- опосредованные (заочные) – участники используют дополнительные коммуникативные средства (телевидение, телефон, тексты, посредники).

Специалисты-практики понимают внутренние коммуникации как систему горизонтальных и вертикальных связей внутри компании, позволяющих осуществлять обмен информацией между сотрудниками, разрабатывать информационные источники, формировать корпоративную культуру организации и создавать положительный имидж компании в глазах персонала.

Рассматривая классификацию коммуникаций в организации, прежде всего, необходимо обозначить два типа коммуникаций:

- внутриорганизационные – вертикальные и горизонтальные;
- коммуникации с внешней средой.

Внешняя коммуникация представляет собой взаимодействие организации и сотрудников с социумом. Это очень важная коммуникация, ведь то, как ты можешь общаться, правильно взаимодействовать с другими предприятиями и обществом, может зависеть успех деятельности предприятия.

Внешние коммуникации представляют собой систему связей социальной системы с внешними социальными образованиями. Любая организация существует в окружении внешней среды. В связи с этим для любой организации важным компонентом является внешняя коммуникация.

Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой.

Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.[\[6\]](#)

Внутренние коммуникации – это коммуникации с персоналом компании.

Эффективные внутренние коммуникации являются жизненно необходимым механизмом для любой организации. Они включают в себя все виды общения и коммуникаций персонала, существующие в организации.

Внутренняя коммуникация в организации – процесс взаимодействия сотрудников, их взаимопонимание и взаимодополнение друг друга, которое приводит к успеху их организацию. С помощью коммуникации сотрудники получают необходимые знания и мотивацию, которые могут помочь им в дальнейшем рабочем процессе.[\[7\]](#)

Внутрикорпоративные коммуникации – это система. Кроме того, такая точка зрения отражает предназначение коммуникаций наиболее широко и максимально точно, говоря о ее влиянии на формирование корпоративной культуры и создание имиджа.

Согласно способу установления контакта и проведения коммуникации можно выделить непосредственные и опосредованные коммуникации. Непосредственная коммуникация осуществляется напрямую с применением вербальных и невербальных средств.

Опосредованная коммуникация определяется как взаимодействие, которое осуществляется через посредника, под которым понимают либо физических лиц, либо разные средства коммуникации.

Согласно инициативности коммуникаторов, можно выделить активные и пассивные коммуникации. При воздействии коммуникатора на реципиента, реципиент может не реагировать на воздействие, при этом он играет пассивную роль. При активном участии всех участников в коммуникативном процессе коммуникация становится активной.

По уровню организованности коммуникации подразделяются на случайные и организованные. Коммуникации, которые возникают стихийно, считаются случайными. По направленности потока информации коммуникации могут быть разделены на горизонтальные и вертикальные.

Вертикальные коммуникации подразделяются на нисходящие и восходящие по направлению. Горизонтальная коммуникация происходит между равнозначными

членами группы или между равнозначными группами. Коммуникативный поток, который перемещается от одного уровня в группе или организации к другому уровню, может определяться как нисходящий и восходящий вертикальный поток.

На основе применяемых знаковых систем выделяют вербальную и невербальную коммуникацию. Вербальная коммуникация осуществляется на основе знаковых систем, символов, среди которых основным является язык. Невербальная коммуникация основана на невербальных средствах общения.

Организационную коммуникацию можно определять, как взаимодействие внутри организации и взаимодействие с внешними реципиентами. Групповая коммуникация предполагает взаимодействие внутри группы и между группами. Также необходимо обратить внимание на вложенность коммуникации. В связи с этим в составе организационной коммуникации как на внутреннем, так и на внешнем уровне могут определяться межгрупповые, внутригрупповые, межличностные коммуникации.

Графически процесс построения коммуникации в организации представлен на рис. 1.

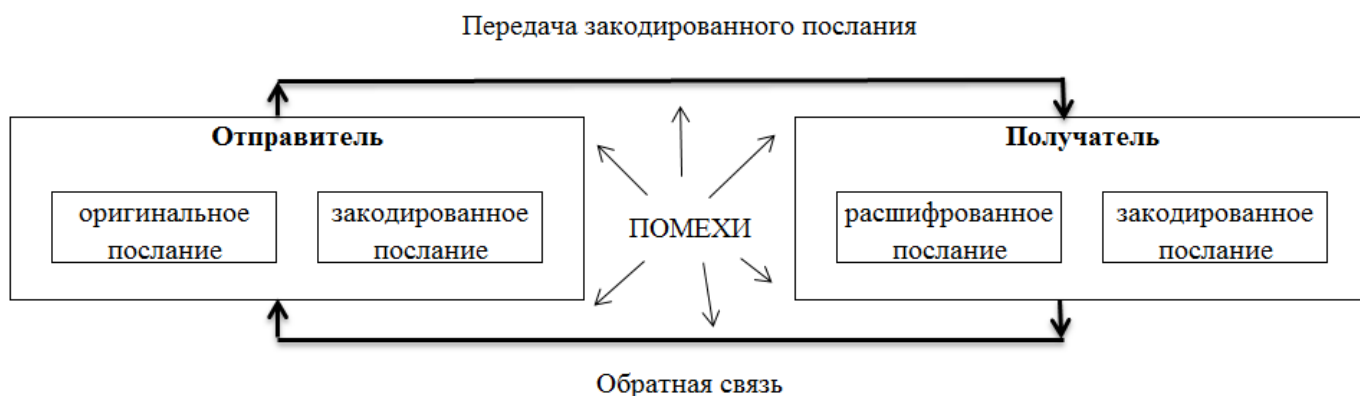


Рис. 1. Построение коммуникационного процесса[8]

Систематизировав литературу по теме, можно сделать вывод: внутрикорпоративные коммуникации – это горизонтальные и вертикальные, формальные и неформальные связи для передачи информации внутри компании.

Таким образом, основной целью внутрикорпоративных коммуникаций является управление формальными и неформальными коммуникационными процессами в компании. К основным задачам относятся информирование сотрудников, развитие



горизонтальных и вертикальных коммуникаций между ними, разработка инструментов внутренних коммуникаций, получение обратной связи, формирование корпоративной культуры.

## **1.2 Роль коммуникационных процессов в управлении персоналом**

Коммуникации играют жизнеобеспечивающую роль в каждой организации. Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей.[\[9\]](#)

Сегодня значение коммуникаций возрастает в связи с повышением уровня информатизации. Эффективность внутриорганизационной коммуникации зависит от факторов, которые подразделяются на две группы:[\[10\]](#)

1. Индивидуальные – это все те, что связаны с сотрудниками организации, их способностью и мотивацией участвовать в информационном обмене. Поэтому необходимо преодолевать коммуникационные барьеры и повышать эффективность коммуникации на уровне сотрудников организации: развивать коммуникационные навыки своих сотрудников (активное слушание и предоставление обратной информации), технических навыков коммуникации (владение электронной почтой, пользования факсом, писать меморандумы), формировать культуру (поощрять открытые коммуникации);
2. Организационные – организационная структура, информационная перегруженность, фильтрация и неадекватное техническое оснащение.

Ухудшают коммуникации: большое количество иерархических уровней, неравенство в статусе сотрудников, психологические барьеры, информационная перегруженность (если сотрудникам предоставляется большее количество информации, чем необходимо для выполнения работы).

Главной целью внутренних коммуникаций является информирование персонала обо всех новостях компании. Однако нельзя говорить о том, что деятельность по управлению внутрикорпоративными коммуникациями сводится лишь к «наполнению» информационных каналов, ведь это еще и работа с неформальными связями, и управление внутренним имиджем компании, постоянное взаимодействие с руководством. Ряд авторов трактуют, основную цель

внутрикорпоративных коммуникаций как «управление формальными и неформальными процессами обмена сообщениями внутри организации».[11]

Существует еще одна точка зрения, предложенная Морозовой Н., которая видит главной целью внутренних коммуникаций принятие и разделение всеми сотрудниками компании ее целей и ценностей (рис. 2).

Данное определение, по мнению автора выпускной квалификационной работы, удачно описывает основные задачи внутрикорпоративных коммуникаций.

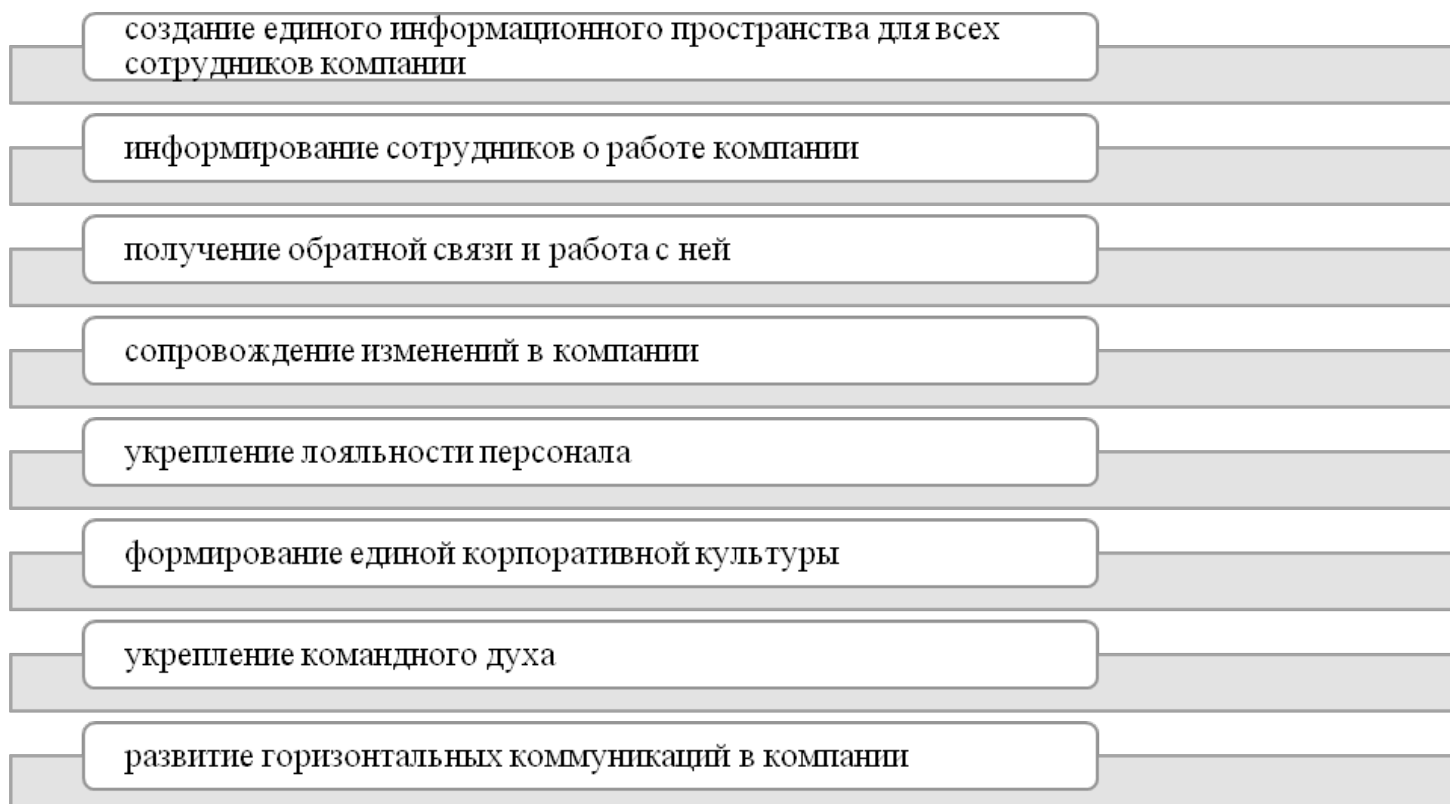


Рис. 2. Цели и задачи системы внутренних коммуникаций по мнению Н.Морозовой [12]

При помощи различных аналитических инструментов внутрикорпоративных коммуникаций формируется лояльность сотрудников к руководству, благоприятный имидж компании. Например, фирма, получающая обратную связь от своих работников с определенной периодичностью, становится привлекательнее в глазах персонала, формируется его лояльность к руководству, так как люди видят внимание к себе. Именно инструменты внутренних коммуникаций позволяют осуществить сбор и анализ такой обратной связи, подтверждая свою значимость в развитии корпоративной культуры.

Внутрикорпоративные коммуникации осуществляют следующие функции в процессе деятельности по формированию корпоративной культуры (рис. 3).

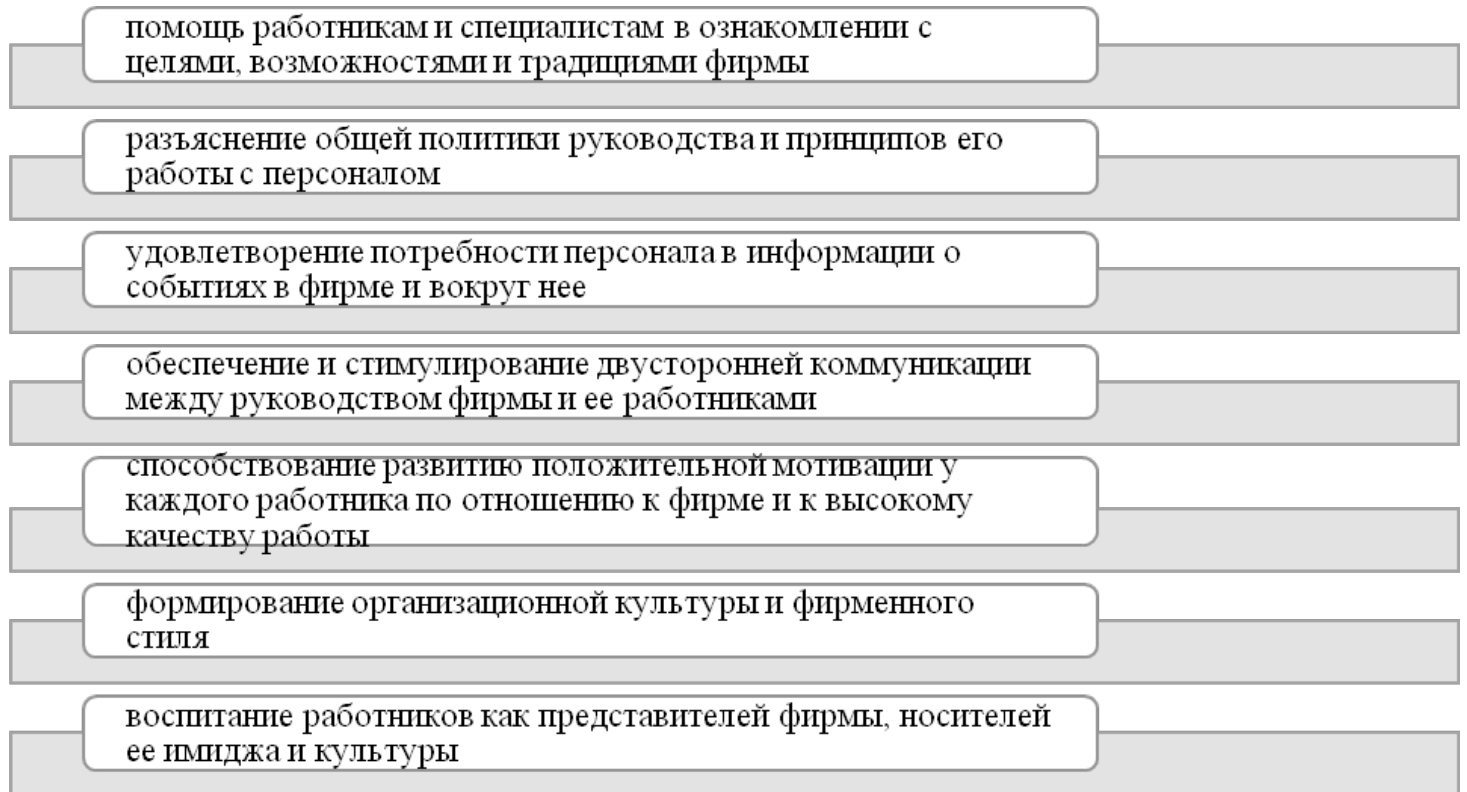


Рис. 3. Цели и задачи системы внутренних коммуникаций[13]

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что в процессе формирования и развития внутрикорпоративной культуры инструменты внутренних коммуникаций являются важнейшим условием достижения успеха. Именно благодаря проведению специальных мероприятий и исследований, созданию различных этических документов, постоянному и честному информированию сотрудников, в компании создается и развивается сильная корпоративная культура: работники осознают свою приверженность к фирме, они чувствуют себя в ней нужными, разделяют ее ценности и традиции, лояльно относятся к руководству.

К функциям внутрикорпоративных коммуникаций относят следующие (рис. 4).

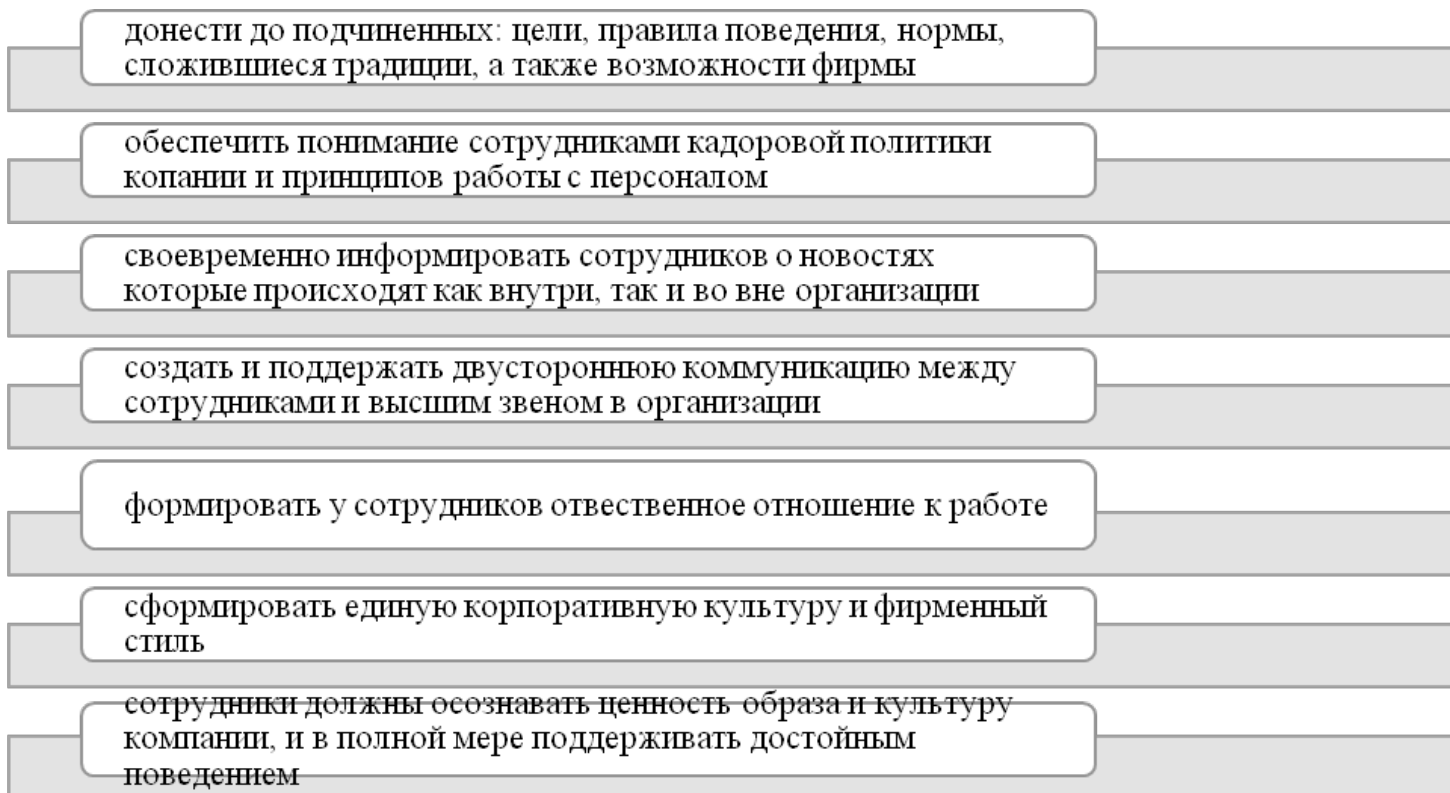


Рис. 4. Функции системы внутренних коммуникаций[14]

Выделяют несколько типов инструментов внутрикорпоративных коммуникаций, а именно: информационные, аналитические, организационные, коммуникационные и инструменты кризисного реагирования, связывая их с реализацией задач внутрикорпоративных связей с общественностью.

Таким образом, выделяются следующие задачи внутрикорпоративных коммуникаций (рис. 5).

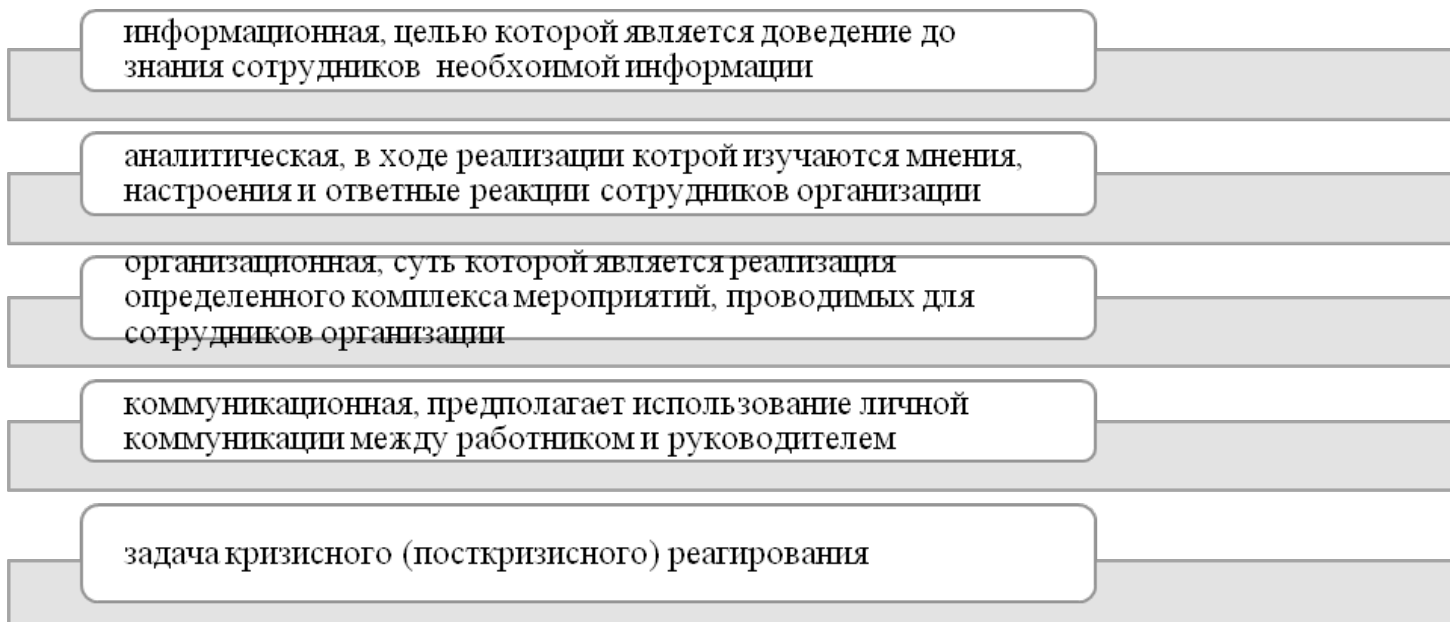


Рис. 5. Задачи системы внутренних коммуникаций[15]

Таким образом, процесс коммуникаций в организации осложняется рядом проблем, связанных как с межличностными отношениями людей, так и с организационной структурой предприятия. Данные препятствия способны затруднить коммуникационные процессы внутри организации, что в свою очередь отражается на результативности работы всей организации. В связи с этим перед предприятием возникает необходимость разработки мер по борьбе с коммуникационными проблемами.

## **Глава 2. Анализ особенностей коммуникаций в управлении на примере ООО «Суши Мастер Столица»**

### **2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Суши Мастер Столица»**

Сеть ресторанов «Суши Мастер» была основана в 2013 году, когда открылся первый ресторан японской кухни формата «возьми с собой» в Тюмени. С 2014 года компания начала активное развитие и сейчас представлена более чем в 86 городах России и ближнего зарубежья.

Девиз компании: «Мы хотим, чтобы каждый имел возможность наслаждаться вкусом лучших блюд японской кухни, поэтому планируем освоение новых территорий и открытие ресторанов в центральной России, на юге и в других странах мира».

В г. Москва компания «Суши Мастер» осуществляет свою деятельность как ООО «Суши Мастер Столица».

Сайт организации: <https://moskva.sushi-master.ru/>

ООО «Суши Мастер Столица» в соответствии с Уставом осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитками, табачными изделиями в специализированных магазинах;
- поставка продукции общественного питания;
- розничная торговля пивом;
- розничная торговля табачными изделиями.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом (Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 N 99-ФЗ), Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии).

В Москве около 10 ресторанов «Суши Мастер», поэтому анализ проведем на примере одного из ресторанов сети по ул. Сходненская, 25.

Организационная структура управления организацией представлена на рисунке 6.

Директор

Старший менеджер

Менеджеры по снабжению

Главный бухгалтер

Менеджер по персоналу

Менеджер зала

Менеджер по питанию

Технический менеджер

Обслуживающий персонал зала

Персонал готовочных цехов

Рис. 6. Организационная структура управления ООО «Суши Мастер Столица»

Как видно из рисунка, организационная структура ООО «Суши Мастер Столица» имеет линейно-функциональный принцип построения. В функциональной структуре управления существует иерархия административных инстанций, но каждая основная группа подчиняется разным начальникам. Для этого типа структуры характерна вертикальная многоподчиненность.

Представленная структура ООО «Суши Мастер Столица» показывает, что, поскольку основным направлением деятельности предприятия являются услуги общественного питания, успех предприятия во многом зависит от качества и профессионализма сотрудников.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели деятельности ООО «Суши Мастер Столица», 2016-2018 гг.

Наименование показателей	2016	2017	2018	Отклонения			
				2017-2016		2018-2017	
				+/-	%	+/-	%
Выручка, тыс. руб.	216115	209887	220554	-6228	97,12	10667	105,08
Численность, чел.	23	28	30	5	121,74	2	107,14

Выручка на 1 работника, тыс. руб.	9396,30435	7495,96	7351,8	-1900,3	79,78	-	144,16	98,08
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	7590	9408	10350	1818	123,95	942		110,01
Среднегодовая заработанная плата одного работника, тыс. руб.	330	336	345	6	101,82	9		102,68
Себестоимость, тыс. руб.	187659	189771	195621	2112	101,13	5850		103,08
Затраты на 1 руб. реализации услуг руб.	0,87	0,90	0,89	0,03583	104,13	-0,02		98,10
Прибыль, тыс. руб.	28456	20116	24933	-8340	70,69	4817		123,95
Рентабельность продаж, %	13	10	11	-4	-	1,72		-
Рентабельность деятельности, %	15	11	13	-5	-	2,15		-

Положительным моментом является факт роста выручки, за период 2017-2018 гг. она увеличилась на 10667 тыс. руб. или на 5,08%, а прибыль за этот же период возросла на 4817 тыс. руб. или на 23,95% (рис. 7).

Среднегодовая численность работников предприятия по итогам за 2018 год составила 30 чел. Резюмируя изложенное выше, можно сделать следующие ключевые выводы: в качестве отрицательного момента можно отметить снижение рентабельности продаж за период 2016-2018 гг. с 13 до 11% и рентабельности деятельности с 15 до 13%, в то же время растет себестоимость продаж, но более



низкими темпами по сравнению с выручкой.

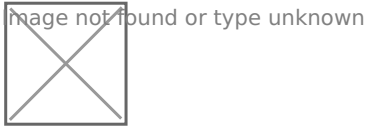


Рис. 7. Динамика экономических показателей деятельности ООО «Суши Мастер Столица» в 2016-2018 гг.

ООО «Суши Мастер Столица» присущи определенные принципы деятельности и ценности. Перечислим их:

- компания является коммерческим объединением заинтересованных людей;
- каждый новичок, пришедший в организацию обязательно должен учиться;
- работники с продолжительным стажем работы и, соответственно, с уже приобретённым опытом должны передавать накопленные знания молодым сотрудникам;
- если сотруднику что-либо не понятно, он может обратиться за помощью или советом к старшим коллегам, у которых они смогут получить необходимую информацию.

Работа в ООО «Суши Мастер Столица» строится в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации: Конституция РФ от 30.12.2008; Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 N 99-ФЗ, Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 N 209-ФЗ, Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей»; Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 N 52-ФЗ.

В работе с поставщиками организация руководствуется как действующим законодательством, так и выработанными опытным путем алгоритмов работы. К примеру, принятие управленческого решения о начале сотрудничества с поставщиком продуктов питания принимается по определенному алгоритму (Приложение 1).

Для каждой должности в ресторане разработаны профессиональные стандарты. Контроль качества обслуживания в ООО «Суши Мастер Столица» организован с использованием технологии Mystery Shopping («Таинственный покупатель»). Пример компонента «персонал» наглядно представлен на рисунке 8.

Персонал

Сопровождение к столику

Встреча клиента

Сервировка столика

Дополнительные услуги

Оформление заказа

1. Вас встретили при входе в зал
2. Сотрудник, обслуживающий ваш столик, был вежлив
3. Сотрудник предложил Вам дополнительные услуги
4. И др.

Рис. 8. Стандарт сервиса «Персонал» ООО «Суши Мастер Столица»

Данную систему отличает тот факт, что контроль осуществляется «глазами клиента» и реализуется возможность оценить работу ресторана сразу по целому комплексу критериев. Это позволяет выявить неявные недостатки в работе предприятия и повысить качество услуг и обслуживания.

Стандарты обслуживания в ресторане служат основой регулярной программы Mystery Shopping. Собранная информация используется в системе вознаграждения персонала, используется для фокусировки обучения и позволяет оперативно диагностировать проблемы в операционной деятельности ресторана.

## **2.2 Анализ внутреннего коммуникационного процесса в ООО «Суши Мастер Столица»**

Деятельность ООО «Суши Мастер Столица» основана на следующих принципах:

- компания является коммерческим объединением заинтересованных людей;
- работники с продолжительным стажем работы и, соответственно, с уже приобретённым опытом передают накопленные знания молодым сотрудникам;
- если сотруднику что-либо не понятно, он может обратиться за помощью или советом к старшим коллегам, у которых они смогут получить необходимую

информацию.

ООО «Суши Мастер Столица» постоянно развивается и растет, всех новичков встречают в дружелюбной обстановке, помогая адаптироваться в кратчайшие сроки. Сотрудники компании получают необходимое дополнительное обучение. Каждый сотрудник в компании имеет цели, направленные на успешное развитие ООО «Суши Мастер Столица», и каждый коллега всегда стремится содействовать в достижении этих целей.

Каждый сотрудник ООО «Суши Мастер Столица», непосредственно работающий с посетителями, постоянно проходит обучающие тренинги. Пример быстрого тренинга представлен в Приложении 2.

В компании «Суши Мастер» разработан и действует внутренний корпоративный портал my.resto.

На корпоративном портале компании my.resto e-learning каждый сотрудник может пройти обучающий курс в соответствии со своими служебными обязанностями. Также на портале разработан планировщик, который содержит информацию о количестве текущих задач (значок «календарь») и количество личных сообщений. На портале новый сотрудник может просмотреть вводный курс о компании «Добро пожаловать в «Суши Мастер».

Новости портала my.resto e-learning содержат актуальные новости обучения и развития сотрудников ООО «Суши Мастер Столица». Функционал портала для сотрудника:

1. Подать заявку – заявка на подбор персонала, заявка на разработку электронного курса, заявка на вступление в кадровый резерв, заявка на включение в состав участников мероприятия и т.д.;
2. Электронная рабочая тетрадь – прохождение курсов электронной рабочей тетради сотрудником;
3. Учебный центр – раздел содержит каталоги электронных курсов, тестов, доступные пользователю обучающие материалы, календарь тренингов, библиотеку электронных книг и каталог обучающих материалов;
4. Форум - общение сотрудников на Форуме;
5. Шпаргалка пользователя – раздел, содержащий все необходимые инструкции по работе с порталом my.resto e-learning;
6. Выход – выход из текущей учетной записи пользователя портала.

7. Текущие дела. Список всех назначенных курсов, тестов, учебных программ. А также перечень мероприятий, в которых участвует пользователь. Все задачи, у которых заканчивается срок действия, автоматически помещаются в категорию «Срочные».
8. Общение. Список последних тем форума.
9. Рекомендованное обучение. Рекомендованные к изучению материалы (курсы, тесты, мероприятия, электронные книги), соответствующие учебной программе пользователя.

К каналам коммуникации в ООО «Суши Мастер Столица» относятся:

- электронная почта;
- письменные рассылки;
- телефонная связь;
- устное общение – совещания, конференции, круглые столы;
- сервис Битрикс24, в том числе для проведения видеоконференций и чатов.

Более половины сотрудников получают информацию официально, в письменном или электронном виде. По оценке опрошенных сотрудников предприятия, 90% сотрудников компании обладают навыками владения техническими средствами коммуникаций.

Наиболее часто для обратной связи сотрудники ООО «Суши Мастер Столица» используют электронную почту или письменные отчеты, то есть зафиксированную информацию, чтобы обеспечивалась ее сохранность.

Для анализа эффективности системы управления персоналом, взаимоотношений и взаимодействия, системы коммуникаций в коллективе было проведено исследование. Результаты исследования взаимоотношений и взаимодействия, системы коммуникаций представлены в таблице в Приложении 3.

Параметр «взаимоотношения и взаимодействие, система коммуникаций», безусловно, влияет на общую удовлетворенность работников. Он оценивался по 5-балльной шкале по каждой паре реальных взаимодействий: я и коллеги; я и руководитель; подразделения предприятия; подразделения и руководство предприятия; работники и руководство предприятия. Наиболее позитивно были оценены взаимоотношения с непосредственным руководителем и коллегами (микроклимат): около 3,8 балла. Несколько сдержаннее были оценки других коммуникаций: между подразделениями (3,5 балла), между подразделениями и руководством (3,3 балла). Третий уровень оценок относился к отношениям

«работники и руководство» и показал максимальную напряженность (3,1 балла).

С целью выявления характеристик взаимодействия персонала организации, сформированных на основе анализа внутриличностных отношений работников в коллективе было проведено тестирование и анкетирование сотрудников и получены следующие результаты.

На вопрос о присутствии командного духа в ООО «Суши Мастер Столица» были получены следующие ответы, результаты которых представлены на рис. 9.

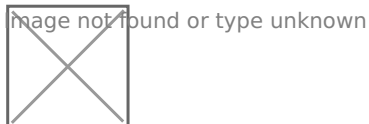


Рис. 9. Результаты ответов сотрудников о наличии командного духа в ООО «Суши Мастер Столица», %

По результатам ответов сотрудников было выявлено, что большинство членов коллектива ощущают себя командой, а значит в коллективе ООО «Суши Мастер Столица» довольно благоприятная атмосфера. Отношение персонала к своей работе и коллективу отражено в результатах, представленных на рисунке 10.

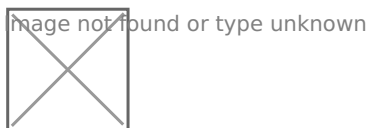


Рис. 10. Отношение персонала к своей работе и коллективу, %

Из полученных результатов следует, что большинство сотрудников ООО «Суши Мастер Столица» очень хорошо относятся к своей организации, их всё устраивает, и они считают, что у них очень хороший, дружный коллектив.

Таким образом, можно выделить следующие достоинства коммуникационного менеджмента ООО «Суши Мастер Столица»:

1. Использование современных средств внутренних и внешних коммуникаций.
2. Развитие атмосферы поддержки и сотрудничества в коллективе, предполагающей активный обмен информацией.
3. Достаточно высокая степень оперативности предоставления информации.
4. Высокая степень согласованности деятельности подразделений и должностных лиц, находящихся на одном уровне управления.

При этом проведенное исследование коммуникационного менеджмента в ООО «Суши Мастер Столица» выявило следующие его проблемы:

1. В системе коммуникаций существуют барьеры и шумы, в результате чего до сотрудников не доводится часть информации, или доводится в искаженном виде.
2. До сотрудников не в полной мере доводится информация о целях и планах развития компании.
3. У сотрудников компании недостаточно развита лояльность к компании, что выражается в очень высоком коэффициенте текучести кадров.
4. Используемые каналы коммуникаций не всегда соответствуют специфике работы сотрудников и позволяют правильно распорядиться полученной информацией.
5. Руководители предприятия не заинтересованы в обратной связи с сотрудниками.
6. Недостаточно активно используются электронные коммуникации.

### **Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности коммуникационного процесса в ООО «Суши Мастер Столица»**

В настоящее время в условиях сильной рыночной конкуренции перед ООО «Суши Мастер Столица» стоит задача использования потенциала рядовых сотрудников для совершенствования технологии и повышения качества обслуживания, а также решение задач информирования персонала и усиления горизонтальных связей.

В индустрии общественного питания технологии быстро развиваются, появляются новые инструменты для рестораторов, которые позволяют максимально эффективно использовать драгоценное время. Развитие сферы услуг сопровождается стремительным внедрением различных информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), что способствует развитию технологических процессов, позволяет согласовывать действия сотрудников и принимать совместные управленческие решения. ИКТ способствуют созданию систем управления трудовыми ресурсами, которые охватывают все уровни менеджмента. Важная роль в управлении персоналом отводится Интернет-технологиям, специализированному программному обеспечению.

Увеличить коэффициент полезного действия в работе с клиентами можно также через внедрение системы CRM (Customer Relationship Management - «управление взаимоотношениями с клиентами»). Это средство управления позволяет фиксировать взаимодействия сотрудников с клиентами, расширять возможности получения дохода и повышать лояльность клиентов. Главная цель ИКТ, стратегии CRM и автоматизации рабочих мест в гостиницах - увеличение прибыльности бизнеса через ценностный, клиентоориентированный подход с использованием контроллинга и реинжиниринга. Сочетая в работе ИКТ, маркетинг, продажи услуг, сервис, сотрудники нацелены на предупредительное обслуживание клиента. Внедрение полноценной CRM-системы способствует расширению клиентской базы, мониторинга, повышению лояльности, внедрению мотивации, уменьшению количества претензий, координации взаимодействий между подразделениями.

Предназначение CRM - предоставление механизмов эффективного использования накопленных знаний персонала для построения бизнес-процессов, связанных с удовлетворением потребностей клиентов и достижением бизнес-целей компании. Принципами стратегии CRM являются: создание производственных отношений, основанных на лояльном отношении сотрудников; внедрение стандартов и системы менеджмента качества в процесс обслуживания клиентов; оптимизация технологического процесса. Специальная подготовка в области CRM-стратегии нацеливает на модульное обучение персонала. Практическое использование ИКТ в ресторанном бизнесе предполагает охват ими всех подразделений через автоматизацию рабочих мест. Сочетание ИКТ, CRM-стратегии и автоматизации рабочих мест можно считать синергетическим организационно-экономическим механизмом управления персоналом и взаимодействиями с клиентами.

На современном рынке автоматизации большинство систем имеют схожий функционал, однако не все они могут быть быстро переориентированы для обеспечения оптимальной работы на многопрофильных объектах.

Рассмотрим наиболее популярные информационно-коммуникационные системы, используемые в ресторанном бизнесе в Приложении 4

Для совершенствования коммуникаций в ООО «Суши Мастер Столица» была выбрана система Tillyrad. Рассмотрим далее особенности этой системы и процесс ее внедрения в работу ООО «Суши Мастер Столица».

Автоматизация предприятий общественного питания с помощью Tillyrad решает множество задач, связанных с администрированием и оптимизацией бизнес-

процессов, производственным, кадровым и управленческим учетом, сокращением издержек и увеличением прибыльности ресторанного бизнеса любого типа и масштаба. Tillyrad – стабильная, постоянно совершенствуемая программа для общепита, удовлетворяющая потребности всех типов предприятий: от «точечных» кофеен и фаст-фудов до столовых на крупнейших предприятиях федерального уровня и сетевых ресторанов с собственным колл-центром службы доставки.

Система Tillyrad оптимизирует все бизнес-процессы: прием заказа, расчет с гостями, взаимодействие с кухней, программы лояльности, работу с меню, продуктами, товарами и рецептами, складской учет, работу с приходными и расходными документами, инвентаризацию, управление персоналом и контроль работы всего заведения. Вы легко и быстро получите все данные по продажам, себестоимости, прибыли, фудкосте, финансовые, маркетинговые и аналитические отчеты.

Это максимально быстрая работа официантов – от приема заказа до печати чека и расчета с гостями. Ваш кладовщик или бухгалтер сможет в два счета завести приходную накладную, создать новый продукт или рецепт, провести инвентаризацию или быстро сделать заявку прямо на POS-терминале или на планшете.

Tillyrad обеспечивает мгновенный обмен данными. На практике это дает полную информацию по всем аспектам в режиме реального времени.

В основе Tillyrad – SQL Server 2012, самая современная база данных компании Microsoft, серебряным партнером которой является Тиллипад. Tillyrad – открытая система. Возможности её настройки и интеграции безграничны.

Рассмотрим возможности системы Tillyrad в таблице (Приложение 5).

В систему Tillyrad входят: рабочее место руководителя; рабочее место бухгалтера; рабочее место бармена; рабочее место официанта.

Основанием для выбора послужило то, что в одной оболочке решены задачи фронт- и бэк-офиса, и оно полностью совместимо с продуктами компании 1С, которые применяются при ведении бухгалтерского учета ООО «Стейк-хаус».

Преимущества системы для каждого члена команды ресторана. Владелец и директор получают мощный, стабильный и наглядный инструмент для контроля деятельности ресторана по множеству параметров. Данные по выручке, прибыли,



издержкам, фонду оплаты труда, среднему счету и среднему гостю за любой промежуток времени как на ладони. Данные по соответствию фактических показателей плановым доступны на любом уровне детализации, в любой момент времени и с любого устройства. Для контроля деятельности ресторана владельцам бизнеса не обязательно присутствовать в офисе или запрашивать отчеты у сотрудников – система Tillyrad сама будет присылать на почту отчеты с итогами работы ресторана. Обладая оперативным доступом к любой информации – от данных по деятельности конкретного сотрудника до финансовых документов – собственники и директора всегда знают, какой доход приносит бизнес и могут своевременно повлиять на финансовый результат.

Управляющий, менеджер и администратор получают оперативную информацию о гостевых счетах, заказах, загруженности зала и кухни, закупках и товарах на складах. Визуализированная динамика ключевых показателей эффективности ресторана: дневной выручки, издержек, фонда оплаты труда и полные данные по продажам и эффективности каждого из сотрудников дают наглядное представление об успешности ресторана в конкретный день, неделю или месяц. Tillyrad предоставляет менеджменту ресторана готовые сводки на основе среза фактических показателей, позволяя своевременно исправить негативную тенденцию и добиться роста прибыли. Неограниченные возможности для моделирования и реализации программ лояльности, удобный и полный набор инструментов для организации доставки и банкетов помогут увеличить выручку и оптимизировать работу с дополнительными источниками дохода.

Бухгалтер, бухгалтер-калькулятор и бухгалтер-технолог обязательно оценят удобство и простоту Tillyrad, прозрачность и доступность информации. Любые задачи – от ведения технико-технологических карт и карточек продуктов, инвентаризаций и формирования первичных складских документов до работы с алкогольной декларацией и выгрузкой данных в 1С – займут минимум времени и избавят от рутинных многошаговых операций. Отслеживать движение продуктов легко: элементы заказа гостевого счета, акты реализации, инвентаризации и списания информативны и всегда прозрачны. Удобные механизмы автозамен, «укрупнения» продуктов, перепроизводства элементов и перемещения готовой продукции значительно облегчат вашу работу.

Менеджеры по закупкам центрального офиса и закупщики в ресторанах получают удобный и полный инструмент для планирования закупок, формирования заявок и взаимодействия с поставщиками. Ответственные сотрудники всегда владеют данными по стоимости закупок в разрезе плановой себестоимости и цены

закупки. Благодаря автоматическому мониторингу закупочных цен оприходовать товар по завышенной цене просто не получится, ведь система не позволяет совершить закупки по ценам, превышающим установленные. В Tillyrad накладные формируются автоматически на основании заявок поставщикам, а это значит, что связанные с этим объемные задачи будут выполнены быстро, без ошибок и гораздо меньшим количеством персонала. Вместе с Tillyrad экономить легко: система помогает оптимизировать товарную матрицу, выявлять редко используемые товарные позиции, сокращать издержки за счет контроля цены закупок, сокращать фонд оплаты труда (ФОТ), автоматизируя рутинные процессы.

Официант, бармен и кассир классического ресторана, кафе или столовой будут в восторге от удобства и скорости работы программы. Внести заказ, учесть дополнительные пожелания гостей, уведомить кухню, распечатать счет, назначить скидку можно за доли секунды, оплатить счет наличными, банковской картой или бонусным счетом клиента – элементарная задача. Не секрет, что удобство системы для персонала прямо пропорционально качеству обслуживания: чем меньше времени официант проведет у POS-терминала, тем больше времени он сможет уделить гостям. Tillyrad исключает любые промедления: на плане зала видна вся необходимая информация о гостях, самые важные кнопки выделены цветом и всегда под рукой, на экране выводится только нужное для данного рабочего места меню, а наиболее популярные позиции добавлены в избранную группу. Официантам также предоставлена возможность использовать мобильные устройства: внести заказ, не отходя от стола, получать сообщения с кухни о готовности блюда, дать гостю дополнительные рекомендации быстрее и проще, работая на смартфоне или планшете.

Исходя из исследования одного из американских ученых Эдвина Локка, возможно повысить производительность труда в среднем на 1,5-5% при внедрении мероприятий по улучшению системы организационных коммуникаций организации с применением информационных технологий.

Основные результаты от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры заключаются в следующем:

- рост выручки от реализации на 8-10% за счет роста заинтересованности работников предприятия в результатах труда;
- повышение производительности труда сотрудников организации;
- повышение качества услуг и обслуживания ООО «Суши Мастер Столица»;
- повышение уровня конкуренции предприятия.

По оценкам специалистов, эффективное внедрение мероприятий по формированию организационной культуры позволяет повысить объем продаж от 10 до 30%. Рост выручки возможен на 10% за счет роста заинтересованности работников предприятия в результатах труда. В случае реализации подобных мероприятий, специалистами отмечается рост производительности труда, а, следовательно, будет наблюдаться рост объемов реализации. Исходя из практики успешного внедрения подобных мероприятий, сделаем допущение роста выручки на 10%.

Перспективный уровень финансовых результатов иллюстрируется таблицей 3.

Таблица 3

Перспективный уровень технико-экономических показателей ООО «Суши Мастер Столица»

Наименование показателей	2018	2019 (прогноз)	Отклонение	
			Абл., +/-	Отк., %
Выручка, тыс. руб.	220554	242609	22055	110
Численность, чел.	30	30	0	100
Выручка на 1 работника, тыс. руб.	7351,8	8086,97	735,17	110
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	10350	94860	84510	917
Среднегодовая заработанная плата одного работника, тыс. руб.	345	380	35	110
Себестоимость, тыс. руб.	195621	212602	16981	109
Затраты на 1 руб. реализации услуг руб.	0,89	0,88	-0,01	99

Прибыль, тыс. руб.	24933	30007	5074	120
Рентабельность деятельности, %	13	14	1,37	111
Рентабельность продаж, %	11	12	1,06	109

Таким образом, предлагается рекомендации по внедрению новых информационных систем и технологий для совершенствования коммуникаций в ООО «Суши Мастер Столица», включающие следующие мероприятия: внедрение Tillypad – системы автоматизации ресторанов, которая помогает значительно эффективнее решать актуальные, каждодневные задачи рестораторов и намного успешнее работать в высоко конкурентной среде.

Установлено, что реализация предложенных мероприятий позволит предприятию общественного питания увеличить выручку на 22055 тыс.руб. или на 10%; выручка на 1 работника возрастет на 735,17 тыс.руб. или на 10%; затраты на 1 руб. реализации услуг сократятся с 0,89% до 0,88%. Также ООО «Суши Мастер Столица» получит дополнительную прибыль в размере 5074 тыс.руб., рентабельность продаж возрастет с 11 до 12%, а рентабельность деятельности с 13 до 14%.

Таким образом, для совершенствования коммуникаций в ООО «Суши Мастер Столица» с использованием новых информационных систем и технологий рекомендуется внедрение системы Tillypad. Данная система способствует успешной работе персонала, благоприятным отношениям внутри коллектива, а также формированию положительного имиджа руководства.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В любой организации бизнеса, внутренние коммуникации представляют собой систему связей между всеми отделами, подразделениями, а также между руководителем и его подчиненными. Таким образом, внутренние коммуникации можно разделить на вертикальные, горизонтальные и коммуникации по диагонали, как в прямом, так и в обратном направлении.

Коммуникации в организациях способствуют удовлетворению организационных потребностей, достижению целей организации, формированию результативной

деятельности и взаимопониманию внутренних и внешних составляющих организации. Совершенствование коммуникаций в организации должно основываться на определенных принципах, удовлетворять конкретные потребности на разных уровнях и реализовываться с помощью уместных для организации инструментов.

Коммуникации в организации подразделяются на внешние и внутренние. Внешние коммуникации – это обмен информацией между организацией и окружающей средой. Внутренние коммуникации – это обмен информацией, происходящий внутри организации между ее членами.

Таким образом, цель курсовой работы - разработка направлений и рекомендаций по повышению эффективности коммуникаций в ООО «Суши Мастер Столица» - достигнута, поставленные задачи решены.

Компания «Суши Мастер» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую деятельность в сфере общественного питания. Целью деятельности организации является достижение максимальной прибыли за счёт организации общественного питания с высоким уровнем сервиса и качественной продукцией.

В г. Москва компания «Суши Мастер» осуществляет свою деятельность как ООО «Суши Мастер Столица».

ООО «Суши Мастер Столица» представляет собой коммерческую организацию, осуществляющую деятельность в сфере общественного питания. Целью деятельности организации является достижение максимальной прибыли за счёт организации общественного питания с высоким уровнем сервиса и качественной продукцией.

Проанализировав некоторые аспекты системы управления в ООО «Суши Мастер Столица», можно отметить много положительных моментов. В компании «Суши Мастер» разработан и действует внутренний корпоративный портал [my.resto](http://my.resto). В организации существует одинаковая система обучения и управления персоналом (тренинги, обучающая база данных SDO). На корпоративном портале компании [my.resto](http://my.resto) e-learning каждый сотрудник может пройти обучающий курс в соответствии со своими служебными обязанностями. Также на портале разработан планировщик, который содержит информацию о количестве текущих задач (значок «календарь») и количество личных сообщений. На портале новый сотрудник может просмотреть вводный курс о компании «Добро пожаловать в «Суши Мастер».

Каждый сотрудник организации постоянно проходит обучающие тренинги.

Исследование коммуникационного менеджмента в ООО «Суши Мастер Столица» выявило следующие его проблемы:

1. В системе коммуникаций существуют барьеры и шумы, в результате чего до сотрудников не доводится часть информации, или доводится в искаженном виде.
2. До сотрудников не в полной мере доводится информация о целях и планах развития компании.
3. У сотрудников компании недостаточно развита лояльность к компании, что выражается в очень высоком коэффициенте текучести кадров.
4. Используемые каналы коммуникаций не всегда соответствуют специфике работы сотрудников и позволяют правильно распорядиться полученной информацией.
5. Руководители предприятия не заинтересованы в обратной связи с сотрудниками.
6. Недостаточно активно используются электронные коммуникации.

Разработаны рекомендации по внедрению новых информационных систем и технологий для совершенствования коммуникаций в ООО «Суши Мастер Столица», включающие следующие мероприятия: внедрение Tillypad – системы автоматизации ресторанов, которая помогает значительно эффективнее решать актуальные, каждодневные задачи рестораторов и намного успешнее работать в высоко конкурентной среде.

Данное мероприятие способствует успешной работе персонала, благоприятным отношениям внутри коллектива, а также формированию положительного имиджа ресторана.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. На 2019 год. – М.: АСТ, 2019. – 704 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации N 197-ФЗ от 30.12.2001 (действующая редакция). - Эксмо, 2019. – 224 с.
3. Адамова А.Ч., Алиев О.М. Развитие коммуникаций в организации // Актуальные вопросы современной экономики. - 2018. - № 9. – 348с.

4. Асташина А.М., Боброва Е.В., Ляушин Р.М. Проблемы коммуникаций в современной организации и пути их решения // В сборнике: Нано- и биомедицинские технологии. управление качеством. проблемы и перспективы // Сборник научных статей. - Саратов, 2018. - 216с.
5. Бобылева М.В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. - 2019. - № 4 (38). - 36с.
6. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / пер. с англ. - М.: НИРО, 2015. - 352 с.
7. Василев И.Х. Автоматизированная информационная система для ресторанного бизнеса // Студенческий форум. - 2018. - № 8-2 (29). - 73с.
8. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебное пособие. - М.: Проспект, 2015. - 306 с.
9. Вологина О.В. Корпоративные СМИ в структуре коммуникаций организации // Теория и практика современной науки. - 2019. - № 1 (43). - 634с.
10. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебник. - М.: Юрайт, 2018. - 263 с.
11. Герасимов Б.Н. Технологизация коммуникаций организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2019. - № 1-2. - 31с.
12. Грачёва И.И. Роль и специфика профессиональных коммуникаций в управлении организаций // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - Т. 15. - 2735с.
13. Дергунов Т. Формула менеджмента. Практическое пособие начинающего руководителя. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 224 с.
14. Дятлова В.И. Построение эффективной системы внутренних коммуникаций в организации // В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. - Москва, 2018. - 243с.
15. Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации: Учебник. - М.: Юрайт, 2017. - 418 с.
16. Куприянов С.В., Дорохова В.А. Основные направления совершенствования процесса коммуникаций в организациях // Белгородский экономический вестник. - 2019. - № 2 (94). - 230с.
17. Лешукова И. В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В. Лешукова // Инновационная наука. - 2016.- № 12-3. - 168с.
18. Мазитов Ф.Ф., Кузашев А.Н., Карамова Э.И., Байгильдина А.У., Рашитова Л.К. Внутренние коммуникации организации. Учебное пособие для обучающихся

- высших учебных заведений. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью Аэтерна, 2019. – 227 с.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2018 – 672 с.
20. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестн. Воронеж. ун-та. – 2010. - Вып. (№) 2. – 230с.
21. Недосека Е.В. Коммуникации в организациях: Учебное пособие. – Мурманск: Мурманский арктический государственный университет, 2017. – 116 с.
22. Пластинина В.Г. Коммуникационный процесс в управленческой деятельности // Проблемы современной экономики (Новосибирск). - 2016. - № 32. – 150с.
23. Селиверстова М.В., Кретова О.О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современных организаций // Экономика и общество. - 2019. - № 2-3 (9). – 21с.
24. Сипатова А.А. Роль коммуникаций в организации // Аллея науки. - 2019. - Т. 4. - № 1 (28). – 974с.
25. Ярославцева Н.Н. Деловое общение и коммуникация в организации // Аллея науки. - 2018. - Т. 1. - № 3 (19). – 741с.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1**

Алгоритм принятия решения о работе с поставщиками в ООО «Суши Мастер Столица»

1 этап

Формирование заявки

(исходя из частоты завоза, размера партии и т.д.)

Ответственный – Шеф-повар

2 этап

Просмотр условий поставки и цен поставщиков, первично отобранных сотрудником отдела

Ответственный – бухгалтер-экономист



3 этап

Принятие решения о заключении договора сотрудничества с поставщиком(ами)

Ответственный – управляющий

## Приложение 2

Пример быстрого тренинга сотрудника ООО «Суши Мастер Столица»

### БЫСТРЫЙ ТРЕНИНГ

**Сотрудник:**

**Отдел:**

**Товар:**

**Дата:**

Тренинг проходит на основании ролевой игры

Стаж работы сотрудника (с момента начала стажировки: менее 3 мес; от 3 до 6 мес.; более 6 мес.; более года) - правильное подчеркнуть.

**Поведение сотрудников:** Оцените каждый из элементов выполнения стандарта, выбрав Да или Нет в отведенных местах. При неисполнении одного из пунктов, входящих в один блок - оценка «Нет». Вес каждого пункта составляет 5% (Всего 100% или 20 вопросов)

### ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

Сотрудник знает оценку своего предыдущего быстрого тренинга. Верно озвучивает пункты по которым были допущены ошибки, поставленные цели и задачи по результатам тренинга (если с данным сотрудником ещё не проводился быстрый тренинг, данный вопрос не задаётся).

Сотрудник знает правила работы с показателем «NPS»

**да    нет**

## **Комментарии:**

### **ПРИВЕТСТВИЕ КЛИЕНТА**

Сотрудник зала поприветствовал Вас? («Добрый день»; «Рады Вас видеть»!, «Спасибо, что пришли в наш ресторан!», «Я с удовольствием помогу Вам сделать лучший выбор!» и т.д.) **да нет**

Сотрудник зала рассказал о новинках в меню, проходящих акциях в ресторане на любом этапе взаимодействия? (Рассказал о периоде проведения, подробно объяснил механизм и выгоды для клиента). **да нет**

## **Комментарии:**

### **ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

Сотрудник зала задал, как минимум, 2 и более открытых вопроса для выявления потребностей? Спросил о пожеланиях к заказу, важных для Вас? Сотрудник выслушал Вас внимательно, не перебивая, не отвлекаясь? **да нет**

Сотрудник зала резюмировал, озвученные Вами потребности/уточнил правильность их понимания, используя фразу: «Если я Вас правильно понял...»? **да нет**

## **Комментарии:**

### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ПРОДУКТА**

Предложенный ресторанный продукт соответствовал Вашим потребностям? **да нет**

Сотрудник рассказал о вкусовых аспектах выбранных вам блюд на понятном для Вас языке? **да нет**

Привел ли Вам сотрудник преимущества более дорогостоящего блюда, после того, как Вы захотели приобрести блюдо более низкой ценовой категории? **да нет**

**Комментарии:**

### **ПОМОЩЬ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ**

Сотрудник зала уточнил, будете ли Вы оформлять покупку? (Например:»Оформляем?», «Будем оформлять заказ?» и т.д.) **да нет**

Сотрудник зала уточнил суть возражения («Что Вас смущает?», «Возможно, я ответил не на все вопросы, давайте уточним?! и т.д.) и привел убедительные аргументы в ответ на возражение? **да нет**

**Комментарии:**

### **ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ**

Сотрудник зала рассказал Вам, сколько ждать заказ? Предложил дополнительные блюда или напитки? **да нет**

Сотрудник зала отметил/похвалил Ваш выбор блюд и напитков? **да нет**

Сотрудник зала поблагодарил/ пригласил Вас прийти снова/ попрощался с Вами? **да нет**

**Комментарии:**

**ОБЩИЙ СЧЁТ:**

**ДАТА ПОВТОРНОГО  
ОБУЧЕНИЯ:**

**Подпись  
Лидера:**

**Подпись  
сотрудника:**

**Цели**

**№ Цели**

**Описание Цели**

**Задачи**

**№ Задачи**

**Описание  
Задачи**

### **Приложение 3**

Оценка взаимоотношений и взаимодействия, системы коммуникаций сотрудников  
ООО «Суши Мастер Столица»

**Показатель**

**Участники**

**Среднее  
значение**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
Я и коллеги	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	2	4	3	4	3,9
Я и руководитель	5	4	4	5	4	5	3	3	3	4	2	3	4	3	4	3,7
Подразделения предприятия	3	4	3	4	3	4	4	2	5	2	3	4	2	5	4	3,5
Подразделения и руководство предприятия	3	4	4	2	5	2	3	4	3	4	4	2	5	2	3	3,3
Работники и руководство предприятия	4	5	4	4	5	4	2	4	2	2	2	3	1	4	1	3,1
Среднее значение	3,8	4,4	3,8	3,6	4,4	4,0	3,2	3,4	3,6	3,2	2,8	2,8	3,2	3,4	3,2	3,5

## Приложение 4

Рейтинг лучших информационно-коммуникационных систем, используемых в ресторанном бизнесе

Наименование системы	Описание	Стоимость	Отделы применения:
Tillypad	Система автоматизации ресторана, кафе, бара, клуба, столовой или сети заведений общественного питания и развлекательных услуг.	от 5500 р. в месяц	Продажи Производство Персонал / Кадры

Quick Resto	Комплекс из CRM, системы учета и аналитики, POS; облачный сервис для управления ресторанным бизнесом. Предложено мобильное приложение для гостей, доступна интеграция с 1С.	от 2490 р. в месяц	Продажи Персонал / Кадры
Трактиръ	ПО для автоматизации ресторанного бизнеса, кафе, столовых и пищевого производства.	от 9900 р.	Продажи Производство Персонал / Кадры
iiko	единая система для управления продажами, складом, кухней, доставкой, персоналом, финансами, поставщиками, лояльностью гостей – всеми процессами в ресторане.	от 2990 р. в месяц	Продажи
R-Keeper	профессиональная система управления рестораном, в которой собран мировой опыт лидеров ресторанной индустрии.	от 2000 р.	Продажи Персонал / Кадры
iSOK	POS-система, изначально созданная для магазинов, но может быть использована и в небольшом ресторане или кафе.	от 19.99 \$ в месяц	Продажи
YUMA	комплексная система автоматизации ресторанов с доступом к миллионам онлайн-клиентов	от 19000 р. в год	Продажи Персонал / Кадры

GBS.MARKET	Простая в освоении программа, позволяющая автоматизировать торговлю в магазине или кафе	от 179 р. в месяц	Продажи Персонал / Кадры
Cafe Manager	система для автоматизации и управления любым заведением, как ориентированное на оплату по времени, так и классическое кафе без оплаты времени.	от 880 р. в месяц	Продажи Персонал / Кадры

## Приложение 5

Возможности системы Tillypad

Направления Возможности

- быстрая и безошибочная работа с заказами и счетами;
- информативное взаимодействие с кухней;
- эффективная система скидок, дисконты, программы лояльности, безналичные расчеты;
- инвентаризация на POS (в т.ч. весовая по штрих-коду);
- возможность оформлять заявки и перемещения между складами на POS.;

#### Front-office

- работа с депозитами и предоплатой;
- стандартная и расширенная отчетность для администратора и менеджера;

Интерфейс, полностью настроенный для конкретного предприятия: планы залов, «горячие» клавиши, управляющие элементы;

- интеграция с процессингом банковских карт;
- учет рабочего времени.



- прейскурант и черновики меню;
  - настройка системы скидок и программ лояльности;
  - настройка различных типов оплаты, работа с безналичными расчетами;
  - информация в реальном времени о гостевых счетах, заказах, предоставленных скидках, показателях работы персонала, загрузке зала и кухни;
- Back-office
- отчетность, бюджетирование, плановые показатели, эффективность работы персонала, выгрузка данных в корпоративные системы;
  - достоверная информация – данные обо всех изменениях каждого документа;
  - сквозной просмотр данных (от элемента заказа гостевого счета к накладной);
  - BI-отчетность;
  - автоматическая рассылка отчетов (e-mail, sms).

Складской  
учет

- документы по товародвижению (приходные, расходные накладные, акты списания, разделки, проработки, инвентаризационные ведомости, накладные перемещения);
- ТТК и калькуляционные карты, возможность редактирования с учетом пересортицы и качества партий ингредиентов;
- товарные остатки в режиме онлайн, на дату, по закрытию торгового дня;
- удобный механизм перепроизводства элементов, поиск по вхождению в рецепты, замены;
- анализ себестоимости рецептов;
- цена закупки, оценочная стоимость, плановая себестоимость;
- контроль цены закупки;
- отчетность по продажам в разрезе себестоимости и продуктов.

1. Ярославцева Н.Н. Деловое общение и коммуникация в организации // Аллея науки. - 2018. - Т. 1. - № 3 (19). - С. 360. [↑](#)
2. Гавра Д. Основы теории коммуникации: Учебник. – М.: Юрайт, 2018. – С. 74. [↑](#)
3. Недосека Е.В. Коммуникации в организациях: Учебное пособие. – Мурманск: Мурманский арктический государственный университет, 2017. – С. 49. [↑](#)
4. Адамова А.Ч., Алиев О.М. Развитие коммуникаций в организации // Актуальные вопросы современной экономики. - 2018. - № 9. - С. 48. [↑](#)
5. Коноваленко М.Ю., Коноваленко В.А. Теория коммуникации: Учебник. – М.: Юрайт, 2017. – С. 66. [↑](#)
6. Лешукова И. В. Эффективность коммуникаций в организации / И.В. Лешукова // Инновационная наука. - 2016.- № 12-3. - С. 140. [↑](#)

7. Мазитов Ф.Ф., Кузяшев А.Н., Карамова Э.И., Байгильдина А.У., Рашитова Л.К. Внутренние коммуникации организации. Учебное пособие для обучающихся высших учебных заведений. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью Аэтерна, 2019. – С. 51 [↑](#)
8. Селиверстова М.В., Кретьова О.О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современных организаций // Экономика и общество. - 2019. - № 2-3 (9). - С. 18. [↑](#)
9. Сипатова А.А. Роль коммуникаций в организации // Аллея науки. - 2019. - Т. 4. - № 1 (28). - С. 481. [↑](#)
10. Асташина А.М., Боброва Е.В., Ляушин Р.М. Проблемы коммуникаций в современной организации и пути их решения // В сборнике: Нано- и биомедицинские технологии. управление качеством. проблемы и перспективы // Сборник научных статей. - Саратов, 2018. - С. 164. [↑](#)
11. Бобылева М.В. Роль внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации // Интерактивная наука. - 2019. - № 4 (38). - С. 35. [↑](#)
12. Морозова Н.А. Управление коммуникациями в организации // Вестн. Воронеж. ун-та. – 2016. - Вып. (№) 2. – С. 175. [↑](#)
13. Куприянов С.В., Дорохова В.А. Основные направления совершенствования процесса коммуникаций в организациях // Белгородский экономический вестник. - 2019. - № 2 (94). - С. 81 [↑](#)
14. Куприянов С.В., Дорохова В.А. Основные направления совершенствования процесса коммуникаций в организациях // Белгородский экономический вестник. - 2019. - № 2 (94). - С. 82. [↑](#)
15. Дятлова В.И. Построение эффективной системы внутренних коммуникаций в организации // В сборнике: Формирование общекультурных и

профессиональных компетенций финансиста // Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. - Москва, 2018. - С. 43. [↑](#)