



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Ефремова Владлена Андреевна

Выпускная квалификационная работа

*Управление изменениями в компаниях ресторанного бизнеса: социологический
подход*

Уровень образования:

Направление **39.04.01 «Социология»**

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5589.2017 «Социология»

Профиль «Социология организаций и управления персоналом»

Научный руководитель:
доцент кафедры социального
управления и планирования,
кандидат социологических наук,
Меркурьева Юлия Валентиновна

Рецензент:
научный руководитель,
ИДПО «Высшая экономическая школа»,
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский
государственный экономический университет»
В.П. Галенко

Санкт-Петербург

2019

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	3
Актуальность темы исследования.....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ В СОЦИОЛОГИИ	7
1.1 Ресторанный сегмент в структуре общественного питания.....	7
1.2. Социологический анализ общепита и организационного взаимодействия	17
1.3 Особенности функционирования Fast food и Fast casual	25
Глава 2. АНАЛИЗ РЫНКА FAST FOOD и FAST CASUAL.....	31
В РОССИИ.....	31
2.1 История возникновения в России сегмента общественного питания	31
2.2. Развитие сети «Теремок» в Москве и Санкт-Петербурге	40
2.3. Факторы насущности организационных изменений в сети «Теремок» (социологический подход)	49
Глава 3. ПРОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ «ТЕРЕМОК»: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД.....	57
3.1 Характерные особенности компании «Теремок» (на примере анализа результатов диагностики организационной культуры)	59
3.2. Анализ проблем организационного взаимодействия в компании «Теремок». 71	
3.3 Анализ восприятия потребителями бренда «Теремок» и соответствие работы компании существующим принципам.....	79
Заключение	93
Список использованной литературы	97
Приложения	102
Приложение А	102
Приложение Б.....	105
Приложение В	108
Приложение Г	114
Приложение Д.....	119
Приложение Е	123
Приложение Ж	128

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

В народное хозяйство страны входят различные отрасли и предприятия, связанные с хозяйственной деятельностью, особое место здесь занимает общественное питание. Питание как процесс употребления пищи не только удовлетворяет самую необходимую потребность, но и выступает в качестве функции социализации общества.

Исследование рынка ресторанных услуг актуально по нескольким причинам. Во-первых, сектор услуг на сегодняшний день преобладающий в экономике, в нем занято большое количество людей, что непременно влияет на рынок труда. Во-вторых, рынок ресторанных услуг предоставляет огромный выбор заведений общественного питания с разным ценовым сегментом, рынок подвержен сильной конкуренции, каждый год происходит прирост заведений, тем самым вытесняя устоявшихся игроков, поэтому каждому отдельному предприятию необходимо закрепить свои позиции в среде высокой конкуренции, совершенствуя свой неповторимый стиль, уникальное торговое предложение и позиционирование, внедрять новые технологии. В-третьих, организация имеет свой облик, традиции и культуру, что говорит о важности влияния корпоративной культуры на реализацию стратегической и управленческой деятельности. В-четвертых, организация является сложным процессом в которой решающую роль оказывает система отношений между людьми, которые складывая свои способности имеют возможность влиять на поведение организации, повышая или понижая ее эффективность.

В сегодняшних условиях высокой конкуренции в ресторанном бизнесе, восприимчивость адаптироваться к изменениям, а также управлять организационными изменениями, является решающим значением для выживания и роста.

Степень разработанности проблемы:

К сожалению, отсутствует комплексный подход к теоретическому представлению процесса развития и изменений в организации.

Недостаток в российской науке эмпирических исследований, посвященных изучению процессов взаимодействия персонала внутри организации и путей их решения путем внедрения изменений.

Объект данной работы: Система управления организационными изменениями в компании ресторанного бизнеса (на примере сети «Теремок»).

Предмет работы: Особенности проведения программы изменений с учетом этапа жизненного цикла компании как социокультурной системы.

Основной целью является обоснование необходимости и возможности проведения изменений не только организационно-экономического и производственного характера, но и социальных и социокультурных перемен.

Для достижения обозначенной цели определены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть классификацию заведений общественного питания и дифференцировать их функции;
2. Обосновать необходимость социологического подхода к анализу функционирования общественного питания и социального взаимодействия;
3. Проанализировать рынок Fast food и Fast casual в России, развитие и особенности;
4. Исследовать содержание программы организационных изменений в сети ресторанов «Теремок»;
5. Выявить факторы насущности организационных изменений в сети «Теремок»;
6. Определить перспективы внедрения изменений и выработать рекомендации по совершенствованию системы управления изменениями.

Рабочая **гипотеза**, выдвигаемая в данной работе, звучит следующим образом: социальные взаимоотношения внутри организации оказывают значительное влияние на реализацию стратегической и оперативной управленческой практики в компании, что затрудняет проведение изменений в компании.

Теоретико-методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых, занимающихся разработкой вопросов социального взаимодействия, управления персоналом и организациями. В качестве изучения феномена социального взаимодействия были проанализированы научные разработки таких ученых как, М. Вебер, Т.Парсонс, А. Пригожин, Хабермас, Д.Хоманс и П.Блау. Также опирались на теорию о «доминирующих акторах» Н. Флигстина, теорию «демонстративного потребления» Т.Веблена, Д.Ритцер «Макдональдизация общества», теория жизненного цикла корпораций И.Адизеса.

Для обеспечения более полного содержания проводимого исследования была использована некоторая справочная и учебная литература.

Методы исследования:

- общетеоретические, включая системных подход, логический анализ, анализ литературы по теме исследования, способствующих обоснованию и управлению изменениями в области социального взаимодействия;

-эмпирические, интернет-анкетирование, структурированное интервью, диагностика организационной культуры, включая контент анализ СМИ (портал Ресторан.Ru), корпоративный сайт.

Теоретическая значимость исследования заключается в раскрытии потенциала организационного взаимодействия как средства влияния на реализацию стратегической и оперативной управленческой практики в компании, а также успешность проведения изменений.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций к проведению программы организационных изменений в области управленческих и организационных взаимодействий. Результаты могут быть использованы при чтении курсов: социология управления, социология организаций, социология предпринимательства др. Результаты исследования могут использоваться в практике деятельности компании при развитии и улучшении внутриорганизационного взаимодействия.

Структура работы соответствует поставленным целям и задачам. Работа состоит из трех глав. Во введении описаны актуальность темы, проблема, объект, предмет, цели и задачи, степень изученности проблемы, а также теоретико-методологическая база исследования, гипотезы и структура работы, теоретическая и практическая значимость. В первой главе я описываю существующую классификацию заведений общественного питания по ГОСТу. Рассмотрена классификация заведений общественного питания и их социальные функции. Представлен социологический подход к анализу функционирования ресторанного бизнеса и организационного взаимодействия. Во второй главе проанализирован рынок Fast food и Fast casual в России. Описана история возникновения сегмента общественного питания в России. Рассмотрено развитие сети «Теремок-Русские блины». Выявлены факторы насущности организационных изменений в сети «Теремок». В третьей главе проведено исследование, выявлены факторы необходимых организационных изменений в сети «Теремок» для оптимизации организационного взаимодействия.

Глава 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ИЗУЧЕНИЯ РЫНКА РЕСТОРАННЫХ УСЛУГ В СОЦИОЛОГИИ

1.1. Ресторанный сегмент в структуре общественного питания

В сферу народного хозяйства страны, входят различные отрасли и предприятия, связанные с хозяйственной деятельностью. Особое место в этом хозяйстве занимает общественное питание. Особенность этой отрасли в том, что субъекты данной сферы не только осуществляют реализацию потребительской продукции, а также производство продукции, организацию питания и социальных мероприятий.

Под общественным питанием мы понимаем-отрасль торговли, которая специализируется на производстве и реализации готовой к потреблению пищи, обслуживая этой пищей потребности населения в общественных местах.

С помощью общественного питания население имеет возможность сэкономить достаточное количество времени и реализовать его в важном для них русле.

Основной услугой общественного питания и является услуга питания. Она представляет под собой совокупность услуг по изготовлению и созданию условий для реализации продуктов питания. Кроме того, важной услугой является организация потребления продукции и обслуживание посетителей.

Согласно ГОСТу: «Услуга- результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя по удовлетворению потребности потребителя».¹

На данный момент в России общественное питание является быстроразвивающейся сферой. Индустрия услуг общественного питания обладает сильно развивающимся оборотом и положительной динамикой роста. Так как, общественное питание в жизни современного общества играет большую роль.

¹ Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификационные общие требования. ГОСТ 31985-2013 [Электронный ресурс] URL: (<http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/9/9713/index.htm>) (дата обращения 22.04.2019)

И с каждым годом значимость общественного питания для общества все возрастает. Связано это с тем, что технологии переработки продуктов изменяются, развивается коммуникация, улучшаются средства доставки и сырья, производственные процессы приобретают интенсивную работоспособность.

За последние годы на рынке наблюдается значительный количественный рост сетевых компаний общественного питания в самостоятельном массовом рыночном сегменте, которые и дальше будут укреплять свои позиции.

Сетевая технология организация бизнеса подразумевает множество точек, выступающих под общей торговой маркой, имеющих стандартизированный ассортимент услуг, идентичный дизайн помещений и стандартные процедуры обслуживания. Подобная стратегия ведения бизнеса имеет значительные преимущества перед развитием независимых предприятий, что отражается непосредственно на финансовых показателях подобных заведений. Так, средний оборот предприятия, входящего в ту или иную сеть, сопоставимой площади, как правило, выше, чем у несетевой точки. Объединение предприятий общепита в сети и холдинги позволяет также максимально оптимизировать расходы на содержание и продвижение заведений. Поэтому сетевые предприятия на рынке общепита активно развиваются.

В международном значении общественное питание определяют, как: «приготовление большого количества пищи, которое выполняются без заранее имеющейся договоренности с потребителем» или как любые «виды питания, организованного вне дома».

Предприятия общественного питания бывают либо государственными, либо принадлежащие частному сектору. К государственному сектору относятся все предприятия, которые находятся на попечении государства. К такому сектору относятся, школьники, лица пожилого возраста, лица, находящиеся на военной службе, пенсионеры, а также, лица, которым оказывается государственная медицинская помощь.

Частный сектор также может включать в себя многие из перечисленных выше предприятий, а также рестораны и другие виды торговых точек, приносящих доход. Этот сектор включает также предприятия, которые производят готовую к употреблению пищу, продаваемую через любой из вышеперечисленных каналов.

К основным функциям общественного питания относятся три взаимосвязанные:

1. Производство блюд
2. Реализация блюд
3. Организация потребления

Услуги общественного питания выполняют и ряд социально-экономических функций, таких как:

1. Удовлетворение потребителя в предоставлении готовой пищи для общественно-организованного потребления
2. Предоставление потребителю культурно-досуговых мероприятий
3. Совершенствование структуры использования свободного времени потребителя
4. Повышение доходности населения за счет рационализации структуры расходов

Первоначальной функцией общественного питания является удовлетворение физиологической потребности общества, но кроме этого общественное питание дает возможность реализовать потребность в отдыхе, общении и развлечении. Исходя из вышесказанного можно сказать, что услуги общественного питания помогают человеку и в его социализации посредством решения задач в общении и развлечении.

Существует классификация заведений общественного питания, которая принята потребителем и предпринимателем, но официально не утверждена:

1. Street food/ Стрит фуд
2. Fast food (QSR)/ Фаст фуд
3. Quick&Casual (Fast Casual) / Фаст кэжуал

4. Casual Dining / Кэужал дайнинг
5. Fine Dining & Premium/ Файн дайнинг и Премиум

Премиальные заведения общественного питания (fine dining) – предлагают клиентам полное обслуживание за столом с официантом. Для данного сегмента характерен дорогой и стильный интерьер, разнообразное меню с уникальными блюдами. Производство блюд – собственное, на месте и под заказ. Посетителями, как правило, являются представители высшего класса и верхней части среднего класса. Сегмент премиальных заведений общественного питания в Санкт-Петербурге развит значительно меньше, чем в Москве.

Демократические заведения общественного питания (casual dining) – предлагают полное обслуживание, но, в отличие от премиальных, их кухня менее изыскана и уникальна, интерьеры более демократичны. Производство (кухня) собственное и под заказ. Основные посетители – средний класс.

Демократические заведения быстрого обслуживания (fast casual) – это кафетерии, столовые, закусочные, которые могут обслуживать клиента как полностью (за столом с официантом), так и комбинировать полное обслуживание с самообслуживанием (заказ на раздате, в баре). Меню – ограничено, производство может быть комбинированным (под заказ из свежих продуктов, так и из полуфабрикатов). Посетители – средний класс. Сегмент демократических заведений значительно меньше, чем сегмент быстрого питания.

Заведения быстрого обслуживания (quick service restaurants) – заведения без официантов, с самообслуживанием. Меню ограничено, приготовление на месте из полуфабрикатов или разогревание ранее приготовленной еды. Значительная доля потребления на вынос (take-away). Посетители – нижняя часть среднего класса и менее обеспеченные слои общества (молодежь). Расположены в торгово-развлекательных центрах (ТРЦ, food courts), на улицах (in-line), в отдельно стоящих зданиях (drive trough).

Уличный общепит (street food) – разнообразные по кухне, качеству небольшие точки питания. Самый низкий сервис и качество. Используются

полуфабрикаты – практически отсутствует свое производство. Предполагают потребление на ходу.

Большой интерес представляет сегментация рынка по форме обслуживания посетителей заведений общественного питания:

1. Free-flow – «свободный доступ». Этот формат подразумевает свободное перемещение гостей по торговому залу с возможностью самостоятельного выбора готовящихся в их присутствии блюд. Отличительная особенность – это большой ассортимент, демократичные цены, большая пропускная способность. Шведский стол – способ подачи пищи, при котором множество блюд выставляются рядом, и разбирается по тарелкам самими гостями.

2. Фуд-корт – это комплекс фаст-фудов, образующий ресторанный городок (или как часто его называют – ресторанный дворик) в торговом центре, развлекательном комплексе.

3. Drive throw – предприятие общественного питания, в котором производится обслуживание клиентов, не выходящих из своих автомобилей.

4. Кейтеринг – выездное обслуживание. Кейтеринг становится очень популярным. Средний темп роста рынка кейтеринга в последнее время составляет 15–25% в год. Он преимущественно сконцентрирован в Москве и Санкт-Петербурге. Две российские столицы объединили более 80% от общего объема рынка кейтеринга.

ГОСТ имеет свою классификацию предприятий общественного питания, подразделяя их на предприятия²:

1. организующие производство продукции общественного питания (заготовочные фабрики, цеха по производству полуфабрикатов и кулинарных изделий, специализированные кулинарные цеха, предприятия (цеха) бортового питания и др.) с возможностью доставки потребителям;

² Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификационные общие требования. ГОСТ 31985-2013 [Электронный ресурс] URL: (<http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/9/9713/index.htm>) (дата обращения 22.04.2019)

2. организующие производство, реализацию продукции общественного питания и обслуживание потребителей с потреблением на месте и на вынос (вывоз) с возможностью доставки (рестораны, кафе, бары, закусочные, столовые, предприятия быстрого обслуживания, кофейни);

3. предприятия, организующие реализацию продукции общественного питания (с возможным потреблением на месте) (магазины кулинарии, буфеты, кафетерии, предприятия мелкорозничной торговой сети);

4. предприятия выездного обслуживания;

5. предприятия, организующие доставку и обслуживание потребителей в номерах гостиниц и других средствах размещения.

Существующий стандарт выделяет следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная, предприятие быстрого обслуживания, буфет, кафетерий, кофейня, магазин кулинарии.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, табачные и кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Бар — предприятие общественного питания с барной стойкой, реализующее смешанные, крепкие алкогольные, слабоалкогольные и безалкогольные напитки, закуски, десерты, мучные кондитерские и булочные изделия, покупные товары.

Кафе – предприятие по организации питания и отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции. Реализует фирменные, заказные блюда, изделия и напитки.

Столовая – общедоступное или обслуживающее определенный контингент потребителей предприятие общественного питания, производящее и реализующее блюда в соответствии с разнообразным по дням недели меню.

Закусочная – предприятие общественного питания с ограниченным ассортиментом блюд несложного приготовления из определенного вида сырья и предназначенное для быстрого обслуживания потребителей.

Магазины кулинарии – предприятия, реализующие населению кулинарные и кондитерские изделия, полуфабрикаты; проводят прием предварительных заказов на полуфабрикаты и мучные кондитерские изделия. Торговый зал магазина организуют на 2, 3, 5 и 8 рабочих мест. Магазин своего производства не имеет и является филиалом других предприятий общественного питания (комбината питания, ресторана, столовой).

Буфет – ограниченные ассортименты холодных закусок, бутербродов, напоил,булочных и кондитерских изделий, сладких блюд несложного приготовления. Допускается отпуск упакованной продукции на вынос, а также организация продовольственных товаров.

Кафетерий — это разновидность кафе, которое отличается небольшими размерами и ограниченным ассортиментом блюд. Отличительной особенностью кафетерия является то, что работает оно по системе самообслуживания.

Для определения к какому типу предприятие общественного питания относится выделили свои специфичные факторы:

1. Техническую оснащенность предприятия (материальную базу инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений архитектурно-планировочные решения и т.д.);
2. Ассортимент, изготавливаемой кулинарной продукции кондитерских, мучных и булочных изделий реализуемых кулинарной продукции мучных кондитерских и булочных изделий;
3. Методы и формы обслуживания;
4. Время обслуживания потребителей (время ожидания, предоставления и потребления услуги);
5. Уровень квалификации работников предприятия;

6. Условия обслуживания (комфортность зала, мебели, этику персонала эстетику оформления, интерьер и т.д.).

На основании того, что в данной работе исследуется заведение быстрого общественного питания, то важно сделать акцент на принципах работы предприятий подобного характера.

Согласно ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» предприятие быстрого обслуживания- предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд, изделий, напитков несложного приготовления, как правило, из полуфабрикатов высокой степени готовности и обеспечивающие минимальные затраты времени на обслуживание потребителей.³

Предприятия быстрого обслуживания различают:

1. По ассортименту реализуемой продукции- неспециализированные и специализированные (гамбургерные, пиццерии, блинные)
2. По составу и назначению помещения- стационарное и передвижное
3. По времени функционирования- постоянно действующие и сезонные

Поход в заведения подобного рода в большинстве случаев носят случайный характер.

Для заведений быстрого питания существуют свои принципы проектирования и планировочные решения. При системе самообслуживания место размещения раздаточной и планировочное решение торгового зала, оказывают влияние на пропускную способность. Размещение раздаточной линии должно обеспечивать связь с доготовочным цехом и быть удобным для движения посетителей. В зависимости от расположения зала есть следующие варианты расположения раздаточной: фронтальное, угловое, по периметру, в центре. Для

³ Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификационные общие требования. ГОСТ 31985-2013 [Электронный ресурс] URL: (<http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/9/9713/index.htm>) (дата обращения 24.04.2019)

удобства потребителей при перемещении по торговому залу устанавливаются главные и второстепенные проходы между столами и стульями.

Характерной особенностью размещения предприятий быстрого обслуживания на фуд-кортах или в торговых центрах, является сокращение помещений. При работе с полуфабрикатами высокой степени готовности отпадает необходимость размещения складских помещений и заготовочных цехов. Поставки продуктов осуществляются регулярно в небольших количествах, обеспечивающих бесперебойную работу. В соответствии с производственной необходимостью выделяются участки для приготовления различного рода блюд. Продукция несложного приготовления готовится после заказа. При размещении предприятия на фуд-корте производственный цех остается в видимости потребителя.

При подборе оборудования учитываются требования высокой производительности при минимальных габаритах.

Каждому отдельному предприятию в зависимости от концепции свойственен свой стиль оформления, форма подачи блюд, уровень обслуживания.

На данный момент в России не существует качественной системы классификации предприятий общественного питания. В мировой практике существует разнообразие принципов классификации заведения: по целевой аудитории, по ассортименту, по ценовому уровню. В нашей стране общепринятой является простейшая форма классификации по типу: кафе, бар, закусочная, ресторан, столовая. При этом обязательных требований к тому или иному типу заведения общепита в настоящее время не разработано. На основании вышесказанного специализация заведения определяется исходя из его личного позиционирования.

Каким бы ни был уровень заведения, он неминуемо формирует своеобразный круг клиентов, так как ресторан – не только предприятие общественного питания, это часть культуры, разному уровню заведений характерен свой потребитель, на основании возможности видеть какое заведение

посещает человек, можно сказать о его ценностях, материальном состоянии, уровне жизни.

1.2. Социологический анализ общепита и организационного взаимодействия

Исследуя ресторанный бизнес, стоит начать с описания самого феномена общественного питания, в контексте социологической теории. Необходимо описать феномен демонстративного потребления клиентов ресторанный сегмента, на основании того, что в выбор ресторана потребителем основывается на подходящем сервисе, желаемой кухне и среднем чеке, ресторан становится не только местом возможным удовлетворить физиологическую потребность, но и местом культурного отдыха, где присутствует возможность коммуникации между людьми. Кроме того, с выбором определенного ресторана осуществляется функция классификации общества, так как на основании посещения определенного заведения общественного питания, существует возможность предположить к какому классу относится человек, предположительно, «Теремок» посещают студенты и представители среднего класса в обеденное время. В ресторанах же высшего сегмента важнейшим критерием является принадлежность к сети, имя и репутация ресторана.

Термин «Демонстративное потребление» был введен экономистом и социологом Торстейном Вебленом в книге «Теория праздного класса»⁴. В результате существенного повышения уровня жизни в XX веке и появления среднего класса, термин демонстративное потребление стал применяться более широко, данным определением характеризовали людей, которые приобретали товары не для прямого назначения и употребления в быту, а для трансляции собственного статуса. Несмотря на то, что демонстративное потребление традиционно считалось чем-то, подходящим, в основном, для состоятельного класса, современные исследования показали, что такое поведение больше присуще для стран с развивающейся экономической системой и среди необеспеченных слоев населения.

⁴ Веблен Т. Теория праздного класса: экономическое исследование институций. – М.: Прогресс, 1984. 224 с.

С точки зрения социологии подход к питанию исходит от роли еды и питания в организации социальной жизни общества. Начиная с трудов П. Бурдьё и заканчивая современными исследованиями, социологи делают акцент на поведении людей в отношении процесса питания, отношении к процессу питания, вкусовые предпочтения, потребительские настроения, на гендерные различия, на различия питания в разных социальных слоях общества. В современном мире потребительские практики общества находятся в прямо пропорциональной зависимости от его финансовой составляющей, социального статуса, мировоззренческих установок, нежели чем в прошлом.

Известный американский социолог, Джордж Ритцер, введший в научный оборот такое социологическое понятие, как «макдональдизация», отмечает, что сегодня, «когда мы говорим о макдональдизации, основным для нас оказывается тот факт, что ресторан быстрого питания представляет собой современную парадигму формальной рациональности»⁵. Он выделяет четыре принципа формальной рациональности, лежащие у истоков макдональдизации: эффективность, предсказуемость, упор на количественные показатели и строгий контроль. Учёный на примере самой знаменитой и распространённой в современном мире сети предприятий общественного питания показывает процесс изменения в организации социальной жизни людей во всех областях общественной деятельности. По его мнению, макдональдизация, привнесла в общество следующие положительные моменты:

1. Увеличение доступности широкого ассортимента товаров и услуг для разных слоев населения;
2. Снижение зависимости доступности товаров и услуг от времени и географического положения, за счет покупок через интернет;
3. Возможность получить желаемое быстрее, дешевле;
4. Привычная среда потребления, созданная рациональными системами, дает людям безопасность и комфорт.

⁵ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — С. 497

Потребители в такой системе становятся бесплатными работниками, должны делать то, что в обычных ресторанах является нормой, стоять самим в очередях, нести самим еду к столику, выбрасывать оставшуюся еду, тем самым воспринимая ситуацию как должное, объясняется Ритцером как успешно прошедший процесс «социализации в рамках рациональных систем и усвоили нормы и ценности характерные для работы и жизни в макдональдизированном обществе».⁶ Быстрое питание с характерными для него скоростью и эффективностью, справляется с функцией экономии времени, так как в современном ритме жизни людям не хватает времени не то, чтобы дома приготовить, но и поесть в ресторане, в заведениях быстрого общественного питания, затраты времени минимальны, а еду можно взять на вынос. Данный феномен является важным для проводимого исследования, так как в рамках работы исследуется ресторан общественного питания со свойственными ему чертами на предприятии так и влиянием на социальную жизнь общества посредством формальной рациональности.

В работе нас интересует проблема социального взаимодействия и как она влияет на успешное функционирование организации. Понятие социального взаимодействия в социологической науке одно из наиболее значимых. Основными теориями, ориентируемые на исследуемое понятие, являются теории М. Вебера, Т. Парсонса, Хабермаса, а также Д. Хоманса и П. Блау.

Макс Вебер был первым кто ввел понятие социального действия в оборот. По его мнению люди действуют сознательно и осмысленно, если понять, какие мотивы ими движут, можно понять, что и зачем они делают. В первую очередь, он определяет «действие» как процесс, который носит субъективный смысл. Он выделил четыре типа действий: целе-рациональное- действие со всем понятной выгодой, ценностно-рациональное- действие, когда человек понимает, для чего он совершает действие, здесь важен сам поступок, а не получаемая выгода.

⁶ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — С. 497

Традиционное действие ориентировано на определенные традиции и нормы социума, аффективное- совершенное в состоянии эмоциональной нестабильности.

Т. Парсонс понятие социальное действие наделил системным характером, социальную систему он определяет, как устойчивый механизм правил и норм, регулирующий отношения в обществе, исходным актором в системе социального действия является взаимодействие индивидов. В систему взаимодействия Т. Парсонса интегрируются четыре аспекта: взаимодействующие субъекты, правила и нормы, сама система взаимодействия, наличие среды, в которой функционирует система. Субъекты в такой системе взаимодействия ориентируются друг на друга и меняют ожидания в ходе взаимодействия. Ожидания становятся комплексом норм, с помощью которых определяются роли по отношению субъектов взаимодействия. Нормы являются устойчивыми и поддерживаются жаждой одобрения, санкциями⁷. Применительно в организации в ходе социального взаимодействия в организации устанавливаются роли каждого участника организации и ожидания определенных действий исходящих от субъекта. Также исходя из существующей роли, например, директора, субъект ожидает похвалы и жаждет одобрения со стороны него.

Развитие социального действия в полной мере отражает Ю. Хабермас «Теория коммуникативного действия»⁸. В его теории социальное действие выражается через телеологическое действие - направленное на достижение цели, стратегическое действие, драматическое действие - участники взаимодействия являются зрителями для каждого и действие коммуникативное - такое взаимодействие направлено на взаимное понимание, координацию собственных действий, где механизмом осмысления является язык. Ю. Хабермас разделяет все

⁷Цит. по: Скотт Д. Г. Способы разрешения конфликтов / Пер. с англ. Внешторгиздат, 2009.

⁸ Хабермас, Ю. Теория коммуникативного действия [Текст]:/ Ю. Хабермас.//Вестник Московского университета. Серия 7 : Философия. – 1993 – №4. С. 45.

действия на коммуникативные - взаимопонимание, и формальные- ориентируются на практический результат.

Одна из наиболее важных теорий социального взаимодействия – теория социального обмена. Движущим фактором в которой является деятельность индивида направленное на получение выгоды, так как в поведении индивида заложено рациональное начало, которое служит побуждающим фактором в стремлении к выгоде. Выгода может быть основана на дружбе, доверии, товаре, деньгах, престиже. В теории Хоманса, в ходе обмена действиями возникает взаимное вознаграждение, в ходе которого происходит трансформация отношений между людьми, базирующаяся на взаимных ожиданиях. В ходе нарушения ожиданий индивида происходит агрессия.

Идею социального обмена выражающуюся в социальном взаимодействии развивал П. Блау, который утверждал, что взаимодействие между индивидами схема дачи и возврата, но двусторонняя или взаимная.

Теория социального обмена выражается несколькими факторами:

Вероятность воспроизведения человеческих действий выше, если больше одобрение этих действий;

Вероятность воспроизведения выше, если результат действия видится ценным;

Если действие не вызывает ожидаемого вознаграждения или вызывает наказание, возрастает вероятность появления агрессивного поведения.

На основании теории социального обмена можно сказать, что применительно к исследованию, между сотрудниками в организации существует такая же схема дачи и возврата. Если сотрудник выполнил действие, в результате он ожидает одобрения со стороны субъектов организации, с которыми вступает во взаимодействие, если же одобрения не высказывается или деятельность оценивается негативно, это вызывает дальнейшую демотивацию и ухудшение межгруппового взаимодействия. В процессе результативности ожиданий, касательно своей деятельности, между сотрудниками складываются

доверительные отношения, которые приводят к более эффективной деятельности самого индивида, так и организационного взаимодействия, в целом.

При анализе социального взаимодействия стоит рассмотреть теорию социальных практик П. Бурдье. Согласно концепции Бурдье, закономерным следствием прогрессирующего разделения практик является возникновение социокультурных полей. Поле характеризуется автономией, способностью к рефракции, формами взаимодействия агентов. Бурдье вводит понятие габитус, определяемое как система прочно приобретенных предрасположенностей, структурирующих социальную практику агента и его представления. Габитус производит индивидуальные и коллективные практики, индивид понимается как социальный агент, для успешного развития социальных практик необходимо укреплять устойчивость социальной системы и взаимодействие в ней. Если применять концепцию к организации, то организация объединение индивидов где осуществляется взаимодействие и присутствует, то в организации целесообразная деятельность работников, способных оперировать информационным потоком, приобретенные знания порождают креативность.

С точки зрения социологии, управление, рассматривает поведение, интересы, взаимодействие социальных групп, находящихся между собой в отношениях руководства-подчинения. Анализируя социальное взаимодействие в организации я выделила Пригожина в своей книге «Методы развития организаций»⁹, пишет о том, главной производительной силой является человек, он определяет жизнедеятельность организации. Организация невозможна без коллектива так как именно коллектив влияет на эффективность организации, являясь социальной основой. На основе того, насколько хорошо коллектив взаимодействует друг с другом, его стабильность, конфликтность, зависит процветание и успех компании.

⁹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2001. — С. 864

Чтобы рассмотреть ресторанный рынок в условиях конкуренции выделен Флигстин¹⁰ который, представляет политико-культурный подход к исследованию рыночной экономики. Рынок, в данном контексте, рассматривается как поле деятельности, которое характеризуется особой структурой и системой разделяемых смыслов. Или как организованные системы доминирования. Социальная структура рынка состоит из двух типов игроков, доминирующих и претендующих на изменения, согласно социальным движениям в сегменте фаст и доминирующими игроками являются крупные мировые франшизы. Содержание и воспроизводство рынков требуют наличие существования фиксированных институтов. Институты-это законы, которые поддерживаются силой обычая, явного или латентного отношения. Институты существуют для того, чтобы помогать действующим субъектам конкурировать, организовываться, сотрудничать и вступать в отношения обмена, производя, тем самым, стабильность рыночной деятельности. К институтам относят: правила обмена, права собственности, которые устанавливаются для лиц, контролирующих бизнес и получающих выгоды от него в виде прибыли; структуры управления, которые определяют приемлемые образцы конкуренции и сотрудничества на рынке. В проблеме построения институтов Флигстин¹¹ приходит к выводу: основным источником изменений социальных институтов служит борьба между господствующими группами и группами, претендующими на изменение своих позиций, направленная на создание и поддержание полей, а также вторжение на соседние поля как результат этой борьбы или создание нового поля. Социологическую модель действия, согласно которой участники рынка стремятся к созданию стабильных миров и решению проблемы конкуренции не только экономическими средствами: интеграцией и диверсификацией, но и социальными средствами: установлением концепций контроля. Именно концепции контроля как символическая власть утверждать определенное видение экономического мира, его устройства, законов

¹⁰Флигстин Н. «Рынки как политика: политико-культурный подход к рыночным институтам» 2001. Том 2. № 4. С. 28–55

¹¹Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений.2001. Том 2. № 4. С. 28–55

функционирования и развития способны создать стабильность, необходимую для рыночного взаимодействия.

В рамках работы актуален анализ восприятия потребителями заведения общепита и их лояльность к компании, на основании этого, можно сказать о термине, Ф.Котлера, лояльность потребителей. По его мнению, лояльность потребителей определяется через повторную покупку предпочитаемого товара или услуги. На основании этого можно сказать о том, что лояльность потребителей прослеживается через одобрительное отношение к производимому компанией товара, логотипу, персоналу, то есть положительно относятся к деятельности самой компании, отдавая предпочтение ей и совершая повторные покупки.

В данном исследовании ключевое значение отводится рассмотрению изменений в организации на основании проблем взаимодействия между сотрудниками. В рамках организации объединены интересы большого количества людей, в процессе работы создается коммуникативная среда внутри организации, складывается свой социально-психологический климат, между подразделениями устанавливается функциональное и социальное взаимодействие. Главным показателем эффективности выступает показатель целедостижения и выживания в динамичной среде.

1.3 Особенности функционирования Fast food и Fast casual

В последние годы российский рынок общественного питания растет прогрессивными темпами. Россияне, все реже потребляют пищу в стенах дома и чаще посещают рестораны, кафе. Сегмент общепита получает высокую прибыль и тем самым остается одним из самых инвестиционно-привлекательных сфер предпринимательской деятельности.

Сектор общественного питания удовлетворяет большой комплекс потребностей общества, начиная от потребностей в голоде, заканчивая имиджевыми и статусными притязаниями. Поэтому сектор общественного питания в России неоднороден, охватывает потребителей всех целевых аудиторий, основываясь, на уровень доходов, возраст, пол, социальный статус.

Наибольшую популярность и прирост имеют заведения быстрого питания Fast food, Street food и Fast casual. Такие заведения пользуются популярностью среди населения на основании доступности и скорости обслуживания. Заведения быстрого питания с каждым годом усиливают количественный прирост в связи с растущей востребованностью у потребителей. Как правило, такие заведения имеют сложившуюся концепцию и сгруппированы по товарному производству: гамбургеры, пицца, блины, национальные блюда и другие.

Согласно ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания» предприятие быстрого обслуживания- предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд, изделий, напитков несложного приготовления, как правило, из полуфабрикатов высокой степени готовности и обеспечивающие минимальные затраты времени на обслуживание потребителей.¹²

Предприятия быстрого обслуживания различают:

1. По ассортименту реализуемой продукции- неспециализированные и специализированные (гамбургерные, пиццерии, блинные)

¹² Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификационные общие требования. ГОСТ 31985-2013 [Электронный ресурс] URL: (<http://www.norm-load.ru/SNiP/Data1/9/9713/index.htm>) (дата обращения 22.04.2019)

2. По составу и назначению помещения- стационарное и передвижное
3. По времени функционирования- постоянно действующие и сезонные

Поход в заведения подобного рода в большинстве случаев носят случайный характер.

В рамках работы будет исследоваться сеть общественного питания «Теремок» которая позиционирует себя как Fast casual, но среди большинства потребителей сложилось убеждение о том, что сеть общественного питания «Теремок» функционирует по модели Fast food, на основании этого проанализированы две модели функционирования, с целью понять чем они отличаются и к какому же сегменту стоит относить исследуемую сеть ресторанов.

Как уже было сказано, основной продукт в этой индустрии-еда, которая требует небольшого числа ингредиентов, которую можно быстро приготовить, сервировать и съесть.

Fast food это еда приготовленная в другом месте, привезенная и подогретая, или доведенная до состояния готовности при вас.

На основании книги Джорджа Ритцера «Макдональдизация общества 5»¹³ можно сказать о том, что в основе процесса ресторанов быстрого общественного питания лежат четыре элемента формальной рациональности. В совокупности эти элементы являются признаками процесса рационализации на современном этапе, находящие свое воплощение в ресторанах общественного питания. Каждый из этих элементов выполняет определенную роль в системе массового потребления, позволяя сократить время на приготовление продукта и минимизировать затраты времени у клиента.

Принципы формальной рациональности по Дж. Ритцеру:

1. Эффективность – метод обеспечения перехода от одного состояния к другому. Наилучший организованный путь от голода к сытости. Действия работников эффективны, следуют заранее прописанному плану.

¹³ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. — СПб.: Питер, 2002. — С. 497

2. Просчитываемость – на первый план выходит число произведенных продуктов, что приводит к ряду положительных моментов, посетители быстро получают много еды, менеджеры получают от работников много труда за минимальную трату времени. Посетители получают в ресторане фаст-фуд, еду относительно среднего качества с сильным вкусом, соленая пресная жаренная картошка, приторно-сладкие коктейли, ожидают получить большие порции за минимальную оплату.

3. Предсказуемость – работники таких заведений тоже являются предсказуемыми, они следуют корпоративным правилам и подчиняются менеджерам. Предсказуемость еды, которая обеспечивается за счет единообразия ингредиентов, технологией, идентичной подачей и упаковкой. Касательно упаковки, то она в большей степени способствует предсказуемости, еда может быть по-разному разогрета, разной по жесткости, упаковка же уводит от различий и делает их незаметными. В заведениях быстрого питания действуют строгие стандарты качества, форме, размеру производимой продукции. Еду, которую подают в макдональдизированных ресторанах, приходит уже расфасованной, разрезанной на кусочки. Все, что нужно сделать, это поджарить, а часто бывает, что погреть и передать покупателю.

4. Контроль – очереди, ограниченные меню, немногочисленный выбор, неудобные сиденья- все это принуждает клиентов делать то, что выгодно ресторану, быстро поесть и уйти. Контроль за персоналом в обучении производить ограниченное число операций именно так, как положено.

По мнению Ритцера, контролировать клиентов три помогают механизма:

1. Клиентам даются подсказки, например, на выходе они видят мусорный бак на котором написано, что от клиента ожидается.

2. Набор структурных ограничений заставляет посетителей вести себя определенным образом. Инструкции, меню, которые находятся по периметру всего ресторана оставляют клиентов мало выбора.

3. Клиенты принимают установленные правила поведения и следуют им каждый раз заходя в ресторан фаст-фуда.

Проанализировав на каких принципах работают предприятия быстрого общественного питания, можно выделить основные отличия модели fast food от fast casual.

Характерными чертами ресторана Fast food выступают:

1. Быстрота приготовления и обслуживания, осуществляемая с помощью использования полуфабрикатов высокой степени готовности, продукция готовится в присутствии потребителя, меню предстает в наглядной форме с использованием картинок блюд, что приводит к быстроте выбора желаемого товара. В оформлении используется простая без излишнего комфорта мебель, которая не предполагает длительного пребывания в заведении. В интерьере присутствуют яркие, пестрые цвета которые возбуждают аппетит и не дают потребителям засиживаться.

2. Меню ограничено определенной продукцией основанной на направленности каждого отдельного предприятия. Выпускаемой продукцией может быть, например, курица, гамбургеры, блины, сэндвичи, пицца. Такая концепция обуславливается возможностью упростить процесс готовки и индустриализовать технологию производства, оптимизировать «конвейер».

3. Минимальный набор столовых принадлежностей, либо использование одноразовой посуды. Преимущество в отсутствии необходимости найма дополнительного персонала и приобретения посудомоечной техники, что положительно складывается на бюджете предприятия и является одним из основных принципов организации предприятий общественного питания.

4. Технологические процессы строго регламентированы и разбиты на простейшие операции. Работник производства проходит минимальную стажировку и в последствии выполняет набор быстрых и однотипных операций. С помощью такой технологии продукт приходит в стадию готовности в значительные секунды, что сокращает временные затраты на приготовление отдельного блюда.

5. Принцип самообслуживания и минимальное количество персонала в зале. В зале присутствуют только сотрудники в чьи обязанности входит соблюдение чистоты в зале.

6. Стоимость блюд минимизирована за счет массового производства отработанной организацией ведения производственно-торговой деятельности и контроля.

В отличие от Fast food, концепция Fast casual позиционирует себя, как быстрый и демократичный, данный сегмент находится между Fast food и демократичным рестораном (casual dining). Для данного формата характерно использование франчайзинга и сетевого способа ведения бизнеса. Fast casual является самым растущим сегментом в индустрии общественного питания России.

Отличительные черты Fast casual:

1. Каждое блюдо готовится индивидуально для конкретного клиента с использованием свежих продуктов, без использования заморозок, усилителей вкуса и консервантов.

2. Время ожидания продукта увеличивается с двух (фаст-фуд) до пяти минут.

3. Интерьер помещений выполнен в спокойных тонах с использованием натуральных материалов, способствующих общению и полноценной трапезе. Меню заведений минимизирует количество иллюстрированных продуктов, используя структурированный список предлагаемой продукции.

4. Повара проходят многоступенчатое обучение, так как еда готовится непосредственно в заведении, являются профессионалами.

5. Цена на продукцию немного выше чем в заведениях Fast food на основании высокого качества продукции и затрат времени на приготовление.

6. В заведениях такого типа используется многоразовая посуда, может быть обслуживающий персонал, так как самообслуживание.

Так на основании вышесказанного можно утверждать, что объединяющими факторами Fast casual с Fast food выступают, высокая скорость обслуживания, низкая цена, демократичная атмосфера, стандартизация управленческих процессов.

Самый последний способ повысить эффективность в заведении быстрого общественного питания, заставить работать самих клиентов, стоять в очереди, нести еду до столика, убирать за собой пустые подносы, что эффективно для работы заведения.

Заведения быстрого общественного питания давно стали важной частью жизни современного человека. С помощью таких заведений происходит экономия времени и сбережение денежных средств потребителя. Заведения фаст-фуда в первую очередь были созданы для средних слоев населения, где можно быстро, недорого и с комфортом покушать, что делает такой формат заведений наиболее удобным для обеда клиентов во время рабочего времени или перекуса у молодежи.

Глава 2. АНАЛИЗ РЫНКА FAST FOOD и FAST CASUAL В РОССИИ

2.1 История возникновения в России сегмента общественного питания

Общественное питание является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей. Кроме того, питание занимает ключевое место в жизни общества. В настоящее время индустрия общепита демонстрирует своим разнообразием, но несмотря на это, исследуемая область развивается и растет с каждым годом.

Развитие общественного питания в России можно выделить несколько этапов:

1. Древняя Русь вплоть до 18 века
2. Начало 18-середина 19 века
3. Середина 19 века-1917
4. 1918-1985 год
5. 1986-1998 год
6. С 1998- настоящее время

Характерными чертами первого этапа выступает появление первого заведения общественного питания на Руси- корчма. Название корчма произошло от исконно русского слова «корм». Заведения функционировали в Смоленске, Новгороде, Пскове, на основе того, что в те времена эти города являлись центрами торговых отношений, что способствовало притоку населения. С усилением налога такие заведения терпят сильные изменения и теряют свой первоначальный облик, становясь из почетного заведения в низшее с целью спаивания простого народа. На основании этого все корчмы стали заменяться кабаками. В таких заведениях подавались исключительно напитки, наряду с кабаками стали функционировать харчевни, где главным отличием было то, что отсутствовали алкогольные напитки,

таким образом, кабаки из-за возможности употребления алкогольной продукции получили широкое распространение и приносили большой доход.

Второй этап развития общественного питания ознаменовался ориентацией на европейский уклад жизни. В городах с большим населением появляются трактиры, в которых подавали как алкогольную продукцию, так и еду.

Немного позже произошло становление заведения трактирного типа, который приобрел название ресторан. Первое такое заведение было открыто в 1805 году в Санкт-Петербурге и обрело большую популярность у молодежи.

К началу 19 века рынок общественного питания стал разнообразным, так были открыты кофейные дома, столовые, сегментированные рестораны исходя из уровня дохода. Так общественное питание стало неотделимой частью жизни общества.

Но впоследствии Первой Мировой войны так стремительно развивавшийся рынок рухнул, начался голод и места общественного питания вынуждены были закрыться.

Первые попытки возвращения общепита пришлось на власть большевиков, открывается большое количество столовых для рабочего населения. С 1917 года вводится карточная система питания, которая основывалась на стратификации общества и включавшая в себя три категории:

1. Рабочие, занятые тяжелым трудом;
2. Остальные группы рабочих;
3. Все оставшиеся группы населения.

Оставшиеся дорогие рестораны, на тот период времени, переживали не лучшие времена, их закрывали, грабили, штрафовали, так как посещение заведений с высокими ценами большинству граждан были недоступны. На основании вышесказанного, рестораны становились подпольными, открывались на квартирах.

В советское время общественное питание играло больше идеологическую роль в воспитании граждан, чем утоления потребности в голоде. Направлено это

было на то, чтобы повысить уровень коммуникации между сослуживцами, обсуждать коллективом рабочие моменты, питаясь вместе за одним столом.

Развитие общепита было вновь прервано войной и голодом, последующая его реанимация наблюдается в 1944 году, с развитием заведений столового типа, ресторанов, также открытием общедоступных заведений, рюмочных, пивных, закусочных.

Правление Н.С. Хрущева привнесло в Россию знаменитые автоматы с газировкой. Для данного периода характерно открытие ресторанов заморских кухонь, улучшение качества производимой продукции.

Олимпиада 1980 года в России послужила огромным толчком в развитии общественного питания, наблюдаются улучшения в сервисе, качестве товаров, ресторанов с развлекательной программой.

Следующий этап развития общественного питания связан с СССР. Существовавшие тогда заведения общепита уменьшились вдвое, на их место быстро пришли новые зарождающиеся сети общественного питания и устоявшиеся игроки запада. Когда в Москве в 1990 году появился первый McDonald's национальный рынок демонстрировал энергичный рост.

Помимо McDonald's на российский рынок общественного питания вышли такие хедлайнеры запада как KFC, Pizza Hut, Subway, Sbarro. В 2005 году на отечественный рынок пришел крупный оператор фаст-фуда CKE Restaurants Inc. представив бренд Carl's Jr.

В тот период времени было сегментирование заведений общественного питания, функционировали либо премиальные, либо предприятия с низкой ценовой категорией и однообразной продукцией.

Современный этап характеризуется обилием заведений и различием предоставляемой продукции. Преобладают заведения средней ценовой категории, по сравнению с предыдущими этапами, где преобладали премиальные и дешевые места общепита. Современность отличается предоставлением заведений общественного питания доступных все слоям населения с разным доходом и на

любой вкус. С растущим спросом на ресторанные услуги, растет и конкуренция среди заведений. Заведения общественного питания должны уметь привлекать внимание потребителей, добиваться их лояльности, так как ориентация ресторанного бизнеса основана на привлечении клиента с целью повторного возвращения. Индустрия общественного питания привлекает все больше инвесторов, это связано с возможностью получения стабильной прибыли в течении длительного времени при грамотном его управлении, ростом благосостояния населения.

Анализ развития общественного питания в исторической перспективе дает возможность проследить эволюцию общепита с момента зарождения до современности для понимания существующих на данный момент предприятий и в какой момент времени они появились, детально рассмотреть проблемы общественного питания на протяжении длительного времени, тем самым более детально рассмотреть интересующий феномен. Кроме того на основе анализа ситуации прошлого, можно предположить в каком русле общественное питание будет развиваться в будущем.

Предприятия общественного питания выполняют три взаимосвязанных функции:

1. Производят продукцию
2. Реализуют продукцию
3. Организуют потребление

В условиях современности основными критериями формирования ассортимента заведения общественного питания является спрос потребителей. Характерной особенностью предприятий общественного питания в России служит тематическая направленность, ориентированная на тип кухни. Заведения без явной тематики рискуют остаться незамеченными на фоне многообразия.

Текущая рыночная ситуация

Одной из тенденций развития общественного питания становится рост сетевых проектов, особенно заметно это проявление в сегментах фаст-фуда, блинных, кофеен.

На сегодняшний день фаст-фуд и фаст-кэжуал является наиболее массовым сегментом рынка общественного питания. По данным социологических опросов, 68 процентов россиян в возрасте от 18-54 лет питаются в ресторанах быстрого питания хотя бы раз в год. Наиболее активными потребителями быстрого питания становится молодежь и люди среднего возраста, более 54 процентов клиентов в возрасте от 18-34, с доходом не превышающим 30 тысяч рублей. Самая высокая посещаемость заведений быстрого питания наблюдается в Москве, Санкт-Петербурге и Московской области.

По информации предоставленной DISCOVERY Research Group, оборот общественного питания пережил значительные трудности в 2015 году, прибыль владельцев упала на двадцать, тридцать процентов, связано это было с введением продуктового эмбарго, падением доходов населения, инфляцией.¹⁴ По итогам года оборот общественного питания впервые показал отрицательный прирост. Отрицательную динамику демонстрировали все сегменты общественного питания кроме фаст-фуда. Благодаря демократичным ценам приток посетителей показал положительную динамику.

Согласно информации, предоставленной сайтом территориального органа федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области, оборот общественного питания в сентябре 2015 года составил 5 млрд рублей, с января по сентябрь текущего года показатель достиг отметки в 41,4 млрд рублей.¹⁵

На сегодняшний день структура общественного питания в России в наибольшей степени занята сегментом фаст-фуд, вторым по полярности местом

¹⁴ Данные сайта drgroup.ru [Электронный ресурс]– дата обращения 15.02.2019.

¹⁵ Данные сайта petrostat.gks.ru [Электронный ресурс]– дата обращения 15.02.2019.

стали кофейни. Также популярностью пользуются рестораны и доставка блюд на дом.

В рамках исследовательской работы важно проанализировать популярные среди потребителей заведения fast-food и fast-casual. Согласно данным гида по путешествиям и заведениям общественного питания «Трипадвизор»¹⁶ наиболее популярными заведениями быстрого общественного питания являются:

1. Moo Moo Burgers & Grill
2. Тайяки
3. Пышечка
4. Теремок
5. Pita's
6. Щелкунчик
7. Обед Буфет
8. Чайная ложка
9. SB Burgers

Как можно увидеть на основании выше предложенной классификации «Теремок» является четвертым по популярности заведением в Санкт-Петербурге.

Ресторанный портал the-village выяснил какие рестораны быстрого питания предпочитают потребители больше всего:¹⁷

1. McDonalds's
2. KFC
3. Пицца
4. Burger King
5. Subway
6. Теремок
7. «Крошка картошка»

¹⁶ Данные сайта tripadvisor.ru [Электронный ресурс]- дата обращения 15.02.2019.

¹⁷ Данные сайта the-village.ru [Электронный ресурс]- дата обращения 16.02.2019.

По информации предоставленной Росстатом, оборот общественного питания на 2017 год увеличился на пять процентов, составив 1,42 трлн рублей.

Ряд тенденций на рынке общественного питания:

1. Новые направления в кухне: латиноамериканская, корейская
2. Повышение среднего чека
3. Повышенное внимание к кухне, блюдам, а не интерьеру
4. Сокращение доходов потребителей ведет к потребительской избирательности
5. Основной стратегией останется франчайзинг

Кризис в индустрии общественного питания еще не миновал, но наблюдаются положительный прогресс. Темп жизни в современном городе способствует тенденции питаться «вне дома».

Модель Майкла Портера

Функционирование товара или услуги в рыночном поле практически невозможно без наличия конкурентной среды. Это обусловлено тем, что на сегодняшний день, за долю на рынке борются не только основная группа конкурентов, о которой принято говорить. Помимо всего прочего, конкуренция находится в основе экономики. В данной работе конкурентный анализ будет проведен в соответствии с тем, как он представлен классиком профильной литературы — Майклом Портером. Большинство трудов Портера посвящены анализу стратегии и конкуренции в бизнесе. Данная модель является универсальной, так как подходит для анализа как рынка товаров, так и рынка услуг.

В основу известной всем модели Портера¹⁸ легли 5 рыночных сил: угроза вторжения новых игроков, поставщики, покупатели, товары-заменители и, непосредственно, сама отрасль.

¹⁸ Майкл Э. Портер «Конкуренция», 2011 г.- 454 с.

Угроза вхождения новых игроков

Новые игроки на рынке — это одновременно положительное и отрицательное явление как для рынка в целом, так и для каждой компании в отдельности. Положительные моменты: привлечение на рынок новых производственных мощностей, снижение цен и поиск новых каналов для повышения лояльности целевой аудитории, новые мелкие игроки не представляют опасности для укоренившихся в отрасли игроков. Негативные моменты: уход с рынка субъектов-банкротов, необходимость изменения существующего маркетингового плана и увеличение бюджета.

Что касается угрозы вхождения новых игроков на рынок в сфере общественного питания, то более 102 заведений открылось в Санкт-Петербурге с января по октябрь 2018 года: рестораны, кофейни, пивные бары, гастро- и рестораны. Угроза вхождения новых игроков на рынок достаточно сильна, тому доказательство – приведенная статистика. Несмотря на экономические проблемы, субъекты индустрии питания подстраиваются под те условия, которые диктует им рынок.

Поставщики и покупатели

Рынок быстрого питания как никакой другой испытывает потребность в обеспечении всем необходимым за счет поставщиков. Представляется, что всю группу поставщиков можно разделить на влиятельных и тех, кто особого влияния не имеет. В первую очередь, влиятельные поставщики обладают достаточно ценным товаром для субъектов ресторанного бизнеса, соответственно, могут влиять как на исход сделки, так и на конечную стоимость блюда в ресторане.

Согласно Майклу Портеру, существует несколько условий, при которых группа поставщиков будет влиятельна на рынке, первый из которых звучит следующим образом:

«В отрасли поставщиков доминирует небольшое количество компаний и уровень концентрации выше, чем в отрасли, в которой они продают».¹⁹

¹⁹ Майкл Э. Портер «Конкуренция», 2011 г. 454 стр.

Что касается потребителей, то эта группа будет влиятельна в случае, если они совершают покупки в больших масштабах. Таким образом, одиночные потребители, выбирающие ресторан или кафе для вечернего времяпрепровождения не будут влиятельны так, как компания, планирующая корпоратив на 350 человек.

Поскольку факторы, влияющие на поставщиков и потребителей подвержены некоторым изменениям, следует отслеживать и корректировать стратегические решения согласно этому.

Товары-заменители

Товары-заменители (касаясь сферы общественного питания, то правильнее говорить об услугах-заменителях) или родовые конкуренты могут значительно уменьшить прибыль как отдельного игрока рынка, так и всей отрасли в целом. Например, за последний год в Санкт-Петербурге возросло количество субъектов рынка в сегменте стрит-фуда и, одновременно с этим, развивается направление престижных ресторанов.

По мнению Портера, наибольшего внимания со стороны субъекта рынка заслуживают те услуги-заменители, которые могут достичь наилучшего соотношения по цене и качеству по сравнению с уже существующими и производятся отраслью, получающей высокую прибыль.

Отрасль

По мнению Майкла Портера, конкуренты в отрасли стремятся к лидерству в отрасли, используя метод ценовой конкуренции, рекламные возможности и продвижение товара на рынке. Также большую роль играет тот фактор, что одни игроки рынка могут поглощаться другими, более крупными. Также существует вариант, когда одни заведения, не выдержав конкуренции, покидают рынок. Однако, на их место приходят другие рестораны, а это значит, что рынок подчас перенасыщен предложениями. Можно утверждать, что в ресторанной отрасли предложение доминирует над спросом.

2.2. Развитие сети «Теремок» в Москве и Санкт-Петербурге

История успешной сети общественного питания берет свое начало с 1998 года. Михаилу Гончарову и Виталию Свидовскому пришла идея открыть сеть уличных киосков с редким, на тот момент, блюдом для заведения – блинами. Идея создать заведение в формате блинной пришла к владельцу в момент посещения Парижа, стало понятно, что в России в таком формате никто не работает. Пришла в голову идея открыть сеть уличных киосков с традиционным русским блюдом – блинами.

В поисках наилучшего рецепта теста для блинов было потрачено около четырех месяцев. В итоговом рецепте приготовления теста использовались только натуральные продукты. Начинки для блинов разрабатывались постепенно, какие-то были изначально очевидны, но на поиск сложных, уникальных начинок ушло значительное количество времени.

Реализовать идею удалось только в апреле 1999 года, поступило предложение установить два киоска на колесах на Масленицу. Подготовка к процессу разработки киоска была длительная, фирменный стиль разрабатывался специалистами. Идея с киосками, в которых пекут блины, увенчалась успехом, стала революционной на рынке общественного питания. Традиционное приветствие посетителей в формате обращение «сударь» и «сударыня» появилось с первых дней работы «Теремка», чтобы заменить традиционное обращение половыми терминами.

«Теремок» стал активно развиваться одновременно в двух городах: в Москве и Санкт-Петербурге.

Около пяти лет «Теремок» фокусировался только на киосках для продажи, киоски дали отличную возможность бизнесу развиваться, заручившись поддержкой и узнаваемостью бренда, так как прохожие запоминали яркое оформление киосков. Следующим шагом было открытие полноценного ресторана, в ассортимент которых входили бы не только блины, но и супы, каши, салаты. В две тысячи первом году году в центре Москвы открылось небольшое

уютное кафе под брендом «Теремок». Это заведение стало первым стационарным объектом сети.

С 2003 года рестораны сети стали открываться на фуд-кортах торговых центров. В настоящее время на запуск точки на фуд-корте тратится не более тридцати дней, на запуск ресторана пятидесяти.

Компания работает с момента открытия в формате fast casual, который начал активное развитие на отечественном рынке с недавнего времени. Организация работает в формате fast casual на основании того, что покупается свежий продукт, привозится на предприятие, замешивается, запекается и продается, в формате fast food используется замороженный и уже готовый продукт, который требуется перед подачей разогреть.

Ориентация на успех главного конкурента рынка быстрого общественного питания McDonald's, привела к тому, что «Теремок» скопировал модель интерьера свойственный fast food. Как уже говорилось в предыдущей главе, фаст фуд использует яркие, броские краски, которые пробуждают аппетит посетителей и не дают им засиживаться.

На основании того, что заведения сети «Теремок» располагаются в киосках, фуд кортах, к тому же используют интерьер fast food, и закрепила за потребителями стереотип о том, что «Теремок» является фаст фудом.

Фирменный стиль бренда изначально был выполнен в ярких красках, оранжевом и темно-красном, который хорошо сочетается в интерьере с хохломой, привлекающие внимание потребителей. На основании выявленных в предыдущей главе характерных особенностей для формата фаст-фуд, можно сказать о том, что выбор такого цветового решения и интерьера, обусловлен привлечением внимания потребителей и ассоциацией с тем, что связано с традиционной Русью, внушающей доверие клиентам.

В 2016 году компания перестала открывать уличные киоски, сосредоточившись на кафетериях и ресторанах, пытаясь преодолеть устойчивый стереотип потребителей о том, что «Теремок» не функционирует в рамках модели фаст-фуд, это сеть формата фаст-кэжуал. Исходя из этого была

разработана концепция нового стиля, изменения коснулись дизайна интерьеров, меню, посуды, фирменных знаков. В первоначальном дизайне было много глянцевых, светящихся поверхностей, в новом интерьере используются благородные матовые материалы с превалированием спокойной гаммы тонов.

С прошлого года компания начала сотрудничать с сервисом «Яндекс.Еда», что позволяет заказывать продукцию на дом, количество заказов растет прогрессивными темпами, расширяется география доставки. Кроме того запустила первого андроида-кассира Марусю, разработанную специально для компании. В функции робота входит прием заказа, оплата заказа, помощь в выборе блюд.

На данный момент существует 300 точек «Теремка» располагающихся в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре. Бизнес компании ведётся в четырех основных форматах: уличные киоски, ресторан с залом, фуд-корты в торговых центрах, кафе. Стоит отметить, что если в Санкт-Петербурге компания развивает сеть как уличных киосков, так и ресторанов, то в Москве уличные точки постепенно закрываются. В 2018 году были открыты рестораны в формате городских кафе, с уникальным дизайном и фарфоровой посудой.

Сеть общественного питания «Теремок» входит в пятерку самых крупных сетей быстрого питания в России, прочно удерживая четвертое место. По версии канала CNN, в 2011 году «Теремок» вошел в ТОП-8 лучших мировых компаний фаст-фуда за пределами США. По итогам 2018 года «Теремок» входит в пятерку крупнейших компаний в сегменте быстрого питания в России и демонстрирует рост выручки. Оборот компании в 2018 году достиг 9,4 млрд рублей.

В 2005 году компания впервые сформулировала свою миссию и разработала первый стратегический план. Для того, чтобы добиться поставленных целей, нужно четко определить принципы работы компании, в связи с этим в компании существует документ «Теремок 4.0», который является пособием по основным принципам работы и принятия решений для сотрудников и руководителей. В данном документе описаны принципы работы компании, миссия, задачи и цель компании.

На основании документа «Теремок 4.0», главными функциями сети является производство, реализация и организация потребления продуктов питания.

Миссия компании представлена следующим образом: «Мы работаем так, что можем честно смотреть в глаза покупателям! Развиваем и поддерживаем русские традиции!».

Цели, поставленные компанией:

1. Работа на пользу покупателям
2. Стремление к лидерству на рынке питания.
3. Работа для достойного и стабильного заработка для сотрудников и прибыли для предприятия.

Также в вышеописанном документе описаны принципы по которым работает компания «Теремок», среди них:

Натуральность:

- Продукт изготавливается из натуральных продуктов без заменителей
- Тесто замешивается только на натуральных сливках, а не на растительных жирах

-Для сырников используется натуральный творог

-Блины пекутся на натуральном подсолнечном масле

Свежесть:

-Отсутствует заморозка и консерванты в продуктах

-Свежая продукция.

-Заказ готовится только после заказа клиента.

Безопасность :

-Безопасность питания для покупателей.

-Уверенность в качестве предоставляемой продукции.

Вкус:

-Рецепт продукции одинаков в каждом ресторане, для обеспечения единством вкуса на сети.

Сервис:

-Соблюдение стандартов по сервису

-Забота о гостях.

Исходя из принципов работы компании можно утверждать, что ориентация направлена на формат Fast casual. Работа осуществляется исключительно из свежей, натуральной продукции, с отсутствием заморозки и консервантов. Для того, чтобы гости заведения поняли особенности формата Fast casual, в ресторанах сети «Теремок» используются коммуникационные плакаты. Они призваны помочь посетителям наглядно увидеть в каком формате функционирует исследуемая компания, плакаты простым языком говорят: «Готовим без заморозки», «Не используем заменители и аналоги», «Готовим под заказ», «Готовим блюда русской кухни».

На данный момент «Теремок» является одной из успешных компаний на отечественном рынке общественного питания. С каждым годом количество ресторанов увеличивается, также компания планирует начать работать по франшизе, которая находится последние два года в разработке. Что касается работы персонала в организации, она разделена на две составляющие: работа в офисе и работа на производстве (те кто непосредственно обслуживают посетителей ресторана и работают с продуктами питания). Сеть обслуживает тридцать миллионов посетителей в год. В компании задействовано более трех тысяч человек.

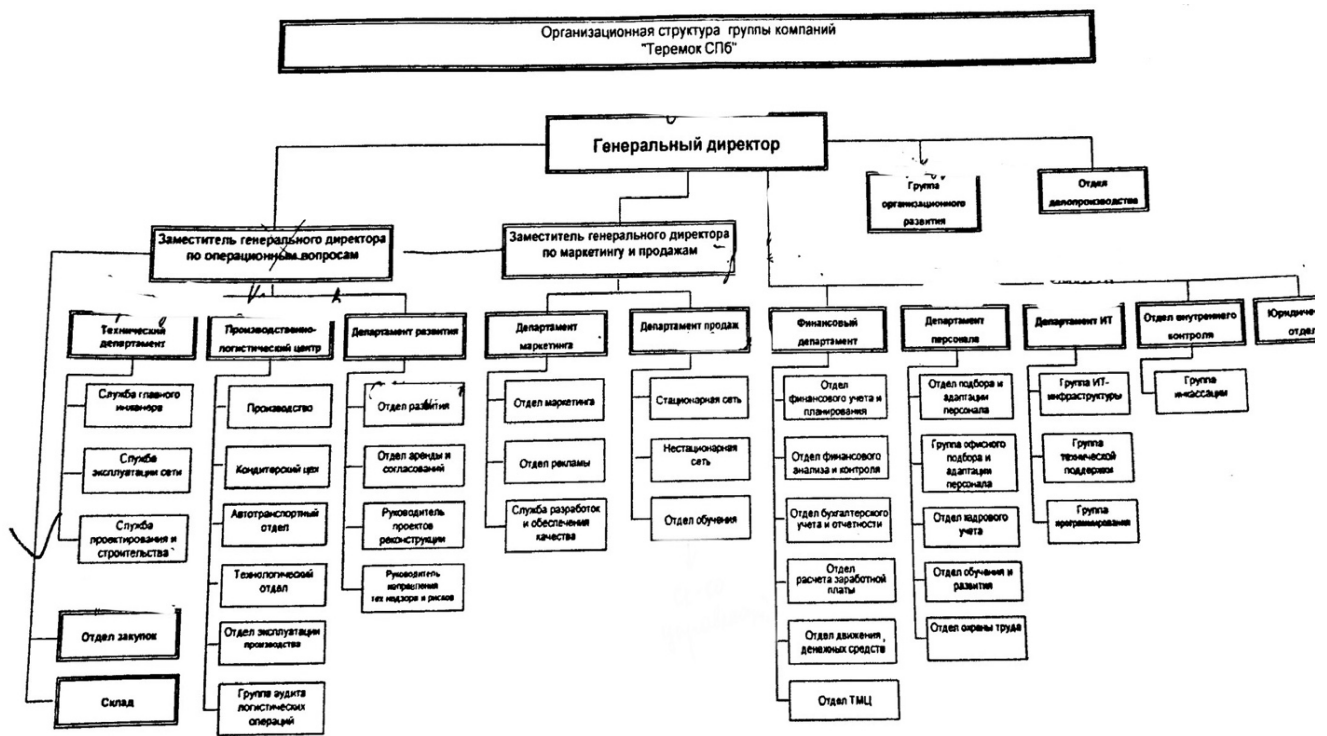


Рис. 2.1. - Организационная структура компании «Теремок»

Как можно увидеть из организационной структуры компании, она состоит из множества департаментов с различными подразделениями, в каждом департаменте свой руководитель, который контролирует выполнение работы подчиненных отделов. Каждое подразделение работает на благо общей цели компании, при этом выполняя функции и задачи отдельного подразделения. Коммуникация в организации выстроена вертикальным путем, руководители и их подчиненные выполняют задачи, поставленные генеральным директором, который полностью включен в работу и контроль за их выполнением.

На основании анализа компании «Теремок», можно выделить слабые и сильные стороны компании согласно матрице SWOT²⁰.

SWOT-анализ сети «Теремок»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Вежливый и добросовестный подход к каждому клиенту 2. Домашняя кухня 3. Редкая рецептура 4. Творческий подход к названию продукции 5. Качественные, натуральные продукты, отсутствие заморозки 6. Вкусная продукция 7. Надежные партнерские отношения с поставщиками 8. Большое количество заведений 9. Оригинальная стилистика	1. Уровень цен выше конкурентов 2. Высокая текучесть кадров 3. Репутация у потребителей заведения модели фаст-фуд 4. Отсутствие активной рекламы 5. Не удобное расположение некоторых точек 6. Отсутствие терминалов для самостоятельного заказа и оплаты 7. Высокая цена для заведения быстрого питания 9. Медленное обслуживание
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Возрастающая популярность здорового питания, публиковать калорийность блюд на подносах 2. Интерес к национальной кухне 3. Незрелость сегмента блинной для заказа блюд на дом 4. Расширение сети на территории России	1. Повышение цен на ингредиенты; 2. Жесткая конкурентная борьба в направлении сегмента быстрого питания 4. Несоответствие модели фаст-кэжуал в выборе расположения заведений (фуд-корты, ларьки) что приведет к еще большему

²⁰ Метод SWOT анализа в стратегии управления [Электронный ресурс] URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/swot/> - дата обращения 22.03.2019.

5. Желание обедать «как дома» с уютом.	закреплению стереотипа фаст-фуд у потребителей
6. Укрепление семейных традиций.	
7. Продавать еду на вынос по демократичной цене	

Таблица 2.1- SWOT анализ сети «Теремок»

Исходя из анализа сети «Теремок», основных принципов работы компании, и руководствуясь анализом функционирования модели Fast food и Fast casual, проведенным в первой главе, можно утверждать, что «Теремок» относится к модели типа Fast casual, так как каждое блюдо готовится под заказ клиента, отсутствуют заморозки и используются только свежее сырье. Время ожидания немного дольше чем в ресторанах Fast food, так и цена на продукцию значительно выше, за счет более трудоемкого процесса готовки.

Но стоит сказать о том, что большинство ресторанов исследуемой сети продолжают располагаться на фуд-кортах в торговых центрах рядом с заведениями модели fast food, где сохраняется старое стилевое решение с использованием кричащих красок, минимальным набором столовых принадлежностей, данные факторы объясняют заблуждение клиентов о модели в которой функционирует «Теремок-Русские блины». На основании этого существует неудовлетворенность клиентов высокой ценовой политикой заведения, по сравнению с рядом располагающимися ресторанами, цена высокая, поэтому потребитель на фуд-корте предпочтет «Теремку» рядом стоящий McDonald's. Интерьер заведений характерный fast casual присутствует, когда ресторан располагается в отдельном помещении, здесь отсутствуют кричащие привлекающие внимания цвета, напротив предпочтение отдается спокойной цветовой гамме. В таких заведениях намного комфортнее проводить время посетителям.

Исходя из частичного несоответствия концепции у потребителей возникает путаница fast food ли заведение или все-таки fast casual.

2.3. Факторы насущности организационных изменений в сети «Теремок» (социологический подход)

Управление изменениями являются неотъемлемой частью организации, так как любая организация хочет выжить среди большого числа конкурентов и стремится к совершенствованию. Изменения в организациях представляют ее сущность, естественное состояние. Деятельность организации находится в постоянной зависимости от изменения во внешней среде и нуждается в постоянной адаптации к ним. Чем раньше возникает возможность предвидеть необходимые изменения, тем больше возможностей для принятия своевременного решения и перехода компании в состояние готовности к изменениям. В процессе функционирования компания должна подчиняться выше поставленной цели, где ответственность за выполнение задач делится между членами организации, приводящая к конкретному результату.

Следует сказать о том, какими признаками должна обладать организация:

1. Компания должна обладать общей целью
2. Утвержденными нормами поведения и контролем за их соблюдением
3. Структурой устойчивых статусов (постоянное руководство)
4. Разделением обязанностей между сотрудниками
5. Наличием вознаграждений за успешное выполнение дел

Организационные изменения представляют под собой, целенаправленный процесс повышения результативности путем изменения структуры, поведения и процессов.

Управление изменениями- целенаправленное воздействие на систему или процесс с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

Факторами изменений выступают:

Внешние силы- все сферы окружающей среды, конкуренты, потребители.
Внутренние силы- внутренняя деятельность и решения.

Организационные изменения затрагивают:

1. Основную структуру

2. Задачи и деятельность
3. Управленческие процессы
4. Организационную культуру
5. Персонал
6. Эффективность работы

Исследуя факторы и организационное взаимодействие, которые могут привести к организационной патологии в компании «Теремок», следует сказать о том, что же представляет из себя организация в социологическом контексте.

Организация - сложная социальная система, обладающая всеми признаками живых систем, искусственно создана под влиянием человека. Основными носителями в организации являются люди, система открыта к внешнему миру и динамична, подвержена развитию по этапам жизненного цикла.

Организация как объект представляет широкое понятие и включает в себя коллектив, который является ее основой. Коллектив – это объединение всех работников, осуществляющих совместную трудовую деятельность на предприятии. Исходя из этого, следует сказать, что в организации складывается система связей и норм, необходимая для выполнения трудовых обязанностей, для его стабильного взаимодействия, коллектив оказывает большое влияние на настроение и эффективное функционирование организации.

Как и любая система организация обладает определенными свойствами, что дает возможность рассмотреть организацию с нескольких сторон:

Организация создается как инструмент, с помощью которого решаются задачи и поставленные цели. На основании достижения целей можно оценить ее эффективность результатов, мотивы и стимулы сотрудников.

Организация складывается как человеческая общность, являясь социальной средой, а которой присутствует совокупность социальных групп, норм, ценностей, отношений, сплоченности, конфликтности персонала.

Кроме того организация является безличной структурой, способной реагировать на окружающую среду, с целью поддержания конкурентно-способности, выживания.²¹

Главная задача в организации заключается в объединении интересов всех сотрудников на благо целей организации. Члены организации строят свою иерархию, коллективные нормы, поэтому формальные отношения всегда находятся в сочетании с неформальными.

Опираясь на автора книги «Методы развития организаций» Пригожина, можно выявить насущные проблемы в строении организации, требующие изменений. По его мнению патологии наблюдаются в организационной структуре, организационном взаимодействии, в управленческих решениях, опираясь на выделенные Пригожиным критерии, проанализирую существующие проблем в компании «Теремок».

С ростом организации «Теремок» в организационной структуре наблюдается появление новых подразделений, тем самым, усложняя структуру своим многообразием, что приводит к затруднению согласованности действий. Как было видно из организационной структуры компании «Теремок», организация разделена на подразделения, которые тоже делятся на ряд подчиненных им более специализированных подразделений, для каждого отдельного подразделения существует своя цель. Такая структура может привести к тому, что работники будут ставить поставленную цель важнее других, преувеличивая роль и нужды конкретной группы, что приведет к дезинтеграционному состоянию внутри компании, влияющего на сплоченность работников, пониманию общих организационных задач.

В компании возможно присутствие замкнутости подразделений на собственных задачах, в отрыве от целей, интересов смежных отделов и компании в целом. Исходя из вышесказанного, структура организации является многообразной и сложной, что может послужить затруднению в согласовании

²¹ Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2001. — С. 864

действий между подразделениями, организационные цели будут достигаться сложнее или частично.

На основании того, что в данном исследовании, в первую очередь, нас интересует, проблема организационного взаимодействия, необходимо выделить существующие факторы сущности в «Теремок» относительно исследуемой проблематики. В компании присутствует «бессубъектность» проявляется данный феномен в том, что сотрудники не хотят или не могут делать что-то за пределами минимальных функций. Сотрудник с возникшим вопросом не знает к кому обратиться и кто может помочь ему с возникшим вопросом. Также можно сказать о том, что в компании присутствует преобладание личных отношений над служебными. Организация «Теремок» функционирует по модели «семейного типа», внутри организации акцент направлен на личные взаимоотношения, то есть эффективность деятельности сотрудника определяется, в первую очередь, личным к нему отношением, а не оценкой профессиональных качеств, что приводит к демотивации и недовольству персонала.

Далее стоит проанализировать проблемы организации в принятии управленческих решений. Так, в организации можно наблюдать так называемые, маятниковые решения²², такая ситуация возникает из-за того, что в компании сложная организационная структура с множеством департаментов и подчиненных им отделов, на основании этого возникает трудность в управлении, в компании присутствует какая-то очевидная проблема, которую никто не хочет решать, прибегают исключительно к структурным манипуляциям. Также в компании присутствует проблема, связанная с разрывом между решениями и их реализацией, например в организации возникает управленческое решение, которое необходимо провести, но постепенно вместо его реализации, вносятся коррективы руководителей подразделений, данная процедура занимает большое количество времени и приводит к тому, что решение просто не реализуется. Из этого фактора можно предположить, что компания плохо управляема.

²² Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2001. — С. 864

Касательно насущных факторов требующих изменений в управленческих решениях, в организации «Теремок» можно наблюдать неспособность организации к выработке и реализации требуемых в ней изменений. Члены стоящие у управления компанией понимают, что требует изменений и что следует внедрить, но происходит уклонение от решений, назревших нововведений, так называемая стагнация²³. Компания с каждым годом растет за счет количества заведений, но внутри организации не происходит развития, генеральный директор тратит все силы на оперативное управление, приглашая в компанию консультантов, полагая, то они решат проблему развития. Также на основании того, что весь оперативный контроль у генерального директора, он полностью включен в процесс всех подразделений и жестко контролирует работу организации, что приводит к демотивирующему стилю руководства, так как сотрудник чаще получает выговоры, замечаний касательно своей деятельности или полномочий, впоследствии работник теряет тонус и желание показать фирме свой потенциал и инициативу.

Одним из сильных факторов, показывающий необходимость организационных изменений связан с естественным ходом развития компании и переход на другую стадию развития в «иной возраст». На основании этого, чтобы понять точную ситуацию в организации, необходимо определить на каком этапе жизненного цикла находится исследуемая компания.

Жизненный цикл состоит из стадий, состояния организации, которые протекают с определенной последовательностью. Каждый этап жизненного цикла предполагает свой подход к управлению организационными изменениями. Результативность деятельности будет зависеть от того, насколько адекватно руководители отбирают методы управления, характерные для текущей стадии жизненного цикла. Факторами роста и старения компании являются гибкость в соотношении управляемости. В процессе старения компании ее гибкость уменьшается, а управляемость растет. Правильное управление направленное на

²³ Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2001. — С. 864

эффективное функционирование приведет к замедлению старения, что позволит оставаться на стадии расцвета длительное время.

Согласно подходу жизненного цикла организации И. Адизеса, организация должна научиться решать свои проблемы самостоятельно. По его мнению, организация развивается подобно живому организму, проходит через схожие стадии жизненного цикла, демонстрирует прогнозируемое и повторяющееся поведение. На каждой стадии развития компания сталкивается с сложностями, и ее успех зависит от способности успешного перехода от одной стадии к другой. Адизес разработал модель жизненного цикла состоящую из стадий роста и старения организации. Рост организации продолжается с момента зарождения вплоть до расцвета, после чего начинается процесс старения.

Компания «Теремок-Русские блины» на рынке общественного питания двадцать лет, что говорит о том, что компания является взрослой.

Согласно подходу жизненного цикла Адизеса, можно сказать о том, что в «Теремке» можно наблюдать состояние стабилизации относительно продаж продукции. Период стабилизации является первой стадией старения в жизненном цикле организации. Организация по-прежнему ориентирована на результат и приносит стандартизированную прибыль, но уже начинает терять гибкость, изменения не поощряются, которые могли бы продлить период расцвета. Организация достигла стабильной позиции на рынке, хорошо организована и управляема, однако наблюдается повышенная привязанностей и доверие к прошлому, что приводит к отсутствию видения изменений, в которых компания нуждается в данном периоде жизненного цикла.

Находясь на этапе стабилизации происходит возвышение администраторов и финансистов для организации, становясь важнее чем специалисты по маркетингу, производству, тем кто занимается выстраиванием отношений с потребителем. В период стабилизации характерно для организации рост значимости количественных показателей, вытесняя концептуальное мышление. Организация находится в состоянии роста, о чем свидетельствует увеличение объема продаж, но также и истощается дух предпринимательства.

Исходя из вышесказанного можно сказать о том, что относительно продаж «Теремок» находится на цикле стабильной организации, которой присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее
- подозрительное отношение к любым изменениям
- поощрение исполнителей, а не инноваторов
- Организация обладает большими денежными ресурсами

Внутренняя организация компании находится на стадии аристократизма. Так как при управлении организационными изменениями на этом этапе укрепляется система контроля и старые традиции, в отношениях растет формализм, а в организационной культуре преобладают личные интересы, что идет в ущерб целям организации. Как уже было сказано выше в компании важная роль отводится людям, которые делят деньги и блага, нежели те, кто наращивают бизнес и занимаются производством. Руководящие посты отдаются по принципу личной лояльности, а не профессионализма. Излишнее внимание отводится выяснением отношений, общением между коллективом. Заинтересованность в обсуждении проблем подменяется личным интересом. Сотрудникам необходимо одобрение со стороны первого лица компании. Такая ситуация складывается на фоне достатка средств, которые идут на поддержание существующего статуса организации.

Аристократическая организация склонна отрицать реальное положение вещей, не замечая и блокируя обсуждение реально существующих проблем.

Организация «Теремок» обладает значительным финансовым капиталом, что дает возможность строить фуд-корты, рестораны, не оценивая затраты и стабильность будущей прибыли от заведения, что может привести к убыточности ресторанов в центре города Санкт-Петербург, где повышенная арендная плата за помещения и не очень большой поток клиентов. Два ресторана

в городе Нью-Йорк, где свой сложившийся рынок общественного питания, другие конкуренты и вкусовые предпочтения жителей, ресторан не пользовался популярностью среди потребителей, что привело к убытку и, в последствии, закрытию.

На мой взгляд, ошибкой компании является отказ от стрит-ритейла, так как уличные киоски обладают большой проходимостью, удобством расположения, быстротой обслуживания, что приводит к высокой прибыльности точек. Именно уличные киоски дают возможность потребителям быстро сделать заказ и получить желаемую продукцию, не тратя времени в очереди, в стационарном заведении.

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что «Теремок» развивает внутрифирменное предпринимательство, отдельное подразделение становится автономным, контроль осуществляется над прибылью, структура компании выглядит дезинтегрированной, разнородной, необходимо объединение целей и действий подразделений как организационного целого. Компания может быть квазизависимой, неустойчивой, так как все принимаемые решения исходят через центральную фигуру. Также в компании может быть присутствует «плывающая» структура внутри офиса, функции отделов смешаны, помимо своих поставленных задач, выполняют часть функций других подразделений. Из чего можно сделать вывод, что нет четко поставленных обязанностей каждого отдела. Часть документов фиксирующих деятельность отдельного подразделения можно найти в одном из множества других отделов, что может привести к затруднению эффективной деятельности подразделений.

Все вышеописанные факторы являются насущными, могут служить причиной для внутриорганизационных изменений и требуют дальнейшего более детального изучения в процессе исследования.

Глава 3. ПРОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В КОМПАНИИ «ТЕРЕМОК»: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

Для достижения цели, поставленной перед исследованием было проведено анкетирование, интервью и анализ корпоративной культуры, объектом которых выступала сеть общественного питания «Теремок».

Объект данной работы Ресторанная сеть «Теремок-Русские блины».

Предмет работы: Управление изменениями в компаниях ресторанного бизнеса.

Основной целью является разработка и обоснование организационных изменений в области управленческих и организационных взаимодействий.

Для достижения обозначенной цели определены следующие **задачи**:

1. Провести анализ организационной культуры ресторанной сети;
2. Проанализировать работу компании на соответствие существующим принципам;
3. Выявить существующие проблемы в организационном и управленческом взаимодействии;
4. Сформировать рекомендации для «Теремок-Русские блины» в области оптимизации организационного взаимодействия.

Рабочая **гипотеза**, выдвигаемая в данной работе, звучит следующим образом: социальные взаимоотношения внутри организации оказывают значительное влияние на реализацию стратегической и оперативной управленческой практики, что затрудняет проведение изменений в компании.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели будет использоваться метод интернет-анкетирования, основанный на принципах работы компании, с помощью которого будет осуществляться сбор информации о качестве удовлетворенности потребителей сетью общественного питания «Теремок». Исследование будет проведено с привлечением разной потенциальной аудитории. Также в работе

будет использован метод экспертного интервью с руководителями нескольких подразделений компании «Теремок» с целью выявить существующие проблемы в организационном и управленческом взаимодействии. Для исследования характерных особенностей компании будет проведена диагностика организационной культуры по методике Камерона и Куинна.

Сбор информации проходит посредством анкетирования, экспертного интервью и анализа организационной культуры.

Выборка. В анкетировании принимали участие и учитывалось мнение потенциальных потребителей холдинга. В проведенном опросе приняло участие 141 человек, проживающих на территории Санкт-Петербурга. Такая географическая выборка обусловлена тем, что наш интерес направлен на ресторанный бизнес Санкт-Петербурга.

Данный опрос распространялся путем размещения в социальных сетях. В сети Vkontakte (где преимущественно зарегистрирована молодежь), а также Facebook (где зарегистрировано более старшее поколение).

В экспертном интервью приняло участие 6 руководителей разных подразделений компании «Теремок». По желанию интервьюируемых персональные данные, а также наименование подразделений останутся анонимными, в исследовании имена будут распределены, как руководитель 1-6.

3.1 Характерные особенности компании «Теремок» (на примере анализа результатов диагностики организационной культуры)

С целью выявить характерные особенности компании «Теремок» был использован анализ результатов диагностики организационной культуры. Исследование организационной культуры необходимо на основании того, что организационная культура является совокупностью норм, условий и ценностей, которые разделяет коллектив с целью интеграции и адаптации к внешним условиям и является одним из признаков организации, имеющая важное значение в эффективной деятельности компании.

Например, в «Теремке» каждый отдельный сотрудник хочет изменений, но подвержен целой системе и является лишь элементом в ней, можно сделать вывод, что организации присущ определенный тип корпоративной культуры, которой все сотрудники подвержены в процессе принятия решений.

Исследование организационной культуры:

Диагностическая процедура основывается на методике К. Камерона и Р. Куинна, в качестве модели использующей рамочную конструкцию так называемых «конкурирующих» (противостоящих) организационных ценностей.

<p><i>Клановая культура</i></p> <p>Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организация похожа на большую семью. Лидеры или руководители воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сохраняется благодаря преданности, верности традициям, высокой обязательности. Организация делает акцент на совершенствовании личности работников, придает высокое значение сплоченности коллектива и моральному климату. Успех формулируется в терминах доброты и заботы о людях. Организация поощряет бригадную форму работы, участие людей в общем деле и стремление к достижению консенсуса во всем.</p>	<p><i>Адхократическая культура</i></p> <p>Динамичное и предпринимательское место работы. Люди готовы идти на риск. Лидеры и руководители воспринимаются новаторами и людьми, которые готовы рисковать. Связующим элементом организации является приверженность экспериментированию и инновациям в работе. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на развитии и обретении новых ресурсов. Успех определяется производством и продвижением уникальных новых продуктов или услуг, что определяет лидерство в своей отрасли. Организация поощряет деловую инициативу и свободу в принятии решений.</p>
<p><i>Бюрократическая культура</i></p> <p>Формализованное и структурированное место работы; всем управляют процедуры. Лидеры и руководители воспринимаются как рационально мыслящие организаторами. Важным является поддержание плавного функционирования организации. Организацию строятся на формальных правилах. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и получении показателей плавного хода выполнения основных задач. Успех формулируется в терминах надежности, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление работниками основано на обеспечении предсказуемости рабочего процесса.</p>	<p><i>Рыночная культура</i></p> <p>Организация ориентирована на результаты. Главной заботой является выполнение задачи, связанной с ростом удовлетворенности клиентов. Лидеры воспринимаются как твердые, требовательные руководители. Организация строится на стремлении каждого добиваться лучших индивидуальных показателей. Репутация и успех у клиентов являются заботой всей организации. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и завоевания большей рыночной доли. Люди целеустремлены и соперничают между собой. Стратегия организации – жестко проводимая линия на повышение конкурентоспособности и увеличение прибыли.</p>

Рис. 3.1-Противостоящие организационные ценности

Совокупный показатель

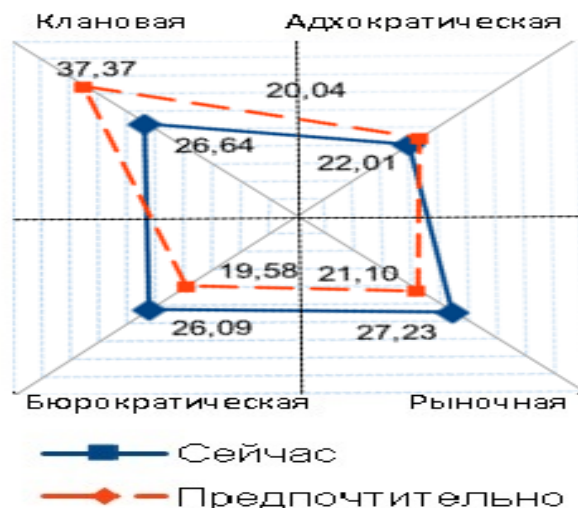


Рис.3.2- Совокупный показатель

Актуальный тип («сейчас»)

По совокупному показателю довольно трудно определить доминирующий тип культуры, что позволяет предположить наличие неопределенности в использовании методов управления компанией, некоторую «разбросанность», а также трудности воспроизводства положительных результатов работы в системе в целом.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

В ожиданиях работников, прежде всего, представлено стремление к усилению кланового типа культуры, что говорит о желании уменьшить дистанцию власти в организации, реализовывать деятельность на основе отношений личного доверия, а также проявлений личного участия и дружелюбия.

Для столь «взрослой» организационной системы, как компания «Теремок», такая конфигурация профилей в актуальном и предпочитаемом состоянии представляется опасным состоянием. Низкая управляемость приводит к трудностям воспроизводства полезного результата в компании, проблемам масштабирования бизнес-модели, а также к затруднениям в удерживании технологического и сервисного преимущества на рынке.

И актуальное состояние культуры и, воспринимаемый, как предпочтительный, тип культуры способствуют возникновению значительных потерь времени на принятие решений, неточности и некачественности исполнения, а также росту нелояльности квалифицированных управленческих кадров.

Важнейшие характеристики функционирования



Рис. 3.3- Важнейшие характеристики

Актуальный тип («сейчас»)

Анализ профиля по данному показателю позволяет предположить, что система не может действовать в однозначной «модели власти и подчинения», а значит не может выработать однозначную схему организационных взаимодействий, что снижает устойчивость функционирования компании в целом.

Некоторая склонность всей системы к реализации бюрократического подхода к управлению говорит об ориентации на вертикальное принятие решений и стремлении действовать согласно регламента. При этом культура не имеет явно выраженной доминанты в сторону бюрократического типа культуры, как в сторону трех других, что отражает «инфантильность» поведения системы. Инфантильность организационной системы - отсутствие управленческого «стремления», идеологической и управленческой основы, определяющей воспроизводство полезного результата в компании.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

В качестве ожиданий управленческая система воспринимает, как необходимое, усиление клановой «модели власти и подчинения». Профиль отражает стремление персонала значительно снизить формальное вертикальное давление и усилить роль человеческих отношений в компании.

Данная модель сфокусирована на реализации отношений личного доверия, воспроизводстве взаимодействий типа родитель-ребенок (вертикальных), сопровождающихся гиперопекой, ограничением свободы подчиненных в области принятия решений. Все решения принимаются генеральным директором, сокращая творческий потенциал подчиненных. Компания функционирующая в данной модели делает акцент на долгосрочной выгоде от совершенствования личности, где высокое значение отдается сплоченности коллектива. Работники приходящие в компанию становятся частью так называемой «семьи», где уход с компании расценивается как предательство. Успех же определяется здоровым внутренним климатом и заботе о работниках.

Такая ситуация является опасной для организации, поскольку снижает желание принимать на себя ответственность работников по всей вертикали организации, причем это может происходить на фоне роста демонстрации «личной преданности».

Стиль лидерства



Рис. 3.4- Стиль лидерства

Актуальный тип («сейчас»)

Профиль организационной культуры по показателю лидерства не имеет однозначно выраженной доминанты, что подтверждает идею выше о том, что инструменты управленческого влияния имеют неопределенный характер.

Профиль содержит слабую выраженность кланово-бюрократических методов влияния. Они дополняются столь же слабыми аспектами рыночной культуры и совсем мало представленными адхократическими, что говорит об отсутствии трансляции сверху однозначных правил и требований.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

В качестве предпочитаемого стиля лидерства система видит усиление клана (т.е. сокращение дистанции власти и усиление роли личного доверия), а также увеличение частоты использования инструментов формального, регламентированного влияния. При этом «заточенность» на рыночные методы воздействия система склонна избегать.

С учетом этапа жизненного цикла (этап «взрослости» компании со значительной историей) такая конфигурация профилей организационной культуры отражает, как было сказано выше, инфантильность организационной системы (т.е. системы, неспособной к однозначным, воспроизводимым полезным действиям). Такое положение вещей может быть довольно опасным, поскольку изменения в рыночную сторону, система будет блокировать. Методы блокирования, скорее всего, будут из арсенала родительско-детских отношений - саботаж, нивелирование значения проводимых преобразований, слухи, сплетни, а также манипулирование личными отношениями с ГД в случае его личной вовлеченности в реализацию изменений.

Управление персоналом: выбор и применение методов



Актуальный тип («сейчас»)

Применяемые методы система понимает довольно смутно. Вместе с тем, можно предположить наличие некоторой рыночной ориентации, без которой деятельность в ритейле вообще была бы невозможна. Во вторую очередь представлены методы бюрократического характера, чего тоже требует воспроизводство полезного в компании на данном этапе жизненного цикла.

Профиль показывает отсутствие доминанты при выборе инструментов управления персоналом, что является продолжением проблемы «невнятного лидерства» в компании.

На практике это приводит к применению в одних и тех же случаях совершенно разных приемов или в разных случаях неоправданно одинаковых методов.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

В качестве предпочтительного типа система выбирает довольно противоречивое состояние – культуры с преобладанием прямо противоположных аспектов – «клан» и «рынок». Это довольно характерно для инфантильных систем, что выражается в стремлении, с одной стороны, к одобрению со стороны «отца» – центральной фигуры менеджмента в компании,

и, с другой стороны, к одновременному желанию зарабатывать на основе достижений (рыночная ориентация).

Это так называемое «подростковое» поведение и оно может проявляться в разбросанности действий и в постоянном недовольстве происходящим.

Такая ситуация в использовании методов управления персоналом может создавать противоречивость в работе с людьми, которая в свою очередь приводит к усилению практики «двойных стандартов».

В случае аморфности менеджмента работники будут стремиться оказывать личное влияние на центральную фигуру генерального директора в целях удовлетворения личных интересов/интересов своих подразделений, иногда в ущерб целям всей компании (в большинстве случаев бессознательно).

Связующий смысл



Рис. 3.6- Связующий смысл

Рис.3.5-Управление персоналом

Актуальный тип («сейчас»)

Ощущение осмысленности и понимание смысла являются центральными факторами управляемости организационной системы, даже если у нее «провисают» другие элементы эффективности.

Такие аспекты взаимодействия, как достижения в завоевании рынка, новизна идеи или идейная сплоченность, - представлены в актуальном профиле весьма незначительно. Регламентированность процессов для устойчивого воспроизводства полезного результата не превалирует в системе.

При этом видна склонность к семейно-клановой модели, где результатом воспринимается формирование длительных отношений личного доверия, а не результат как таковой, который характерен рыночному типу взаимодействия. Иначе говоря, вся система оказалась «лично заточена», однако не видит фигуры Лидера, транслирующего однозначный смысл (либо воспринимает его неоднозначно).

Предпочитаемый тип («желаемый»)

В перспективе система видит себя еще более клановой, что, скорее всего, является ответом на недостаток смыслового Лидерства. Вполне возможно в настоящий момент руководители ощущают недостаток личного доверия, а поскольку история компании это история бизнеса ее центральной фигуры ГД, то руководители без соответствующего одобрения сверху не могут самостоятельно и эффективно действовать

Такое сочетание профилей культуры с учетом анализа предшествующих показателей позволяет предположить, что инфантильная организационная система «ищет» однозначное идеологическое подкрепление, понятное руководителям всей иерархии и адекватное восприятию исполнителей для трансляции вниз по вертикали.

Этого явно не хватает в компании, несмотря на избыточность средств и объема информирования.

Ориентация в стратегических целях



Рис. 3.7- Ориентация в стратегических целях

Актуальный тип («сейчас»)

Профиль актуального типа культуры, как было уже не раз сказано выше, отражает инфантильность всей системы управления, однако целеполагание в компании реализуется с учетом рыночной ориентации, без которой функционирование на рынке ритейла было бы невозможным.

Это следует отметить, как положительный симптом функционирования компании. Рыночный целевой вектор может быть положен в основу проведения организационных изменений.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

Система стремится к усилению клановости и значительному снижению влияния формализованных механизмов управления (бюрократический тип культуры), а также уменьшению роли рыночных факторов.

С учетом общей инфантильной картины организационной культуры такие стремления подтверждают идею о том, что система не способна к самостоятельности и зависима от единолично принимаемых решений центральной фигуры руководства.

Опасность существующего положения вещей в области стратегического целеполагания связана с тем, что ситуация во внешней среде требует как раз усиления рыночной составляющей в то время, как организационная система представляет собой «вялый», зависимый организм.

Весьма сомнительно, что управленцы способны к самостоятельному стратегическому целеполаганию. Причем причины этой неспособности скорее всего связаны не с недостаточной квалификацией, а с недостатком полномочий и возможности действовать в рамках однозначных регламентов в компании.

Воспроизводство такого положения внутри компании из года в год приводит к вторичной инфантилизации организационной системы, несмотря на смену кадров в руководстве.

Критерии успеха

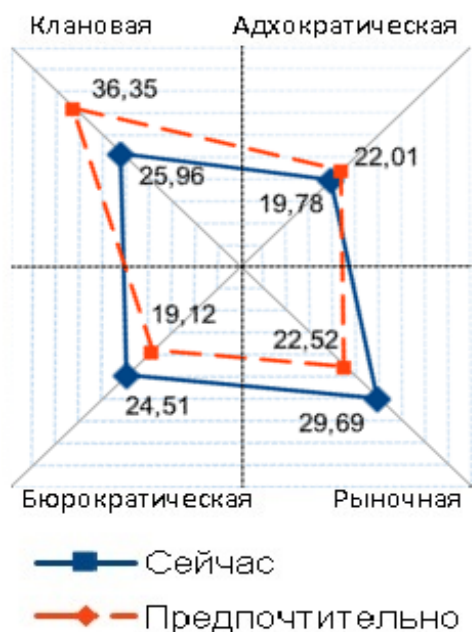


Рис.3.8-Критерии успеха

Актуальный тип («сейчас»)

Данный показатель отражает то, как организационная система воспринимает достижение результатов, – что такое результат, как он

достигнут и в чем измеряется. Актуальное положение вещей все также довольно инфантильно с некоторым присутствием рыночной системы оценивания.

Однако этого категорически недостаточно, чтобы компания могла обеспечивать себе устойчивое преимущество на рынке ритейла.

Предпочитаемый тип («желаемый»)

Профиль ожиданий все также сдвинут в сторону усиления клановости. Система не воспринимает, как важные для себя, рыночные ориентиры и стремится избежать давления регламентов и формальных процедур. Как уже было сказано, это может привести к неустойчивому функционированию всей компании.

Неустойчивый менеджмент (см. выше - инфантильность, а также не соответствующая этапу жизненного цикла приверженность к клановости) становится сначала проблемой немасштабируемости бизнеса, затем неустойчивости показателей маржинальности и ликвидности, и в конечном итоге причиной деградации всей системы.

Необходимо отметить тот факт, что переход к целереализации рыночного характера не может проходить на фоне полного отказа от применения инструментов формализации, регламентации и структурирования.

У персонала и руководителей часто могут возникать иллюзии возможности появления «быстрых» рыночных результатов в случае значительного снижения вертикального давления в системе. Однако такого рода иллюзии, как правило, приводят к «обманутым ожиданиям» и неоправданному отказу от проведения рыночных изменений.

Подводя итог исследования корпоративной культуры компании «Теремок», можно сказать о том, что «Теремок» является квазизависимой, неустойчивой компанией, система не способна к самостоятельности и представляет под собой вялый «организм». Все принимаемые решения исходят единолично от генерального директора, тем самым, сокращая

полномочия управленцев и возможность действовать в рамках регламента компании. Сложившаяся ситуация внутри организации каждый год приводит к вторичной инфантилизации организационной системы.

Сотрудники, прежде всего, стремятся к усилению кланового типа культуры в организации, что говорит о желании сократить вертикальную дистанцию власти, осуществлять деятельность на основе доверия и дружеской атмосфере в коллективе. Из графиков на момент сегодняшнего состояния организации видно, что определить превалирующий тип культуры затруднительно, что свидетельствует о инфантильности организационной системы и говорит о том, что в компании отсутствует управленческий «стержень», идеологической и управленческой основы, определяющей воспроизводство полезного результата в компании. Для «взрослой» организационной системы инфантильное состояние корпоративной культуры в актуальном состоянии и стремление к клановому типу опасно для эффективного функционирования. Данное состояние способствует потере времени на принятие решений, некачественного исполнения поставленной задачи. Низкая управляемость приводит к трудностям воспроизводства полезного результата в компании, что в конечном итоге приводит к затруднению технологического и сервисного поддержания преимущества на рынке общественного питания.

3.2. Анализ проблем организационного взаимодействия в компании «Теремок»

С целью выявить существующие проблемы в организационном и управленческом взаимодействии было проведено 5 интервью с руководителями нескольких подразделений компании «Теремок».

В экспертном интервью приняло участие 5 руководителей разных подразделений компании «Теремок». По желанию интервьюируемых персональные данные, а также наименование подразделений останутся анонимными, в исследовании имена будут распределены, как респондент 1-5.

На основе ответов на вопрос о формулировке ценностей, задач и миссии компании, респонденты дали практически одинаковый ответ на вопрос, они отметили, что видят задачу компании в обеспечении едой всех слоев потребителей, здоровой, вкусной, домашней едой и при этом очень быстро. У каждого подразделения свои задачи, но они вкладываются в общий комплекс стратегии компании. Например, один из респондентов сказал: *«Целью компании является внедрение национальных ценностей, русская кухня и мы в ней хороши. С точки зрения локальной единицы бизнеса, цель противостоять внешним факторам, удержать коллектив, свою рентабельность»*. Респондент 1 считает, что компания в восприятии потребителей действительно кормит вкусной, домашней едой, то, что заявлено реализует, респондент считает, что компания реализует свою миссию. Исходя из ответов, можно сказать о том, что исследуемая сеть общественного питания, внедряет национальные ценности, удерживает высокую позицию на рынке конкурентов, так и является одним из лидеров на отечественном рынке по популярности у потребителей.

Так как в данном исследовании ключевую роль играют проблемы взаимодействия внутри компании, был задан ряд вопросов касательно данной проблематики.

На вопрос «Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения

организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями существуют?». Респондент 1 утверждает: *«Каждое подразделение замкнуто на себе, на основании этого не всегда удается успешно взаимодействовать между подразделениями. сказано о том, что внутренняя эффективность компании достаточно низкая, генеральный директор стремится к здоровой атмосфере, но пока этого не получается. Успешность взаимодействий определяется авральной ситуацией, как только авральная ситуация исчезает взаимодействие прекращается. В ситуации аврала все работают быстро, но результативность может пострадать»*. Также респондент говорит о том, что проблема взаимодействия сильно влияет на процесс принятия решений, так как эффективное горизонтальное взаимодействие отсутствует. В компании это приводит к тому, что все решения принимает генеральный директор, который не опирается на экспертное мнение, на основании этого, сотрудники не стремятся высказывать свои профессиональные взгляды. *«Если возникла проблема взаимодействия, то решается она либо через руководителя подразделения, либо вообще забывают про свою задачу если понимают, что требования по этому вопросу не слишком высоки»*. Другой респондент высказался так: *«Для оперативных задач оно хорошее, между подразделениями есть трудности, когда начинаем общаться по определенной теме возникают сложности в недопонимании, кто будет отслеживать эффективность, кто является лидером»*. Также было сказано, что существующие недопонимания влияют на процесс принятия решения. Респондент 3 считает следующим образом: *«Другие подразделения не стараются предпринять попытки решения задачи или проблемы»*. Один из респондентов считает: *«Возникает ряд алогичных вещей, я работаю в поле объяснимом для бизнеса, объясняю и разъясняю, что, зачем и почему. Найти точки для соприкосновения сложно, собеседник может не понимать, что я от него требую, сердится, убегает и прячется от меня, не отвечает на мои письма. Если убегает должностное лицо, то очевидно, что многие процессы встают»*. Респондент 5 ответил на заданный вопрос следующим образом:

«На мой взгляд нам не хватает общения, не хватает общего собрания, хотя бы эпизодического, раньше мы собирались, встречались, обсуждали трудности, сейчас на совете директоров только, там нет возможности обсудить рядовые вопросы, нужны собрания, это было бы полезно. Касательно рабочего общения, мы решаем их через проектные группы, подключаются разные руководители подразделений, чтобы решить задачу к конкретному проекту. Есть проблема происходит смена регламента в каком-то подразделении и до нас не доходит, это сказывается на нашей работе».

Проанализировав полученные ответы, касательно проблем взаимодействия в компании, можно сказать, что взаимодействие между подразделениями достаточно низкое, в связи с этим наблюдается низкая внутренняя эффективность. Взаимодействие активизируется при возникновении авральной ситуации, но при это страдает результативность. Между подразделениями есть проблемы в недопонимании кто какие функции выполняет, так как функции подразделений перемешаны, не ясно кто какие проблемы решает и кто владеет определенной информацией, в связи с чем присутствует проблема взаимодействия.

Касательно вопроса о том: «Как осуществляются вертикальные и горизонтальные взаимодействия в компании?». Были полученные следующие сведения: *«Взаимодействия осуществляются через постановку задач прежде всего директором, дальше все начинают транслировать вниз. Система реализует прежде всего вертикальное взаимодействие. При решении срочной задачи вертикаль превращается в диагональ, что приводит к нарушению субординации и затруднению понимания кто перед кем отчитывается. Горизонтальное взаимодействие в компании присутствует, но держится на личных отношениях, если между сотрудниками хорошие взаимоотношения, то они быстро решат проблему, если отношения затруднены, то процесс принятия решения замкнется».* Респондент 2 ответил следующим образом: *«В подразделении, в основном, горизонтальное взаимодействие, у нас есть три команды, мы работаем так, чтобы руководители взаимодействовали и*

предоставляли конечный результат мне». Респондент 3: Очень просто. Вертикаль напрямую через генерального директора идет, фактически любой сотрудник может ответить на письмо, присланное генеральным на почту, что неправильно». У одного из респондентов проблем с взаимодействием с другими подразделениями нет, как вертикальных, так и горизонтальных. Также было сказано о том, что в компании выстроена четкая вертикальная иерархия.

На вопрос о том: «К кому может обратиться сотрудник с возникшей у него проблемой?». Респондент 1 говорит о том, что: «Если давление по необходимости реализовать задачу велико, то может обратиться к своему руководителю, если давление отсутствует, задача может быть не выполнена». Респондент 2 сказал: «Если сотрудник не может найти ответ на вопрос самостоятельно, он может обратиться к коллеге, если коллега не подсказал, к руководителю».

На вопрос, насколько руководители обладают полномочиями принимать стратегически важные решения, все респонденты высказались о том, что все решения находятся в ручном оперативном контроле генерального директора. Один из респондентов сказал: «Рутинные решения, руководитель подразделения может реализовать, но при возникновении трудности, решается проблема через генерального директора. Так как у сотрудников существуют опасения, не совпасть с видением решения проблемы генеральным директором». Респондент 2 ответил следующим образом: «Ограничения исходят от структуры под названием проектно-комитет, если есть инициатива, связанная с изменением стратегических целей, я обращаюсь первично туда, обсуждаем, далее выносим на решение собственникам». Другой респондент говорит: «Это центральная фигура, я как-то приняла здесь решение, после чего, генеральный директор, сказал о том, что решения вы здесь не принимаете, то есть грубо говоря, нет, не принимаю. Могу разработать. Это очень большая проблема, ручной стиль управления». Респондент 4 высказался: «Задачу ставит генеральный директор, я предлагаю несколько решений, обосновываю их критериями, он

говорит к чему склоняется». Также на этот вопрос интервьюируемый респондент ответил: «Стратегические решения я не принимаю, принимаю тактические и рядовые, стратегические совет директоров и генеральный директор. Свои проблемы решаем самостоятельно, нам необходим нейтральный человек, чтобы не беспокоить генерального директора и к кому можно будет обратиться».

На вопрос «Какие преимущества и недостатки в организационном управлении Вы бы могли назвать?» можно выделить следующие ответы: Все респонденты считают, что на рост компании, в целом, и на ее популярность на рынке общественного питания повлияло внимательность к деталям, нюансам технологии продукта, быстрый темп производства и оригинальное торговое предложение.

Всем респондентам был задан вопрос, в каких изменениях нуждается компания, и были получены достаточно похожие ответы: *«Центральной фигуре в компании необходимо изменить управленческое мировоззрение, без изменения мировоззрения никаких результатов дальнейших не возникнет».* Другой респондент считает: *«Не хватает гибкости, возможности что-то пробовать, возникают сложности, что приводит к отсутствию мотивации».* Респондент 3 видит следующие недостатки: *«Недостатки-это невозможность принятия решения самостоятельно, некоторые подразделения или руководители перекладывают задачу на другие подразделения, не хотя решить проблему самостоятельно».* Также было сказано об отсутствии регламентированного документооборота. Кроме этого в компании присутствует долгое принятие решений. Респондент 4 говорит: *«В больших компаниях четкая вертикальная структура не работает, один человек не обладает физическим ресурсом контролировать все специфические отделы корректно. Для данной компании существует подмена понятий, отсутствует четкий функционал отдельного человека или подразделения. Отсутствует менеджерская компетентность в части бизнес контроля, проверка результата должна быть по определенной*

матрице, в нашей компании шкала больше семейная, сотрудник старался, не получилось, но он же старался, значит заслуживает поощрения, а тот кто все сделал остается без внимания». Респондент 5 считает: «Нужно начинать с прозрачной структуры, понятной всем, регламентом функций, общую структуру, функции подразделений пересекаются, не ясно к кому идти за решением. На сегодняшний день есть разночтения в заработной плате, премии».

На вопрос, что Вы хотите видеть в качестве результата? Все респонденты ответили единогласно: *«Структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать какое подразделение чем занимается. Структурировать документооборот, так как сейчас в документах хаос, документов похожих много, дублируются между собой, разграничить зоны ответственности, отказ от ручного управления в компании».* Один из респондентов также выделил, что компании необходимы совещания, планерки, где будут обсуждаться проблемы, подведение итогов. Кроме того, не хватает регламента зарплаты и премий.

На вопрос, о том, насколько респонденты верят, что изменения реализуются, все руководители ответили, что реализовать необходимые изменения достаточно тяжело, скорее даже невыполнимо.

Подводя итог общения с руководителями подразделений «Теремок-Русские блины», можно сказать о том, что исследуемая сеть общественного питания, внедряет национальные ценности, удерживает высокую позицию на рынке конкурентов, так и является одним из лидеров на отечественном рынке по популярности у потребителей.

Проанализировав полученные ответы, касательно проблем взаимодействия в компании, можно сказать, что взаимодействие между подразделениями достаточно низкое, в связи с этим наблюдается низкая внутренняя эффективность. Взаимодействие активизируется при возникновении авральной ситуации, но при это страдает результативность.

Между подразделениями есть проблемы в недопонимании кто какие функции выполняет, так как функции подразделений перемешаны, не ясно кто какие проблемы решает и кто владеет определенной информацией, в связи с чем присутствует проблема взаимодействия.

Также было выяснено, что в компании присутствует ярко выявленное вертикальное взаимодействие, постановка задач осуществляется генеральным директором далее задача транслируется вниз. Горизонтальное взаимодействие практически не развито, если сотрудники не включены в дружеские отношения, то решить поставленную задачу проблематично, им не найти общее решение, если же присутствуют личные отношения, то сотрудники быстро решат задачу.

Как удалось выяснить, что решения в компании находятся в ручном оперативном контроле генерального директора. Рутинные решения руководитель подразделения может реализовать, но при возникновении трудности проблема решается генеральным директором. Исходя из этого руководители не стараются не проявлять инициативу и не принимать решения самостоятельно, так как существуют опасения не совпасть с видением центральной фигуры, что приводит к отсутствию мотивации. В целом, можно сказать, что сотрудники ограничены в полномочиях, самостоятельное решение возникших трудностей отсутствует.

На основании анализа полученных ответов о необходимости изменений в компании, можно сказать, что руководителям не хватает свободы в полномочиях, возможности самостоятельно принимать решения, на что влияет ручной стиль управления в компании от которого следует отказаться. В большой компании четкая вертикальная структура не работает, один человек не обладает физическим ресурсом контролировать подразделения корректно. В данной компании отсутствует четкий функционал сотрудников и подразделений, необходимо структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать, какое подразделение чем занимается и куда обратиться с возникшим вопросом.

Структурировать документооборот, так как сейчас в документах наблюдается хаос, регламентировать премии на данный момент присутствует неясность за что кого поощряют. Также компании необходим отказ от ручного управления, так как это затрудняет деятельность руководителей и понижает эффективность деятельности компании. Для того, чтобы улучшить взаимодействие между подразделениями необходимо ввести совещания, планерки.

3.3 Анализ восприятия потребителями бренда «Теремок» и соответствие работы компании существующим принципам

Для того, чтобы выявить проанализировать работу компании на соответствие существующим принципам, было проведено интернет-анкетирование. Анкета была выстроена по основным принципам, среди них: натуральность, свежесть, безопасность, вкус, сервис.

Выборка. В анкетировании принимали участие и учитывалось мнение потенциальных потребителей холдинга. В проведенном опросе приняло участие 141 человек, проживающих на территории Санкт-Петербурга. Такая географическая выборка обусловлена тем, что наш интерес направлен на ресторанный бизнес Санкт-Петербурга.

Данный опрос распространялся путем размещения в социальных сетях. В сети Vkontakte (где преимущественно зарегистрирована молодежь), а также Facebook (где зарегистрировано более старшее поколение).

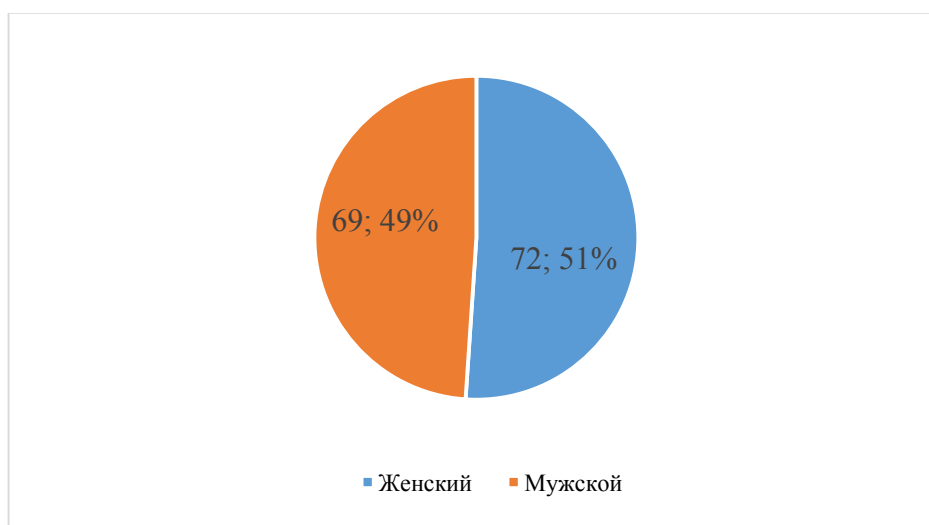


Рис.3.9-Гендерное распределение опрошенных респондентов

Как можно увидеть, практически равное количество мужчин и женщин участвовали в опросе. На мужскую половину пришлось 69 человек, на женскую 72 человека.

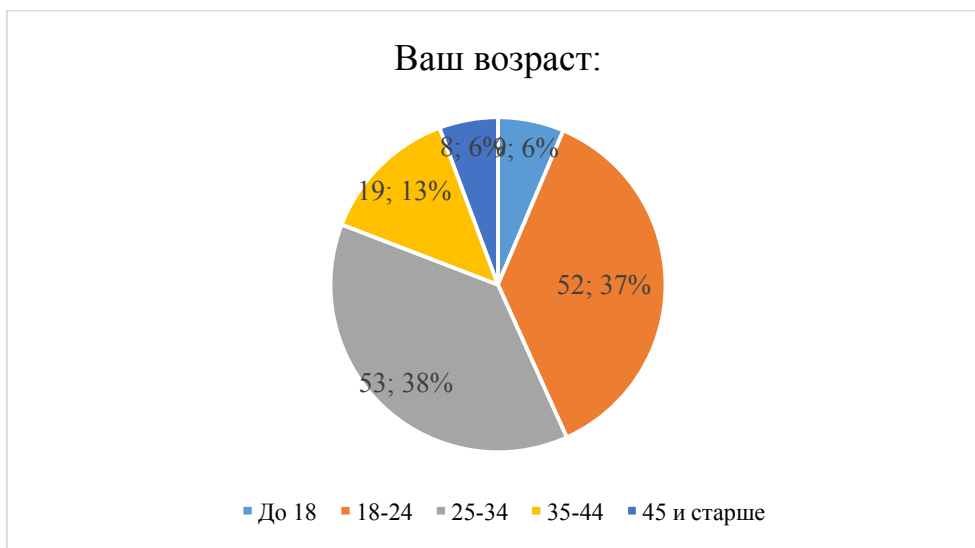


Рис. 3.10.- Возрастное распределение опрошенных респондентов

По результатам возрастного распределения опрошенных респондентов видно, что большая часть из их молодежной и средней категории от 18 до 34 лет. Количество опрошенных категории 18-24 составило 52 человека и 37%, от 25-34 лет пришлось 53 человека и 38% соответственно. Далее следует возрастная категория опрошенных 35-44 года на которую пришлось 19 человек и 13%. Самыми малочисленными возрастными категориями стали респонденты до 18 где приняло участие 9 человек и 45 и старше с 8 участниками опроса.

Так можно сделать вывод, что участниками опроса стали люди молодежной возрастной категории от 18 до 30.

Следующий вопрос касался образования респондентов, где можно заметить, что преобладает категория респондентов с высшим образованием 99 человек и 71%. С неполным высшим образованием 27 человек 19% и со средним образованием приняло участие в анкетировании 14 человек и 10%.

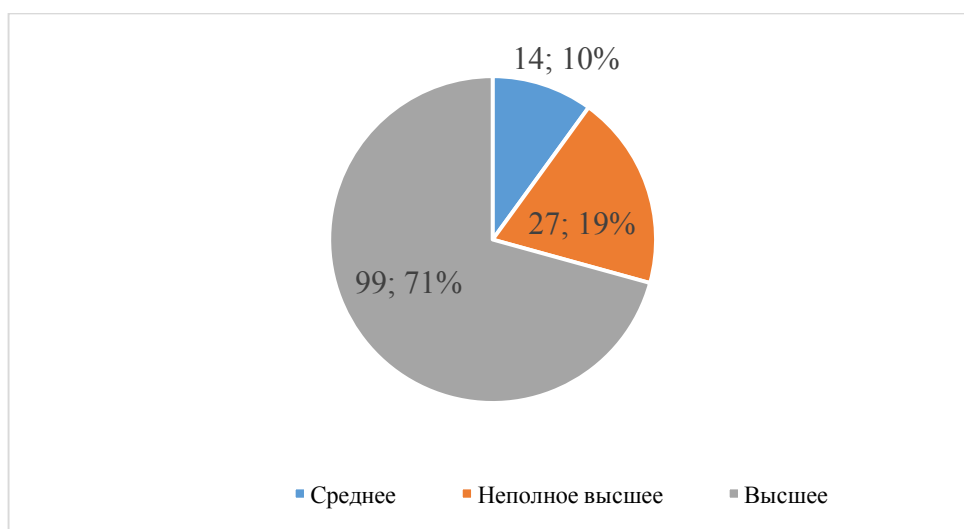


Рис. 3.11.- Образование респондентов

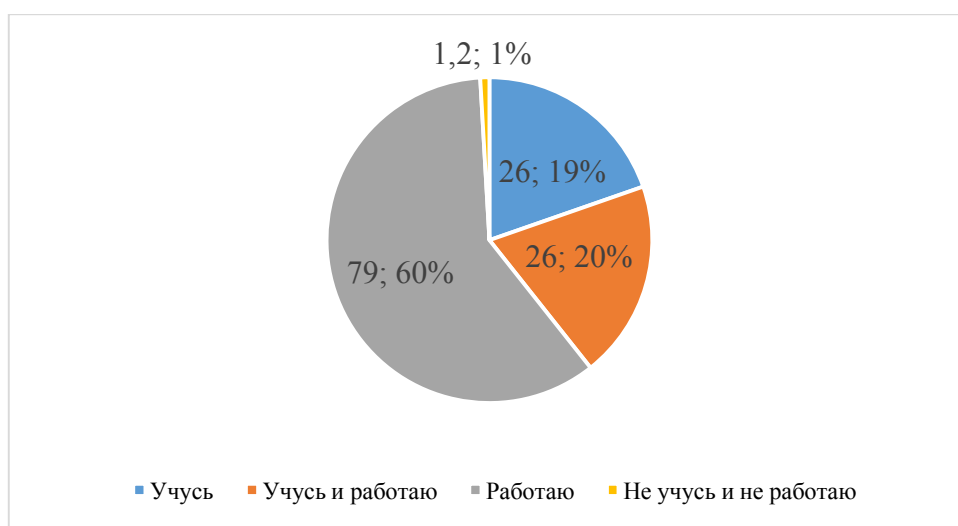


Рис.3.12.-Занятость респондентов

Как показывают результаты занятости опрошенных, 79 человек и 60% работают, равное количество пришлось на категории учусь и учусь и работаю 26 человек и 20%.

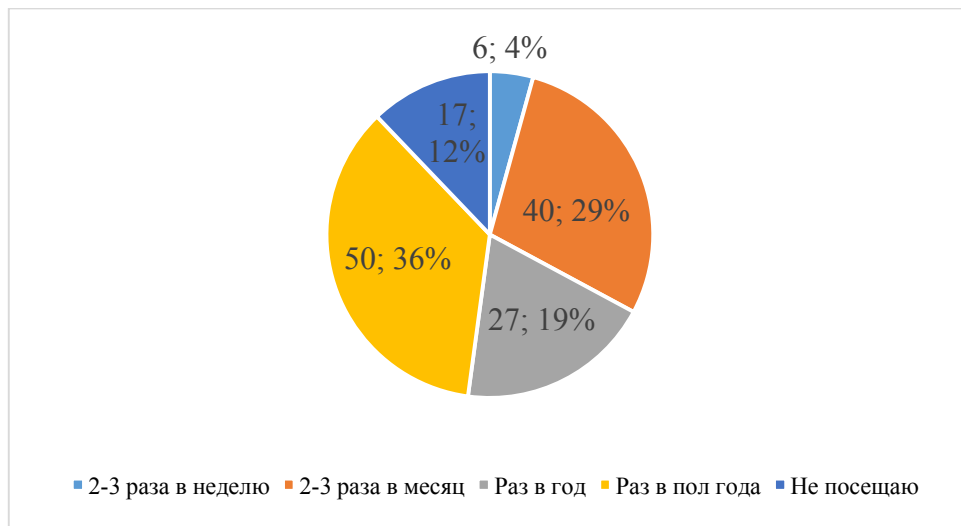


Рис.3.13.-Частота посещения ресторанов сети «Теремок»

По результатам распределения, выяснено, что большинство респондентов посещают исследуемую сеть ресторанов раз в пол года- 36%. 2-3 раза в месяц посещают 29%. Раз в год 19% опрошенных, 12% посещают 2-3 раза в неделю.

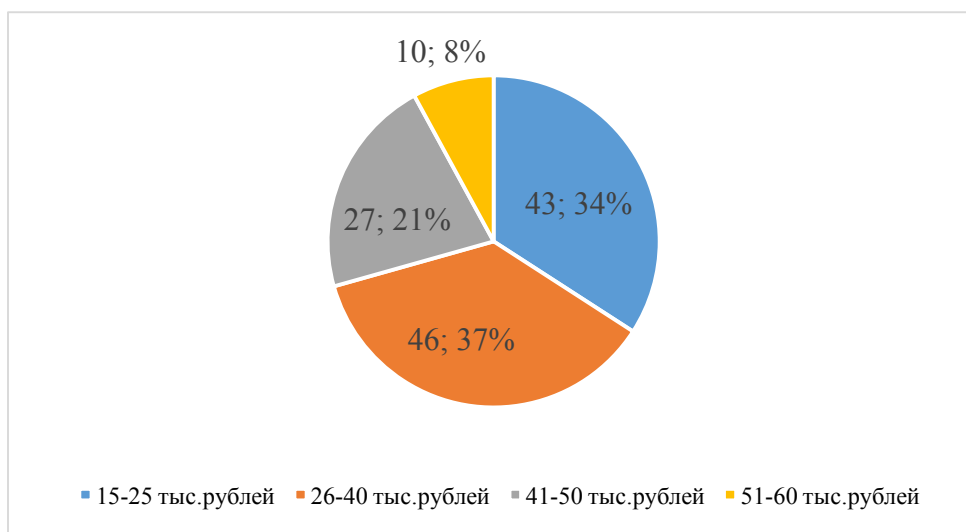


Рис.3.14- Распределение ответов о среднемесячном доходе

Можно увидеть, что среднемесячный доход потребителей распределился следующим образом: 37% опрошенных с доходом 26-40 тыс. рублей, 34% пришлось на доход 15-25 тыс. рублей. 21% опрошенных имеют среднемесячный доход 41-50 тыс. рублей. 8% респондентов с доходом превышающий 50 тысяч рублей.

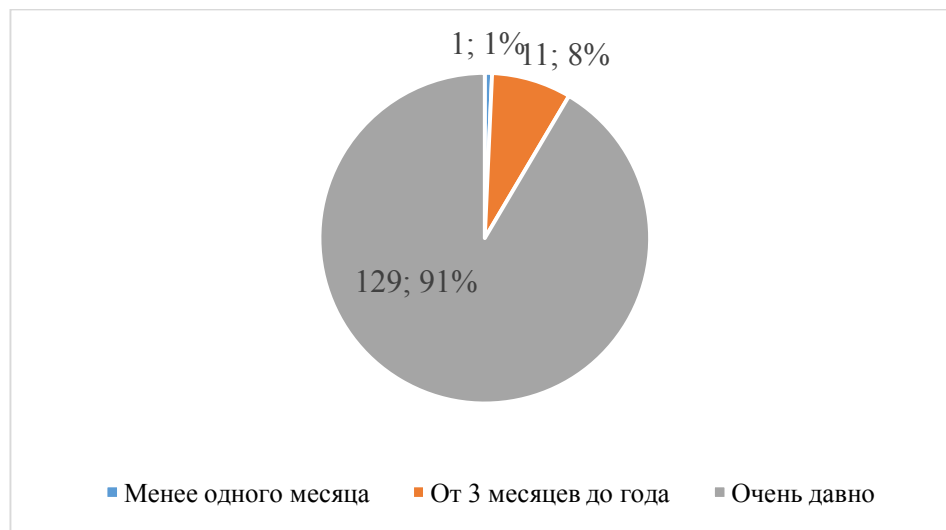


Рис.3.15.- Как давно Вы знакомы с компанией «Теремок»

Как можно увидеть из диаграммы, практически все опрошенные знакомы с исследовательской сетью общественного питания достаточно давно 91%. Всего 8% знакомы с компанией меньше года. Из этого можно сделать вывод, что компания находится на слуху у потребителей.



Рис.3.16- К какому формату Вы бы отнесли «Теремок»

Результаты опроса касательно формата заведений выявили, что большинство опрошенных 64% считают, что «Теремок» функционирует по модели фаст-

фуд, что подтверждает предположения о расхожести расположения на фуд-картах и интерьерного решения предприятия с собственным позиционированием как фаст-кэжуал из теоретической части работы, что ставит в замешательство потребителей. Всего 36% отнесли компанию к формату фаст-кэжуал.

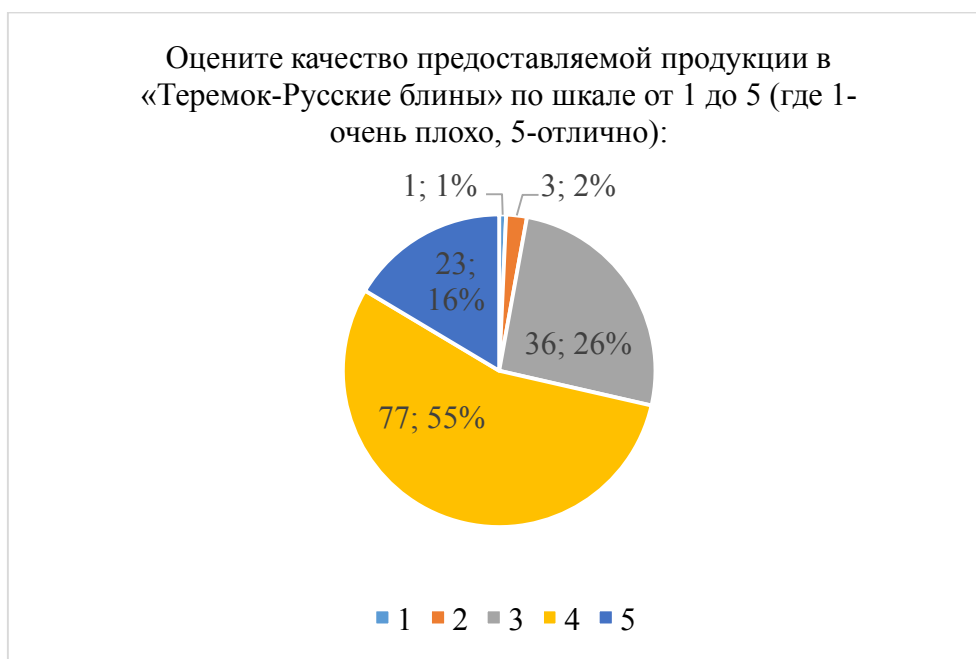


Рис. 3.17.- Оценка качества предоставляемой продукции

По результатам исследования большая часть респондентов довольна качеством предоставляемой продукции 55%, 16% оценили качество оценкой отлично. 26% не совсем удовлетворены качеством продукции.

Также 93% опрошенных считают, что питаться в сети «Теремок» безопасно, после употребления продукции не было негативных последствий для здоровья.



Рис. 3.18.- Оценка безопасности продукции для употребления

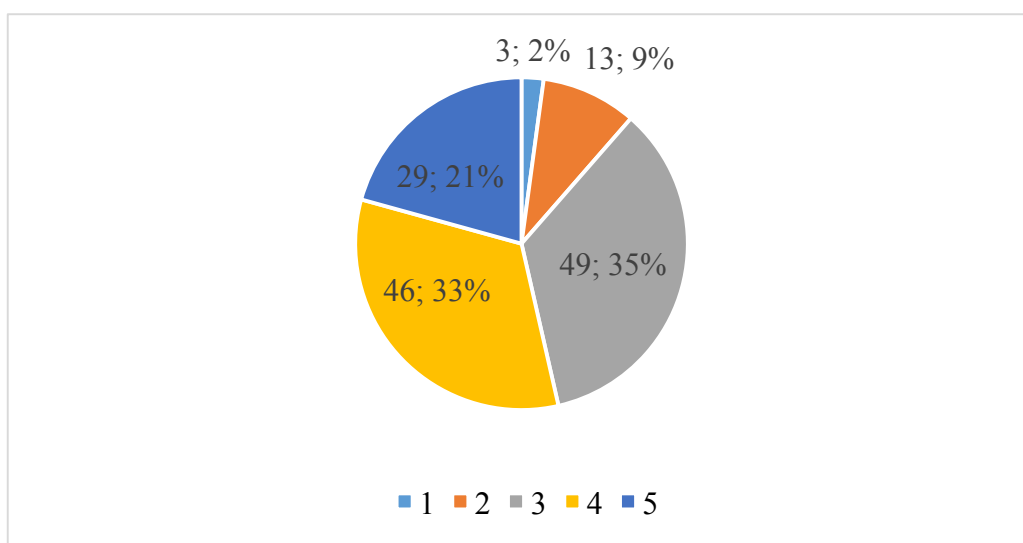


Рис.3.19.-Удовлетворенность временем ожидания приготовления заказа по шкале от 1 до 5 (где 1-очень долго, 5-очень быстро)

Результаты исследования удовлетворенности временем ожидания приготовления заказа распределились неоднозначно. Из диаграммы можно увидеть, что 35% считают время приготовления заказа длительным, 13% расценивают как слишком долго. Также 33% расценивают длительность с хорошей стороны, не моментально, но и не долго, 27% полностью довольны временем ожидания.

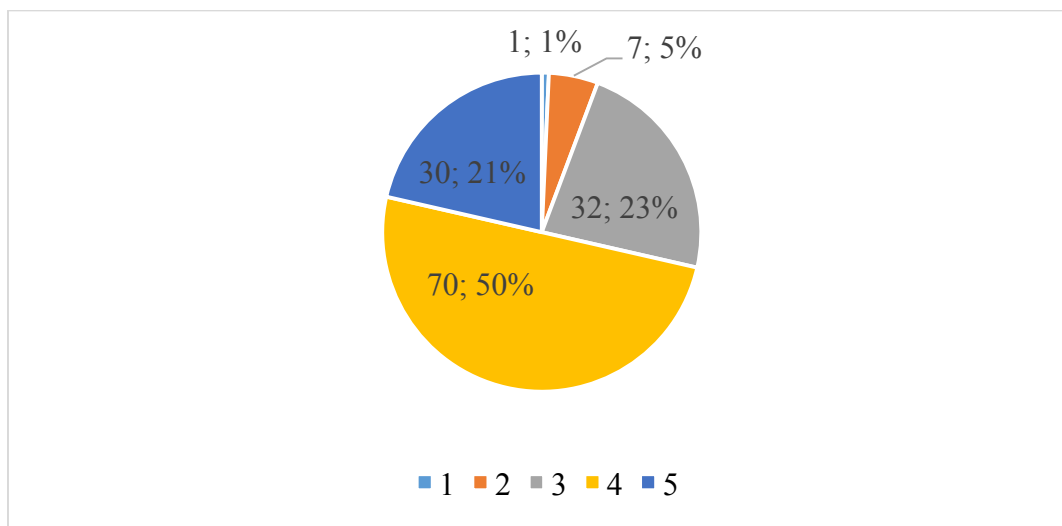


Рис.3.20- Оценка предоставляемой продукции на вкус по шкале от 1 до 5 (где 1-совсем не нравится, 5-полностью доволен)

Из распределения ответов видно, что большинство опрошенных довольны вкусовой составляющей предоставляемой продукции в «Теремок». Малой части респондентов не нравится вкус продукции.

Из диаграммы касательно качества обслуживания видно, что 42% и 23% опрошенных распределили оценку как хорошо и отлично, в целом довольных респондентов качеством обслуживания 65%. 29% процентов высказались удовлетворительно касательно обслуживания, и 6% остались совсем недовольны.

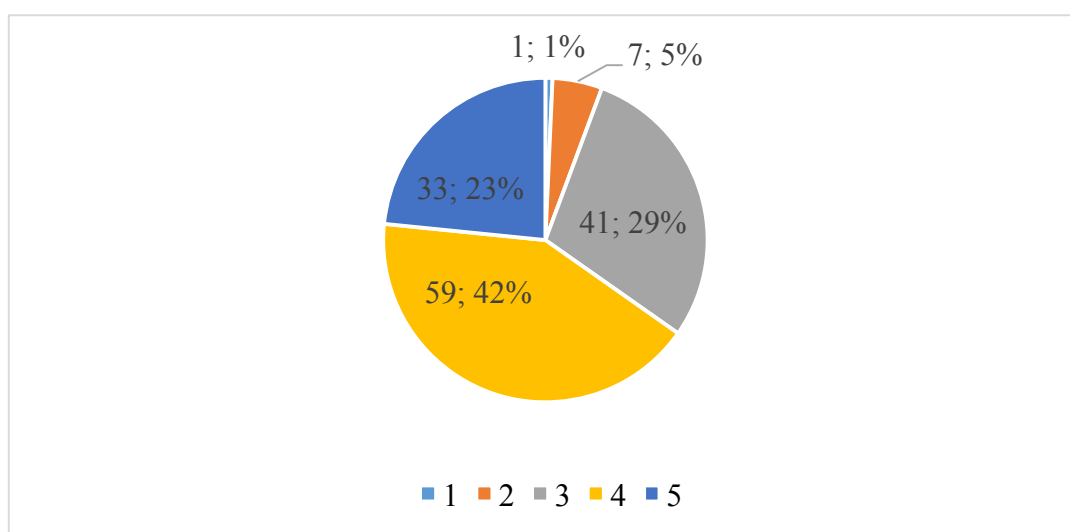


Рис.3.21.- Оценка качества обслуживания по шкале от 1 до 5 (где 1- ужасное, 5-отличное)

Как можно заметить большинство опрошенных порекомендовали бы сеть общественного питания «Теремок» друзьям и знакомым из них 71% и 98 человек. На вопрос рекомендации сети друзьям 29% высказались отрицательно, что в численном отношении составило 41 человек.



Рис.3.22.- Порекомендовали бы респонденты «Теремок» своим друзьям и знакомым

На основании проведенного опроса, можно сказать о том, что аудитория сети «Теремок»- мужчины и женщины в возрасте от 18 до 34 лет. Преобладающее образование посетителей-высшее. Частота посещений потребителей в возрасте от 25-34 и с доходом 25-40 тыс. рублей раз в пол года, раз в год. Респонденты в возрасте от 18 до 25 и с доходом от 15-25 тыс. рублей посещают сеть 2-3 раза в месяц. На основании вопроса о занятости, можно предположить, что потребители посещают рестораны сети в свободное от учебы и работы обеденное время.

Касательно интересующего в данном анализе вопроса о соответствии компании принципам, направленных на потребителя, можно сказать о том, что, в целом, «Теремок» следует своим принципам и следит за качеством, вкусом, безопасностью продукции и качеством обслуживания. В компании присутствует проблема с временем готовности заказа, так как большинство опрошенных были недовольны временем ожидания. Также у потребителей сложился стереотип о концепции заведения как фаст-фуд, на мой взгляд, на

это влияет расположение сети на фуд-кортах, среди других игроков фаст-фуд и интерьерным решением, направленным на привлечение внимания, за счет ярких красок. Не смотря на существующие минусы, качество продукции потребителям нравится и большинство опрошенных потребителей порекомендовали бы исследуемую сеть общественного питания своим знакомым.

Подводя итог проведенного исследования на основании анализа результатов организационной культуры можно увидеть:

1. Работники стремятся усилить клановый тип культуры, что говорит о желании уменьшить дистанцию власти в организации, реализовывать деятельность на основе отношений личного доверия, а также проявлений личного участия и дружелюбия.
2. По совокупному показателю довольно трудно определить доминирующий тип культуры, что позволяет предположить наличие неопределенности в использовании методов управления компанией, некоторую «разбросанность», а также трудности воспроизводства положительных результатов работы в системе в целом.
3. Низкая управляемость приводит к трудностям воспроизводства полезного результата в компании, проблемам масштабирования бизнес-модели, а также к затруднениям в удерживании технологического и сервисного преимущества на рынке.
4. И актуальное состояние культуры и, воспринимаемый, как предпочтительный, тип культуры способствуют возникновению значительных потерь времени на принятие решений, неточности исполнения, а также росту нелояльности квалифицированных управленческих кадров.

На основании проведенного интервью с руководителями подразделений на наличие проблем организационного и управленческого взаимодействия удалось выяснить:

1. Руководителям не хватает свободы в полномочиях, возможности самостоятельно принимать решения, на что влияет ручной стиль управления в компании от которого следует отказаться. В большой компании четкая вертикальная структура не работает, один человек не обладает физическим ресурсом контролировать подразделения корректно.

2. В данной компании отсутствует четкий функционал сотрудников и подразделений, необходимо структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать, какое подразделение чем занимается и куда обратиться с возникшим вопросом.

3. Отсутствует структурированный документооборот, сейчас в документах наблюдается хаос, отсутствуют регламентированные премии, на данный момент присутствует неясность за что кого поощряют.

4. Также в компании ручной стиль управления, это затрудняет деятельность руководителей и понижает эффективность деятельности компании.

5. Проблема взаимодействия сотрудников и руководителей между подразделениями. Практически отсутствует горизонтальная коммуникация, что затрудняет процесс решения возникшей проблемы, так как сотрудники разных подразделений не могут или не хотят договориться. Для того, чтобы улучшить взаимодействие между подразделениями необходимо ввести совещания, планерки.

На основании проведенного опроса о соответствии компании принципам, направленных на потребителя, можно сказать о том что:

1. «Теремок» следует своим принципам и следит за качеством, вкусом, безопасностью продукции и качеством обслуживания.

2. В компании присутствует проблема с временем готовности заказа, так как большинство опрошенных были недовольны временем ожидания.

3. Также у потребителей сложился стереотип о концепции заведения как фаст-фуд, на мой взгляд, на это влияет расположение сети на фуд-кортах,

среди других игроков фаст-фуд и интерьерным решением, направленным на привлечение внимания, за счет ярких красок.

4. Не смотря на существующие минусы, качество продукции потребителям нравится и большинство опрошенных потребителей порекомендовали бы исследуемую сеть общественного питания своим знакомым.

Исходя из выделенных насущных факторов требующих изменений нами были составлены некоторые рекомендации для руководства «Теремок-Русские блины», направленные на оптимизацию управленческих и организационных взаимодействий:

1. Компания теремок является «взрослой» в ней нет четкого типа организационной культуры, что является опасным состоянием, в связи с этим наблюдается низкая управляемость, которая приводит к трудностям воспроизводства полезного результата в компании, проблемам масштабирования бизнес-модели, а также к затруднениям в удерживании технологического и сервисного преимущества на рынке. Поэтому компании необходимо определить методы управления компанией.

2. Сократить дистанцию власти и вертикальное давление в организации, реализовывать деятельность на основе отношений личного участия и доверия.

3. Необходима совокупная система идеологических взглядов, понятная руководителям всей иерархии и адекватное восприятию исполнителей для трансляции вниз по вертикали.

4. Пересмотреть стиль лидерства и отказаться от ручной модели руководства, которая тормозит эффективную деятельность и лишает подчиненных сотрудников самостоятельно и эффективно действовать, в большой компании вертикальная структура не работает, один человек не обладает физическим ресурсом контролировать подразделения корректно.

5. Поощрять сотрудников к самостоятельному стратегическому целеполаганию через увеличение допустимых полномочий.

6. Организации необходима фигура неоспоримого лидера, который будет транслировать однозначные и понятные всем сотрудникам задачи.

7. В компании не хватает проникнутого заботой морального климата с более ощутимым признанием заслуг сотрудников. На данный момент эффективная деятельность сотрудников остается не замеченной, но при допущении ошибки следует незамедлительный выговор и замечания.

8. Руководителям подразделений стоит помогать подчиненным с возникшими трудностями. Сейчас руководители не посвящены в деятельность подчиненных и выстроена дистанция власти при которой подчиненный не обладает достаточным доверием к руководителю, чтобы обратиться за помощью.

9. Способствовать возникновению доверия и открытости в организации.

10. Открыто выслушивать руководителей и генеральному директору сотрудников на предмет новых идей.

11. Равные условия труда для всех сотрудников без выделения отдельных сотрудников на основе личностных отношений, а профессионализма.

12. Для поддержания здоровой атмосферы в коллективе, посредством проведения совместных для всех сотрудников корпоративных праздников, где сотрудники смогут наладить общение между собой и сплотить коллектив.

13. Компании следует структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать, какое подразделение какие вопросы рассматривает.

14. Способствовать и развивать в организации горизонтальную коммуникацию посредством совещаний, планерок, чтобы сотрудники впоследствии быстро договаривались и могли решить поставленную задачу сообща.

Реализация вышеизложенных рекомендаций позволит компании наладить организационное взаимодействие и улучшить управленческую и стратегическую деятельность.

Заключение

В процессе написания выпускной квалификационной работы мной было проанализировано пространство рынка ресторанных услуг Санкт-Петербурга и исследованы необходимые организационные изменения в области управленческого взаимодействия в организации общественного питания.

В первой главе были рассмотрены понятия, характеристики и особенности заведений быстрого общественного питания. Так под заведением быстрого общественного питания принято считать предприятие общественного питания, реализующее узкий ассортимент блюд несложного приготовления и обеспечивающие минимальные затраты времени на обслуживание потребителей. Услуги общественного питания реализуют не только физиологическую потребность общества, но и реализуют потребность в отдыхе, общении, тем самым выполняют функцию социализации.

С помощью теории «макдональдизации» Джорджа Ритцера осуществлен анализ принципов работы сети ресторанов «Теремок» в состав которых входит:

5. Эффективность – Действия работников эффективны, следуют заранее прописанному плану.

6. Просчитываемость – Посетители быстро получают много еды, менеджеры получают от работников много труда за минимальную трату времени.

7. Предсказуемость – работники таких заведений тоже являются предсказуемыми, они следуют корпоративным правилам и подчиняются менеджерам.

8. Контроль – очереди, ограниченные меню, немногочисленный выбор, неудобные сиденья- все это принуждает клиентов делать то, что выгодно ресторану, быстро поесть и уйти. Контроль за персоналом в обучении производить ограниченное число операций именно так, как положено.

По мнению Ритцера, контролировать клиентов три помогают механизма:

4. Клиентам даются подсказки, например, на выходе они видят мусорный бак на котором написано, что от клиента ожидается.

5. Набор структурных ограничений заставляет посетителей вести себя определенным образом. Инструкции, меню, которые находятся по периметру всего ресторана оставляют клиентов мало выбора.

6. Клиенты принимают установленные правила поведения и следуют им каждый раз заходя в ресторан фаст-фуда.

Во второй главе я проанализировала историю возникновения в России сегмента общественного питания. Выделила тенденции развития рынка ресторанных услуг:

1. Исходя из результатов можно сказать о том, что каждый год появляются новые направления неизведанной для нас кухни, например, латиноамериканская, паназиатская.

2. На данный момент доходы потребителей сокращаются, поэтому потребители относятся к выбору ресторана с избирательностью.

3. Как и раньше наблюдается значительный рост сетевых предприятий, особенно сильно развивается фаст-фуд.

В рамках данной работы преимущественное значение уделяется сети «Теремок-русские блины» на основании этого проанализирована история и описание модели исследуемого объекта.

Во второй главе проанализированы факторы насущности организационных изменений исходя из стадии жизненного цикла организации в сети «Теремок» среди них:

1. «Теремок» развивает внутрифирменное предпринимательство, отдельное подразделение становится автономным, контроль осуществляется над прибылью.

2. Структура компании выглядит дезинтегрированной, разнородной, необходимо объединение целей и действий подразделений как организационного целого. Компания может быть квазизависимой,

неустойчивой, так как все принимаемые решения исходят через центральную фигуру.

3. Также в компании может быть присутствует «плывущая» структура внутри офиса, функции отделов смешаны, помимо своих поставленных задач, выполняют часть функций других подразделений. Из чего можно сделать вывод, что нет четко поставленных обязанностей каждого отдела. Часть документов фиксирующих деятельность отдельного подразделения можно найти в одном из множества других отделов, что может привести к затруднению эффективной деятельности подразделений.

В третьей главе выявлены характерные особенности компании «Теремок» на примере анализа результатов диагностики организационной культуры.

По результатам проведенного исследования можно сказать о том, что, в целом, «Теремок» следует своим принципам и следит за качеством, вкусом, безопасностью продукции и качеством обслуживания. Также у потребителей сложился стереотип о концепции заведения как фаст-фуд, на это влияет расположение сети на фуд-кортах, среди других игроков фаст-фуд и интерьерным решением, направленным на привлечение внимания, за счет ярких красок.

На основании проведенного анкетирования с сотрудниками организации, выявлены факторы, требующие изменений, среди них:

1. Сотрудникам в компании не хватает свободы в полномочиях, возможности самостоятельно принимать решения, на что влияет ручной стиль управления в компании от которого следует отказаться.

2. В данной компании отсутствует четкий функционал сотрудников и подразделений, необходимо структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать, какое подразделение чем занимается и куда обратиться с возникшим вопросом.

3. Отсутствие структурированного документооборота, сейчас в документах наблюдается хаос,

4. Отсутствие регламентированных премий. На данный момент присутствует неясность за что кого поощряют.

В процессе написания выпускной квалификационной работы мною анализировалось влияние организационного взаимодействия на эффективное функционирование компании. В процессе исследования выдвигаемая гипотеза в рамках работы подтвердилась так как проблема внутреннего взаимодействия затрудняет работу компании, выражается это в длительном процессе принятия решений, перекладывании функций между подразделениями, стилем лидерства, который способствует снижению уверенности сотрудника в своих силах и мотивации.

Таким образом, цель, поставленная перед началом исследования достигнута, мы разработали рекомендации и обосновали необходимые организационные изменения в области управленческих и организационных взаимодействий.

Список использованной литературы

1. Алешина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; ГНОМ-ПРЕСС, 1997. – 256 с.
2. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций/ Ицхак Калдерон Адизес: перевод с англ. Кузина В. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2014.- 512 с.
3. Алешина, И. В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров / И. В. Алешина. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; ГНОМ-ПРЕСС, 1997. – 256 с.
4. Арсеньева А. Особенности российского премиум-сегмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.itctraining.ru/library/info/73>. (дата обращения 12.05.2017).
5. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов [Текст] - М.: ИНФРА-М, 2001. - 337 с.
6. Благова Ю.А. Имидж как феномен социальной перцепции // Вестник Московского государственного лингвистического университета. – 2012. - № 7. – С. 133-144.
7. Бодрийяр Ж. «Общество потребления. Его мифы и структуры» [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://ruthenia.ru/logos/kr/consum.pdf> (дата обращения 12.05.2017).
8. Бурдьё, П. Социальное пространство: поля и практики / Пер. с франц. Отв. ред. перевода, сост. и послесл. Н.А. Шматко. - М.: Институт экспериментальной социологии. – СПб.: Алетейя, 2005.
9. Вебер М. Избранные произведения. – М., 1990. - 808 с.
10. Вебер М. Основные социологические понятия //Западноевропейская социология XIX-начала XX веков. - М., 1996. - 921 с.
11. Веблен Т. Теория праздного класса: экономическое исследование институций. – М.: Прогресс, 1984.
12. Веселов Ю.В. «Социология одного города: пространство Петербурга». [Электронный ресурс]. –Режим доступа:

http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214034994/Veselov_N2.indd-8.pdf (дата обращения 12.05.2017).

13. Веселов Ю.В., Емельянова Т.В. Социология вкуса // Веселов Ю.В., Кашин А.Л. (ред.). Экономическая социология: теория и история. СПб.: Нестор-История, 2012.
14. Волкова И. «Ресторанное дело. Самая полная энциклопедия от Люсьена Оливье до Аркадия Новикова». М.: Изд-во Астрель, 2014.
15. Гидденс Э. Элементы теории структуризации // Современная социальная теория Бурдьё, Гидденс, Хабермас: учеб. пособие. – Новосибирск, 1995. – 119 с.
16. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 496 с.
17. Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной деятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. – М., 2011. – 313 с.
18. Интернет-ресурсы: *restorating.ru*, *spb.restoran.ru/*, *spb.tomesto.ru/*.
19. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры/ Пер. с англ. под редакцией И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
20. Кареева С.Г. Автореферат диссертации по социологии, специальность ВАК РФ 22.00.01, Социальное взаимодействие, 2011, Москва.
21. Келлер К. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом / 2-е изд. – пер. с англ. – М.: Вильямс, 2005. – 704 с.
22. Котлер, Ф. Основы маркетинга/ Ф.Котлер. – М., 2005. – 656 с.
23. Линючева М.В. Имидж организации в контексте социального управления // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 1. – С. 89-94.
24. Линючева М.В. Теоретические основы изучения имиджа организации с позиции феноменологической социологии [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – URL:

- <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=8294> (дата обращения 3.12.2016).
25. Луман Н. Что такое коммуникация? / Перевод с нем. Д. В. Озирченко // Социологический журнал. — 1995. — № 3. С. 114 – 125.
 26. Лысикова О.В. Имиджелогия и паблик рилейшнз в социокультурной сфере: учебное пособие. – М.: Флинта: МПСИ, 2006. – 168 с.
 27. Майкл Э. Портер «Конкуренция», 2011 г.
 28. Митрофанова Т.Ю. Создание имиджа организации социально-культурной сферы с помощью Public Relations технологий // Электронный ежемесячный научно-практический журнал «Культура и образование» [Электронный ресурс]. – URL: <http://vestnik-rzi.ru/2014/03/1532> (дата обращения 21.04.2017).
 29. Монтанари М. Голод и изобилие: история питания в Европе. СПб.: Alexandria, 2008.
 30. Морган Г. Образы организации: пер. с англ. И. Матвеевой, Р. Самуненкова. – М., 2008. – 501 с.
 31. Огилви Д. Огилви о рекламе. – М.: Эксмо, 2007. – 157 с.
 32. Осипов Г.В. Введение в социологическую науку. - М.: Наука, Вече, 2010. - 136с.
 33. Охлопкова Н.А., Михайлова А.В. Имидж организации, как инструмент развития организации в XXI веке // Международный студенческий научный вестник. – 2015. - № 4-1. – С. 80-82.
 34. Панасюк, А.Ю. Формирование имиджа. Стратегия, психотехнологии, психотехники. — М.: ОМЕГА-Л, 2008.—266 с.
 35. Парсонс Т. Общетеоретические проблемы социологии // Социология сегодня. Проблемы и перспективы. – М., 1965.
 36. Попова Е.П. Социология организаций некоторые аспекты становления и современная проблематика / Е.П. Попова. - Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. - 68 с.
 37. Почепцов, Г. Г. Имиджелогия. - К.: 2002. - 574 с.
 38. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2001. – С. 864.

39. Райзберг, Б.А., Лозовский, Л.Ш., Стародубцева, Е.Б. Современный экономический словарь [Текст] - М., 2004. – 479 с.
40. Ритцер Д. Макдональдизация общества 5/ Пер. с англ. Лазарева-М.:Издательская и консалтинговая группа «Праксис»,2011.-592 с.
41. Романов П. В. Социологические интерпретации менеджмента: исследование управления, контроля и организаций в современном обществе. – Саратов, 2000. – 215 с.
42. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 414 с.
43. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2015. – 624 с.
44. Сорокин П.А. Система социологии, тт. 1–2. М., 1993. 668 с.
45. Социальное управление и планирование: Сборник статей / Под ред. Л. Т. Волчковой. – СПб.: Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2009.
46. Социология управления: учебник для студ. Учреждений высш. Проф. Образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минина и др.]; под ред. А.Ф. Борисова. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 304 с.
47. Сурикова Д.А., Юрова О.В. Общее и частное в эволюции подходов к понятию «организационная культура» // Экономика, управление, финансы: материалы II международной научной конференции. – Пермь: Меркурий, 2012. – С. 137-141.
48. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие для студентов вузов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 151 с.
49. Томилова, М. В. Модель имиджа организации / М. В. Томилова // Маркетинг в России и за рубежом. — 1998.—№1 — URL: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1998-1/05.shtml>
50. Ульяновский, А. Корпоративный имидж.: технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса / А.В.Ульяновский. — Изд.2-е дораб. — М. : Эксмо, 2008. — 400 с.

51. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.
52. Федько, В.П. Маркетинг — Ростов-н/Д: Феникс, 2002. – 480 с.
53. Федоров Д.А. Кривонос И.А. Стратегия и тактика деятельности PR-специалиста в кризисный период // Петербургская школа PR: от теории к практике. – СПб.: СПбГЭУ, 2016. – С. 77-83.
54. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений. 2001. Том 2. № 4. С. 28–55.
55. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. – М.: Дашков и К, 2013. – 321 с.
56. Хабермас, Ю. Теория коммуникативного действия [Текст]: / Ю.Хабермас // Вестник Московского университета. Серия 7: Философия. – 1993 – №4. С. 43 – 63
57. Хмырова, С. В. Ресторанный маркетинг: учеб. пособие для студентов / С.В. Хмырова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 255 с.
58. Чумиков А.К., Бочаров М.П. Связи с общественностью: теория и практика. – М.: Дело, 2006. – 552 с.
59. Чупров В.И., Осипова М.А. Социология управления. Теоретические основы: Учебник. – М.: РУДН, 2011. – 172 с.
60. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 3-е изд. – СПб., 2008. - 336 с.
61. CAF Resource Centre (2006). CAF 2006. Maastricht: EIPA.
62. Collaborative Research between Business and Universities: The Lambert
63. Toolkit 8 Years On. The Intellectual Property Office. 2013. 100 pages. ISBN: 978-1-908908-72-8
64. Meyer-Krahmer Frieder, Ulrich Schmoch Science-based technologies: university–industry interactions in four fields. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research, Breslauer Str. 48, 76139 Karlsruhe, Germany

Приложения

Приложение А

Программа исследования организационных изменений в компании ресторанного бизнеса (на примере компании «Теремок»)

Актуальность.

Исследование рынка ресторанных услуг актуально по нескольким причинам. Во-первых, сектор услуг на сегодняшний день преобладающий в экономике, в нем занято большое количество людей, что непременно влияет на рынок труда. Во-вторых, рынок ресторанных услуг предоставляет огромный выбор заведений общественного питания с разным ценовым сегментом, рынок подвержен сильной конкуренции, каждый год происходит прирост заведений, тем самым вытесняя устоявшихся игроков, поэтому каждому отдельному предприятию необходимо закрепить свои позиции в среде высокой конкуренции, совершенствуя свой неповторимый стиль, уникальное торговое предложение и позиционирование, внедрять новые технологии. В-третьих, организация имеет свой облик, традиции и культуру, что говорит о важности влияния корпоративной культуры на реализацию стратегической и управленческой деятельности. В-четвертых, организация является сложным процессом в которой решающую роль оказывает система отношений между людьми, которые складывая свои способности имеют возможность влиять на поведение организации, повышая или понижая ее эффективность.

В сегодняшних условиях высокой конкуренции в ресторанном бизнесе, восприимчивость адаптироваться к изменениям, а также управлять организационными изменениями, является решающим значением для выживания и роста.

Проблема:

Отсутствие комплексного подхода в теоретическом представлении процесса развития и изменений в организации

Отсутствие систематизированных проблем имеющихся в организации и путей их решения путем внедрения изменений

Объект данной работы: Изменения в компаниях ресторанного бизнеса

Предмет работы: Ресторанная сеть «Теремок-Русские блины»

Основной целью является разработка и обоснование организационных изменений в области управленческих и организационных взаимодействий.

Для достижения обозначенной цели определены следующие **задачи**:

1. Провести анализ организационной культуры ресторанной сети;
2. Проанализировать работу компании на соответствие существующим принципам;
3. Выявить существующие проблемы в организационном и управленческом взаимодействии;
4. Сформировать программу организационных изменений для «Теремок-Русские блины».

Рабочая гипотеза, выдвигаемая в данной работе, звучит следующим образом: социальные взаимоотношения внутри организации оказывают значительное влияние на реализацию стратегической и оперативной управленческой практики, что затрудняет проведение изменений в компании.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели будет использоваться метод интернет-анкетирования, основанный на принципах работы компании, с помощью которого будет осуществляться сбор информации о качестве удовлетворенности потребителей сетью общественного питания «Теремок». Исследование будет проведено с привлечением разной потенциальной аудитории. Также в работе будет использован метод экспертного интервью с руководителями нескольких подразделений компании «Теремок» с целью

выявить существующие проблемы в организационном и управленческом взаимодействии. Для исследования характерных особенностей компании будет проведена диагностика организационной культуры.

Сбор информации проходит посредством анкетирования, экспертного интервью и анализа организационной культуры.

Анкета для респондентов

Качество удовлетворенности потребителей сетью общественного питания «Теремок-Русские блины»

Доброго времени суток!

Студентка Санкт-Петербургского Государственного университета проводит исследование, посвященное управлению изменениями в компании ресторанного бизнеса «Теремок», для того, чтобы понять в каких изменениях нуждается исследуемая сеть общественного питания.

Полученные от Вас сведения останутся анонимными. Участие в опросе не является принудительным!

Просим Вас ответить на наши вопросы. Мы заинтересованы в Вашей искренности!

Заранее благодарим за участие!

*** Обязательно**

Ваш пол: *

Мужской
Женский

Ваш возраст: *

До 18
18-24
25-34
35-44
45 и старше

Ваше образование: *

Среднее
Неполное высшее
Высшее

Ваша занятость: *

Учусь
Учусь и работаю
Работаю
Не учусь и не работаю

Как часто Вы посещаете рестораны сети «Теремок»? *

2-3 раза в неделю
2-3 раза в месяц
Раз в год
Раз в пол года
Не посещаю

Ваш среднемесячный доход: *

15-25 тыс.рублей
26-40 тыс. рублей
41-50 тыс. рублей
51-60 тыс. рублей
Свыше 70 тыс. рублей

Как давно Вы знакомы с компанией «Теремок»: *

Менее 1 месяца
От 3 месяцев до года
Очень давно

К какому формату, по вашему мнению относится «Теремок»? *

Фаст-фуд (продукты быстрого приготовления, замороженные полуфабрикаты с консервантами)
Фаст-кэжуал (блюдо для конкретного клиента из свежих продуктов, без заморозки и консервантов)

Оцените качество предоставляемой продукции в «Теремок-Русские блины» по шкале от 1 до 5 (где 1- очень плохо, 5 - отлично): *

1
2
3
4
5

Оцените безопасность продукция для употребления: *

Да, все хорошо
Нет, вызвала не приятные последствия после употребления

Насколько Вы были удовлетворены временем ожидания приготовления заказа по шкале от 1 до 5 (где 1- очень долго, 5 - очень быстро): *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Нравится ли Вам предоставляемая продукция на вкус по шкале от 1 до 5 (где 1- не нравится совсем, 5 - полностью доволен)? *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Оцените качество обслуживания в «Теремок-Русские блины» от 1 до 5 (где 1- ужасное, 5 - отличное): *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Порекомендовали бы Вы «Теремок» своим друзьям и/или знакомым? *

Порекомендовал

Не порекомендовал

Спасибо за участие в опросе!

Транскрипт интервью 1.

Респондент: Руководитель 1

(И- нтервьюер, Р-респондент)

И: Расскажите немного о вашем подразделении и что входит в ваши обязанности?

Р: Наше подразделение называется группа организационного развития. Мы занимаемся реализацией проекта по организационному развитию рассчитываемого на три года. Проект как подразделение включает в себя одного руководителя и и трех сотрудников , занимающихся диагностикой организационных процессов и бизнес процессов. Один диагност бизнес-процессов, другой бизнес-аналитик, а третий бизнес- ассистент. Мы все в целом занимаемся не только диагностикой имеющихся и текущих бизнес-процессов, но и пытаемся откорректировать те из них, которые идут неэффективно по разным критериям и регламентировать возникновение новых бизнес процессов соответствующих изменениям внутри компании, а это довольно такая интересная, непростая работа.

И: Даже если в компании нет документа, описывающего миссию, ценности и цели у компании, то как бы Вы их сформулировали, описали? Как Вы их достигаете?

Р: С учетом того как генеральный директор часто формулирует можно на эту формулировку опереться, он считает, что «Теремок» призван кормить все слои потребителей, покупателей вкусной, здоровой, домашней едой и при этом очень быстро. Миссия это то, что объединяет всю компанию. Цели стратегические и функциональные цели у каждого подразделения свои, но они вкладываются в общий комплекс стратегии компании. Наша цель максимально способствовать повышению внутренней эффективности управленческой внутри компании.

И: То есть нет такого, что отдельное подразделение живет своей жизнью и не работает на благо компании?

Р: Ну формально мы все работаем на одну цель, а внутри каждого подразделения, конечно, есть своя жизнь, она иногда очень сильно замкнута на себе, мы там варимся в своем соку и не всегда удается взаимодействовать между подразделениями, для реализации своих целей, бывает такое да.

И: А как решаются такие проблемы взаимодействия?

Р: Как правило, либо через руководителя каждого подразделения если у руководителя нормальное отношение, то они могут восстановить коммуникацию между подразделениями если она прервалась, либо вообще забывают на эту историю, ну не срослось и не срослось, если требовательность верхнего руководителя генерального не очень высокая по данному процессу, он тоже забыл про это, то и мы тоже можем забыть.

И: Можно ли сказать о том, что компания полностью оправдывает поставленные перед собой ценности, задачи и миссию?

Р: Ну если говорить о миссии сформулированной генеральным директором и опереться на восприятие потребителем, то нельзя сказать, что про Теремок как-то говорят потребители плохо. У меня есть ощущение, что компания в восприятии потребителей действительно кормит домашней едой, достаточно вкусной, касательно полезно, надо выяснять, как и касательно быстроты обслуживания, но в целом, без каких-то мелких деталей, на мой взгляд она в восприятии потребителей, то что заявлено реализует. но что во внутренних взаимоотношениях может быть как бы эта миссия не всегда внутри себя работает. Я это понимаю как здоровые отношения внутри компании, но вот внутренняя эффективность довольно низкая и если генеральный директор и стремится к здоровой атмосфере и эффективным отношениям внутри компании, то на мой взгляд пока это не получается.

И: Как осуществляется вертикальные и горизонтальные взаимодействия?

Р: Реализуется через постановку задач прежде всего генеральным директором, дальше все начинают транслировать вниз, ну на мой взгляд система реализует прежде всего вертикальное взаимодействие, и иногда если генеральный директор ставит срочную задачу эта вертикаль превращается в некую диагональ, руководитель одного звена взять и начать ставить задачи другому подразделению, то есть в диагональ, а не по вертикали, что иногда приводит к нарушению субординации, к затруднению понимания кто перед кем отчитывается, создается видимость быстроты решения задачи, так называемый процессный подход, но даже если задача успешно решена, то в случае повтора такой проблематики она вряд ли воспроизводится полезным образом, то есть люди, те которые были при решении предыдущей задачи в диагональ, они все еще на месте, то они как бы помнят как это решалось, если у них сохраняются хорошие отношения, то воспроизведут это, а если отношения у них испортились или кто-то ушел, уволился, в отпуск пошел, то это диагональное взаимодействие тут же прерывается, а поскольку нет ничего регламентированного, точек контроля привычных для организации нет, понятных, вернее бы так, то всю историю замкнет. Горизонтальное взаимодействие бывает, но оно опять таки держится на личных отношениях компании, если между сотрудниками есть личные отношения, если они, например, встанут из кабинета пойдут легко и договорятся или легко получат ответ на свое письмо, то процесс пойдет, если этого нет, то процесс замкнется. Вот так они реализуются.

И: Если что-то пойдет не так при выполнении задания, куда пойдет сотрудник к руководителю, самостоятельно или обратится к коллеге?

Р: Может быть по-разному, если сотрудник испытывает сильное давление по необходимости реализовать задачу и понимает, что от этого давления никуда не деться, то он обратится к своему руководителю, пойдет выяснять как выполнить задачу, если такого давления сильного нет, то задача будет, я бы так сказала, поставлена на паузу. Вот горизонтальное взаимодействие, а он скорее выйдет неформальным образом сказать, вот что

за фигня у нас происходит, а если можно поставить на паузу, то поставит на паузу.

И: Насколько Вы обладаете полномочиями принимать важные стратегические решения или в большинстве случаев они исходят от центральной фигуры?

Р: Изначально проект был рассчитан на один год, я понимала, что один год для такой большой компании маловероятный для реализации срок, но даже если предположить, что проект будет увеличен до полутора- двух лет, то при том как идет весь процесс, я думаю, что и трех лет будет мало. И мало, прежде всего из-за того, что реальных полномочий, чтобы что-нибудь принципиальное изменить не хватает здесь ни у кого. То есть проект по изменениям движется ровно в той части, которую я методически понимаю сама и могу реализовывать сама, но как только мы упираемся в какую-то проблематику, связанную или идущую от центральной фигуры в компании так если этих изменений центральная фигура не понимает или не хочет, весь процесс остановится.

И: Расскажите как происходит процесс принятия решения?

Р: Все решения все-таки находятся в ручном оперативном контроле генерального директора. Практически все, хотя рутинные решения, которые профессионал руководитель подразделения может реализовывать, он их реализует, но как только возникает какая-то трудность при реализации рутинной оперативной задачи, все равно выход будет на центральную фигуру, потому что у всех есть опасения, что если человек сам как-то решит эту проблему, то если оно не совпадет с видением генерального директора, даже если это решение может быть эффективным, но если не совпадет с видением генерального директора, то он получит по голове. Поэтому, чтобы избежать этой ситуации, все сначала ставят на паузу, а потом идут к генеральному решать этот вопрос.

И: Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения

организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями и влияет ли оно на принятие важных решений?

Р: Успешность этих взаимодействий измеряется степенью интенсивностью авральной ситуации, то есть если аврал, если на компанию наехал центральный человек, все со страху бегут и взаимодействуют для решения проблемы, как только авральное давление исчезает все выдыхают, я не могу сказать, что это плохие люди, они просто понимают, что сейчас давление спало и можно позаниматься какими-то отложенными задачами, а не бегать в сумасшедшем режиме решая авральную ситуацию. То есть в аврале все взаимодействуют довольно хорошо, но если этого нет, текущей эффективной работы не получается, с нормальным выдерживанием сроков, потому что вся кампания живет от аврала к авралу. Аврал может возникнуть ну просто вот совершенно спонтанным образом. Надо нам провести стратегическую сессию, мы долго долго ничего не делали поэтому поводу, центральная фигура говорит: «нет, быстро проводим», начинается беготня. Эффективность этого аврала, если измерять в терминах, как быстро сработали, то сработают быстро, а эффективность в качестве результативности может сильно поплыть.

Проблема взаимодействия сильно влияет на процесс принятия решения, из-за отсутствия содержательного горизонтального взаимодействия между подразделениями на уровне профессиональных управленцев высшего звена, это приводит к тому, что все решения собираются в одном и том же месте, на уровне генерального директора, который зачастую не опирается на это экспертное решение, не опирается потому что не доверяет. Хотя формально может собирать мнения, но эти мнения могут никак не повлиять на процесс решения, поэтому зачастую люди и не стремятся высказывать свои профессиональные взгляды, потому нет доверия этому профессиональному мнению, в ручном управлении это экспертное мнение никому не нужно, все заняты авральной рутинной деятельностью.

И: Какие преимущества и недостатки в организационном управлении Вы могли бы назвать?

Р: Преимущества, которые сделали в свое время компанию сильной, сильное внимание к деталям, нюансам технологии продукта, к тому как он производится, какие люди его делают, привело к росту компании, именно к тому, что это стало ограничением компании, она увеличилась в разы продолжает существовать в ручном управлении. Вот так.

И: Чем вызвана программа организационных изменений, которая сейчас реализуется в компании? На какой она стадии? Какие Вы видите затруднения в изменениях?

Р: Тем что, генеральный директор видит, что задуманные процессы происходят не так как ему бы хотелось. Затруднения, сроки ввода объектов срываются, могут быть качество ввода объектов не то, опасение, что ближайшие конкуренты могут наступать на экономику жизни компании.

И: Что Вы видите в качестве результата изменений?

Р: Ну если изначально мне казалось, что достаточно возникновения, скажем так, адекватных новых бизнес-процессов, которые четко регламентированы и четко внедрены в компанию, то теперь понимаю, что без изменений управленческого мировоззрения центральной фигуры, вышеназванный результат не возникнет. Результатом изменений нужно хотя бы изменение мировоззрения генеральной фигурой и топов, а если этого не произойдет следующий результат в виде внедренных бизнес процессов не возникнет.

И: Насколько Вы верите, что это реализуемо?

Р: Не реализуемо.

Транскрипт интервью 2

Респондент: Руководитель 2

(И- нтервьюер, Р-респондент)

И: Расскажите немного о вашем подразделении и что входит в ваши обязанности?

Р: Я возглавляю подразделение ИТ, он называется департамент организационных технологий, в наши задачи входит пять направлений. Первое направление нашей работы мы обеспечиваем ИТ сервис для нашей компании для нашей компании, в ресторанах стоят кассы, компьютеры, какие-то ИТ системы висят и мы их обслуживаем, если касса ломается у нас есть некие параметры по которым должны ввести эту кассу в строй, так и со всеми другими поломками нашей части. Дальше мы сами себе пишем софт, соответственно, что есть у нас в ресторанах, это наша собственная разработка, мы делаем, чтобы кассиру было максимально просто без какого либо образования подойти к кассе и выполнить базовые операции, связанные с продажей или какие-то служебные операции, если администратор ресторана, менеджер ресторана мы делаем так, чтобы он подключился к компьютеру и смог простыми действиями выполнить достаточно сложные задачи, связанные с формированием заказа на сеть, работать со статистикой, с какими-то другими системами, и делаем так, чтобы наш софт предъявлял минимальные требования к инфраструктуре, мы сетевой бизнес, нам нужно сделать так, чтобы как можно меньше инвестиций делать в рестораны. Если мы хотим поменять монитор, который стоит 12 тысяч рублей, казалось бы в чем проблема, 12 умножаем на 140 мы сразу сталкиваемся с проблемой. Так же в нашу задачу входит работа офиса и наверно яркий пример, что в отделе закупок у нас работает всего 3 человека, это достаточно малое количество людей, во многом та

информационная система, которую мы сделали является критерием, как It инструменты помогают в работе компании, по работе с поставщиками и тд. Четвертое направление это инновации, в нашу задачу входит поиск решений, которые помогут нас каким-то образом отделять от других и разработка новых инноваций. Пример не очень хороший, наш робот Маруся. С помощью It можно применять технологические процессы в кухне, перестраивать ее, как ни странно, там можно найти решения, которые помогут повысить эффективность. И последний блок это информационная безопасность. Там нужно выполнять работу, чтобы ни к нам не было вопросов, у нас не было проблем с информационными данными и особенно подогревает всю эту историю государство, которое пытается с помощью It урегулировать бизнес и вводят в работу различные законодательные законы, регулирование продукции мяса, то есть все, что связано с мясом, определенным образом контролирует государство и это накладывает серьезные ограничения на эффективность процессов в компании. Все продажи в рознице контролируются государством, чеки все онлайн и это все относится к группе информационной безопасности, он очень ресурсоемкий с точки зрения инвестиций. Как-то так.

И: Даже если в компании нет документа, описывающего миссию, ценности и цели у компании, то как бы Вы их сформулировали, описали? Как Вы их достигаете?

Р: Они все написаны мне к этому нечего добавить, с нашей стороны это только применение It инструментов как инструмент, который позволит нам быть лидером на рынке, то есть если сейчас развивается область искусственного интеллекта, то это означает, что мы должны это увидеть, раздобыть ресурсы, и применить первые эти знания. Если мы говорим о том, как It влияют на организационные область организационного управления, в виде построения подхода команд, изменения подхода к коммуникациям, то моя задача эти инструменты о них рассказывать, от IT пошли такие вещи как работа в командах, снижение горизонта

планирования, и пытаться эту мысль донести до собственника и перестраивать внутреннюю работу организации с учетом современных трендов. Моя задача привести все лучшее, что есть в It и привести в компанию.

Если вопрос о компании в целом, то получается нести свою миссию, компания лидер, а если вопрос удастся ли мне донести ценности It, то здесь есть сложности, я не могу сказать, что у меня все получается, нет не все, но мы все равно преломили стену и движемся, чтобы применять инструменты, на мой взгляд, мы достаточно консервативны.

И: Опишите пожалуйста насколько сотрудники компании качественно выполняют свои обязанности и понимают, преследуемые цели компании?

Р: Значит вопрос насколько качественно, понимают ли цели, про качество у нас есть специальный документ, который регламентирует качественные показатели работы IT сотрудников. Работа построена таким образом, что мы видим качество, например, количество повторных обращений в It отдел, если пользователь обращается в IT, то ему сотрудники оказывают услугу, если повторно по этой же проблеме обратился, то мы понимаем, что здесь проседает качество. Такая работа есть, мы понимаем, то как работаем. А если спросить насколько сотрудники понимают цель компании, мне здесь достаточно сложно ответить, мы не работаем с донесением этих целей на регулярной основе.

И: Как осуществляется вертикальные и горизонтальные взаимодействия? Если что-то пойдет не так при выполнении задания, куда пойдет сотрудник к руководителю, самостоятельно, коллеге?

Р: У нас в основном горизонтальное взаимодействие, мне так хочется думать, есть три команды, мы работаем так, чтобы эти руководители взаимодействовали, когда случаются проектные вопросы, они зачастую общаются и конечный результат предоставляется мне.

Ну, смотрите, хороший вопрос, у нас есть база знаний It, первое куда он обращается в базу знаний, если там вопроса нет, то он спрашивает своего коллегу, спрашивает своего руководителя, если руководитель не может ответить руководитель спрашивает меня, у нас вот такая иерархия построена.

И: Насколько Вы обладаете полномочиями принимать стратег. решения или в большинстве случаев они исходят от центральной фигуры? Расскажите как происходит процесс принятия решения?

Р: Нет ограничения, они больше исходят от некоторой такой структуры под названием, проектно-комитет, если есть инициатива, связанная с изменением стратегических целей, я обращаюсь первично в проектно-комитет, интегрируем решения между Москвой и Питером, потом это обсуждаем, самостоятельное принятие решений происходит выше между собственниками.

И: Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями и влияет ли оно на принятие важных решений?

Р: Для операционных задач оно хорошее, выработали систему при которой сотрудники, по понятной схеме пишут в одно место от стратегических задач до смены карточек, все пишется в одно окно, есть некая система взаимодействия, там уже построено прозрачным способом, если дойдет вопрос до меня я уже отвечу, то есть вся компания понимает куда обратиться по любому вопросу. Насколько происходит решения задач между подразделениями, ну допустим приведу пример, мы сейчас обсуждали проект с пейджерами в ресторане, если покупатель долго ожидает, можно ему дать пейджер, он пойдет сядет на стул и на нем высветится когда заказ будет готов, чтобы не ждать у прилавка, и когда мы начинали общаться есть сложности в недопонимании, когда лидер процесса, кому это нужно, кто должен внести изменения, кто будет

отслеживать эффективность, люди вовлечены в процесс, но кто является лидером есть проблемы.

Это влияет на сроки, если приняли решения, у нас нет, влияет на эффективность, так же накапливаются проекты. На решения не влияет особо, в том, что а кто привезет, вместо того, чтобы взять и сделать, начинается во такое.

И:Какие преимущества и недостатки в организационном управлении Вы могли бы назвать?

Р: Не хватает гибкости, не хватает возможности, что-то попробовать, для этого нужны небольшие деньги, но когда начинается процедура по согласованию, возникают сложности, что приводит к отсутствию мотивации.

Нравится то, что так или иначе мы все делаем.

Транскрипт интервью 3.

Респондент: Руководитель 3
(И- нтервьюер, Р-респондент)

И: Расскажите немного о вашем подразделении и что входит в ваши обязанности?

Р: Подразделение аренды и согласований, сейчас объединили в службу, теперь отдел службы развития и аренды. Это структурное изменение правильное, на мой взгляд, потому что как развитие так и аренда должны идти бок о бок. Потому что развитие это первичное при открытии новых объектов, то у нас дальнейшее взаимодействие, по ставкам, по каким-то проблемным вопросам с помещением, вся эксплуатация все на нас, вопросы с арендодателем. Функционал прям очень большой, мы отслеживаем выручки каждого из ресторанов, по запросам в финансовый отдел смотрим вариант насколько мы можем снизить аренду, снижаем процент от товарооборота, делаем для компании более выгодные коммерческие условия, хозяйственная деятельность, санитарные нормы, согласовываем стрит ритейл, все что необходимо решать с арендодателем все в нашем функционале. Делаем для компании более выгодные экономические условия. Все очень обширно.

И: Даже если в компании нет документа, описывающего миссию, ценности и цели у компании, то как бы Вы их сформулировали, описали? Как Вы их достигаете?

Р: Ну из тех стратегических задач, которые перед нами стоят, это повышение уровня бренда компании, я с этим согласна, единственное что, те требования которые предъявляются к цели не всегда соответствуют логике, они не отражают действительную ситуацию взаимоотношений с арендодателем, да каким-то, вот, иногда бывает, так, что задача может

повлечь за собой мягко говоря испортить отношения с арендодателем, но цели мы своей достигнем. Не все действия, которые необходимо предпринять для повышения бренда нужно применять, не соответствует действительности.

И: Опишите пожалуйста насколько сотрудники компании качественно выполняют свои обязанности и понимают, преследуемые цели компании?

Р: Ну за все отделы не могу отвечать, мой отдел проблемный, выполнение задач поверхностное, не всегда стараются, перед выполнением сразу же стараются обосновать почему ее невозможно выполнить не из логических побуждений. Отдел продаж есть задача пошли выполнять неважно как, мы немного иначе на это смотрим, нам нужно сохранить отношения с арендодателем, чтобы нам было легко согласовывать вопросы и дальше взаимодействовать.

И: Как осуществляется вертикальные и горизонтальные взаимодействия? Если что-то пойдет не так при выполнении задания, куда пойдет сотрудник к руководителю, самостоятельно, обратятся к коллеге?

Р: Очень все просто. Вертикаль она напрямую на генерального идет, фактически любой сотрудник может ответить на вопрос, который отправил письмом генеральный директор, сотрудник, который владеет ситуацией, я не считаю, что это правильно. По горизонтальной ветке не бывает такого, что напрямую от начальника к начальнику спускалась, мы напрямую работаем.

Если возникает проблема, коллега не может решить вопрос, обращается ко мне, если я понимаю, что это к другому отделу, пишет вопрос руководителю другого отдела. Если они ее не решили уже подключаюсь я.

И: Насколько Вы обладаете полномочиями принимать важные стратегические решения или в большинстве случаев они исходят от

центральной фигуры? Расскажите как происходит процесс принятия решения?

Р: Это центральная фигура, я как-то приняла здесь самостоятельно решение, после чего генеральный директор, сказал о том, что решения вы здесь не принимаете, после чего оговорился и сказал решения вы принимаете, но я готовлю несколько вариантов решения, прихожу к нему и мы согласовываем. То есть грубо говоря, нет, решения не принимаю. Могу разработать. Это очень большая проблема. Это ручной стиль управления, он не отпустит от себя эту привилегию, к сожалению.

И: Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями и влияет ли оно на принятие важных решений?

Р: Поскольку все знают, что наш отдел работает с арендодателями и полностью завязан на этом функционале, другие подразделения не стараются предпринять попытки решения задачи или проблемы, они сразу же обращаются к нам. Например, департамент продаж, приезжают в комплекс в ресторан, видят, что поставлена ваза с цветами, которая слегка загоразживает рекламу, что они делают, фотографируют, отправляют сразу нам информацию об этом, с указаниями сроков решения нами этой проблемы. По идее наши действия какие, мы обращаемся к арендодателем, есть самоуправление, администрация комплекса, эту проблему можно решить на месте, отдел аренды не всегда присутствует на месте, мы функционируем удаленно, когда мы обращаемся с этой проблемой к арендодателю, у него возникает вопрос о том, что вам сказали там на месте, то есть нашему управляющему достаточно было подняться в администрацию комплекса, указать на эту проблему, послушать, что ему скажут, только после этого они должны были написать в случае того если администрация отказалась убирать, после этого мы можем подключиться. Все проблемы у других подразделений, связанные с арендодателем,

автоматически переключают нам. Не пытаюсь на местах решить вопрос на месте. Это большая проблема.

И: Какие преимущества и недостатки в организационном управлении Вы могли бы назвать?

Р: Недостатки-это невозможность принятия решения самостоятельно, исходя из ситуации, некоторые подразделения или скажем руководители подразделений не несут ответственность за выполнение задачи, а перекалдывают ее на другие подразделения. Отсутствие регламентированного документооборота. Очень долгое принятие решений, ставится задача, готовишь варианты ее решения, согласовывают, приходишь за выполнением, появляются еще идеи, что туда добавить и процесс получается бесконечный.

И: Чем вызвана программа организационных изменений, на ваш взгляд? На какой она стадии? Какие Вы видите затруднения в изменениях?

Р: Для того, чтобы структурировать и разграничить зоны ответственности каждого подразделения, чтобы четко понимать с помощью каких методов, понимая какое точно подразделение может помочь. Структурировать документооборот, каким образом что-либо делать, сейчас хаос, документов похожих много, дублируются между собой, когда можно сделать единым, разграничение зоны ответственности.

И: Насколько Вы верите, что это реализуемо?

Р: Не реализуемо.

Транскрипт интервью 4.

Респондент: Руководитель 4

(И- интервьюер, Р-респондент)

И: Расскажите немного о вашем подразделении и что входит в ваши обязанности?

Р: Отдел, который подчиняется мне, называется бухгалтерия, они делают всякие операции, оформляют документы, составляют официальную отчетность, принятую в нашем государстве, размер налогов и их начислением, в случае если возникают какие-то отклонения должны своевременно докладывать. В задачи также входит консультировать всех сотрудников компании относительно того как верно производятся те или иные операции.

Относительно моих личных обязанностей, я осуществляю функционал бухгалтера для всех компаний группы, отвечаю за безопасность на всех уровнях, косвенно мне подчиняется отдел ИТ, отдел внутреннего контроля, то есть все сделки с контрагентами, все переговоры с налоговыми органами, переговоры с криминальными элементами, которые могут нести нам опасность, все переговоры требующие управленческих решений, тоже провожу я. Нетипичный функционал для данной должности, но тем не менее, первой моей задачей является безопасность компании, с точки зрения, так скажем управленческого менеджмента. С какого рабочего места это делается, неважно, это особенность «Теремка» в данной ситуации. Второй моей задачей является, текущий контроль компании в части подразделений. В данный момент в зоне моей ответственности находится образование автотранспортного цеха. Перевозок между ресторанами и так далее.

И: Даже если в компании нет документа, описывающего миссию, ценности и цели у компании, то как бы Вы их сформулировали, описали? Как Вы их достигаете?

Р: Если мы говорим с ракурса, обработки персонала, адаптации персонала, мотивации, так скажем ориентации в пространстве, то целью компании является, с точки зрения самого бизнеса, внедрение национальных ценностей, русская кухня появляется на нашем рынке и мы все хором доказываем себе, что мы хороши. С точки зрения компании, как локальной единицы бизнеса, то нашей целью сейчас противостояние внешним факторам, чтобы удержать свой коллектив, свою рентабельностей, чтобы он продолжал существовать и дальше. С точки зрения должностного лица, очевидно необходимым декларировать цели компании, как: защищенность, перспективный рост.

И: Опишите пожалуйста насколько сотрудники компании качественно выполняют свои обязанности и понимают, преследуемые цели компании?

Р: В моем подразделении все выполняют все качественно, я же их взяла.

И: Как осуществляется вертикальные и горизонтальные взаимодействия? Если что-то пойдет не так при выполнении задания, куда пойдет сотрудник к руководителю, самостоятельно, сослужив.??

Р: У меня проблем нет, я общаюсь напрямую с руководителем, в горизонтали тоже нет проблем, я достаточно жесткий человек, который в случае отказа продавливает до тех пор, что это выглядит как показательная порка.

И: Насколько Вы обладаете полномочиями принимать важные стратегические решения или в большинстве случаев они исходят от центральной фигуры? Расскажите как происходит процесс принятия решения?

Р: Задачу ставит центральная фигура, а какое решение принять в опасной ситуации я, в том ключе, который кажется мне правильным предлагаю несколько решений, обосновывая их критериями, лицо, принимающее решение, в рамках моего функционала, говорит о том к чему склоняется. И спрашивает мое мнение снова, затем уже в диалоге мы узнаем какое решение было правильным.

И: Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями и влияет ли оно на принятие важных решений?

Р: но возникает ряд, так скажем алогичных вещей, то есть я всегда работаю в поле объяснимом для бизнеса, то есть я делаю то и то, объясняю это словами, что я делаю или говорю сейчас то и то, почему и зачем, разъясняю какое влияние это оказывает на бизнес процессы и так далее. Найти точки для противостояния весьма сложно, но они все равно возникают, особенно в тех случаях, когда мой собеседник не понимает, что это такое, если человек слышит фразы, которые я говорю в первый раз, он сильно сердится на меня, убегает и прячется, а если я пишу ему 10-15 сообщений, он на них просто не отвечает, а при личном контроле говорит, что не знает как писать. Если этот человек, который убегает должностное лицо, то очевидно, что многие процессы просто встают.

И: Какие преимущества и недостатки в организационном управлении Вы могли бы назвать?

Р: Для больших компаний четкая вертикальная структура четкая не работает, потому что один человек не обладает физическим ресурсом контролировать все специфические отделы корректно, с точки зрения, стратегического менеджмента, здесь и сейчас да, Ванечка подрался с Толечкой, их надо разнять и расставить по углам. На будущее чего будет стоить эта драка, в момент задержки соизмерить невозможно.

для данной компании существует некая подмена понятий, любой человек существующий в легитимном пространстве, под словом уборщица понимает некий функционал, под словом директор, понимает некий функционал, функционал здесь немного не соответствует названию должности, на мой взгляд главной проблемой является как раз то, что объективные задачи называются другим способом, и как раз названия диктуют мотивационное награждение, человек получает вознаграждение не за то, что он делает реально, а за то, как это называется. Как в ситуации с семьей, есть два малыша, один паразит, все время дерется, второй благообразный, благообразному прилетает внимания меньше, постепенно это приходит к тому, что по сумме внимания, которое он оттягивает на себя достается больше, к сожалению эта бизнес модель демонстрация как раз домашнего принципа. Почему? Причины простые, отсутствие менеджерской компетенции в части бизнес контроля, когда ты должен сделать то, то и то, должно быть проверено по определенной матрице и таким образом результат свой в зависимости от единых показателей, он вот такой. В данной ситуации мы применяем другую шкалу больше семейную, Ванечка пытался это сделать, он глуп и юн, поэтому заслуживает большего поощрения, поскольку рассчитываем, что он образумится, чем другой хороший ребенок, который сделал все своевременно, ему наверное это не стоило большого труда, он же не напрягался, и вот эта логика убивает логику объективные показатели бизнеса, она до неприличия расширяет систему вознаграждения, процессов и всего остального.

И: Чем вызвана программа организационных изменений?

Р: Нанять пару тройку профессионалов и предоставить им полномочия, они договорятся между собой, потому что понимают, что имеют опыт, закономерности управления, отдают отчет в том, что может произойти если они не договорятся. Если их жестко подчинить одному руководителю, с разбросом задач, дать необходимую свободу, то не думаю, что будут проблемы большие, но сокращение персонала последует.

И: Что Вы видите в качестве результата изменений?

Р: отсутствие четкой вертикальной структуры, один человек не может все контролировать. Бизнес контроль системы вознаграждения, регламентирование функциональных обязанностей, кто, что выполняет.

И: Насколько Вы верите, что это реализуемо?

Р: Не знаю, посмотрим.

Транскрипт интервью 5

Респондент: Руководитель 5
(И- нтервьюер, Р-респондент)

И: Расскажите немного о вашем подразделении и что входит в ваши обязанности?

Р: Производственно-логистический центр, включает в себя производство, кондитерский цех, склад, автотранспортный отдел, службы эксплуатации, главного технолога. По совокупности эти подразделения комплексное обеспечение собственной продукцией, товарно-материальными ценностями, в системе теремок. Наша задача вовремя привезти на точки и произвести качественную продукцию. Основной функционал на подчиненные подразделения, моя роль прежде всего организационная связующая роль, позволяющая увидеть проблематику другого подразделения, помочь организовать взаимодействие. Моя задача организовать, наладить отношения внутренних подразделений. В основном мы функционируем с департаментом продаж.

И: Даже если в компании нет документа, описывающего миссию, ценности и цели у компании, то как бы Вы их сформулировали, описали? Как Вы их достигаете?

Р:

И: Опишите пожалуйста насколько сотрудники компании качественно выполняют свои обязанности и понимают, преследуемые цели компании?

Р: Мне кажется основной критерий, результаты работы подразделений, мы сделали большой шаг в последние два года в улучшении качества. Благодаря той модернизации, которую мы провели и улучшения взаимодействия. Проблемы есть, здесь скрывать нечего. Люди работающие

в компании соперничают проблемами с которыми мы сталкиваемся. С точки зрения профессионализма есть к чему стремиться, основа достаточно хорошая, зависящая от желания сотрудников, от обучения, не всегда это получается организовать от отрыва от производства, так как работа круглосуточная. Есть к чему стремиться.

И: Как осуществляется вертикальные и горизонтальные взаимодействия? Если что-то пойдет не так при выполнении задания, куда пойдет сотрудник к руководителю, самостоятельно, сослужив.??

Р: С точки зрения вертикального взаимодействия связь четко выстроена. В принципе такой традиции прыгать через голову не возникает. Крайне редко, связанные с личными проблемами взаимодействия, если трудно договорится с другим может обратиться к начальнику склада, например. Невозможности решения проблем своего уровня я не замечал, если есть проблема идет непосредственно к своему руководителю, если не получается могут обратиться ко мне или к заместителю. Моего уровня проблематика, у меня руководитель генеральный директор, упираясь в проблематику стоим перед выбором, что делать дальше, дергать генерального ну не всегда хорошо, на мой взгляд не хватает человека посередине к которому можно обращаться не боясь отвлечь.

И: Насколько Вы обладаете полномочиями принимать важные стратегические решения или в большинстве случаев они исходят от центральной фигуры? Расскажите как происходит процесс принятия решения?

Р: на мой взгляд, стратегические решения я не принимаю, принимаю тактические и рядовые, стратегические совет директоров и генеральный директор. Свои проблемы решаем самостоятельно, они находятся не всегда в моем личном полномочии, а с теми с кем взаимодействуем. Если уперлись в разных мнениях нам нужен арбитр, либо это генеральный директор, что не очень хорошо, это влияет на качество.

И: Насколько коммуникационное взаимодействие внутри подразделения и между подразделениями эффективно для выполнения организационных целей и задач? Какие проблемы взаимодействия между подразделениями и влияет ли оно на принятие важных решений?

Р: На мой взгляд нам не хватает общения, не хватает общего собрания, хотя бы эпизодического то есть раньше мы собирались встречались, обсуждали трудности, сейчас встречаемся на совете директоров, но там некогда обсуждать некоторые насущные проблемы, там есть конкретные задачи, рабочая группа тоже решает текущие на данный момент задачи. Нужны собрания, это было бы полезно. Касательно рабочего общения мы решаем их через рабочие группы, то действительно к нему подключаются специалисты из разных подразделений, чтобы решить задачи к конкретному проекту. Есть проблема в том, что происходит смена регламента в каком-то подразделении и до нас она не доходит, мы узнаем когда это сказывается на нашей работе. Информация доходит не вовремя.

И: Чем вызвана программа организационных изменений?

Р: я думаю что нужно начинать возвращаться в некую структуру, она должна быть понятна, прозрачна, к кому я могу обратиться с проблемой, чтобы точно знать, что этот человек ее решит. Общую структуру, она активно меняется, не понимаешь куда с проблемой к кому обращаться. Функции некоторых подразделений пересекаются в каком конкретно сегменте они занимают, кто мне поможет решить проблему с премией, я не знаю к кому обращаться. На мой взгляд структура всей компании, специалист есть зам генерального какие вопросы он решает, с чем к нему идти. Верхний уровень в процессе, но в финальном виде я его не увидел. На мой взгляд нужны объединяющие встречи, отчеты, обсуждения результатов деятельности, чтобы понимать, что хорошо, что плохо, мы могли бы проговаривать проблемы взаимодействия. Некое общее совещание раз в квартал, но оно необходимо. Необходимо закончить

реформу каждого подразделения, то у нас в плц довести до ума внутреннюю структуру, она близиться к финалу, но не закончена, объявить людям более четко сформулировать их задачи, каждого специалиста, локального руководителя и максимально направить на результат. На сегодняшний день есть разночтения в заработной плате, премии, разницу убрать привести к определенному стандарту. Когда у одного подразделения есть премия у другого нет, хотя должна быть, это демотивирует людей, задаются вопросы, они прыгают через голову, почему мне не платят за выслугу лет, хотя другим платят. Общая политика должна быть. Эта существенная проблема, разрыв между зарплатами, уровнем дохода может различаться при одном уровне ответственности. Единый стандарт производительности труда, заработной платы, эта политика должна быть понятна всем.

И: Что Вы видите в качестве результата изменений?

Р: Совещания, планерки, где будут обсуждаться текущие проблемы, подведение итогов квартала и тд. Регламентировать функции и полномочии отдельного подразделения и руководителей, чтобы было понятно к кому и с какой проблемой можно обратиться и кто ее решит. Регламент стандарта зарплат и премий. Единый стандарт производительности труда, заработной платы, премий.

И: Насколько Вы верите, что это реализуемо?

Р: Все реализуемо. Было бы желание. Если компания считает, что совещания это вред, я так не считаю, они должны быть расписаны , общие совещания, подведение итогов. С точки зрения внутренних проблем, работа идет, она развивается, наблюдаем положительную динамику, и это говорит о том, что процессы в компании идут. Но компания уже выросла из этих коротких штанишек.

