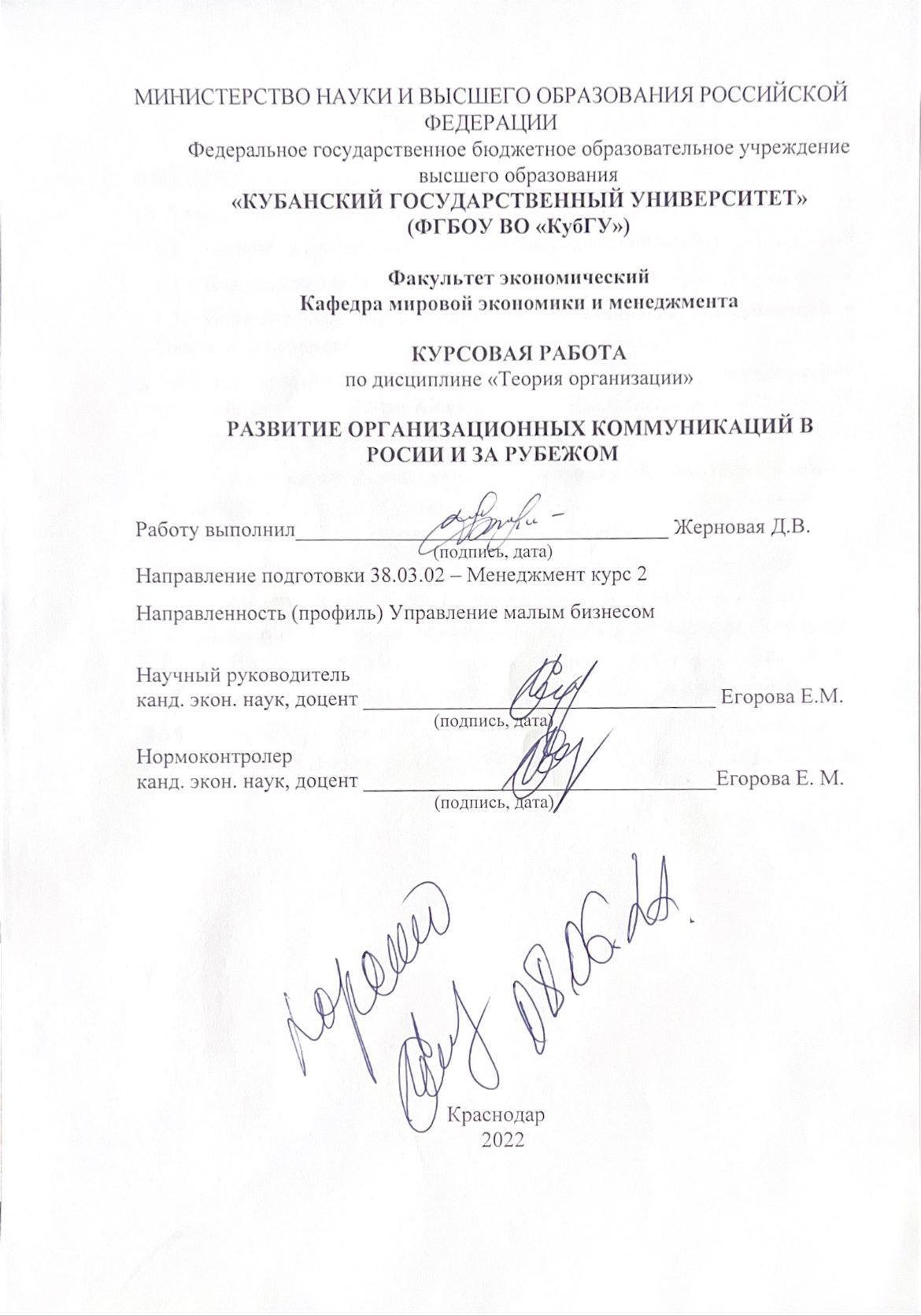
****

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc102420721)

[1 Теоретические аспекты организационных коммуникаций 5](#_Toc102420722)

[1.1 Понятие и сущность организационных коммуникаций 5](#_Toc102420723)

[1.2 Классификация организационных коммуникаций 7](#_Toc102420724)

[1.3 Сравнительная характеристика организационных коммуникаций в России и за рубежом 9](#_Toc102420725)

[2 Анализ развития коммуникаций в зарубежных организациях: «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King» 16](#_Toc102420726)

[2.1 Общая характеристика организаций 16](#_Toc102420727)

[2.2 Сравнительный анализ развития коммуникаций «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King» 19](#_Toc102420728)

[3 Анализ развития коммуникации в отечественных компаниях: Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка 28](#_Toc102420729)

[3.1 Общая характеристика организаций 28](#_Toc102420730)

[3.2 Сравнительный анализ развития коммуникаций: Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка 30](#_Toc102420731)

[3.3 Сравнительный анализ отечественных и зарубежных организаций 38](#_Toc102420732)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 41](#_Toc102420733)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 44](#_Toc102420734)

**ВВЕДЕНИЕ**

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто. В связи с этим актуальным является определение роли коммуникаций и возможностей использования коммуникационных ресурсов в организации с учетом современных требований.

Таким образом, актуальность темы работы заключается в том, что от организационных коммуникаций зависит эффективное взаимодействие предприятия с контрагентами, его подразделений и сотрудников друг с другом, которое отражается на стабильности работы предприятия, его конкурентоспособности, производительности труда и финансовых результатах деятельности.

Целью работы является исследование организационных коммуникаций зарубежных и отечественных организаций.

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть понятие и сущность организационных коммуникаций,
* выявить классификацию организационных коммуникаций,
* сравнить характеристики организационных коммуникаций в России и за рубежом,
* охарактеризовать организации «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King»,
  + провести сравнительный анализ развития коммуникаций «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King»,
* дать общую характеристику Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка
  + провести сравнительный анализ развития коммуникаций: Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка,
* сравнить отечественные и зарубежные организации.

Объектом работы выступают отечественные и зарубежные организации.

Предметом работы являются организационные коммуникации.

Для решения поставленных задач были использованы следующие методы: синтез, анализ статистических данных, системный и сравнительный анализ, дедукция.

В качестве информационной базы исследования были использованы учебники, учебные пособия, научные статьи, публикации, электронные ресурсы.

Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованных источников

1. **Теоретические аспекты организационных коммуникаций**
   1. **Понятие и сущность организационных коммуникаций**

Коммуникация ( от лат. communicatio) – понятие, буквально означающее «общее» или «разделяемое всеми». В практическом плане коммуникации- это процесс обмена идеями и информацией между двумя и более людьми, направленный на достижение взаимопонимания [2].

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему представления информации и передачи сведений людям в пределах организации, а также отдельным индивидуумам и институтам за пределами организации. Организационные коммуникации являются важнейшим инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получить всю необходимую информацию, предоставляют информацию, требующуюся для принятия решения. Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между управляющим и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В своей повседневной работе руководитель должен использовать информацию, поступающую из различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей этого же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д. Процессы коммуникаций дают возможность руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать оптимальные решения о выборе стратегии для достижения поставленных целей [6].

Организационные коммуникации являются одним из инструментов координации и распределения информационных потоков на всех уровнях управления организацией, они предполагают взаимодействие между сотрудниками, т.е. процесс взаимного обмена информацией. Существующие в организации коммуникационные процессы являются жизненно необходимыми для обеспечения постоянной, бесперебойной взаимосвязи руководителей и сотрудников, организации и ее внешней среды и др.

Как и любое социальное явление, коммуникация представляет собой сложный процесс, который может быть описан с различных сторон. В литературе приводится множество определений коммуникации, авторы которых рассматривают коммуникацию как:

* *процесс.* Здесь коммуникация рассматривается только с одной стороны, где выступает как совокупность действий во времени, направленная па реализацию процесса передачи информации между людьми, и как социальная категория;
* *услугу.* В этом случае коммуникация представляет собой экономическую категорию, зависящую от конкретных условий производства и потребления;
* *функцию.* Здесь коммуникация выступает как совокупность действий для достижения поставленной цели;
* *систему.* В этих определениях упор делается на реализацию обмена информацией между группами людей.

Коммуникацию рассматривают также как сферу деятельности, аспект технологии, культуру субъектных отношений и т.д.

Таким образом, в простейшем случае коммуникацию можно представить, как взаимодействие между экономическими агентами (субъектами), опосредованное некоторым объектом (сообщением). В связи с этим коммуникация целесообразна (функциональна) и включает в себя перемещение материи и сообщений [7].

Различают следующие типы коммуникации: пространственная (транспортная) и смысловая (семантическая), которая, в свою очередь, подразделяется на внутреннюю (внутри личностную) и внешнюю (социальную). Социальная коммуникация может быть описана на трех уровнях: массовом (общественном); групповом и межсубъектном (межличностном).

При внутри личностных коммуникациях понимают процесс коммуникации внутри человека как внутренний диалог; межличностная – процесс коммуникации с участием двух и более человек; групповая – процесс коммуникации, где участвует несколько человек; массовая (общественная) – источник передает информацию аудитории, группе людей.

Межличностные коммуникации представляют собой формальное или неформальное общение между работниками организации.

Формальные виды коммуникаций определяются политикой организации, правилами, должностными инструкциями организации и осуществляются по формальным каналам[8].

Неформальные виды коммуникаций осуществляются согласно установившейся системе личных отношений между работниками организации.

* 1. **Классификация организационных коммуникаций**

Коммуникации в организации классифицируются:

* по содержанию – формальные (деловые) и неформальные (личные),
* по способу обмена информацией – устные, письменные, электронные,
* по доступности – открытые и закрытые,
* по форме выражения – прямые и косвенные,
* по сфере обращения – внутренние и внешние,
* по средствам передачи информации – вербальные (словесные) и невербальные [3].

Невербальные средства передачи информации, составляющие не менее 50% общего количества коммуникаций, подразделяются на следующие виды:



Рисунок 1 – Классификация организационных коммуникаций [3]

– зрительно воспринимаемые движения – мимика, взгляд, визуальный контакт, поза, жесты, походка,

– голосовые колебания – высота и тембр голоса; громкость, тон и темп речи; дикция и сила ударения; паузы и вздохи,

– тактильные динамические воздействия – рукопожатия, похлопывания,

– выбор пространственной позиции – дистанция, ориентация, угол общения.

По направлению движения информации – вертикальные (межуровневые), диагональные (между различными структурами разных уровней) и горизонтальные (одноуровневые).

Нисходящее направление движения деловой информации используется менеджментом организации для информирования работников нижних ступеней иерархической лестницы:

– об изменениях политики компании,

– о новых системах и процедурах,

– о новых назначениях и реорганизации и т.д [1].

Восходящие коммуникации призваны обеспечить в компании надежную обратную связь «снизу-вверх» для обеспечения быстрого реагирования менеджмента на возникающие на нижних уровнях иерархии организации проблемы производственного и социального характера [16].

Один из самых быстрых и общепринятых способов передачи информации является проведение на каждом уровне иерархии организации регулярных планерных совещаний (летучек), позволяющих менеджерам оперативно и с минимальным уровнем искажении информации проинформировать сотрудников о новых задачах, получив при этом качественную обратную связь.

* 1. **Сравнительная характеристика организационных коммуникаций в России и за рубежом**

В современной теории коммуникации стало уже традиционным положение о том, что коммуникация, или, по выражению Л. Витгенштейна, «язык в действии» – это не только процесс передачи и обмена информацией, но и способ совместного созидания, воспроизведения и преобразования, посредством символьных средств, многочисленных социальных реальностей. Одним из социальных контекстов, в котором созидающая (формирующая, воспроизводящая, преобразующая) функция коммуникации проявляется особенно явно, признается организационная среда и организационные взаимодействия [4].

Один из наиболее богатых по содержанию пластов сравнения российской и американской организационных культур – это сравнение по степени распределения власти в организациях, или, как определяет этот срез нидерландский исследователь Гирт Хофстеде, по дистанции власти. («Дистанция» в данном случае выступает как концептуальная переменная, характеризующая «расстояние», условно существующее между людьми разных статусов и рангов в той или иной социальной системе, например, между начальником и подчиненным или между представителем государственно-административной власти и рядовым гражданином.) Согласно Хофстеде, характеристика культуры по дистанции власти показывает, в какой степени «менее обладающие властью члены общественных институтов и организаций данной национальной культуры готовы согласиться и принять, что власть в обществе распределена неравномерно». Эта характеристика может быть представлена количественно, в соответствии с чем те или иные национальные культуры могут быть распределены по шкале, где на одном конце будут культуры так называемой высокой дистанции власти, на другом – низкой. Определить более точно, к какому типу относится та или иная культура, помогает количественный показатель, или индекс дистанции власти (ИДВ), рассчитываемый на основании метода опроса (survey). Страны-культуры, имеющие индекс 40 и ниже, принято характеризовать культурами низкой дистанции власти, культуры с показателем 40 и выше - высокой дистанции власти [4].

Ситуация власти неразрывно связана с видом и степенью иерархии в данной организационной структуре. Хофстеде и ряд других исследователей считают, что в странах с низким ИДВ иерархия рассматривается как нечто практически полезное (arrangement of convenience - соглашение, принятое ради удобства), и при этом признается власть экспертов и власть закона, а в странах или системах с высоким ИДВ неравномерность власти с ее вертикальной иерархией воспринимается как нечто, присущее самой природе вещей. Как следствие, в системах с высоким индексом дистанции власти (ИДВ) занимаемая должность нередко отождествляется с представляющей эту должность личностью и предполагается, что чем выше должность, тем – по природе вещей – значимее и занимающая эту должность личность: Superiors are seen as superior persons.

Выводы Хофстеде были сделаны на основании масштабных исследований, проведенных в 70-80х гг. среди работников многонациональной корпорации IBM. В исследовании первоначально участвовали представители 72 стран, впоследствии - 40 и 53 стран. Несмотря на то, что Россия не входила в число стран IBM и не включалась в число первоначально исследуемых культур, по результатам более поздних исследований группы Хофстеде, основанным на анализе вторичных источников, Россия оказалась в числе культур с наиболее резко выраженной системой распределения власти по вертикали. Страны, характеризуемые низким уровнем распределения власти – Германия, Великобритания, Австралия, США, имеют индекс 40 и ниже.

Выводы Хофстеде о России как стране с очень высокой дистанцией власти подтверждаются и более поздними международными исследованиями 90-х годов, проводимыми группой GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavor Effectiveness).

По результатам исследований GLOBE, характерной особенностью всех стран Восточной Европы (так называемого Восточно-европейского кластера культур) является высокая дистанция власти. В этом кластере лидируют Россия и Венгрия, имея самый высокий показатель дистанции власти. Среди наиболее значимых результатов исследования отмечается так называемый эффект маятника: контраст между тем, что, по восприятию российских респондентов, существует в практике (as is), и тем, что, по их мнению, должно быть (should be). Так, если индекс существующей дистанции власти в России оценивается как один из самых высоких, то индекс предпочитаемой дистанции власти оценивается почти в два раза ниже, что отражает стремление к противоположности. Российские респонденты хотели бы видеть в организационной культуре тенденцию к значительному снижению организационной вертикали [4].

Среди общих выводов группы GLOBE важным для нашего анализа является следующий: Восточно-европейские общественные системы, включая Россию, выраженно «сориентированы на статусность» и их можно характеризовать как культуры власти (power culture). К историческому наследию этих культур относятся:

«централизованное управление и распределение, существенный разрыв между менеджментом верхнего и среднего звена, командный стиль управления, и патерналистский тип лидерства. Людям с таким социально-историческим прошлым свойственно находиться в зависимости от своих начальников, ожидать, что начальник позаботится о них, и при этом избегать какой-либо личной ответственности. Одновременно с этим им свойственно переживать неэффективность, несправедливость, приобретенную социальную беспомощность, пессимизм, стресс и тревогу на рабочем месте, а также фаворитизм».

Таким образом, ряд современных кросс-культурных исследований подтверждает, что российская организационная культура характеризуется высокой дистанцией власти и в этом смысле существенно отличается, в частности, от американской организационной культуры, относящейся к низкой дистанции власти. Рассмотрим, как это проявляется на уровне конкретных коммуникативных паттернов и взаимодействий [4].

Как отмечают исследователи в области кросс-культурной коммуникации – подтверждая тем самым предположения здравого смысла, в культурах с низкой дистанцией власти преобладает «высокий эгалитаризм,» в культурах с высокой дистанцией – «низкий эгалитаризм». Характерным для американской организационной культуры является меритократический подход - тенденция воспринимать и оценивать специалиста по его конкретным профессиональным умениям и качествам и по тому, какой реальный вклад он может внести в работу и развитие организации. В американской организационной среде активно, разными способами поддерживается и поощряется результативность и высокое качество исполнения. В системе работы американских вузов это проявляется, в частности, в практике ежегодных отчетов-собеседований (annual performance review). Штатный преподаватель любого уровня – включая заведующего кафедрой и декана факультета, каждый год приглашается на собеседование со своим непосредственным начальником для обсуждения и оценки своей работы, предварительно, перед собеседованием подробно проанализировав свою работу в специальном отчете. На основании этого отчета и живой беседы руководитель оценивает качественность работы каждого специалиста. Результаты оценки деятельности за прошедший период влияют на дальнейшее продвижение по службе: прибавку в зарплате этого специалиста, повышение в должности и др.

В российской организационной культуре, согласно результатам исследований GLOBE, ориентация на качественность исполнения (performance orientation) одна из самых низких. Из 8 стран, входящих в Восточно-европейский кластер исследования, Россия имеет наиболее низкий показатель, уступая только Греции. В российской академической среде и ее организационных отношениях определяющим – часто уже при первичном контакте – является социальный статус специалиста: какую должность он занимает, какую ученую степень имеет. Если американский преподаватель в общении с коллегами, вряд ли будет подчеркивать, к примеру, что он Associate Professor или Full Professor – напротив, будет стремиться создать атмосферу коллегиальности и включенности в группу; в российской академической среде принято подчеркивать, при случае устно или письменно, статусные отличия - степени и звания [20].

Можно было бы продолжать сравнивать особенности коммуникативных взаимодействий в российских и американских организациях по другим ведущим концептам современной теории организационной коммуникации: лидерство и руководство в организациях; развитие рабочих сетей; совместное разрешение конфликта; создание благоприятного и неблагоприятного климата; анализ проблем и принятие решений; эмоциональные процессы в организации, поддержка и признание достижений; коммуникативные процессы при вхождении, ассимилировании и выходе из организации, и т.д.

Каждый из этих вопросов заслуживает отдельного освещения в контексте внутри- и кросс-культурного анализа. Однако моя задача - не просто зафиксировать особенности коммуникативных взаимодействий в российских организациях с точки зрения современной теории организационной, профессиональной и бизнес коммуникации. Мой замысел – привлечь критическое внимание к той области нашей действительности, которую мы, каждый из нас, творим непосредственно каждый день, и подумать над нашей собственной мерой ответственности в создании и воспроизведении этой действительности. Я не удивлюсь, если кто-либо возразит: Россия – культура с высоким индексом власти, это наше историческое лицо, и если Запад хочет с нами общаться, они должны понимать, насколько мы другие [4]. В ответ на эту логику приведу заключение Гирта Хофстеде: вступая в современное международное сотрудничество, мы все неизбежно представляем свою национальную культуру, и все неизбежно различаемся – и это не останавливает нас от стремления сотрудничать друг с другом. Однако одни культуры вступают в такое сотрудничество более успешно и продуктивно, другие – с трудом. Среди культур, сотрудничество с которыми наиболее проблематично – культуры и нации с высокой дистанцией власти, потому что «кооперация с ними зависит от прихотей отдельных людей, обладающих наибольшей властью. В современном мире культурной кооперации такие культуры, без сомнения, не могут быть в авангарде. Не исключено, что им предстоит некоторое время пробыть в одиночестве, пока они не поймут, что у них нет иного выбора, как присоединиться».

Не отрицая особенностей нашей российской организационной культуры и ее отличий от Запада, не отрицая, что необходимо понимать социально-экономические и исторические корни этих отличий, мы предлагаем, тем не менее, взглянуть на нашу практику организационных взаимодействий критически, с позиций сегодняшнего дня. Насколько эффективны наши традиционные способы организационных взаимодействий в современных условиях? Что из них стоит сохранять и воспроизводить, а что нуждается в критическом переосмыслении и преобразовании? И, наконец, какова роль в этом переосмыслении и преобразовании нас, коммуникативных исследователей и практиков? Необходимыми шагами на этом пути мы видим:

* проведение эмпирических исследований коммуникативных взаимодействий и дискурсивных практик в различных организационных средах и ситуациях, выявление и анализ бытующих коммуникативных практик (вербальных и невербальных) в различных социальных контекстах
* ассимилирование в коммуникативном подходе результатов других социальных исследований, исходя из того, что теория коммуникации, в том числе и организационной коммуникации, является «междисциплинарно интегрирующей»
* разработку учебных программ, ориентированных, помимо теоретического знания, на формирование практических коммуникативных умения и навыков, составляющих основу современного профессионализма
* расширение и дальнейшую активизацию деятельности Российской коммуникативной ассоциации (РКА), которая выступает одной из движущих сил в реализации выше перечисленных идей**.**

1. **Анализ развития коммуникаций в зарубежных организациях: «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King»**
   1. **Общая характеристика организаций**

Макдоналдс (McDonald’s Corporation) – американская корпорация, самая большая в мире сеть ресторанов быстрого питания

Компания McDonald’s является мировым лидером в отрасли быстрого обслуживания и насчитывает свыше 31 000 заведений в более чем 119 странах мира, которые ежедневно обслуживают около 52 миллионов посетителей [10].

Компания «McDonald’s» также известна своей благотворительностью (в частности, активно помогает детским больницам, школам-интернатам, обществам защиты детей-инвалидов и т.д.). Неоднократно становилась победителем различных конкурсов – «Лучший работодатель», «Выбор года», «Инвестор года» и другие.

Основным видом деятельности компании является предоставление впечатляющего обслуживания посетителей, посредством предложения широкой номенклатуры блюд, а также уютной и приятной атмосферы в момент посещения. Помимо того, что компания предлагает безопасную продукцию, также она продает свой сервис. Цель компании – предоставление стопроцентного обслуживания, что подразумевает собой предоставление качества, культуры, чистоты. Гостеприимство и супер-обслуживание уже включены в цену и покупая продукцию, каждый посетитель приобретает впечатление, которое приведет его неоднократно снова за новыми и новыми впечатлениями. Миссия компании – «Быть любимым местом и способом питания наших посетителей».

Задача менеджеров по маркетингу заключается в том, чтобы заинтересовать целевые рынки своими предложениями. Маркетинговые менеджеры работают в тесном контакте с руководством фирмы и ее различными отделами. Финансовый отдел занимается изысканием и использованием денежных ресурсов, требующихся для выполнения плана маркетинга. Бухгалтерия дает расчет доходов и издержек фирмы, чтобы отдел маркетинга имел представление о том, насколько эффективно он работает. Отдел инноваций разрабатывает новые товары, чтобы вписаться в развивающийся рынок. Административно-хозяйственный отдел заботится о чистоте помещения, в котором осуществляет свои операции отдел сбыта. Очевидно, что все отделы фирмы вносят свой вклад в успешное выполнение плана маркетинга. Все эти подразделения должны, согласовано трудиться, чтобы обеспечить клиентам товар, имеющий высокую потребительскую ценность и приносящий удовлетворение [10].

«KFC» – американская сеть кафе общественного питания, специализирующихся на блюдах из курицы. Была основана в 1952 году Харландом Сандерсом под вывеской Kentuсky Fried Chicken (рус. Жареный цыпленок Кентукки). В 1991 бренд сократил название до «KFC». С 1997 года сеть принадлежит крупной ресторанной компании Yum! Brands, владеющей также такими брендами, как Pizza Hut и Taco Bell. Сегодня сеть «KFC» представлена в 115 странах мира – это более 17 000 точек, в которых ежедневно обслуживаются около 12 000 000 клиентов. Главный офис находится в Луисвилле, штат Кентукки [11].

Направление деятельности ресторанов.

1. Целью деятельности ресторанов «KFC» является извлечение прибыли.

2. Рестораны «KFC» осуществляют следующие виды экономической деятельности: деятельность ресторанов и кафе. Рестораны являются предприятиями типа фаст-фуд. Основная характеристика ресторанов – скорость обслуживания. Это подразумевает наличие достаточного количества касс для обслуживания и полный ассортимент на раздаче в соответствии с позициями меню на любой момент времени работы ресторанов.

Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения: производство хлеба и хлебобулочных изделий недлительного хранения (свежевыпеченного хлеба, бубликов, булочек, гренок и т.п.).

Burger King Corporation («Король бургеров, бургерный король») – компания, владелец глобальной сети ресторанов быстрого питания Burger King, специализирующейся на гамбургерах (главным образом на вопперах). Штаб-квартира располагается на включённой территории округа Майами-Дейд (штат Флорида, США).

Крупнейшие владельцы компании по состоянию на середину 2010 года: TPG Capital (структура Texas Pacific Group, 11,1 %), Goldman Sachs (10,3 %). В сентябре 2010 года было объявлено о достижении договорённости о продаже компании за 4 млрд $ инвестиционному фонду 3G Capital (контролируется бразильскими инвесторами) [11].

Председатель совета директоров и главный управляющий — Хосе Сил

Совладелец «Шоколадницы» и российского Burger King Александр Колобов запустил завод по производству булочек для гамбургеров «Гипфель». Объём инвестиций в проект – 1,5 млрд рублей.

В конце октября 2020 года Burger King запустила рестораны нового формата с конвейерами для доставки блюд до самого автомобиля. Как заявили в сети, новые площадки будут на 60% меньше существующих.

Посетители могут припарковать свои машины в специально отведенной зоне под навесами на солнечных батареях. Разместив заказ через приложение, клиент должен отсканировать QR-код на месте парковки, и сотрудник доставит заказ прямо к машине.

Получать заказы можно и проезжая мимо закусочной, причем две-три добавочные полосы движения значительно ускорят этот процесс. На некоторых площадках также выделена полоса для мотоциклов. Клиенты также смогут забрать заказ, заранее размещенный через приложение, из специальных шкафчиков на проезжей части. Еда поступает в шкафчики для выдачи заказов прямо из кухни [12].

Кроме того, если клиенты размещают заказы заранее через приложение Burger King, они могут припарковаться на специальных парковочных местах для доставки заказа «на обочине». Через приложение они смогут уведомить закусочную о времени прибытия, и заказ будет доставлен непосредственно к автомобилю.

В закусочных также выделена специальная секция для приема заказов от пешеходов и велосипедистов, которые могут заказать еду на вынос. Кроме того, клиенты смогут перекусить в столовой на открытом воздухе или в обновленном обеденном зале под крышей [12].

Новый концепт-дизайн закусочных будет использоваться и в оживленных городских районах с высоким спросом. Центральное место в них займет подвесная кухня над проезжей частью, что позволит обслуживать больше посетителей на меньшем пространстве. Поскольку кухня находится наверху, заказы будут доставляться в машины по ленточным конвейерам. По словам Burger King, такая конструкция обеспечивает 100% бесконтактное взаимодействие.

## **2.2 Сравнительный анализ развития коммуникаций «McDonald’s»,«Kfc», «Burger King»**

Важная задача «McDonald’s» – оперативное информирование сотрудников обо всех изменениях в компании для сохранения единого информационного поля. Для этого они используют несколько инструментов:

– серия публикаций в социальных сетях (ВКонтакте, Instagram)

– запуск telegram-канала

Почему telegram-канал? Telegram – понятная и привычная среда для аудитории, поэтому для внутренних коммуникаций он стал дополнительной точкой контакта, с которой сотрудникам легко взаимодействовать. Канал направлен только на внутреннюю аудиторию, поэтому контент отличается от социальных сетей. Это, с одной стороны, повышает вовлеченность сотрудников за счет менее формальной коммуникации даже от лица топ-менеджмента. С другой – служит оперативным способом связи по важным вопросам. Площадка стала источником новостей, где компания информировала сотрудников о дополнительных выплатах и компенсациях в период пандемии, анонсировала возможности получения психологической помощи, просвещала сотрудников по части финансовой грамотности.

В рамках направления по инициативе McDonald’s с помощью telegram-канала (а также в IGTV) была реализована кампания: «Спасибо каждому, кто работает в М», суть ее в дополнительной денежной поддержке сотрудников, оказавшихся в трудной финансовой ситуации.

Помимо этого, в канале регулярно выходил и развлекательный контент: о различных фактах работы в компании, коллаборациях с зарубежными артистами, полезные советы и т.д [10].

И последняя, но не менее важная задача – поддержка корпоративного духа и выражение благодарности сотрудникам. В начале карантина был запущен челлендж, который можно назвать примером коммуникации с аудиторией о сложных темах на простом языке. С помощью популярного и легкого в восприятии формата (TikTok-видео) транслировалась важная для компании тема — соблюдение стандартов чистоты и безопасности.

Результатом стал полномасштабный флешмоб сотрудников #мойкаквмаке, который был оценен не только коллегами внутри, но и получил престижные награды в сфере PR и маркетинговых коммуникаций. В TikTok-челлендже McDonald’s приняли участие более 1000 человек, все видео под трек «Моем руки в Маке» набрали свыше 6 миллионов просмотров [10].

Одним из крупных проектов в рамках совместного сотрудничества стало проведение мероприятия «День карьеры в McDonald’s»: изначально событие создавалось и проходило офлайн только для коллег и сотрудников компании в целях развития компетенций, подготовки будущих корпоративных менеджеров и профессионалов в сфере ресторанного бизнеса, а в 2020 году впервые бренд стал привлекать внешних участников и провел мероприятие онлайн. Мы осуществляли в этом направлении несколько видов работ. В части продвижения помогли привлечь внимание аудитории к событию с помощью таргетированной рекламы, в результате мы получили:

* охват более 5 млн человек;
* около 8 тысяч заявок и более 5000 участников

Также консультировали коллег по проведению самого мероприятия со стороны образовательного направления.

В дополнение к диджитал для внутренних коммуникаций был разработан дизайн открыток, которые мы раздавали сотрудникам во время пандемии с благодарностями и приятными новостями для поднятия корпоративного духа, мотивации и настроения работников, а также плакаты с правилами безопасности в период карантина для размещения на предприятиях.

В KFC на сегодняшний день построена разветвленная сеть коммуникаций: она включает формальные и неформальные коммуникации.

К формальным можно отнести взаимодействие работников с посетителями ресторана (обслуживание посетителей происходит по стандарту, который выполняется всеми кассирами и контролируется менеджером смены и прилавка). В ресторане KFC, как и во всей сети KFC International Holdings существует стандарт, называемый «6 ступеней обслуживания посетителей» [11]:

1. Вежливое приветствие посетителя

2. Принять заказ, сделать подсказку (предложить недостающий элемент в наборе «сандвич – картофель – десерт – напиток», либо предложить дополнительное наименование или сезонную продукцию). Чаще всего подсказка делается для того, чтобы посетителю не пришлось возвращаться к кассе или стоять в очереди, если он забыл заказать какое-либо наименование, а также для увеличения среднего чека, показатель которого влияет при проведении соревнований между ресторанами сети.

3. Произвести расчет с посетителем на сумму заказа (с момента оглашения суммы заказа начинается время сбора заказа, которое по стандартам должно быть минимальным около 60 секунд)

4. Сбор заказа (на поднос или в пакет на вынос собирается весь заказ по определенной последовательности: холодные напитки, сандвичи, салаты, пирожки, горячие напитки, картофель, мороженое)

5. Выдача заказа

6. Прощание с посетителем, улыбка и приглашение посетить ресторан повторно («Спасибо за заказ! Ждем Вас снова!»).

Выполнение стандартов оценивается по КЛН в % – Контрольный Лист Наблюдения, который составляется каждую смену инструктором по обучению или менеджерами. Сотрудник, получивший КЛН, расписывается в нем, т.е. дает обратную связь. Если он не согласен с результатом, то может оставить комментарий в КЛН [11].

Составление КЛН – на сегодняшний момент, пожалуй, самый яркий пример построения формальной коммуникации KFC.

Однако на практике существующая политика нарушается, потому что директор не считает важным строить связи с подчиненными. Дело в том, что с 2013 года на должность директора назначен человек, ранее выполняющий обязанности 1 ассистента директора.

Такие перестановки связаны с тем, что каждые 3 года директор в компании меняется (происходит «обмен директорами» между ресторанами сети), чтобы каждый руководитель мог привнести что-то новое в процесс управления, и чтобы избежать застоя в руководящих кадрах.

В силу того, что нынешний директор в данный момент адаптируется к новым обязанностям и усваивает много новой информации, управление на микроуровне осуществляется без его участия, т.е. управление коммуникациями отдельного ресторана отсутствует; остается лишь «поспевание» за общими стандартами формального взаимодействия между сотрудниками и руководством.

Не менее важным примером формальной коммуникации является модель «поручение – обратная связь – выполнение», характерная только для ресторанов сети KFC.

Ее специфика в том, что, когда менеджер дает поручение или цель на смену (перед сменой каждый сотрудник получает задания на смену: пополнение запасов, поддержание чистоты на прилавке или кухне, аккуратная заправка сандвичей на кухне, быстрый сбор заказа для кассиров, вторичные обязанности), он дожидается от работника обратной связи в виде: «Спасибо!» +повтор задания.

Например, менеджер прилавка дает поручение «продезинфицировать поверхность прилавка раствором». Услышав менеджера, работник отвечает «Спасибо, продезинфицировать поверхность прилавка раствором" и приступает к выполнению задания. Таким образом, практически все комментарии менеджеров сопровождаются ответом.

Подобная коммуникационная модель может показаться неэффективной или излишне «армейской», но результат говорит сам за себя: все поручения выполняются незамедлительно, и отсутствует недопонимание между менеджером и работником, по крайней мере, по производственным вопросам.

Однако рассмотренная модель «поручение – обратная связь – выполнение» имеет место не только для коммуникационного процесса между менеджерами и работниками, но и между работниками. Она используется как в повседневной деятельности ресторана, так и в неформальном общении (шутки между сотрудниками во время обеденного перерыва, до или после смены). Например, один работник спрашивает у другого время - тот вместо того чтобы ответить на вопрос, шутя говорит: «Спасибо, сказать точное время!» и т.д.

Среди неформальных коммуникаций особое место в KFC занимает канал распространения слухов и сплетен. По данному каналу связи информация передается намного быстрее, чем по каналам формального общения [11].

По каналам распространения слухов обычно передается информация о новых мерах по наказаниям за опоздания или невыход на смену; о назначении нового директора; о грядущих перемещениях и повышениях; о предстоящем плане обучения сотрудников на позиции производства; о наборе новых сотрудников и увольнении старых, о ближайших командировках.

Наряду со слухами с организации функционируют всевозможные сплетни, нацеленные на передачу информации о личной жизни сотрудников, а не об общеорганизационных проблемах.

Именно сплетни представляют наибольшую опасность для коллектива организации, так как, на мой взгляд, вносят раздор между коллегами, а значит, подрывают существующую систему информационного обеспечения организации. Так за последние 3 месяца из ресторана уволились 5 человек, 3 из них, признались, что уволились из-за слишком активного вмешательства коллег в их личную жизнь.

Так же сплетни способствуют возникновению недосказанности, составлению неверного представления о работнике (например, менеджер, услышав сплетню о работнике, изменяет свое отношение к нему и переносит негатив на работу) и всевозможным конфликтам.

Как уже говорилось, руководство ресторана может провести мероприятия, призванные совершенствовать формальные коммуникации, а также слухи, касающиеся организационных вопросов. Рассмотрим некоторые возможные направления его деятельности в этой области.

В Burger King все сотрудники из разных стран и с разным опытом. Все очень образованные и с хорошими коммуникативными навыками. В общении между менеджерами и сотрудниками существует большой барьер, который называется языковым барьером, потому что все они из разных стран и говорят друг от друга на разных языках. Таким образом, они находят трудности при общении друг с другом.

В Burger King в основном женщины сидят за стойкой и обслуживают клиентов, поскольку они обращаются с клиентами очень вежливо и очень дружелюбно. Сотрудники используют невербальную коммуникацию, чтобы сообщить клиентам подробности об их новых гамбургерах и заказах [12]. Они также обеспечивают хорошее обслуживание своих клиентов, используя навыки активного слушания.

Существуют некоторые коммуникативные барьеры между менеджерами и сотрудниками:

Статус: статус становится барьером в мотивации. Некоторые из сотрудников не разговаривают друг с другом из-за своего статуса. Новые сотрудники не разговаривают с менеджером по той же причине, что и статус.

Роли: роли определяют то, как вы общаетесь друг с другом. Иногда сотрудники скрывают свои ошибки от руководителя из-за личных отношений, которые становятся преградой в потоке информации.

Власть: власть становится барьером в мотивации и контроле. Организация использует коммуникацию для мотивации сотрудников. Когда мы общаемся, возникает элемент власти и контроля, осуществляемых друг другом или обоими. Если мощность слишком велика, общение разочаровывает.

Организационное общение делится на две основные части:

* + - коммуникация внутри организации,
    - связь с внешней организацией.

CSO (удовлетворенность клиентов) –100% Burger King хочет обеспечить быстрое и хорошее обслуживание клиентов [12].

КВС (кухонная видеосистема) – 35% это время приготовления бургеров и других продуктов быстрого питания на кухне после каждого заказа и обычно оно составляет 35 секунд.

Рабочая сила – 26% Burger King хочет сэкономить до 26% рабочей силы по сравнению с прошлым годом.

Возвраты – ниже 0,10%. организация хочет меньше возмещать клиентам, чтобы получить больше прибыли.

Согласно правилам и положениям организации бургер кинг информация течет от более высокого уровня к более низкому уровню, как будто собираются запускать новые бургеры или менять правила сначала доходит до менеджера ресторана, а уже потом он передает начальнику смены, и Менеджер смены передает информацию членам экипажа на собрании команды или размещает информацию в комнате бригады, чтобы все могли прочитать эту информацию, особенно когда запускается новый продукт.

Они создают группу группового обучения и обучают их тому, как производить новый продукт, и мерам предосторожности, которые они должны учитывать при производстве этого конкретного продукта.

В организации существует много типов коммуникативных барьеров, например, если команда и менеджер не разговаривают друг с другом, они не могут лучше обслуживать клиентов. а иногда это происходит в куче загруженного времени, потому что все заняты выполнением своей задачи как можно быстрее. Поэтому, чтобы избавиться от этого, менеджеры обращаются за помощью к другой команде и менеджеру, которые доступны в то время, чтобы правильно общаться с персоналом.

Сеть Burger King работает очень быстро и успешно. Главный филиал (родительский) Burger King отправляет электронные письма, заметки и письма своим филиалам (дочерним), если у них есть какие-либо изменения в их услугах, и, если они хотят запустить какие-либо объекты для клиентов. Это простой пример сети между родителем и дочерним элементом. С другой стороны, филиалы взаимодействуют друг с другом на основе найма персонала и запасов [12].

Изучив результаты общения с организацией Burger King, мы пришли к выводу, что как внутреннее, так и внешнее общение Burger King очень необходимо для ведения бизнеса и получения прибыли.

Тем самым сравнивая три конкурирующих сети быстрого питания, мы можем заметить, что в «McDonald’s» подход к персоналу более демократичный и мотивирующий, чем к примеру, в Burger King, т.к на наш взгляд молодым интереснее работать в дружной команде, чем в команде, где тебя могут делить на роли. Что касается KFC и «McDonald’s»

то на наш взгляд коммуникации KFC более ответственно подходит к выполнению поручений персоналу, а также менеджерам в KFC важна обратная связь от персонала, которую они и хотят услышать. Тем самым делая вывод, можно сказать что более перспективно развитые навыки организационной коммуникации в KFC и «McDonald’s».

1. **Анализ развития коммуникации в отечественных компаниях: Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка**

## **3.1 Общая характеристика организаций**

«Теремок» – одна из крупнейших федеральных сетей общественного питания. Работает в формате fast casual (заведения со свежей, быстро приготовленной едой, современной атмосферой и демократичным чеком). Основным блюдом являются русские блины с разнообразными начинками. 290 торговых точек, от небольших ларьков до ресторанов премиум-класса, работают в Москве, Санкт-Петербурге и Краснодаре [13].

Михаил Гончаров и Виталий Свидовский создали «Теремок» самостоятельно, без привлечения специалистов. В поисках самого лучшего рецепта теста для блинов проводились порой неудачные и просто провальные эксперименты. В результате, все-таки был создан рецепт теста, в состав которого входили только натуральные продукты. Началась работа над созданием ассортиментного ряда. Какие-то начинки были очевидны, например, с вареньем, медом, икрой, со сметаной. Сложные начинки разрабатывались и вводились постепенно. В этом ключевую роль сыграла Татьяна Васильевна Гончарова, благодаря которой «Теремок» стал не просто бизнесом, у него появились вкус и душа.

Мысль продавать блины в формате киосков и ресторанов быстрого питания оказалась революционной. «Теремок» стал активно развиваться одновременно в двух городах: в Москве и Санкт-Петербурге. Бизнес компании попал в «струю» восстановления экономики после кризиса 1998 года, что способствовало его динамичному развитию [13].

Первые два года развитие сети в городах проходило в формате киосков и авто-кафе. В 2001 году в центре Москвы открылось небольшое уютное кафе под брендом «Теремок». Это заведение стало первым стационарным объектом сети. В Санкт-Петербурге, тоже в центре города, в марте 2003 года открылся первый в России «Блинный клуб».

Сибирские блины – сеть кафе-блинных в Томске и Кузбассе. На сегодняшний день открывают торговые точки без привлечения франчайзи [14].

Более 15-ти лет пекут блины и делают это быстро. Предлагают гостям 26 видов блинов со сладкими и сытными начинками.

У них есть 2 цеха в Томске и Кемерове и 70 кафе-блинных в Томске и Кузбассе. Начинки для блинов и тесто они готовят в цехах, а потом развозят в блинные, где происходит выпечка продукта.

Мы начинаем печь блины только после того, как Вы сделали заказ. Весь процесс происходит прямо на Ваших глазах. После того, как блин готов, Вы можете попросить сотрудника взвесить его. В случае отклонения от заявленного веса более чем на 10 граммов, Вам переделают блин в соответствии с весом, указанным в меню [14].

«Крошка Картошка» – российская сеть кафе быстрого питания, состоящая из более 250 точек обслуживания. Центральный офис – в Москве, дополнительный офис – в Санкт-Петербурге. Специализируется на блюдах русской кухни, изготавливаемых на основе печеного картофеля [15].

Первое кафе открылось в Москве еще в 1998 г. и представляло собой уличный автобуфет, а сегодня, почти через 25 лет, по всей территории России открыто порядка 214 ресторанов, расположенных как на фудкортах торговых центров, так и в отдельно стоящих зданиях. Более половины ресторанов были открыты по системе франчайзинга, что говорит о финансовой стабильности концепции и ее популярности у потребителей. На сегодня сеть «Крошка Картошка» развивается не только в России, но и странах СНГ.

Помимо разнообразных блюд из картофеля, ассортимент «Крошки Картошки» представлен множеством супов, сэндвичей, бургеров, салатов и напитков как традиционно русской, так и интернациональной кухни. Секрет популярности «Крошки Картошки» заключается в приготовлении простых, но вкусных и полезных блюд с использованием только качественных продуктов, а также в единой системе контроля качества, которая позволяет считать «Крошку Картошку» лидером среди российских фаст-фуд операторов.

## **3.2 Сравнительный анализ развития коммуникаций: Теремок, Сибирские блины, Крошка картошка**

Интеграция с Active Directory и настройка NTLM-авторизации обеспечили простой доступ к интернет-порталу сотрудников во всех городах присутствия компании Теремок. Расширенная лицензия на неограниченное количество пользователей позволяет не только использовать возможности портала 3000 сотрудников, но и поддерживает дальнейший рост сети [13].

С внедрением портала сотрудники получили возможность совместно работать над проектами и документами, легко ориентироваться в накопленном опыте. Полезная информация накапливается в корпоративной базе знаний, доступ к которой можно настроить индивидуально для каждого сотрудника, в соответствии со структурой компании.

Проблема потери важной информации в компании была успешно решена.

Одной из задач проекта была необходимость оптимизировать работу с задачами.

Изучив привычные для сотрудников компании Теремок, способы взаимодействия, специалисты Эм Си Арт пришли к выводу, что внедрение модуля «Автозадача из письма» сможет ускорить их адаптацию к нововведениям. Для сотрудников, привыкших общаться с помощью электронной почты, возможность формировать задачи в пару кликов прямо из письма оказалась более чем полезной [13].

Вместо того, чтобы требовать от людей заполнять специальные формы на портале, стало достаточно добавить в получатели письма специальный технический адрес, и задача на портале формируется автоматически.

На основе отправленного письма модуль генерирует задачу на портале, сопоставляя постановщика задачи с отправителем письма; получателей с исполнителями/соисполнителями; тему письма с названием задачи, а текст письма с текстом задачи. Вложенные в письмо файлы прикрепляются к задаче.

Модуль помог вовлечь сотрудников в активное использование корпоративного портала. Ориентироваться в поручениях, управлять задачами и проектами, наблюдать за ходом их исполнения стало проще и удобнее.

В Битрикс24 есть мощные инструменты для автоматизации бизнес-процессов, от простых (таких как заказ визиток и канцелярии) до самых сложных, требующих слаженной работы сотрудников из разных подразделений.

Использование данного инструмента «Теремок» начал с создания бизнес-процесса «Открытие нового ресторана». Эксперты Эм Си Арт помогли формализовать весь путь, от поиска помещения и заключения договора до открытия ресторана и выпечки первого блинчика [13].

В компании действуют жесткие правила и сроки, отводимые на каждый этап. Некоторые процессы могут идти параллельно, другие же запрещено начинать до завершения предыдущего шага. Контролировать соблюдение всех правил помогает настроенный на портале бизнес-процесс.

Благодаря внедрению Битрикс24 компании удалось оптимизировать процессы обсуждения рабочих вопросов, постановки и контроля исполнения поручений. Теперь вся важная информация хранится на портале, где можно настроить доступ с соблюдением требований информационной безопасности и разграничить права по категориям пользователей.

Коммуникации в Сибирские блины считаются принципиальным инструментом для взаимодействия управляющих подразделений и эффективности деятельности предоставленного предприятия в целом [14].

К коммуникациям между кафе и его внешней средой относятся: средства массовой информации, покупатели, надзор за качеством продукции, органы муниципального регулирования, политические группы, комитеты, поставщики, конкуренты.

Предоставленной стороной коммуникаций занимается маркетинговый отдел и управляющий данного отдела. В предоставленном отделе 3 секции: секция маркетинга, секция публикаций и секция работы с клиентской базой. Исследование и проведение маркетинговых акций, разные публикации, ответственность за положение и вид меню, за изучение конкурентов, рекламно-информационные материалы, за информационные и презентационные материалы, за работу с гостями - главные задачи отдела.

Что же касается межуровневых коммуникаций, то они происходят меж разными подразделениями ресторана. Любое подразделение тесно сотрудничает со всеми остальными. С такой целью в ресторане «Сибирские блины» есть коммуникационный центр, который создан для перемещения информационных частиц внутри предприятия. Коммуникационный центр действует по системе 3-х корзин. Верхняя корзина с пометкой «Входящие» обязана содержать новые сообщения, которые необходимо будет просмотреть. Средняя корзина с пометкой «Отложенные» обязана содержать те сообщения, которые были просмотрены, однако с которыми сотрудник не может немедленно начать работу. Нижняя корзинка «Исходящие» обязана содержать те известия, которые полностью подвергнуты обработке и в данный момент снова готовы для доставки по коммуникационным чертам [14].

Корзины ком. центра устанавливаются для управляющих и всех подразделений. Все корзины имеют бирки с названием поста управляющего и подразделения коммуникационной корзины для каждого подразделения, которая установлена на рабочем месте так, чтобы было комфортно воспользоваться всем работникам, и который действует по системе 3-х корзин;

Для того чтоб просьбы, идеи, одним словом послания, быстро доходили до подходящего адресата, нужно воспользоваться коммуникационным центром и правильно оформить письма. При составлении сообщений нужно воспользоваться образцами, которые вывешены на видном месте рядом с коммуникационной корзиной в каждом подразделении.

Принципиально при составлении посланий ориентировать должность адресата и фамилию, а также указывать должность и фамилию тому человеку, который пишет обращение. Обращение должно нацеливаться только должности, промежуточные посты указывают вверху послания. 1-ый получатель помечается стрелкой и рядом со стрелкой ставится дата отправления.

Если сообщение было получено, однако нет возможности быстро на него ответить, то нужно сказать о данном отправителю в письменном виде, чтоб он знал о том, что сообщение получено, и вопрос решается [14].

Письма, которые нужно отправить в остальные подразделения, необходимо класть в корзину «исходящие», далее серьезный за ком. центр подразделения доставляет сообщения до коммуникационного центра, который расположении вблизи с орг. схемой.

Невозможно допускать того, чтоб адресованные сообщения были «похоронены» в корзинах, нужно отвечать на них вовремя.

В ресторане «Сибирские блины» еще есть менеджер по коммуникациям, в обязанности которого вступает последующее:

1.Послания направлять их точно.

2.Забирать в назначенное время адресованные его подразделению письма из коммуникационного центра, который размещен вблизи с орг. схемой и доставлять в корзину собственного подразделения, а также отправлять сообщения по тому же самому маршруту, однако в обратном распорядке.

3.Нести ответственность за распределение писем меж работниками своего подразделения, или офиса, в котором действует ответственный.

4.Смотреть за тем, чтоб все письма оформлялись согласно потребностям компании и были датированы.

5.Смотреть за безошибочным распределением информации в системе 3-х корзин.

6.Если ответственных из-за 1 коммуникационную корзину в подразделении несколько человек, то они обязаны отдавать друг другу корзину в полном порядке.

7.Ответственные обязаны быть в курсе всех конфигураций на организационной схеме.

При изменении в схеме, происходят конфигурации, связанные с корзинами центра связи. Нужно информировать себя систематически изучая орг. схему.

8.Все ответственные обязаны докладывать о произошедших нарушениях в работе коммуникационного центра:

* утери известий;
* ошибочно доставленных сообщений;
* ошибочно оформленных сообщений;
* устаревших сообщений;
* утерянных сообщений;
* о неполученных ответов на сообщения.

Непременно, в процессе управления осуществляется обмен коммуникациями по вертикали и горизонтали между руководителями.

2/3в всей деятельности в организации – деятельность, базирующаяся на коммуникациях «управляющий – подчиненный».

В ресторане «Сибирские блины» этот вид коммуникаций представлен в виде: обмена информации о методах деятельности, эффективность работы, вознаграждения, способности работников, проблемы, конфигурации, итоги, усовершенствования и т.д [14].

Этот вид коммуникаций осуществляется посредством написания посланий, докладов, предоставление статистик любой четверг по 14:00, которые позволяют определить эффективность той либо другой деловой недели. Кроме данного в ресторане «Сибирские блины» находится пресс-центр, находящийся на кухне – на него вывешиваются намечающиеся мероприятия в ресторане, чтоб все могли ознакомиться. Есть еще один пресс-центр в служебном помещении ресторана, где вывешиваются разные объявления, дни рождения служащих, информация о собрании и т.д.

Кроме данного, принято выделять межличностные и организационные коммуникации.

Межличностые коммуникации – то, как люди разговаривают и взаимодействуют друг с другом внутри организации. В предоставленном случае тут работает система внутренних коммуникаций, посредством которой сотрудники передают друг другу письма, изучают приказы управляющих и другую информацию, которая связана с деятельностью предоставленного заведения.

Внутренняя оперативная коммуникация - коммуникации меж отделами организации, доклады отдела реализации продукции, ведомости складского учёта, которые передают информацию о потребностях отделу своевременного планирования производства.

В особенности принципиально, чтоб в процессе коммуникаций была снабжена обратная связь. В ресторане «Сибирские блины» обратная связь видна, т.к. отлично развита система коммуникаций и еще есть отдельный человек, отвечающий за оперативность и результативность передачи информации во вне организации и внутри неё – менеджер сообразно коммуникациям.

Таковым образом, каналами коммуникаций в «Сибирские блины» считается внутренняя коммуникация по системе 3-х корзин, система внутренних писем между подразделениями, и эффективная работа менеджера по коммуникациям, который отвечает за оперативность, достоверность и полноту информации, что воздействует на достижение установленной цели. Кроме данного в «Сибирские блины» имеет место быть свой внутренний сайт, что упрощает и ускоряет размен информацией посреди руководителей подразделений [14].

«Крошка-Картошка» сотрудничает только с крупными поставщиками, которые способны предоставить качественные продукты. Так, крупные клубни картофеля доставляются из Голландии, Ирана, Египта и, конечно, из России.

Ознакомительный тренинг в компании «Крошка-Картошка» – это только первая ступень обучения. Чтобы построить блестящую карьеру, сотрудникам предстоит преодолеть длинную, но увлекательную лестницу знаний. Переход на новую позицию в рамках компании всегда сопровождается обучающими занятиями и аттестационными испытаниями [15].

Внутрикорпоративный отдел обучения и развития персонала на протяжении шести лет готовит высококлассных специалистов, прекрасно разбирающихся в специфике ресторанного бизнеса. С этой целью квалифицированные тренинг-менеджеры организуют семинары и тренинги для продавцов-кассиров, инструкторов, менеджеров, директоров и управляющих по развитию лидерских качеств, общению с гостями, методам продаж и многие другие. Все занятия бесплатные, проводятся по уникальной системе с использованием наглядных материалов и различных дидактических пособий, разработанных специалистами отдела обучения и развития.

«В обучении персонала мы используем различные методы: лекции, видео-презентации, метод кейсов (моделируемые ситуации), мозговой штурм, игровые методы (разминки, упражнения), дискуссии и другие, – поясняет тренинг-менеджер компании «Крошка-Картошка» Евгения Соловьева. – Например, метод кейсов позволяет участникам тренинга применить полученную теоретическую информацию в практических ситуациях, которые наиболее часто встречаются в реальных кафе. От них требуется проанализировать предлагаемые условия, предугадать риски и найти скрытые решения в ситуациях, которые на первый взгляд могут показаться проблемными. Особенный отклик у участников, вне зависимости от возрастных категорий, находят игровые методы –всевозможные упражнения и разминки, направленные на мобилизацию группы, активизацию внимания или снятие эмоционального напряжения. Во время таких игр не только разрешается, но и настоятельно рекомендуется топать ногами, громко кричать или петь песни. Это всегда веселые и шумные минуты, без которых не обходится ни один тренинг. Они делают занятия запоминающимися и интересными [15].

Получив все необходимые знания, новичок отправляется на свое рабочее место. Его встречает наставник – инструктор кафе, который помогает освоиться и отвечает на все возникающие вопросы. За время стажировки (около месяца) новому сотруднику предстоит выучить ассортимент продукции, пройти курс приготовления фирменных блюд, освоить технику общения с гостями.

В «Крошке-Картошке» каждый работник – ценность, поэтому в компании созданы максимально комфортные условия труда: гарантировано соблюдение ТК РФ, конкурентоспособная заработная плата, помощь в оформлении медицинских книжек, бесплатное питание и униформа. Есть возможность работать по гибкому графику.

– Доброжелательное отношение к персоналу – вот главный принцип нашей компании, – делится Ирина Прасол. – Так, в «Крошке-Картошке» налажена обратная связь между начальством и подчиненными: сотрудники всегда получают отклики руководителей о своей работе. Для помощи в решении проблем, конфликтных ситуаций или спорных вопросов в компании существует «телефон доверия» [15].

Начать трудовую деятельность в «Крошке-Картошке» можно с позиции продавца-кассира. Затем, овладев определенным уровнем знаний, умений и навыков, перейти на должность инструктора кафе. Зарекомендовав себя с хорошей стороны в качестве наставника и организатора рабочего процесса на определенном участке, можно выдвинуться на позицию менеджера. Отличные навыки управления персоналом помогут занять должность заместителя директора или директора кафе.

Большинство руководителей среднего звена, а также директора и управляющие построили карьеру в рамках компании, начав свой профессиональный путь в должности сотрудника кафе, а через 1-2 года заняли вышестоящие позиции. Как отмечают в «Крошке-Картошке», директор кафе в возрасте 20-25 лет – типичная ситуация для компании.

Рассматривая отечественные организации, мы можем проследовать совершенно разные способы коммуникации. Где-то внимание больше уделено обучению, где-то развитию, а где-то и налаживанию оперативной связи, и работе. Тем самым, можно прийти к выводу, что коммуникации в отечественных организациях различны, но направлены на улучшение рабочего процесса и укрепления корпоративного духа.

## **3.3 Сравнительный анализ отечественных и зарубежных организаций**

Рассмотрев отечественные и зарубежные организации, мы можем прийти к выводу, что каждая организация стремиться к развитию внутренних формальных и неформальных коммуникаций которые помогают в достижении целей организации и укреплению корпоративного духа. Рассмотрим отличия и сходства зарубежных и отечественных организаций.

Сходствами зарубежных и отечественных организаций:

* достижение поставленной цели,
* своевременная обратная связь,
* улучшение коммуникации внутри персонала,
* использование сторонних серверов, для оперативного информирования персонала.

Что же касается различий, то каждая организация подходит к своему персоналу индивидуально и каждая организация старается настроить в своей организации дружелюбную атмосферу, чтоб данная атмосфера передавалась при коммуникациях персонала и покупателями.

К примеру, в KFC на сегодняшний день построена разветвленная сеть коммуникаций: она включает формальные и неформальные коммуникации.

К формальным можно отнести взаимодействие работников с посетителями ресторана (обслуживание посетителей происходит по стандарту, который выполняется всеми кассирами и контролируется менеджером смены и прилавка). В ресторане KFC, как и во всей сети KFC International Holdings существует стандарт, называемый «6 ступеней обслуживания посетителей»:

1. Вежливое приветствие посетителя

2. Принять заказ, сделать подсказку (предложить недостающий элемент в наборе «сандвич – картофель – десерт – напиток», либо предложить дополнительное наименование или сезонную продукцию). Чаще всего подсказка делается для того, чтобы посетителю не пришлось возвращаться к кассе или стоять в очереди, если он забыл заказать какое-либо наименование, а также для увеличения среднего чека, показатель которого влияет при проведении соревнований между ресторанами сети.

3. Произвести расчет с посетителем на сумму заказа (с момента оглашения суммы заказа начинается время сбора заказа, которое по стандартам должно быть минимальным около 60 секунд)

4. Сбор заказа (на поднос или в пакет на вынос собирается весь заказ по определенной последовательности: холодные напитки, сандвичи, салаты, пирожки, горячие напитки, картофель, мороженое)

5. Выдача заказа

6. Прощание с посетителем, улыбка и приглашение посетить ресторан повторно («Спасибо за заказ! Ждем Вас снова!»).

Следовательно, рассмотрим и коммуникации в «Сибирские блины» считаются принципиальным инструментом для взаимодействия управляющих подразделений и эффективности деятельности предоставленного предприятия в целом.

К коммуникациям с его внешней средой относятся: средства массовой информации, покупатели, надзор за качеством продукции, органы муниципального регулирования, политические группы, комитеты, поставщики, конкуренты.

Предоставленной стороной коммуникаций занимается маркетинговый отдел и управляющий данного отдела. В предоставленном отделе 3 секции: секция маркетинга, секция публикаций и секция работы с клиентской базой. Исследование и проведение маркетинговых акций, разные публикации, ответственность за положение и вид меню, за изучение конкурентов, рекламно-информационные материалы, за информационные и презентационные материалы, за работу с гостями - главные задачи отдела.

Потребители и их пожелания, предпочтения, отношение к кухне «Сибирские блины» ориентируются посредством проведения выборочных опросов, разных промо акций, пополнения клиентской базы. Конкуренты ресторана исследуются посредством внедрения приёма «тайного покупателя» при посещении конкурентов, звонках к ним с целью узнать присутствие акций в их заведениях, условиях и т.д.

Тем самым рассмотрев две совершенно разные организации, мы можем увидеть, что главное- потребитель. В данных организациях делается всё возможное, чтоб потребитель вернулся вновь. Создав правильную структуру организационной коммуникации среди персонала налажена работа и достигаются поставленные цели, т.к. атмосфера и корпоративный дух налажен и все между собой дружелюбны.

Тем самым можно делать вывод, что, рассматривая шесть организаций, мы выявили их главные черты коммуникаций, которые непосредственно важны в организации и налаживая внутренние коммуникации, любая организация сможет добиться большого успеха.

# **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему представления информации и передачи сведений людям в пределах организации, а также отдельным индивидуумам и институтам за пределами организации. Организационные коммуникации являются важнейшим инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяют получить всю необходимую информацию, предоставляют информацию, требующуюся для принятия решения. Процессы коммуникации, в которых участвуют работники аппарата управления, являются жизненно важными связующими звеньями между управляющим и подчиненными, между руководителями одного уровня, между организацией и внешней средой. В своей повседневной работе руководитель должен использовать информацию, поступающую из различных доступных источников – вышестоящих руководителей, подчиненных, руководителей этого же уровня, заказчиков, поставщиков и т. д. Процессы коммуникаций дают возможность руководителям эффективно выполнять свою работу и принимать оптимальные решения о выборе стратегии для достижения поставленных целей.

Коммуникации в организации классифицируются:

* по содержанию – формальные (деловые) и неформальные (личные),
* по способу обмена информацией – устные, письменные, электронные,
* по доступности – открытые и закрытые,
* по форме выражения – прямые и косвенные,
* по сфере обращения – внутренние и внешние,
* по средствам передачи информации – вербальные (словесные) и невербальные.

Также мы рассмотрели орагнизационные коммуникации в McDonald’s, Burger King, KFC. Изучив результаты общения с организацией Burger King, мы пришли к выводу, что как внутреннее, так и внешнее общение Burger King очень необходимо для ведения бизнеса и получения прибыли.

Тем самым сравнивая три конкурирующих сети быстрого питания, мы можем заметить, что в «McDonald’s» подход к персоналу более демократичный и мотивирующий, чем к примеру, в Burger King, т.к на наш взгляд молодым интереснее работать в дружной команде, чем в команде, где тебя могут делить на роли. Что касается KFC и «McDonald’s»

то на наш взгляд коммуникации KFC более ответственно подходит к выполнению поручений персоналу, а также менеджерам в KFC важна обратная связь от персонала, которую они и хотят услышать. Тем самым делая вывод, можно сказать что более перспективно развитые навыки организационной коммуникации в KFC и «McDonald’s».

Рассматривая отечественные организации Теремок, Сибирские блины и Крошку Картошку, мы можем проследовать совершенно разные способы коммуникации. Где-то внимание больше уделено обучению, где-то развитию, а где-то и налаживанию оперативной связи, и работе. Тем самым, можно прийти к выводу, что коммуникации в отечественных организациях различны, но направлены на улучшение рабочего процесса и укрепления корпоративного духа.

Рассмотрев отечественные и зарубежные организации, мы можем прийти к выводу, что каждая организация стремиться к развитию внутренних формальных и неформальных коммуникаций которые помогают в достижении целей организации и укреплению корпоративного духа. Рассмотрим отличия и сходства зарубежных и отечественных организаций.

Сходствами зарубежных и отечественных организаций:

* достижение поставленной цели,
* своевременная обратная связь,
* улучшение коммуникации внутри персонала,
* использование сторонних серверов, для оперативного информирования персонала.

Что же касается различий, то каждая организация подходит к своему персоналу индивидуально и каждая организация старается настроить в своей организации дружелюбную атмосферу, чтоб данная атмосфера передавалась при коммуникациях персонала и покупателями.

Тем самым можно делать вывод, что, рассматривая шесть организаций, мы выявили их главные черты коммуникаций, которые непосредственно важны в организации и налаживая внутренние коммуникации, любая организация сможет добиться большого успеха.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Виды организационных коммуникаций. 2021. – URL: https://studopedia.ru/10\_275212\_vidi-organizatsionnih-kommunikatsiy.html
2. Кабкова Е.Н. Организационные коммуникации. 2016. – URL: <https://be5.biz/ekonomika/o002/49.html>
3. Классификация коммуникаций. 2020. – URL: <https://studwood.net/1089121/menedzhment/klassifikatsiya_kommunikatsiy>
4. Матьяш О.И. Особенности коммуникативных взаимодействий в организационной среде России и США. – URL: http://www.russcomm.ru/rca\_biblio/m/matyash10.shtml
5. Организационные коммуникации как разновидность социальной коммуникации. – URL: <https://studme.org/1806020322068/menedzhment/organizatsionnye_kommunikatsii_kak_raznovidnost_sotsialnoy_kommunikatsii>
6. Организационные коммуникации: особенности, группы, виды, эволюция представлений. 2019. – URL: <https://zaochnik.com/spravochnik/menedzhment/osnovy-upravlencheskoj-dejatelnosti/organizatsionnye-kommunikatsii/>
7. Организационные коммуникации. – URL: <https://studopedia.ru/4_156301_organizatsionnie-kommunikatsii.html>
8. Понятие и классификация организационных коммуникаций. – URL: <https://www.jobgrade.ru/2013/10/19>
9. Организационные коммуникации и их виды. – URL: <https://infopedia.su/17x53db.html>
10. Официальный сайт «McDonald’s». – URL: <https://www.mcdonalds.com/us/en-us.html>
11. Официальный сайт «KFC». – URL: <https://www.kfc.ru/>
12. Официальный сайт « Burger King». – URL: <https://www.bk.com/>
13. Официальный сайт «Теремок». – URL: <https://teremok.ru/>
14. Официальный сайт «Сибирские блины». – URL: https://sibbliny.ru/
15. Официальный сайт «Крошка-картошка». – URL: https://www.kartoshka.com/
16. Понятие и классификация коммуникаций. – URL: https://megaobuchalka.ru/8/41325.html
17. Сущность и разновидности организационных коммуникаций. – URL: <https://studme.org/260820/menedzhment/vidy_kommunikatsiy_organizatsii>
18. Сущность и классификация организационных коммуникаций. – URL: https://students-library.com/library/read/10488-susnost-i-klassifikacia-organizacionnyh-kommunikacij
19. Шульгина Ю.В. Организационные коммуникации.2021. – URL: <https://spravochnick.ru/menedzhment/organizacionnye_kommunikacii/>
20. What is organizational communication? What can you do with a degree in organizational/corporate communication?. – URL: https://www.mastersincommunications.com/faqs/what-is-organizational-communication