



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
65,92 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«19» 06 2025 г.
Зав. кафедрой Э, УиП
_____ Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):
Студент(ка) группы 3Ф-509-114-5-2
Коробейникова Юлия Викторовна

Научный руководитель:
кандидат педагогических наук,
доцент кафедры экономики,
управления и права
Измюникова С. А.

Содержание

Введение.....	3
Глава I Теоретические основы управления на основе целей как фактор эффективной коммуникации.....	6
1.1. Понятие и сущность управления на основе целей как фактор эффективной коммуникации.....	6
1.2. Роль целей в управлении организацией, как фактор эффективной коммуникации.....	9
1.3. Эффективная коммуникация как элемент управления в организации...	14
Выводы по I Главе.....	19
Глава II. Практическое применение управления на основе целей в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu.....	23
2.1. Общая характеристика ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu и анализ текущей системы управления и коммуникации в организации.....	23
2.2. Оценка влияния управления на эффективность коммуникации в организации ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu и разработка рекомендаций по улучшению управления и коммуникации на основе целей.....	35
Заключение.....	46
Список использованных источников.....	49
Приложения	54

Введение

Актуальность исследования: Современный мир характеризуется высокой динамичностью, неопределенностью и возрастающими требованиями к адаптивности организаций. Традиционные директивные методы управления утрачивают эффективность, поскольку не учитывают принципы сотрудничества, взаимного уважения и гибкости.

В этих условиях управление, основанное на четко сформулированных целях, становится ключевым фактором успеха, обеспечивая слаженность коммуникаций и согласованность действий сотрудников.

Особую значимость приобретает изучение влияния целеориентированного управления на внутренние коммуникационные процессы, что и обуславливает актуальность данного исследования.

Тема исследования: Управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации.

Объектом исследования является процесс управления на основе целей в организации ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu

Предметом исследования является влияние управления на основе целей на процессы коммуникации внутри организации ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu.

Цель исследования: Изучение теоретических основ управления, понятие, сущность и роль в управлении организацией и разработка рекомендаций по улучшению управления и коммуникации на основе целей в организации ООО «Любимые вкусы»

Задачи исследования:

- 1) Изучить понятие и сущность управления на основе целей как фактора эффективной коммуникации.
- 2) Рассмотреть роль целей в управлении организацией, как фактор эффективной коммуникации.

- 3) Ознакомиться с эффективной коммуникацией как элементом системы управления в организации.
- 4) Исследовать общую характеристику и провести анализ текущей системы управления и коммуникации в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu.
- 5) Оценить влияние управления на основе целей на эффективность коммуникации и разработать рекомендации по совершенствованию управления и коммуникации в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu.

Теоретико-методологическая база исследования: управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации находит отражение в научных трудах таких исследователей как: Питер Друкер, Ицхак Адизес, Эдвард Демминг, Том Питерс и Роберт Уотерман.

В своих трудах перечисленные выше ученые отмечают, что управление на основе целей является фундаментальным инструментом повышения эффективности организации, создает единую систему координат для всех сотрудников, способствует более эффективному обмену информацией и обеспечивает четкую связь между стратегическими целями и операционными задачами.

Практическая значимость исследования: результаты исследования могут быть применены для оптимизации управленческих и коммуникационных процессов в ООО «Любимые вкусы», а также в других организациях, стремящихся повысить эффективность взаимодействия сотрудников.

Методы исследования:

- 1) Теоретические: изучение теоретических основ управления, понятие, роль и сущность, как фактор эффективной коммуникации.
- 2) Эмпирические: наблюдение, анкетирование, SWOT-анализ.

База исследования:

Общество с ограниченной ответственностью «Любимые вкусы» ресторан Allu – Челябинская область, г. Челябинск, улица Лесопарковая 7Е.

Структура исследования:

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, списка используемых источников и приложений.

Материал выпускной квалификационной работы изложен на 59 страниц, включает 40 источников.

Во введении обозначена актуальность исследования; формулируется объект, предмет, цель, исследования; определяется теоретическая основа исследования; представляется база исследования; обосновывается выбор методов исследования.

В первой главе «Теоретические основы управления на основе целей как фактор эффективной коммуникации», рассмотрены понятие, сущность и роль управления на основе целей, а также ознакомилась с эффективной коммуникацией как элементом системы управления в организации.

Во второй главе «Практическое применение управления на основе целей в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu» представлена общая характеристика организации и анализ текущей системы управления и коммуникации, результаты разработки рекомендаций по улучшению управления и коммуникации на основе целей.

В заключении данной работы представлены краткие результаты практической работы, а также сделан вывод о том, что цель достигнута, задачи выполнены.

Глава 1 Теоретические основы управления на основе целей как фактор эффективной коммуникации

1.1 Понятие и сущность управления на основе целей как фактор эффективной коммуникации

Управление на основе целей — это метод управления, который акцентирует внимание на установлении и достижении конкретных, измеримых целей в организации.

Представим несколько вариантов трактовок данного управленческого термина, найденные нами в работах различных исследователей.

Основоположником концепции управления на основе целей считается П. Друкер. В его трудах мы находим следующую трактовку центрального понятия нашей научно-исследовательской работы:

Управление на основе целей – это процесс, в котором руководители и сотрудники совместно устанавливают цели, которые должны быть достигнуты в определенный период времени. Приводя такое определение, автор подчеркивает важность согласования индивидуальных и организационных целей для повышения эффективности работы [35].

Коллега П. Друкера Э. Дееминг, в целом соглашаясь с представленным выше определением, делает важное дополнение к нему: «управление на основе целей должно быть связано с постоянным улучшением процессов и вовлечением сотрудников в процесс постановки целей». Э. Дееминг считает, что ясные цели способствуют созданию культуры качества и ответственности [38].

Последователь теории П. Друкера Д. Коттер в своих трудах представляет несколько иную формулировку управления на основе целей. По его мнению, такая организация управления помогает создать чувство единства и направления в команде. Он утверждает, что четкие цели могут

служить источником мотивации для сотрудников и способствовать более эффективной коммуникации [25].

К формулировке термина «управление на основе целей» также обращались Р. Каплан и Д. Нортон при создании концепции сбалансированной системы показателей.

Они рассматривают управление на основе целей как ключевой элемент стратегического управления, утверждая, что такая разновидность организации управления помогает предприятиям связывать свои стратегии с конкретными действиями и результатами [14].

В.Я. Цветков в своих научных статьях описывает управление на основе целей как перспективный способ создания прозрачности в организации, где каждая цель имеет свои показатели успеха, что позволяет всем участникам процесса понимать свою роль и вклад в достижение общих результатов [37].

Представленные нами определения подчеркивают важность совместного установления целей, их измеримости и связи с общей стратегией организации, а также роль управления на основе целей в повышении мотивации и вовлеченности сотрудников предприятия.

Управление на основе целей играет важную роль в обеспечении эффективной коммуникации внутри организации. Перечислим несколько ключевых аспектов, которые подчеркивают его сущность как фактора эффективной коммуникации:

1. Ясность и прозрачность. Управление на основе целей предполагает четкое формулирование целей и задач, что способствует лучшему пониманию всех членов команды о том, что ожидается от них. Это уменьшает вероятность недоразумений и способствует более открытой коммуникации.

2. Совместное участие. Процесс установления целей часто включает обсуждение и согласование между руководством и сотрудниками. Это

создает атмосферу сотрудничества и вовлеченности, где каждый чувствует свою значимость и возможность влиять на общий результат.

3. Обратная связь. Управление на основе целей требует регулярной оценки прогресса в достижении целей. Это создает возможности для обратной связи, что позволяет выявлять проблемы на ранних стадиях и корректировать действия.

Регулярные обсуждения результатов способствуют открытой коммуникации и укрепляют доверие в команде.

4. Мотивация и вовлеченность. Когда сотрудники понимают, как их работа связана с общими целями организации, это повышает их мотивацию и вовлеченность.

Эффективная коммуникация о целях и ожиданиях способствует созданию чувства единства и общей ответственности.

5. Устойчивость к изменениям. В условиях быстро меняющейся среды управление на основе целей помогает организациям адаптироваться к изменениям, так как ясные цели позволяют быстро пересматривать приоритеты и пересогласовывать действия.

Эффективная коммуникация в этом процессе критически важна для обеспечения согласованности действий всех участников.

1) Культура открытости. Управление на основе целей способствует созданию культуры открытости, где сотрудники могут свободно выражать свои идеи, предложения и опасения относительно достижения целей.

Это улучшает климат в команде и способствует более продуктивному взаимодействию [15].

Таким образом, управление на основе целей — это метод управления, который акцентирует внимание на установлении и достижении конкретных, измеримых целей в организации.

Управление на основе целей играет важную роль в обеспечении эффективной коммуникации внутри организации. Управление на основе

целей не только помогает достигать результатов, но и служит мощным инструментом для улучшения коммуникации внутри организации, создавая условия для более эффективного сотрудничества и взаимодействия между всеми уровнями управления.

1.2 Роль целей в управлении организацией как фактора эффективной коммуникации

Цели играют ключевую роль в управлении деятельностью любой организацией, независимо от экономических характеристик ее работы. Цели в управлении производством выполняют следующие важные функции:

1. Определение приоритетных стратегических задач на ближайшую и отдаленную перспективу. Цели помогают установить стратегическое направление для организации.

Они служат ориентиром, к которому стремится команда, и помогают определить, какие действия необходимо предпринять для достижения желаемых результатов.

2. Планирование деятельности в следующем отчетном периоде и организация эффективной работы всех структурных подразделений производства.

Четко сформулированные цели позволяют разработать планы и стратегии для их достижения. Это включает распределение ресурсов, определение необходимых задач и установление сроков выполнения.

3. Повышение трудовой мотивации и уровня лояльности к предприятию у сотрудников разных звеньев. Ясные и достижимые цели могут вдохновлять сотрудников, повышая их мотивацию и вовлеченность в рабочий процесс.

Когда работники понимают, как их усилия способствуют достижению общих целей, это создает чувство значимости и ответственности.

4. Организация систематической аналитики, направленной на определение степени соответствия результата работы предприятия в отчетном периоде целям на него.

Цели служат основой для оценки производительности и эффективности работы. Сравнение фактических результатов с установленными целями позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также определить области для улучшения.

5. Координация действий всех структурных подразделений компании. Цели помогают синхронизировать усилия различных подразделений и команд внутри организации.

Это способствует лучшему взаимодействию, обмену информацией и ресурсами.

6. Управление внутренними и внешними изменениями. В условиях динамичной внешней среды цели позволяют организациям адаптироваться к изменениям.

Они помогают пересматривать стратегии и корректировать действия в ответ на новые вызовы и возможности.

7. Создание корпоративной культуры на предприятии. Цели формируют основу корпоративной культуры, определяя ценности и приоритеты организации.

Они могут укреплять командный дух и способствовать созданию единой идентичности среди сотрудников.

8. Фокусировка на результатах труда. Цели помогают сосредоточиться на конкретных результатах, что позволяет избежать распыления усилий на второстепенные задачи.

Это способствует более эффективному использованию ресурсов и времени [3].

В целом, цели являются важным инструментом управления, который помогает организациям достигать своих стратегических задач, улучшать производительность и поддерживать мотивацию сотрудников.

Цели играют ключевую роль в управлении организацией и являются важным фактором эффективной коммуникации.

Чтобы доказать данное утверждение, найденное нами в работах многих исследователей-теоретиков, специализирующихся на изучении специфики организации управления на производстве, представим важные аспекты этого процесса.

1. Определение приоритетных направлений развития предприятия.

Четко сформулированные цели помогают всем членам организации понимать, куда движется компания.

2. Это задает единый вектор развития и способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных структурных подразделений фирмы, достижению согласованности действий, что важно для эффективной коммуникации.

Для определения приоритетных направлений развития предприятия необходимо провести комплексную аналитику, направленную на выявление актуального уровня развития компании.

С опорой на анализ рынка и деятельность конкурентов, можно сформулировать цели на ближайшую и отдаленную перспективу.

3. Установление приоритетов в деятельности компании и в решении производственных проблем.

Цели помогают расставить приоритеты в работе, что позволяет командам сосредоточиться на наиболее важных задачах. Когда все понимают, какие цели являются первоочередными, это упрощает процесс обсуждения проблемы и принятие решений.

3. Улучшение координации действий сотрудников разных структурных подразделений предприятия. Ясные цели способствуют лучшей координации между различными подразделениями и командами.

Зная общие цели, сотрудники могут более эффективно взаимодействовать, делиться информацией и ресурсами [39].

Повысить координацию действий сотрудников разных структурных подразделений предприятия можно с помощью следующих стратегий:

- Создание межфункциональных команд. Формирование команд, состоящих из сотрудников различных подразделений, позволяет улучшить коммуникацию и сотрудничество.

Это может быть полезно для работы над проектами, требующими различных навыков и экспертиз.

- Установление общих целей. Нужно определить общие цели для всех подразделений, чтобы сотрудники понимали, как их работа влияет на общий успех компании.

Это поможет создать чувство единства и совместной ответственности.

- Определение ролей и ответственности. Четкое определение ролей и обязанностей каждого сотрудника в рамках межфункциональных проектов поможет избежать путаницы и конфликтов.

- Поощрение сотрудничества. Необходимо создать систему вознаграждений для команд, которые успешно работают над межфункциональными проектами.

Это может стимулировать сотрудников к более активному сотрудничеству.

- Лидерство и поддержка со стороны руководства: Руководство должно активно поддерживать инициативы по улучшению координации и сотрудничества между подразделениями, демонстрируя важность этих процессов для достижения стратегических целей компании [9].

Эти стратегии помогут наладить эффективное взаимодействие между различными структурными подразделениями предприятия, что, в свою очередь, приведет к повышению производительности и улучшению результатов работы всей организации.

4. Стимулирование обратной связи. Цели создают основу для регулярной оценки результатов и обратной связи.

Это позволяет выявлять проблемы на ранних стадиях и корректировать действия, что улучшает коммуникацию и способствует открытости.

Руководители должны активно запрашивать обратную связь у сотрудников о своей работе и управлении. Это показывает, что их мнение важно и ценится.

Стимулирование обратной связи на производстве является важным элементом для повышения эффективности работы, улучшения качества продукции и создания позитивной атмосферы в коллективе.

Целесообразно использовать анонимные опросы или ящики для предложений, чтобы сотрудники могли делиться своими мыслями без страха перед последствиями. Это может помочь выявить проблемы, которые они не готовы обсуждать открыто.

После получения обратной связи важно предоставлять сотрудникам информацию о том, какие меры были приняты на основе их предложений и комментариев.

5. Повышение мотивации персонала компании. Когда сотрудники понимают, как их работа влияет на достижение общих целей, это повышает их мотивацию и вовлеченность. Четкое понимание целей способствует созданию ощущения значимости работы каждого члена команды.

6. Создание условий для зарождения и укрепления культуры ответственности. Ясные цели устанавливают ожидания и уровень ответственности для сотрудников. Это способствует более открытому обсуждению результатов и проблем, что улучшает климат в команде и взаимодействие между коллегами.

Создание условий для зарождения и укрепления культуры ответственности на производстве является важной задачей для повышения эффективности работы и улучшения атмосферы в коллективе. В решении

этой задачи могут помочь такие шаги со стороны руководства компании, как:

- демонстрация личного положительного примера руководством;
- использование публичных форм поощрения сотрудников за вклад в общее дело и добросовестный труд;
- толерантное отношение руководства к возможным ошибкам сотрудников при выполнении должностных обязанностей;
- поощрение личной инициативы сотрудников в решении любых производственных вопросов;
- постановка командных целей работы.

7. Адаптация компании к вынужденным изменениям условий работы. В условиях быстро меняющегося рынка цели позволяют организациям адаптироваться и пересматривать свои стратегии. Эффективная коммуникация о новых приоритетах и изменениях в целях помогает всем участникам оставаться на одной волне.

Таким образом, цели не только служат ориентиром для достижения результатов, но и являются важным инструментом для улучшения коммуникации внутри организации, способствуя созданию более эффективной и сплоченной команды.

1.3 Эффективная коммуникация как элемент управления в организации

Эффективная коммуникация на производстве является ключевым фактором, влияющим на производительность, безопасность и общую атмосферу в коллективе.

Чтобы достичь производственных задач в установленные сроки. Руководству компании при организации взаимодействия сотрудников в команде необходимо придерживаться следующих правил:

1) Четкость и ясность. Это правило означает, что инструкции и задания руководством должны быть сформулированы ясно и однозначно, чтобы избежать недопонимания со стороны подчиненных и многочисленных ошибок, обусловленных неверным толкованием расплывчатых формулировок.

Избежать разночтений при обсуждении предстоящих работ можно в том случае, если административный состав предприятия и подчиненные будут общаться на одном языке. Использование простого языка и визуальных пособий может помочь в этом.

2) Обратная связь. Регулярная обратная связь между руководством и работниками способствует выявлению проблем на ранних стадиях и повышает мотивацию сотрудников. Это также позволяет работникам чувствовать себя услышанными и ценными.

3) Организация эффективной командной работы. Это правило предполагает не только подбор высококвалифицированного персонала для выполнения работ, но и грамотное компонование бригад.

Важно, чтобы в одной бригаде работали люди, которые являются психологически совместимыми. Это поможет свести к минимуму вероятность возникновения конфликтов и простоев на работе [23].

Кроме того, психологический подход при формировании производственных бригад помогает создать команды, которые работают над общими задачами, выкладываясь по полной.

Это способствует улучшению коммуникации внутри производственного коллектива не только по вертикали, но и по горизонтали. В целом такой подход оказывает позитивное влияние на межличностные отношения и психологическую атмосферу на производстве.

Совместные обсуждения и мозговые штурмы могут привести к более эффективным решениям, чем директивные методы и авторитарный подход, которые предполагают минимальное общение и обсуждение предстоящих видов и объемов работ.

4) Использование современных технологий автоматизации и цифровизации при организации информационного обмена между сотрудниками предприятия.

Современные инструменты, такие как системы управления проектами, мессенджеры и видеоконференции, могут значительно упростить коммуникацию, особенно в больших производственных компаниях.

5) Обучение персонала и развитие предприятия. Для экономического роста фирмы и повышения базовых показателей эффективности ее деятельности руководство компании должно заботиться не только о систематическом развитии узкоспециализированных профессиональных компетенций сотрудников предприятия, но и о развитии их коммуникативных умений и психологической компетентности.

Регулярные тренинги по коммуникационным навыкам для сотрудников помогут улучшить их способность взаимодействовать друг с другом и с руководством.

6) Культура открытости. Для формирования сплоченного коллектива на производстве важно предоставить всем сотрудникам возможность принимать участие в управленческих решениях.

Создание атмосферы, где сотрудники могут свободно выражать свои мнения и идеи, способствует более эффективной коммуникации и повышает уровень вовлеченности.

7) Организация оперативного управления конфликтами. Известно, что старые конфликты на производстве решить труднее, чем урегулировать только что появившееся разногласие.

Это означает, что руководству компании важно использовать инструменты, помогающие оперативно собирать информацию о конфликтах между сотрудниками и своевременно реагировать на появление недопонимания между работниками. Эффективные методы разрешения конфликтов помогают поддерживать здоровую рабочую атмосферу и предотвращают эскалацию проблем.

8) Проведение на регулярной основе производственных совещаний и собраний трудового коллектива. Это один из базовых принципов выстраивания доверительных отношений между руководством и подчиненными.

Проведение регулярных встреч для обсуждения текущих задач и проблем помогает поддерживать всех в курсе происходящего и способствует обмену информацией [37].

Эффективная коммуникация на производстве не только улучшает рабочие процессы, но и влияет на безопасность, качество продукции и удовлетворенность сотрудников.

Поэтому организация должна уделять внимание развитию коммуникационных стратегий и инструментов.

Сложно представить себе работу современного предприятия с определенным штатом сотрудников без развитой сети контактов между ними.

Ежедневно члены производственных бригад в процессе выполнения профессиональных должностных обязанностей вступают в совместную деятельность, которая не может разворачиваться без коммуникативных актов.

Эффективная коммуникация является ключевым элементом управления в организации, поскольку она способствует достижению целей, улучшению взаимодействия и повышению общей продуктивности.

Посредством коммуникации между сотрудниками разных отделов предприятия, между руководством компании и подчиненными устанавливается ясность, необходимая для достижения производственных целей и успешного решения рабочих вопросов.

Четкая и понятная коммуникация помогает избежать недопонимания и неопределенности среди сотрудников. Когда цели, задачи и ожидания ясно сформулированы, это позволяет всем членам команды работать в одном направлении [27].

Однако организационные психологи указывают на то, что важным условием успешного выполнения сотрудниками предприятий производственных задач является созданный на предприятии благоприятный социально-психологический климат.

Другими словами, чтобы люди хорошо работали и качественно выполняли возложенные на них производственные обязанности, они должны комфортно себя чувствовать при взаимодействии с коллегами и административным составом фирмы.

Эффективная коммуникация способствует созданию открытой атмосферы, где сотрудники могут свободно обмениваться идеями и мнениями. Это, в свою очередь, способствует улучшению командной работы и совместного решения проблем.

В предыдущих параграфах нашей научно-исследовательской работы мы уже упоминали о значимости управления на производстве в условиях нестабильного и динамичного современного мира.

Здесь хотим еще раз подчеркнуть тот факт, что грамотно организованное управление на предприятии помогает фирме быстрее адаптироваться к внутренним изменениям и действию на предприятие внешних негативных факторов.

В условиях изменений (например, реорганизация, внедрение новых технологий) коммуникация играет важную роль в информировании сотрудников о причинах изменений и их последствиях. Это помогает снизить уровень стресса и сопротивления изменениям.

При этом важно отметить, что в условиях нестабильности и неопределенности коммуникативные процессы трактуются не только с позиций информационного обмена. Эффективная коммуникация включает в себя не только передачу информации сверху вниз, но и сбор обратной связи от сотрудников.

Это позволяет руководству понимать потребности команды и вносить необходимые коррективы.

Организационные психологи и социологи отмечают значимость налаживания эффективных коммуникативных каналов на предприятии для разработки антикризисных стратегий управления.

Они полагают, что в ситуациях кризиса или неопределенности эффективная коммуникация становится особенно важной. Быстрая и прозрачная информация помогает минимизировать слухи и панику, а также укрепляет доверие к руководству.

Регулярная и конструктивная коммуникация помогает поддерживать высокий уровень мотивации сотрудников. Признание достижений, обсуждение успехов и предоставление возможности для выражения мнений создают положительную атмосферу.

При этом руководство компании должно позаботиться о разработке продуманной организационной культуры фирмы. Она должна базироваться на принципах демократизма, честности, справедливости, открытости. Организации, которые поощряют открытую коммуникацию, чаще всего имеют более здоровую корпоративную культуру.

Это способствует привлечению и удержанию талантливых сотрудников. Открытая коммуникация стимулирует обмен идеями и креативность среди сотрудников. Это может привести к инновациям и улучшениям в процессах и продуктах [1].

На любом предприятии могут возникнуть разногласия и конфликты. Чтобы это не стало дестабилизирующим фактором на производстве, руководству фирм надо уметь осуществлять грамотное управление конфликтными ситуациями.

При этом руководство должно не только помочь противоборствующим сторонам найти компромисс, но и сохранить свой административный авторитет. Эффективная коммуникация помогает выявлять и разрешать конфликты на ранних стадиях, предотвращая их эскалацию.

Умение слушать и понимать разные точки зрения способствует нахождению компромиссов [16].

Отличительной особенностью коммуникации на современном производстве является ее мобильность.

Для оперативного обмена информацией и учета мнений всех сотрудников передовые предприятия используют системы цифровизации и автоматизации, компьютерные технологии и инструменты. Использование современных технологий для коммуникации (например, мессенджеры, видеоконференции) может повысить эффективность взаимодействия, особенно в условиях удаленной работы

Таким образом, эффективная коммуникация является основой успешного управления в организации.

Она способствует созданию продуктивной рабочей среды, повышает уровень вовлеченности сотрудников и помогает достигать стратегических целей.

Выводы по главе 1

В ходе исследования темы «Управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации» было выявлено, что целеполагание играет ключевую роль в обеспечении эффективного взаимодействия внутри организаций.

Установление четких и измеримых целей способствует не только повышению мотивации сотрудников, но и улучшению понимания их ролей и обязанностей.

Эффективная коммуникация, основанная на общих целях, позволяет создать атмосферу доверия и сотрудничества, что в свою очередь способствует более быстрому и качественному достижению результатов.

Важно отметить, что процесс управления на основе целей требует регулярного мониторинга и адаптации, чтобы соответствовать изменяющимся условиям и потребностям как организации, так и её сотрудников.

Управление на основе целей — это метод управления, который акцентирует внимание на установлении и достижении конкретных, измеримых целей в организации.

Управление на основе целей играет важную роль в обеспечении эффективной коммуникации внутри организации. Управление на основе целей не только помогает достигать результатов, но и служит мощным инструментом для улучшения коммуникации внутри организации, создавая условия для более эффективного сотрудничества и взаимодействия между всеми уровнями управления.

Цели играют ключевую роль в управлении деятельностью любой организацией, независимо от экономических характеристик ее работы.

Они не только служат ориентиром для достижения результатов, но и являются важным инструментом для улучшения коммуникации внутри

организации, способствуя созданию более эффективной и сплоченной команды.

Эффективная коммуникация является основой успешного управления в организации. Она способствует созданию продуктивной рабочей среды, повышает уровень вовлеченности сотрудников и помогает достигать стратегических целей.

Управление на основе целей не только способствует повышению эффективности работы команды, но и служит важным инструментом для построения здоровых коммуникационных процессов.

Рекомендуется продолжать исследование данной темы, уделяя внимание новым подходам и методам, которые могут дополнительно улучшить взаимодействие в организациях.

Глава II. Практическое применение управления на основе целей в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu

2.1. Общая характеристика ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu и анализ текущей системы управления и коммуникации в организации

ООО «Любимые вкусы» – это предприятие, осуществляющее деятельность в сфере общественного питания.



Основные сведения о компании можно описать и представить следующим образом.

Название: ООО «Любимые вкусы»

Торговая марка: Ресторан Allu

Год основания: 2023

Месторасположение: г. Челябинск улица Лесопарковая 7Е

Формат заведения: ресторан авторской кухни среднего и высшего ценового сегмента «Comfort food»

Количество посадочных мест: 45

Режим работы: с 10:00 до 23:00 (без выходных)

Штат сотрудников: 28 человек

Ресторан Allu имеет классическую для HoReCa иерархическую структуру управления, которая на практике включает в себя именно следующие звенья:

1. Высшее руководство:
 - Генеральный директор (собственник)
 - Управляющий рестораном
 - Концепт-шеф
2. Административный персонал:
 - Менеджер зала
 - Бар-менеджер
 - Су-шеф (заместитель шеф-повара)
3. Основной персонал:
 - Повара (6 человека)
 - Официанты (4 человек)
 - Бармены (2 человека)
 - Хостес (2 человека)
 - Уборщики (4 человека)

Основные направления деятельности данного ресторана заключаются именно в следующих аспектах:

1. Приготовление и подача блюд авторской кухни.
2. Организация мероприятий.
3. Разработка сезонных меню и винная карта старого и нового света.
4. Обслуживание гостей в зале и доставка (партнерство с Delivery Club и Yandex.Eda).

Также ниже для полноты анализа можно полноценно представить и отразить основные финансово-экономические параметры данной организации.

Показатель	Значение
Средняя выручка в месяц	3,8 млн руб.
Средний чек	1 600 руб.
Маржинальность	20%
Количество посетителей в месяц:	2 375 человек

Вместе с тем особого внимания заслуживает корпоративная культура заведения и механизм мотивации, принятый в нем.

Первостепенно сюда относится именно обучение персонала, которое включает регулярные тренинги от концепт-шефа и приглашенных экспертов в сфере ресторанного бизнеса.

Также роль играет система премирования, ведь работникам представляются бонусы за выполнение плана продаж и положительные отзывы гостей.

Нередко проводятся мероприятия в сегменте тимбилдинга, дважды в год организуются корпоративные мероприятия.

Строгим правилом является соблюдение дресс-кода, предусмотрена фирменная униформа для всех сотрудников.

Системы внутренних коммуникаций организации представлена определенными элементами.

- 1) Ежедневные планерки (утренние, промежуточные и вечерние).
- 2) Групповые чаты в WhatsApp для оперативного взаимодействия.
- 3) Почтовая рассылка для важных объявлений.

Конкурентные преимущества данной организации представлены именно следующим образом:

- 1) Авторские блюда от шеф-повара

- 2) Высокий уровень сервиса (персонал проходит строгий отбор и обучение)
- 3) Удобное расположение в центре Челябинска
- 4) Система лояльности для постоянных гостей

ООО «Любимые вкусы» (ресторан Allu) – это успешное заведение с четкой организационной структурой, но с некоторыми проблемами в системе внутренних коммуникаций.

Дальнейшее исследование будет направлено на анализ этих процессов и разработку рекомендаций по улучшению управления и коммуникации в организации.

Организация управляет рестораном Allu, который специализируется на современной авторской «Comfort food».

Ресторан ориентирован на средний и премиальный сегмент потребителей, предлагая высокое качество обслуживания, уникальное меню и стильный, современный интерьер.

Основные особенности данного ресторана представлены в сравнительно широком разнообразии мероприятий и заслуживает внимания.

Помимо прочего, немаловажную роль играет фокус непосредственно на здоровом питании, интересные предложения для вегетарианцев, веганов, а также блюда без глютена и лактозы.

Наконец, внимания заслуживает достойное качество сервиса, обучение работников нормам и стандартам обслуживания, персонализированный подход к каждому гостю.

Современный интерьер и интересная атмосфера позволяют максимально грамотно и рационально планировать и зонировать пространство, а также обеспечивать каждому гостю комфорт и уют.

Система доставки развита на высоком уровне, есть возможность заказа блюд через партнерские сервисы.

В организации работают профессиональные повара, официанты, администраторы, маркетологи и менеджеры, обеспечивающие бесперебойную работу заведения.

Сначала стоит рассмотреть основные ресурсы, применяемые с точки зрения продвижения данного ресторана.

Официальный сайт включает в себя всего 4 пункта, это меню, галерея, контакты и праздники.

Он содержит основную информацию о ресторане и его деятельности, большое количество фотографий, контактную информацию для связи с сотрудниками и особенности организации праздников. (см. Приложение 1)

Также на официальном сайте достаточно подробно описаны преимущества данного объекта общественного питания и его возможности для посетителей.

Есть меню, которое сопровождается яркими фотографиями, описаниями всех блюд и ценами.

Также предусмотрены ответы на частые вопросы, и их перечень постоянно обновляется.

В контактном разделе можно увидеть адрес заведения и его расположение непосредственно на карте. (см Приложение 2)

Помимо прочего, для своего продвижения ресторан также задействует социальную сеть Вконтакте и канал Телеграм.

В основной группе представлен его рейтинг, где он оценивается всего на 1 «звезду», также есть логотип и наименование на фоне интересной фотографии с локациями заведения. Также есть запись «Все, что тебе нужно».

Количество подписчиков сообщества составляет всего 1287 человек. Ниже можно увидеть меню ресторана с разбивкой всех блюд по категориям, а также общее описание его деятельности, адрес и телефон, ссылку на официальный сайт. (см Приложение3)

Основная тематика публикаций посвящена в основном важной и полезной информации о тех или иных блюдах, а также анонсам мероприятий, акциям и скидкам.

Говоря простыми словами, ресторан не уделяет достаточное внимание коммуникации, а управление им осуществляется в основном хаотично.

Аналогичный вывод можно сделать в рамках анализа канала ресторана в мессенджере Телеграм, где заведение имеет всего 119 подписчиков и 15 фото, что гласит о том, что через данный канал оно начало взаимодействовать с потребителями относительно недавно. (см Приложение 4)

Теперь следует проанализировать общую систему управления в рамках рассматриваемого ресторана и прийти к единому выводу по поводу его деятельности и работы непосредственно на текущий момент времени.

Управление рестораном Allu построено на традиционной иерархической модели, включающей следующие ключевые уровни:

Руководство – генеральный директор и управляющий рестораном, которые принимают стратегические решения, контролируют финансовые показатели и развитие бизнеса.

Финансово-экономическая служба – бухгалтерия, занимающиеся учетом доходов, расходов и налоговой отчетностью.

Менеджмент ресторана – управляющий, администраторы, шеф-повар, менеджер по закупкам. Они координируют ежедневную работу ресторана, персонала и поставщиков.

Оперативный персонал – повара, официанты, бармены, кассиры, уборщики, отвечающие за непосредственное обслуживание гостей.

В системе управления ресторана, как и в системах управления многих аналогичных ресторанов, наблюдаются определенные проблемы и трудности, и все они должны в обязательном порядке учитываться и приниматься во внимание.

Если говорить конкретнее, то здесь не составит труда выделить сравнительно жесткую иерархию, она делает процесс принятия решений максимально медленным, особенно, когда необходимо моментально отреагировать на перемены в условиях.

Также в рамках управления и регулирования отсутствует цифровизация, особенно, если говорить о запасах, что влечет за собой перебои в плане поставок и риски потери продуктов.

Сотрудники к тому же не имеют достаточной мотивации на фоне отсутствия четкой и конкретной системы премирования и роста в плане карьеры.

Стратегическое планирование включает в себя несколько фрагментов, из-за чего ресторан иногда действует реактивно, а не проактивно в отношении рыночных изменений.

Коммуникация в ресторане Allu осуществляется через несколько каналов, и каждый из них на практике заслуживает первостепенного внимания.

1. Вертикальная коммуникация, или передача информации от руководства к подчиненным (приказы, распоряжения, планерки).

2. Горизонтальная коммуникация, она предполагает прямое и непосредственное взаимодействие между подразделениями (например, повара и официанты согласовывают готовность блюд).

3. Каналы цифрового плана, или корпоративные чаты в мессенджерах для координации персонала, электронная почта для взаимодействия с поставщиками.

4. Обратная связь со стороны гостей, или отзывы через социальные сети, агрегаторы доставки, книги жалоб и предложений.

Основные проблемы в системе коммуникации заключаются преимущественно в том, что передача информации считается неэффективной, и есть определенные задержки в донесении распоряжений, дублирование данных.

Также сравнительно слабо развита работа с базой клиентов и в рамках обратной связи, наблюдается не всегда оперативное реагирование на жалобы и предложения.

Нет также и единой платформы для регулирования деятельности персонала, что влечет за собой хаос в расписании и контроле смен.

В рамках изучения системы коммуникации следует рассмотреть отзывы о данном ресторане в Яндекс, можно сформулировать вывод о том, что они являются в основном положительными.

Таким образом, ресторан Allu обладает высокой рыночной привлекательностью и потенциалом роста, однако его система управления и коммуникации требует модернизации.

Основные проблемы связаны с недостаточной гибкостью в управлении, слабой цифровизацией процессов и неэффективностью внутренних коммуникаций.

Решение этих вопросов позволит повысить эффективность работы ресторана, улучшить мотивацию персонала и качество обслуживания клиентов.

Теперь следует оценить и проанализировать текущую систему коммуникаций именно с точки зрения таблиц и чисел.

Первостепенно будет определяться время, которое затрачивается на принятие управленческих решений и их дальнейшую реализацию.

В частности, будут исследоваться типы конкретных решений, средние временные рамки их принятия, проценты решений, выполненных в срок, а также последствия задержек в данном направлении.

Тип решения	Средний срок принятия	Процент выполненных в срок	Последствия задержек
Оперативные (ежедневные)	1-2 часа	92%	Незначительные задержки в обслуживании
Тактические (недельные)	3-5 дней	78%	Снижение качества сервиса в 15% случаев
Стратегические (месячные)	2-3 недели	65%	Упущенные коммерческие возможности

Далее внимания и первостепенного рассмотрения заслуживает не что иное, как оценка и комплексный анализ тех или иных каналов коммуникации, то есть их задействование и успешность, для этого был выполнен опрос среди 30 сотрудников.

Канал коммуникации	Частота использования	Эффективность (оценка 1-5)	Основные проблемы
Личные встречи	Ежедневно	4.2	Нехватка времени у руководства
WhatsApp	Постоянно	3.8	Путаница в чатах, информационный шум
Электронная почта	2-3 раза в неделю	2.5	Задержки ответов до 2 дней
Доска объявлений	Еженедельно	1.9	Неактуальная информация

Далее будет определяться и выявляться уровень и степень вовлеченности сотрудников по методике Gallup Q12.

В частности, будет выставляться определенная оценка, а также определяться отклонение от нормы.

Показатель	Оценка (1-5)	Отклонение от нормы
Я знаю, что от меня ожидают	4.1	+0.3
У меня есть необходимые ресурсы	3.2	-0.8
Я получаю регулярную обратную связь	2.4	-1.6
Мое мнение учитывается	2.7	-1.3

Также ниже будут исследоваться и изучаться последствия проблем в сегменте коммуникации именно в финансовом плане. Говоря простыми словами, необходимо изучить и определить основные потери ввиду отсутствия результативных коммуникаций.

В частности, в рамках данного пункта будет исследоваться конкретная проблема, частота случаев в месяц, средние потери и годовой ущерб.

Проблема	Частота случаев в месяц	Средние потери (руб.)	Годовой ущерб
Ошибки в заказах	12	8 500	102 000
Конфликты персонала	6	15 000	90 000
Опоздания поставок	4	22 000	88 000
Потеря клиентов	3	40 000	120 000

Итак, в общей сложности величина совокупного ущерба составляет 400 000 рублей.

Наконец, необходимо также оценить и проанализировать уровень и степень удовлетворенности в рамках существующего механизма управления. В частности, постараемся представить итоги анкетирования работников в количестве 30 респондентов.

Критерий	Положительные оценки (%)	Нейтральные (%)	Отрицательные (%)
Ясность целей	68	22	10
Скорость коммуникации	35	45	20
Качество обратной связи	28	32	40
Участие в принятии решений	15	25	60

Теперь будут рассматриваться и изучаться ключевые аспекты бенчмаркинга с конкурентами, чтобы было понимание того, каким именно образом действует данный ресторан.

Скорость принятия решений (часы)	24	18	12	15
Количество коммуникационных каналов	3	5	4	6
Частота конфликтов в месяц	6	3	4	2

Годовые потери из-за коммуникаций (тыс. руб.)	400	210	180	250
---	-----	-----	-----	-----

Так, в рамках системы управления рассматриваемого ресторана есть определенные проблемы и трудности.

Например, к ним можно отнести длительный цикл принятия стратегических решений (65% выполнения в срок), а также неэффективное использование коммуникационных каналов (WhatsApp - 3.8/5).

Помимо прочего, к рассматриваемой категории традиционно относится критически низкий уровень обратной связи (2.4/5), значительные финансовые потери (400 тыс. руб. ежегодно).

На этом основании можно выделить несколько базовых направлений для совершенствования сложившейся ситуации.

- 1) Внедрение специализированной CRM-системы.
- 2) Оптимизация процессов принятия решений.
- 3) Разработка системы регулярной обратной связи.
- 4) Обучение менеджеров управлению коммуникациями.

Потенциал роста в данном случае также является внушительным и предполагает решение сразу нескольких задач.

- 1) Сокращение потерь на 60-70% при оптимизации коммуникаций.
- 2) Увеличение скорости принятия решений на 30-40%.
- 3) Повышение вовлеченности персонала на 25-35%.

Таким образом, в сегменте коммуникации в данной организации есть определенные проблемы и трудности, и все они принимаются во внимание.

2.2 Оценка влияния управления на эффективность коммуникации в организации ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu и разработка рекомендаций по улучшению управления и коммуникации на основе целей

Сначала на основании имеющихся в распоряжении данных нами будет оценена и проанализирована эффективность и результативность коммуникации ООО «Любимые вкусы» ресторана Allu, а далее разработаем рекомендации по совершенствованию данного момента.

В частности, для начала выполним NPS, SWOT-анализ, проведем опрос потенциальных и существующих клиентов, а далее сопоставим полученные результаты с возможностями организации в рамках данного направления.

Основная цель в NPS-опросе состояла в том, чтобы определить уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала системой коммуникации в организации.

Ниже в рамках единой таблицы отражены итоги опроса.

Категория ответов	Количество респондентов	Доля, %
Критики (0–6)	8	26,7%
Нейтралы (7–8)	12	40%
Промоутеры (9–10)	10	33,3%

$$\text{NPS} = \text{Доля промоутеров} - \text{Доля критиков} = 33,3\% - 26,7\% = 6,6$$

NPS = 6,6, это нейтральный показатель, что свидетельствует о необходимости улучшения коммуникационной политики в ресторане Allu.

Теперь будут представлены итоги SWOT-анализа в рамках данного направления.

Сильные стороны	Слабые стороны
Четкая иерархия управления	Задержки в передаче информации между отделами
Регулярные планерки	Недостаточная обратная связь от руководства
Использование мессенджеров для оперативной связи	Отсутствие единой платформы для документооборота (например, гугл диск)
Возможности	Угрозы
Внедрение CRM-системы	Рост недовольства из-за неэффективных коммуникаций
Проведение тренингов по командообразованию	Текучесть кадров из-за непонимания задач

Также приведены конкретные результаты в рамках анкетирования персонала.

Критерий	Средняя оценка (1–5)
Скорость получения информации	3,2
Ясность постановки задач	3,8
Обратная связь от руководства	2,9
Удовлетворенность корпоративной культурой	3,5

Наибольшие проблемы вызывает обратная связь от руководства (2,9/5) и скорость коммуникации (3,2/5).

Персонал ценит ясность задач, но отмечает недостаток вовлеченности руководства.

Анализ показал, что в ООО «Любимые вкусы» есть потенциал для роста эффективности коммуникаций за счет оптимизации процессов и повышения вовлеченности сотрудников.

Управление на основе целей – это подход, в котором стратегические и операционные цели формулируются четко, а сотрудники мотивируются на их достижение.

Внедрение МВО в ресторан Allu оказывает значительное влияние на систему коммуникации и управленческую эффективность.

Для начала стоит рассмотреть и изучить основополагающие аспекты позитивного влияния со стороны МВО непосредственно на коммуникацию.

1. Задачи являются четкими и предельно прозрачными, каждый сотрудник обзаводится определенными целями, и данный факт традиционно снижает риски недопонимания и допущения ошибок.

2. Повышение уровня и степени ответственности, работники понимают и осознают вклад своей работы в совокупный успех компании, что создает для них мотивацию результативного действия.

3. Оптимизация взаимодействия между подразделениями, так как имеет место быть слаженное функционирование в рамках кухни, зала, сервиса доставки и маркетинга за счет единого понимания и осознания целей.

4. Снижение суммарного числа конфликтов, четкие и ясные ожидания, а также прозрачный механизм оценки и анализа персонала во избежание любых недоразумений.

5. Совершенствование клиентского сервиса, ориентирование персонала на ключевые показатели эффективности (например, скорость обслуживания, качество блюд, отзывы клиентов).

Тем не менее, в рамках данного сегмента в ресторане Allu также есть определенные проблемы и ограничения.

Например, имеет место быть лишь формальный подход в плане постановки целей, а также отсутствие гибкости в корректировке задач при изменяющихся условиях рынка.

Наряду с этим уровень и степень цифровизации являются недостаточными, отсутствует единая платформа контроля реализации целей, а также коммуникации между работниками.

Помимо прочего, дело может быть в достаточно слабой обратной связи, ведь руководители редко получают оперативную информацию от сотрудников о проблемах на местах.

Наконец, также имеет место быть достаточно неравномерное распределение ответственности, так как некоторые работники чрезмерно перегружены, а другие – задействованы не полностью.

Чтобы повысить эффективность управления и коммуникации в ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu, рекомендуется внедрить определенные изменения, и первостепенно к ним относится оптимизация механизма регулирования на базе целей.

Оптимально будет внедрить SMART-подход к постановке задач, цели должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени.

Помимо прочего, необходимо также разработать четкую и внятную систему гибкого планирования, позволяющую корректировать цели в зависимости от изменения рыночных условий.

Наконец, немаловажно внедрить индивидуальные KPI (ключевые показатели эффективности) для разных категорий сотрудников (поваров, официантов, администраторов, службы доставки).

Помимо прочего, необходимо направить силы и средства, то есть все имеющиеся ресурсы именно на совершенствование коммуникаций внутреннего типа и порядка.

Если говорить конкретнее, нужно ввести единую корпоративную платформу (например, Bitrix24, Trello, Slack) для координации работы персонала, обмена задачами и отчетности.

Наряду с этим крайне полезно будет на практике организовать регулярные встречи и брифинги (еженедельные собрания персонала) для обсуждения текущих задач, проблем и предложений.

Также нужно обязательное создание и формирование механизма анонимной обратной связи для обретения работниками возможности предельно безопасно делиться собственными идеями, а также жалобами.

В рамках развития технологий цифрового спектра поможет внедрение автоматизированной CRM-системы для регулирования отзывов клиентов, заказов и персонализированных предложений.

Наряду с этим поможет разработка интерактивной системы управления персоналом, которая подразумевает возможность просмотра смен, постановки задач и анализа результативности работы.

Наконец, в пределах рассматриваемого пункта необходимо развивать мотивацию и корпоративную культуру.

Для этого необходимо в обязательном порядке разработать систему нематериального стимулирования (лучший сотрудник месяца, дополнительные выходные, обучение).

Также требуется внедрение соответствующей культуры прозрачности, чтобы в ее рамках каждый работник понимал и осознавал собственную роль в плане достижения стратегических целей.

Наряду с этим важно проведение тренингов в сегменте командной работы и развития soft skills для улучшения взаимодействия между отделами.

Управление на основе целей играет ключевую роль в повышении эффективности коммуникации в ресторане Allu, но требует доработки.

Внедрение современных цифровых инструментов, улучшение обратной связи и развитие корпоративной культуры позволят создать более эффективную, прозрачную и мотивированную систему управления, способствующую росту компании и повышению качества клиентского сервиса.

Для каждого из пунктов необходимо разработать ряд мероприятий вместе с их описанием, а также обосновать уровень и степень их эффективности.

Таблица 1 – Мероприятия

Направление управления	Меры	Обоснование эффективности
Стратегическое управление	1. Определение миссии и ключевых целей ресторана (качество, сервис, прибыльность). 2. Разработка годового плана с четкими KPI.	Позволяет создать единое видение для сотрудников, задает вектор развития бизнеса.
Финансовое управление	1. Введение системы контроля бюджета. 2. Оптимизация затрат через мониторинг поставщиков.	Снижение издержек, увеличение прибыли, повышение рентабельности.
Операционное управление	1. Автоматизация учета заказов и управления складом. 2. Введение системы мониторинга скорости обслуживания.	Уменьшает количество ошибок, повышает эффективность работы персонала, снижает потери.
Коммуникации и взаимодействие	1. Внедрение корпоративного мессенджера (Slack, Bitrix24). 2. Регулярные брифинги и собрания персонала.	Улучшает обмен информацией, ускоряет принятие решений, снижает вероятность ошибок.

Управление персоналом	1. Введение системы КРІ для сотрудников (время обслуживания, отзывы гостей). 2. Обучение персонала стандартам сервиса.	Повышает мотивацию, способствует профессиональному росту, улучшает качество обслуживания.
Маркетинг и работа с клиентами	1. Введение CRM-системы для персонализации предложений. 2. Анализ клиентских отзывов и разработка программ лояльности.	Улучшает клиентский опыт, повышает повторные продажи, увеличивает удовлетворенность гостей.
Контроль и обратная связь	1. Введение системы оценки работы персонала (опросы, mystery shopping). 2. Разработка механизма оперативного реагирования на жалобы.	Улучшает качество сервиса, снижает негативные отзывы, повышает репутацию ресторана.

Так, все приведенные меры являются эффективными и результативными и заслуживают первостепенного внимания, а также детального рассмотрения и изучения.

Для комплексного улучшения коммуникации следует провести аудит внутренних барьеров.

Это может быть реализовано через анонимные опросы сотрудников, индивидуальные интервью и анализ существующих формальных и неформальных коммуникационных потоков.

На основе полученных данных организация сможет определить слабые места и принять точечные меры для устранения помех, снижающих эффективность взаимодействия.

Рекомендации по совершенствованию управления рестораном Allu

Для повышения эффективности и коммуникации на основе целей в ООО «Любимые вкусы» ресторана Allu, следует внедрить следующие рекомендации:

1) Внедрить корпоративные мессенджеры для оперативного обмена информацией между отделами. Важно настроить каналы по направлениям работы и создать общие чаты для важных вопросов.

Разработка регламента коммуникаций с четким описанием:

- Сроков ответа на запросы команды
- Порядков согласования документов
- Ответственных лиц за передачу информации
- Форм отчетности по коммуникациям

3) Организация регулярных встреч между отделами для:

- Синхронизации планов работы
- Обсуждения текущих задач организации
- Выявления проблемных зон коммуникации в команде
- Подведения итогов взаимодействия внутри команды

4) Улучшение системы обратной связи от руководства;

- Внедрение системы регулярных ревью с сотрудниками
- Еженедельные короткие встречи
- Ежемесячные детальные обсуждения
- Квартальные оценки результатов

5) Создание анонимной обратной связи через:

Опросы удовлетворенности

Бокс предложений

6) Внедрение единой платформы документооборота

- Выбор подходящей системы с учетом:
- Размеров организации
- Специфики документооборота
- Бюджета на внедрение
- Требований к безопасности

7) Обучение персонала работе с новой системой:

- Проведение тренингов (обучений)
- Создание инструкций (четких и понятных стандартов)
- Назначение внутренних экспертов (лидеров)

8) Создание базы знаний для хранения (гугл диск):

- Внутренних регламентов
- Часто задаваемых вопросов
- Типичных решений проблем
- Обучающих материалов

Автоматизация процессов через:

9) Шаблоны документов

- Маршрутные карты согласования
- Автоматические уведомления
- Отчеты по статусам задач

10) Мониторинг эффективности внедренных решений:

- Отслеживание времени обработки запросов
- Оценка удовлетворенности сотрудников
- Анализ количества ошибок в коммуникации
- Корректировка процессов на основе обратной связи

И важно помнить, что любые изменения должны внедряться постепенно, рекомендуется не больше 2-3 инструментов в месяц с учетом готовности персонала к переменам и с обязательной поддержкой руководства на всех этапах трансформации.

Выводы по II Главе

Ресторан Allu в рамках своей деятельности сталкивается с определенными проблемами и рисками, тем не менее, в его работе также имеют место быть определенные достоинства и преимущества.

Он работает сравнительно недавно и уже успел завоевать хорошую репутацию.

В то же время он нуждается в определенном совершенствовании своей деятельности, и оно должно подразумевать именно комплексный подход.

Ресторан Allu имеет достаточно слабо развитую коммуникацию с потребителями и внутри организации, что обусловлено его многочисленными особенностями.

Так, для этого он применяет официальный сайт, социальную сеть Вконтакте и мессенджер Телеграм.

Во всех описанных ситуациях его деятельность сопряжена с определенными рисками и угрозами, но с ними можно бороться.

Управление на основе целей играет основополагающую роль в повышении эффективности коммуникации в ресторане Allu, но требует доработки.

Внедрение современных цифровых инструментов, улучшение обратной связи и развитие корпоративной культуры внутри организации позволят создать более эффективную, прозрачную и мотивированную систему управления, способствующую росту сотрудников в компании и повышению качества клиентского сервиса.

Также предлагаю рассмотреть комплексный подход в плане организации и реализации коммуникации для данного ресторана.

Он предполагает одновременное задействование нескольких методик и принятие во внимание особенностей каждой из них.

При этом на регулярной основе необходимо отслеживать достигнутые результаты и вносить в них изменения по мере необходимости во избежание допущения ошибок.

Реализовать данные меры проблематично, тем не менее, сделать это все-таки возможно и за сравнительно короткий отрезок времени.

Заключение

Управление на основе целей — это метод управления, который акцентирует внимание на установлении и достижении конкретных, измеримых целей в организации.

Представим несколько вариантов трактовок данного управленческого термина, найденные нами в работах различных исследователей.

В рамках выполненного научно-исследовательского проекта была подробно изучена тема влияния управления на основе целей на эффективность коммуникации внутри организации, в частности на примере ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu.

Работа позволила не только раскрыть теоретические аспекты управления по целям, но и провести практический анализ текущей системы управления и коммуникации в реальной организации, а также предложить конкретные рекомендации по их улучшению.

Цель работы изучить влияния управления в организации ООО «Любимые вкусы» и разработать рекомендации по улучшению управления и коммуникации — достигнута, задачи выполнены.

В первой главе был рассмотрен понятийный аппарат, связанный с управлением на основе целей, определена его сущность как управленческого подхода, направленного на согласование интересов сотрудников и организации, а также установление четких и измеримых целей.

Показано, что цели играют ключевую роль в формировании эффективной системы управления, являясь фактором, напрямую влияющим на уровень внутренней коммуникации.

Были выделены особенности эффективной коммуникации как управленческой категории, рассмотрены ее характеристики и роль в построении гармоничных внутриорганизационных связей.

Таким образом, глава I заложила фундамент для дальнейшего анализа, показав, что управление по целям обеспечивает высокую степень прозрачности процессов, формирует единую мотивационную основу для коллектива и способствует устранению барьеров в общении между различными уровнями персонала.

Во второй главе была представлена общая характеристика организации ООО «Любимые вкусы» ресторан Allu, включая структуру, систему управления и особенности внутриорганизационной коммуникации.

Анализ показал, что в текущем виде система управления не в полной мере использует потенциал целевого подхода и требует улучшений в части установления четких задач, их актуализации и контроля исполнения.

Также выявлены слабые места в коммуникации между уровнями управления, что снижает общую эффективность организации.

На основе выявленных проблем были даны рекомендации по внедрению системы управления на основе целей, внедрению инструментов прозрачного целеполагания, визуализации задач, укреплению командного взаимодействия, а также цифровизации процессов обмена информацией.

Предложенные меры направлены на повышение результативности управления и формирование устойчивой системы внутренней коммуникации, основанной на взаимопонимании, а также общей мотивации.

Так, в рамках системы управления рассматриваемого ресторана есть определенные проблемы и трудности.

Например, к ним можно отнести длительный цикл принятия стратегических решений (65% выполнения в срок), а также неэффективное использование коммуникационных каналов (WhatsApp - 3.8/5).

Это далеко не все моменты, заслуживающие внимания, а лишь некоторые важные и значимые нюансы, которые необходимо в обязательном порядке рассмотреть и принять к сведению.

На основании выделенных проблем нами были предложены оптимальные решения в плане их устранения и улаживания, а также дальнейшего регулирования.

Список использованных источников

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. - Москва : Издательство Юрайт, 2021. - 270 с
2. Антилов, С. М. Экономическое содержание устойчивости развития современного предприятия / С. М. Антилов // Вестник СамГУ. - 2023. - N0 1 (92). - С.5-11;
3. Ахтамова М.Э., Халиков А. Современные методы определения и формулирования цели организации и их эффективность // Экономика и социум, 2023, С.638-641
4. Бакланова В.В. Инструменты для анализа проблем внешних коммуникаций организации / В. В. Бакланова // Экономика и бизнес: теория и практика, 2024, С. 70-74
5. Болдырева Н.П. Оценка коммуникативной компетенции работников организации // В сборнике: Фундаментальные научные исследования: теория и практика. Сборник научных трудов по материалам XII Международной научно-практической конференции. Анапа, 2023. С. 5-11.
6. Вахрушева Е. Т. Роль бизнес-коммуникаций в управленческой деятельности / Е. Т. Вахрушева, О. Ю. Кукушкина // Труды института бизнес-коммуникаций / под общ. ред. М.Э. Вильчинской-Бутенко. - СПб.: СПбГУПТД, 2021. - С. 11-15.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2021. — 656 с.
8. Гинойян Н.К. Стратегический менеджмент: сущность и основные компоненты // Наукосфера. - 2021. - № 5-2. - С. 183-186.

9. Го Ч., Управление по целям в современных экономических условиях// Научный сетевой журнал «Столыпинский вестник» №6/2022. С. 3202-3209
10. Гусев, Ю. В. Стратегия развития предприятий. - СПб.: Издательство СПбУЭФ, 2021. - 256 с.
11. Емельянов, С.М. Коммуникационный менеджмент в связях с общественностью: учебное пособие / С.М. Емельянов, А.В. Пряхина. – Москва : Инфра–Инженерия, 2024. – 272 с.
12. Задачи классификации управления организацией / И. М. Магеррамов, Г. И. Акперов, А. А. Бочаров, Е. В. Гребенюк, Д. В. Чеботков // Современные информационные технологии и ИТ-образование. - 2021. - Т. 17, № 1. - С. 99-108.
13. Заставенко В. А. Коммуникации в бизнес-конфликте // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2022. Т. 23. № 1. С. 82-89.
14. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей от стратегии к действию, [Электронный ресурс]. — URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/norton1.pdf> (дата обращения 28.02.2025)
15. Карев, А. В. Взаимодействие в сфере цифровых коммуникаций // Друкеровский вестник. - 2021. - № 4(42). - С. 66-72.
16. Кляузова Л.А. Особенности маркетинговых коммуникаций в некоммерческих организациях // Коммуникология: электронный научный журнал. 2021. Том 6. № 4. С. 117-126.
17. Кокорин И. С., Янковская Е. С. Нормативно-правовые основы управления устойчивым развитием российских компаний: статистический анализ, цели, механизмы // Ленинградский юридический журнал. - 2023. - № 2 (72). -С. 202-221.
18. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : учебное пособие для среднего профессионального образования / М. А.

Коргова. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 206 с. [Электронный ресурс]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545443> (дата обращения 28.02.2025)

19. Ланская А.В., Суровнева К.А. Тенденции развития современных коммуникативных технологий в организациях в условиях цифровизации// Среднерусский вестник общественных наук. - 2023. - Том 18. - № 3. - С.159-176.

20. Лозовский А. Н. Особенности формирования современного коммуникационного процесса в менеджменте предприятия / А. Н. Лозовский, В. А. Джога // Актуальные научные исследования в современном мире. - 2020. - № 5-5 (61). - С. 140-145.

21. Макурина, А.А. Роль и значение внутрикорпоративных коммуникаций в системе управления персоналом организации / А.А. Макурина, А.Г. Сайко // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2021. - № 11-1. - С. 75-77.

22. Маркина Ю.М. Корпоративное волонтерство как инструмент внутренних и внешних коммуникаций организации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 12. С. 124-129.

23. Маслова В.М. Вовлеченность работников как фактор достижения цели организации // Аудиторские ведомости. 2024. № 2. С. 219—222

24. Медведева, Н. В. Управление изменениями в организации: Учебное пособие / Н. В. Медведева. - Саратов: СГУ, 2022. - 215 с.

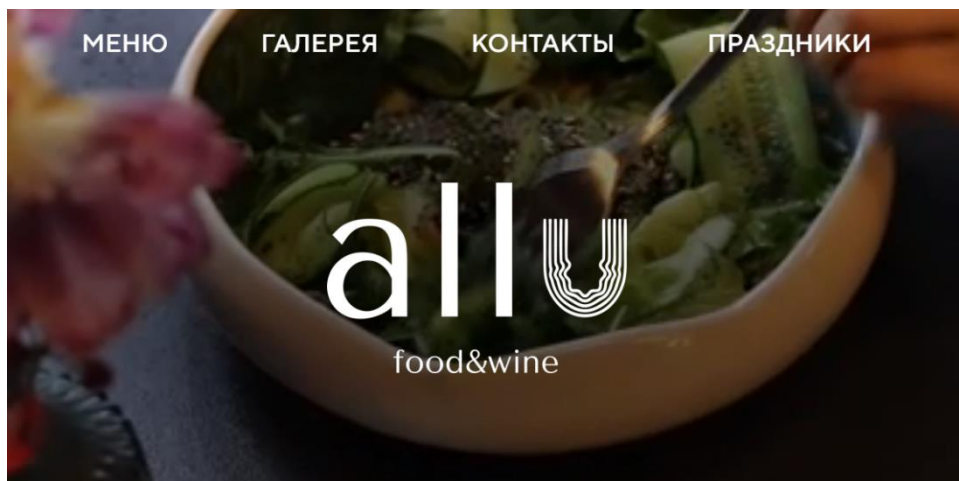
25. Модель управления изменениями Дж. Коттера, [Электронный ресурс]. — URL: <https://blog.bitobe.ru/article/model-upravleniya-izmeneniyami-dzh-kottera/?ysclid=m83jk60j4v996186610> (дата обращения 28.02.2025)

26. Мостовая Д.А., Ткачева Н.А. Неформальные коммуникации в организации: теоретические основы и методологические установки // Социология, 2023, С. 29-36

27. Оразгелдиев М. Современный взгляд на управление по целям на предприятии и основы стратегического планирования // Интернаука. 2022. № 10. С. 19-20
28. Официальный сайт Ресторан ALLU, [Электронный ресурс], URL: <https://allurest.ru/main> (дата обращения 28.02.2025)
29. Потемкин В.К. Социальные проблемы человекоориентированного управления предприятиями и организациями: сборник избранных научных статей / В.К. Потемкин - СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2021. -320 с.
30. Райченко А.В. Формализация задач управления организацией//Вестник университета. 2022. № 6. С. 48-55
31. Рубас А.К., Тлеппаев А.М. Совершенствование системы коммуникационного менеджмента в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2022. - № 5-3 (87). -С. 28-33
32. Субботина, Т.Н. Построение коммуникаций с потребителями в мессенджерах / Т.Н. Субботина, А С. Панкова // Вектор экономики. - 2021. - №1 (55). - С. 4.
33. Толпегина О.А. Оценка рыночной эффективности компаний в свете управления по ценностям и их целям // Финансовый менеджмент. 2020. № 4. С. 13-24.
34. Третьяков, О.В. Совершенствование процесса коммуникационного взаимодействия при организации управления персоналом компании / О.В. Третьяков // Московский экономический журнал. - 2021. - № 9. - С. 204-222.
35. Управление по целям – ключ к эффективности. bsc, mbo, kpi и другие, [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.topfactor.pro/blog/upravlenie-po-tselyam-klyuch-k-effektivnosti-bsc-mbo-kpi-i-drugie/?lang=en&ysclid=m83jf5g6bp42202201> (дата обращения 28.02.2025)

36. Федоришин М.И. Сплоченность как ключевой фактор эффективного функционирования и результативности команды // Cifra. Психология. - 2023. - № 1 (1). - С. 1-5.
37. Цветков В.Я. Управление с выбором цели // Современные технологии управления, 2022, С. 1-13
38. Цикл Деминга, или PDCA: улучшение процессов разработки и управление качеством продукта, [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.topfactor.pro/blog/upravlenie-po-tselyam-klyuch-k-effektivnosti-bsc-mbo-kpi-i-drugie/?lang=en&ysclid=m83jf5g6bp42202201> (дата обращения 28.02.2025)
39. Шинкарева Ю.Б., Коцалап С.А. Управление по целям, как метод интенсификации участия в управлении // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2020. № 2 (26). С. 3-10.
40. Щетинина Е.А. Управление корпоративными маркетинговыми коммуникациями и их бюджетом // Экономический вектор. 2021. № 1 (24). С. 64-70

Приложения



Приложение 1

FOOD & WINE Бранчи и знакомые с детства вкусы в авторском прочтении. Динамичное меню меняется сезонно.	Место для теплых встреч Источник силы и вдохновения. Каждый вечер в ALLU – это долгие разговоры по душам с бокалом любимого вина	Творческое коммьюнити В ALLU представлены арт-проекты Уральских креативных сообществ



ОСНОВНОЕ МЕНЮ
Действует ежедневно с 12:00 до 23:00



МЕНЮ ЗАВТРАКОВ
Действует ежедневно с 10:00 до 14:00

Мы за открытое общение, объединение людей и искренний
интерес друг к другу.
Отвечаем на самые популярные вопросы!

Ваш режим работы?

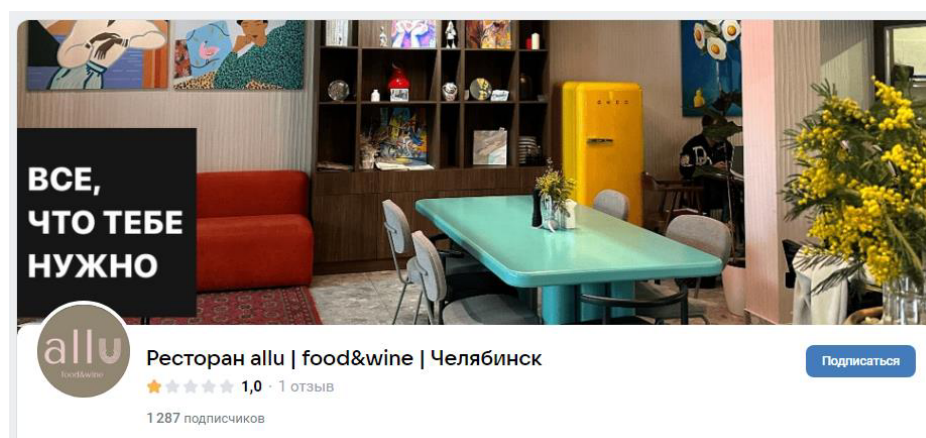
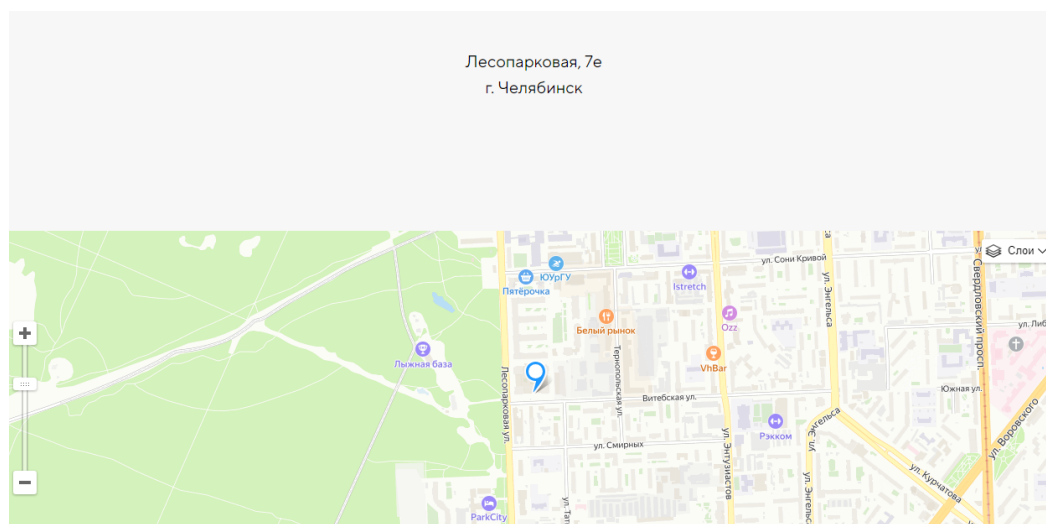
Расскажите о себе подробнее?

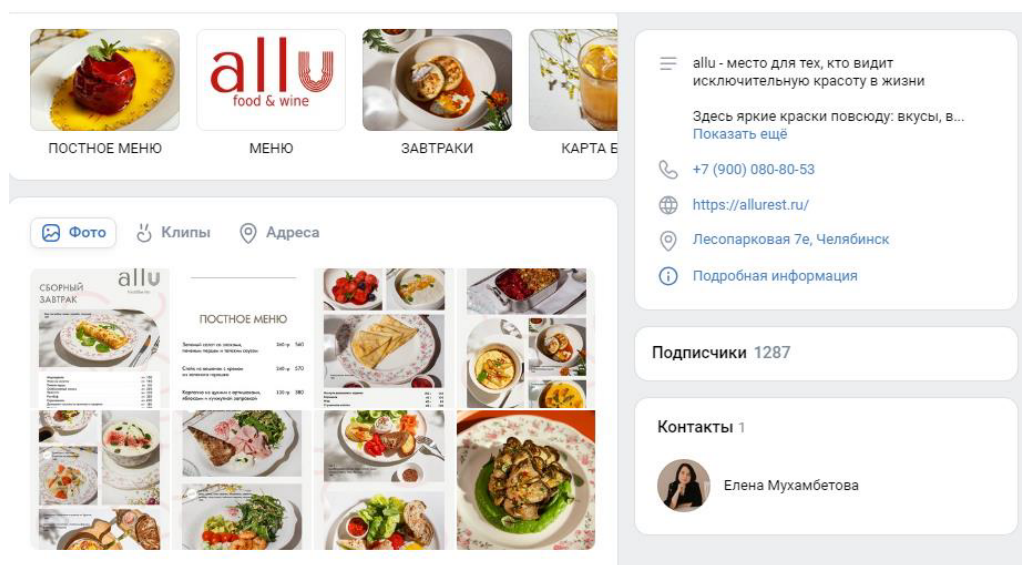
Что мне точно стоит попробовать?

Из каких вин состоит барная карта?

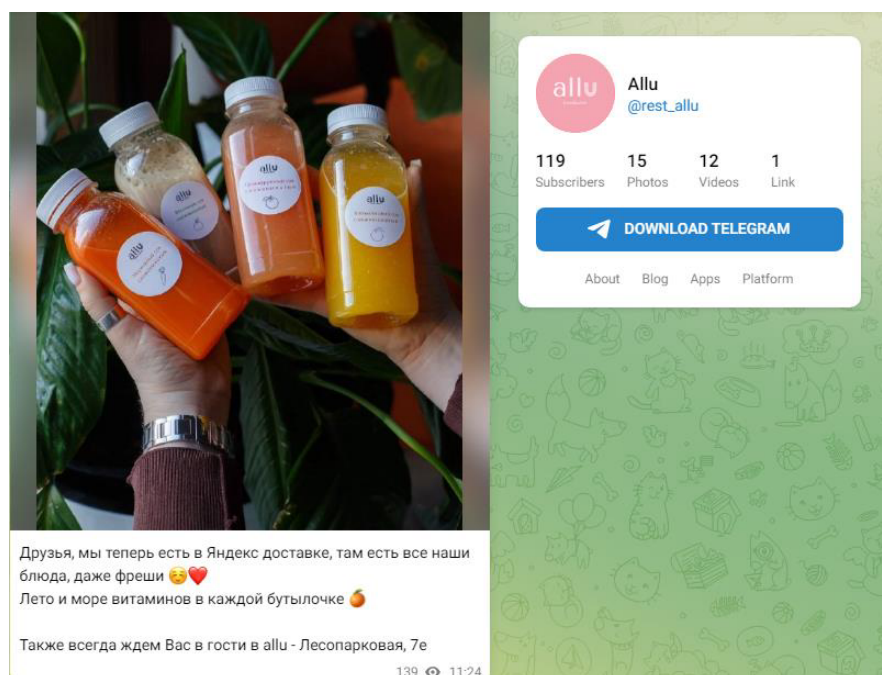
Я художник, могу ли я организовать у вас выставку?

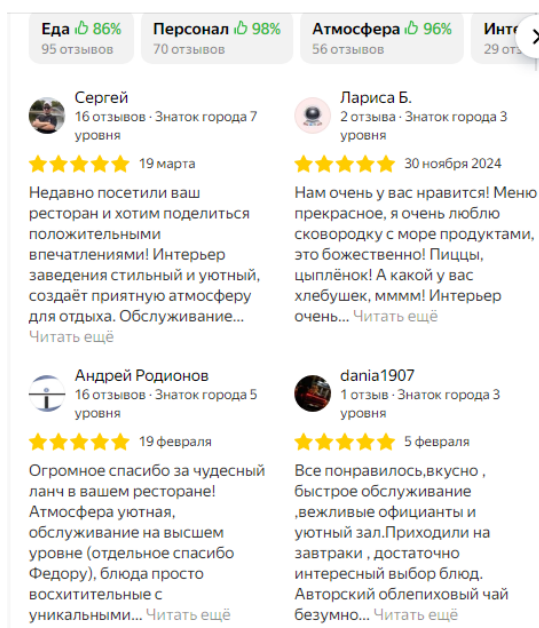
Приложение 2





Приложение 3





Приложение 4

Анкета для сотрудников ООО "Любимые вкусы" (ресторан Allu)

Тема: Оценка эффективности системы управления и внутренних коммуникаций

Уважаемые коллеги!

Просим вас принять участие в анонимном опросе, цель которого – улучшить систему управления и коммуникаций в нашей компании.

Ваши ответы помогут сделать работу более комфортной и эффективной.

1. Ваш стаж работы в компании:

- ☐ Менее 6 месяцев
- ☐ 6-12 месяцев
- ☐ 1-3 года
- ☐ Более 3 лет

2. Ваша должность:

- ☐ Управляющий/администратор
- ☐ Повар/су-шеф
- ☐ Официант/бармен
- ☐ Хостес
- ☐ Другое (укажите) _____

3. Насколько четко вам понятны ваши должностные обязанности?
- ☐ 1 (совсем не понятны) – ☐ 5 (полностью понятны)
4. Как часто вы получаете обратную связь от руководства?
- ☐ Ежедневно
 - ☐ 1-2 раза в неделю
 - ☐ Раз в месяц
 - ☐ Практически никогда
5. Удовлетворены ли вы скоростью принятия управленческих решений?
- ☐ Да, все оперативно
 - ☐ Иногда возникают задержки
 - ☐ Нет, решения принимаются слишком долго
6. Какими каналами коммуникации вы пользуетесь чаще всего?
(выберите до 3 вариантов)
- ☐ Личные встречи/планерки
 - ☐ WhatsApp/Telegram
 - ☐ Электронная почта
 - ☐ Доска объявлений
 - ☐ Другое (укажите) _____
7. Насколько эффективны, по вашему мнению, текущие каналы коммуникации?
- ☐ 1 (совсем не эффективны) – ☐ 5 (очень эффективны)
8. Сталкивались ли вы с проблемами из-за нехватки информации или ее несвоевременного получения?
- ☐ Да, часто
 - ☐ Иногда
 - ☐ Нет, таких проблем нет
9. Учитывается ли ваше мнение при принятии управленческих решений?

- Да, всегда
- Иногда
- Практически никогда

10. Хотели бы вы больше участвовать в обсуждении рабочих вопросов?

- ○ Да
- ○ Нет
- ○ Затрудняюсь ответить

11. Насколько вы удовлетворены текущей системой мотивации?

- ○ 1 (совсем не удовлетворен) – ○ 5 (полностью удовлетворен)

12. Достаточно ли в компании мероприятий по тимбилдингу?

- ○ Да, их достаточно
- ○ Нет, хотелось бы больше
- ○ Не участвую в них

13. Что бы вы предложили для улучшения работы компании?