



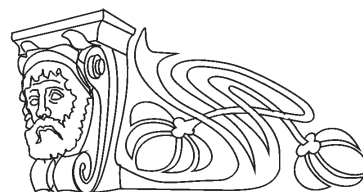
- ⁵ См.: Райзберг Б. А. Основы экономики и предпринимательства : учебник. М. : Просвещение, 2008. С. 44.
- ⁶ См.: Поршнев А. Г. [и др.]. Управление организацией : учебник для вузов по специальности «Менеджмент организации» / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. 4-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 24.
- ⁷ См.: Бердников Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. М. : ИНФРА-М, 2007. С. 11–12.
- ⁸ См.: Байделл Т. Указ. соч. С. 7–9.
- ⁹ См.: Яшкин М. Н. Развитие новых форм организации управления в регионе. Тольятти : Довгань, 2001. С. 86.
- ¹⁰ См.: Ерохина Л. И. Управление сферой бытовых услуг в условиях смешанной экономики. Тольятти : Довгань, 1995. С. 124.
- ¹¹ Там же. С. 218.
- ¹² См.: Яшкин М. Н. Указ. соч. С. 62.

УДК 005 (075.8)

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА РЕСТОРАННЫХ СЕТЕЙ

С. М. Гвоздева

Саратовский государственный университет
E-mail: gvsveta@inbox.ru



В статье рассмотрена корпоративная культура ресторанных сетей России, выделены ее основные элементы. Сформулировано влияние корпоративной культуры на процессы управления ресторанных сетей, работающих на основании договора франшизы.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности, корпоративный стиль, ресторанные сети, корпоративные стандарты.

Corporate Culture of Restaurant Chains

S. M. Gvozdeva

The article describes the corporate culture of restaurant chains in Russia, and the main elements of the corporate culture. Formulated impact of corporate culture on the management processes restaurant chains operating under a franchise agreement.

Key words: corporate culture, values, corporate identity, restaurant chains, corporate standards.

На российском рынке в настоящее время 60–70% ресторанов открывается крупными организациями, что составляет около 20% от общего количества уже существующих. Если рассматривать российскую и зарубежную практику, чаще всего крупные инвесторы развивают сети ресторанов, линии фаст-фуда. Для индивидуальных предпринимателей предпочтительно открывать небольшие заведения, например кофейни, в связи с тем, что на развитие сетей требуется гораздо больше денежных средств. В настоящее время, по разным оценкам, доля сетевых ресторанов составляет 25–35% рынка и продолжает увеличиваться. На протяжении последних 10–15 лет на российском рынке наблюдается активная экспансия глобальных сетей. Так, первыми международными игроками, которые вышли на российский рынок, стали «Pizza Hut» (с 1989 г.), «McDonald's»

(с 1990 г.), «KFC» (с 1989 г., с 2005 по 2011 г. в рамках «Ростик'с-KFC»), «Baskin-Robbins» (с 1992 г.), «Sbarro» (с 1997 г.) и «Subway» (с 1998 г.). В 2008 г. в России уже работало около 30 сетей общественного питания, под управлением которых находилось около 690 заведений. В I квартале 2011 г. международные сети занимали около 18% рынка общественного питания (по числу заведений)¹.

В настоящее время деятельность большинства ресторанных сетей в России построена на основании договора франшизы. Для франчайзинговой системы характерна сильная корпоративная культура, которая функционирует на уровне общих целей, ценностей, традиций и представлений. Франчайзер продает в виде франшизы свою интеллектуальную собственность, а именно: корпоративный стиль, корпоративную культуру, меню, стандарты работы, а в случае известных брендов – лояльных клиентов.

По мнению автора, корпоративный стиль – это набор графических форм в виде оригинального названия, логотипа, знака, интерьерного дизайна, рекламы, которые помогают ресторану выделяться и быть узнаваемым среди других заведений общественного питания.

Корпоративная культура определяет уникальность и неповторимость каждой организации. По мнению Л. И. Дорофеевой, сильная организационная культура определяется следующими составляющими: сильным лидерством; наличием четкой системы ценностей, признаваемой и разделяемой работниками организации; направленностью ценностей на достижение целей организации; степенью преданности работников ценностям организации².



Ядром корпоративной культуры являются ценности, которые ориентируют индивида на то, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Формирование корпоративной культуры связано с видением ценностей компании в будущем, определением направлений воздействия на сотрудников для «привития» им ценностей и морально-этических норм организационной культуры.

Одним из основных критериев по франшизе является соблюдение стандартов. Если рассматривать этот элемент корпоративной культуры, то его можно отнести к нормам (правилам) организации деятельности ресторана и коммуникаций внутри заведения и работы с поставщиками. Для этого франчайзеру необходимо создать библиотеку стандартов, которая будет на 100% покрывать все бизнес-процессы от приемки грузов до правил приема персонала, не говоря уже о стандартах приготовления и продажи блюд. Отсутствие стандартов в какой-либо части неминуемо приведет к тому, что управлять всей системой бизнеса, в том числе гарантировать качество и безопасность потребителям, будет сложно.

В своей работе ресторанные сети используют корпоративные стандарты. Корпоративный стандарт – согласованный и утвержденный внутренний нормативный документ, определяющий комплекс требований к организации деятельности исполнителей, круг ответственных лиц за их соблюдение, систему вознаграждения/наказания за выполнение/невыполнение установленных норм, – является необходимым и достаточным основанием для определения перечня контрольных критериев оценки³.

Описания корпоративной культуры отражаются в конкретных управленческих документах (например кодекс компании) и документах, регламентирующих организационную структуру и основные процессы управления персоналом (например приказы по личному составу, должностные инструкции и т.д.).

Существуют методы поддержания и укрепления организационной культуры, которые связаны с выработанной стратегией развития ресторана: поведение руководителя; заявления, призывы, декларации руководства; обучение и повышение квалификации сотрудников; система стимулирования; критерии отбора в ресторан; организационные традиции и порядки, а также внедрение корпоративной символики ресторана.

При управлении рестораном необходимо учитывать тот момент, что корпоративная культура может влиять на:

- мотивацию сотрудников ресторана;
- привлекательность ресторана как работодателя, что отражается на текучести кадров;
- нравственность каждого сотрудника, его деловую репутацию;

- производительность и эффективность трудовой деятельности;
- качество работы сотрудников;
- характер личностных и производственных отношений в ресторане;
- культуру ресторанного сервиса и т.д.

Рассмотрим данные факторы более подробно. Организации, где система мотивации эффективна, отличаются относительно невысоким (и управляемым) уровнем текучести персонала, высокими рыночными и экономическими показателями, ярко выраженной клиентской ориентацией, устойчивым качеством продукции и услуг, благоприятной внутренней атмосферой. Например, находясь в подобном ресторане, можно заметить благожелательное отношение сотрудников друг к другу и к посетителям, сотрудники положительно отзываются о работе в разговорах с друзьями и знакомыми. Ресторан имеет положительный имидж как на рынке, так и в обществе.

У каждого менеджера с персоналом ресторана имеется своя методика формирования дисциплины в коллективе, и для уверенности он должен заботиться об удовлетворенности персонала своим местом и о качестве обслуживания клиентов.

Официанты и повара, которым нравится выполнять свои обязанности, стремятся выложиться на своем месте, доказать свою состоятельность и сделать работу качественно, поскольку они знают, для чего все это делается, правильно мотивированный персонал не нуждается в дополнительных стимулах. И все же менеджеру по персоналу ресторана необходимо периодически пересматривать систему вознаграждения и взысканий за успехи в труде и серьезные промахи. Менеджеру необходимо индивидуально подходить к системе поощрения сотрудников, оценить цели и ценности, которые ставят перед собой сотрудники ресторана: для кого-то лучшей похвалой будет денежная премия, кто-то захочет получить подарок в виде сувенира, кому-то захочется взять себе «частичку» ресторана.

В качестве поощрения барменов и поваров за заслуги на мероприятиях, за рейтинг отзывов в книге жалоб и предложений может служить дополнительное обучение за счет заведения. Официальные курсы барменов или менеджеров могут позволить себе не все, и не всем они нужны. Зато желание получить такой грант выявит наиболее перспективных управленцев и партнеров по ресторанному делу. Такой вид поощрения уже активно используется в разных отраслях, где квалификация играет роль в рентабельности бизнеса, и ресторанный бизнес – не исключение.

Не менее действенный способ мотивации персонала – соревнование. Здесь необходим подход справедливости: высокими наградами премировать действительно лучших работников. Соревновательный стиль работы обеспечивает



наилучшее понимание целей и задач ресторана всеми сотрудниками, а также культивирует чувство причастности каждого к результатам труда всего коллектива.

Также корпоративная культура ресторана обеспечивает мотивацию сотрудников без каких-либо денежных выплат, создавая благоприятный климат для работы.

Социальная политика ресторана является важным способом мотивации персонала ресторана и подразумевает разработку, реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудников. Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и защиту. Например, наличие комплекса элементов корпоративного стиля рождает у персонала чувство принадлежности именно к этому ресторану, гордость, так как сотрудники превращаются в единый коллектив со своими законами, правами и обязанностями. Но очень важно, чтобы все элементы корпоративного стиля были четко прописаны и выполнялись всеми сотрудниками ресторана.

Чем более интересен социальный пакет для сотрудника ресторана, тем больше они держатся за работу именно в этом ресторане. Поддержка в обучении и профессиональном росте, спецодежда с логотипом заведения, медицинское страхование здоровья, коллективные походы в спортзал, корпоративные праздники – все работает на мотивацию персонала и создает неповторимую атмосферу ресторана.

Существует два фактора привлекательности ресторана как работодателя: материальные и нематериальные. К материальным факторам относят уровень дохода сотрудников ресторана и социальную политику, которые мы рассмотрели выше, к нематериальным – карьерные возможности, репутация ресторана и общая атмосфера внутри заведения.

Также следует отметить, что корпоративная культура влияет на текучесть кадров. В ресторанном рынке бытует мнение, что текучесть кадров – это неотъемлемая составляющая работы любого заведения общественного питания. Персонал перетекает из одного заведения в другое, рассчитывая даже на незначительное увеличение зарплаты. В некоторых местах за год меняется до 70% персонала⁴. Официант редко задерживается на одном месте в течение продолжительного срока, что связано в основном с системами штрафов, конфликтами с руководством, невысокими окладами, отсутствием перспектив роста и методов стимулирования. Поиск нового сотрудника, его адаптация и обучение требуют значительных материальных и временных затрат.

Одним из способов развития корпоративной культуры является помощь в адаптации нового

сотрудника при приеме на работу, а также передача преемственности традиций, правил работы с гостями и другими службами заведения, стандартов работы, ритуалов делового и внеслужебного общения.

В ряде компаний при приеме на работу нового сотрудника проводится знакомство и введение в должность, однако чаще всего их бывает недостаточно. Существует дополнительный способ – «Папка новичка», которая представляет собой собрание всей необходимой для работы в компании информации, после изучения которой на все вопросы сотрудника может ответить его наставник или руководитель.

При наборе персонала главными критериями являются наличие у кандидатов профессиональных навыков, деловых качеств: дисциплинированность и ответственность; уровень мотивации; психологические черты; отсутствие конфликта между интересами кандидата и ресторана; способность к обучению. К деловым качествам сотрудников можно также отнести: степень самостоятельности в выполнении должностных обязанностей; четкое выполнение требований по сервису; качество и результативность работы; ответственность и умение адаптироваться к новым условиям.

Для реального контроля и объективного подхода к каждому участнику независимо от личных отношений необходимо разработать систему оценивания и определить допустимое число ошибок в ответах на вопросы. Для того чтобы участники знали буквально, что их ждет, следует расписать так называемые типовые формы решений аттестационной комиссии, указав как самый положительный результат, так и самый негативный.

Каждый член коллектива становится единым целым с теми товарами и услугами, которые предоставляет ресторан. Культура поведения работника ресторана включает в себя все стороны внешней и внутренней культуры человека, а именно: правила обхождения и обращения; умение правильно выражать свои мысли; соблюдать речевой этикет. Тактичное поведение работников ресторана складывается из ряда факторов, и главный из них – умение не замечать ошибок и недостатков в поведении гостей, не акцентировать на них внимания, не проявлять излишнего любопытства к их одежде, обычаям, традициям. Работнику ресторана необходимо уметь грамотно, ясно излагать свои мысли. За культурой речи, как и за тоном, нужно следить постоянно. Культура речевого этикета предполагает не только умение говорить, но и умение слушать. Внимательно выслушать собеседника, не перебивая его, и проявить при этом искреннее участие – искусство. Гость с первого шага при входе в ресторан и до самого выхода из него должен чувствовать уважение к себе⁵.



Производительность труда в ресторане определяется количеством выпущенной продукции или суммой товарооборота, приходящегося на одного работника за определенное время (смену, месяц, квартал, год). Количество выработанной работником продукции устанавливается в блюдах, штуках, килограммах, а сумма оборота – в рублях. Увеличение производительности труда сотрудников ресторана, с одной стороны, позволяет увеличить количество выпускаемой продукции, снизить себестоимость продукции, с другой, создает условия для улучшения обслуживания населения. В ряде ресторанов может применяться комплексная механизация и автоматизация производственных процессов, что предполагает использование универсального технологического оборудования, внедрение современных высокопроизводительных машин и аппаратов, организация поточных линий для производства различных видов полуфабрикатов и готовых блюд. В то же время увеличение количества блюд может привести к снижению качества выпускаемой продукции, что в дальнейшем повлияет на снижение прибыли ресторана, поэтому повышение результативности ресторана нельзя рассматривать только как увеличение товарооборота.

Составляющие успеха ресторана зависят от наличия профессионального шеф-повара, необычной атмосферы, изысканного меню, выполненного по лучшим кулинарным канонам, команды официантов, способных демонстрировать безупречный сервис. Производительность труда связана не только с показателями количества изготовленной продукции шеф-поваром и поварами ресторана, но и качественными показателями обслуживания гостей. Непрофессиональная работа официанта или бармена может испортить все остальные составляющие успешной деятельности ресторана.

Каждый сотрудник ресторана согласно сложившейся корпоративной культуре понимает, что качество работы складывается из постоянного внимания к потребностям гостей. Персонал любого ресторана должен быть открыт для перемен и новых путей постоянного совершенствования обслуживания клиентов.

Для оценки качества работы персонала ресторана можно использовать аттестацию. Метод аттестации не привлек к себе пристального внимания в ресторанной среде. Возможно, потому, что проведение аттестации вызывает некое волнение в коллективе, а в ресторане волнений хватает и без этого. Может быть, руководство боится возникновения конфликтных ситуаций среди сотрудников. Аттестация выполняет следующие мотивирующие задачи:

– создает возможность для откровенного обсуждения проблем со стороны аттестуемых;

– при использовании в ресторане методов равной оплаты аттестация – отличный повод для изменения ситуации;

– усиливает ориентацию на успех, приводит к индивидуальной удовлетворенности;

– по результатам аттестации для участников открываются реальные перспективы служебного роста, что способствует их развитию и усилению мотивации⁶.

Для проведения аттестации необходимо определить ее участников: официанты или повара, метрдотели или бармены и т.д. Вторым этапом является определение тех областей знаний и практических навыков, которые более всего нуждаются в оценке и коррекции. Для официантов важными факторами, подлежащими оценке, могут быть: знание сервиса на практике, знание винной карты и меню, знание иностранного языка, определение уровня внимания, умение переключаться и т.п.

Для новых официантов необходимо проводить тренинги, обучая их всем шагам профессионального ресторанного обслуживания. На регулярной основе следует практиковать обучение действующих постоянных официантов для совершенствования их навыков и поддержки внимания к сервису ресторана и администраторов зала, увеличивая их знания по управлению персоналом, сменой, уровнем продаж и мотивацией сотрудников ресторана.

Немаловажную роль играют и взаимоотношения персонала. Например, в Москве из-за большой текучести сотрудников ресторана персонал многонационален, поэтому необходимо соблюдать уважительное отношение друг к другу независимо от положения и культурных различий. Характер личных и производственных взаимоотношений в организации зависит от личностных качеств и стиля руководства руководителя и связи каждого сотрудника ресторана между собой. Например, официанты почти не заинтересованы в эффективном труде, что часто связано с неверным подходом менеджера по персоналу к отношениям с сотрудниками, которое выражается в излишней гибкости или жесткости.

Корпоративная культура современных ресторанных сетей в России в большой мере соответствует культуре традиционных организаций, где преобладают такие ценности, как дисциплина, порядок, исполнительность, подчинение. Современные экономические условия требуют от ресторанных сетей постоянного совершенствования качества обслуживания, производства новых продуктов, что создает устойчивые конкурентные преимущества для выживания в долгосрочной перспективе.

Примечания

¹ См.: Международные ресторанные сети атакуют Россию. URL: <http://marketing-rbc.livejournal.com/2613.html> (дата обращения: 20.09.2012).



- ² См.: Дорofеева Л. И. Формирование инновационной культуры организации // Изв. Саратов. гос. ун-та. Нов. сер. 2010. Т. 10. Сер. Экономика. Управление. Право, вып. 1. С 45.
- ³ См.: Аксакова Н. В. Организационная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности // Управление персоналом. 2009. №13. С. 14.
- ⁴ См.: Янченко В. А. Мотивация персонала ресторана // Школа гостеприимства. 2007. № 11.
- ⁵ См.: Личностные качества персонала ресторана и возможность повышения по службе. URL: <http://www.hotres.ru/articles/63/1910/> (дата обращения: 15.09.2012).
- ⁶ См.: Оценка деятельности персонала ресторана. URL: <http://horeca.artpeople.ru/articles/activity/> (дата обращения: 10.09.2012).

УДК 339.5

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ЭКСПОРТА

В. С. Круглов

Саратовский государственный социально-экономический университет
E-mail: vadim885@rambler.ru



В статье рассматриваются основные проблемы развития отечественного промышленного экспорта в современных условиях международного разделения труда. Обоснована необходимость развития отечественного экспорта по пути увеличения доли промышленной продукции. Теоретические предложения подкреплены статистическими данными, характеризующими особенности развития отечественного экспорта. Предложены основные направления стимулирования отечественного промышленного экспорта.

Ключевые слова: международное разделение труда, внешнеэкономическая деятельность, отечественный промышленный экспорт.

Problems and Prospects of Domestic Industrial Export Extension

V. S. Kruglov

The paper considers major problems of domestic industrial export development in contemporary conditions of evolution of international division of labors. The necessity of domestic exports by increasing the

share of industrial output. The theoretical proposals backed by statistical data characterizing features of the development of domestic exports. The main directions of domestic industrial export stimulation are offered.
Key words: international division of labor, foreign economic activity, national industrial export.

В настоящее время внешнеторговый товарообмен между странами и хозяйствующими субъектами развивается весьма активно. Особый рост в последнее время показывает экспорт готовой продукции, и в первую очередь машинотехнической. Ведущие страны мира прикладывают значительные усилия в плане развития промышленного экспорта, увеличения поставок на внешний рынок готовой продукции, высокотехнологичной инновационной продукции. Собственно, и основу мирового экспорта составляет именно экспорт машинотехнической продукции – более 60% от общего объема (рис. 1)¹.

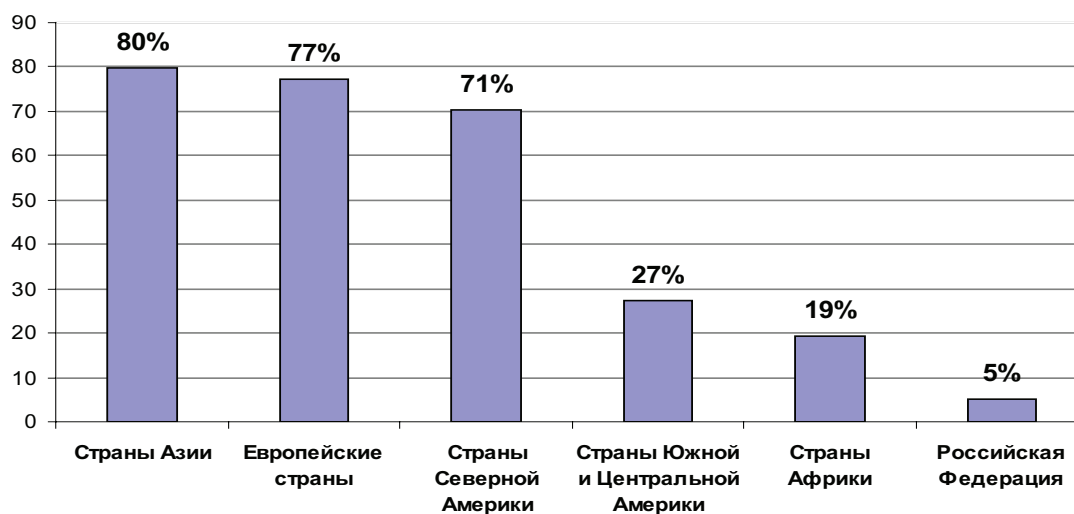


Рис. 1. Доля промышленной продукции в экспорте стран мира