

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ
СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Студентки 4 курсу, 1 групи,
спеціальності 073 «Готельно-
ресторанний менеджмент»
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

(підпис студента)

Науковий керівник
д.е.н., проф.

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
к.е.н, доц.

(підпис гаранта)

Бахтар
Вікторії
Вікторівни

Мазаракі
Анатолій
Антонович

Ткачук
Тетяна
Михайлівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ А. А. Мазаракі
«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускнй кваліфікаційнй роботі студентів

Бахтар Вікторії Вікторівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускнй кваліфікаційнй роботи: «Розвиток лідерства в колективі ресторану «Soul cafe», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2420

2. Строк здачі студентом закінченй роботи: 02 червня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи – дослідження методичних та прикладних засад формування розвитку лідерства в колективі ресторану «Soul cafe», м. Київ

Об'єктом дослідження є процес формування розвитку лідерства в колективі ресторану «Soul cafe», м. Київ

Предметом дослідження є методичні та прикладні засади формування розвитку лідерства в колективі ресторану «Soul cafe», м. Київ

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

**РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ
РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М. КИЇВ**

- 1.1. Теоритичні засади розвитку лідерства
- 1.2. Оцінка діяльності ресторану
- 1.3. Діагностика стратегії управління персоналом та лідерства

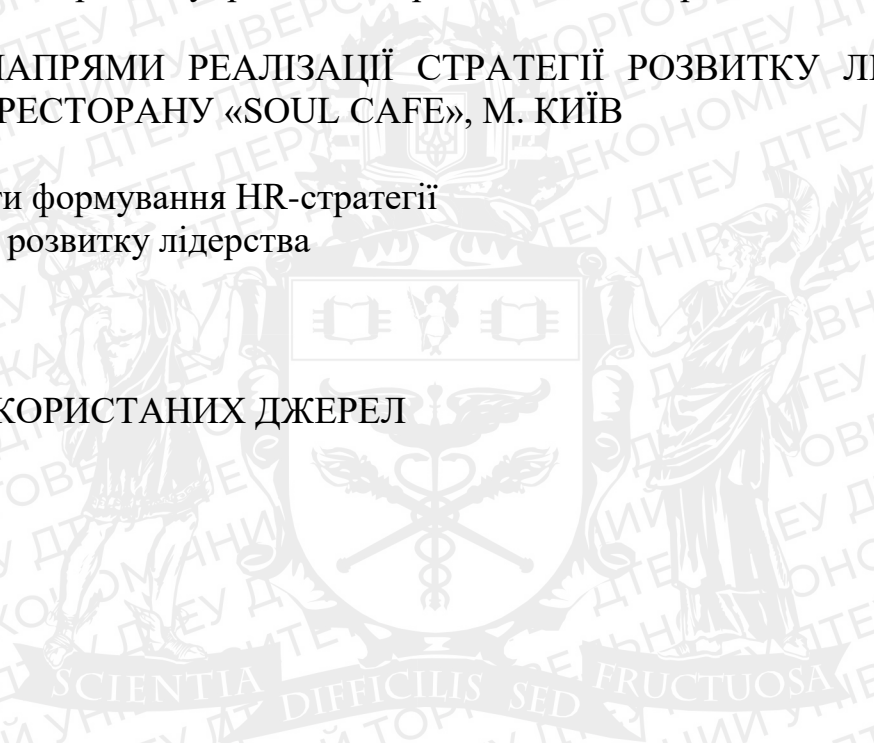
**РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В
КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М. КИЇВ**

- 2.1. Пріоритети формування HR-стратегії
- 2.2. Програми розвитку лідерства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ



5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 30.09.2022	01.09.2022 30.09.2022
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	30.09.2022 30.12.2022	30.09.2022 30.12.2022
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	01.02.2023 02.03.2023	01.02.2023 02.03.2023
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.03.2023 23.05.2023	07.03.2023 23.05.2023
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	24.05.2023 29.05.2023	24.05.2023 29.05.2023
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	02.06. 2023	02.06. 2023
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	03.06.2023	03.06.2023
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії		
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «14» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н., проф.

(підпис)

А. А.Мазаракі
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми к.е.н, доц.

(підпис)

Т.М. Ткачук
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

В. В. Бахтар
(ініціали, прізвище)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи:

Студент Бахтар Вікторія виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає усім вимогам.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів з підрозділами, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У роботі проаналізовано та узагальнено теоретичні та практичні засади організації роботи служби персоналу в ресторанному бізнесі. Проведено оцінку ефективності роботи керівника та процесів розвитку лідерства у колективі.

Студентом були розроблені напрями удосконалення лідерства у колективі та здійснено обґрунтування запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу:

Випускна кваліфікаційна робота студента може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

_____ (прізвище, ініціали)

Гарант освітньої програми: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри: _____

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М.	
1.1. Теоритичні засади розвитку лідерства.....	9
1.2. Оцінка діяльності ресторану.....	15
1.3. Діагностика стратегії управління персоналом та лідерства	31
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М. КИЇВ	
2.1. Пріоритети формування HR-стратегії.....	36
2.2. Програми розвитку лідерства	47
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	62

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку та оновлення всіх сфер суспільного життя проблема лідерства стає особливо актуальною, оскільки суспільство потребує лідерів, здатних об'єднати людей для досягнення поставленої мети та створити сприятливі умови для його подальшого розвитку.

Лідер відіграє центральну роль в організації колективної діяльності групи, до якої він належить, і регулює міжособистісні відносини. Таким чином лідер є центром конвергенції групових інтересів. Лідер передає знання, навички та моральні цінності оточуючим. Особистісні позитивні якості керівника є зразком для наслідування та предметом поваги оточуючих. Розвиток організаторських та управлінських якостей керівника є проблемою його власного навчання та виховання. Лідеру необхідно створити і згуртувати колектив або групу, визначити її цілі, визначити завдання, необхідні членам групи, визначити засоби і резерви досягнення мети, забезпечити контроль виконання.

Метою роботи є дослідження розвитку лідерства в колективі суб'єкту ресторанного бізнесу та обґрунтування шляхів підвищення ефективності.

Для досягнення поставленої мети виконані такі завдання:

- розглянуто прикладні засади розвитку лідерства ресторану «SOUL CAFE», м. Київ
- здійснено оцінку діяльності ресторану
- проведено діагностику стратегії управління персоналом та лідерства
- напрями реалізації стратегії розвитку лідерства в колективі ресторану «SOUL CAFE», м. Київ
- Пріоритети формування HR-стратегії
- Програми розвитку лідерства

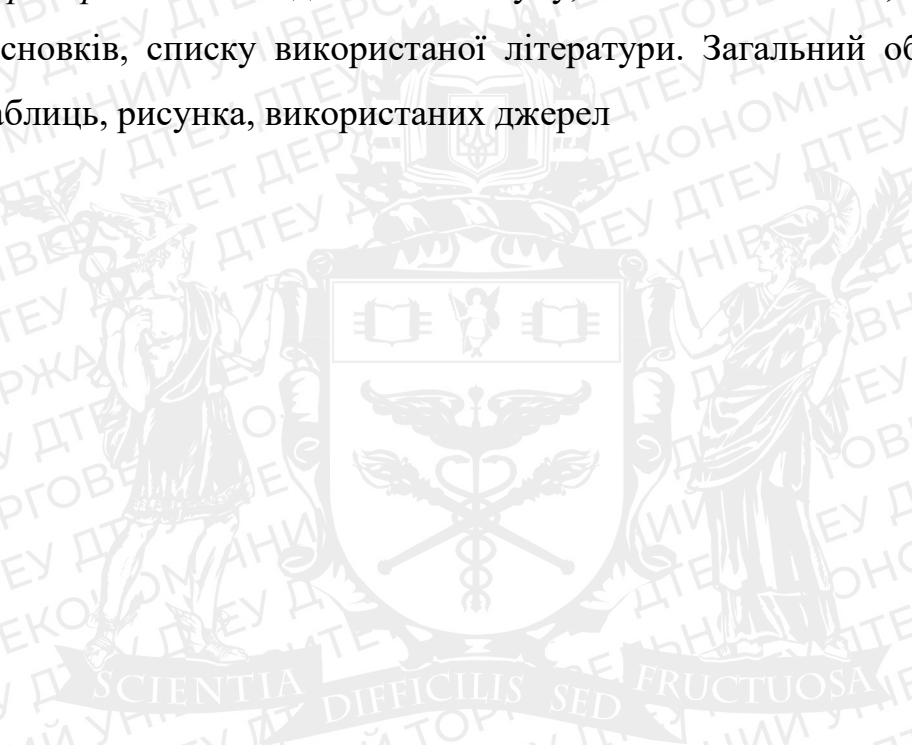
Об'єктом дослідження є процес розвитку лідерства у ресторанному бізнесі.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади та прикладні рекомендації розвитку лідерства у ресторанному бізнесі.

Отже, проблема виявлення та ефективного використання розвитку лідерства є актуальною на сьогоднішній день, що й зумовило обрання даної теми випускної кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення менеджменту, сучасної економічної теорії, сучасні концепції розвитку лідерства підприємницькою діяльністю.

Структурно робота складається з вступу, основної частини, яка налічує 2 розділи, висновків, списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи – сторінок, таблиць, рисунка, використаних джерел



РОЗДІЛ 1

ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА

РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М.КИЇВ

1.1 Теоритичні засади розвитку лідерства.

Ця частина буде присвячена теоретичним аспектам лідерства в ресторанному бізнесі. Будуть розглянуті основні теорії лідерства, такі як трансформаційне, ситуаційне та шлях-цілі. Важливо відзначити, що кожна з цих теорій має свої сильні та слабкі сторони, які повинен враховувати керівник, коли застосовує їх в ресторанному бізнесі.

Розвиток лідерства - це складний процес, що включає в себе різноманітні теорії, концепції та підходи. Основні теорії розвитку лідерства можуть бути узагальнені наступним чином:

Теорія контингентного лідерства: Ця теорія зосереджується на тому, що краще працювати з підлеглими за різними підходами, залежно від ситуації. Наприклад, в деяких випадках, демократичний стиль лідерства може працювати краще, в той час як в інших випадках, авторитарний стиль може бути більш ефективним.

Трансформаційне лідерство: Ця теорія акцентується на розвитку високих стандартів, мотивації підлеглих і надання їм можливості для розвитку, що допоможе досягти високих результатів. Цей підхід включає в себе використання різноманітних інструментів для мотивації, включаючи надання зворотного зв'язку, підтримки і навчання.

Самокероване лідерство: Ця теорія зосереджується на тому, що кожен з нас може стати лідером, якщо ми знаємо свої цілі і маємо відповідні навички. Лідер повинен мати віру в себе і відповідальність за свої дії.

Ці теорії є основою для розвитку лідерства.

Лідерство - це процес впливу на людей з метою досягнення спільної мети. Розвиток лідерства базується на вивченні теоретичних підходів, які допомагають краще зрозуміти принципи, якими керуються лідери, і допомагають формувати власні навички лідерства. Однією з основних теорій лідерства є *теорія харизми*,

запропонована Максом Вебером. Згідно з цією теорією, лідер має харизматичні якості, які дозволяють йому отримувати підтримку і слідування своїм послідовникам. Ці якості можуть бути природними або розвинутими в результаті тренування.

Іншою теорією лідерства є *теорія ситуаційного керівництва*, запропонована Герсі Фідлером. Ця теорія стверджує, що ефективність лідера залежить від того, які ситуації виникають. Відповідно до цієї теорії, лідер повинен використовувати різні стилі керівництва в залежності від ситуації. У моделі використовуються три ситуаційні змінні: стосунки в колективі, структурованість роботи та посадова влада, які представлені на рис. 1



Рис. 1.1. Модель ситуаційного лідерства Ф. Фідлера

Цими змінними, які охарактеризовані на рис. 2, визначається ступінь контролю ситуації в моделі.



Рис. 1.2. Змінні, які визначають ступінь контролю ситуації в моделі

Дана модель відображає зв'язок між ситуаційними змінними, тобто змінними, від яких залежить поведінка лідера в тій чи іншій ситуації, між обраним стилем лідерства залежно від цих змінних та рівнем виконання робіт.

Крім того, ефективного керівника-лідера з-поміж інших вирізняє певна система якостей: творча обдарованість, високий рівень інтелекту, харизматичність, ініціативність, упевненість у своїх силах та інше. Сприятливість ситуації по відношенню до конкретного використаного стилю визначається через три раніше розглянуті ситуаційні змінні (рис. 2). Це означає, що ефективність лідерства залежить від того наскільки ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей.

Системна теорія лідерства. Саврук О.Ю. стверджує, що лідерство – це процес організації міжособистісних відносин в групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і вивчати його потрібно з погляду цілей та задач групи, хоча і структура. Також, на лідерство суттєвий вплив здійснює обраний стиль керівництва. Оскільки, як зазначалось раніше лідерство і керівництво є взаємопов'язане, але не тотожне, тому розглянемо чотири стилі керівництва, представлені на рис. 3:



Рис. 1.3. Види стилів керівництва

Розглянемо детальніше кожний стиль керівництва (рис. 4):

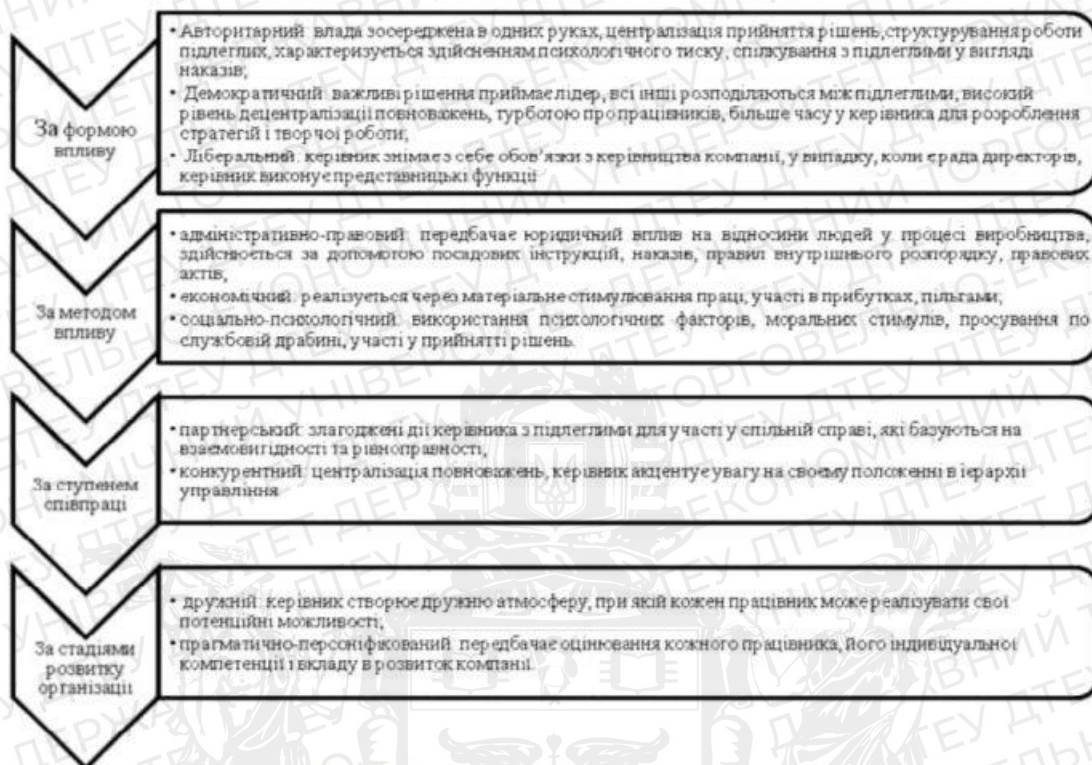


Рис. 1.4. Детальний опис стилів керівництва

Залежно від стадій розвитку організації керівник змінює свій стиль керівництва, так як це зумовлено умовами зовнішнього середовища і внутрішніми стратегіями організації. Ситуативні теорії, виявивши взаємозв'язок між характером ситуації та проявами лідерства допомогли довести хибність ідеї про існування універсального набору лідерських якостей. Але виключно ситуативний підхід у поясненні лідерства є неправильним. Ситуація лише створює можливість для появи потенційного лідера, яка не обов'язково має бути реалізована. Зокрема, деякі вчені вважають, що модель ефективного лідерства базується на тому, що лідерство ситуаційне. На ефективне лідерство впливають деякі особистісні якості. Потреба в них зумовлена специфікою ситуації й особливостями поставлених завдань. У цьому разі необхідне поєднання особистісних рис із професійною компетентністю.

Для ефективного лідера необхідно вміти:

- здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації;
- моделювати складну ситуацію;
- прораховувати ризик;
- змінювати організаційну структуру й культуру.

Можна з впевненістю говорити про те, що в ефективності керівництва вирішальну роль можуть відіграти додаткові, ситуативні чинники: потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги і вплив середовища, інформація та інше. Наведемо порівняльну характеристику вищезазначених теорій лідерства у таблиці 1.1:

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теорій лідерства

Критерії	Харизматична теорія	Ситуаційна теорія	Системна теорія
Харизма	+	-	-
Взаємовідносини між лідером та членами групи	-	+	+
Авторитет керівника	+	+	+
Колективне прийняття рішень	-	-	+
Посадові повноваження керівника	+	+	-
Структурованість роботи	-	+	-

Джерело: Створено авторами на основі опрацювання літературних джерел

Провівши порівняльну характеристику, можна зробити висновок, що найефективнішою є ситуаційна теорія, оскільки вона поєднує не тільки вплив ситуаційних факторів, але й особисті якості керівника. Але, на наше переконання всі теорії лідерства взаємодоповнюють одна одну, а тому розглядати їх слід у сукупності. Як можна відмітити, що ефективне лідерство напряду залежить від обраного стилю керівництва. Оскільки ми розглядаємо ідеальну ситуацію, що керівник та лідер є однією особою, то ефективне лідерство буде містити наступний вигляд: Ефективне лідерство = Складові харизматичної теорії + складові системної теорії + складові ситуаційної теорії + складові стилю

керівництва. На нашу думку, лідерство перш за все пов'язано з особистісними якостями. Якщо людина володіє цими якостями, або вони закладені в неї з народження, вона зможе ефективно, а головне, не використовуючи формальну владу вести послідовників в правильному напрямку для досягнення спільних цілей. Але, при цьому, велике значення мають ситуаційні фактори та взаємовідносини в колективі.

Висновок такий, що в сучасних умовах лідерство дасть нам змогу підняти людське бачення на рівень більш широкого світогляду, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також сформувати особистість здатну досягти великих результатів за допомогою своїх не ординарних здібностей. Процес лідерства дасть змогу вдосконалити внутрішньоуправлінську структуру відносин в організації, забезпечити постійний рух вперед для досягнення найкращих результатів, корисних як для суспільства, так і країни в цілому. В даному дослідженні було проведено аналіз теорій лідерства, проаналізовано чинники їх становлення та виявлено їх взаємозв'язок. Також, було визначено взаємозв'язок між керівництвом та лідерством, а саме їх подібність та відмінність. Було представлено стилі керівництва та з'ясовано їх роль у формуванні ефективного лідерства. Для формування засад ефективного лідерства було сформовано порівняльну таблицю із виділенням основних критеріїв, притаманним цим теоріям. Заключним етапом дослідження є осмислення основних засад ефективного лідерства. Досі залишається не розкритим питання ефективного лідерства. Ведуться дискусії стосовно того, ефективний лідер це набуте явище чи ні? В розрізі нашого дослідження ми спробували сформулювати ефективну модель лідерства. В результаті чого, ми отримали, що ефективне лідерство залежить від різних об'єктивних та суб'єктивних факторів.

З вище сказаного, робимо висновок, що різні вчені, люди трактують лідерство порізно, хоча суть теорій є схожею. Розглянемо декілька теорій на прикладі ресторанного закладу «SOUL CAFE», а для цього оцінемо діяльність ресторану.

1.2 Оцінка діяльності ресторану.

Головна сторінка веб-сайту кафе - <https://www.instagram.com/soulcafe10/>.

Soul café – це не велике кафе в Києві. Заклад відкрили у 2015 році, зараз заклад працює вже 9 років. Soul Cafe розташоване на Русанівській набережній. Заклад являє собою невелике домашнє кафе, розбите на кілька функціональних зон - вхідна група, загальний гостьовий зал з різними варіантами посадки від високих барних стійок для швидкого перекусу до затишних м'яких диванчиків для неквапливої вечері, і витягнутий уздовж торцевої стіни бар. Додатковий бонус кафе – невелика дитяча зона з різноманітними настільними іграми, альбомами для малювання та іграшками. Щочетверга в Soul Cafe проходять безкоштовні кіносеанси.

Soul Cafe на Лівобережній ідеально підійде для сімейних посиденьок у вечірній час, зустрічей зі старими друзями або для романтичних побачень. Заклад не просто називається, як душа. Тут дуже затишно та комфортно, вже на вході відчувається атмосфера невимушеності та розслабленості. Ви знайдете все необхідне для душевного відпочинку та заспокоєння. Загальна інформація представлена на рисунку 1.5

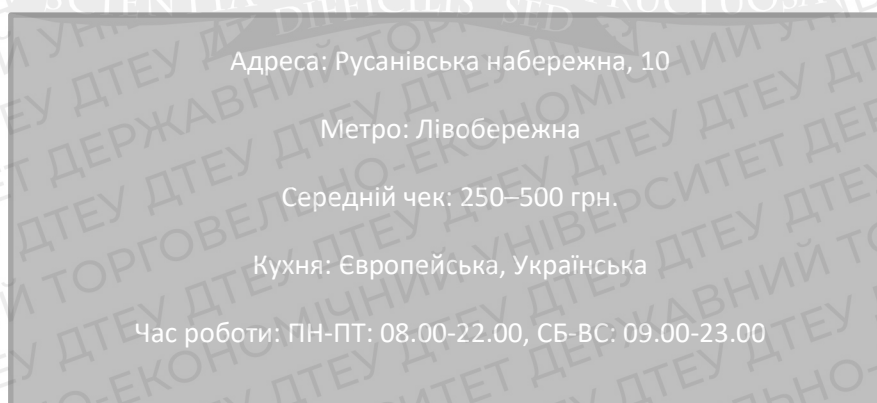


Рис. 1.5. Загальна інформація закладу

Спеціалізується на вегетаріанській кухні, тому спокійно підходить для вегетаріанців .

- "Те саме міське кафе на Русанівці із сніданками цілий день та душевною командою. Хороше меню страв, якісної кави, немаркетних вин та авторських

коктейлів. Є свій кейтеринг Soul catering і скоро відкриття власної пекарні Soul bakery." – саме так відзивається про себе заклад.

Кафе пропонує гостям чат-бот для швидкого і безготівкового замовлення, також заклад співпрацює з Глово. В закладі діє цікава та новітня технологія розрахунку, що є не дуже розповсюдженою в Україні, а саме QR-код де гості можуть подивитися меню. Не може не порадувати і вид розрахунку в кафе, яке пропонує готівкову оплату та без готівкову, гості мають два види безготівкового розрахунку, через картку та смартфон, а саме розрахуватися через той же самий QR-код. Таким чином ви можете не відволікати офіціанта та не затримувати самого себе. Гість може навести телефон на QR-код вибрати функцію розрахуватися, йому вийде сума на яку він зробив замовлення та заплатити, на телефон офіціанта прийде повідомлення про оплату. Така функція економить час та є зручною.

Чи не маленька команда працює над удосконаленням кафе. Кожні два тижні постійні оновлення в інтер'єрі, меню Soul Café. В Соул відкрита кухня, гості можуть бачити, як готують їх улюблені страви та смачну каву. Концепцію кафе придумав його власник, котрий давно замислювався відкрити заклад, де вся родина змогла би відпочити.

Соул кафе користуються великою популярністю. Гарний інтер'єр та привітний персонал, куди хочеться повертатися знову і знову.

Хто ця команда та з кого вона складається?

Склад команди в кафе перераховані на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Команда в ресторані

Директор (менеджер) ресторану організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.

Інші керівні працівники (менеджер із виробництва, менеджер із обслуговування) керуються в своїй діяльності затвердженими генеральним менеджером посадовими інструкціями, складеними на основі кваліфікаційних характеристик посад цих працівників.

Генеральний директор є посередником між власниками закладу та управлінським персоналом, з одного боку, і споживачами, з іншого.

Адміністратор залу – головна особа, яка організує процес обслуговування відвідувачів, зустрічає і розміщує їх у залі. Він приймає та оформляє замовлення на обслуговування урочистих подій, інших спеціальних заходів, організує їх проведення. Керує роботою офіціантів, буфетників, касирів та інших працівників залу. Складає графіки виходу на роботу вказаних працівників, розподіляє їх по бригадах і робочих місцях з урахуванням раціональних форм організації праці та економії часу. Здійснює контроль за своєчасним та кваліфікованим обслуговуванням офіціантами гостей закладу, розглядає претензії від гостей і приймає по них рішення.

Бухгалтер - кваліфікований фахівець спеціальної сфери знань, як правило, друга особа на підприємстві, відповідальна за організацію документообігу, ведення та контролю обліку господарської діяльності, складання та подання звітності.

Шеф-кухар вигадує, знаходить і вдосконалює рецепти рідкісних страв. Самовираження нічим не обмежене - професія може стати високим мистецтвом. У багатьох їдальнях, барах та кафе шеф-кухар - це кухар з додатковими обов'язками: він сервірує, організовує бенкети і керує виробництвом. Він - адміністратор, кухар і завгосп в одній особі, який відповідає за роботу рядових кухарів і офіціантів, технологію приготування страв, закупівлю продуктів.

Кухар — це людина, яка професійно готує їжу для інших людей, як правило, в закладах громадського харчування. Кухар готує супи, другі страви, іншу їжу, знає, як правильно зберігати продукти, готує різні страви за рецептами і вміє оформляти готові страви. Організовує зберігання продуктів відповідно до санітарно-гігієнічних норм. Попри те, що кухар на підприємствах громадського харчування користується встановленими рецептами страв, він може вносити до них зміни в залежності від якості сировини і контингенту споживачів. Працює в приміщенні, в умовах підвищеної температури.

Бармен - це людина, яка працює за барною стійкою, відповідно до правил та атмосфери закладу. Він вітає, інформує, дає поради споживачам, приймає і виконує їх замовлення. Два принципових стимули, які мотивують його поведінку, - це рентабельність бару і задоволення споживача. Бармен слідкує за тим, щоб напої, які подаються ним або його підопічними, відповідали смаку споживача, а також правилам гігієни і безпеки та були приготовані й подані відповідно до стилю та в дусі закладу.

Офіціант, офіціант, кельнер (лат. officians - службовець) - працівник ресторану, кафе, бару, їдальні, закускової, підприємства харчування в туристичних комплексах, готелях і на транспорті, що подає страви відвідувачам. В обов'язки офіціанта входить сервірування столу, зустріч відвідувачів, знайомство їх з меню, у разі потреби - поради у виборі страв, одержання замовлення, передача

замовлень у гарячий і холодний цехи кухні, пробивання чеків на касовому апараті, доставка замовлення відвідувачу, розрахунок з ним, збір використаного посуду.

Посудомийка – це людина, яка миє та натирає посуд в закладі харчування.

Прибиральниця – це людина, яка слідкує за чистотою в залі та на кухні в громадському закладі харчування.

Soul Café має одного директора, одного керуючого, одного бухгалтера, двох адміністраторів, одного шеф кухаря, одного помічника шеф кухаря, три кухаря, одну посудомийку, одну прибиральницю, одного старшого офіціанта, п'ять офіціантів.

Розглянемо склад персоналу кафе в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Склад персоналу Soul Cafe

Директор	1
Керуючий	1
Бухгалтер	1
Адміністратор	2
Шеф-кухар	1
Помічник кухаря	1
Кухар	3
Старший офіціант	1
Офіціант	5
Прибиральниця	1
Посудомийка	1
Бармен	2
Всього	20

Стать персоналу працюючих в закладі розглянемо в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Стать ж/ч

Директор	чоловік
Керуючий	жінка
Бухгалтер	жінка
Адміністратор	жінки
Шеф-кухар	чоловік
Помічник кухаря	чоловік
Кухар	Жінки/чоловіки
Старший офіціант	жінка
Офіціант	жінки
Прибиральниця	жінка
Посудомийка	жінка
Бармен	чоловіки

Проглянемо обов'язки персоналу кафе, які описані в таблиці 1.5

Таблиця 1.5

Обов'язки персоналу

Директор	організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність.
Керуючий	контроль працівників зали та кухні, підтримання зали в порядку та чистоті. Хороший менеджер має вміти вирішувати будь-які ситуації з гостем, якщо є якісь зауваження.
Бухгалтер	Слідкує за всіма бухгалтерськими обліка, веде документацію закладу
Адміністратор	організує процес обслуговування відвідувачів, зустрічає і розміщує їх у залі.
Шеф-кухар	створення іміджу закладу через підбір страв, робота над меню та контроль у приготуванні страв.
Помічник кухаря	Замінює шеф кухаря під час його відсутності, створення іміджу закладу через підбір страв, робота над меню та контроль у приготуванні страв.

Кухар	заготівлі та приготування їжі, видача страв офіціантам, підтримання порядку в холодильниках та на кухні.
Старший офіціант	Організовую роботу офіціантів ,прийом замовлення у гостя, консультація по меню, подача страв та рахунки для гостя.
Офіціант	прийом замовлення у гостя, консультація по меню, подача страв та рахунки для гостя.
Прибиральниця	персонал, який слідкує за чистотою на кухні, залі та інших приміщеннях закладу.
Посудомийка	персонал, який слідкує за чистотою на кухні, миє посуд.
Бармен	подача напоїв, приготування коктейлів.

Soul Cafe– це невеликий затишний заклад для сімейного відпочинку. Soul Cafe- найкращий варіант, щоб почати свій ранок, відвідати його вдень і відпочити увечері!

Скорочена інформація що до закладу представлена в таблиці 1.6

Таблиця 1.6

Інформація Soul кафе

Інформація	Кафе Soul у Києві
●Тип	Кафе
✍Кухня:	Європейська, Французька, Італійська, Середземноморська
\$ Середній рахунок/ на людину	€100-€500
🍴 Спеціалізоване меню	Сніданок, Алкогольна карта
🚗 Парковка	Неорганізована безкоштовна

МЕНЮ КАФЕ SOUL

Daily Food - власний бренд заморозки Soul Cafe.

- Якісні інгредієнти
- Смачні страви
- Економія часу
- Продукція зберігається протягом тривалого часу

Інформація напряму роботи закладу наведено нижче (рис 1.7)



Рис. 1.7. Спеціалізація закладу

Для дослідження обрано підприємство ресторанного господарства «Soul Café», що спеціалізується на європейській, французькій, італійській, середземноморській кухні з широким асортиментом страв і високим рівнем обслуговування, що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Русанівська набережна, 10 .

Дане підприємство має самостійний баланс, діє на основі повного господарського розрахунку, взаємоокупності та самофінансування, самостійно планує свою діяльність та визначає її напрямки. За формою власності ресторан «Soul Café» є Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ "Соул Кафе").

До обов'язків директора входить спілкування з відвідувачами, у разі необхідності та вирішення конфліктних ситуацій. У підпорядкування адміністратора знаходиться і адміністративно-господарський відділ, основними функціями якого є:

- придбання, облік і збереження майна, інвентарю та іншого майна ресторану;
- організація роботи по забезпеченню належного санітарного та протипожежного стану будівлю та прилеглої до нього території;
- забезпечення утримання, експлуатації і проведення вчасного ремонту будівлі ресторану, інженерних мереж енергопостачання, води, зв'язку, каналізації та теплопостачання;

- здійснення контролю і технічний нагляд за відповідний об'єм і якість виконаних робіт, а також за технічними умовами на виробництві і прийому ремонтних робіт;
- цілодобова охорона приміщення ресторану та прилеглої території;
- утримання ресторану та прилеглої території в чистоті та порядку тощо.

Для перевірки вище зазначеного було проведено опитування споживачів закладу, яке складається з 5 питань.

Мета дослідження: оцінка якості сервісу споживачів в закладі «Soul Cafe»

Шановний гість, ми проводимо маркетингові дослідження з метою підвищення якості сервісу в кав'ярнях, просимо Вас відповісти на наступні запитання:

1. Дайте власну оцінку зовнішнього вигляду робітників:

- Подобається;
- Задовільно;
- Не подобається.

2. Чи задоволені Ви швидкістю обслуговування?

- Так, задоволений(-а);
- Ні, не задоволений(-а).

3. Працівники нашого закладу компетентні?

- Так;
- Ні.

4. Оцініть якість наших страв:

- Подобається;
- Задовільно;
- Не подобається.

5. Оцініть концепцію закладу:

- Подобається;
- Задовільно;
- Не подобається.

Розглянемо відповіді нижче на рисунку 1.8, 1.9, 1.10, 1.11, 1.12.

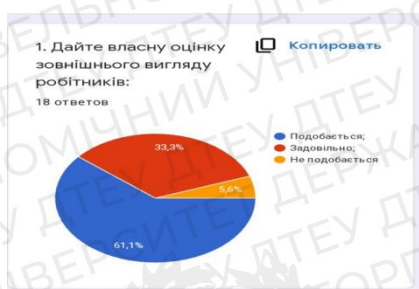


Рис. 1.8. Діаграма відповідей на питання анкети

Зовнішній вигляд впливає на сприйняття закладу, задає настрій спілкуванню гостей з робітниками, ми можемо побачити, що більшості подобається форма персоналу. Проте ми маємо 5,6 % не задоволення, треба переглянути форму (кольори, чистоту, охайність, запах), зовнішній вигляд (яскравий макіяж, не стильні аксесуари – у дівчат, борода – у хлопців; не зібране охайно волосся, дуже довгі нігті і т.д.) для покращення зовнішнього вигляду робітників закладу.

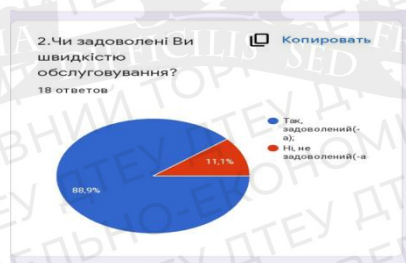


Рис. 1.9. Діаграма за результатами оцінок якості обслуговування

За рис. 1.9 можна побачити про те, що гості налаштовані позитивно та, в цілому, задоволені, але щодо питання швидкості працівників потрібно звернути більше уваги на вибір кадрів при працевлаштуванні, а також проводити мастер-класи, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Підвищити швидкість можливо за допомогою або більш кваліфікованих працівників, або за допомогою спрощення рецептури та скорочення часу приготування страв, в залежності від того, що буде пріоритетним для концепції закладу.



Рис. 1.10. Діаграма відповідей на загальні питання анкети

За рис. 1.10 можна побачити, що 88,9 % гостей налаштовані позитивно та, в цілому, задоволені, але щодо питання компетентності працівників потрібно звернути уваги на вибір кадрів при працевлаштуванні, а також проводити мастер-класи, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Підвищити компетентність можливо за допомогою або більш кваліфікованих працівників, або за допомогою навчання на робочому місці на досвід інших колег без відриву від основної діяльності. Доручення працівнику завдань, нетипових щодо його кола посадових обов'язків, передача проектів, які спрямовані на професійний розвиток та підвищення рівня компетентності.

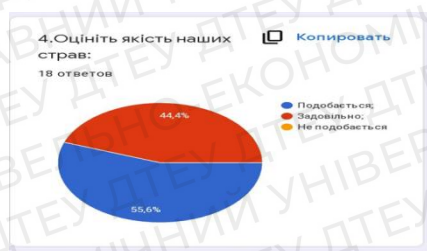


Рис. 1.11. Діаграма за результатами оцінок якості обслуговування

Побачивши рис. 1.11. робимо висновок ,що гостям подобаються наші страви, вигляд та асортимент меню.Більше 44,4% опитаних гостей залишилися задоволені якістю страв, що вказує на те, що кафе мають попит. У кожного закладу, звісно, є

над чим працювати, а саме маленькі недоліки, які в результаті дослідження виявлені, та запропоновані шляхи їх розв'язання.

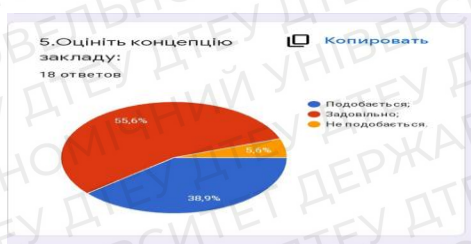


Рис. 1.12. Діаграма відповідей на питання анкети

Проаналізувавши відповіді гостей робимо висновок про те, що закладу є над чим працювати і розвиватися. Ми можемо говорити, що добре попрацювали над концепцією закладу тому, що 38,9% подобається та 55,6% задовільні. Хоча задовільно то не є відмінно. Також бачимо 5,6% гостей, яких не влаштовує концепція кафе, тому треба працювати над вдосконаленням концепції.

Загальна кількість посадкових місць у кафе – 60, максимальна місткість – 70 чоловік. Влітку місткість ресторану значно розширюється за рахунок використання літньої веранди і може вмістити 20 людей. Ресторан має один основний зал (таблиця 1.7):

Таблиця 1.7

Місткість ресторану “Soul Cafe”

Зал, к-сть чол.	Банкет	Фуршет
1 поверх	40	80
Літня веранда	20	40

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Діяльність будь-якого ресторанного підприємства характеризується, перш за все, показниками господарської діяльності. Основні показники фінансової діяльності ресторану «Soul Café» відображені в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

**Основні показники фінансової діяльності (тис. грн.)
ресторану «Soul Café» за період 2019 – 2021 р.**

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення до 2020 р., тис. грн	Відносне відхилення до 2021р., %	2022р.	Абсолютне відхилення до 2022 р., тис. грн	Відносне відхилення до 2022р.,%
Чистий дохід від реалізації тис.грн.	20480,7	39020,4	1439,7	36,7	55980,4	1678,0	38,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1103,3	1963,1	859,8	43,8	2650	686,9	26
Денний товаро-обіг, тис. грн	78,3	93,9	15,6	16,6	116,3	22,4	19,2
Чистий прибуток, тис. грн..	156,6	197,8	41,2	20,8	232,6	34,8	25,1
Рентабельність:							
- продукції, %	3,8	3,89	0,09	2,3	4,67	1,78	4,4
- активів, %	8,14	10,3	2,16	21	17,9	7,6	6,4
Основні фонди, тис. грн.	308,5	398,1	89,6	22,5	480,89	82,8	17,3
Оборотні фонди, тис. грн.	204,3	207,1	2,8	1,37	213,6	6,5	3,14
Фондовіддача, грн./грн	6,7	6,9	0,2	2,9	7	0,1	1,4
Фондомісткість, грн./гр	0,56	0,58	0,02	3,4	0,57	0,01	1,7
Фондоозброєність праці, тис. грн/чол	9,98	10,5	0,52	4,9	14,32	3,82	26,6
Середньооблікова чисельність, чол..	82	82	0	0	82	0	0

Продуктивність праці, тис.грн/чол	331,76	475,85	144,09	30,3	682,68	206,83	30,29
Фонд оплати праці, тис.	2870,7	3731,7	861	23,1	4851,21	1119,51	23,4

Джерело: складено за матеріалами підприємства

Аналізуючи дані фінансової діяльності підприємства за період 2020–2022рр можна сказати, що підприємство розвивається і має досить великий потенціал в майбутньому, для розширення своєї діяльності не тільки на території України, а й для створення бренду «Soul» також в інших країнах. Про це свідчать такі показники як: чистий дохід. В порівнянні з 2020 до 2022 року, можна сказати, що дохід збільшився в 2,7 рази. Навіть через пандемію COVID19 та війну заклад не тільки не втратив свої доходи, а навпаки вони тільки зросли. Це свідчить про гнучку систему управління.

В період з 2020 по 2022 роки фондівдача збільшилась на 2,9% , а в порівнянні 2021 по 2022 роки на 1,4%, що свідчить про ефективність використання засобів праці, та показує скільки вироблено готової продукції на одиницю основних виробничих фондів закладу.

Продуктивність праці з 2020 року по 2021 рік збільшилась на 30,3% а з 2021 р по 2022 р на 30,29%. Це означає, що працівники щороку продуктивність зростає в середньому на 30%. Організація управлінської ланки досить ефективна і орієнтована на своїх працівників, саме тому заклад має такий успіх.

Саме в період пандемії кількість працівників в закладі не змінювалась. Адже управлінці не могли дозволити собі втратити цінні кадри. В ресторанні було створено програму для працівників, на період карантину та карантинних обмежень. Програма полягала в тому, що перебуваючи у відпустці персонал отримував заробітну плату, та при захворюванні COVID19 заклад повністю оплачував всі витрати на лікування.

В період 2020–2022 років рентабельність підприємства зростає. Так з 2020 по 2021 рік рентабельність продукції зростає на 0,1 %, а з 2021 по 2022 рік на 4%.

Рентабельність активів з 2020 по 2021 рік збільшилась на 2,16%, а з 2021 по 2022 рік на 6,4%. Рентабельність дозволяє побачити, скільки прибутку отримано з кожного вкладеного долара або гривні.

Аналіз фінансової діяльності ресторану «Soul safe» показує стрімкий розвиток в період з 2020р – по 2021р. Ці роки були серйозним випробуванням для ресторанного бізнесу, не тільки з огляду на стабілізацію та розвиток закладів, але й в принципі можливістю залишитись конкурентоспроможним. Адже пандемія викликана коронавірусом SARS–CoV–2 нанесла серйозні збитки для ресторанного бізнесу всього світу. Дуже багато закладів громадського харчування були змушені зупинити свою діяльність та оголосити себе банкрутами, задля можливості в майбутньому.

Ресторан «Soul safe» зміг пристосуватись до жорстких карантинних обмежень. В період закриття закладів ресторан не переставав розвиватись. Створивши свою доставку, використовуючи різні посередники доставок як сировини так і готової продукції ресторан «встояв на плаву». Це говорить про гнучку управлінську систему в закладі. А також після послаблення карантинних обмежень ресторан наздогнав та збільшив дохід в цілому.

Заклад активно допомагає населінню під час війни,

5 основних конкурентів закладу розглянемо на рисунку 1.13

Назва підприємства	Адреса	Концепція	Основні послуги	Інформаційні ресурси	Додаткові послуги
Soul Cafe	вулиця Русанівка Набережна, 10, Київ, Україна.	Кафе – кондитерська - магазин	послуги з організації обслуговування споживачів та реалізації продукції	https://www.instagram.com/soulcafe10?hl=uk	послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів
"Roast & Brew cafe"	вулиця Басейна, 5/6 - Київ, Україна.	Кафе	Послуги з організації обслуговування	https://www.instagram.com/roast_and_brew_cafe/?hl=uk	кава та десерти із собою
NomNom Culinarium	ВулицяЖелтківська, 75 - Київ, Україна.	Кафе	послуги з організації обслуговування	https://www.facebook.com/NomNom.Kyiv/	Обід в офіс та корпоративне харчування. Доставка готової їжі вдома - семейні упаківки та тривалі термін зберігання.
DRUZI cafe&bar	Вулиця Прорина, 5 - Київ, Україна.	Кафе – бар	послуги з організації обслуговування споживачів	https://www.facebook.com/Druzicafe/	Музика, настільні ігри
zigzag	вулиця Рейтарська, 13 Київ, Україна.	Кафе	послуги з організації обслуговування споживачів	https://www.instagram.com/cafe_zigzag/	Музика
LOFT Bar	Вулиця Бессарабська площа, 2 Київ, Україна.	Кафе –бар-Кальян	Послуги з організації обслуговування споживачів	http://kalyan-bar-bars.ua/kyiv/loftbar/	По п'ятницях та суботах відвідувачі мають можливість насолодитись музичними сетями запрошених діджеїв.

Рис. 1.13. Конкуренти

1. "Roast & Brew cafe", вул. Басейна, 5 б

Сучасний, привабливий інтер'єр припадає до смаку цінителям простих форм і любителям креативних рішень. Місця в «Roast & Brew cafe» доволі багато. У меню величезний вибір сніданків, супи, риба, спагетті, стейки, бургери та десерти.

2. "NomNom Culinarium", вул. Жилянська, 75

Приміщення складається з основного залу, мезоніну та тераси. Кафе дуже затишне. Загальна посадка – 88 місць. В меню "NomNom Culinarium» немає страв певної кухні. Усі позиції різноманітні, водночас, зрозумілі кожному. Бізнес-ланчі оновлюють щотижня.

3. "DRUZI cafe&bar" вул. Прорізна, 5

«DRUZI cafe&bar» – залитий сонцем простір із панорамними вікнами, високими стелями. В інтер'єрі використані контрастні кольори, дерев'яні меблі, багато декоративних елементів. Цінова політика кафе є демократичною. Меню оновлюється щосезону залежно від побажань гостей.

4. «Зигзаг», вул. Рейтарська, 13

Невеликий кафе з лаконічним інтер'єром. Тут завжди грає джаз. Меню зайняло один розворот. Натхненням йому стали подорожі. Тут готують блюда європейської кухні. Кожне зі своєю історією.

5. «LOFT Bar», Бессарабська площа, 2

Прекрасне місце для обідньої перерви, увечері – для кальяну та коктейлів. Приміщення «LOFT Bar» невелике і затишне: напівкруглий зал, дивани з подушками, відкрита кухня. Крізь вікна можна спостерігати за жвавим трафіком у центрі. У меню: суші, піца, салати, том ям, тайська локшина, смажений рис, паста, бургери.

1.3. Діагностика стратегії управління персоналом і лідерства

Стиль керівництва: Авторитарний (директивний, диктаторський)- централізація влади в руках одного керівника, що вимагає, щоб про всі справи доповідали тільки йому, одноосібне прийняття рішень керуючим, перешкода у прояві ініціативи підлеглих. Керівник стає автократом тоді, коли за своїми якостями він нижчий за людей, якими керує, або якщо його підлегли мають дуже низьку загальну та професійну культуру. Демократичний (колективний) – перед прийняттям рішень радиться з підлеглими. Управлінські рішення приймаються на основі обговорення проблеми, врахування думок і ініціатив співробітників, виконання ухваленого рішення контролюється і керівником, і самими співробітниками, керівник проявляє інтерес і доброзичливу увагу до особистості співробітників, до їхніх інтересів, потреб, особливостей. Ліберальний (пасивний, нейтральний) - керівник не втручається у діяльність колективу, а працівникам надана повна самостійність та можливість індивідуальної та колективної творчості. Керівника відрізняють такі якості як безконфліктність, пасивність, відсутність явних організаторських здібностей. Змішаний – одночасно або колегіально приймають рішення, або залежно від ситуації.

Проаналізувавши роботу та прослідкувавши над роботою всього персоналу в закладі Soul Café можу зазначити, наступне ...

По-перше, хочу сказати про злагоджену роботу всього персоналу, заклад ставить ціль на те що персонал є другом для гостя, та робить все для того, щоб була невимушена атмосфера у закладі. Сміливо скажемо, що це є так. Важливу увагу директор зробив на те, щоб персонал мав також дружні стосунки. Кафе проводить різноманітні тренінги для зближення персоналу.

По-друге, вище керівництво з повагою, розумінням ставиться до свого персоналу. Директор та заступник директора використовують більше авторитарно-демократичний стиль управління, інколи ліберальний. Адміністратори використовують демократичний стиль управління ,але інколи у потрібний момент застосовують авторитарний стиль. Шеф-кухар застосовує

демократичний стиль управління. Бармени, офіціанти та інші застосовують ліберальний стиль управління.

Велику увагу приділяють рекламі, а саме сторінці в інстаграмі!

Коли справа доходить до стратегії управління персоналом в індустрії гостинності, важливо розуміти, що жодна організація не може вижити без певних кваліфікованих та професійних працівників. Тому що в цьому випадку неможливо досягти мети, поставленої керівництвом. Управління людськими ресурсами якимось чином пов'язане з людьми, важливо розуміти ці відносини. Стратегічне управління персоналом готелю є ключовим фактором і одним із наріжних каменів успішного бізнесу на ринку послуг.

У сучасному мінливому середовищі управління місцевим готельним бізнесом вимагає більше, ніж просто впровадження нового базового методу управління. Але це все одно має бути поступово. Змініть і свій довгостроковий план. Розробка стратегії повинна базуватися на комплексному вивченні внутрішніх показників і характеру ділової активності. У 1970-х і 1980-х роках з'явилася нова галузь як ефективний спосіб мотивації робочих місць і поєднання їх з підвищенням якості роботи. Поняття якості трудового життя збігається з позитивними аспектами теорії праці 60-70-х років: взагалі про «людський капітал», «трудова особистість», «людські ресурси» тощо. Людина в цьому випадку не просто людина, навички та інструменти тісно пов'язані з бажанням повною мірою використовувати свій потенціал. Душа включає працю, землю, поведінку, культуру, дім. Систематично досліджуються всі аспекти: виховання, освіта, професійна підготовка, фізичні та духовні сили, моральність і духовність. Роль, яка суттєво впливає на показники господарської діяльності підприємства. Слід зазначити, що значення поняття «якість роботи» в зарубіжній та вітчизняній літературі різняться. Як правило, цей термін відомий у контексті службовців. Серйозні та комплексні проблеми в житті промислових робітників вирішуються шляхом надання пріоритету соціальній інфраструктурі (BCI) в економіці. Основою економіки підприємства є його виробничі процеси, умови праці та виробничий побут, яка спрямована на організацію діяльності людини, підвищення професійного рівня працівників,

охорону та зміцнення їхнього здоров'я, уміння працювати з виробом і повноцінної участі. Здатність системи задовольнити співробітників почуттям безпеки та довіри

Топ-менеджери в індустрії гостинності повинні знайти нові способи управління співробітниками, які гарантуватимуть ефективність та ергономічність виробництва та послуг, а також скоротять витрати, операції та підтримку. Це бізнес-процеси. у процесі створення готельних послуг особливе місце займають люди та їх кваліфікація. розуміти основи гостинності та обслуговування Тип співробітників компанії можна порівняти з іншими типами ресурсів. якими володіють організації та менеджери при прийнятті управлінських рішень у певній виробничій діяльності, індивіди мають логіку, міркування та здатність до аналізу, критики, справедливості та інших видів мислення. Коли йдеться про стратегічне управління працівниками готелю. Важливо розуміти, що управління та створення конкурентоспроможної робочої сили враховує минулі та майбутні зміни компанії, як внутрішні, так і зовнішні. Ці практики HRM допомагають організаціям виживати в конкурентному середовищі та розвиватися з поставленими цілями для досягнення свого стратегічного бачення. Основною метою плану управління персоналом в готельному господарстві є забезпечення гармонізації зовнішнього та внутрішнього середовища організації з відповідним і адекватним постійним персоналом.

Також необхідно вказати ключові елементи стратегії управління персоналом готелю, які можна умовно розділити на декілька категорій: умови праці, безпека, мотивація, розвиток та інші. Таким чином, стратегія управління персоналом в готельному господарстві передбачає, як правило, сприятливі та комфортні умови охорони праці, форми і методи регулювання відносин у трудовому колективі, методи вирішення конфліктних ситуацій, професійне консультування персоналу та діяльність з формування персоналу. використання нових методів. відбір і ділова оцінка кожного працівника, удосконалення управління механізмом мотивації працівників, організація заходів щодо вдосконалення всієї системи управління з орієнтацією на перспективу та інші методи і форми взаємодії з

персоналом. Слід зазначити, що в кожному конкретному випадку HR-стратегія може містити лише кілька елементів, і всі ці елементи можуть змінюватися в залежності від цілей, поставлених перед бізнесом, а також стратегії організації. Вирішення стратегічних завдань управління персоналом готелю, як правило, пов'язане з внутрішнім середовищем аналізованої організації та забезпеченням людських ресурсів необхідним кадровим потенціалом, який би відповідав стратегії готелю. Важливо також звернути увагу на бізнес-культуру, яка створюється шляхом прищеплення ціннісних орієнтацій і пріоритетів потребам кожного працівника, що створює комфортні умови праці та стимулює реалізацію трудового потенціалу кожного працівника. Деякі менеджери готельних компаній просто не усвідомлюють інвестиційний характер вкладень у людські ресурси та кадровий потенціал організації, по відношенню до яких працівники, що працюють у готелі, можуть відчувати певний застій. До таких проблем у системі управління персоналом відносяться проблеми довгострокового планування чисельності та структури працівників через невизначеність змін у портфелі послуг, брак фінансових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей та швидке скорочення кадрів. працевлаштування в умовах економічної кризи, безробіття та форс-мажорних обставин. На цій підставі можна прийти до незадовільного висновку, що стратегічне управління персоналом в готельному господарстві є своєрідним інтуїтивним способом пошуку ефективних і адекватних рішень існуючих проблем.

У цьому контексті важливо розуміти, що неповага до співробітників готелю з боку керівництва матиме негативні наслідки для всієї компанії, в результаті недостатньої мотивації працівників зменшиться якість послуг, що надаються, відвідувачів. краще залишатися у прямих конкурентів готелю, високий ризик прийняти неправильні стратегічні рішення і тим самим посилити погане становище готельного підприємства на ринку послуг і послабити його конкурентні позиції. У ситуації, що склалася в українській економіці та системному створенні методів покращення трудового життя працівників готельного бізнесу, проблеми оцінки та контролю рівня цих методів виходять на

перший план досліджень, оскільки підвищення якості трудового життя є одна із стратегічних цілей організації, корисна для соціально-економічного розвитку господарська діяльність підприємства та досягнення його конкурентоспроможності.



РОЗДІЛ 2.

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ РЕСТОРАНУ «SOUL SAFE», М. КИЇВ

2.1. Пріоритети формування hr-стратегії

Висока конкуренція висуває підвищені вимоги до якості товарів і послуг, сервісу і взаємин із клієнтами. А це означає, що вимоги до HRa повинні формулюватися на основі цілей і завдань бізнесу загалом. Чим HR може бути корисним для компанії?

Насамперед робота HRa – налагоджувати взаємодію й налаштовувати процеси між HR-підрозділом і бізнесом, забезпечувати узгодженість роботи, упроваджувати стратегії.

Також HR допомагає оптимізувати рішення рутинних завдань, пов'язаних із персоналом (добір і найм працівників, робота із залучення, утримання, мотивація, навчання і розвиток, оцінка), автоматизувати процеси.

Сьогодні служба з управління людськими ресурсами здатна долати разом з бізнесом нові й часто складні виклики (вихід на нові ринки, оптимізація функцій, виведення нового продукту/послуги, вихід із кризових ситуацій).

Крім того, ейчар допомагає бізнесу думати на перспективу, створювати нові можливості, працювати на довгострокові цілі бізнесу, формувати стратегію розвитку. Через реалізацію цих підходів HR-функція створює додану вартість бізнесу.

HR-функція переважно працює із стратегічними завданнями як із фокусом на процес – формує стратегію і плани, веде переговори з внутрішніми замовниками, вибудовує функцію HR під потреби бізнесу, розвиває менеджерів. А також із фокусом на проекти – діагностує ситуацію, прояснює запит, курирує проекти.

Інтегруючи всі ролі, HR-функція як бізнес-партнер має забезпечувати компанії успішність, шукати нові шляхи розвитку, орієнтуючись на виконання бізнес-цілей.

HR-функція повинна створювати додаткову вартість для організації, а отже – стати гравцем або драйвером. Вона не може залишитися на позиціях запасного, а має бути в грі.

Наразі функція HR проходить шлях трансформації від відповідального за процес, який охоплює завдання і практики стосовно роботи з людьми, до драйвера, що орієнтований на позитивні зміни та забезпечує успішні результати діяльності компанії.

Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи.

Необхідно взяти до уваги останні економічні зміни в управлінні людськими ресурсами. HR-стратегія ресторану “Soul Cafe” стрімко розвивається. Кафе постійно змінює свої внутрішні процеси, щоб забезпечити успіх на ринку праці, компанії мрії професіоналів. Команда має чудове середовище, яке створює умови для розвитку та співпраці. Кожен співробітник відчуває, що його цінують як невід’ємну частину спільної команди, яка досягає спільних цілей і сприяє успіху компанії. Такий підхід створює бажання щодня приходити на роботу продуктивно та мотивовано на успіх компанії та особистий розвиток і самосвідомість. Недавнє опитування на тему «Командне щастя» показало, що всі співробітники задоволені роботою компанії, керівництвом, керівництвом і можливостями професійного зростання, а 90% рекомендують «АЛЕКСАНДРОВ І ПАРТНЕРИ» як свого роботодавця. Ми очікуємо великих результатів від нашого партнерства.

Співробітники є рушійною силою компанії.

Залучення співробітників має вирішальне значення для успіху нашого кафе. Злагоджена дія професіоналів-одномумців – запорука успіху бізнесу. Успіх закладу залежить від людей, а не від ідей, створених в головах вчених. Співробітники створюють додану вартість, задають параметри якості, виконують ключові завдання для досягнення поставлених цілей і позиціонують себе на ринку компанії. Тому, розглянемо особистісні якості людини, які необхідні сучасному HR-МЕНЕДЖЕРУ в таблиці 2.1.

Особливості професії HR-менеджера



Майстерність і креативність кожного члена команди, їхня участь у самому проекті, їх ентузіазм і ентузіазм, їхня впевненість і, зрештою, успіх компанії є неоціненними.

Багатозадачність – відмінна риса роботи менеджера з персоналу.

Менеджер з персоналу є універсальним у своїй ролі, оскільки він може працювати з працівниками на всіх рівнях. Він задає тон усій організації, робить внесок у весь бізнес і справедливий до своїх співробітників. Знання та розуміння стратегії та напрямку компанії, знання, навички та компетенції мають вирішальне значення для успіху. Професійні співробітники мають можливість побудувати корпоративну культуру компанії, яка включає моніторинг відповідності для досягнення цілей, цінностей і завдань.

Будьте єдиними з керівництвом і співробітниками.

Менеджери з персоналу виступають посередниками між керівництвом і командами компанії, нейтральні, сумісні з керівництвом і співробітниками, живі, сильні і доброзичливі. Ефективна комунікація в команді вимагає запам'ятовування великих обсягів інформації, «запам'ятовування всього», підтримки всіх співробітників, коли вони «потребують уваги», і управління продуктивністю.

Кожен вартий цього.

Робота зі співробітниками вимагає виявлення чудових навичок спілкування та індивідуального підходу до кожного працівника. Ретельно розуміти та розуміти потреби людей, розвивати та підтримувати добрі стосунки між усіма працівниками. Фахівці з персоналу повинні бути віддані розвитку співробітників і мотивації співробітників для всіх членів команди, незалежно від посади.

Поінформованість, заохочення, навчання, натхнення.

Створення професійної команди, пошук і відбір найкращих кандидатів, ротація нових найманців, виховання позитивної культури співпраці та демонстрація креативності кожного є основною частиною роботи менеджера з персоналу. Залучення та утримання перспективних кандидатів надає можливості для досконалості та динамічного зростання та забезпечує стабільність компанії. Ніколи не припиняйте залучати експертів. Інновації співробітників створюють і зберігають конкурентні переваги компанії. Новий ринок праці спостерігає нову тенденцію, коли роботодавці конкурують із шукачами, а не з шукачами роботи. Успішні компанії повинні знаходити, розвивати, навчати та мотивувати нових співробітників, щоб переконатися, що вони мають найкращі таланти на кожній посаді. Успіх залежить від участі у спільних проектах, розуміння місії компанії та спільного бачення майбутнього.

У кожного є шанс проявити себе.

Пошук і утримання найкращих кандидатів є першим кроком у створенні успішної команди. Створення умов для змін і самосвідомості нових співробітників – важлива роль HR-служби в компанії. Краще пізнати людину, знати її сильні сторони, брати більшу участь у всіх аспектах процесу та надавати постійну підтримку та досвід. Кожному новому співробітнику потрібно кинути виклик, і кожному потрібно створити середовище, де він зможе розкрити свою внутрішню силу. На роботі має бути радість і відчуття успіху. Слід заохочувати мотивацію, креативність і трудову етику. Обізнаним, цілеспрямованим співробітникам повинна бути надана можливість підвищити свою кваліфікацію. Ми всі маємо великий потенціал і всі ми можемо позитивно впливати на світ навколо нас.

«Ми» — це мистецтво, — сказав він.

Успіх у сучасному бізнесі вимагає нового організаційного мислення, унікальної культури та нових правил ведення бізнесу. У сучасну взаємопов'язану епоху стосунки мають будуватися на основі творчості, взаємоповаги та взаєморозуміння. За словами експерта з глобального розвитку Стівена Кові, люди можуть сказати, що «ми» досягнемо успіху на розумному робочому місці. Група експертів може складатися з кількох осіб. Завдяки співпраці переваги команди значно переважають індивідуальні зусилля. Коли людина спілкується з іншими людьми, її сильні сторони розкриваються повною мірою. Соціальні відносини впливають на людей і формують поведінку. Ми всі повинні дивитися на свою роль і внесок у суспільство. Інтеграція та обмін інформацією, знаннями та досвідом допомагає командам працювати краще та досягати кращих результатів.

Лекція – «Актуальність у сучасності».

Стрімкий розвиток цієї компанії означає постійний розвиток її співробітників, підвищення рівня компетентності, якості роботи для кожного, самостійне прийняття рішень і причетність до реалізації нових ідей. Поглиблення знань, розвиток ідей і навичок є важливими аспектами стійкості та продуктивності. Розвиток співробітників має вирішальне значення для успіху та конкурентоспроможності сучасної компанії. Постійне навчання, професійний розвиток і навички роблять співробітників впевненими у своїй роботі, підвищують повагу та досягають кращих результатів, підвищують репутацію компанії в маркетингу та правильному просуванні. Розумні люди можуть створювати нові бізнес-плани, зосереджуватися на прибуткових цілях і досягати успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Просувати лідерство швидше, ніж конкуренти.

Постійне навчання та постійне вдосконалення є частиною лідерства. Лідерство — це нести відповідальність і вміти це робити, брати відповідальність пізніше, бути перш за все людиною, але заохочувати інших своїми діями та визнавати цінність і цінність кожної людини — це розуміти потенціал. Розвиток лідерства - це великий крок до успіху будь-якої організації. Сьогодні компанії, що швидко

розвиваються, можуть залучати потенційних клієнтів швидше, ніж їхні конкуренти.

Підготовка домашніх робітників.

Сьогодні цифрова ера приносить користь молоді. Молоді люди народжуються в хорошому середовищі в Інтернеті, вони із задоволенням вивчають нові технології, люблять нові пристрої, обговорення, спілкування та участь залежать від онлайн-чату. Молоді спеціалісти з досвідом інтерактивних досліджень перспективні та готові вдосконалювати свої навички та вдосконалювати свої навички. Світ швидко змінюється, і онлайн-спілкування стало важливою частиною повсякденного життя людей, де в мережах з'являються нові ідеї.

Джек Ма, директор всесвітньо відомої компанії Ali Baba, радить звернути особливу увагу на дітей до 30 років, побачити в них агентів майбутніх змін. Створення персоналізованої стратегії навчання є однією з найважливіших речей для сучасних компаній.

Компанії повинні створювати базові умови для впевненості в собі, проводити комплексний розвиток особистості молодших співробітників, постійно інвестувати в освіту. Важливо забезпечити доступність кар'єрного зростання та розвитку, надати кожному право обирати власний темп навчання та розвитку. Оцінювання успішності має бути оприлюдненим, а рішення щодо просування по службі має прийматися університетом. Окрім підвищення кваліфікації через курси, семінари та навчання, не можна забувати, що найцінніші знання досвідчених співробітників передаються молодшим. Успіх сучасних компаній забезпечується балансом між необхідністю відповідати вимогам сьогодення та необхідністю інвестувати в розвиток технологій, які забезпечать успіх у майбутньому.

Створення психологічно комфортної атмосфери.

Прямим обов'язком начальника відділу кадрів є оптимальна організація роботи персоналу. Створіть сприятливі умови для ефективної співпраці, забезпечуйте ефективну взаємодію всіх членів команди, активно залучайте співробітників до всіх процесів, забезпечуйте синхронізацію роботи та регулярний ритм обміну

інформацією. Необхідно створити унікальну концепцію та єдину систему навчання для кожного підрозділу.

Суворе управління та контроль минулого залишилися в минулому. Новий підхід до організації людської діяльності базується на творчій праці по реалізації нових ідей. Використовується гнучка методологія, яка дозволяє вносити зміни. Автономні функції широко поширені і є прикладами більш ефективних систем самокерування та самоорганізації. Важливо надати кожному свободу приймати рішення, вибирати завдання, розставляти пріоритети та виконувати справи так, як вони хочуть. Кожен має право працювати поза стандартною схемою, постійно експериментувати та встановлювати свій ритм роботи.

В останні роки телекомунікації набули широкого поширення. Нові форми онлайн-спілкування дозволяють працювати ефективніше в комфортній обстановці та економити час на виконання різноманітних завдань. Запорукою успіху сучасних компаній є сприяння середовищу ефективного діалогу та постійного вдосконалення, пошук стимулів для саморозвитку та навчання лідерів усіх рівнів.

Менеджер з персоналу – це «обличчя» компанії.

HR-менеджери своєю поведінкою та зовнішнім виглядом випромінюють корпоративну культуру компанії. Головне в його роботі – вміння працювати з людьми, налагоджувати ефективну взаємодію між усіма співробітниками та створювати приємну атмосферу спілкування в колективі. Спілкування мотивує людину і посилює її вплив у будь-якій ситуації. Якість стосунків загалом покращує якість роботи та життя, переводячи людину на більш задовільний рівень. Вибудовуючи зв'язки, ви створюєте оптимальні умови для розкриття своїх здібностей і талантів. Розкрити свій потенціал можна тільки в процесі спілкування з іншими. Людям потрібно спілкуватися та докладати чимало зусиль, щоб відчути зв'язок із оточенням. Створення атмосфери довіри вимагає постійної поваги до людей, відсутність якої перешкоджає інноваціям і знижує ефективність роботи.

Менеджер з персоналу високого рівня повинен мати абсолютні вимоги щодо навичок, лідерських якостей і високої самооцінки, а також повинен уміти самостверджуватися, керувати своїми думками та відкрито спілкуватися. Фахівці

свої справи мають високий емоційний інтелект (ЕК), приймають рішення та несуть відповідальність за результати. Підбираючи людей в команду та ефективно працюючи на благо компанії, справжні професіонали використовують інтуїтивний підхід, передбачувані здібності для забезпечення якості професіоналів. Здатність оволодіти психологічними методами спостереження та аналізу інформації та оцінки поведінки за допомогою невербальних сигналів (профілювання) підвищує кваліфікацію постачальників кадрових послуг.

Навички особистої ефективності співробітників компанії.

Багатьом людям у суспільстві бракує здатності бути ефективними лідерами для себе (самовираження) і для інших (лідерство). Успіх залежить не тільки від рівня професіоналізму в кожному виді діяльності, а й від конкретних професійних навичок *hard-skills*. Існує ще комплекс неспеціалізованих надпрофесійних навичок *soft-skills*, які відповідають за успішну участь у робочому процесі та високу продуктивність. Щоб бути професіоналом у своїй справі, потрібно оволодіти гнучкими навичками, що дозволить масштабувати власний успіх.

Кар'єрний ріст вимагає від вас бути найкращим, щоб постійно вдосконалюватися. Важливо вибрати власний напрямок розвитку, цілеспрямовано здобувати необхідний досвід, використовувати заплановані кроки та нові можливості та рухатися в певному напрямку, не плывучи за течією. Розвиток відбувається тоді, коли людина має уявлення про свої цілі і конкретний план дій. Ви повинні бути готові покинути свою зону комфорту, йти на ризик і робити нові, а також хороші речі. Треба завжди аналізувати свої вчинки, причини своїх успіхів і невдач і шукати їх у собі, а не в зовнішніх обставинах. Але головну роль відіграє особистість людини – сукупність особистих якостей і ставлення до навколишнього світу, людей, цілей, успіхів і невдач. Жоден навик не зберігається, якщо людина не підготовлена. Стосунки завжди первинні, навички вторинні.

Для менеджерів з персоналу спеціалізуються соціальні та психологічні навички. HR-фахівці повинні володіти навичками комунікації, лідерства, команди, публічних навичок і розвитку ефективного мислення. Він повинен уміти створювати середовище, яке визнає відмінності людей і заохочує здорову

конкуренцію. Розставляйте пріоритети та контролюйте виконання завдань. Вміє керувати конфліктом, оперувати фактами, а не емоціями в суперечливих ситуаціях і використовувати зворотний зв'язок. Ви можете мислити логічно й систематично й аналізувати інформацію. Дипломатичні та переконливі в критичних ситуаціях, ініціативні та постійно вдосконалюють свій рівень знань.

Щоб підготуватися до викликів цифрової ери.

В епоху сучасної цифрової трансформації, коли все змінюється миттєво, швидкі та радикальні зміни вимагають від людей неймовірних зусиль у всіх сферах життя. Ера новітніх технологій, автоматизації та роботизації, тотальної цифровізації та розвитку штучного інтелекту – це етапи перевірки людських здібностей у конкуренції між людьми та роботами. Всі бояться новітніх технологій. Ніхто не може передбачити, чим закінчиться цей конкурс. Проте люди мають перевагу перед машинами, оскільки вони мають душу та можуть перемогти штучний інтелект завдяки творчому мисленню.

Кожен має бути в курсі, підготуватися до сучасних реалій і навчитися використовувати технології в своїх інтересах. Кожна компанія має якнайшвидше заявити про свою присутність на онлайн-ринку, працювати в Інтернеті, застосовувати онлайн-комерцію, використовувати веб-трафік для продажу реклами та працювати на глобальному рівні. Науково-технічні елементи мають перевагу, а також задіяні інші освітні, когнітивні та творчі методики, а також отримання різноманітних наукових знань. Кожен має бути гнучким, діяти швидко та знати вплив нових концепцій і технологій на бізнес.

А допоможе їм покращити роботу закладу програми, які наведені нижче.

Проаналізувавши 3 інструмента маркетингових досліджень, їх мету, задачу та функцію, можемо зробити висновок, який наведено в таблиці 2.2

Аналіз 3 програмних інструментів маркетингу

Назва	Мета	Функції	Задача
1. Спеціальні онлайн сервіси для створення форм і проведення опитувань: <i>Simpoll</i>	Зручно створювати і проводити соціальні опитування та швидко отримувати зворотній зв'язок .	За допомогою <i>Simpoll</i> Ви можете створити опитування будь-якої складності: Анкета - форма з кількох питань, на одній або кількох сторінках; Голосування - опитування з одного питання з варіантами відповідей; Тестування - опитування з кількох питань, з перевіркою правильності відповідей; Простий інтерфейс та широкі можливості <i>Simpoll</i> дозволять Вам зосередитись на головному – Вашому опитуванні. Вся технічна частина (створення, публікація, збирання результатів) лягає на плечі сервісу. Вам навіть не обов'язково реєструватися — достатньо мати обліковий запис у будь-якій соціальній мережі.	Сервіс для створення опитувань (анкет), голосувань і тестів, які можна вставити на свій сайт і отримувати наочні та фільтровані результати в реальному часі.
2. Інструмент и, що дозволяють визначати обізнаність цільових аудиторій щодо брендів по пошуковим запитам користувачів мережі: Stat	Statcounter – сервіс для проведення аналітики сайту. За допомогою Statcounter компанії можуть зібрати дані про відвідуваність сайту, джерела трафіку, відвідувачів та поведінку користувачів на сайті. Ввести сервіс можна за допомогою	В інтерфейсі Statcounter користувачам доступні три основні функції сервісу - аналіз трафіку, відстеження роботи рекламних кампаній та поведінка користувачів. Ключові метрики сайту відображаються на дашборді користувача, де можна відстежити статистику відвідуваності сайту, коефіцієнт відмов, час, проведений на сторінках,	Робити збір статистики та ключових метрик сайту , аналіз трафіку рекламних кампаній , перегляд дій окремих відвідувачів ,аналіз ключових запитів , налаштування повідомлень та звітів , аналіз трендів , карта кліків користувачів , експорт даних в електронних таблицях чи сторонніх сервісах.

Counter	<p>установки плагіна в CMS-систему або розміщення коду на сайті. Переглядати статистику сайту зі Statcounter можна не тільки у браузері, але і з мобільних пристроїв.</p>	<p>кількість нових відвідувачів та інші дані. Користувачі мають можливість переглядати статистику не тільки всього сайту, але й окремих його сторінок. Це допоможе проаналізувати негативні тренди та збільшити ефективність сайту. Також Statcounter дає можливість відстежувати ефективність рекламних кампаній, запущених у Google, Facebook або Twitter.</p> <p>За допомогою сервісу компанії мають можливість відстежити дії окремого користувача. На сторінці зі списком відвідувачів сайту відображається їхній браузер та операційна система, час відвідування та сторінки на яких вони знаходяться. За бажанням користувачі можуть переглянути карту кліків та переходів окремого відвідувача.</p>	
3.Інструмент и для аналізу конкурентів: Netpeak Checker.	<p>створювати мультифункціональні інструменти для масового аналізу та порівняння сайтів.</p>	<p>Netpeak Checker – це мультифункціональний інструмент для масового аналізу та порівняння сайтів, який допомагає виконувати найрізноманітніші завдання в галузі інтернет-маркетингу. Програма дозволяє отримати дані найпопулярніших сервісів у світі: Ahrefs, Moz, Serpstat, Majestic, SEMrush, Alexa, Google, Bing, Яндекс, Whois, Facebook, Twitter і таке інше. Для початку роботи з Netpeak Checker вам потрібно: мати список URL, за якими</p>	<p>Програма допоможе автоматизувати такі завдання як: оцінка посилання будь-якого сайту; комплексний аналіз конкурентів та їх маркетинг стратегій;просунутий парсинг видачі пошукових систем (Про-функція);вивчення активності у соціальних мережах (Facebook та Pinterest);визначення якості майданчиків розміщення посилань;перевірка віку, доступності для покупки та терміну закінчення домену, пошук кинутих доменів (дропів);одержання контактних даних зі списку сторінок (email, телефонні номери, соціальні</p>

	<p>потрібно отримати дані; знати, які саме параметри хотіли б проаналізувати (для отримання деяких параметрів необхідний платний доступ до відповідного сервісу).</p>	<p>мережі); швидкий пошук ідей для найуспішніших статей.</p> <p>Дані з аналізованих URL всередині Netpeak Checker об'єднані в одній таблиці, яка дозволяє їх сортувати, групувати та фільтрувати залежно від специфіки конкретного завдання. Ви завжди можете експортувати будь-які дані у вигляді зручних звітів для подальшої роботи з ними.</p> <p>Також ми реалізували інтеграцію з популярними сервісами автоматичного рішення капчі та можливість додавати список проксі, що значно спрощує завдання парсингу пошукових систем або маскування вашого IP.</p>
--	---	--

2.2. Програми розвитку лідерства

Рік за роком організації докладають зусиль, щоб виявити перспективних лідерів та сприяти їхньому розвитку. У цьогорічному опитуванні Global Human Capital Trends 80% респондентів відповіли, що лідерство є дуже важливим фактором для їхніх організацій, водночас лише 41% респондентів зазначили, що вважають свої організації готовими або повністю готовими задовольнити свої потреби в лідерстві. Ми бачимо, що підготовка лідерів та розвиток їхніх компетенцій знаходяться на роздоріжжі традиційного та інноваційного. Організації знають, що повинні розвивати у своїх лідерів базові навички, зокрема: здатність управляти операційною діяльністю, керувати командами, приймати рішення, визначати пріоритетні напрямки інвестицій та відповідати за результат.

А також навички, яких вимагає технологічне бізнессередовище, що стрімко розвивається. Це і лідерство в умовах невизначеності та комплексних процесів, технічна підкованість, вміння управляти демографічними змінами, враховуючи національні й культурні відмінності.

Новий контекст лідерства .

Респонденти впевнені в тому, що організації потребують нового формату лідерства (рис. 1). 80% респондентів цього річного опитування відповіли, що, на їхню думку, лідери 21-го століття стикаються з унікальними новими вимогами, виконання яких є важливим або дуже важливим для успіху їхньої організації. Ще десять років тому такі питання, як інклюзивність, об'єктивність, соціальна відповідальність, розуміння важливості автоматизації процесів та керування мережею контактів, не входили до обов'язків лідера. І на тлі цих змін багато організацій незадоволені своїми програмами з розвитку лідерів. Лише 25% респондентів нашого опитування зазначають, що вони ефективно розвивають лідерів у галузі цифрових технологій, і тільки 30% ефективно розвивають їх для протистояння майбутнім викликам бізнесу. Рис. 2.1. Багато респондентів упевнені в тому, що організації висувають нові вимоги до лідерів

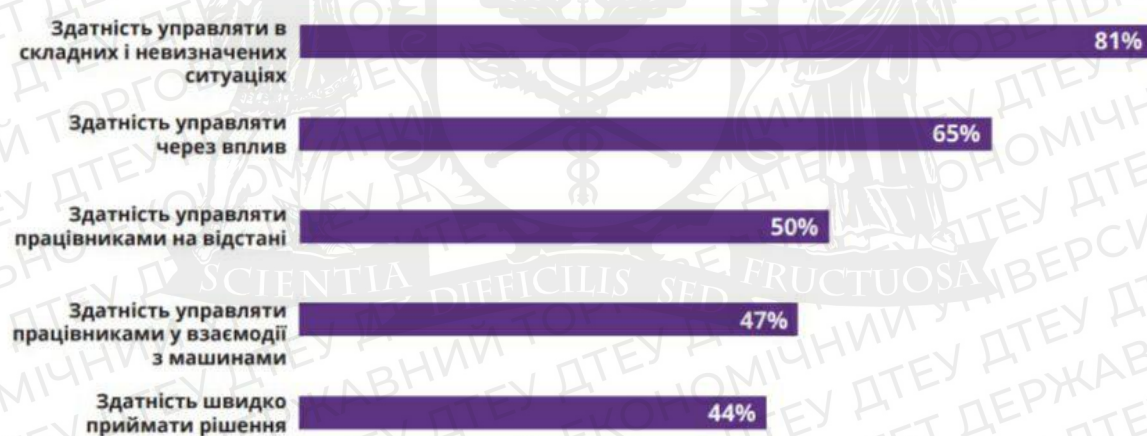


Рис. 2.1. Вимоги до лідерів

Усе ж, незважаючи на те, що багато організацій побудували цифрові моделі лідерства, оновили свої парадигми та інвестували в нові програми з розвитку лідерів, ми вважаємо, що існує велика потреба у поєднанні розвитку нових компетенцій та їхнього застосування в новому контексті (рис. 2). Цей новий контекст є набором соціальних та організаційних очікувань щодо діяльності лідерів і досягнення результатів, на які вони повинні бути націлені. У епоху соціально-відповідального бізнесу люди більше не вимірюють успішність бізнесу

лише фінансовими показниками, вони також оцінюють організації за впливом, який ті чинять на громади та навколишнє середовище, а також на клієнтів, співробітників і партнерів. Як наслідок, лідери, що зосереджують увагу лише на суворій дисципліні та ефективному конкуруванні на ринку, вважаються занадто обмеженими та не цілком залученими у вирішення ширшого кола викликів бізнес-та соціального середовища.



Рис. 2.2. 21 століття створює новий контекст для лідерства

Нові компетенції, новий контекст

Що блокує розвиток лідерства? Традиційні очікування й перспективи лідерства все ще залишаються актуальними, проте в 21-му столітті вони повинні поєднуватися з новими компетенціями і визнанням нового контексту (рис. 2.3).

Традиційні очікування та перспективи лідерства

Нові лідерські компетенції

Новий контекст

Фокус на індивідуальності лідера та його персональній ефективності

Фокус на лідерах як членах команд та їхніх здібностях розвивати команди і заохочувати командну роботу

Швидкий темп змін вимагає від лідерів тіснішої співпраці для можливості пропонувати інтегровані рішення в мінливому середовищі

Фінансові показники підприємства і прибутки акціонерів є головними пріоритетами

Погляд на успішність бізнесу в більш широкому соціальному контексті; вміння формулювати і комунікувати мету численним зацікавленим сторонам

Зміни у демографічній структурі та очікуваннях працівників, зокрема серед міленіалів, вимагають від організацій зосереджуватися більше на прибутках і високій меті, а не лише на прибутках

Здійснення фінансового та інвестиційного управління

Інтуїтивні вміння задавати напрямок руху і підлаштовуватися під мінливі умови ринку

Швидкий темп змін вимагає від організацій відчувати, керувати та розширювати свої можливості задля досягнення планових фінансових показників та перевершення навіть власних очікувань

Досягнення стійких результатів

Упевнене лідерство в складних і невизначених ситуаціях

Постійна поява *нових технологій* означає, що організаціям слід вміти працювати та керувати людьми в умовах постійних інновацій і невизначеності

Маркетингова діяльність та обслуговування клієнтів

Постійне оновлення інформації та прогнозування змін очікувань клієнтів і ринку

Зміни очікувань клієнтів спонукають організації змінювати людський досвід на людський досвід, який формує персональний зв'язок з клієнтом поза межами продуктів чи брендів

Забезпечення ефективності діяльності та продуктивності праці

Впровадження інновацій для спрощення операційної діяльності та покращення якості продуктів/послуг

Швидкий темп змін у різних сферах бізнесу стимулює організації до постійних інноваційних розробок і безперервного вдосконалення

Управління структурованими програмами розвитку кар'єри і талантів

Мотивування штатних і позаштатних працівників; особливий акцент на співробітників з унікальним досвідом та неординарним портфоліо, щоб задовольнити очікування сьогodнішніх кандидатів

Зміни в демографічній структурі та очікуваннях працівників спонукають організації до залучення різних категорій працівників за допомогою безперервної освіти, внутрішнього переміщення і надання нового сенсу роботі

Контроль технологій, що забезпечують функціонування загальних процесів

Постійне підвищення власної технічної підкованості для користування перевагами цифрових, інформаційних технологій, а також технологій штучного інтелекту

Постійна поява *нових технологій* вимагає від лідерів бути технічно підкованими, незалежно від посади, яку вони обіймають

Управління ризиками та якістю

Інтегрований і більш глибокий погляд на управління ризиками та якістю на кожному рівні організаційної структури

Зміна очікувань клієнтів спонукає зосередити більше уваги на ризиках і якості, оскільки будь-яка окрема проблема може завдати шкоди бренду організації загалом

Рис. 2.3. Очікування й перспективи лідерства

Лідерство сьогодні передбачає поєднання традиційних очікувань і нових компетенцій. Для розвитку лідерів з новими компетенціями потрібне дещо більше, ніж звичайна еволюція їхніх компетенцій. Не менш важливим для організації, що бажає розвивати лідерів, є визначення своєї культури, структури та процесів управління. У нашому опитуванні ми виявили три сфери, над якими багатьом компаніям ще треба добре попрацювати.

Прозорість.

У сучасному світі соціального підприємництва прозорість є найбільшою цінністю організацій. Вона допомагає підвищувати рівень довіри й поваги у середовищі, де багато працівників ставлять під сумнів справжні наміри компанії. Незважаючи на те, що прозорість є важливим аспектом, лише 18% респондентів нашого дослідження вважають, що вони мають прозору й відкриту модель організації, 37% респондентів занепокоєні щодо довіри до організації, 60% респондентів занепокоєні тим, як їхні працівники сприймають прозорість, а 27% респондентів вважають, що відсутність прозорості позбавляє їх конкурентних переваг.

Внутрішня взаємодія.

Зміна топ-менеджерами змінить акцентів в своїй діяльності від обмеженої індивідуальної відповідальності до тісної співпраці між собою сприятиме успіху організацій, зокрема, за допомогою інкорпорації центрів обслуговування в свої

бізнес-моделі. Як було зазначено в звіті минулого року, роль та функції топ-менеджерів стають набагато складнішими й більш інтегрованими. Проте 83% респондентів опитування зазначили, що їхні топ-менеджери рідко співпрацюють між собою або роблять це лише ситуативно; лише 17% респондентів опитування зазначили, що топ-менеджери регулярно співпрацюють між собою.

Управління ефективністю.

Те, як оцінюється успішність кожного конкретного працівника, залишається потужним фактором впливу на поведінку. Проте, незважаючи на спроби організацій мотивувати лідерів слідувати вимогам 21-го століття щодо їхньої поведінки, респонденти відзначили дуже традиційний підхід до оцінювання лідерів. Три головні критерії, що використовували організації для вимірювання успішності лідерства, це – реалізація стратегії (63%), забезпечення досягнення планових фінансових показників (58%), а також якісне управління операційною діяльністю (44%). Запровадження інших показників ефективності для лідерів може відбутися не відразу. Воно залежить від створення корпоративної культури, що підтримує такі компетенції, як здатність управляти компанією в умовах невизначеності та змін. Sasol, корпорація, що працює у сфері енергетики та хімії і представлена у 32 країнах, є однією з тих компаній, які досягли успіху в створенні культури розвитку через оцінювання своїх лідерів. Така оцінка базується на рівні залученості працівників, процедурах оцінювання лідерських якостей, а також на тому, як лідери пристосовуються до принципів лідерства в їхній компанії. Ця практика сприяє зміцненню культури, у межах якої лідерів заохочують бути відкритими до змін і виявляти можливості для впровадження інновацій та постійного вдосконалення. Якщо організації хочуть мати лідерів, готових до умов 21-го століття, їм слід переглянути свої вихідні умови, аби створити те середовище, яке сприятиме успіху лідерів. Прозорість, внутрішня співпраця та управління ефективністю – чудова основа для початку цього процесу.

Оновлення лідерства зсередини.

Встановлення нового контексту, виявлення нових лідерських компетенцій і створення відповідної культури – життєво важливі складові ефективної стратегії

лідерства. Останнім кроком є пошук і розвиток людей, які стануть лідерами. Але ж де організаціям знайти їх? Сьогодні є сумніви щодо того, що організації можуть найняти нових лідерів просто з вулиці. Замість того щоб шукати і залучати ззовні відомих лідерів, які можуть досягти (або не досягти) успіху в окремо взятій корпоративній культурі, для більшості організацій буде доцільно озброїтися новими підходами та більше інвестувати у розвиток власних потенційних лідерів. У сучасному, дуже мінливому середовищі люди вчаться на практиці і на власних помилках. Щоб розвивати необхідні лідерські компетенції, організації можуть доручати людям більш різноманітні завдання; призначати їх на керівні посади як на більш ранніх, так і на пізніших етапах їхньої кар'єри; надавати можливість управляти бізнесом та новими ініціативами лідерам, що мають менше досвіду у традиційному розумінні; віддавати належне вмінням своїх працівників і лідерів на всіх рівнях змінювати підходи, кидати нові виклики і розвивати бізнес, у якому вони працюють. Багато організацій зазнають труднощів із тим, щоб призначити на керівні посади лідерів із досвідом, відповідними здібностями і мотивацією працювати з викликами минулої та нової бізнес-епох. Ми пропонуємо почати зі свіжого погляду на контекст, у якому лідери повинні діяти сьогодні. Саме в ньому можна знайти відповіді на запитання про те, якими мають бути лідери завтрашнього дня.

Як розвинути в собі лідерські якості? 6 перших кроків.

Як влучно зазначив Дуайт Д. Ейзенхауер: «Лідерство - це мистецтво спонукати людей робити те, що вам потрібно, та ще й тому, що вони хочуть зробити це».

Сьогодні для просування по кар'єрних сходинках мало бути просто компетентним, кваліфікованим, добрим виконавцем. Успіх підприємства багато в чому залежить від тих, хто стоїть на чолі і тих, хто керує роботою на місцях. А керівна посада априорі передбачає лідерство.

Але будемо чесні. Природжених лідерів мало. Тих, хто був вождем і душею компанії з дитинства - одиниці. Іншим доводиться трудитися, цілеспрямовано працювати над собою, щоб набути і відточити певні лідерські якості.

Спираючись на поради експертів, ми спробували запропонувати 6-ступінчастий алгоритм дій.

1. Розвивайте силу характеру і боріться з недоліками.

Лідер - той, хто не пасує перед труднощами і в стресових ситуаціях залишається твердим і розсудливим. Знаючи про тріщини і слабкі місця свого характеру, працюйте в цьому напрямку!

Схильні панікувати? Діяти імпульсивно? Схильні до спалахів гніву? Робіть паузу, рахуйте до 10, виходьте з приміщення подихати і заспокоїтися - набувайте корисних звичок, які допоможуть вам зберегти обличчя і холодний розум в найбільш напружених ситуаціях.

Помилилися, дали маху? Чесно визнайте свою провину і приймайте наслідки.

2. Будьте оптимістами і діліться своїм життєлюбством.

Якщо ви вибираєте помічати хороше в людях і ситуаціях, надихаєте, а не тільки критикуєте, любите життя і ділитесь позитивом - вітаємо, ви близькі до того, щоб бути харизматичним і привабливим! Таким, яким і повинен бути лідер.

3. Поринайте з головою в те, чим ви зайняті.

Справжній лідер знає, куди йде і вміє повести за собою інших. Він горить сам і «запалює» оточуючих. Якщо ви не до кінця віддані своїй справі, схильні діяти швидше за звичкою, без зайвого завзяття і ентузіазму - не чекайте повної самовіддачі від інших.

4. Будьте ініціативними.

Позиція лідера має на увазі дію. Думайте, пробуйте, аналізуйте минулі невдачі і успіхи. Не чекайте манни небесної, використовуйте всі шанси, які дарує вам доля, і самі безперервно шукайте нові можливості! Дійте, навіть якщо від вас вимагається більше зусиль, ніж зазвичай.

5. Вчіться спілкуватися.

Розвивайте комунікативні навички, вчіться слухати інших і ясно, чітко, коротко висловлювати свої думки! Тільки так ви зможете передавати своє бачення команді, надихати, мотивувати, вирішувати конфлікти.

6. Беріть відповідальність на себе.

Пасуєте перед труднощами? Боїтеся приймати рішення?

Для того, щоб стати ефективним лідером, вам доведеться навчитися приборкувати свої страхи і приймати вогонь на себе. Почніть з малих кроків - і незабаром ваша команда відчує, що на вас можна покластися цілком і повністю. Відповідальність - це розуміння того, що все в ваших руках!

В висновку зазначемо кілька рекомендацій і програму для вдосконалення розвитку лідерства в команді ресторану:

Рекомендації:

- ✚ Запровадьте офіційну програму розвитку лідерства: розробіть структуровану програму, яка надасть співробітникам можливість навчитися лідерським навичкам, таким як спілкування, вирішення проблем і делегування. Програма може включати тренінги, наставництво, спостереження за роботою та оцінювання лідерства.
- ✚ Визначайте та розвивайте потенційних лідерів: визначте співробітників з потенційними лідерськими якостями та забезпечте їм необхідне навчання та підтримку, щоб допомогти їм розвинути ці навички. Це може включати призначення їм керівних ролей у проектах, надання їм додаткового навчання та можливостей для розвитку, а також надання зворотного зв'язку та коучинг.
- ✚ Розвивайте культуру співпраці та командної роботи: заохочуйте співробітників працювати разом і підтримувати один одного, а також створюйте можливості для зміцнення команди. Це допоможе розвинути почуття товариства та спільної відданості досягненню цілей ресторану.
- ✚ Забезпечуйте регулярний зворотний зв'язок і коучинг: Надавайте співробітникам регулярний зворотний зв'язок щодо їхньої роботи та забезпечуйте коучинг, щоб допомогти їм розвинути свої лідерські навички. Це може включати встановлення конкретних цілей щодо вдосконалення, надання конструктивного відгуку щодо тих сфер, де потрібні покращення, а також надання вказівок і підтримки.

Програма:

- ❖ Оцінка: Проведіть оцінку потреб ресторану в розвитку лідерства та визначте сфери, де потрібні покращення.
- ❖ Розробіть програму: на основі результатів оцінювання розробіть програму розвитку лідерства, яка включає в себе поєднання тренінгів, коучингів, наставництва та спостереження за роботою.
- ❖ Реалізуйте програму: запустіть програму та забезпечте співробітників необхідним навчанням і ресурсами для розвитку їхніх лідерських якостей. Заохочуйте співробітників до активної участі в програмі та надавайте можливості для зворотного зв'язку та інструктажу.
- ❖ Контролюйте та оцінюйте програму: регулярно оцінюйте ефективність програми та вносьте необхідні зміни. Це може включати збір відгуків від працівників, відстеження ключових показників, таких як плинність кадрів і задоволеність клієнтів, а також проведення періодичної оцінки потреб у розвитку лідерства.
- ❖ Визнавайте та винагороджуйте прогрес: визнавайте та винагороджуйте працівників, які демонструють сильні лідерські якості та досягають значного прогресу у своєму розвитку. Це може включати надання можливостей для просування по службі чи просування по службі, пропонування бонусів чи інших стимулів або просто визнання та відзначення їхніх досягнень.

Впроваджуючи структуровану програму розвитку лідерства та забезпечуючи співробітників необхідним навчанням і ресурсами, ви можете допомогти розвинути сильну культуру лідерства та командної роботи у вашій команді ресторану. Регулярне оцінювання допоможе переконатися, що програма продовжує відповідати потребам ресторану та його працівників з часом.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Кожна діяльність спрямована на досягнення певних результатів та поставлених цілей. Особливо це є важливим фактором в управлінні великим підприємствами та товариствами. Людина, яка має вплив на працівників, повинна розробляти способи, а також прийому впливу на працівників, які будуть дієвими. Перед усім, дана людина стикається з вибором найоптимальних важелів управління та способів впровадження їх на своєму підприємстві.

На практиці робота лідера полягає у використанні певних способів та прийомів впливу на працівників з метою досягнення місії та цілей організації. Вони спрямовуються на об'єкти управління (підрозділ, відділ та ін.), тобто на робітників, які здійснюють певну діяльність.

Підсумовуючи вищесказане, можна відмітити, що проблема є актуальною на сьогоднішній день, тому це вплинуло на обрання даної теми випускної кваліфікаційної роботи: «Розвиток лідерства в колективі ресторану «Соул кафе». Дипломна робота досліджувала одну з актуальних проблем сучасного управління в організації – «Розвиток лідерства в колективі ресторану «Соул кафе». Опрацювання літературних джерел дали змогу зробити такі висновки і узагальнення.

1.2. Для досягнення завдань та цілей організації необхідно розробити правильний спосіб організації влади, тому без розумного та відповідального лідера це неможливо. Лідер – це людина, яка повинна задовольняти інтереси та потреби членів групи, не виходячи за межі права і цивільних норм. Проблемами лідерства займалися такі вітчизняні вчені, як І.Г.Столяр, Л.І. Уманський, Б.Д. Паригін, В.Г. Городяненко, А.І. Кравченко, М.О. Калмакан та ін., також багато зарубіжних соціологів і психологів.

За результатами дослідження ТОВ «Соул кафе» сфера дії лідера має широкий спектр застосування. Нами віднесено: групову динаміку, внутрішньогрупові та міжгрупові відносини, керування явищами та сторонами життя колективу. Виявили, що вплив лідера формує певні групові цілі, ролі та певні характеристики, як: згуртованість, інтеграція, солідарність та ін.

В системі методів управління колективом ресторану «Соул кафе» важливе місце займає належний психологічний клімат. Формальний лідер, здійснює управління колективом, створює і постійно впливає на нього для того, щоб ефективно вирішувати завдання організації. Лідеру для ефективного застосування методів управління необхідно володіти інформацією про міжособистісні та групові стосунки в трудових колективах, здібності й риси характеру кожного працівника, психологічну сумісність членів колективу, їхні симпатії та антипатії, вплив стилю керівництва на морально-психологічний клімат у трудових колективах. Врахування всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей.

2. Ефективність системи управління лідерством підвищуємо шляхом застосування соціальних методів, задля досягнення цілей організації. Проводячи методичку «Соціометрія» Я.Л. Морено, ми дійшли до висновку, що відносини формального та неформального лідерів мають позитивний характер. Однак згуртованість колективу і в сфері «Робота» і в сфері «Дозвілля» має показник вище середнього. Це свідчить про те, що показник групової згуртованості в колективі існує добрий рівень довіри та низький рівень конфліктності.

Адміністрація закладу не зупиняється на досягненому, тому розроблює та вводить нові ідеї для покращення роботи та стосунків в колективі. Останнє впровадження це виїзд на природу з колективом, що місяці проводяться бесіди та тренінги.

Взаємозв'язок між ефективністю організації та її соціально-психологічним кліматом - найважливіша проблема для керівників компаній, фірм. Тому так важливо знання найважливіших складових соціальнопсихологічного клімату лідерства. Сприятливий соціально-психологічний клімат - це підсумок систематичної роботи та заходів керівників, менеджерів, психологів і всіх співробітників організації.

Вважається, що лідерство - це здатність впливати, як на окрему особистість, так і на групу, спрямовуючи їх зусилля на досягнення поставлених цілей. Це природний соціально-психологічний процес, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку всіх членів групи або певної її частини. При цьому під впливом розуміється такі дії людини, які вносять зміни в поведінку, відносини і почуття іншої людини. Його можна надавати через ідеї, усне і письмове слово, навіювання, переконання, емоційне зараження, примус, особистий авторитет або приклад.

Будь група, вирішальна значиму для неї проблему, завжди висуває для її вирішення лідера, якого можна визначити як особистість, здатну об'єднувати людей заради досягнення будь-якої мети. Отже, поняття "лідер" набуває значення лише разом з поняттям "мета". До того ж його невід'ємною властивістю завжди виступає наявність хоча б одного послідовника. Роль лідера полягає в умінні повести людей за собою, забезпечити існування таких зв'язків у системі міжособистісних взаємин, які сприяли б вирішенню конкретних завдань в рамках єдиної мети. Таким чином, лідер - це елемент упорядкування системи людської взаємодії.

Чи підходить офіціант або прибиральниця для ролі лідера, залежить перш від визнання за ними іншими підлеглими якостей переваги, вселяють їм віру в них і спонукають визнати вплив на себе. Природне лідерство - коли вплив виходить з визнання іншими членами групи (колективу) особистої переваги лідера. Причому тут важливо не те, що штатний працівник має якості переваги, а те, що його підлеглі визнають володіння цими якостями.

Дуже часто вплив лідера залежить від ситуації. Більш високий інтелект, підготовка або досвід можуть з'явитися лише частковим підставою для лідерства. Зазвичай вирішальне значення має схильність до домінування, а саме - вміння виявляти ініціативу в міжособистісних відносинах, направляти увагу інших, пропонувати їм рішення, здатність розмовляти на їх мові. У цьому випадку роль лідера військового колективу полягає в тому, щоб втілювати погляди своїх прихильників в узгоджену програму дій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Management and Organizational Behavior Classics. – S. 1., 1996.
2. Merton R.K. Sociological ambivalence and other essays. – The Free Press, London, 1976.
3. Yuki G., Falbe C. Influence Tactics. And Objectives in Upward Dounword and Lateral Influence. Attempts // Journal of Applied Psychology. – 75 (2). – P. 132 – 140.
4. Yuki G., Tracey B.I. Consequences Of Influence Tactics Used With Subordinates. Peers And The Boss // Journal of Applied Psychology. – 77 (4). – P. 525-535.
5. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 2007. – 272 с.
6. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учебное пособие. – М.: 2001. - 584 с.
7. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навч. посібник / О.М. Гірняк. – К.: Львів, - М.: 2003. – 336 с.
8. Головаха Є.І. Структура групової діяльності: соціально-психологічний аналіз. – К.: Наукова думка, 1982. – 139 с.
9. Жуков В.І., Мімандусова Г.І., Привалов Ю.О. Сучасні проблеми соціально-трудоких відносин в Україні: соціологічний аналіз. – К.: ІС НАНУ, 1999. – 158 с.
10. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2009. - 556с.
11. Назарова Г.В. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 330 с.
12. Мальська М.П. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2017. 336 с.
13. Стили управління та їх характеристика : корисні інструменти та кейси. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat-ok.com.ua/work/metodi-i-stili-kerivnictva-ta-ih-efekt/>
14. Стили управління : корисні інструменти та кейси. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.citycollege.edu/3-basic-types-management-styles/>
15. Характеристика стилів управління : корисні інструменти та кейси. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/132/134.html>
16. Адміністратор : корисні інструменти та кейси. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uu-te.com.ua/profesiya-administrator-zalu-u-restorannomu-biznesi/>
17. Шеф –кухар .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.education.ua/>
18. Кухар .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D1%83%D1%85%D0%B0%D1%80>

19. Офіціант .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BD%D1%82>
20. Бухгалтер.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%B%D1%82%D0%B5%D1%80>
21. Бармен.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/14350120/turizm/profesiyni_vimogi_barmena
22. Директор.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tourism-book.com/pbooks/book-33/ua/chapter-1621/>
23. Командне управління.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://onlineprograms.ollusa.edu/resources/article/types-of-leadership-and-management-styles/>
24. Soul Café загальна характеристика .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.instagram.com/soulcafe10/>
25. Загальна характеристика кафе.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.facebook.com/soulcafe10/>
26. Характеристика кафе.[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tipmymenu.com/ru/kyiv/restaurant/soul-cafe>
27. Соул кафе .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://reston.ua/kyiv_catalog/kafe-soul-cafe
28. Удосконалення стилю управління .[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ncr.com/blogs/restaurants/best-restaurant-management-styles>
29. Завадинська О.Ю., Литвиненко Т.Є. Організація ресторанного господарства за кордон: Навч.посіб.- К.: Київ.нац. торг.-екон.ун-т,2003-200 с.. Основні принципи управління закладами ресторанного господарства
30. Роберт Танненбаум, Уоррен Х. Шмидт . Як обрати стиль лідерства .2008-12 с.
31. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навчальний посібник / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376
32. Бандурка А. М. Професіоналізм і лідерство / А. М. Бандурка, С. П. Бочарова, Е. В. Землянская. – Х. : «ТИТУЛ», 2006. – 578 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Анкета

	Бал		Бал
Адміністратор		Новатор	
Доручає		Надихає	
Працює за цілями інших		Працює за своїми цілями	
План – основа дій		Бачення – основа дій	
Спирається на систему		Спирається на людей	
Використовує доводи		Використовує емоції	
Контролює		Довіряє	
Підтримує рух		Надає імпульс руху	
Професіонал		Ентузіаст	
Приймає рішення		Перетворює рішення	
Робить справу правильно		Робить правильну справу	
Той, кого бояться		Той, кого поважають	

Будьте ласкаві, проставте проти відповідних якостей нашого директора значок «+», якщо на вашу думку ця якість відповідає його стилю керівництва.

Дякуємо за співробітництво!

Ваші дані допоможуть керівництву кафе «Soul Café» в покращенні якості послуг.

Продовження додатку А

Пояснення до анкети

(90-120 л/б) - Авторитарний чи автократичний керівник нав'язує свою волю підлеглим шляхом примусу, нагороди або посилається на традицію.

(60-90 л/б) + (60-90 п/б) - Демократичний лідер, який дозволяє підлеглим брати участь в прийнятті рішень, віддає перевагу спричиняти вплив за допомогою переконань та харизмі, де харизма - це влада, побудована не на логічній силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Він уникає нав'язування своєї волі підлеглим.

(90-120 п/б) - Ліберальний керівник надає підлеглим практично повну свободу. Але треба сказати, що названі стилі не охоплюють всю різноманітність стилів, які зустрічаються у практичній роботі.

(30-60 л/б) + (30-60 п/б) - Слабо виражені якості лідера і керівника або не має якостей лідера і керівника.

(0-30 л/б) + (0-30 п/б) – Підлеглий - не має якостей лідера і керівника.

Додаток Б

Анкета

Результати оцінювання директора кафе

	Бал		Бал
Адміністратор	10	Новатор	5
Доручає	8	Надихає	4
Працює за цілями інших	7	Працює за своїми цілями	3
План – основа дій	7	Бачення – основа дій	4
Спирається на систему	6	Спирається на людей	3
Використовує доводи	5	Використовує емоції	0
Контролює	9	Довіряє	5
Підтримує рух	8	Надає імпульс руху	4
Професіонал	9	Ентузіаст	5
Приймає рішення	8	Перетворює рішення	0
Робить справу правильно	7	Робить правильну справу	5
Той, кого бояться	7	Той, кого поважають	5
Всього	91	Всього	43

В даному випадку авторитарний метод управління