

**ДЕРЖАВНИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ "LIMA"**

Студента 4 курсу, 2
групи,
Спеціальності
073 «Менеджмент»,
Освітньої програми
«Готельний і
ресторанний
менеджмент»

Науковий керівник
д.е.н., декан
факультету
ресторанно-
готельного та
туристичного бізнесу

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

*підпис
студента*

підпис керівника

підпис гаранта

Дерев'янка
Станіслава
Олександровича

Ведмідь
Надія
Іванівна

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. Бойко М.Г.

“ ” 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студенту

ДЕРЕВ'ЯНКО СТАНІСЛАВ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Розвиток лідерства в колективі суб'єкту ресторанного бізнесу на основі «Lima»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2023 р. № 2420

- 2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 02 червня 2023 року

- 3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:**

Мета роботи є розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima"

Об'єкт дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Предмет дослідження є процес розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima", м. Київ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ЗАКЛАДУ «LIMA».....	6
1.1. Аналітичні основи дослідження.....	6
1.2. Оцінка параметрів розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima».....	14
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ЗАКЛАДУ «LIMA».....	20
2.1. Імплементация інноваційних методів розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima».....	20
2.2. Ефективність пропозицій покращення розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima».....	23
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність даної роботи полягає у визначенні шляхів розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima". Також, пов'язана з тим, що одним з пріоритетних напрямів розвитку ресторанного господарства є взаємозв'язок між колективом.

Сфера ресторанного господарства – це сфера надання послуг. Послуга харчування є результатом економічної діяльності ресторанного підприємства, спрямована на задоволення найрізноманітніших біогенних і культурологічних запитів гостей.

Головна задача в індустрії ресторанної діяльності визначається концепцією технології гостинності, детермінантом якої є задоволення найвибагливіших потреб споживача. Якщо гості не отримують задоволення від відвідання ресторану, то все інше немає значення.

Метою є розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових **завдань**:

- Діагностувати розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima";
- Оцінити параметри розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima";
- Удосконалити розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima";
- Створити ефективні пропозиції щодо покращення розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Об'єкт дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Предмет дослідження є процес розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Методи дослідження. У роботі використані такі способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України та матеріали з соціальних мереж.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі "Lima".

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел із 26 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 33 стор., на яких представлено 0 таблиць та 3 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ДІАГНОСТИКА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ЗАКЛАДУ «LIMA»

1.1. Аналітичні основи дослідження

Ресторанне господарство – організація надання послуг, які забезпечують фізіологічні потреби споживача в спеціально відведених для такого обслуговування приміщеннях та відповідає санітарно-гігієнічним та нормативно-законодавчим вимогам. Господарська діяльність підприємств індустрії спрямована на отримання прибутку при умовах функціонування як самостійного підприємства так і структурного підрозділу інших закладів (готелів, торгівельних центрів, і т. д.). Організація послуг харчування забезпечує не тільки задоволення гастрономічних потреб, а й організацію відпочинку і розваг, тобто задоволення соціокультурних потреб [10].

Будь-яка організація може розглядатися з двох сторін: як формальна та неформальна. Вони виникають два типи відносин: формальні – посадові, функціональні і неформальні – емоційні, психологічні. Керівництво – це феномен формальних, офіційних відносин, а лідерство – феномен, породжений системою неформальних відносин. Керівник призначається ззовні, вищим керівництвом отримує відповідні владні повноваження. Лідер висувається з-поміж оточуючих його людей, рівних йому за статусом.

Лідерство – тип управлінського взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукування людей до спільної мети. Лідерство характеризує відносини, в основі яких лежить довіра, визнання високого рівня кваліфікації, готовність підтримувати у всіх починаннях, особисті симпатії, прагнення переймати позитивний досвід.

Лідерство в ресторанному господарстві є важливим елементом успішного бізнесу, оскільки це допомагає керувати командою, забезпечує якісне обслуговування клієнтів та збільшує прибуток.

Основні характеристики лідера в ресторанному господарстві повинні включати:

- **Комунікативність:** Лідер повинен бути відкритим до спілкування зі своїми співробітниками та клієнтами. Він повинен вміти ефективно спілкуватися та слухати інших.

- **Керівництво:** Лідер повинен вміти керувати командою, надихати її та допомагати в розвитку.

- **Організованість:** Лідер повинен мати ясне бачення про те, як повинен працювати ресторан, він повинен бути організованим та вміти планувати дії.

- **Креативність:** Лідер повинен мати здатність думати творчо та придумувати нові ідеї для залучення клієнтів та поліпшення якості обслуговування.

- **Стресостійкість:** Лідер повинен бути стресостійким та вміти приймати важливі рішення в непередбачуваних ситуаціях [1].

Для розвитку лідерських навичок в ресторанному господарстві, можна використовувати різноманітні методики, такі як тренінги, відвідування семінарів, читання професійної літератури тощо. Також, важливо створювати зручні умови для роботи команди та стежити за розвитком кожного співробітника, що допомагає підтримувати високий рівень роботи та покращувати якість обслуговування.

Ефективне застосування лідерства на підприємствах ресторанного господарства потребує належної його інституціалізації, тобто закріплення в рамках суспільних відносин в нормах прав, формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві.

Йдеться, по-перше, про розуміння такого поняття, усвідомлення його якісних характеристик та особливостей працівниками, ролі в управлінні персоналом та розвитку підприємства; по-друге, включення інструментів, підходів та засобів управління лідерством у документи внутрішнього користування на підприємстві; по-третє, формування внутріфірмового нормативно-методичного забезпечення планування, управління і моніторингу стану лідерства на підприємстві, оцінювання його ефективності і впливу на результати господарювання; по-четверте, включення в систему управлінських бізнес-процесів заходів з організації формування і реалізації лідерського потенціалу; по-п'яте, впровадження практики спостереження і контролю за станом використання лідерства на підприємстві, його структурою і ефективністю, процесами навчання і підвищення кваліфікації персоналу і т.ін.

Без належної інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства ускладнюються можливості відносно якісного моніторингу та управління лідерством, використання його переваг, недопущення неконтрольованих процесів розвитку лідерства і його можливого деструктивного впливу на управління персоналом і соціально-економічну ефективність праці. Пропонована методична послідовність інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства наведено на рис. 1.1.

Цей процес має починатися з розуміння необхідності вести відповідну роботу у цьому напрямі на підприємстві. Відтак, власник (генеральний керівник) має делегувати цільові завдання з управління лідерством на відповідного функціонального керівника у сфері управління персоналом (начальнику відділу кадрів, керівнику відділу з управління персоналом чи директору з управління персоналом, фахівцю з кадрів тощо). Делегування має включати комплекс завдань, пов'язаних з аналізом, плануванням, організацією, мотивацією та контролем ефективності реалізованих заходів, включно з оцінюванням наслідків впливу лідерства на ефективність і продуктивність праці.

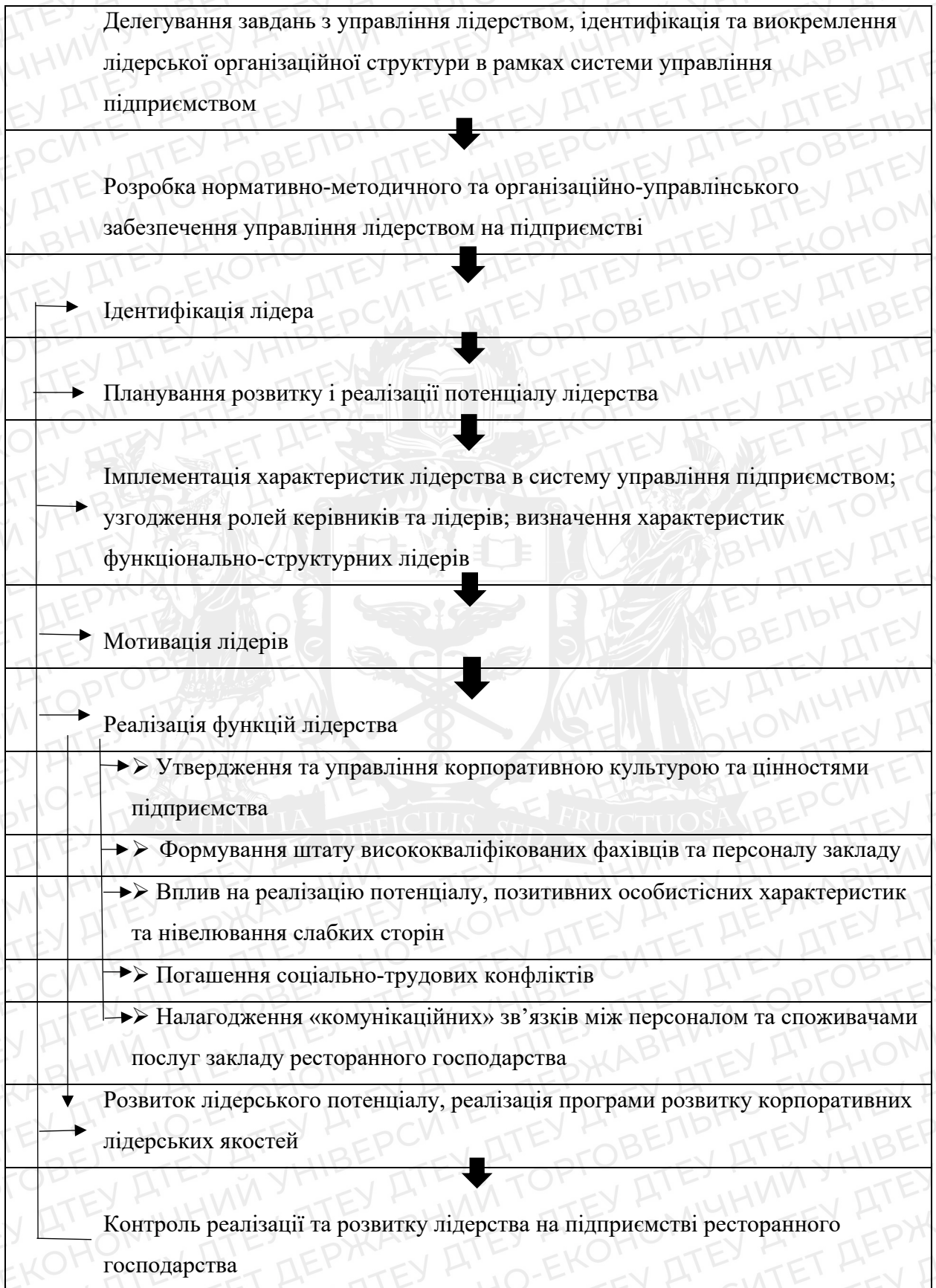


Рис. 1.1 Методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [7]

Особливо важливим і принципово новим аспектом в управлінні персоналом підприємств загалом та ресторанного господарства, зокрема, вважаємо виокремлення т. зв. лідерської організаційної структури в рамках системи організаційної структури управління підприємством. Фактично така оргструктура являє собою ієрархічну конфігурацію розміщення лідерів підприємства та її відмінність від класичної організаційної структури управління суб'єктом господарювання полягає у включенні в неї не всіх структурних підрозділів та не всього персоналу підприємства, а лише лідерських позицій.



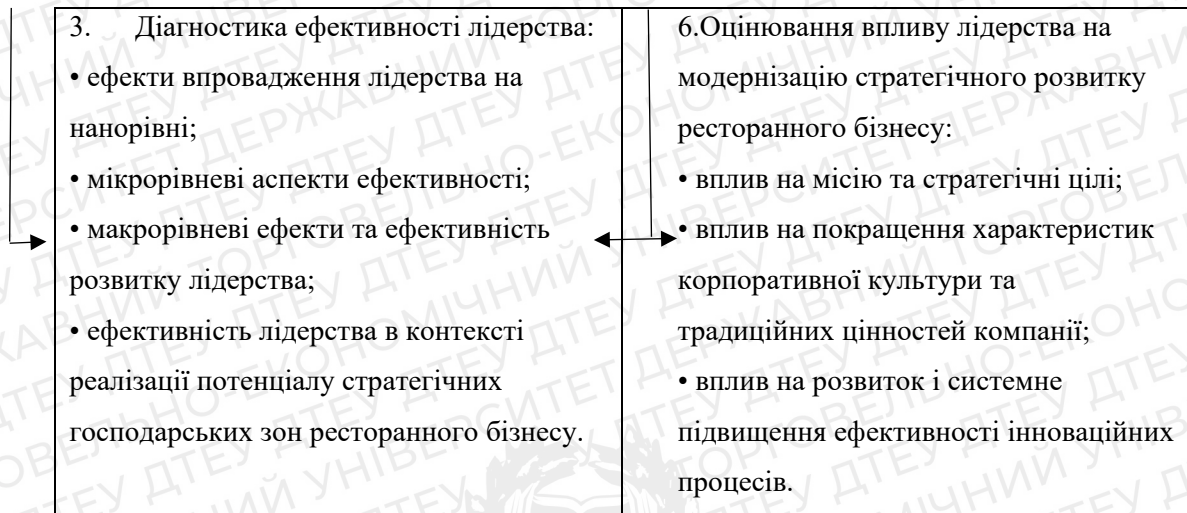


Рис. 1.2. Параметри оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [8]

Взаємозв'язки в рамках наведеної організаційної структури лідерства формуються як за рахунок владних повноважень, так і шляхом засобів, за допомогою яких мотивується колектив, визначених санкцій та дисциплінарних заходів.

При управлінні лідерством на підприємствах ресторанного господарства важливо усвідомлювати, що лідерство і керівництво не є тотожними поняттями. Відповідно, запропонована нами оргструктура дозволяє визначати формальних і неформальних лідерів, усвідомлювати наскільки вони тотожні, розвивати конструктивних та обмежувати вплив деструктивних лідерів, діяльність яких негативно позначається на системі соціально-трудова відносин та протіканні технологічних процесів на підприємствах.

Важливим аспектом роботи з планування впровадження лідерства є обґрунтування заходів, які дозволять забезпечити імплементацію характеристик лідерства в систему управління підприємством. Одним з аспектів вирішення цього завдання є узгодження ролей керівників та лідерів, виявлення площин та сфер, де зони їх впливу, а також особистісні та корпоративні інтереси і мотиви співпадають, а де - ні. За результатами такої

роботи, власне, і визначаються характеристики функціонально-структурних лідерів.

Особливо важливе місце в досягненні таких цільових орієнтирів відведемо саме реалізації на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства програм розвитку корпоративних лідерських якостей. Звичайно, що положення такої програми об'єктивно не можуть бути типовими для підприємств галузі різних розмірів, обсягів діяльності, характеристик цільового ринкового сегменту, стилістики ресторанного бізнесу і т. ін. При цьому в програмі важливо виокремити певні базові аспекти. Уважаємо, що до планування і реалізації таких програм важливо залучити не лише фахівців HR-служб підприємств, але й безпосередньо генерального керівника, засновників, ключових керівників, а також зовнішніх консультантів. Водночас, об'єктами впливу мають стати керівники всіх ланок та рівнів управління, фактичні та потенційні лідери зі всіх категорій персоналу та структурних підрозділів підприємств ресторанного бізнесу.

Для належного впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства необхідна його інституціалізація, що передбачає закріплення в рамках корпоративних норм, прав, стандартів і т.ін. формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві [2].

Метою інституціалізації лідерства має стати забезпечення належного рівня керованості процесів становлення, розвитку, впровадження в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства, а головними цільовими орієнтирами - зростання ефективності праці, формування лідерського клімату, зростання професійно-функціональної мобільності персоналу, підвищення адаптивної здатності персоналу, зростання комунікативності та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень, уможливлення оцінювання стану та ефективності реалізації лідерства.

Організаційно-управлінський аспект інституціалізації лідерства та його ефективність безпосередньо пов'язані з розумінням чисельності лідерів потрібних на підприємстві та їх локалізації за рівнями і функціями управління, баченням логіки впровадження лідерів в організаційну структуру управління підприємством ресторанного господарства. Для цього необхідне стратегічне бачення перспективної організаційно-функціональної структури лідерства в системі структури управління підприємствами. Інструментарій практичного впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства доцільно передбачати та реалізувати в Програмі розвитку корпоративних лідерських якостей [7].

Заклад ресторанного господарства «Lima» розташований в місті Києві та має багато філій.

Адреси:

- вулиця Макіївська, 7;
- вулиця Олесь Гончара, 36Б;
- вулиця Нижній Вал, 21Е, 19;
- вулиця Лятошинського, 18Б;
- вулиця Сержа Лифаря, 20.

Підприємство ТОВ "ЛІМА ХУКА" зареєстровано 22.05.2019 за юридичною адресою Україна, **4, місто Київ, ВУЛИЦЯ МАКІЇВСЬКА, будинок **. Керівником організації є ДМИТРУК ДМИТРО ЛЕОНІДОВИЧ. Розмір статутного капіталу складає 500,00 грн. На момент останнього поновлення даних 27.05.2023 статус організації - Не перебуває в процесі припинення.

Повне найменування юридичної особи (станом на 27.05.2023) - Товариство з обмеженою відповідальністю Ліма Хука.

Уповноважена особа - Дмитрук Дмитро Леонідович.

За даними з податкових реєстрів України підприємство ТОВ "ЛІМА ХУКА", перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано що у реєстрі «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 24.04.2022 має

податковий борг, Чинне свідоцтво ПДВ у реєстрі платників ПДВ та Відсутня реєстрація в Реєстрі неприбуткових установ та організацій.

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА СТАТИСТИКИ УКРАЇНИ

Ідентифікаційний код органу: 37507880

Дата постановки на облік: 23.05.2019

Головне управління Дпс у м. Києві, Дпі в Оболонському районі
(Оболонський район м. Києва)

Ідентифікаційний код органу: 44116011

Відомості про відомчий реєстр: Реєстр платників податків

Дата постановки на облік: 22.05.2019

Номер постановки на облік: 265419146956

Організаційною структурою ресторанного закладу «Lima» є:

- Директор;
- Адміністратор;
- Офіціанти;
- Кальянник;
- Бармен;
- Кухарі;
- Прибиральники.

Щоб мати точну інформацію стосовно закладу «Lima» слід розглянути аналіз його основних показників протягом 2021-2022 років. Аналіз наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз показників закладу «Lima» за 2021-2022 р. у валюті тис. грн.

Показник	Рік		Абсол. відх.	Темпи змін%
	2021	2022		
Чистий дохід	24693	5625	-20212	-80,01
Собівар. від реалізації	191150	4580	-13109	-73,85
Валовий прибуток	7253	1152	-6890	-95,12
Приб. до оподаткування	7291	1119	-6998	-95,89

Продовження табл. 1.1

Показник	Рік		Абсол. відх.	Темпи змін%
	2021	2022		
Чистий прибуток	58169	869	-5512	-98,88
Активи	1512	1996	798	53,46
Власний капітал	171	182	18	10,61

Джерело: складено автором

Щодо висновків стосовно аналізу показників то можна сказати що, протягом 2022 року всі показники зменшилися, причиною спаду цього стало повномасштабне вторгнення росії на територію України.

1.2. Оцінка параметрів розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima»

«Lima Hoоkah» є мережою закладів ресторанів чи кафе в місті Київ.

Рейтинг закладу становить 4,5* із 5*.

Мережа «Lima Hoоkah» більш славетна своїми кальянами та зоною відпочинку (можна пограти в настільні, карточні та відео- ігри).

Структура колективу є директор закладу, адміністратор, офіціанти, кальяник, бармени, кухарі та прибиральники.

«Lima Hoоkah» вимагає від своїх працівників енергії, уваги до деталей і сильного почуття гостинності, але ці якості є лише початком того, що вимагається від команди. Успіх закладу здебільшого залежить від персоналу, який у ньому працює. Директор команди відповідає за набір та підтримку високих стандартів серед персоналу та забезпечення незабутніх приємних вражень для клієнтів.

Розвиток лідерських якостей залежить від різних факторів, таких як генетичні передумови, життєвий досвід, навчання та самовдосконалення.

Навички лідера можна вчитися і розвивати через тренінги, курси, наставництво та самостійну роботу над собою.

Лідер може впливати на багато різних аспектів життя людей та організацій, таких як кар'єра, розвиток бізнесу, політика, соціальні зміни та інші. Його вплив може бути позитивним або негативним, тому важливо розуміти і розвивати лідерські якості з етичної та моральної точки зору.

Адміністратор у «Lima Hookah» контролює офіціантів і робітників кухні. Він зустрічає відвідувачів, контролює бронювання, проводить клієнтів до їхніх столиків і дає інструкції офіціанту та кухні в особливих ситуаціях, таких як обслуговування великої приватної вечірки. Адміністратор підтримує постійну розмову між офіціантами та персоналом кухні щодо якості та приготування їжі та відповідає за координацію замовлень. У деяких ресторанах адміністратор одночасно виконує роль директора, перевіряє бронювання, підбирає персонал та допомагає стажерам і проводить відвідувачів до їхніх столиків.

Також адміністратори грають ключову роль у підборі персоналу. Вони проводять співбесіди з кандидатами, консультують керівництво щодо рішень про найм та звільнення, допомагають з навчанням, наставляють нових співробітників, поки вони працюють на новій роботі та координують графіки. Вони несуть відповідальність за заміну персоналу, який хворіє або перебуває у відпустці, а також за організацію покриття у разі екстреної відсутності. Вони регулярно взаємодіють із керівництвом ресторану з питань кадрового забезпечення [2].

Офіціанти є ключовими фігурами у закладі «Lima Hookah». Вони виступає в ролі привітного та гостинного господаря. Роль офіціанта у ресторані є дуже важливою, оскільки він є прямим контактним ланцюгом між клієнтами та рестораном. Офіціант забезпечує якісне обслуговування, надає інформацію про страви та напої, рекомендує та бере замовлення, допомагає клієнтам вибрати страви відповідно до їхніх уподобань та обмежень

(наприклад, алергії або діети), контролює, щоб страви були готові вчасно та правильно подані, і надає рахунок в кінці прийому їжі.

Крім того, офіціант повинен мати знання про ресторанну кухню, інгредієнти та способи приготування страв, а також про винний картридж, щоб правильно порекомендувати вина до страв.

Найважливішою рисою хорошого офіціанта є вміння працювати з клієнтами. Він повинен бути уважним до потреб та бажань клієнтів, проявляти емпатію та здатність швидко реагувати на будь-які запитання або проблеми. Він повинен бути чемним, професійним та доброзичливим, щоб зробити приємним та комфортним перебування клієнтів у закладі.

Те, без чого ресторан не є рестораном – кухня. Кухарі грають дуже важливу роль у ресторані, оскільки вони є відповідальними за приготування та подачу страв. Їхні знання про кулінарію та техніки готування страв є надзвичайно важливими для успішного функціонування ресторану.

Основні обов'язки кухарів включають в себе підготовку та обробку інгредієнтів, готування страв відповідно до рецептів, контроль якості та часу приготування страв, дотримання правил гігієни та безпеки їжі.

Важливою рисою хорошого кухаря є творчість та здатність до інновацій, також як відповідальність та дисциплінованість в дотриманні рецептів та стандартів якості їжі. Крім того, кухарі повинні бути здатні працювати в команді та спілкуватися з офіціантами, щоб забезпечити, що страви будуть готові вчасно та правильно подані клієнтам.

Оскільки в більшості закладів «Lima Hookah» немає власної кухні, то можна приносити їжу із собою, але перед бронюванням потрібно попередити персонал (адміністратора чи офіціанта).

У кожному закладі «Lima Hookah» є власний бар. Бармен є важливим елементом в закладах. Він забезпечує якість та ефективність обслуговування клієнтів, пропонуючи різноманітні напої, коктейлі та інші алкогольні та безалкогольні напої.

Основні обов'язки бармена включають в себе підготовку та подачу напоїв відповідно до замовлень клієнтів, підтримку належної гігієни та безпеки, ведення обліку запасів напоїв та інвентарю, забезпечення належної якості напоїв, а також надання рекомендацій та консультацій щодо вибору напоїв для клієнтів.

Крім того, бармен повинен мати добре розвинені навички спілкування та вміння створювати приємну атмосферу для клієнтів. Він повинен бути здатним працювати в команді з іншими членами персоналу та забезпечувати, що замовлення клієнтів виконуються швидко та ефективно.

Крім того, бармен може бути відповідальним за розробку нових напоїв, вивчення тенденцій та відслідковування змін на ринку алкогольних та безалкогольних напоїв, що сприяє розвитку закладу та підвищенню його популярності серед клієнтів.

Оскільки «Lima Hookah» спеціалізується на кальянах, тому кальянніки там є обов'язково. Усе в кальяній крутиться навколо кальянніків — вони мають відповідати рівню послуги, яку надають, і бути обізнані з усіма нюансами формату й професійності закладу. Кальяннік — головний персонаж у «Lima Hookah». Як і бармен за стійкою, він має вміння підтримати розмову, розповісти про тютюн, суміші, порадити щось і розповісти історію в разі потреби.

Прибиральники у «Lima Hookah» відіграють важливу роль у забезпеченні чистоти і гігієни. Вони відповідають за збирання та вивезення сміття, миття та дезінфекцію поверхонь та посуду, а також за загальне прибирання закладу.

Крім того, прибиральники повинні мати гарну фізичну форму та бути в здатності працювати відповідно до графіка роботи закладу. Вони повинні бути уважними та дбайливими, щоб уникнути пошкодження обладнання та іншого майна закладу під час прибирання.

Усі прибиральники, що працюють у «Lima Hookah», повинні проходити спеціальну підготовку та навчання з питань гігієни та безпеки, а також знати правила поведінки в закладі та звичаї його клієнтів.

Завдяки згуртованій роботі усього персоналу, «Lima Hookah» є одним із найкращих закладів серед кальянних у Києві.

Діагностика лідерських якостей у «Lima Hookah» проводиться за певною методикою. Метод опитування є результативним та більш ефективним, щоб виявити лідерські якості у працівників. Суть цього методу полягає у задаванні 30 запитань, де відповідь є лише «А» або «Б», дуже добре коли працівник відповідає щойно як йому задали питання, ця відповідь на 90% є точною, оскільки особа навіть не встигає обдумати запитання і відповідає що перше прийшло йому в голову. Приклади запитань наведено у Додаток А.

«Lima Hookah» - мережа профільних кальян-чайних, які розмістилися по всьому Києву.

Інтер'єр закладу виконаний в аскетичному стилі – цегляна кладка стін, чорні та графітові відтінки, м'які дивани, приглушене освітлення та лампи Едісона.

Щодо меню, то ціни є демократичними. Можна обрати на будь який смак кальяни: як від найдешевших (175 грн) так і найдорожчих (255 грн + доповнення), також напої є середньої цінової політики, все обирається на смак відвідувача.

Тут гості можуть замовити та викурити ароматний кальян. У великій тютюновій карті представлені продукція торгових марок Nakha, Afzal, Al Fakher, Serbetli, Tangiers, D-Mini, Darkside, Starbuzz vintage, Satyr, Nirvana, Fumari, Haze, Nakhla Sheherazade, Nakhla Mix – Orange Pinch, Flames.

Кальянники готують кальяни на молоці, соку, спиртних напоях, а також у фруктових чашах.

Особливістю закладу вважається оригінальне подання різних сортів чаю. Його тут заварюють у старовинному самоварі.

РОЗДІЛ 2

УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В КОЛЕКТИВІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ЗАКЛАДУ «LIMA»

2.1. Імплементация інноваційних методів розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima»

Функціонування колективу можна визначити як те, як команда думає, відчуває та діє [17,18,19,20,21]. Функціонування колективу відноситься до процесів і виникаючих станів, які можуть бути афективними, поведінковими або когнітивними [17, 18].

Когнітивні та афективні стани виникають із поведінки та взаємодії між членами команди та мають зворотний вплив на цю поведінку [17, 18].

Афективні аспекти функціонування колективу включають згуртованість, довіру, повагу та командну ефективність. Поведінкові процеси включають спілкування, координацію, вирішення конфліктів, обмін інформацією та прийняття рішень.

Когнітивні аспекти включають знання, спільні ментальні моделі та різноманітність досвіду членів колективу [15, 18, 21, 23]. Краще функціонування команди пов'язане з кращою продуктивністю команди в різноманітних умовах роботи [13, 17, 22].

Дослідження роботи колективу у сфері ресторанного господарства «Lima» зосереджено насамперед на впливі роботи команди на результати надання послуг (тобто на безпеку відвідувачів, ефективність, справедливість, орієнтованість на клієнтів та своєчасність) [23].

Краще функціонування колективу «Lima» пов'язане з більшою безпекою гостей закладу і кращими результатами для відвідувачів [14].

Щодо лідерства в колективі закладу «Lima», то особа, котра претендує на статус лідера повинна мати такі якості:

1. Чесність

Усі хороші керівники розуміють важливість чесності. Вона дає вам змогу бути реалістичним і дивитися на речі з точки зору бізнесу. Використовувати чесність як інструмент для вдосконалення та не забувати чітко донести свої думки до команди.

2. Делегування

Як лідер, делегування завдань співробітникам має вирішальне значення для оптимізації кожного робочого процесу. Чудовий лідер може рівномірно делегувати обов'язки серед своїх співробітників, щоб мінімізувати виснаження та виснаження. Слід створити практичні системи, такі як контрольні списки та збори персоналу, щоб переконатися, що кожен може належним чином виконувати свої зобов'язання.

3. Емпатія

Емпатія — це лідерська навичка, яку часто не помічають, але вона важлива для спілкування з вашими працівниками. Якщо лідеру потрібна сильна команда, потрібно витратити час, щоб зрозуміти потреби та те, як можливо найкраще підтримати колектив, щоб вони могли надавати високоякісні послуги вашим клієнтам.

4. Бути справжнім розбирачем цифр

Успішний керівник ресторану повинен бути в курсі цифр і знати, як пристосуватися до поточної ситуації та перетворити можливі втрати на прибуток.

5. Створити постійну клієнтську базу

Наявність постійної клієнтської бази має вирішальне значення для ресторану, оскільки відвідувачі є рекламою закладу. Отже, щоб бути успішним лідером, потрібно відповідати стандартам обслуговування клієнтів і підтримувати тісний контакт зі своїми гостями [16].

Також є деякі фактори поганого лідера, основними є:

1. Погана комунікація: комунікація є фундаментальною в ресторанному бізнесі, оскільки передача повідомлень є центральною для

роботи. Погана комунікація створює непорозуміння щодо обов'язків, плутанину в управлінні проблемами, що стосуються клієнтів, і незначний прогрес у досягненні бізнес-цілей.

2. Невміння приймати невдачі: проблеми часто зустрічаються в ресторанах і барах. Однак відсутність відповідальності за збої може спричинити ефект доміно в обслуговуванні та робочому процесі, сприяючи додатковим проблемам у майбутньому.

3. Уникнення турбот про працівників: персонал закладає фундамент для ресторану. Відсутність уваги до проблем співробітників може призвести до того, що команда не матиме підтримки та матиме мотивацію надавати високоякісні послуги.

Дефіцит працівників показує, як погане керівництво та планування можуть призвести до нестабільного середовища для працівників. Щоб створити та підтримувати сильну команду, яка приведе бізнес до успіху, власники ресторанів повинні напружитися та демонструвати зразкове лідерство на робочому місці.

Для успіху закладу «Lima» потрібна сильна команда, якісні страви та сервіс, ефективні технології. Хоча ці характеристики є життєво важливими для процвітаючого бізнесу, все зводиться до стабільного лідера, який може направляти ресторан до його цілей.

Це особливо вірно під час економічних криз і труднощів, коли стандартні практики можуть більше не приносити користі вашому бізнесу. Коли настануть непередбачувані ситуації, потрібно підготуватися, створивши резервний план, спостерігаючи за конкурентами та застосувавши нові стратегії для підтримки своєї команди. Можливо, буде складно залишатися послідовним у обміні повідомленнями, але зрештою це допоможе лідеру краще спілкуватися з патронами.

Клієнти та персонал покладаються на лідера, щоб підтримувати стабільність. Будучи активним комунікатором, знайомим обличчям і надаючи постійні послуги, лідер можете символізувати надію для своєї спільноти.

Виконання ролі власника може призвести до додаткових стресів. Щоб уникнути додаткового тиску, слід пам'ятати, що ви в команді. Персонал є продовженням бізнесу, тому можна просити допомоги, коли вона вам потрібна. Подібно до делегування завдань співробітникам, також слід розглянути можливість найняти менеджера, щоб збалансувати свої обов'язки [24].

Технології значно розвинулися, допомагаючи лідерам розвиватися та ефективно працювати підприємствам. Завдяки підтримці автоматизованих інструментів, керування розкладом тощо POS-система може допомогти прокласти шлях для співробітників.

2.2. Ефективність пропозицій покращення розвитку лідерства в колективі суб'єкта ресторанного господарства на основі закладу «Lima»

Неофіти ресторанного бізнесу вважають, що найважливіше – відкрити заклад, продумати дизайн і меню. Це так, але не варто забувати і про людський фактор в HoReCa. Не менш важливо тримати персонал у тонусі, зберігати лояльність гостей і вміти правильно реагувати на конфлікти.

Універсальних методів роботи з якістю обслуговування, на жаль, не існує. Але є певний шаблон: потрібно щодня проводити навчальні та нагадуючі тренінги, ставити персоналу мотиваційні цілі, виділяти кращих і карати винних. Не можна пробачати речі, пов'язані з неналежним ставленням до гостя. Адже буває, що відвідувача закладу ніхто не зустрічає, персонал байдужий або надмірно нав'язливий, не налагоджена система взаємодії.

При підборі кадрів варто звернути увагу на наявність вищої освіти і знання англійської мови, рівень професійних навичок, а також на бажання людини працювати в команді та в цій самій команді вдосконалюватися. Вже на співбесіді видно, чи заряджені люди на успіх. Плюс – підвищення кваліфікації всередині ресторану. Командний дух заряджає всіх нас.

Найголовніше – на старті, відбираючи персонал, оцінювати рівень привітності та доброти людини. Бо можна навчити її техніці виконання, але не можна – гостинності.

Завдання хорошого керівника – знати, що відбувається в ресторані, навіть коли він там не знаходиться. Та й персонал повинен завжди відчувати наявність керуючого незалежно від його фізичної присутності в тому чи іншому місці. Бо в даному випадку головне завдання – щоб команда ефективно працювала і колектив був у тонусі [3].

Природно, для керуючого важливо спілкуватися з командою. Однак необхідно вибудувати всі процеси таким чином, щоб одним телефонним дзвінком можна було налаштувати керівника того чи іншого підрозділу на конструктивний лад і приємне спілкування з відвідувачами.

Керуючий – це головна структурна ланка, він контролює всю діяльність системи. Це верхівка піраміди, у якій є обов'язки і права управляти і встановити темп кожному із структурних підрозділів.

Для вдалої системи управління персоналом використовується метод батога і пряника. Обидва методи – і бонуси, і покарання – дієві. Штрафувати людей – не найкращий метод. Але, на жаль, в Україні так історично склалося, що покарання копійкою працює. Це особливість менталітету. Коли людину наказуєш фінансово, вона швидше виправляє свої помилки.

За перше порушення людина найчастіше отримує словесну догану. Під час бесіди слід пояснити, у чому конкретно полягає вина. За повторне порушення – грошовий штраф, нехай невелика сума, але відчутна. Третій випадок стає фінальним – найчастіше з таким працівником прощаються. Причинами покарань можуть служити халатне ставлення до роботи, непунктуальність, неввічливе звернення до гостя, систематичне биття посуду, брехня.

Але все ж варто прагнути до того, аби розвивати персонал до такого рівня, коли не доводиться штрафувати або застосовувати інші покарання. Премії та позитивна мотивація в будь-якому випадку працюють ефективніше,

ніж штрафи. Заохочення йде за перевиконанням плану. Як премії можуть виступати бонуси або поїздка за кордон. Крім того, щоквартально слід вибирати кращого офіціанта, кухаря, бармена тощо за показниками продажів [6].

Розчарований, персонал не може повністю реалізувати свій потенціал. Це може бути пов'язано з відсутністю розуміння з боку колег. З відсутністю належної підготовки або через те, що тиск на робочому місці щодня призводить їх до точки кипіння.

Незалежно від того, наскільки близько хтось дотримується цих правил. Але якщо він поганий, кінцевий результат ніколи не буде хорошим. Те ж саме відноситься і до рецептом, яким керуються команди для управління роботою на робочому місці.

Часто нагадуйте співробітникам, що вони працюють в команді. Чи не вимовляючи це занадто часто, нагадайте їм, що всі зусилля враховуються при управлінні рестораном. Навіть один відсутній інгредієнт має значення.

Робота в сфері ресторанного бізнесу дійсно може піти на користь. Інформуйте співробітників про своїх змінах. Це допоможе їм організувати себе і планувати своє життя навколо роботи, а не навпаки. [4]

Цей ентузіазм обрушиться на співробітників і викличе у них бажання віддати їм всі сили. В результаті обслуговуючий персонал оточить атмосфера довіри. Можливо, навіть більш привабливо для гостей, ніж саме меню [12].

Також для власного бізнесу варто наймати професіоналів. Менше йде часу на те, щоб навчити і підвищити кваліфікацію. При цьому ще на першій співбесіді важливо звернути увагу на те, як поводить себе людина: чи не проявляє зверхності, чи розуміє, що завжди є куди рости і розвиватися [6].

Щоб успішно управляти закладом ресторанного господарства слід мати правильну організаційну структуру.

Директор: верхівка корпоративного ланцюга управління

На найвищому рівні ланцюга співробітників знаходиться директор, який безпосередньо відповідає за нагляд за всією роботою ресторану. Керівник

повинен переконатися, що операції відображають корпоративну культуру, переконатися, що політика компанії дотримується, і переконатися, що клієнти задоволені їхнім досвідом. Зазвичай вони приймають рішення про наймання та звільнення, а також ті, що передбачають початкову компенсацію та підвищення. Основні обов'язки включають бюджети, нарахування заробітної плати, графіки та інвентар, а також закупівлю таких матеріалів, як продукти харчування, олія для смаження, приправи та туалетні принадлежности. У великому ресторані може бути один або кілька помічників або менеджера, які допомагають виконувати ці обов'язки.

Менеджер: другий в ієрархії ресторанного ланцюга

Менеджери працюють під керівництвом директора та несуть безпосередню відповідальність за надання вказівок, мотивації та підтримки підпорядкованих їм працівників. На відміну від директора, менеджери виконують ті ж обов'язки, що й звичайні співробітники, і працюють разом з ними. На додаток до прикладу, менеджери вирішують такі складні питання, як розгляд скарг клієнтів і виконання запитів на відшкодування. У деяких випадках менеджери можуть допомагати складати графіки або рахувати ящики журналів під час зміни зміни або в кінці роботи. Менеджери підпорядковуються безпосередньо директору закладу ресторанного господарства.

Офіціанти, кальянники та бармени: бджілки закладу

Ці працівники допомагають клієнтам, коли вони приходять у заклад, щоб зробити замовлення. Вони повинні привітно вітати клієнтів, акуратно приймати замовлення, повідомляти про них групі приготування їжі та відповідати на будь-які прості запитання. Співробітники першої лінії іноді біжать до бару чи кухні, щоб наповнити напої, взяти гарніри або принести порядок до стійки. Працівники на передовій підпорядковуються безпосередньо своєму менеджеру.

Закрита частина закладу: кухарі та спеціалісти з приготування їжі

Залежно від того, що продає заклад, харчові компоненти можуть бути вже підготовлені, і їх потрібно просто розігріти та зібрати. Співробітники з підготовки їжі також відповідають за заправку інгредієнтів, заміну олії для смаження та заміну сиропів для газованої води. Співробітники з приготування їжі та кухарі підпорядковуються безпосередньо своєму менеджеру.

І останнє, але не менш важливе: команда прибиральників

У нижній частині організаційної структури закладу сидить бригада прибиральників. Пряма відповідальність цих співробітників полягає в тому, щоб у закладі завжди було чисто і санітарно. Вони повинні періодично підмітати зал та кухню, витирати столи та стільці, випорожнювати сміття та поповнювати станцію приправ для клієнтів протягом дня. Бригада прибиральників також повинна вимити всі кухонні речі, які не можна мити в посудомийній машині. Після закінчення робочого дня вони повинні допомогти решті персоналу з остаточним прибиранням. Члени ліквідаційної бригади підпорядковуються безпосередньо своєму менеджеру [26].



Рис 2.1 «Структура закладу «Lima»»

Залежно від свого розміру та типу ресторану можна задовольнити максимальну або мінімальну кількість замовлень на день.

Після дослідження, відвідування конкуренції можна оцінити близьку вартість потоку ринку типу замовлень.

Важливо отримати максимальний і мінімальний потік, оскільки власник повинен прагнути залишитися в середніх цифрах.

Впровадження організаційної діаграми у вашому ресторані збільшує її ефективність.

Зрозуміло, що організаційна структура ресторану регулюється .

Діаграми організації повинні підлягати постійним змінам, особливо мова йде про невеликі заклади, які тільки починають свою діяльність і мають плани зростання.

Багато разів успіху ресторану також спричиняє зміни в організаційній схемі - це постійно збільшується, чи зменшується кількість працівників у ресторані.

Дуже важливо забезпечити привабливу робочу середу для залучення кваліфікованих працівників. Просто створення порталу самообслуговування, де працівники можуть отримати доступ до своїх записів, змінити свою особисту інформацію, просити годину та отримати інформацію про їх переваги може стати великим плюсом. Якщо співробітники легко і легко зможуть працювати на борту судна, він буде корисним для комп'ютерних тисячоліть [5].

Очікується, що тисячоліття будуть складати близько 75 відсотків світової робочої сили до 2025 року, тому критично важливо їх найняти ефективніше. Деякі з найефективніших методів найму та найму працівників ресторану включають:

- 1) Скласти апеляційні посадові інструкції

Ефективне вербування потребує сильної самореклами. Важливо створити яскраві та привабливі посадові інструкції.

- 2) Слід використовувати свій веб-сайт для рекрутингу
Millennials часто вважають за краще шукати ресторани, де вони відчуються, що вони будуть насолоджуватися роботою, тому використовуйте ваш веб-сайт, щоб продемонструвати переваги роботи для вашої компанії.
- 3) Потрібно взяти активну роль у соціальних медіа
З'єднання та реферали в соціальних мережах стають все більш критичними платформами для брендингу та рекрутингу. Прийом персоналу також може використовувати соціальні мережі для дослідження кандидатів на роботу.
- 4) Цільові та оцінювальні кандидати на роботу
Ви можете використовувати багато цифрових інструментів, щоб оцінити вміння та навички кандидатів.
- 5) Сприяння соціальним причинам та місцевим подіям
Можливе отримати багато переваг для підбору персоналу, підтримуючи цінні причини, якими користуються ваші цільові клієнти та бажані кандидати на роботу.
- 6) Заохочування існуючих працівників рекламувати свій ресторан
Постійні та задоволені співробітники можуть стати найбільшим ресурсом найму, коли вони публікують вигідний зміст щодо вашого бізнесу.
- 7) Кандидати на екрани по телефону
Важливо розробити контрольний список того, що була можливість шукати у службовців для кожної позиції ресторану.
- 8) Важливо визначити кандидатів на розвиток кар'єри
Чим швидше буде визначено перспективи просування та перепідготовки, тим більша їхня задоволеність роботою.
- 9) Зберігати резюме на файлі
При отриманні резюме, слід зберігати важливу інформацію у файлі.
Можливо, в майбутньому знагодиться шеф-кухар, але підтримка відкритих

комунікацій може виявитися безцінною у майбутніх зусиллях із працевлаштування.

10) Надання навчання та наставництва

Можливо значно зекономити на середніх витратах на найм та навчання персоналу шляхом створення власної програми самонавчання. Власні навчальні інструменти можуть включати письмові матеріали, тести, відео, фотографії та інші навчальні посібники. Додати людську зв'язок до своєї стратегії навчання, назначивши наставників або тренерів для нового найму, щоб допомогти їм вивчити свої обов'язки.

11) Дати працівникам мережеві та табличні інструменти

Якщо мати бажання, щоб співробітники допомагали вашим зусиллям з підбору персоналу, важливо їх заохотити. Визнати свої соціальні зусилля, винагородити їх за демонстрацію соціальної відповідальності та створення різноманітного робочого середовища. Заохотити власних співробітників розвивати співчуття до людей з інших культур та соціально-економічних передумов.

Закладу слідбути готовим до вирішення різних питань безпеки працівників. Старі чи несправні обладнання, проблеми санітарії, сліпи та падіння, скорочення, опіки та хвороби харчових продуктів – це загальні фактори ризику в закладах. Співробітники мають додаткові небезпеки поводження з п'яними та шкідливими клієнтами та переконатися, що вони не обслуговують алкоголь неповнолітнім та незахищеним клієнтам, що може спричинити відповідальність за будь-які подібні неприємності.

Управління ризиками, страховий захист та програми безпеки працівників необхідні для захисту ваших гостей та працівників. Створення безпечної, привабливої та сприятливої робочої середовища - це найкращий спосіб підняти зусилля набору персоналу та підвищити лояльність працівників, і це, у свою чергу, приверне правильних постійних клієнтів [11].

Приваблива обстановка така ж важлива для працівників початкового рівня, як і для високопрофесійних кандидатів на роботу. Підтримка персоналу

з регулярними промоушенами, підвищення зарплат і підвищеної відповідальності спонукають до більшої лояльності, допомагатимуть у наступному плануванні ключових посад та заохочують ваших працівників працювати для вас. Слід заохочувати команду до атмосфери, підтримувати стабільність та місцеві джерела, надавати гнучкі графіки роботи та оперативно боротися з проблемами насильства та дискримінації.

Також для розвитку лідерських якостей серед персоналу було створено систему вправ для покращення лідерських якостей працюючих. Всі вправи наведено у Додатку Б.

Завдяки цьому робота закладу «Lima» буде правильно працювати та мити високі показники як і серед мережі, так і серед відвідувачів. Точна організаційна структура та вище запропоновані методи зможуть дати високі результати, якщо притримуватись цього.

ВИСНОВКИ

Дипломна робота досліджувала одну з актуальних тем - розвиток лідерства в колективі суб'єкта ресторанного бізнесу на основі закладу "Lima". Опрацювання літературних джерел дали змогу зробити такі висновки і узагальнення.

Для досягнення завдань та цілей організації необхідно розробити правильний спосіб становлення керівником. 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 Борщ Л. В., Мартиненко М. М., Нестуля С. І., Скібіцька Л. І. та ін., також багато зарубіжних соціологів і психологів. За результатами дослідження закладу "Lima", сфера дії лідера має широкий спектр застосування. Було віднесено: групову динаміку, внутрішньогрупові та міжгрупові відносини, керування явищами та сторонами життя колективу. Виявилось, що вплив лідера формує певні групові цілі, ролі та певні характеристики, як: згуртованість, інтеграція, солідарність та ін.

У системі методів управління колективом закладу "Lima" 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.

Враховання всіх соціально-психологічних та індивідуальних особливостей працівників сприяє розвитку соціальних ресурсів організації, її можливостей, необхідних для ефективного виконання поточних завдань і досягнення її цілей. Взаємозв'язок між ефективністю організації та її

соціально-психологічним кліматом - найважливіша проблема для керівників закладів. Тому так важливо знання найважливіших складових соціальнопсихологічного клімату лідерства. Сприятливий соціально-психологічний клімат - це підсумок систематичної роботи та заходів керівників, менеджерів, і всіх співробітників закладу.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу / Л. В. Борщ // Економіка та право. – 2017. – № 12. – С. 20–28.
2. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство / М. М. Мартиненко // Основи менеджменту : підручник. – Київ : Каравела, 2018. – 424 с.
3. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / Міляєва В. Р. // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2020. – № 1. – С. 34–40.
4. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Сер. : Економічні науки. – 2017. – № 40. – С. 77–83.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. / Л. І. Скібіцька. – Київ : Центр учб. л-ри, 2019. – 192 с.
6. Батіг і пряник: як виростити профі з працівника ресторану URL: <https://mind.ua/openmind/20196029-batig-i-pryanik-yak-virostiti-profi-z-pracivnika-restoranu>
7. Напрями інституціалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/barna5.htm
8. Напрями удосконалення методики оцінювання лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/19.pdf
9. Організаційні схеми для ресторанів. URL: <https://www.waiterio.com/blog/uk/organizaciyni-shemi-dlya-restoraniv-prikladi>

10. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. URL: <https://www.kursak.com/suchasnyj-stan-ta-tendentsiji-rozvytku-restorannoho-hospodarstva/>
11. Управління персоналом ресторану: Ваш найбільший ресурс чи найбільша головна біль? URL: <https://www.waiterio.com/blog/uk/upravlinnya-personalom-restoranu-vash-naybilshiy-resurs-abo-naybilsha-golovna-bil/>
12. Як мотивувати персонал в закладі URL: <https://skyservice.pro/business-automation/uk/yak-motivuvati-personal-v-zakladi/>
13. Bisbey T, Salas E. Team dynamics and processes in the workplace. In: Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Oxford University Press; 2019. URL: <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.13>.
14. Dinh JV, Traylor AM, Kilcullen MP, Perez JA, Schweissing EJ, Venkatesh A, et al. Cross-disciplinary care: a systematic review on teamwork processes in restaurant care. *Small Group Res.* 2020;51(1):125–66. URL: <https://doi.org/10.1177/1046496419872002>.
15. Edmondson AC, Harvey J-F. Cross-boundary teaming for innovation: integrating research on teams and knowledge in organizations. *Hum Resour Manag Rev.* 2018;28(4):347–60. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>.
16. Five leadership skills every restaurant manager must have. URL: <https://www.planday.com/blog/6-leadership-skills-every-restaurant-manager-must-have/>
17. Kozlowski SWJ, Bell BS. Work groups and teams in organizations: review update. In: Schmitt N, Highhouse S, editors. *Handbook of psychology (Vol 12): industrial and organizational psychology*. 2nd ed. Hoboken: Wiley; 2018. p. 111. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
18. Kozlowski SWJ, Ilgen DR. Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychol Sci Public Interest.* 2016;7(3):77–124. URL: <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>.
19. Kraiger K, Ford JK, Salas E. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *J*

Appl Psychol. 1993;78(2):311–28. URL: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>.

20. Mitropoulos P, Memarian B. Team processes and safety of workers: cognitive, affective, and behavioral processes of construction crews. *J Constr Eng Manag.* 2019;138(10):1181–91. URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000527](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000527).

21. Salas E, DiazGranados D, Klein C, Burke CS, Stagl KC, Goodwin GF, et al. Does team training improve team performance? A meta-analysis. *Hum Factors.* 2008;50(6):903–33. URL: <https://doi.org/10.1518/001872008X375009>.

22. Salas E, Rico R, Passmore J. *The Wiley Blackwell handbook of the psychology of team working and collaborative processes.* Wiley; 2017. URL: <https://doi.org/10.1002/9781118909997.ch1>.

23. Shuffler ML, Diazgranados D, Maynard MT, Salas E. Developing, sustaining, and maximizing team effectiveness: an integrative, dynamic perspective of team development interventions. *Acad Manag Ann.* 2018;12(2):688–724. URL: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0045>.

24. *Vital Leadership Skills for Successful Restaurant Owners and Managers.* May 02, 2022. URL: <https://www.totaltouchpos.com/blog/leadership-skills-for-restaurant-owners-and-managers>

25. *What Is a Restaurant Team Leader?* URL: <https://smallbusiness.chron.com/restaurant-team-leader-51341.html>

26. *What Organizational Structure Is Best for a Restaurant?* URL: <https://translate.google.com/?hl=ru&sl=uk&tl=en&text=What%20Organizational%20Structure%20Is%20Best%20for%20a%20%20Restaurant%3F&op=translate>

ДОДАТОК А

Приклади запитань щодо опитування для виявлення лідерських якостей

Текст опитувальника

1. Чи часто Ви буваєте у центрі уваги оточуючих?

- а) так;
- б) ні.

Чи вважаєте Ви, що багато оточуючих Вас людей мають більш високе службове становище, ніж Ви?

- а) так;
- б) ні.

3. Знаходячись на зборах людей, рівних Вам за службовим становищем, чи відчуваєте Ви бажання не висловлювати свої думки, навіть коли це необхідно?

- а) так;
- б) ні.

4. Коли Ви були дитиною, чи подобалося Вам бути лідером серед однолітків?

- а) так;
- б) ні.

5. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли Вам вдається переконати когось у чому-небудь?

- а) так;
- б) ні.

6. Чи трапляється, що Вас називають нерішучою людиною?

- а) так;
- б) ні.

7. Чи погоджуєтеся Ви із твердженням: “Все найкорисніше у світі є результатом діяльності невеликої кількості видатних людей?”

а) так;

б) ні.

8. Чи відчуваєте Ви нагальну потребу мати радника, який зміг би направити Вашу професійну активність?

а) так;

б) ні.

9. Чи втрачали Ви інколи холонокровність під час розмови з людьми?

а) так;

б) ні.

10. Чи відчуваєте Ви задоволення, коли бачите, що оточуючі побоюються Вас?

а) так;

б) ні.

11. Чи стараетесь Ви займати за столом (на зборах, у компанії і т. і.) таке місце, яке б дозволяло Вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію?

а) так;

б) ні.

12. Чи вважаєте Ви, що справляєте на людей вагоме (імпозантне) враження?

а) так;

б) ні.

13. Чи вважаєте Ви себе мрійником?

а) так;

б) ні.

14. Чи розгублюєтесь Ви, якщо люди, які Вас оточують, виражають незгоду з Вами?

а) так;

б) ні.

15. Чи доводилося Вам з особистої ініціативи займатися організацією трудових, спортивних та інших команд і колективів?

а) так;

б) ні.

16. Якщо те, що Ви намітили, не дало очікуваних результатів, то Ви:

а) будете задоволені, якщо відповідальність за цю справу покладуть на когось іншого;

б) візьмете на себе відповідальність і самі доведете справу до кінця.

17. Яка з двох думок Вам ближче?

а) справжній керівник повинен сам робити ту справу, якою він керує і особисто брати участь в ній;

б) справжній керівник повинен лише вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.

18. З ким Ви вважаєте за краще працювати?

а) з покладливими людьми;

б) з незалежними і самостійними людьми.

19. Чи намагаєтеся Ви уникати гострих дискусій?

а) так;

б) ні.

20. Коли Ви були дитиною, чи часто Ви стикалися з владністю Вашого батька?

а) так;

б) ні.

21. Чи вмієте Ви в процесі дискусії на професійну тему залучити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

а) так;

б) ні.

22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями лісом Ви загубили дорогу. Наближається вечір і потрібно приймати рішення. Як Ви вчините?

а) надасте право прийняти рішення найбільш компетентному з Вас;

б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.

23. Є таке прислів'я: "Краще бути першим у селі, ніж останнім у місті".

Чи справедливе воно?

а) так;

б) ні.

24. Чи вважаєте Ви себе людиною, яка впливає на інших?

а) так;

б) ні.

25. Чи може невдача у проявленні ініціативи змусити Вас більше ніколи цього не робити?

а) так;

б) ні.

26. Хто, на Вашу думку, справжній лідер?

а) найкомпетентніша людина;

б) той, у кого самий сильний характер.

27. Чи завжди Ви намагаєтесь зрозуміти і належним чином оцінити людей?

а) так;

б) ні.

28. Чи поважаєте Ви дисципліну?

а) так;

б) ні.

29. Якому з наступних керівників Ви віддаєте перевагу?

а) тому, який все вирішує сам;

б) тому, який завжди радиться та прислуховується до думки інших.

30. Який із наступних стилів керівництва, на Вашу думку, найкращий для роботи закладу того типу, в якому Ви працюєте?

а) колегіальний;

б) авторитарний.

31. Чи часто у Вас складається враження, що інші зловживають Вами?

а) так;

б) ні.

32. Який із наступних портретів найбільше нагадує Вас?

а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом до кишені не полізе;

б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.

33. Як Ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте свою думку єдиною, яка є вірною, але решта з Вами не погоджуються?

а) промовчите;

б) будете захищати свою думку.

34. Чи можете Ви підкорити свої інтереси і поведінку інших людей справі, якою займаєтеся?

а) так;

б) ні.

35. Чи виникає у Вас почуття тривоги, якщо на Вас покладена відповідальність за яку-небудь важливу справу?

а) так;

б) ні.

36. Чому б Ви віддали перевагу?

а) працювати під керівництвом хорошої людини;

б) працювати самостійно, без керівників.

37. Як Ви відноситеся до твердження: “Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім’ї приймав один із подружжя?”

а) згоден;

б) не згоден.

38. Чи доводилося Вам купувати що-небудь під впливом думки інших людей, а не виходячи з власної потреби?

а) так;

б) ні.

39. Чи вважаєте Ви свої організаторські здібності хорошими?

а) так;

б) ні.

40. Як Ви поводитесь, зіткнувшись з труднощами?

а) опускаєте руки;

б) з'являється велике бажання їх подолати.

41. Чи докоряєте Ви людям, якщо вони на це заслуговують?

а) так;

б) ні.

42. Чи вважаєте Ви, що Ваша нервова система здатна витримувати життєві навантаження?

а) так;

б) ні.

43. Як Ви вдієте, якщо Вам запропонують реорганізувати Ваш заклад чи організацію?

а) введу потрібні зміни негайно;

б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обдумаю.

44. Чи зможете Ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно?

а) так;

б) ні.

45. Чи згодні Ви з твердженням: "Для того щоб бути щасливим, потрібно жити непомітно?"

а) так;

б) ні.

46. Чи вважаєте Ви, що кожна людина повинна зробити щонебудь видатне?

а) так;

б) ні.

47. Ким би Ви хотіли стати?

а) художником, поетом, композитором, вченим;

б) видатним керівником, політичним діячем.

48. Яку музику Вам приємніше слухати?

- а) потужну і урочисту;
- б) тиху і ліричну.

49. Чи відчуваєте Ви хвилювання, очікуючи зустрічі с поважними і відомими людьми?

- а) так;
- б) ні.

50. Чи часто Ви зустрічали людей більш волевих, ніж Ви?

- а) так;
- б) ні.

“Ключ” 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

Обробка та інтерпретація результатів

Сума балів підраховується за допомогою “ключа” до опитувальника. За кожен відповідь, яка співпадає з ключем, респондент отримує один бал, в іншому випадку – 0 балів.

0-25 – якості лідера виражені слабо;

26-35 – якості лідера виражені помірно;

36-40 – лідерські якості виражені сильно;

41 і більше – людина як лідер схильна до диктату.

ДОДАТОК Б**Вправи для розвитку лідерських якостей серед персоналу закладу****Вправа «Якщо ..., то»**

«Якщо ти надів левову шкуру, то відчуй себе левом!»

Східна мудрість

Цілі:

- сприяти мобілізації творчої фантазії учасників в ході вирішення задачі, пов'язаної з ефективними переговорами;
- закріпити в членах тренінгової групи почуття спрямованості на успіх;
- потренувати вміння використовувати досвід для вирішення актуальних завдань.

Матеріал для тренера

Основна ідея цієї вправи полягає в розвитку умінь учасників тренінгу використовувати «якір» – один з інструментів в практиці нейролінгвістичного програмування. Сенс її полягає в тому, що люди майже завжди володіють необхідними ресурсами для ефективної діяльності. Завдання тренера – актуалізувати ці можливості, витягнути їх «з запасника», перетворивши на практично застосовуваний інструмент. «Якір» – спосіб встановлення зв'язку між емоційними станами та якимись об'єктивними чи суб'єктивними ознаками. Сприйняття, психологічної адаптації та підтримки ґрунтується на можливостях людини створювати асоціативні зв'язки. Наприклад, актори, представляючи себе в запропонованих обставин, вміють створити переконливий драматичний образ, ставлячи себе в ситуацію (місце, подію, час року, колір меблів, отримане повідомлення і т.д.), яка викличе той чи інший емоційний стан. Закріплення в пам'яті відчуттів, що виникають, припустимо, при відвідуванні кабінету зубного лікаря, здатне викликати у нас абсолютно подібну реакцію, коли ми лише уявимо реальну дію. Спортсмен, націлений на перемогу в змаганнях, може уявити собі емоційний підйом, який він відчував,

стоячи на п'єдесталі пошани після виграного змагання. Цей «якір» дасть йому настрої на перемогу. «Якір» може бути візуальний, аудіальний, пов'язаними з дотиковими, нюховими чи смаковими відчуттями, що колись осіли в пам'яті. Їх застосування свідчить про уміння встановлювати і закріплювати в мозку певні асоціативні зв'язки, що формують відповідні поведінкові реакції.

Розмір групи: бажано не дуже великий. В іншому випадку варто розбити велику команду на підгрупи по 4-5 осіб у кожній.

Ресурси: дошка / фліп-чарт, маркери, папір, ручки для кожного гравця.

Тривалість: 15-40 хвилин.

Хід вправи

Кожен з учасників протягом 5 хвилин повинний згадати і записати на аркуші паперу логічне продовження формули «Якщо ..., то ...». Природно, можна пов'язати цю пропозицію з абсолютно будь-якою подією чи фактом емоційно-психічних реакцій людини. В даному випадку, ми займемося конкретною темою: готовністю до ведення переговорів, наукою переконувати. Тому просимо учасників тренінгу зосередитися на їхньому досвіді і записати спостереження, які пов'язані для них з показником успішності переговорів, наприклад «Якщо партнер дивиться мені в очі, я відчуваю, що він зосереджений на моїх аргументах», «Якщо при першому рукоштованні я відчуваю енергійну доброзичливість співрозмовника, я вірю в те, що зустріч закінчиться вдало», «Якщо я увійшов у кімнату для переговорів з правої ноги, то це прикмета успіху», «Якщо по дорозі до клієнта, з яким я повинен підписати контракт, мені зустрічається на вулиці блондинка, я впевнений, що закінчу зустріч успішною продажем» тощо.

Таких прикмет успіху має бути у кожного не менше п'яти. Обов'язково, щоб кожен пункт ґрунтувався не на якихось глобальних уявленнях, а на власному, хай навіть дуже суб'єктивному, досвіді успіху кожного з членів команди

Після закінчення індивідуальної роботи об'єднуємо гравців у четвірки-п'ятірки і просимо обмінятися своїми «якорями», розповісти про прикмети успіху товаришам.

Третім етапом вправи є загальногрупова дискусія. Пропонуємо висловитися у вільній формі і записуємо на дошці / фліп-чарті особливо яскраві, несподівані, екстравагантні ознаки перемоги, які пов'язані у членів групи з удачею в переговорах.

Завершення: обговорення вправи.

Вправа «Ведучий дискусії»

Цілі:

- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких цілей діяльності; - удосконалювати лідерські вміння керувати групою;
- повправлятися у риториці - науці переконувати.

Розмір групи: не важливий.

Ресурси: фліп-чарт і маркери для запису обговорення, записки із зазначенням прихованих ролей: «Ведучий дискусії», «Сперечальник», «Скептик», «Однодумець», «Філософ», «Дипломат», «Альтернативний лідер», «Байдужий» .

Тривалість: 30-45 хвилин.

Хід гри

Керувати зібранням, обговоренням, дискусією – особливе мистецтво.

Від керівника в цій ролі потрібно чимало умінь:

- бути доброзичливим і тактовним по відношенню до аудиторії;
- володіти аудиторією, увагою слухачів;
- обмежувати активність крикунів, залучати до обговорення пасивних;
- чітко формулювати запитання і вміло резюмувати етапи обговорення теми.

У цій рольовій грі учасники групи зможуть перевірити на практиці свої вміння та навички ведення публічної дискусії. Спочатку групі роздаються записки. Розгортаючи їх так, щоб ніхто не бачив написаного, кожен з учасників тренінгу зрозуміє, яку роль йому належить зіграти в майбутній дискусії. Потім визначається тема, яка по-справжньому цікавить усіх присутніх. Після короткого обговорення, пов'язаного з визначенням теми дискусії, ухвалений більшістю варіант записується на дошці або фліп-чарті. Тільки тепер ведучий тренінгу просить ведучого дискусії виявити себе. Вся повнота влади з цієї хвилини переходить до того, хто у своїй записці виявив роль ведучого дискусії.

Оголошується трихвилинна перерва, необхідна для підготовки кімнати, розстановки стільців; для того щоб всі гравці зібралися з думками і з приводу обраної для обговорення теми, і в зв'язку з отриманою роллю.

Дискусія триває зазвичай 10-15 хвилин. Потім група переходить до обговорення гри.

Завершення: обговорення вправи.

Обговорення будується на декількох рівнях.

Перший рівень: всі висловлюються з приводу того, наскільки групі, кожному з виступаючих вдалося розкрити тему обговорення.

Другий рівень: самопрезентація і самооцінка учасників, яким дісталися конкретні ролі-образи. Спочатку група спробує самостійно визначити, хто був сперечальником, хто альтернативним лідером, а хто занудою. Потім гравці «відкривають свої карти» і оголошують про отримані ролі. Вони аналізують свою поведінку, стиль гри. Чи вдалося зіграти ролі? У який момент дискусія змушувала їх захопитися і забути про запропоновану ролі?

Третій рівень: самоаналіз і обговорення групою ролі ведучого дискусії. Що вийшло, а що – ні? Чи володів він аудиторією? Чи вдалося розгойдати пасивних слухачів і оприлюднити думку меншості? У чому ви бачите недоліки ведучого, а в чому – його безсумнівний успіх? Чи відповідали один одному «мова тіла» ведучого і зміст його промови? Підтримувався чи візуальних

контакт з аудиторією, які підбадьорюють знаки, що стимулюють вираження власної думки слухачами використовував ведучий?

Вправа «Без командира»

Цілі:

- вивчити співробітництво як альтернативу конфлікту в груповій діяльності;
- вивчити переваги і недоліки колективної відповідальності;
- розвинути вміння і готовність приймати відповідальність на себе, відпрацювати уміння продуктивно діяти в умовах невизначеності.

Розмір групи: оптимальна кількість учасників – до 20 осіб. Ресурси: не потрібні.

Тривалість: близько 20 хвилин.

Хід гри

– Нерідко нам доводиться зустрічатися з людьми, які, здається, тільки того й чекають, щоб ними керували. Їх хтось зобов'язаний організувати, направляти, так як проявити власну ініціативу (і потім відповідати за свої рішення і вчинки) люди подібного типу бояться.

Є й інший тип – невгамовні лідери. Ці завжди знають, хто і що повинен зробити. Без їхнього втручання і турботи світ неодмінно загине!

Зрозуміло, що і ми з вами належимо або до того, кого «ведуть», або до лідерів, або до якоїсь змішаної – між тим і іншим типом – групи.

У завданні, яке ви спробуєте зараз виконати, важко доведеться і явним активістам, і крайнім пасивістам, тому що ніхто і ніким не керуватиме. Абсолютно! Весь сенс вправи в тому, що при виконанні тієї або іншої задачі кожен з учасників зможе розраховувати виключно на свою кмітливість, ініціативу, на свої сили. Успіх кожного стане запорукою загального успіху.

Отже, з цієї хвилини кожен відповідає тільки за себе! Слухаємо завдання і намагаємося якомога краще впоратися з ними. Будь-який контакт між учасниками заборонений: ні розмов, ні знаків, ні хапання за руки, ні обуреного

шипіння – нічого! Працюємо мовчки, максимум – погляд у бік партнерів: вчимося розуміти один одного на телепатичному рівні!

– Прошу групу побудуватися в коло! Кожен чує завдання, аналізує його і намагається вирішити, що йому особисто належить зробити, щоб у підсумку група максимально швидко і точно встала в коло.

Дуже добре! Ви звернули увагу, що у деяких прямо руки свербіли, так хотілося ким-небудь покерувати. А чимала частина з вас стояла в повній розгубленості, не знаючи, що робити і з чого почати. Продовжимо тренувати особисту відповідальність. Збудуйте, будь ласка:

- в колону по зростанню;
- два кола;
- трикутник;
- шеренгу, в якій всі учасники шикуються по зростанню;
- шеренгу, в якій всі учасники розташовані у відповідності з кольором волосся: від найсвітліших на одному краю до найтемніших на іншому;
- живу скульптуру «Зірка», «Медуза», «Черепаша» ...

Завершення: обговорення гри.

Хто з вас лідер по натурі?

Чи легко було відмовитися від керівного стилю поведінки?

Що ви відчували? Тепер ви більше сподіваєтеся на товаришів, чи не так?

Не забудьте, що і кожен з вас вніс лепту в загальну перемогу!

Які були відчуття людей, які звикли бути відомими? Важко залишитися раптом без чийх би то не було оцінок, порад, вказівок?

Як ви розуміли, вірні ваші дії або помилкові? Чи сподобалося відповідати за себе і самостійно приймати рішення?

