

**Хмельницький політехнічний фаховий коледж
Національного університету «Львівська політехніка»**

Кафедра менеджменту

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **“ Система формування і розвитку особистості керівника та
ефективності його управлінської діяльності ”**
(на прикладі Гастробару "Білий налив")

Виконав:
здобувач вищої освіти
ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
Костромицький Костянтин Ігорович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
к.е.н., доцент Власюк Ю.О.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище
та ініціали)

Хмельницький – 2022

Анотація

Костромицький К.І. Система формування і розвитку особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності (на прикладі Гастробару «Білий налив») – Рукопис.

Дослідження на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький політехнічний фаховий коледж. Хмельницький. 2022.

У роботі висвітлено теоретико-методичні основи формування особистості керівника та ефективності його управлінської діяльності. Досліджено механізм управління гастробаром «Білий налив» з урахуванням соціально-психологічних і професійних характеристик його керівництва. Окреслено напрями удосконалення механізму управління гастробаром «Білий налив» через покращення соціально-психологічних і професійних характеристик його керівництва.

Ключові слова: керівник, лідер, ефективність управлінської діяльності, персонал, професійна компетентність.

SUMMARY

Soloninko M.V. System of Formation and Development of the Leader's Personality and Effectiveness of his Management Activity (on the example of Gastro-bar «Bilyi Nalyv») – Manuscript.

Research for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management. – Khmelnytskyi Polytechnic Professional College. Khmelnytskyi. 2022

Theoretical and methodological foundations of the formation of the leader's personality and the effectiveness of his management activities are highlighted. The mechanism of management of the Gastro-bar "Bilyi Nalyv" taking into account the socio-psychological and professional characteristics of its leadership has been studied. Directions for improving the management mechanism of the Gastro-bar "Bilyi Nalyv" through the improvement of socio-psychological and professional characteristics of its leadership are outlined.

Key words: manager, leader, efficiency of managerial activity, personnel, professional competence.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	8
1.1. Теоретичні аспекти формування та розвитку особистості керівника ...	8
1.2. Роль особистості керівника у ефективності його управлінської діяльності	24
РОЗДІЛ II. ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГАСТРОБАРОМ «БІЛИЙ НАЛИВ» З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ І ПРОФЕСІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЙОГО КЕРІВНИЦТВА	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика гострбару “Білий Налив”...	33
2.2. Комплексна оцінка персоналу гострбару “Білий Налив”	42
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГАСТРОБАРОМ «БІЛИЙ НАЛИВ» ЧЕРЕЗ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО- ПСИХОЛОГІЧНИХ І ПРОФЕСІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЙОГО КЕРІВНИЦТВА.....	48
3.1. Формування моделі ефективного керівника підприємства	48
3.2. Тайм-менеджмент як фактор підвищення ефективності управлінської діяльності керівника	54
3.3. Управління розвитком лідерських якостей керівника	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

ВСТУП

Актуальність теми. Настав час всезагального усвідомлення того, що від рівня індивідуальної самореалізації кожної особистості залежить ріст і масштаби досягнень людства в галузі матеріальних і духовних цінностей. Все це вимагає інноваційного підходу до підготовки і розвитку кадрів управління, менеджерів, зумовлює впровадження нових управлінських технологій, передбачає зміну вимог до керівників, до їх технічної компетентності, здатності орієнтуватися в зростаючих інформаційних потоках, уміння створювати працездатні колективи людей, які притримуються різних цінностей і живуть в інших нових умовах, використовувати засоби комунікації та інноваційні способи управління.

Існує багато загальновідомих підходів до оцінки діяльності керівника. Серед них більш чітко виділяються такі, як оцінка особистих якостей і оцінка за результатами діяльності. Найбільш дослідженим, на думку авторів, є підхід до оцінки особистих якостей керівника як на етапі відбору його на керівну посаду, так і під час виконання ним управлінських функцій. Зокрема, для керівника закладом ресторанного господарства актуальним є наявність психологічних, моральних, ділових якостей, розумових здібностей, які характеризують його як лідера, вихователя. Доповнюється «портрет» керівника блоком якостей і вимог, які характеризують його як професіонала. Підходи до оцінки за результатами діяльності орієнтовані в багатьох випадках на кінцеві результати роботи організації з урахуванням складності системи і рівня відповідальності керівника.

Мета роботи – формування теоретичних засад та практичних положень з розробки системи розвитку особистості керівника у розрізі ефективного управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети сформовано наступні **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти формування та розвитку особистості керівника;
- визначити роль особистості керівника у ефективності його управлінської діяльності;

- надати організаційно-економічну характеристику гострбару “Білий Налив”;
- виконати комплексну оцінку персоналу гострбару “Білий Налив”;
- навести механізм формування моделі ефективного керівника підприємства;
- запропонувати систему підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу;
- обґрунтувати напрями розвитку лідерських якостей керівника гострбару “Білий Налив”.

Об’єкт дослідження – це процес розвитку особистості керівника як фактор ефективності його управлінської діяльності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти формування і розробки шляхів розвитку особистості керівника у системі ефективного управління підприємством.

Методи дослідження. В процесі написання цієї роботи використано комплекс загальнонаукових методів – історичного, аналізу і синтезу, системного та процесного підходів, застосування яких та опрацювання широкої джерельної бази дали можливість забезпечити всебічне вивчення проблеми та достовірність отриманих висновків.

Інформаційною базою дослідження слугували нормативно-правові акти України, статистична інформація Державної служби статистики України, звітність підприємства, наукові публікації, довідкова література та результати власних наукових досліджень щодо процесу управління розвитком персоналу.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (35 найменувань). Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи – 60 сторінок, у тому числі 4 таблиці і 7 рисунків.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОСОБИСТОСТІ КЕРІВНИКА ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Теоретичні аспекти формування та розвитку особистості керівника

Оцінка ефективності організації пов'язана з дією багатьох факторів і тому вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, але ми розглядаємо ефективність організації в аспекті впливу особистості керівника. На рис. 1.1 наочно показаний зв'язок ефективної діяльності організації з дією окремих психологічних факторів.

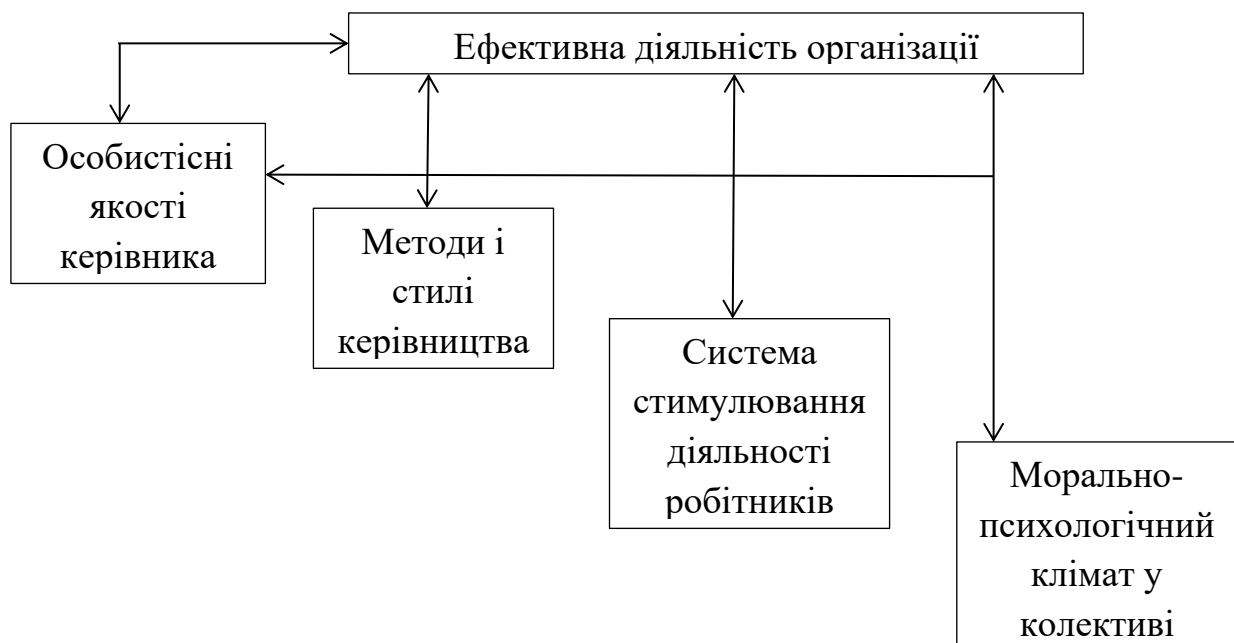


Рис.1.1 Зв'язок ефективної діяльності організації з психологічними факторами

Джерело: побудовано за [10,12]

Діяльність керівника має різноманітний характер. Щоб успішно здійснювати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення, працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосування. Керівник повинен мати підготовку у багатьох сферах життєдіяльності.

При забезпеченні ефективності організації ключовим моментом виступають проблеми лідерства і керівництва.

Керівництво має на увазі або індивіда (керівника) або групу (керівний склад), або процес, тобто. володіє індивідуальними особливостями способу управління організацією.

Керівник - це особа, наділена правами та повноваженнями з управління колективом та відповідає за результати його діяльності.

Лідерство - це прояв індивідом його здатності надавати вирішальний вплив на інших людей, організовувати та спрямовувати їх дії. [12, с. 29].

У кожній команді існує керівник та лідер. Лідер призначається офіційно або не обіймає посади, проте є відмінним організатором, неформально керує командою. На відміну від лідера, керівники призначаються вищими органами та офіційно, тоді як справжній лідер просувається «знизу-вгору».

На даний момент теорія управління поділяється на традиційні та сучасні концепції лідерства. Для традиційної концепції характерно три концепції - це особистісна, поведінкова та ситуаційна. [5, с. 81].

Для особистісної концепції характерно те, що лідер стає лідером за наявності певних особистісних якостей, таких як: впевненість у собі, гнучкість розуму, сила волі, підвищена активність, рішучість та завзятість.

Для поведінкової концепції властиво те, що лідер проявляється через дії під час управління командою. Наприклад, такими діями можуть бути: делегування повноваженнями, мотивація, конфронтація.

У ситуативній теорії лідерства лідер визначається через конкретні проблемні ситуації, для успішного вирішення яких він використовує свої особистісні якості, здібності і досвід. Так специфіка ситуації визначає хто є лідером. Зазвичай, коли такі ситуації вирішуються, лідер перестає бути провідним.

Таким чином, традиційні та ситуаційні підходи визначає лідера через якості особистості та її поведінки; або через ситуації, у яких вибирав потрібний йому стиль. І це дало необхідність у проведенні досліджень, і у створенні нових підходів до вивчення особистості лідера. Так сучасні теорії лідерства поєднують

у собі ситуаційний і поведінковий підхід.

У сучасній теорії лідерства присутні три нові підходи:

- атрибутивний підхід;
- харизматичний підхід;
- підхід перетворюючого лідерства. [10, с. 118].

Перший підхід базується на понятті атрибуції, яка пояснює причинно-слідчі зв'язки між тим, що сталося, і що стало причиною того, що сталося. У такому підході лідеру властиво спостерігати за поведінкою співробітників та грамотно підлаштовуватися під них для адекватної реакції на їхню поведінку. Це дозволяє розуміти причини, з яких створюються такі ситуації, що дає лідеру порозуміння та здатність вгадувати реакції працівників на ситуації. Головне питання цієї теорії є основою концепцій і моделей поведінки- «з яких причин співробітники поведуться у певних ситуаціях так, а чи не інакше». Тут лідер постає як інформаційний процесор. Лідер прагне знайти підказки, які допоможуть йому визначити причини, чому ті чи інші дії відбуваються. Таким чином, його лідерська поведінка — це відповіді для пояснення причин поведінки. Щоб визначити причини поведінки він ґрунтується на таких складових як: особистість співробітника, напрям роботи, його оточення. Мета пошуку причин для лідера - це отримання трьох видів інформації про поведінку співробітника, ступеня його відхилення, його унікальності та послідовності.

Розглянутий підхід передбачає, що знання причин, які створили ситуацію, посилює лідерське розуміння та здатність передбачити реакцію людей на ситуацію. Концепції та моделі, розроблені на цій основі, намагаються відповісти на запитання, чому люди поведуться так, а не інакше. При цьому враховується те, що в більшості випадків лідер не має можливості безпосередньо спостерігати за роботою підлеглого.

Перша причина пов'язана із прагненням керівника розуміти зв'язок між поведінкою та роботою. Наступна причина цікавить керівника, наскільки послідовний співробітник під час прояву поведінки. За допомогою останньої причини лідер дізнається чи поведуться інші співробітники так само або така

поведінка унікальна.

Такому підходу притаманна важлива відмінність, яка відсутня у традиційних моделях, тому що вони не можуть відповісти на головне питання теорії лідерства – «чому?». Атрибутивний підхід поділяється на два напрямки. Перший напрямок показує, як лідер прагне визначити причини невдалої роботи. Для визначення причин лідер використовує три типи інформації про поведінку: відмінні риси, послідовність і ступінь унікальності. Другий напрямок показує якою поведінкою лідер відповідатиме на причини поганої роботи працівників. Таким чином, лідер визначає хто буде відповідальним за те, що відбувається, за допомогою встановленого взаємозв'язку між причиною та результатом роботи та подальшою поведінкою лідера. Тож якщо причини є внутрішніми, то відповідальність за них несе співробітник.

Результати досліджень даного підходу мають практичний інтерес:

- підлеглі схильні бачити причини поганої роботи ззовні, а керівники - в підлеглих;
- керівники, схильні віддавати перевагу внутрішнім причинам при поясненні поганої роботи підлеглих, зазвичай виявляють велику пунктуальність і спрямовують свій вплив безпосередньо на підлеглих;
- погана робота підлеглого в минулому, згідно з усіма трьома типами інформації, швидше за все призведе до виявлення керівником внутрішніх причин;
- серйозність ситуації, що склалася, приводить керівника швидше за все до виявлення внутрішніх причин і до високого ступеня пунктуальності в заходах у відповідь;
- ухилення «з поясненням» підлеглого від відповідальності або його вибачення за те, що трапилося, робить керівника менш суворим і пунктуальним у поведінці у відповідь;
- постійний рівень виконання роботи переключає увагу керівника з причин, пов'язаних із здібностями підлеглого, на причини, що стосуються кількості прикладених зусиль.

У харизматичному підході розглядаються два напрями формування іміджу лідера. Перший заперечує будь-який вплив лідера на ефективність організації, другий, навпаки, приписує лідеру харизму, за допомогою якої лідер впливає на співробітників використовуючи особисту привабливість, що викликає визнання лідера у команді та дає йому владу над іншими. Основою концепції харизматичного лідерства є визначення харизми як набору неklasичних якостей, а також несе в собі частину концепції атрибутивного лідерства.

Для харизматичних лідерів характерно відчувати найвищу потребу у владі та потребу у будь-якій діяльності, так же вони впливають на своїх підлеглих і вважають, що завжди мають рацію.

Стимулом для того, щоб стати лідером, є бажання влади, а власна віра в правильності своєї діяльності впливає на людей, показує їм, що він є лідером. Проте харизма має негативну властивість - централізація влади на лідері, а позитивною стороною харизми є здатність лідера делегувати свою владу членам команди.

Залежно від стадії розвитку харизми та відносини із співробітниками залежить модель харизматичного лідерства. Прийнято вважати, що в першу чергу розвивається чутливість до пошуку проблем, потім розвивається вміння бачити шляхи вирішення проблем, у яких буде нововведення.

Для стимулювання до дій лідер використовує таку здатність як міжособистісна комунікація. Для лідера необхідно розвивати довіру з членами команди, делегувати між ними повноваження та залучати їх до участі в управлінні.

Насправді, харизматичне лідерство у бізнесі використовується лише за необхідності, під час проведення будь-яких змін. Але за такого розкладу з'являється зовсім інша концепція лідерства - концепція лідера реформатора.

Підхід перетворюючого лідерства впливає з харизматичного, тому лідер у такому підході показує членам команди необхідність у саморозвитку, довірі, мотивації за допомогою змагання та поєднання особистих інтересів із загальною метою. Головною відмінністю лідера-реформатора є те, що він спрямовує свою

команду до результату, який він обіцяв, його головна мета це змінити команду через розвиток.

Модель лідера-реформатора будується на ключових моментах: перше -це визнання необхідністю лідером впливу на команду тільки через залучення до участі в роботі; друге - великий рівень довіри між співробітником та керівником, може зробити так, що керівник буде перебувати під впливом співробітників.

Важливо відзначити, що поняття лідер і керівник - синоніми, але мають різне значення. Важлива відмінність у тому, що керівник завжди призначається формально і «згори», а лідер обирається групою, призначається «знизу». Лідер спілкується на міжособистісному рівні з підлеглими, коли керівник будує спілкування в рамках, які залежать від його цілей. Завдяки цьому лідер має здатність передавати своє бачення мети, ентузіазм, насагу людям. Формальні керівники орієнтуються лише на встановлені раніше цілі та пасивно реагують на зміни у команді. Так, керівники самостійно опрацьовують кожні дії та планують, як залучити необхідні ресурси для підтримки організаційної ефективності, у той момент як лідер, щоб досягти такого ефекту, використовує лише розробку бачення майбутнього і шляхів для досягнення. [15, с. 188].

Відмінність лідерства від керівництва полягає в тому, що лідерство не стабільне і лідер не має формальних важелів тиску на підлеглих, і обмежується лише малою групою впливу.

Лідер збирає собі команду з підлеглих, які поділяють їх цінності, використовує емоції та інтуїцію при взаємодії з послідовниками, викликаючи у них сильне почуття прихильності.

Будь-яка організація є формальною та неформальною одночасно. У формальні відносини між підлеглими будується на основі посад та обов'язків; а в неформальних це емоційна прихильність. Отже, керівництво застосовується лише у формальних відносинах, коли лідерство виникає у неформальних відносинах. Важливо згадати знову, що функції менеджера завжди визначені заздалегідь, а у лідера вони виникають випадково і неусвідомлено.

Виходячи з усього вищесказаного, можемо розглянути процес взаємодії

лідера та керівника.

Перше, що слід зазначити, що керівництво та лідерство постає як засіб координації та управління взаємовідносин членів соціальної групи. Перший присутній лише у формальних відносинах, а інший - у неформальних. По-друге, вони реалізуються у процесі соціального впливу на команді, відмінність полягає у офіційних та неофіційних способах впливу. По-третє треба зазначити, що вони схожі у дотриманні субординації відносин із колективом.

Сучасний керівник компанії повинен бути і лідером, і ефективним управлінцем одночасно. Щоб сучасний керівник міг поєднувати в собі лідера і формального керівника компанії, повинен реалізуватися за декількома напрямками.

Першому напрямку властиво, що менеджеру необхідно прагнути бути лідером, навчитися бути авторитетом у своєї команді, важливо використати офіційну владу та особистий вплив. Другий напрямок пропонує менеджеру вибудовувати дружні відносини з неформальними лідерами, якщо такі є в колективі.

Підсумовуючи, відзначимо, що лідерство існує і у формальних відносинах і неформальних, на відміну від керівництва. На даний момент у дослідженнях питаннях лідерства, існують лише три традиційні та три сучасні концепції.

Було виявлено, що лідерство сприймається як вплив на людей, з допомогою особистого авторитету незалежно від наявності офіційних повноважень. Розглядаючи різницю цих двох понять, можна дійти висновку у тому, для сучасного керівника важливо грамотно поєднувати у собі як лідера, і менеджера і використовувати переваги кожного.

На думку Дж. Адера, керівники здійснюють вісім практичних функцій: постановку завдань, планування, інструктаж, контроль, оцінку, мотивацію, організацію, демонстрацію особистого прикладу. Особливість становища керівника полягає у тому, що він зосереджує функції реальної вирішальної сили влади; має обмежені і з кожним рівнем ієрархії дедалі більше зменшувані можливості спілкування; як правило, виключений з оточення та первинного

колективу; є втіленням справедливості, тому виконує для підлеглих функцію арбітра; вся його поведінка постійно оцінюється підлеглими. [16, с. 22].

Існує багато варіантів класифікації керівників. Наведемо одну з них, що описує їх психологічні типи, яким її автор Д. Кейсі привласнив імена героїв грецького епосу.

1. "Етімей" (брат Прометея, що відрізнявся недалеким розумом). Надійний, враховує всі суттєві подробиці та деталі, дбайливо ставиться до зміцнення та збереження правил, консервативний, не любить ризику, схильний до бюрократизму та формалізму. Для успішної роботи потрібен гнучкий заступник чи консультант-психолог.

2. "Діоніс". Здатний миттєво реагувати на ситуацію, діяти в умовах ризику та небезпеки конструктивно, гнучко як формою, так і суттю. Однак не здатний пунктуально виконувати рутинну роботу, не звертає уваги на деталі та регламенти. Це вимагає заступників, схильних до точної діяльності, які вміють планувати та працювати з людьми, послідовно реалізовувати плани.

3. "Прометей". Прагне до розробки глобальних стратегічних концепцій. Здатний до довгострокового планування, орієнтований на результат, а не на процес, схильний допомагати іншим. Не любить пояснювати, повторювати, дякувати співробітникам, спілкуватися з малоцікавими людьми. Надзвичайно занурений у роботу, не вміє розслаблятися, не звертає уваги інших. Для успіху йому необхідно вчитися переконувати та підтримувати інших.

4. "Аполлон". Орієнтується на особисті стосунки та особливості кожного. Прагне вирішувати як організаційні, і особисті проблеми. Гнучкий, доброзичливий, бере на себе безліч чужих проблем, але не завжди може їх вирішити. Потребує вміння диференціювати свою і чужу відповідальність. [19, с. 67].

Базуючись на дослідженнях політичних, соціальних, економічних та психологічних сил, що діють у розвинених країнах, розглядаючи взаємодію таких сил на тих, хто веде управлінську діяльність, можна сформулювати «узагальнення», що показують діяльність сучасного керівника. Так, за допомогою узагальнень можна визначити, які здібності, навички, уміння,

потрібні для ефективного сучасного керівника у часі й у майбутньому.

Розглянемо дослідження М. Вудкока та Д.Френсіса, в якому вони наводять кілька факторів, що впливатимуть на управлінську діяльність на десятиліття вперед. [21, с. 177].

1. Присутність у роботі організації стресів, тиску, невизначеностей. Так від керівника вимагається вміння самоорганізувати свій час та свою діяльність ефективно.

2. Руйнування традиційних цінностей. Такий фактор вплинув на кризу особистих переконань та цінностей. Для сучасного керівника важливо пояснити особисті цінності.

3. Наявність широкого вибору. Сучасному керівнику потрібно конкретно формулювати цілі роботи.

4. Для сучасного керівника є ключовим його власний розвиток, необхідно самому контролювати власне зростання.

5. Поява більшої кількості проблем та складнощів їх вирішення, при обмеженому наборі засобів для вирішення. Так, ключовою навичкою для управління виступає здатність вирішувати дані проблеми максимально швидко та ефективно.

6. Утруднення традиційних ієрархічних відносин. Керівник повинен вміти впливати на підлеглих, не використовуючи наказів.

7. Традиційні методи управління менш ефективні в сучасних умовах, тому перед керівником стоїть завдання використовувати нові прийоми управління та підходи на співробітників.

8. Сучасний керівник ефективно використовує людські ресурси.

9. Сучасні проблеми потребують комплексного та групового вирішення, тому керівнику необхідно вміти організовувати команди, які ефективні та швидко адаптуються до роботи.

Кожен керівник має можливість розвиватися та підвищувати ефективність своєї діяльності, проте залишаються області недорозвинених навичок, так звані обмеження.

Обмеження - це фактор, який стримує потенціал та результати роботи організації в цілому, працівників та індивідуально кожного працівника.

Швидким практичним способом саморозвитку є подолання обмежень. Для сучасного керівника важливо зосереджуватися на факторах, що перешкоджають реалізації можливостей особистості. Найчастіше менеджери усвідомлюють, що їм необхідно для вдосконалення, проте як такої системи, яка дозволяла б визначати ці потреби та їх методи вирішення немає. Таким чином, дана концепція обмежень дозволяє точно визначити здібності особистості та дозволяє знайти шляхи для вдосконалення ділових якостей. Ефективність процесу управління виходить з аналізу умов наведених раніше.

Зазначимо, що управління в сучасному світі вимагає від керівника таких здібностей та навичок:

1. Самоконтроль;
2. Конкретизація особистих цілей;
3. Бажання постійно розвиватися;
4. Швидке та ефективне вирішення проблем;
5. Прагнення інновацій;
6. Маніпуляторні можливості;
7. Теоретичні знання управління;
8. Робота в команді та створення ефективних команд [14, с. 70].

Вище перелічені фактори дозволяють кожному співробітнику оцінити, які вони мають можливості щодо їх роботи.

Відсутність будь-яких навичок викликає обмеження. Отже, можна вивести перелік можливих обмежень:

1. Відсутність самоконтролю.
2. Неконкретність особистісних цінностей та цілей.
3. Відсутність саморозвитку.
4. Невміння вирішувати проблеми.
5. Відсутність творчого підходу у вирішенні проблем.
6. Нездатність впливати на людей.

7. Відсутність навичок керівництва та навчання людей.

8. Невміння формувати колективи. [6, с. 150].

В даний час важливою для компаній є провідна здатність «вижити» на ринку, яка залежить від того, наскільки ефективні відносини керівництва та колективу. Такі дослідження, базується на зростанні особистісних якостей керівника, вміннями поводитися у складних ситуаціях, що виникають у процесі управлінської детальності. Попри це психології управління ще немає комплексного наукового дослідження цієї теми.

За М.Шоу, особистість керівника можна розглядати, використовуючи такі компоненти як здатність, біографія, риси особистості. До біографічної характеристики особи належать: вік, стать, освіта, соціально-економічний статус. Вік визначається не тільки як фізіологічна характеристика, а й як його досвід. Проте зв'язок між віком та ефективністю управління не виявлено. [13, с. 202].

Важливою характеристикою є стать. Від цього залежить засвоєння та реалізація рольових стандартів поведінки. У традиційних поняттях керівником є чоловік, проте й жінки не обділені цією роллю. Хоча й існує різницю між стилями і методами керівництва за гендерною ознакою, науково не аргументовано ефективність залежно від статі.

Статус та освіта керівника мають велике значення, пов'язане з ефективністю управління. Така риса особистості як здатність керівника поділяється на інтелект та вміння.

Наступна характеристика – це риси особистості. Це домінантність, впевненість у собі, емоційна врівноваженість, стресостійкість, креативність, прагнення до досягнення поставлених цілей, підприємливість, відповідальність, незалежність думки та соціальна активність.

Такі риси особистості керівника підкріплюються рисами менеджера, такими як: наявність енергійності, гнучкості, довгострокове планування, завзятість у роботі та навчанні, лояльності, вміння бути об'єктивним, чіткість у формулюванні цілей, чарівність, вміння працювати в колективі та створювати соціально-психологічний клімат у ньому.

Ключовою особливістю створення психологічного портрета сучасного керівника також є стиль керівництва – стійка система способів, методів, форм практичної діяльності керівної особи.

Стилі та методи управління взаємопов'язані. Саме стиль управління постає як індивідуальний, тому що відображає риси особистості керівника, то як він взаємодіє з колективом та методику прийняття рішення. [20, с. 119].

Якщо виходити з того, що на формування стиля керівника впливає безліч факторів, то їх необхідно систематизувати, згрупувати й тим самим простежити становлення стиля керівництва за допомогою моделі його формування, що складається з чотирьох блоків (рис. 1.2.)

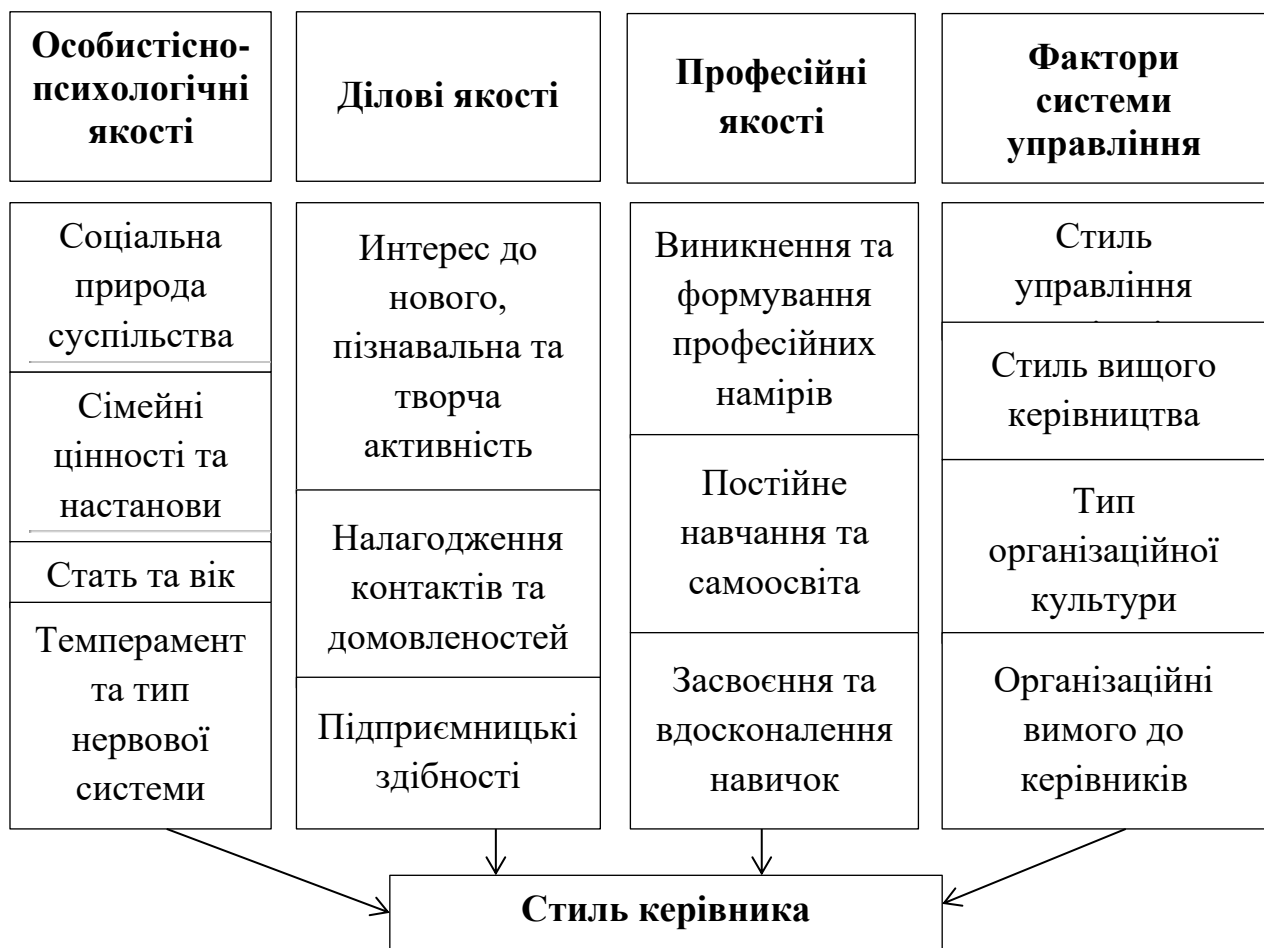


Рис.1.2 Модель формування стиля керівника
Джерело: побудовано на основі [20]

Виділяють авторитарний, демократичний та попустительський стилі. Для першого властива наявність централізованості влади в одній особі. Такому напрямку характерне адміністрування та обмеженість контактування зі

співробітниками, одноосібність прийняття рішень, безініціативність співробітників, категоричність, різкість, наявність догматизму, стереотипності мислення, а також використання однотипного набору вимог. Такі якості створюють напружену атмосферу у колективі. Якщо керівник має якості нижче, ніж у підлеглих він стає автократом. Використання такого стилю управління не приздушує підвищення ефективності працездатності колективу.

Для демократичного стилю головною рисою є те, що керівник, який використовує такі методи намагається працювати колегіально. Вирішувати питання разом із колективом, інформувати, адекватна реакція на критику. Використовує методи делегування, в міру вибагливий. Для прийняття управлінських рішень залучається весь колектив.

Попустительський стиль має на увазі невтручання у діяльність колективу, надає повну самостійність у роботі, заради популярності готовий скасувати прийняті рішення. Відмінна риса - це безініціативність та неосмислене виконання директив вищого керівництва. Для впливу на колектив використовує вмовляння і прохання, оскільки приймає конфлікти. Прагнення зберегти дружні стосунки із колективом не даємо йому стати авторитетом. Такому керівнику не властиві організаторські здібності, слабкий контроль дій підлеглих. Слід зазначити, що перелічені стилі керівництва зустрічаються лише гібридно. Ефективний керівник використовує три стилі в залежності від ситуацій. [21, с. 441].

Виділяють три види авторитету керівника: моральний, функціональний, формальний.

Так формальний авторитет базується на методах владних повноважень, прав, якими володіє керівник на своїй посаді. Моральний авторитет - це набір світоглядних та моральних характеристик особистості керівника. Рисами функціонального авторитету виступають компетентність, ділові якості керівника. [18, с. 241].

Таким чином, підсумовуючи вищезгадане можна дійти висновку, що основні риси, які є основою психологічного портрета особистості керівника є особистість, стилі керівництва, авторитет. Усе це впливає на ефективність

управлінської діяльності.

Поняття психологічного клімату - це якісна сторона міжособистісних відносин, яка проявляється у вигляді сукупностей психологічних умов, що сприяють або перешкоджають колективній продуктивній діяльності та всебічному розвитку особистості.

До рис сприятливого психологічного клімату в колективі відносяться довіра, доброзичливість, конфронтація, висловлювання своєї думки, поінформованість членів групи, отримання задоволення від приналежності до колективу, емоційна залученість, відповідальність за колектив.

Стан психологічного клімату колективу взаємозалежний від рівня групового розвитку. Так керівник впливає на ті фактори, які визначають соціально-психологічний клімат у колективі. З цього випливає, що на формування клімату в колективі впливають риси особистості та стиль керівника:

1. Адміністративні функції керівництва. Від керівника залежить побір та відбір кадрів, їх просування кар'єрними сходами.
2. Організація трудової діяльності працівників.
3. Колективом керівник сприймається як вихователь, здатний у співробітників сформувати якості, які сприяють продуктивної діяльності організації. [1, с. 319].

Розглянемо взаємозв'язок між типологією керівників та соціально-психологічним кліматом. Існують такі негативні типи:

1. Керівник, який не діє сам і не вимогливий до інших. У цьому типі активність не заохочується.
2. Керівник, який не діє сам, але вимогливий до інших без урахування обставин. Використовує публічні методи покарання у разі невиконання його вимог. Авторитет не популярний, тому що він вкладається мінімально і не оцінює внесок співробітників належним чином.
3. Керівник, який працює з віддачею і вимагає таку саму віддачу. Стиль керівництва авторитарний. Такий тип залежить від особистісних якостей керівника. Є придушення ініціативи, свободи. Клімат у колективі рівний. До

такого типу пристосовуються лише здібні співробітники, інші відсіваються.

Доброзичливий тип:

1. Керівник ставитися до працівників доброзичливо та шанобливо.
2. Керівник дає можливість співробітнику свободу вибору напрямку для роботи, працювати над тим, на що він здатний.
3. Керівник зауважує працю працівника. Заохочення праці співробітника, що дозволяє йому відчувати задоволеність роботою.
4. Керівник створює умови у розвиток співробітника.
5. Бажання співробітника бачити в керівнику авторитет, який є компетентним, доброзичливим, у ролі наставника.

Також існують гібридні або проміжні типи:

1. Керівник є творчою особистістю, м'який. Вимоги ставить невисокі, морально підтримує успіхи кожного. Колектив задоволений таким керівником та його доброзичливістю.
2. Керівник неврівноважений, присутні строгість, залежить від настрою. Клімат у такому колективі емоційно нестійкий.
3. Керівник талановитий, ідейний, його авторитет сприяє успішній роботі колективу. Керівник звертає увагу на індивідуальності співробітників, окремо кожному ставить завдання та мотивує. Відповідальний за кожного члена групи та за спільну роботу. Доброзичливий. Психологічний клімат позитивний. [2, с. 186].

Вищезазначені моменти показують, що створення соціально-психологічного клімату в колективі залежить від особистісних якостей та стилю керівництва. Таким чином, базисом для психологічного портрету керівника виступають три складові: особистість, стиль керівництва, авторитет. Кожен з них мають свої особливості та впливають на ефективність керівників. На створення психологічного клімату в колективі впливає діяльність керівництва, яка торкається всіх напрямів роботи колективу.

1.2 Роль особистості керівника у ефективності його управлінської діяльності

Основна мета управлінської діяльності керівника – це організація діяльності інших людей. Керівник зобов'язаний грамотно створити команду, в якій кожен член займає своє місце та існує мінімальна можливість виникнення конфліктів, завдяки цьому команда працює злагоджено та ефективно.

Керівник виконує виховну функцію, до неї входить: активізація та розвиток у підлеглих певні якості особистості, що сприяють ефективній роботі як окремого співробітника, так і команди в цілому. Здійснення такої функції відбувається за допомогою сили особистої професійної компетентності керівника, його стилі керівництва та створення атмосфери в організації. Для вирішення завдань виховної функції слід створити адекватний соціально-психологічний клімат у компанії. Тут важливо дотримуватися двох основних вимог - принципів єдиної моралі та принципу єдності слова та справи. Перше передбачає усвідомлення та виконання соціальних, професійних та моральних норм організації керівникам та підлеглими на одному рівні.

Наступна функція керівника - арбітражна. Її роль полягає у вирішенні та усуненні конфліктів у трудовій діяльності. Якщо група не може вирішити конфлікт самостійно, вони звертаються до керівника. Керівник приймає образ арбітра, подекуди може провокувати появу конфліктів сам, як спосіб посилення тиску на співробітників.

Виділяють три стратегії реалізації арбітражної функції:

1. Директивний стиль - це прийняття рішення про причину та винуватця конфлікту, а також застосування санкцій до винуватця вноситься однією особою.
2. Медіаторний стиль - у такому стилі керівник застосовує роль посередника між сторонами конфлікту, допомагаючи так дійти згоди.
3. Компромісний стиль - одноосібне прийняття рішень, але з урахуванням інтересів конфліктуючих сторін.

Мета психотерапевтичної функції – створити атмосфера психологічного

комфорту, який проявляється через почуття безпеки та відсутності занепокоєння, через колективну підтримку один одного та впевненості у кожному. Для виконання цієї функції керівнику необхідно володіти комплексом певних якостей особистості: повага, відповідальність, впевненість, орієнтація на співробітника. Визначення значущості психологічної діяльності керівника дало поштовх до створення сучасних підходів у теорії управління - орієнтації менеджменту на людину.

Дисциплінарна функція реалізує функції контролю стосовно поведінки виконавців. Головне завдання - зберегти гідність критикованого співробітника і спрямовувати його на поліпшення роботи.

До експертно-консультативної функції входить три ключові моменти:

1. Взаємозв'язок між професійною компетентністю керівника та способами впливу на співробітників за допомогою свого авторитету.
2. Ця функція вирішує завдання делегування повноважень.
3. Керівник проводить заходи, спрямовані на допомогу працівникам для реалізації виробничих функцій. [9, с. 92].

Таким чином, як зазначалося раніше, мета трудової діяльності керівника - це організація колективу таким чином, щоб спільними зусиллями досягти ефективного кінцевого результату. Усі функції керівника ґрунтуються на його вміннях переконувати, брати до уваги різні риси характеру підлеглих, а також здатності навчати та виявляти свою компетентність. Отже, можна навести перелік функцій, які є обов'язковими для будь-якого керівника: постановка цілей і завдань; делегування; контролю за виконанням обов'язків; підвищення мотивації; створення та підтримка у колективі соціально-психологічного клімату сприятливого рівня; ефективне вирішення проблем та швидке прийняття рішень.

В даний час існують дві основні функції для сучасного керівника: досягнення групової мети та згуртування групи:

Досягнення групової мети включає всі функції, які допомагають визначити цілі та завдання для групи та мобілізувати співробітників, серед них: формулювання цілей та опис ролей кожного члена команди; координація

напрямів роботи команди; реалізація групової комунікації.

Згуртування групи передбачає вирішення завдань, які допомагають забезпечити оптимальний та постійний склад членів команди, а саме: вибудовування довірчих відносин у команді, пошук та ліквідація напруженості під час групового спілкування. [7, с. 18].

Керівнику реалізації управлінських функцій необхідно виконувати кілька ролей. Роль підприємця, керівник використовує під час етапу становлення чи реформації організації, оскільки ця роль включає завдання формування концепції розвитку та прийняття зважених рішень з умінням ризикувати.

Під час етапу стабільного розвитку компанії виступають керівники-плановики, які прописують плани та програми розвитку на довгостроковий період. Вони більше використовують адміністративну діяльність, координують та контролюють роботу підлеглих, а також використовуючи позитивні та негативні санкції.

Для українських умов актуальною є наступна класифікація ролей керівника:

1. "Наставник". Це роль вимагає керівника чуйності, уважності та відкритості. Керівник у цій ролі сприймає співробітників як ресурси, які можна розвивати, використовуючи довіру співчуття та турботу. Керівник надихає своїх підлеглих, але не наголошує на професійному зростанні співробітників.

2. "Фасилітатор". Керівник залагоджує конфлікти, таким чином організовує спільну роботу для залучення людей до участі у прийнятті рішень, це спричиняє величезну кількість нарад.

3. "Продюсер". У цій ролі керівник надихає членів команди і відповідає за них, ставлячи завдання отримання високої продуктивності, що призводить команду до емоційного зносу.

4. "Директор". Чіткість визначення напрямів роботи, з урахуванням раціонального планування, але у своїй не приділяється увага до потреб. У цій ролі керівник виступає ініціатором, чітко роз'яснює проблеми та розподіляє ролі та завдання.

5. "Координатор". Підтримка структури та системи роботи організації, відсутність чутливості до змін, збереження стабільності і контроль над ситуацією в будь-який час.

6. "Контролер". Постійний аналіз того, що відбувається в колективі, дотримання встановленого порядку та відповідність кожного члена колективу своїм завданням. Уважна робота з технічними проблемами організації, ретельна перевірка концентрації уваги на помилках та швидке їх виправлення.

7. "Новатор". Керівник проводить зміни, які полегшують роботу, такий керівник творчий і схильний до експериментів, адаптується до будь-яких умов, проте деякі експерименти можуть бути згубними.

8. "Посередник". Характерна політична проникливість, переконливість, впливовість. Вміло веде переговори та знаходить необхідні ресурси, але відсутня наполегливість. [16, с. 56].

Діяльність сучасного керівника виступає як творча, тому що він працює в постійних умовах невизначеності та відсутності точної інформації. Так у процесі своєї діяльності керівник виконує кілька різних функцій та ролей, тому ключовою якістю для успіху сучасного керівника виступає рольова гнучкість, готовність змінювати свої ролі залежно від ситуації. На ефективність діяльності керівника впливають його індивідуальні якості, завдяки яким він успішно здійснює свої соціальні ролі, та напрямки діяльності, мірою оцінки таких якостей виступають функції керівника.

Нині існує різноманітність трактувань поняття компетентності. Зазначимо, більшість учених вважають: компетенція - це предметна область, у якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до виконання діяльності. Компетентність являє собою сукупність здібностей, якостей та властивостей особистості фахівців, які необхідні для ефективної професійної діяльності у потрібній сфері. Простіше кажучи, компетенція — це знання, а компетентність - це ще й вміння. Компетентність як більш розширене поняття, включає не тільки знання та вміння, яке відноситься до професійної діяльності, але й такі якості, як комунікативні навички, логічне мислення, вміння працювати в команді.

Професійна компетентність - це здатність суб'єкта професійної діяльності виконувати роботу відповідно до посадових вимог. Але таке поняття характерне для функціонального підходу, яке сфокусовано на стандартах роботи, заснований на описі завдань та очікуванні результатів. У той час, як американська школа психології праці віддає перевагу особистісному підходу, якості особистості дозволяють досягти результатів у роботі. З погляду особистісного підходу компетенції описують через стандарти KSAO, в які входять:

1. Знання (knowledge);
2. Вміння (skills);
3. Здібності (abilities);
4. Інші параметри (other) [11].

Ця методика у формі простої формули підходить для опису ключових компетенцій, але важко діагностувати компетенції здібності та інші характеристики. Щоб краще визначити професійні компетентності, можна назвати так звану систему базових компетенцій керівника. У такій системі представлені узагальнені нормативні та морфологічні показники структури професії та психологічні структури професійної діяльності.

У цій структурі виділено сучасні професійні компетентності, які потрібні керівнику: інтелектуальна, інструментальна, індивідуально-особистісна, комунікативна. Інтелектуальна компетентність містить фрагменти предметної області та області прояву особистості у структурі професії, інструментальна - відображення предметної області означає знання, основні вміння, знання технології, які допоможуть успішно досягти результату; Індивідуально-особистісна показує в якій галузі професії виявлятися особи, з певним набором якостей керівника, які роблять його успішним професіоналом, комунікативна відображає важливі критерії у професійній сфері спілкування. [12, с. 48].

Ця система базових компетенцій, сформувалася з урахуванням основних професійних моделей керівника, які включили у собі перелік чинників, що описують ключові характеристики професії. Вище було наведено перелік цих

компетенцій та їх достатньо для підготовки керівників. Щоб оцінити рівень розвитку таких компетенцій, завдяки яким керівник може ефективно вирішувати управлінські завдання, розглянемо моделі управлінських компетенцій. Модель дозволяє формувати набори критеріїв, що пов'язують різні напрями діяльності з управлінням організації.

«Широта кругозору» необхідна керівнику, щоб бути вчасно та правильно поінформованим про ситуації, що складаються в організації. Для її реалізації керівник створює і підтримує формальні канали комунікації всередині компанії та із зовнішнім світом. Це дає проводити моніторинг діяльності конкурентів і мати загальне уявлення про те, що відбувається і має статися.

«Уміння адаптуватися у критичних ситуаціях». У цій компетенції керівник розробляє варіанти дій для досягнення мети, заздалегідь прораховуючи вплив зовнішніх факторів. Дає можливість передбачати реакції інших людей та розвитку ситуацій.

«Організованість» забезпечує керівника продуктивністю роботи. Керівник передбачає потреби у ресурсах та розподіляє їх за завданнями. Вміє керувати своїм часом, ставить за мету кожному співробітнику.

"Впевненість в собі". Керівник бере на себе відповідальність за ризики, завжди визнає свої помилки, підтримує будь-які рішення та об'єктивно сприймає критику.

«Прагнення досягти результату» - вміння генерувати нові ідеї та адаптувати інновації у існуючих умовах роботи для досягнення поставлених цілей, готовність йти на ризик.

«Чутливість» необхідна для розуміння погляду оточуючих. Вона проявляється, коли керівник приймає під час вирішення потреби оточуючих. Вміє сприймати точку зору інших співробітників і відчувати співчуття.

«Співпраця». Для роботи з підлеглими використовують навички залучення співробітників до своїх ідей керівник прагне підтримати взаємодію між членами команди на сприятливому рівні. Завжди інформує підлеглих про зміни.

«Терпіння». Під час несприятливих ситуацій керівник використовує

техніку вичікування, у критичних ситуаціях не залишає свій колектив, завжди дотримується свого плану, готовий пожертвувати всім заради успіхів у майбутньому. [14, с. 74].

Щоб бути ефективним сучасним керівником, необхідно розвивати компетенції, навички та вміння з орієнтацією на інновації в теорії управління. Існує кілька методів для навчання керівників:

1. Метод групового навчання передбачає велику кількість учасників та спільне обговорення рішення, взаємодію з групою, розвиток толерантності, самоорганізацію, взаємонавчання. Постановка завдань орієнтується на керівника, отже він відповідає за швидке ефективне виконання поставлених завдань його групою.

Імітаційні методи навчання використовують ділову гру, тренінги, ігрові імітації та групові проектування. Це дозволяє керівнику навчитися змінювати ролі та розвивати професійні компетенції у різних напрямках.

2. Метод коучингу належить до методу навчання на практиці, користуючись керівництвом досвідченого наставника. Керівнику призначаються завдання та процес вирішення цих завдань, що контролюється наставником. Акцент на практичну діяльність із мінімальною теоретичною основою.

Суть коучінга передати досвід наставника керівнику. Існує декілька видів коучера: це інструктор, який навчає базовим навичкам та контролює процес навчання. Інструктор, який допомагає розвинути компетенцію, але не застосовує жодних вимог. Форма коучера як наставника, використання гнучких навчальних підходів.

Коучер як кваліфікований спеціаліст, який розвиває спеціальні навички для формальної відповідності кваліфікації.

Найчастіше керівники розвивають компетенції та навички, як комунікація, оцінка персоналу, вирішення конфліктів, лідерство, планування.

3. Менторський підхід.

Ментор дає поради чи надає практичну допомогу недосвідченим фахівцям,

відмінність менторства від коучінга в тому, що перше орієнтується на розвиток навичок та компетенцій, а друге передає знання, погляди, досвід.



Рис. 1.3 Ознаки неефективного виконання керівником функцій управління

4. Метод делегування. Керівник передає частину своїх повноважень підлеглому. Це допомагає отримати нові знання та навички співробітнику, та перевірити його готовність до виконання певних завдань. [21, с. 316].

Участь у проектах та обмін досвідом, коли керівників призначають на проекти, але з умовою часткової присутності, розвиває комунікативні навички, знання. Тут важливий саме обмін досвідом, тому що це найкращий спосіб перевірити, наскільки індивід здатний діяти в різних галузях.

Таким чином, важливою компетенцією для сучасного керівника є управлінська, коли керівник завжди розвивається і вміє застосовувати кілька форм лідерства, залежно від ситуації.

Друга компетенція належить до стратегічного мислення, розвивається при нестандартних підходах до вирішення завдань, керівник пристосовується до швидких змін ситуацій, здатний контролювати свій розвиток.

Технологічні та технічні компетенції дозволяють керівнику ефективно керувати та делегувати повноваження, керівник знає всі нюанси виробничого процесу своїх галузей та прагне оптимізувати їх.

Виходячи з того, що керівник виконує різноманітні функції, то за рівнем та якістю їх виконання можна виявити ознаки його неефективності. Розділимо функції управління на основні та допоміжні та відобразимо ознаки їх неефективного виконання (рис.1.3).

Ефективність керівника також перевіряється через злагоджену роботу команди. Це означає вміння працювати в команді, мотивувати та контролювати співробітників. Важливо, що сучасний керівник, має бути авторитетом для своєї команди, створювати комфортні умови та соціально-психологічний клімат.

Сучасний керівник працює в нестабільних умовах мінливого ринку, виступає лідером своєї команди, постійно навчається та прагне навчати інших. І головне, що він поєднує у собі і формального керівника та лідера, тому використовує позитивне управління, створює та мотивує свою команду, яка підтримує його цінність.

РОЗДІЛ II

ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГАСТРОБАРОМ «БІЛИЙ НАЛИВ» З УРАХУВАННЯМ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ І ПРОФЕСІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЙОГО КЕРІВНИЦТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика гастробару «Білий налив»

Не зважаючи на усі економічні негаразди, сфера ресторанної індустрії має стійку тенденцію до зростання. Ресторани міста Хмельницького пропонують своїм гостям страви кухонь більш, ніж 30 держав світу. В ресторанній справі немає меж досконалості, тому з'являються нові види послуг: послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей, гастрономічні шоу, урочиста презентація страв, бар-шоу, рибалка та кулінарне приготування у присутності гостя, караоке, кімнати для паління, знижки постійним клієнтам, та широким спектром різноманітних послуг.

Предметна спеціалізація основного виробництва здійснюється не лише у напрямках: піца, бутерброди, вироби з борошна, страви з курки, січеного м'яса, але й у напрямках «екзотика»: морепродукти, вегетаріанство, релігія, дієта, здоровий спосіб життя тощо. Цей ринок представлено такими підприємствами, як «Цукерня», «Celentano», «Madzhento», «Сад на Європейській», «Ресторація Шпігеля», «Beef&Cake», «МакСмак», «Apriori Gastrolove», «Веселка», «Изюм», «Венеція», «Золотий лев» тощо.

Ресторани та кафе, які створилися упродовж останніх десяти років, умовно можна поділити на групи:

- національні (у повному обсязі представлена національна кухня народів світу; інтер'єр включає елементи національного декору, етнічні предмети вжитку);
- швидкого обслуговування;
- тематичні (або концептуальні, тому що створювалися «під ідею», за

певною концепцією);

- без чіткого спрямування.

На ринку ресторанної індустрії поступово з'являються мережі, характерними ознаками яких є відкриття та експлуатація підприємств ресторанного господарства національного, тематичного спрямування та підприємств швидкого обслуговування.

Зберігаючи кращі традиції національної кухні, ресторани є візитною карткою гостинності міста, певною формою проведення дозвілля і спілкування, ознакою престижу і фінансового достатку. Кожен ресторан відрізняється від інших власним стилем: національний, сільський, мисливський, елітний, царський тощо. Серед атрибутів інтер'єру можна побачити картини, фонтани, каміни, акваріуми, композиції з декоративних квітів, тощо. Але основне, що складає престиж, – це смачні страви та широкий асортимент, кулінарна майстерність, професійний рівень обслуговування клієнтів, інфраструктура сервісу, гостинний прийом.

У м. Хмельницький функціонує понад 200 закладів громадського харчування, що обумовлює високий рівень конкуренції в галузі. Тому підприємствам цієї сфери для утримання своїх позицій на ринку необхідно значну увагу приділяти своєму розвитку.

Згідно Роберту Гранту, компанія має три сукупності основних характеристик:

- цілі і цінності;
- ресурси;
- організаційна структура.

Дослідження проведено за матеріалами гастробару «Білий налив», який вже декілька років успішно функціонує в м. Хмельницький. Білий налив – це моноформат сидру, устриць та хот-догів від ресторатора Дмитра Борисова.

Гастробар “Білий Налив” відкрився у Хмельницькому на умовах франшизи. Всього в Україні до початку воєнних дій працювало 17 закладів

моноформату у Києві, Львові, Одесі, Харкові, Сумах, Вінниці, Кропивницькому, Павлограді й Івано-Франківську.

Білий Налив – це мережа барів з великою лінійкою фірмового алкоголю: натуральним напівсолодким та сухим сидром, наливками та кальвадосом.

За 300 секунд можна замовити келих або пляшку, а на закуску вибрати свіжі устриці або ж крафтовий хот-дог з продуктів найвищої якості. Веганські опції також є.

Вдень заклад може працювати також як кав'ярня: з якісною кавою свіжої обсмажки та випічкою.

Всі позиції в меню коштують від 1 євро. Всі їх можна замовити на місці, взяти з собою, замовити зі швидкою доставкою додому за 15-30 хвилин.

Поєднання якісних делікатесних продуктів та максимально доступної ціни – це запорука високого попиту (йдеться про тисячі чеків щоденно), а ефективна та адаптивна бізнес-модель дозволяє отримувати запланований прибуток.

Основні показники:

Інвестиції (з урахуванням усіх витрат на ремонт, декор, освітлення, закупівлю меблів, обладнання та посуду) – від €1000/1 м²

Мінімальна площа – від 12 м²

Кількість чеків: від 300 до 1500 на день

Середній чек (на одну людину) – € 5-10

Що отримує партнер, купуючи франшизу “Білий Налив”:

1. Бренд-лавмарк.

Фани мережі роблять тисячі селфі з брендowanими стаканчиками і набивають тату з лого компанії. Це історія про довіру та емоційний зв'язок зі спільнотою, який будується роками.

Партнери-франчайзі стають частиною цієї спільноти та отримують доступ до всіх атрибутів бренду: від «Біблії цінностей» до вивісок, рекламних макетів та стильного пакування.

2. Маркетингова система

Керуюча компанія надає доступ до ключових інструментів, які дозволяють генерувати потік замовлень та вести комунікацію з гостями: мобільного додатку з CRM-системою та програмою лояльності та зручного сайту.

Щонайменше раз на 3 місяці кожен бренд запускає великі оновлення меню, фестивалі та глобальні рекламні кампанії.

Також передається весь фото та відеоконтент для просування бренду, рекомендації з ведення соціальних мереж, розробки локальних маркетингових активаций, допомагаємо встановити зв'язки з місцевою пресою та налагодити роботу з лідерами думок.

3. Вибір приміщення.

Керуюча компанія надає необхідні інструменти та рекомендації для пошуку оптимального приміщення в залежності від обраного формату роботи та поставлених бізнес-цілей.

4. IT-інфраструктура

Франчайзі отримують доступ до «серця та мозку» компанії. ERP-система, застосунок GastroFamily Club, IT-платформа доставки GastroFamilyDelivery – ці інструменти дозволяють керувати своїм закладом просто зі смартфона, відстежувати та корегувати всі ключові показники роботи компанії.

5. Навчання команди: відеорецепти, інтерактивні тести та перевірка знань в онлайн-університеті GastroFamily

Ще ніколи навчання команди не було настільки простим. На спеціальному «Навчальному порталі» GastroFamily можна знайти все для навчання, тренування та перевірки знань співробітників всіх рівнів.

Для кухарів – зручні відеорецепти та інтерактивні тести на знання рецептур замість паперових «технічних карток», для менеджерів – відеолекції, інфографіки та онлайн-тести. Керуюча компанія зробила все, аби і співробітники, і партнери франчайзі могли легко почати роботу в будь-якій точці світу. Це повноцінний онлайн-університет.

6. Продукти, постачальники та підбір обладнання.

Керуюча компанія надає доступ до переліку перевірених постачальників, допомагає з укладенням договорів на постачання та формуванням первинних замовлень. Весь час керуюча компанія працює над тим, аби партнери-франчайзі отримували найкращі продукти за найкращими цінами. Крім того, більшість продуктів виробляється спеціального під замовлення у форматі private label лідерами у своїй галузі. І найближчим часом такі партнери будуть виробляти продукцію під замовлення в усіх країнах світу.

Технологія приготування страв розроблена таким чином, що потребує мінімальної кількості обладнання. Компанія надає партнерам рекомендації з підбору усього обладнання, а також меблів для закладу.

7. Консультації з усіх юридичних питань

8. Аналітика та ефективність

Ключове завдання: економічна ефективність та фінансовий успіх кожного закладу, тож бізнес-аналітики та директори напрямків допоможуть франчайзі розібратися з усіма деталями звітності та документообігу, а також будуть надавати рекомендації, як зробити роботу закладу ще більш ефективною.

9. Бізнес-система

Найголовніше, партнер отримає ефективну бізнес-систему, в якій все – асортимент, ціни, технологія, IT-рішення «заточені» під те, аби швидко видавати та доставляти тисячі порцій їжі на день в будь-якій локації і мати стійкий рентабельний бізнес.

«Сім'я ресторанів Дмитра Борисова» забезпечує кожному «Білому наливу» близько 90% продукції і маркетингу. Тому успіх кожного окремо взятого закладу забезпечується злагодженою роботою команди та лідерськими якостями керівника.

За інформацією франчайзера, рентабельність цієї франшизи становить – 15-25%, тобто на кожную вкладену гривню франчази отримує 0,15-0,25 грн. прибутку.

Аналіз фінансових можливостей та результати коефіцієнтів ліквідності свідчать про те, що гастробар «Білий налив» має стабільний фінансовий стан та

має можливість вчасно погашати поточні зобов'язання. Враховуючи, що коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче норми – гастробар «Білий налив» може залучати позикові кошти, якщо є необхідність, але з огляду на високі показники коефіцієнту поточної та швидкої ліквідності вчасно погашати заборгованість, що суттєво не вплине на фінансовий стан закладу.

Таблиця 2.1

Характеристика коефіцієнтів ліквідності гастробару «Білий налив»

Показник	Норма показника	Фактичний рівень	Висновки
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Вище 0,2	0,048	Значення показника нижче нормативного, компанія може залучити позикові кошти, реалізувати частину зайвих активів для збільшення суми найбільш ліквідних активів.
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 – 2,5	0,62	Ліквідність підприємства досягається за рахунок високого значення коефіцієнта поточної ліквідності, що характеризується наявністю в підприємства найбільш ліквідних оборотних активів, що свідчить про стабільний фінансовий стан і здатність підприємства вчасно погашати свої поточні зобов'язання.
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,9 - 1	0,82	Показник вказує на теоретичну можливість підприємства сплатити усі боргові зобов'язання

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Вищою метою ділової активності у сфері індустрії гостинності є, перш за все, задоволення потреб гостя, і лише потім – підвищення доходів підприємства.

Сенс існування компанії, що не має відношення до прибутку відображує місія. Глобальна місія Сім'ї ресторанів Діми Борисова: розвиток гастрономічної культури.

Цінностями діяльності підприємства визнані: розвиватися, домагатися

результату, працювати в команді.

Виділяють довгострокові, середньострокові і короткострокові цілі. Спершу визначимо довгострокові цілі гострбару “Білий Налів” у м. Хмельницький:

- збільшення кількості лояльних клієнтів;
- постійне поліпшення обслуговування клієнтів, асортименту блюд і підтримка іміджу франшизи: смачна кухня, якісне обслуговування, приємна атмосфера;
- забезпечити оптимальні умови роботи для усього персоналу, ефективну систему мотивації і дружню атмосферу;
- окупність капіталовкладень, стабільний прибуток.

Короткострокові цілі:

- швидке розповсюдження інформації про заклад для залучення клієнтів;
- прибуткова діяльність;
- сформувати робочий колектив з професіоналів, відданих своїй справі.

Для оцінки організаційної культури в гострбарі “Білий Налів” було проведене опитування персоналу. Переважна більшість опитаних вважає:

- стиль менеджменту в організації характеризується вимогою підпорядкування, передбачуваності;
- керівник демонструє високий рівень професіоналізму;
- керівник чітко формулює плани підрозділу на найближчий час і доносить їх до відома усіх підлеглих;
- керівництво не завжди дає можливість проявляти ініціативу і часто не враховує думки підлеглих в процесі планування і ухвалення рішень;
- керівник створює робочі умови, визнає досягнення кожного і допомагає виправляти помилки.

PEST-аналіз – корисний інструмент розуміння ринку, позиції компанії, потенціалу та напрямків бізнесу. PEST-аналіз допомагає побачити картину зовнішнього оточення компанії, виділити найважливіші фактори, що на неї впливають (Табл. 2.2).

PEST-аналіз гастробару «Білий налив»

Політико-правові фактори	Економічні фактори
Зміни норм оподаткування Зниження стабільності у суспільстві Правове регулювання трудової діяльності Дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції Державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу Рівень бюрократії та корупції	Економічна ситуація в країні Рівень доходів населення Рівень інфляції Динаміка курсу валют Тарифи на комунальні послуги Інвестиційний клімат в галузі Регіональні програми розвитку
Соціально-культурні фактори	Технологічні фактори
Споживчі настрої населення Пріоритети населення щодо місць і форм відпочинку Реклама і зв'язки з громадськістю Етнічні / релігійні чинники Статтєво-вікова структура населення Міграційні процеси Зростання мобільності населення Вплив ЗМІ	Рівень впровадження комп'ютерних технологій в бізнес-процеси підприємств ресторанного господарства Рівень розвитку комунікативних технологій Зміни технологій приготування страв Рівень впровадження сучасного інноваційного обладнання

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Результати проведеного PEST-аналізу дають змогу зробити висновки, що найбільш вагомий вплив на діяльність підприємств сфери ресторанного господарства серед політико-правових факторів здійснюють такі фактори, як контроль за дотриманням стандартів санітарних вимог та технічних норм і правил. Значний вплив на стан підприємства здійснює економічна ситуація в країні та тенденції, які спостерігаються в даний період часу. Соціально-культурні фактори здійснюють здебільшого позитивний вплив на розвиток бізнесу у сфері ресторанного господарства. Основним технологічним чинником впливу є розвиток технологій в області комунікації, оскільки все більше споживачів віддають перевагу онлайн бронюванню, формуванню замовлень через Інтернет.

Останні чотири місяці країна перебуває у стані війни. Сім'я ресторанів Дмитра Борисова не змогла лишитися осторонь.

На початку війни заклади мережі розгорнули роботу «Центрального штабу кухонного опору».

В перші дні працівники розподілили запаси продуктів і годували людей. Долучилися ресторани мережі та франчайзи. Їжу передавали для різних підрозділів ДСНС, поліції, госпіталів і територіальної оборони, а також у дитячі лікарні, пораненим і усім, хто цього потребує.

Розглянемо ресурси гастробару “Білий Налив”. Під цим терміном розуміють усі ті засоби і сприятливі можливості, якими компанія може скористатися, – для розвитку в цілому або для вирішення якогось конкретного питання, зокрема, для залучення клієнтів, виграшу тендеру, реалізації проекту тощо. Усі можливості в загальному випадку мають бути спрямовані на досягнення успіху – на поліпшення іміджу, підкорення ринку, залучення клієнтів, випередження конкурентів, залежно від характеру і сфери роботи. Зазвичай виділяють наступні види ресурсів: основні фонди, оборотний капітал, підприємницькі здібності, персонал, земельні ресурси (в даному випадку розглядаються виключно як просторовий базис).

Основні фонди суб'єктів господарювання є матеріально-речовими цінностями, що функціонують в якості засобів праці, які потрібні для здійснення процесів виробництва, реалізації і організації споживання продукції ресторанного господарства. Нормальне функціонування підприємств забезпечується як основними фондами, так і оборотними засобами. На відміну від основних фондів, оборотні засоби повністю споживаються протягом одного виробничого циклу і повністю переносять свою вартість на вироблені продукти. [28]

Сукупність усіх засобів праці, незалежно від їх юридичної приналежності складає матеріально-технічну базу. Матеріально-технічна база гастробару “Білий Налив” включає основні засоби, представлені будівлею, де безпосередньо розташовується заклад; засобами виробництва (стаціонарне устаткування) і малогабаритним устаткуванням.

Підприємницькі або творчі здібності людини проявляються в умінні відкрити свою справу (бізнес), реалізовувати проекти, а також в раціональному

використанні праці, землі, капіталу та інших економічних ресурсів, у здатності проявляти творчу ініціативу, новаторський підхід тощо. Гастробар “Білий Налив” є достатньо успішним проектом, що повністю виправдовує вкладені в його реалізацію час і гроші.

Трудові ресурси підприємства – це сукупність як працюючих по найму, так і власників, трудовий потенціал яких відповідає виробничо-торговому процесу та забезпечує ефективну господарську діяльність. Значною мірою завдяки сформованій команді гастробар “Білий Налив” став і залишається улюбленим закладом для достатньо широкої аудиторії.

Враховуючи тему дослідження, саме персонал є ключовим елементом дослідження.

2.2. Комплексна оцінка персоналу гастробару “Білий Налив”

Комплексна оцінка кадрового потенціалу є важливим елементом управління персоналом, метою якої є розвиток трудових ресурсів організації.

Аналіз кадрового потенціалу співробітників дозволяє виявити:

- відповідність кадрового потенціалу організації її цілям та стратегії розвитку;
- відповідність діяльності персоналу та структур управління організації існуючій нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи з вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами;
- причини соціальних проблем (ризиків), що виникають в організації, і можливі шляхи їх вирішення або зниження їх негативного впливу.

Алгоритм аналізу кадрового потенціалу залежить від його цілей, основними з яких є: адміністративна; інформаційна; мотиваційна.

Оцінка, яка проводиться в адміністративних цілях, необхідна для ухвалення адміністративних рішень при плануванні кадрового резерву або персональних переміщень (підвищення, пониження на посаді, звільнення,

переведення).

Оцінка, що проводиться в інформаційних цілях, необхідна для того, щоб співробітники отримали інформацію про оцінку якості власної роботи.

Мотиваційні цілі оцінки персоналу – правильно визначити можливі методи мотивації (матеріальної, моральної, владної, примусової) поведінки працівників.

Середня чисельність персоналу протягом досліджуваного періоду становила 11 працівників, з них:

- адміністративно-управлінський персонал – 3 співробітників (директор, адміністратор, бухгалтер);
- основний персонал – 6 співробітників (повар, офіціанти, бармен);
- допоміжний персонал – 2 співробітників (прибиральниці).

Структуру персоналу за різними ознаками проілюструємо за допомогою рисунків 2.1-2.2.

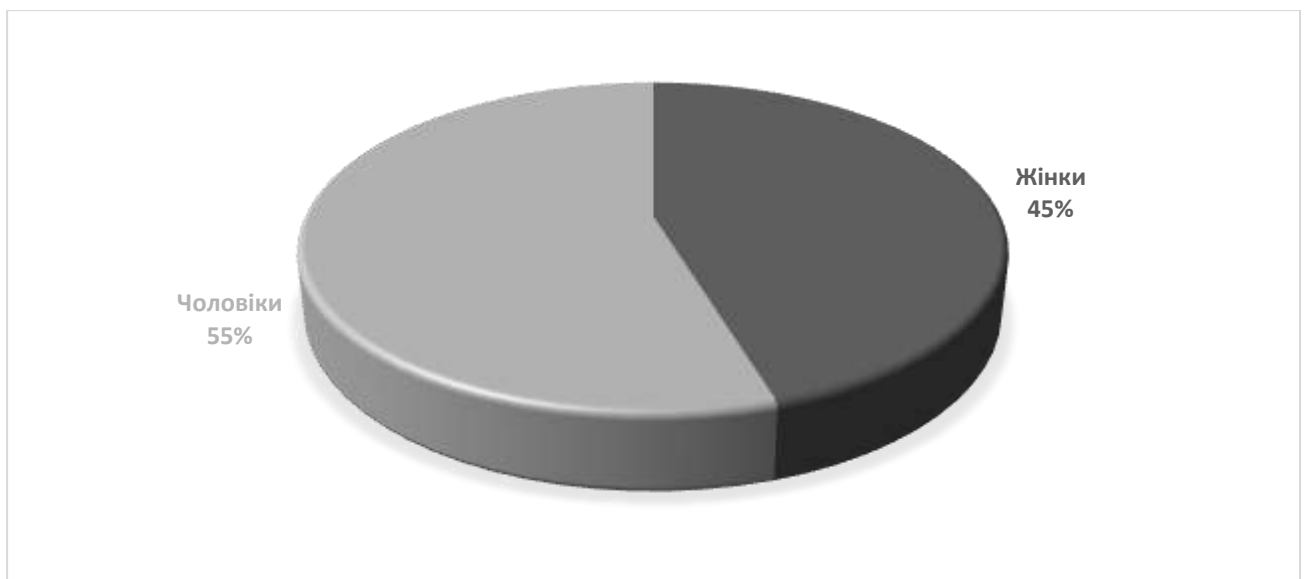


Рис. 2.1. Структура персоналу за статтю
Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Більша частина працівників – це чоловіки (55 %), що обумовлюється форматом закладу.

Більша частина персоналу – це працівники з вищою та незакінченою вищою освітою. В основному, це студенти, які працюють офіціантами,

барменами, помічниками тощо. Працівники з вищою освітою – це керівник та бухгалтер.

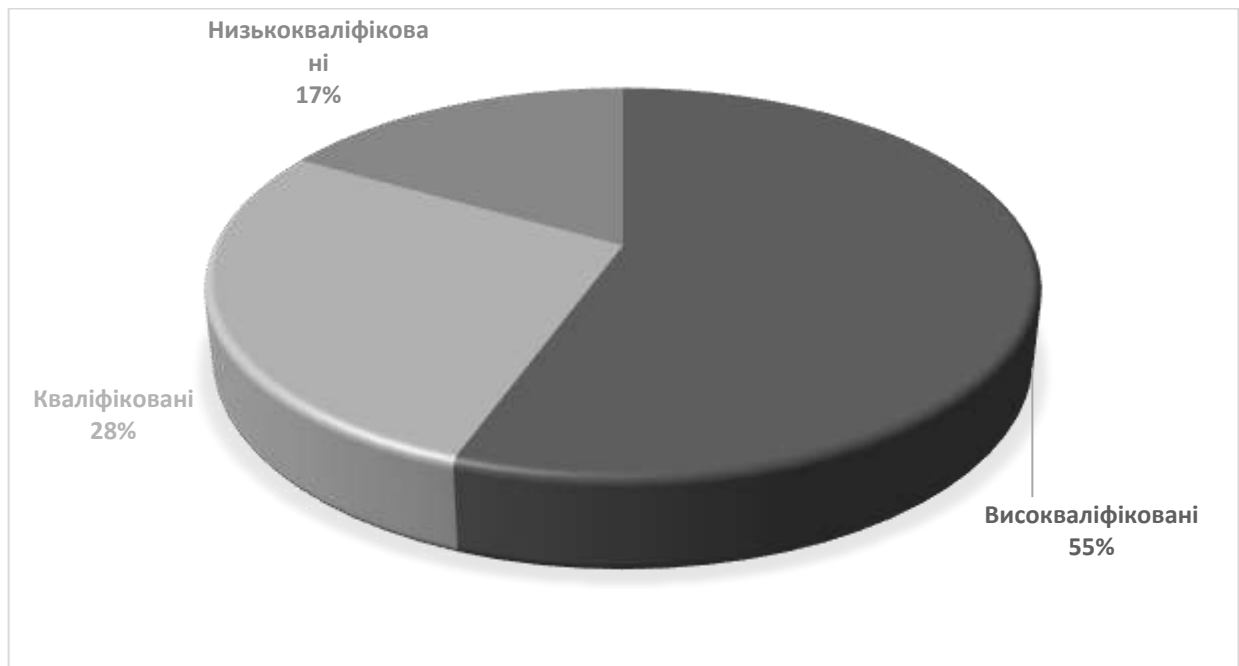


Рис. 2.2. Структура персоналу за рівнем кваліфікації

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

При прийнятті на роботу, не оголошуються вікові критерії, проте основна маса співробітників – молоді люди у віці від 18 до 25 років. Причин є декілька, по-перше – молоді люди легше переносять навантаження. Адже робота офіціанта передбачає тривалі зміни, роботу у вихідні та святкові дні. По-друге – формат закладу розрахований на саме на молодь. По-третє – професії офіціанта та бармена переважна більшість працівників розглядає як тимчасову, яка є підходящою під час навчання або в період очікування іншої роботи. Тому ротація кадрів є достатньо великою.

Висока плинність персоналу, за даними західних психологічних досліджень, негативно позначається на моральному стані працівників, що залишилися, на їх трудовій мотивації та відданості організації. Зі звільненням співробітників розриваються зв'язки, що склалися в трудовому колективі, і плинність може набути лавиноподібного характеру.

Таким чином, плинність кадрів позначається на продуктивності праці не лише тих працівників, які мають намір йти, а й тих, що продовжують працювати, тобто на житті всієї організації; плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Таблиця 2.3

Показники руху персоналу в гостробарі “Білий Налив”

Показники	2020 р.	2021 р.	Абсолютний приріст, +,-
Коефіцієнт плинності, %	14,29	21,05	6,76
Коефіцієнт прийняття, %	17,14	28,95	11,81
Коефіцієнт сталості складу персоналу, %	77,14	57,89	-19,25

Джерело: побудовано на основі даних підприємства

Результати проведених розрахунків підтверджують наведену вище тезу щодо значної ротації кадрів. Так, коефіцієнт плинності кадрів зріс на 6,76 % і склав у 2021 р. 21,05 %, коефіцієнт сталості персоналу – знизився на 19,25 % і склав 57,89 %. Такі зміни негативно позначаються як на атмосфері в колективі, так і на результатах діяльності підприємства. Зокрема, часті зміни адміністратора можуть призвести до втрат близько 60 тис.грн. на рік, офіціантів – до 15 тис.грн. (в розрахунку на одного працівника).

На рішення про звільнення співробітника за власним бажанням могло вплинути відразу кілька причин, серед яких найчастіше трапляються такі:

- фактична оплата нижче за очікувану, враховуючи обсяг та складність роботи;
- не влаштовують умови праці;
- проблеми у відносинах із керівництвом чи колегами;
- відсутність можливості кар'єрного зростання;
- низька мотивація для роботи на певній посаді;
- неефективна процедура відбору кандидатів, що призводить до найму невідповідних людей;
- слабка адаптаційна політика у перші тижні після прийому на роботу;
- ненормована та/або надмірно інтенсивна робота.

Досвід багатьох рекрутерів показав, що є певні фактори ризику, які з великою ймовірністю призводять до звільнень співробітників:

- вік до 25 років – саме у цей період люди найбільш схильні до частой зміни роботи;
- довга дорога на роботу та назад – провокує пошук варіантів з меншими витратами часу та фінансовими витратами на транспорт;
- стаж роботи на підприємстві менше трьох років – якщо протягом цього часу працівник не звільнився, ризик такого значно зменшується.

Щоб зрозуміти, що саме породжує плинність кадрів, слід провести аналіз: порівняти умови, що надаються компанією з конкурентами, переговорити зі звільненими співробітниками. На підставі цього слід провести «роботу над помилками», щоб мінімізувати втрати через пошук нових працівників та їхнє навчання.

Проблема плинності, накладена на проблему скорочення пропозиції персоналу ринку праці, обґрунтовує необхідність активізації політики утримання персоналу. Цілком очевидно, що стабільний колектив демонструє хороші показники роботи, навчені, кваліфіковані співробітники працюють із високою продуктивністю праці.

Актуальні проблеми підбору, утримання персоналу та необхідність знижувати витрати висувають таку важливу проблему – підвищення продуктивності праці.

Розглянемо більш докладно ознаки продуктивної команди:

- командний дух – злагодженість дій, взаємовиручка, щільна взаємодія усіх членів колективу, згуртованість;
- відчуття задоволення і гордість за результати роботи усієї команди;
- лояльне відношення лінійного персоналу до менеджменту і відданість інтересам власника;
- готовність удосконалювати свої знання і навички, щоб підтримувати позитивний імідж закладу.

У гастробарі “Білий Налив” лінійна організаційна структура управління.

Перевагами є чіткі і прості зв'язки між підрозділами (один канал зв'язків); єдність і чіткість розпоряджень; чітка відповідальність керівника за результати діяльності очолюваного підрозділу; оперативність у прийнятті рішень; отримання виконавцями пов'язаних між собою розпоряджень і завдань, забезпечених ресурсами.

Не всі гості позитивно оцінюють діяльність закладу (на основі 53 відгуків):

- на "відмінно" оцінюють заклад – 49 % клієнтів;
- на "добре" оцінюють заклад – 9 % клієнтів;
- на "непогано" оцінюють заклад – 19 % клієнтів;
- незадовільну оцінку надали 21 % клієнтів [16].

Таким чином, можна зробити висновки, що керівнику необхідно вжити заходи з метою покращення ситуації щодо рівня сервісу.

РОЗДІЛ III

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ГАСТРОБАРОМ «БІЛИЙ НАЛИВ» ЧЕРЕЗ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ І ПРОФЕСІЙНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ЙОГО КЕРІВНИЦТВА

3.1. Формування моделі ефективного керівника підприємства

Ефективний керівник на малому підприємстві має бути в першу чергу лідером і реалізовувати свій потенціал в повній мірі з метою забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

Основу лідерського потенціалу становлять такі потенціали: особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний, управлінський, творчий та інноваційний.

Складовими лідерського потенціалу керівника є:

- установки, цінності, потреби, пріоритети (чіткі особисті цілі, прагнення до самовдосконалення, морально-етичні якості);
- особистісні та ділові якості (проактивність, умотивованість, самоорганізованість, комунікативність, емоційна стійкість, відповідальність тощо);
- здібності (творчі здібності, інноваційність, здатність до самоаналізу, адаптивність тощо);
- професійна та лідерська компетентності (знання, уміння, навички та поведінкові якості, які забезпечують здатність ефективно виконувати професійну діяльність і функції лідера).

Оскільки серед сучасних науковців немає єдиного підходу до розуміння походження лідерства, відповідно до основних теорій (з позиції лідерських якостей, поведінковий та ситуаційний підходи) розвиток лідерського потенціалу керівника сфери державного управління – це одночасна робота за такими

напрямами:

- розвиток особистісних якостей, які сприяють виробленню поведінки лідера (емоційна самосвідомість, упевненість у собі, асертивність, стресостійкість, адаптивність тощо);
- удосконалення ключових умінь і навичок, з яких складається поведінка лідера (комунікація, управління командою, управління змінами, стратегічне управління тощо);
- підвищення ситуаційної компетентності шляхом набуття досвіду вирішення професійних, управлінських і міжособистісних проблем;
- напрацювання репутації лідера, готового «взяти ситуацію під контроль» та «привести команду до цілі».

Умовами розвитку лідерського потенціалу керівника ресторанного закладу в умовах жорсткої конкуренції є:

- чітке розуміння потреб і цілей розвитку;
- внутрішня мотивація витратити час та енергію для досягнення цілей розвитку;
- наявність необхідних для розвитку ресурсів, а також знань і навиків (зокрема щодо індивідуального стилю мислення і навчання, використання ефективних методів і технологій розвитку);
- сприятливе для розвитку та практикування нових лідерських навиків середовище;
- відповідальність щодо націлення розвитку на підвищення ефективності діяльності та досягнення результатів.

Обираючи модель і методи розвитку лідерського потенціалу, керівник має усвідомити власний стиль сприйняття інформації, особисті преференції щодо навчання та структуру його циклу. У сучасній літературі існує понад 20 методів визначення особистого стилю навчання. Один з найбільш поширених із них ґрунтується на запропонованій Д. Колбом моделі емпіричного навчання, яка:

- показує преференції людей щодо сприйняття інформації, розділяючи їх на 4 групи: активісти, мислителі, теоретики та прагматики;

– розкриває суть і 4 стадії навчання (конкретний досвід, рефлексивне спостереження, теоретичні концепції та застосування на практиці).

Відповідно до цієї моделі особа:

- 1) здійснює дію, використовуючи існуючі знання, уміння, навички незалежно від того, наскільки вони є достатніми;
- 2) аналізує набутий досвід, його переваги і недоліки та робить висновок про те, що було вдалим і що можна було б зробити краще;
- 3) одержує необхідні їй теоретичні знання та формує правильний алгоритм дій на майбутнє;
- 4) відпрацьовує теорію і закріплює необхідні навички.

Необхідність у формуванні або розвитку лідерських якостей керівника найчастіше виявляється безпосередньо у процесі його діяльності, та здійснюється за моделлю, поданою на рис. 3.1.

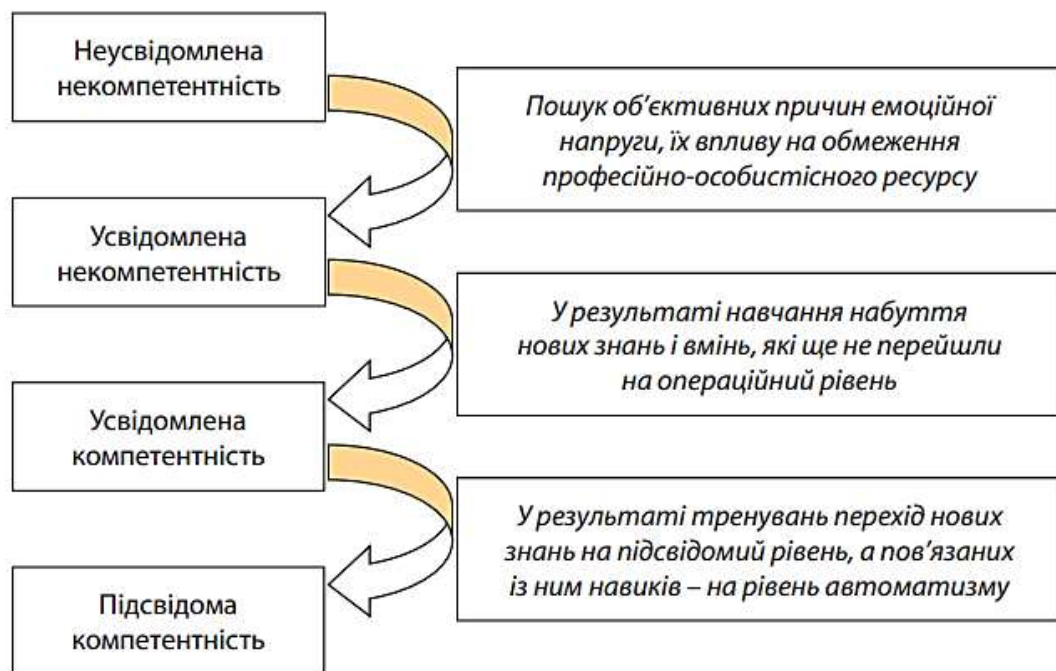


Рис. 3.1. Цикл формування (розвитку) лідерських якостей

У процесі розвитку лідерського потенціалу можуть використовуватися різні методи навчання, які діляться на 3 категорії:

«Tell» – вивчення теорії (лекції, семінари, тренінги тощо);

«Show» – навчання на досвіді інших (спостереження за діями інших,

розвиток із залученням наставника або коуча);

«Do» – навчання через дію (ділові ігри, розвиток на робочому місці, виконання спеціальних завдань, групових та індивідуальних проєктів тощо).

Розвиток лідерського потенціалу не може обмежуватись оволодінням виключно знань та вмінь, оскільки визначальними для нього є поведінкові якості. Тому для будь-якої мети розвитку лідерських якостей обов'язковими для використання є методи групи «Do». Нові знання засвоюються, коли вони втілюються у життя, а максимальні результати від навчання досягаються шляхом навчання інших.

Для розвитку лідерських якостей найбільш ефективними є такі методи:

- тренінг;
- навчання через дію (діяльнісне навчання);
- наставництво (менторство);
- коучинг.

Щоб бути успішним керівником, людині потрібно не лише вдосконалювати свої знання у професійній галузі, а й управлінські навички. Таким чином керівнику Досліджуваного підприємства слід дотримуватись наведених рекомендацій.

1. Давати зворотний зв'язок, який підвищує продуктивність працівників.

Найкращий спосіб зробити зворотний зв'язок ефективним – давати його негайно. Не відкладти до щорічної оцінки результатів роботи або до наступної особистої зустрічі. При нагоді слід озвучувати свій коментар протягом дня, поки в пам'яті «тримаються» всі деталі, і не турбуватися про формальності.

Коротка розмова або листування в чаті – це абсолютно нормально. Але іноді, якщо потрібно дати критичний відгук щодо складного питання, краще зустрічатися наодинці в окремому приміщенні. Кім Скотт, автор книги «Радикальна відповідальність» та колишній виконавчий директор Google, стверджує, що для ефективного зворотного зв'язку достатньо пам'ятати про дві речі: показати свою зацікавленість і поговорити зі співробітником безпосередньо.

Не слід боятися говорити відверто, і не слід забувати про співчуття. Важливо уникнути крайнощів, щоб виявляти зайву м'якість чи агресію.

2. Виявляти повагу до кожного члена своєї команди.

Способи:

- бути активним слухачем. Слід вимикати ноутбук під час нарад, не перевіряти телефон, коли підлеглий стоїть біля столу керівника, резюмувати сказане, щоб переконатися, що підлеглі правильно зрозуміли.

- дати своїм співробітникам можливість міняти графік. Можливо, хтось витрачає багато часу на дорогу до роботи і йому зручніше розпочинати робочий день раніше чи пізніше, щоб уникнути заторів у годину пік. Якщо керівник готовий задовольняти розумні запити, люди будуть віддані і лояльні до нього.

- відзначати невеликі перемоги. Це продемонструє турботу та допоможе членам команди налагодити особисті контакти. Навіть невелика публічна похвала має велике значення.

3. Не слід намагатись контролювати кожен крок співробітника.

Треба дозволяти працівникам виявити самостійність. Автономія є одинією з умов мотивації поруч з професійним розвитком та розумінням мети. Ніщо не підриває моральний дух сильніше, ніж тотальний контроль.

4. Цінувати точку зору кожного співробітника, навіть якщо вона відрізняється від точки зору керівника.

Великі уми не завжди думають однаково. Дивергентне мислення корисне, оскільки допомагає шукати нові рішення. Це можна заохочувати. Активно закликай команду заперечувати рішення керівника, коли вони не згодні, та пропонувати нові ідеї. Дякувати співробітникам за те, що у них вистачає сміливості поділитися своїми думками. Це допоможе створити атмосферу психологічної безпеки та поваги до різних думок.

5. Фокусувати увагу команди на результаті.

Щоразу, коли ми переносимо завдання у стовпець «Готово», ми отримуємо моральне задоволення та приступаємо до наступної. Але бізнесу все одно, що ви робите для вирішення завдання, важливим є лише результат.

Хороший керівник ставить перед підлеглими вимірну мету і дає їм простір її досягнення. Це означає, що потрібно давати запас часу, стежити за навантаженням та проводити регулярні перевірки, щоб підтримувати темп.

6. Розповідати про глобальні цілі та завдання

Відкритість керівника допомагає зміцнити довіру усередині команди. Крім того, ваші співробітники досягнуть більшого, коли побачать, як їхня робота впливає на загальну справу.

В результаті досліджень виявлено сильну позитивну кореляцію між продуктивністю та почуттям мети: серед високоефективних команд 66% розуміють, яку користь їхня робота приносить клієнтам та бізнесу, серед малоефективних команд свою роль усвідомлюють лише 25%.

7. Обговорювати кар'єрний розвиток членів команди.

Профорієнтація та наставництво – важлива частина роботи керівників. Не бійтеся відпустити співробітника до іншої команди (або компанії), якщо це краще для нього. Двічі на рік проводьте індивідуальні зустрічі, щоб обговорити кар'єрне зростання, та ставте відкриті питання. Наприклад такі:

- Що на вашій посаді подобається вам більше і найменше?
- Ким ви бачите себе за два роки? П'ять років?
- Що потрібно нашій команді/відділу/компанії, чого нам зараз не вистачає?
- Над якими типами проектів ви могли б працювати найближчим часом, щоб розвинути навички, які вам знадобляться на наступному етапі вашої кар'єри?

8. Чітко формулювати свої очікування.

Не тільки про те, чого ви чекаєте з точки зору цілей і результатів. Хороші лідери встановлюють правила взаємодії для повсякденної роботи. Ось кілька прикладів:

- домовитись, що збори відбуватимуться без перерв;
- попросити надсилати якнайменше повідомлень в останні дні перед відпусткою;
- пояснити, що вас не варто турбувати, коли ви надягаєте навушники.

Найефективніший спосіб виробити правила – провести мозковий штурм та обговорити їх із командою. Один-два рази на рік можна повертатися до них і за необхідності коригувати.

9. Демонструвати експертні знання з предмету.

Швидше за все, ви заслужили керівну посаду завдяки індивідуальному внеску. Тепер вам потрібно постійно оновлювати професійні знання, щоб розуміти, чим займаються співробітники, і надавати їм цінний зворотний зв'язок.

3.2. Тайм-менеджмент як фактор підвищення ефективності управлінської діяльності керівника

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників тому, що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих.

Для того щоб навчитися оптимально й усвідомлено управляти робочим часом, можна звернутися до такого напрямку менеджменту, як тайм-менеджмент. Тайм-менеджмент – це управління часом або мистецтво встигати, сукупність випробуваних методів роботи, які дозволяють встигати зробити більше за менший період часу.

У зарубіжній практиці підготовки управлінських кадрів давно використовується технологія тайм-менеджменту.

Як організувати робочий час, щоб ефективність його використання підвищувалася?

Щоденне розв'язування різних задач і проблем можна представити у вигляді функцій, які знаходяться у визначеній взаємозалежності між собою.

Можна виділити основні напрямки, через які здійснюється управління робочим часом, а саме:

- постановка мети;
- планування;
- прийняття рішень;

- реалізація та організація з розстановкою пріоритетів;
- контроль за досягненням мети і виконанням плану.

Щоб досягти успіху, необхідно чітко знати, яку мету ви перед собою поставили. А для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання. Основний секрет особистої ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу. А це неможливо без планування. Відоме правило «10:90» свідчить, що 10 % часу, витрачені на планування свого часу, економлять 90 % робочого часу.

Основні правила планування робочого часу:

1. Необхідною умовою ефективного планування робочого часу є складання плану у письмовій формі. Доречним є вислів «Найгостріша пам'ять тупіша за найтупіший олівець».

2. При плануванні великих завдань слід передбачати їх виконання невеликими частинами. Саме через те, що при виконанні великих і непростих завдань результат віддалено в часі, людям властиво їх уникати або надовго відкладати. Тому рекомендується використовувати систему або піраміду відомого американського вченого та державного діяча Франкліна. Коли він стикнувся з браком часу, то придумав свою систему. Суть її полягає в тому, що глобальне завдання подрібнюється на підзавдання. Візуально цю систему можна зобразити у вигляді сходинок піраміди, а процес її використання – як процес будівництва цієї піраміди.



Рис. 3.2. Піраміда Франкліна

Чим краще узгоджені всі етапи піраміди, тим краще вона працює.

3. Співвідношення 60:40. Досвід свідчить, що найкраще складати план лише на певну частину часу і пам'ятати: заплановані справи не мають займати понад 60% робочого часу. Неодмінно залишайте резерв для непередбачених справ.

4. Регулярність – системність – послідовність. Над планами робочого часу потрібно працювати регулярно та системно, доводячи до кінця розпочаті справи.

5. Фіксація результатів замість дій. Деякі керівники інколи зорієнтовані на процес діяльності, а не на її результат. Це невірно. Немає нічого легшого, чим бути зайнятим, немає нічого важчого – бути результативним.

6. Терміни виконання для всіх видів діяльності потрібно встановлювати точно.

План – це не закон, а інструмент досягнення результатів. Планувати слід розумно: день не має бути одноманітним, треба чергувати важке з легким, нудне з цікавим. Плани ні в якому разі не є чимось незмінним, навпаки, їх рекомендується регулярно переглядати. Завдання тайм-менеджменту і в тому, щоб своєчасно визначити ключову справу, тобто встановити пріоритетність завдань, які потрібно виконувати. Керівники, намагаючись постійно виконувати занадто великий об'єм роботи, витрачають свої сили на не суттєві проблеми.

Черговість виконання робіт можна визначити, користуючись різними методами. Найбільш відомий – принцип Парето або «золота пропорція планування часу». Згідно з цим методом, 80% позитивного ефекту досягається завдяки 20% витрат на досягнення мети, тобто більша частка вашого успіху буде результатом всього лише кількох кроків. З цього випливає, що треба віддавати перевагу тому, що дає результат, а не тому, що не має ні кінця, ні краю.

Послідовному використанню принципу Парето допомагає техніка аналізу складності завдань (АВС-аналіз). Згідно з цим методом усі завдання в залежності від складності розподіляються на три групи.

Група А - Дуже важливі.

15% всіх завдань, їх значимість – 65%. Їх виконують керівники, не

делегуються.

Група В – Важливі.

20% завдань, їх значимість – 20%. Частково делегуються.

Група С – Менш важливі

65% всіх завдань, їх значимість – 15%. Делегуються, скорочуються.

Визначити пріоритети у роботі допомагає також Матриця Ейзенхауера або Закон примусової ефективності, суть якого полягає в тому, що на все часу завжди бракує, але його завжди достатньо для найважливішого. Тому слід виконувати в першу чергу те, що є результативним. Вважається, що саме 34-й президент США запропонував цю методику і зробив стандартом своєї роботи. За важливістю і терміновістю всі робочі завдання поділяються на чотири групи.

1. Справи А (важливі і термінові).

Завдання такого типу треба виконувати без зволікання і причому, самому керівникові. Успішні керівники роблять ці справи на тій стадії, коли вони важливі, але ще не термінові.

2. Справи Б (важливі, але ще не термінові).

Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Але такі справи мають звичку ставати терміновими і важливими, якщо їх постійно відкладати.

3. Справи В (термінові, але не важливі).

Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності. Ці справи краще делегувати.

4. Справи Г (неважливі і нетермінові).

Це дрібниці, які відбирають час. Саме вони займають ліву частину часу. Вони не мають ніякого значення в принципі і їх невиконання залишиться без наслідків.

Ці методики дають можливість виділяти ключові завдання і вирішувати їх в залежності від пріоритетності. Ефективному використанню робочого часу допомагає і технологія делегування. Делегування дозволяє звільнити час для виконання керівних функцій.

Ефективний тайм-менеджмент обов'язково враховує коливання працездатності людини. Вважається, що наша працездатність і активність протягом дня має два спади і два підйоми (у жайворонків вище перший підйом – припадає на першу половину дня, а у сов вищий підйом – на другу половину дня). Після фази вищої активності настає двогодинний період, коли організм працює в щадному режимі. Один зі спадів і у жайворонків, і у сов припадає саме на післяобідній час.

При плануванні робочого часу ці коливання працездатності враховуються і використовується Закон Стіва Тейлора (порядок ваших дій впливає на ефективність роботи). Згідно з цим законом, якщо відчуваєте приплив сил і бадьорість, пропонується не займатися рутинною роботою, в цей час треба займатися важливими справами. А якщо енергія спадає, треба займатися менш важливими справами

3.3. Управління розвитком лідерських якостей керівника

Базовий стиль керівництва не змінюється незалежно від умов. З огляду на це можна також зрозуміти, що є лише два способи підвищення ефективності роботи колективу – підібрати нового лідера та змінити ситуацію.

Зокрема, коли ситуація несприятлива, а колективом керує лідер, орієнтований на стосунки. Підняти ефективність колективу можна лише призначивши іншого лідера, який характеризується стилем керівництва, націленим на завдання. Можна не змінювати лідера, але змінити ситуацію таким чином, щоб робота стала ефективною – наприклад, внести зміни до структури завдань та розширити повноваження лідера.

Під структурою завдань розуміємо ступінь рутинності завдань, наскільки вони прості та об'ємні, або нерутинності, наскільки складні та унікальні завдання.

З метою підвищення ефективності управління персоналом шляхом розвитку лідерських якостей керівника пропонуємо алгоритм.

1. Дослідження ефективності управління.
2. Вивчення лідерських якостей керівника.
3. Створення творчої групи.
4. Упорядкування плану управлінських процесів.
5. Реалізація плану управлінських процесів.
6. Створення умов: мотиваційні, організаційні, інформаційні, кадрові, матеріально-технічні.
7. Проміжний контроль, обговорення та корекція.
8. Підсумкова діагностика лідерських якостей та ефективності управління.
9. Аналіз успішності виконаної роботи.
10. Узагальнення досвіду.

Управлінський план представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

План управління розвитком лідерських якостей керівника

Лідерські навички керівника	Керівник	Критерії ефективності управління
Професійні		
1 . Потреба у досягненнях	3	Результат (формування команди, злагоджена робота, досягнення поставлених цілей та завдань організації)
2 . Бачення перспективи	1, 2, 3	Контроль (здатність аналізувати і оцінювати поведінку людей, ефективність структур і тривалих взаємозв'язків)
Соціальні		
1. Справедливість	1,2	Ефективність (знання методів мотивації, вміння бачити актуальні завдання)
2. Наполегливість	2, 3	Результат (тімбілдинг, злагоджена робота, досягнення цілей і завдань підприємства)
Психологічні		
1. Здатність мотивувати	1, 2, 3	Дієвість (знання методів мотивації, вміння бачити актуальні завдання)
2. Самоконтроль	1, 2, 3	Контроль (здатність аналізувати і оцінювати поведінку людини, ефективність структур і довгострокових взаємозв'язків)

Джерело: розроблено автором

Вважаємо за доцільне керівнику підприємства взяти участь у декількох тренінгах:

1. «Структура образу лідера.Способи позиціонування лідерських якостей».

Цілі тренінгу:

- тренувати здатність до виявлення Я-концепції реальної самоідентифікації лідера;
- розвивати здібності лідера;
- тренувати такі лідерські якості, як пластичність мислення та навички ефективної комунікації;
- сприяти тренуванню уміння представляти матеріал виразно і яскраво.

Наше сприйняття – то дзеркало, яке формує наше враження про себе, нашу Я-концепцію. Безумовно, оточуючі нас люди (сім'я, друзі, колеги) коректують нашу самоідентифікацію. Іноді до такої міри, що уявлення про власне Я змінюється до невпізнання у людини, схильної сприймати думку з боку і довіряти іншим набагато більше, ніж самому собі.

Деякі люди мають дуже детальну розроблену Я-концепцію. Вони вільно можуть описати власну зовнішність, вміння, навички, риси характеру. Вважається, що чим багатше моє уявлення про себе, тим простіше я можу впоратися з вирішенням різних проблем, тим більш спонтанним і впевненим буду в міжособистісній комунікації.

2. Персональний бренд лідера. Формування іміджу лідера.

Цілі тренінгу:

- виявлення власних особистісних ресурсів;
- ранжування своїх особистісних ресурсів;
- усвідомлення та позиціонування своєї унікальності;
- сформулювати позитивної установки на просування бренду;
- усвідомити свої цілі просування.

3. Психологічні засади ефективної комунікації лідера. Формування ефективної партнерської взаємодії.

Цілі тренінгу:

- 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;
- 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.
- оволодіти активним стилем спілкування і розвинути в групі відносини партнерства;
- потренуватися у визначенні чітких і ясних ознак лідерської поведінки, усвідомленні лідерських якостей.

Важливими умовами ефективності планування індивідуального розвитку є:

- правильність формулювання цілей;
- використання комплексного підходу до вибору методів розвитку, який базується на сучасних принципах навчання дорослих і враховує індивідуальний стиль навчання;
- організаційна та ресурсна підтримка його формування і реалізації.

Програма розвитку лідерського потенціалу керівника може включати широкий спектр напрямів – від розвитку окремих якостей, які забезпечують ефективність професійної діяльності, до рефлексивної самоорганізації, та має формуватися із дотриманням таких принципів:

- розвиток має відповідати особистим цілям, а не «ідеалам», які йому нав'язуються;
- цілі розвитку мають ґрунтуватися на його сильних, а не слабких сторонах;
- програма розвитку має бути реалістичною, добре структурованою і адаптованою для конкретної особи (тобто її реалізація не повинна викликати дискомфорт);

– програма розвитку, з одного боку, має бути достатньо детальною, щоб забезпечити моніторинг та контроль її виконання, з іншого – достатньо гнучкою, щоб її можна було реалізувати у найбільш зручний та ефективний спосіб.

При формулюванні цілі індивідуального розвитку важливо враховувати факт, що чим чіткішою та зрозумілішою вона є, тим більш імовірним буде її досягнення.

Ціль повинна відповідати критеріям SMART – specific, measurable, achievable, relevant, time-framed, тобто бути конкретною, вимірювальною, досяжною, адекватною, з розрахованими термінами досягнення. Водночас, щоб досягти вражаючих результатів, при формулюванні цілі доцільно використовувати «метод якісних стрибків» та усвідомити мотиви її реалізації, відповівши на такі запитання:

- Чому для мене важлива ця ціль?
- Якого реального результату (стану) необхідно досягнути?
- Чому і за яких умов ця ціль є досяжною?
- У межах яких часових рамок слід здійснювати вимірювання досягнення цілі?
- Які перепони на шляху до реалізації цілі треба подолати?
- На яких пріоритетних завданнях потрібно сконцентрувати зусилля?

ВИСНОВКИ

В процесі виконання цього дослідження дійшли до наступних висновків стосовно теоретичних засад та практичних положень з розробки системи розвитку особистості керівника у розрізі ефективного управління підприємством:

Оцінка ефективності організації пов'язана з дією багатьох факторів і тому вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу, ми розглянули ефективність організації в аспекті впливу особистості керівника.

Діяльність керівника має різноманітний характер. Щоб успішно здійснювати ефективну роботу підприємства, приймати оптимальні рішення, працювати з людьми, талановитий керівник повинен поєднувати в собі здібності, досвід, знання та вміння їх застосування. Керівник повинен мати підготовку у багатьох сферах життєдіяльності.

При забезпеченні ефективності організації ключовим моментом виступають проблеми лідерства і керівництва. Для особистісної концепції характерно те, що лідер стає лідером за наявності певних особистісних якостей, таких як: впевненість у собі, гнучкість розуму, сила волі, підвищена активність, рішучість та завзятість.

Для поведінкової концепції властиво те, що лідер проявляється через дії під час управління командою. Наприклад, такими діями можуть бути: делегування повноваженнями, мотивація, конфронтація.

Проведені дослідження дозволили дійти висновків, що базисом для психологічного портрету керівника виступають три складові: особистість, стиль керівництва, авторитет. Кожен з них мають свої особливості та впливають на ефективність керівників. На створення психологічного клімату в колективі впливає діяльність керівництва, яка торкається всіх напрямів роботи колективу.

Основна мета управлінської діяльності керівника – це організація діяльності інших людей. Керівник зобов'язаний грамотно створити команду, в якій кожен член займає своє місце та існує мінімальна можливість виникнення

конфліктів, завдяки цьому команда працює злагоджено та ефективно. Усі функції керівника ґрунтуються на його вміннях переконувати, брати до уваги різні риси характеру підлеглих, а також здатності навчати та виявляти свою компетентність.

Сучасний керівник працює в нестабільних умовах мінливого ринку, виступає лідером своєї команди, постійно навчається та прагне навчати інших. І головне, що він поєднує у собі і формального керівника та лідера, тому використовує позитивне управління, створює та мотивує свою команду, яка підтримує його цінність.

Дане дослідження здійснювалося за матеріалами гастробару “Білий Налив”. Гастробар “Білий Налив” відкрився у Хмельницькому на умовах франшизи. Білий Налив – це мережа барів з великою лінійкою фірмового алкоголю: натуральним напівсолодким та сухим сидром, наливками та кальвадосом.

Всі позиції в меню коштують від 1 євро. Всі їх можна замовити на місці, взяти з собою, замовити зі швидкою доставкою додому за 15-30 хвилин.

Поєднання якісних делікатесних продуктів та максимально доступної ціни – це запорука високого попиту (йдеться про тисячі чеків щоденно), а ефективна та адаптивна бізнес-модель дозволяє отримувати запланований прибуток.

«Сім’я ресторанів Дмитра Борисова» забезпечує кожному «Білому наливу» близько 90% продукції і маркетингу. Тому успіх кожного окремо взятого закладу забезпечується злагодженою роботою команди та лідерськими якостями керівника.

Аналіз фінансових можливостей та результати коефіцієнтів ліквідності свідчать про те, що гастробар «Білий налив» має стабільний фінансовий стан та має можливість вчасно погашати поточні зобов’язання.

Результати проведеного PEST-аналізу дають змогу зробити висновки, що найбільш вагомий вплив на діяльність підприємств сфери ресторанного господарства серед політико-правових факторів здійснюють такі фактори, як контроль за дотриманням стандартів санітарних вимог та технічних норм і

правил. Значний вплив на стан підприємства здійснює економічна ситуація в країні та тенденції, які спостерігаються в даний період часу. Соціально-культурні фактори здійснюють здебільшого позитивний вплив на розвиток бізнесу у сфері ресторанного господарства. Основним технологічним чинником впливу є розвиток технологій в області комунікації, оскільки все більше споживачів віддають перевагу онлайн бронюванню, формуванню замовлень через Інтернет.

Враховуючи тему дослідження, саме персонал є ключовим елементом дослідження діяльності підприємства.

При прийнятті на роботу, не оголошуються вікові критерії, проте основна маса співробітників – молоді люди у віці від 18 до 25 років. Причин є декілька, по-перше – молоді люди легше переносять навантаження. Адже робота офіціанта передбачає тривалі зміни, роботу у вихідні та святкові дні. По-друге – формат закладу розрахований на саме на молодь. По-третє – професії офіціанта та бармена переважна більшість працівників розглядає як тимчасову, яка є підходящою під час навчання або в період очікування іншої роботи. Тому ротація кадрів є достатньо великою.

Плинність кадрів позначається на продуктивності праці не лише тих працівників, які мають намір йти, а й тих, що продовжують працювати, тобто на житті всієї організації; плинність заважає створювати ефективно працюючу команду, негативно впливає на корпоративну культуру організації.

Проблема плинності, накладена на проблему скорочення пропозиції персоналу ринку праці, обґрунтовує необхідність активізації політики утримання персоналу. Цілком очевидно, що стабільний колектив демонструє хороші показники роботи, навчені, кваліфіковані співробітники працюють із високою продуктивністю праці.

Ефективний керівник на малому підприємстві має бути в першу чергу лідером і реалізовувати свій потенціал в повній мірі з метою забезпечення прибуткової діяльності підприємства.

Основу лідерського потенціалу становлять такі потенціали: особистісний (біологічний, соціальний, психологічний, духовний), професійний,

управлінський, творчий та інноваційний.

Для розвитку лідерських якостей найбільш ефективними є такі методи:

- тренінг;
- навчання через дію (діяльнісне навчання);
- наставництво (менторство);
- коучинг.

Завдання ефективного використання робочого часу завжди актуальне для керівників тому, що вони управляють не тільки власним часом, але і робочим часом своїх підлеглих.

Для того щоб навчитися оптимально й усвідомлено управляти робочим часом, можна звернутися до такого напрямку менеджменту, як тайм-менеджмент.

Щоб досягти успіху, необхідно чітко знати, яку мету ви перед собою поставили. А для досягнення мети необхідне планування, яке дозволить знайти коротший шлях, сконцентрувати увагу на найбільш важливих справах, встановити реальні терміни виконання. Основний секрет особистої ефективності керівника – правильний розподіл робочого часу. А це неможливо без планування. Відоме правило «10:90» свідчить, що 10 % часу, витрачені на планування свого часу, економлять 90 % робочого часу.

Було сформовано план управління розвитком лідерських якостей керівника, який враховує лідерські навички керівника та критерії ефективності управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера : Підручник. К. : ВД «Професіонал», 2007. 416 с.
2. Бандурка О. М., Бочарова С. П., Землянська О. В. Психологія управління. Харків : Фортуна-пресс, 1998. 464 с.
3. Барна, Н. В. Іміджологія. К.: Університет «Україна», 2008. 480 с.
4. Гриценко Т. В., Гриценко С. П., Т. Д. Іщенко та ін. Етика ділового спілкування: навч. посібник / За ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
5. Димченко Н.С. Формування особистості менеджера як професійного керівника організації. Збірн. наук. праць Луцького нац. техніч. ун-ту. Сер. «Економіка та менеджмент». 2012. Вип. 9 (34).Ч. 1. С. 79-83.
6. Жалінська І.В., Артерчук В.О. Сучасні підходи до розвитку особистості керівника. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 6. С. 148-153.
7. Карамушка Л.М., Філь О.А. Формування конкурентоздатних команд як актуальна проблема ефективного управління сучасними організаціями. Актуальні проблеми психології. 2002. Т.1. Ч.6. с.16-23
8. Копець Л.В. Психологія особистості : навч. посібник. К. : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2007. 460 с.
9. Корман М.М. Психологічний профіль ефективного керівника : Методичний посібник. Тернопіль, 2012. 112 с.
10. Корман М.М. Психологія управління : Навч.-метод. комплекс. Тернопіль, 2008. 304 с.
11. Кот Г.М., Пилипчук О.Ю. Зарубіжний досвід дослідження особистісних якостей ефективного менеджера. URL : <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/download/2119/2110> (дата звернення 14.01.2021)
12. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навчальний посібник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2007. 384 с.

13. Лукашевич Н.П. Теория и практика самоменеджмента : Учеб. пособ. К.: МАУП, 2002. 360 с.
14. Мірмічев М.К., Шереметов Г.В. Поліпшення результативності праці менеджера з метою підвищення конкурентності організації. Персонал. 2015. №11. С.69-75.
15. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління : Навч. посібник. К. : Академвидав, 2010. 544 с.
16. Офіційний сайт HoReCa -Україна. Режим доступу: <https://horeca-ukraine.com/>
17. Падерін І.Д., Горященко, Ю.Г., Новак Є.Е. Стратегічне управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. [Електронний ресурс]. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 2. С. 163-167. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2017_2_22
18. Полякова Я.О. Логіко-семантична основа формування базових компонентів стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. Проблеми економіки. 2016. № 4. С. 151-156. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2016_4_21
19. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів. К. Наш формат. 2019. 626 с.
20. Рязановська В.В., Передерій В.В. Сучасні підходи до стратегічних пріоритетів розвитку підприємств. Молодий вчений. 2017. №10. С. 1029 - 1032. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_233.
21. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. [Електронний ресурс]. 2011. Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu
22. Сорока А.М. Операційна стратегія менеджменту в системі управління підприємством. [Електронний ресурс]. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4. С. 77-81. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_4_12
23. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208с.

24. ТОП 20 – рейтинг закладів готельно-ресторанного бізнесу м. Хмельницький. Режим доступу: <https://top20.ua/khm/zavedeniya-pitaniya/kafe-baryi-pitstserii/belyiy-naliv-bar-7.html>
25. Цибулько А. Як ресторанам працювати у червоній зоні? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bargen.com.ua/2021/11/08/yak-restoranam-pratsyuvaty-u-chervoniy-zoni/>
26. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посіб. Вінниця, 2012. 141 с.
27. Психологія праці та професійної підготовки особистості: Навч. посіб. / За ред. П.С. Перепелиці, В.В. Рибалки. Хмельницький: ТУП, 2001. 330 с.
28. Пшенична Л. Імідж керівника – важлива складова кар'єри управління. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 6 (80). С. 233-250.
29. Савельєва В.С. Психологія управління : Навч. посіб. К. : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.
30. Шарко І.О., Гуторов О.І. Формування особистості ефективного менеджера: теоретичні та прикладні аспекти. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. 2014. Вип. 9-1. Ч. 4. С. 117-121.
31. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. 528с.
32. Ansoff H. Igor The Secrets of Strategic Management:: The Ansoffian Approach. Paperback. 2006. 192 p.
33. Drucker, FP. Classic Drucker: Wisdom from Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review Hardcover. Harvard Business Review Press. 2006. 240p.
34. Jorrit vander Togt, Thomas Hedegaard Rasmussen (2017), Toward evidence-based HR. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 4 Issue: 2, pp.127-132, <https://doi.org/10.1108/JOEPP02-2017-0013>
35. Mykolaichuk I. Investigation of socially responsible behavior of trade enterprises on a competent-based approach / I. Mykolaichuk, Y. Sylkina, N. Sychova // Технологічний аудит та резерви виробництва. 2017. № 6/4 (38). С. 52-57.