

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования
«Российский государственный торгово-экономический университет»
(РГТЭУ)
Факультет ресторано-гостиничного бизнеса и услуг
Кафедра технологии и организации услуг в ресторано-гостиничном бизнесе

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Менеджмент на предприятиях общественного питания»
на тему: «Основные качества менеджера предприятия общественного питания»

Выполнена студентом

Азизов Эльчин Русланович

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время трудно назвать более важную сферу деятельности в жизни общества, чем управление или менеджмент, от которого в значительной мере зависят и эффективность производства, и реализация продукции, и степень удовлетворения потребностей граждан.

Проблемам подготовки специалистов по организации и управлению в различных отраслях народного хозяйства в нашей стране уделялось весьма незначительное внимание. Кроме того, следует учитывать, что во многих случаях сложившаяся система управления сама отторгала квалифицированных людей.

Механическое перенесение структур управления из одной социокультурной среды в другую, слепое копирование опыта того или иного государства практически невозможно и ведет к тяжелым экономическим и социальным последствиям. Но каким бы прогрессивным и передовым ни был зарубежный опыт менеджмента, ценность его состоит не только, чтобы служить образцом для подражания, но и чтобы быть ключом к анализу собственного опыта и практики, помочь в них разобраться, дать материал для сравнений и сопоставлений.

Реализация указанных проектов в значительной мере зависит от наемных профессиональных управляющих - менеджеров (руководителей). Они должны обладать целым рядом ролевых функций - быть лидером, нравственным идеалом для подчиненных, организатором экономических и социальных процессов, специалистами в данной области. Причем, умело реализовать данные функции. Это, в свою очередь, вызывает необходимость в массовой подготовке таких работников - современных руководителей.

Вот почему цель этой работы - оценить роль и качества менеджера в организации.

Задачи работы:

- показать эффективность руководства небольшого предприятия, деятельность которого реализуется в области услуг, а также руководства коллективом этого

предприятия;

- оценить методы принятия решений, организацию исполнения, мотивацию сотрудников, контроль и воздействие на подчиненных, а также авторитет руководителя как лидера в коллективе;

- привести особенности коллектива этого предприятия, а также самооценку руководителя на основе теста «Анализ своих ограничений», выявить слабые и сильные стороны руководителя предприятия.

Объект исследования - предприятие общественного питания ресторан «Алиби».

Предмет исследования - качества менеджера предприятия общепита.

В работе использованы следующие методы исследования: тестирование, анализ и синтез.

Работа выполнена на основе учебной и научной литературы отечественных авторов, а также статей периодических изданий.

руководитель мотивация лидер

1. ЛИЧНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ И ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Личность руководителя. Качества, причины неудач в карьере руководителя

Личность руководителя во многом зависит от его качеств: умственных способностей, социального отношения, а также отношения к работе.

Ошибкой многих начинающих предпринимателей является желание во что бы то ни стало организовать все так, как это кажется верным руководителю. Романтика «сильного» руководителя иногда оправдана, но такой образ действий может быть использован, если бизнесмен работает в одиночестве или с временными сотрудниками, выполняющими разовые несложные поручения. Если хозяин поставит себя на место своего сотрудника, он поймет, что тот также желает проявить себя с максимальной эффективностью, причем не всегда увеличение зарплаты может заменить удовлетворение результатами своего труда.

В развитом бизнесе концепция «сильного» руководителя, берущего на себя решение и конкретное руководство всеми делами фирмы, уступила место концепции руководителя, умеющего наладить кооперацию персонала, высокую мотивацию сотрудников на достижение наилучшего результата в наилучшие сроки.

Это вовсе не означает, что нет успешных руководителей, использующих тот или иной стиль управления, но не будете же вы уверять, что встретив на дороге трактор, управляемый нетрезвым водителем, вы будете стоять перед ним и вежливо, взывая к лучшим чувствам, предлагать ему остановиться, или, если вы автократ, требовать от него немедленной остановки. Исходом таких действий может стать то, что вы уже никогда не сможете задумываться о проблемах управления. Может быть, вы вовремя догадаетесь, что следует приспособиться к ситуации, влезть на ходу в кабину и отстранить тракториста от управления -- действовать в зависимости от ситуации.

Руководитель, который хочет быть «эффективным» на протяжении всей своей карьеры, не может позволить себе следовать всю жизнь одному какому-то стилю.

Стиль должен соответствовать реальной ситуации.

Необходимыми качествами менеджера являются: [5, с. 122]

- Смелость -- боязнь неудач и страх осложняют движение к успеху. Каждое новое действие дает развитие и жизненный опыт.
- Терпение -- добиться успеха мгновенно невозможно. Упорство и осознанное преодоление трудностей ведет к цели.
- Зависть -- чувство неудовлетворенности должно быть доброжелательным и освобождающим от злого духа соперничества.
- Сомнения -- здоровое сомнение сопутствует принятию ответственных решений.
- Скромность -- скромный человек видит себя как часть всего, что его окружает.
- Искренность -- основа уверенности в себе. Очень большой вред приносит человек, который верит своей лжи.
- Сострадание -- доброта и служение людям, симпатия к другим усиливают личную энергию человека.

В карьере менеджера случаются и неудачи, которые могут быть обусловлены следующими причинами:

1. Чрезмерное стремление к росту жалования.
2. Чрезмерное стремление к символам положения.
3. Чрезмерная забота о себе.
4. Самоизоляция.
5. Соккрытие мыслей и чувств.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми. [2, с. 89]

Таким образом, рыночная экономика требует от менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они - понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам

Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

1.2 Цели и содержание работы руководителя

Для начала остановимся на некоторых общих характеристиках менеджерского труда, пропуская их сквозь призму технологического видения.

Характер менеджерской работы очень интенсивный. Так, руководители нижнего звена (мастера на промышленном предприятии), совершают до 200- 270 действий в течение 8-часового рабочего дня. Не менее напряженно работают и представители высших управленческих звеньев. Действия руководителя «характеризуются скоротечностью, разнообразием и фрагментарностью». Активность руководителя не ограничивается рамками возглавляемого им коллектива, но порой далеко за них выходит.

В основном, работа руководителей носит по своей форме словесный характер, большая часть их разговоров (они занимают 60- 80 % рабочего времени) протекает в режиме коммуникативного обмена).

Представленная выше картина деятельности руководителя является, однако, чрезвычайно общей. Будучи включенной в групповую деятельность (а именно таковым является по своей сути управленческий процесс), личность реализует ее путем выполнения определенных функций в системе группового (общественного) разделения труда или, говоря специальным языком, организация ролей. Часть из них носит управленческий характер.

Цели и содержание работы руководителя можно рассматривать в трех аспектах, с трех точек зрения. Руководители различных рангов должны прежде всего четко определить цели, которые ставятся перед фирмой, ее подразделениями, во- вторых, создавать активную рабочую атмосферу, обеспечивающую предпосылки для творческого высокопроизводительного труда всех сотрудников фирмы и ее подразделений, и , наконец, реализовать себя как руководителя и как личность, наладить и поддерживать обратную связь с людьми, извлекать уроки из результатов своей деятельности и деятельности подчиненных, знать свои полномочия и объем личной ответственности.

Лидерство и управление - это способность руководителя влиять на людей и коллективы, чтобы побуждать их эффективно работать для достижения определенных целей. Лидерство и управление- это не одно и то же. Успех любого лидера зависит от его личных качеств и стиля его деятельности, которые были рассмотрены выше. С помощью их он осуществляет руководство. [6, с. 162]

Установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что делает руководитель. Не имея целей, люди обычно тратят силы на ерунду. Конечно, люди могут оказать помощь в прояснении или установлении целей для своих подчиненных, но те, кто сам несет ответственность за собственные

распоряжения и стандарты, чувствуют себя увереннее и более способны распоряжаться своей судьбой.

1.3 Функции руководителя

В начале 20 в. французский промышленник Г. Файон писал, что все менеджеры выполняют 5 основных управленческих функций. Они планируют, организуют, руководят, координируют и контролируют.

Планирование. Поскольку организация существует для того, чтобы достичь конкретной цели, кто-то должен определить эти цели и средства, посредством которых они могут быть достигнуты.

Организация работы. Менеджеры также несут ответственность за проектирование организационной структуры. Это предполагает определение того, на каком уровне принимаются решения, кому следует докладывать об их выполнении, а также конкретных задач и их исполнителей.

Руководство. В процессе повседневной работы, которая складывается из мотивации других людей, направления их деятельности, выбора наиболее эффективных норм их взаимодействия и общения, а также разрешения конфликтных ситуаций, менеджеры осуществляют руководство организацией.

Контроль. Наконец, менеджеры осуществляют контроль за деятельностью организации. После того как цели поставлены, планы их достижения разработаны, а люди, которые будут их выполнять, подобраны, обучены и мотивированы, не исключена возможность возникновения непредвиденных сбоев и отклонений в процессе работы. Именно поэтому менеджеры должны осуществлять постоянный контроль, сравнивая реальные достижения и результаты с теми, которые были запланированы.

1.4 Планирование

Планирование призвано обеспечить хозяйское использование самого ценного достояния -- времени, а именно: либо имеющееся время употребить для плодотворной деятельности (максимальный критерий), либо достичь поставленных целей с меньшим расходом времени (минимальный критерий). Планирование дает менеджеру также большую уверенность в себе и достижение успеха.

Планирование, как функция, означает подготовку к реализации целей и структурирование (упорядочение) времени.

Увеличение затрат времени на планирование приводит к некоторому сокращению времени на исполнение, но в конечном счете -- к экономии времени в целом.

Замечено, что планирование каждый день в течение 10 минут дает ежедневно двухчасовую экономию времени. Рекомендуется около 1 % планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

В Приложении 1 планирование времени представлено как закрытая система, в которой видны взаимосвязи между отдельными видами планов: долгосрочные планы конкретизируются в средне- и краткосрочных, в планах текущего периода и планах дня. По истечении соответствующего планового периода путем сравнения

«план-факт» определяются результаты периода, которые могут учитываться для корректировки планов на следующий период. [7, с. 206]

Все планы должны составляться в письменном виде, так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.

Можно еще больше рационализировать составление плана, если для обозначения важнейших элементов использовать сокращения и графические символы, так называемую бюрографию, например.

! Важно

* Срочно

? Выяснить

. Задача выполнена.

Ежевечерние затраты сначала 20, затем 10, а потом лишь 5 минут по методу «Альпы» принесут многократный выигрыш во времени, а также другие способы.

В качестве инструмента планирования и управления временем в повседневной практике многие руководители коммерческих предприятий и их подразделений используют обычные календари-памятки в виде записной книжки или настольного календаря, которые имеют серьезные недостатки.

Поэтому рекомендуется использовать дневник времени, который представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы, и которая удобна своей наглядностью. Он является одновременно настольным календарем, личным дневником, записной книжкой, инструментом планирования, списком адресов, справочником, картотекой идей и инструментом контроля.

Дневник времени представляет собой также рабочий накопитель всех планов дня, формуляров и листков, используемых повседневно.

Дневник времени -- это вспомогательное средство планирования времени, достижения личных целей, лучшего использования времени. С ее помощью получается полное представление не только обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах и проектах. Можете гибко реагировать на всякое изменение ситуации.

Структура дневника времени такова. В календарную часть помещаются различные формуляры для месячных, недельных и дневных планов. Особое значение придается плану дня- один лист на день. Здесь находятся также листки для заметок по соответствующим месяцам и неделям, которые обличают перенос сроков на другие периоды. Можно эти листки после использования сброшюровать и иметь архив. Новые «входящие», дневные листки должны быть снабжены теми сроками из недельных и месячных листков. В них с соответствующих листков переносятся даты -- дни платежей, ухода в отпуск, дни рождения, в том числе подчиненных работников. Таким образом, все свои дела можно сюда интегрировать, и ничего не будет утеряно или забыто при условии регулярного заполнения и контроля.

В разделе служебных и частных дат (на соответствующих листках и формулярах)

можно записывать и постоянно иметь при себе такую информацию, как: [3, с. 67]

- сроки проведения ярмарок;
- списки книг;
- расписание поездов и самолетов;
- список дней рождения;
- универсальные листки для планирования;
- карточки для записей идей и т. д.

В разделе адресов и телефонов будут телефонные номера и адреса, которыми часто приходится пользоваться.

Имеется также общая часть, где различные отделения, как в бумажнике, позволяют размещать почтовые марки, фотографии, чековые карточки и денежные купюры. Благодаря применению дневника времени можно успешно планировать каждый день (неделю, месяц), организовывать и корректировать свою работу. Дневник повышает качество работы, позволяет экономить ежедневно около 1 часа.

1.5 Принятие решений

Эффективные решения - залог существования и процветания всякого предприятия. Управленческое решение- выбор определенного курса действий из возможных вариантов.

Процесс подготовки и принятия решений включает в себя следующие основные варианты:

- постановка проблемы
- выявление альтернатив
- выбор оптимального варианта
- реализация решений
- контроль результатов.

Удачливые менеджеры отличаются тем, что, успевая решать во время рабочего дня множество важных вопросов, в течение определенного времени бывают заняты одной-единственной задачей. Они всегда завершают за один раз одно дело.

Предпосылками для этого служат принятие однозначного решения о первоочередности важных дел, составление соответствующего списка приоритетов и соблюдение его.

Не следует братья сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам в соответствии с их важностью: сначала - немногие «жизненно важные», потом - многочисленные «второстепенные».

При принятии решений случаются ошибки. Основные характерные ошибочные стратегии: [11, с. 105]

- 1.отодвигать решение до тех пор, пока для подготовки уже не останется времени;
- 2.закрывать глаза на возможные последствия решения или вовсе не думать о них;
- 3.В качестве критерия ориентироваться только на себя и собственную выгоду и не беспокоиться о других последствиях;
- 4.решать только по вдохновению («гениальные» решения);

5. Решать на основании симпатий, настроений, отбрасывая всякие рациональные соображения;
 6. считать себя непогрешимым и отказываться от советов других лиц;
 7. не желать учиться на ранее принятых решениях, совершать одни и те же ошибки.
- 1.6 Организация трудового процесса

Важная роль руководителя в обеспечении результативности управленческой деятельности имеет рациональная с точки зрения расхода времени организация своего рабочего дня в соответствии с жизненными планами. Рабочий день руководителя целесообразно условно разделить на 3 части:

1-начало дня

2-основная часть дня

3-конец дня.

Правила начала дня состоят в следующем:

- 1) начинать день следует с позитивным настроением;
- 2) хорошо позавтракать и без спешки - на работу;
- 3) начинать работу по возможности в одно и то же время;
- 4) пересмотреть свой план дня, составленный накануне вечером, оценивая степень важности и срочности задач, и внести коррективы;
- 5) Вначале - ключевые задачи;
- 6) Приступить к делам без раскачки;
- 7) согласовывать план дня с секретарем.

Правила основной части дня:

- 1) Хорошая подготовка к работе;
- 2) Влияние на установление сроков;
- 3) Отклонить дополнительно возникающие неотложные проблемы;
- 4) Избегать незапланированных импульсивных действий;
- 5) Делать регулярно короткие паузы, соблюдать размеренный темп;
- 6) Небольшие однородные задачи выполнять сериями;
- 7) Рационально завершать начатое;
- 8) Не оставлять незапланированным, использовать незапланированные промежутки времени, образующиеся от ожиданий;
- 9) Работать антициклично;
- 10) Выкраивать спокойный час;
- 11) Контролировать время и планы.

Правила завершения рабочего дня:

- 1) Контроль за результатами и самоконтроль, т.е. сравнение намеченного в распорядке дня объема работы с реально выполненным;
- 2) План на следующий день;
- 3) Домой - с хорошим настроением;
- 4) Каждый день должен иметь свою кульминацию.

Следует интегрировать в свой «идеальный день» и «идеальную неделю» также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятия спортом, отдыха, общения с

друзьями и т.д.

1.7 Контроль

Контроль - одна из важных управленческих задач. Есть только одна задача рангом выше - это постановка целей. Если не доводить цель до подчиненных, то нечего и контролировать. Это относится не только к контролю за результатом, но и к контролю за процессом. Контроль - это постоянное сравнение того, что есть с тем, что должно быть. Контролировать может только тот, кто знает, что должно быть, и своевременно делает это знание достоянием других. Бесчеловечная, циничная власть использует неопределенный, тотальный контроль: каждый и в любое время находится под подозрением и уже потому наполовину виновен. Если на каком-нибудь предприятии или учреждении получают распространение подобные страхи, значит, в системе контроля есть существенные недостатки.

Контроль - инструмент управления, стимулирующий производительность и прогресс сотрудников. Если в принципе разделяется такой подход к контролю, то должны исчезнуть страхи как контролирующих, так и подконтрольных. [9, с. 93]

Важным способом контроля является беседа руководителя с подчиненными.

Возможность побеседовать с начальником, установить с ним контакт соответствует желаниям почти каждого сотрудника. Наличие контроля подчеркивает очевидную значимость контролируемой деятельности. В то же время долговременное отсутствие контроля и интереса со стороны руководства демонстрирует малозначимость этой работы.

Таким образом, контроль - это своего рода услуга, которую управляющий должен оказывать своим подчиненным, удовлетворяя их стремление к признанию результатов труда, стремление к уверенной безошибочной работе, желание контактировать с руководством и потребность в том, чтобы их воспринимали как ответственных работников.

1.8 Управление конфликтами

Большая роль отводится руководителю и в управлении конфликтами.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов.

Конфликт - это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

Предмет конфликта - это его внутренняя причина. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Для того, чтобы конфликт произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют инцидентом.

Конфликтное поведение - это пик в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и, в конце концов, конфликтующие стороны должны будут выбрать одну из двух программ поведения: снизить уровень напряженности, но сохранить саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне или искать способы полного разрешения конфликта. Решить конфликт можно двояко, социально-редуктивным (выключение, разъединение конфликтующих партий) и социально-продуктивным способом (усиление или дифференциация социальных отношений). Исключительно силовой подход к разрешению конфликта, основанный на принципе «если враг не сдается, то его уничтожают», большинством конфликтологов признается как крайне непродуктивный. Ориентация на ликвидацию противника в определенных случаях могла бы стать оправданной стратегией. Но чаще всего она наносит ущерб самому победителю (если таковой имеется). В комплексном и динамическом обществе возможна только такая стратегия ведения и разрешения конфликта, которая исключает не только поражение, но и указывает направления мобилизации энергии, иными словами, решение конфликта посредством изменения и дальнейшего развитие социальных и предметных связей.

руководитель мотивация лидер

2. РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В РУКОВОДСТВЕ РЕСТОРАНОМ «АЛИБИ»

2.1 Характеристика предприятия

Ресторан «Алиби» - предприятие, оказывающее услуги общественного питания населению города Москвы и гостям столицы. Предприятие расположено в центре города, по адресу: Ащеулов пер., 9 (М. Тургеневская), рядом с основными путями городского общественного транспорта.

Организационная структура предприятия представлена на рис. 1.

Рис. 1. Организационная структура ресторана «Алиби»

Организационная форма ресторана - Индивидуальный предприниматель. Эта форма имеет некоторые преимущества: простая процедура регистрации в налоговых органах, низкая стоимость регистрации и содержания предприятия, упрощенная процедура сдачи документов в налоговые органы.

Ориентация ресторана направлена на обеспеченных и высокообеспеченных людей (с доходом от 50000 руб. - по данным маркетинговых служб). Такая ориентация обусловлена достаточно дорогим сырьем и высокой квалификацией поваров, что, в свою очередь, означает высокое качество приготовления блюд.

Коллектив подбирался в зависимости от опыта работы претендентов, от мастерства, характера и был результатом серьезного отбора. Вместе с женщинами в коллективе работают мужчины, что тоже было предусмотрено при отборе кандидатов.

Вся работа по организации предприятия и коллектива, по организации производства и управления была возложена на руководителя ресторана «Алиби», от которого требовалось немало усилий и времени.

Миссия предприятия: обеспечение населения качественными услугами общественного питания.

Планы предприятия: расширить производство (принять дополнительно повара и 3 официантов), летом организовать открытую террасу.

На предприятие общественного питания оказывают влияние различные факторы внешней среды. Внешнее окружение ресторана «Алиби» представлено на рис. 2. С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входов и выходов. Основные разновидности входов - это товары, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод этих ресурсов - яркий пример прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности торговой организации.

Рис. 2. Внешнее окружение ресторана «Алиби»

Среда прямого воздействия

Ресторан «Алиби» зависит от непрерывного притока сырья и товаров.

Невозможность обеспечить поставки в нужное время и в нужных объемах может создать большие трудности. Поэтому товароведом отрабатывается западная система «точно в срок». Поступившие точно в срок продукты сразу поступают на кухню.

Ресторан «Алиби» постоянно изучает рынок потенциальных поставщиков, ежеквартально выезжает на выставки и ярмарки, выявляет поставщиков, находящихся на территории Москвы и Московской области и выпускающих конкурентноспособную продукцию и заключает с ними договоры поставки, обеспечивая себе тем самым возможность в дальнейшем более оперативно и маневренно решать вопросы своевременной поставки продуктов.

Что касается потребителей, то они, решая, какие блюда меню для них желательны и по какой цене, определяют для ресторана «Алиби» почти все, относящееся к результатам его деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей посетителей влияет на взаимодействия организации с поставщиками сырья и трудовых ресурсов. Ресторан «Алиби» уделяет большое внимание посетителям. Поэтому администрацией регулярно проводятся и организуются исследования потребителей с целью изучения их запросов и потребностей, которые затем учитываются и воплощаются в производстве.

Конкуренты - это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать.

Руководство ресторана «Алиби» четко понимает, что если не удовлетворять нужды посетителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Но важно понимать, что посетители - не единственный объект соперничества организаций. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными.

Борьба за потребителя требует полного изучения конкурентов на рынке. Это делается, чтобы ресторан «Алиби» мог правильно построить тактику конкурентной борьбы.

Основными конкурентами ресторана «Алиби» являются различные кафе и рестораны близ метро «Тургеневская», в частности: «Бальзамин», «Мюнхен»,

«Роберто» и т.д. Доля первых двух конкурентов по продажам составляет 31 %. Доля ресторана «Алиби» - 9 %, т.е. достаточно высокая, т.к. всего численность ресторанов в это районе достигает 35.

Среда косвенного воздействия

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции предприятия также заметно, как факторы прямого воздействия. Тем не менее, руководству ресторана «Алиби» необходимо учитывать их. Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. В ресторане «Алиби» регулярно оценивается, как скажутся на операциях предприятия общие изменения состояния экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать товары предприятия. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов, поставляемых организации ресурсов и провести с работниками переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпрометированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, то руководство может предпочесть путь уменьшения запасов сырья, поскольку могут появиться трудности в продажах услуг ресторана, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения ресторана.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения предприятием капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Центральным банком. Если Центробанк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерчески банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они предприятию дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

2.2 Роль руководителя в организации ресторана «Алиби»

Единоличное владение - одна из наиболее простых форм бизнеса, это такое предприятие, владельцем которого является одно лицо, получающее весь доход и несущее весь риск от бизнеса. Именно таким предприятием является ресторан «Алиби». Руководитель этого предприятия - собственник - являлся и его активным менеджером.

Преимущества этого такие: полная самостоятельность, свобода и оперативность действий. Руководитель принимает решения самостоятельно на свой страх и риск. И

такие преимущества, как максимум побудительных мотивов, так как все доходы поступают к единственному владельцу ресторана, он заинтересован в упорной работе, в тщательном контроле над делами, в принятии осторожных решений и в максимальном расширении деловых операций, конфиденциальности деятельности. Недостатки: трудность привлечения больших капиталов, неопределенность сроков деятельности, неограниченная ответственность за долги, недостаток специализированного менеджмента, функциональные недостатки.

Поэтому перед тем, как открыть ресторан, руководитель разработал коммерческий план, т.е. документ, который в письменном виде излагал цели деятельности и шаги их реализации. Этот план определял теорию, лежащую в основе коммерческой идеи. Таким образом, т.к. руководитель ресторана «Алиби» является единственным владельцем предприятия, то ему лично пришлось продумать систему организации предприятия, найти поставщиков сырья, спланировать деятельность предприятия. Следовательно, он проявил себя как хороший организатор.

2.3 Личные и деловые качества руководителя ресторана

Поскольку ресторан «Алиби» - небольшое предприятие, то руководитель исполняет сразу несколько ролей:

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий коллективом людей, своих работников.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это -- дипломат, устанавливающий контакты с поставщиками, посетителями, властями и т.д., успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это -- воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это -- инноватор, понимающий роль науки в современных условиях (новые технологии изготовления блюд, внедрение нового оборудования и т.д.), умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное блюдо, рационализаторское предложение.

В-шестых, это -- просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

Руководителю ресторана «Алиби» было бы трудно организовать свое дело без таких качеств, как:

- умение противостоять давлению как «сверху», так и «снизу», последовательно помогать обретать эти ценности другим посредством личного примера, а не морализирования;
- умение твердо держать данное слово.
- наличие широкого кругозора и системного нестандартного мышления;
- умение разбираться во внутренней взаимосвязи факторов, действующих на фирме,

и взаимодействии их с внешней средой.

-умение пойти на разумный и взвешенный риск, осуществлять бизнес-проектирование, разрабатывать, корректировать и реализовывать бизнес-план, вести маркетинговые исследования, прогнозировать развитие бизнеса с учетом потребностей рынка и занятия в нем новых ниш.

Руководитель также имеет такие личные качества, как:

- профессионализм, творческий подход к работе;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность;
- инициативность и способность генерировать идеи;
- способность влиять на людей;
- коммуникабельность;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость, приспособляемость к изменениям;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- ответственность за работу и принятые решения;
- потребность работать в коллективе и с коллективом.

Работа руководителя чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, успешно справляться со стрессами, поэтому руководитель ресторана «Алиби» регулярно посещает спортивный зал, где поддерживает свое физическое здоровье.

Необходимо сказать и об организаторских и деловых качествах руководителя ресторана «Алиби». Важным организаторским качеством руководителя ресторана «Алиби» является его энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма, ему также присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность.

Основным недостатком руководителя «Алиби» является некоторая нерешительность. Из-за нее он может в любое время принять неправильное управленческое решение.

Кроме того, можно также указать на такой существенный недостаток в характере руководителя ресторана, как противоречивость, которая выражается в том, что руководитель сначала отдает одни указания, затем их отменяет и дает другие, что вносит путаницу в работу коллектива. Возникает это также вследствие нерешительности руководителя.

Поэтому руководителю, если он хочет быть успешным менеджером, необходимо заниматься самоменеджментом, анализировать свои действия, выявлять свои отрицательные качества. Можно порекомендовать посещение семинаров -- тренингов, проводимых консалтинговыми фирмами. Тренинги имеют различную направленность. Руководитель может, кроме того, повысить и качество управления.

2.4 Функции руководителя в организации деятельности ресторана

Являясь единоличным собственником, руководитель ресторана «Алиби» выполняет множество функций. Основные из них:

Проектирует и устанавливает взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в ресторане «Алиби»;

Разрабатывает стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

Является основным информационным звеном связи организации с окружением;

Официально представляет свою организацию;

Осуществляет руководство коллективом;

Определяет цели, задачи персонала и организации;

Организует встречи с поставщиками материалов;

Принимает все ответственные управленческие решения на свой риск.

Можно выделить несколько ключевых функций руководителя ресторана «Алиби».

Во-первых, это функция принятия решения, выражающаяся в том, что руководитель определяет направление развития ресторана, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только он. Будучи наделенным правом принятия решения, руководитель несет ответственность за последствия принятого решения.

Во-вторых, это информативная функция, состоящая в том, что руководитель собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько руководитель владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до работников ресторана, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, он выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего работников ресторана на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя своего предприятия.

Таким образом, руководитель ресторана «Алиби» несет на себе большую управленческую нагрузку. Кроме того, он берет на себя большой круг полномочий и, в конце концов, просто с некоторыми из них не справляется. Он не умеет делегировать полномочия другим работникам. В результате старается успеть все сразу сам лично. Поэтому ему необходимо учиться делегировать полномочия. Хотя бы одному, самому ответственному работнику на предприятии. Например, бухгалтеру, т.к. он обладает большим опытом, кроме того, ему можно доверять.

2.5 Самоменджмент руководителя ресторана «Алиби»

В плане руководителем было дополнительно предусмотрено:

1. Периодически изучать рынок, уделять внимание рекламе и продажам, что позволит контролировать рынок и конкурентов;

2. Обращать внимание на качество блюд, предупреждая возможные дефекты, а также конфликты с посетителями;
3. Тщательно продумывать каждую деталь воплощения идеи;
4. Тщательно просчитывать бюджет на каждый производственный этап и ежедневно сверять этот бюджет (что поможет избежать лишних расходов);
5. Не давать разрешение ни на какие расходы, если они не предусмотрены бюджетом;
6. Обязательно освоить финансовый учет, т.е. хорошо знать бухгалтерию, чтобы самому вести учет;
7. Записывать абсолютно всё;
8. Каждую неделю в понедельник проводить оперативные совещания с коллективом ресторана с целью оперативной передачи информации и оперативного управления. Планирование деятельности руководителя не ограничивается только составлением общего плана работы, но и ежедневных текущих планов.

Большое значение в планировании руководителя имеет структурирование (упорядочение) времени.

Руководителем ресторана производится также анализ расхода времени и «помех».

Для этого он:

1. Документирует и анализирует: как и на что расходуется время;
2. Устанавливает точные сроки исполнения для всех видов деятельности;
3. Перерабатывает и перепроверяет свои планы: могут ли те или иные дела быть реализованы полностью и вовремя;
4. Резервирует определенную часть своего времени для плановой, подготовительной и творческой работы, а также для повышения квалификации;
5. Планирует выполнение рутинных функций, например, чтение месячных отчетов, обход цеха и пр.;
6. Предусматривает резервы времени для решения дополнительных и непредвиденных задач;
7. Использует время исключительно на решение проблем, представляющих наибольший интерес.

В качестве инструмента планирования и управления временем руководителем ресторана используется настольный календарь, записная книжка, а также календарь-еженедельник, который разбит для удобства не только на дни, но и на часы. Это позволяет лучше всего планировать повторяющиеся еженедельно, ежемесячно и ежегодно сроки. И не только рабочего характера. Руководитель имеет возможность планировать всё свое время. Например, выдержка из календаря-еженедельника:

Понедельник:

- 9.00 - просмотреть и подкорректировать план на текущий день
- 10.00. - Оперативное совещание с коллективом ресторана.
- 11.00 - Встреча с директором магазина «Метро» по поводу поставки сырья.
- 12.30 - обеденный перерыв
- 13.00 - встреча с рекламным агентом по поводу размещения рекламы услуг ресторана в средствах массовой информации
- 14.00 - позвонить в Санкт-Петербург по поставке нового оборудования

14.20 - переговорить с бухгалтером
14.40 - время на решение текущих дел
16.00 - составить план на неделю
17.00 - переслать заявку рабочему комитету «ВВЦ» на участие в сезонной ярмарке
18.00 - время на повышение квалификации (семинар)
20.00 - поздравить друга с днем рождения
21.00 - посмотреть новости на канале ОРТ.

Значительную экономию времени дает использование для повторяющихся работ листков-пометок, на которых в определенном порядке перечислялось то, что должно быть сделано, поручено, перепроверено или изменено. Они служат для руководителя инструментом личной подготовки к работе, облегчают выполнение рутинной работы, делают многие дела обозримыми, разгружали память. Этот инструмент используется руководителем для осуществления анализа, наблюдений, контроля, проведения переговоров и бесед, командировок.

Также руководителем ресторана производится в течение дня ведение корреспонденции. Для рационализации обработки почты он:

- при чтении письма сразу помечает важные места, чтобы вернуться к этому позднее;
- делает пометки о сроках исполнения;
- принимает какие-либо меры (если требуется немедленное принятие решения);
- хранит всю корреспонденцию в отдельном ящике;
- планирует время для письменных ответов (исходящей корреспонденции).

Однако необходимо отметить как недостаток то, что самоменеджмент руководителем делается крайне нерегулярно по той причине, что, как было отмечено выше, руководитель не умеет делегировать свои полномочия и все стремится делать сам, что отнимает у него много времени. Кроме того, возникают ситуации, когда нужно делать что-то срочно, и все планы руководителя меняются. Анализ «расхода времени» и «помех» проводится руководителем с периодичностью 1 раз в неделю или 1 раз в две недели, чего, конечно, недостаточно для самоменеджмента.

2.6 Роль руководителя в подборе и расстановке кадров

Эту функцию руководитель ресторана выполнял при создании предприятия. Однако по планам на будущее расширение производства предусмотрено принять еще четырех сотрудников: повара и трех официантов. Поэтому руководитель должен снова заняться подбором кадров.

При подборе кадров руководитель ресторана пользуется такими специальными методами отбора и оценки кадров, как, изучение личных документов (документ о получении специального образования и квалификации работника, личный лист с биографическими данными, трудовой книжки).

Следующим методом отбора и оценки кадров послужило собеседование (непосредственное общение с кандидатами на должность с целью выяснения его позиции и оценки качеств). При собеседовании руководитель задавал претендентам

ряд вопросов, ответы на которые записывались на отдельный лист. Вопросы были следующими:

- Место проживания (в пригородном районе, в центре города или на окраине);
- Желаемый размер заработной платы (и почему именно такой размер устраивает);
- Планы на будущее (в общем и по работе, карьере);
- Семейное положение;
- Как оценивает себя претендент (отрицательные и положительные стороны характера);
- Увлечения;
- Чего добился претендент на предыдущем месте работы, опыт;
- Готовность работать (только восьмичасовой рабочий день или столько, сколько потребуется для предприятия);
- Интерес к работе (увлечен своей профессией или работает, чтобы только заработать деньги);
- Творческая ли личность;
- Характер претендента (легок ли в общении, разговорчив или сдержан).

После того, как претендент отвечает на эти вопросы, руководитель информирует его о целях предприятия, направленности его деятельности, об обязанностях, которые придется выполнять претенденту.

После того, как производится оценка всех кандидатов, руководитель приступает ко второй стадии - к составлению аналитической таблицы, в которой записываются имена всех кандидатов и ключевые требования к ним, против имени каждого кандидата проставляется оценка по соответствующему признаку.

И заключительным этапом отбора является проверка профессиональных знаний претендентов (путем установления испытательного срока на 1 месяц).

Тут необходимо отметить, что эта роль руководителем выполняется хорошо. В небольшом коллективе ресторана практически все работники - хорошие специалисты, ответственные работники, готовые работать столько, сколько потребуется для предприятия.

2.7 Роль руководителя ресторана «Алиби» в мотивации сотрудников

В процессе управления предприятием руководитель применяет следующие виды мотивации:

1. Воодушевление.

Способность лидера стимулировать энтузиазм у членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых заданий является в значительной мере залогом успеха всего дела. Например, руководитель ресторана часто говорит подчиненным, что группа, которую он возглавляет, является лучшей из тех, с кем ему приходилось работать, а значит, успех производства (изготовления качественных блюд) обеспечен.

2. Похвала и признание.

Руководитель часто выражает признательность за качественно выполненную работу, благодарит за проявление творчества, выражая уверенность, что в

дальнейшем сохранится подобное отношение. Это поддерживает благоприятный климат в коллективе и повышает авторитет руководителя.

3. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы.

Кроме того, за качественно выполненную работу в конце месяца руководитель выдает премию, что также является хорошим стимулом для сотрудников.

4. Участие в принятии решений.

При принятии важных решений руководитель ресторана нередко советуется с подчиненными, что создает у них впечатление причастности к управлению предприятием и необходимости в их мнении.

5. Передача полномочий.

Передача руководителем части своих полномочий подчиненным стимулирует их к творческому подходу в работе, поскольку часть ответственности лежит на них. Но именно этого, как мы выяснили ранее, руководителем не делается.

Кроме того, руководителем может применяться такой вид стимулирования, как проведение совместных праздников (можно также каждый раз выделять небольшую сумму на покупку подарка именинникам за счет предприятия), участие в укреплении здоровья работников (поездки за город в выходные дни и т.д.).