

Содержание:

Введение

На тему лидерства сказано и написано множество работ. Некоторые авторы выделяют более 40 разных концепций лидерства. При этом данная тема до сих пор до конца остаётся не раскрытой.

Актуальность данной работы заключается в том, что каждое действие в организации связано с проявлением власти, которой пользуются как руководители, так и исполнители. Власть проявляется через каналы власти, к которым относятся: власть принуждения, влияния, компетенции, информации, должностного поведения, авторитета, власть награждать. Когда индивидум оказывает влияние на поведение членов группы без использования принудительных форм власти, речь идёт о проявлении лидерства. Организация придаёт большое значение лидерству из-за необходимости выбирать и выдвигать на руководящие позиции индивидумов, наиболее подходящих для управленческих функций.

Актуальность лидерства для компании «Макдоналдс» очень велика. При наличии формальных лидеров, наделенных властью на основе должностных инструкций, немало важную роль играют те сотрудники, которые являются так называемыми неформальными лидерами. Они способны в кризисные моменты для компании, когда руководство не может охватить весь спектр решаемых вопросов, скоординировать, вдохновить и поддержать работников для достижения целей организации (эффективно управлять командой). Именно такие сотрудники обладают и несут в себе набор лидерских навыков, способствующих карьерному росту в компании.

Природа лидерства проявляется как личностными качествами человека, так и средой, в которой осуществляется деятельность компании. Для эффективного управления компанией необходимо изучение всех этих вопросов.

Цель данной работы заключается в прослеживании влияния лидерских навыков инструктора по обучению на работу в команде.

Задачи работы:

- Дать определения понятиям лидер, команда
- Определить модель эффективного лидера в компании
- Представить организационно-экономическую характеристику компании на примере ресторана «Макдоналдс-кристалл»
- Описать структуру персонала «Макдоналдс»
- Проанализировать лидерские навыки инструктора по обучению и управление командой в компании «Макдоналдс»
- Разработать рекомендации по совершенствованию командной работы в «Макдоналдс»

Объект исследования является деятельность компании «Макдоналдс» на примере ресторана «Макдоналдс-кристалл».

Предмет исследования - процесс взаимодействия между членами бригады ресторана и инструкторами; лидерские навыки инструктора по обучению.

В первой главе рассмотрено теоретическое обоснование понятий «лидер», «лидерство» и «команда». Во второй главе рассматривается организационно-экономическая характеристика компании «Макдоналдс» на примере ресторана «Макдоналдс-кристалл», модель эффективного лидера в компании, а также даются рекомендации и мероприятия по улучшению имеющейся командной работы в ресторане «Макдоналдс-кристалл».

В заключении сделаны выводы по всем рассматриваемым вопросам данной работы.

Глава 1. Теоретические основы лидерства и команды

1.1 Понятие лидер, лидерство

Для менеджмента первостепенный интерес представляет руководитель организации как человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на других людей таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации; способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, возможность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки.

Лидерство – это не занимаемая должность, а выполняемые действия.

Настоящим лидером является тот, кто может четко объяснить людям свое видение и затем добиться того, чтобы люди сделали это видение реальностью.

В любом коллективе существует два лидера – формальный и неформальный. Причем роль каждого выполняют разные люди, и **сочетание формального и неформального лидера в одном человеке – явление, крайне редкое, практически невозможное.**

Формальным лидером зачастую выступает руководитель или начальник, то есть лицо, занимающее главную роль в компании или обществе. Одной из функций формального лидера является управление рабочим процессом, контроль над остальными людьми (сотрудниками, подчиненными).

Неформальный лидер – человек, не имеющий официальных полномочий и должности руководителя, но по причине стечения нескольких факторов (личные качества, модель поведения, опыт и др.) занимает в коллективе положение негласного лидера, «серого кардинала».

Отличия формального и неформального лидера состоят в том, что:

- формальный лидер обладает более высокой должностью и потому, имеет больше властных полномочий, чем неформальный лидер;
- неформальный лидер в своей деятельности делает ставку на людей и отношения между ними: в трудную минуту он способен разрядить обстановку, создать в коллективе позитивную атмосферу. В то время как формальный лидер заботится лишь о выполнении обязательного объема работы точно в срок;
- формальный лидер в своей деятельности руководствуется нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и т.д.), а неформальный лидер опирается лишь на свой авторитет и отношения с другими людьми.

1.2. Специфика и сущность команды как разновидности группы

Обычно в понятие «команда» вкладывается следующий смысл. Команда — это группа людей, обычно небольшая, порядка 10–12 человек, эффективно взаимодействующая между собой в направлении достижения организационных целей.

Основным условием существования команды считается то, что каждый ее участник направляет свою активность на эффективную работу организационной системы, в которой он участвует[1]. Как правило, считается, что если коллектив называется «команда», то все его члены максимально мотивированы на организационные цели и ценности, и, как правило, получают максимальное удовлетворение от работы в команде. При этом имеется в виду аналогия со спортивной командой со всеми вытекающими из этого аналогиями[2].

Можно дать несколько определений термину команда и выявить их особенности (см. таблицу 1).

Таблица 1

Понятие команды[3]

Определение	Примечания
1	2
Команда - это группа из двух или более людей, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою работу для достижения общей цели	Взаимодействующая группа
Команда - это формальная группа, которая состоит из связанных между собой людей, которые совместно отвечают за достижение намеченной цели	Достижение цели группой людей

Команда - это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои действия и трудовые усилия, с учетом реальных качеств ее участников

Достижение цели с учетом качеств сотрудников

Команда - это небольшая группа людей, взаимодействующих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей

Достижение цели с учетом взаимодействующих качеств сотрудников

Исходя из этих определений, можно выделить существенные признаки, которые как раз и могут в полной мере дать понимание термина «команда», а именно:

- совместная работа;
- отработанные процедуры взаимодействия;
- участники продуманно позиционированы;
- направленность на достижение общей цели.

В ряде исследований показано, что существует определенное различие в понятии команды в России и на Западе. В России под командой часто понимается сплоченный коллектив, участники которого находятся в дружеских отношениях, доверяют друг другу[4]. Для выделения наиболее важных признаков коллектива как команды часто используются прилагательные «дружная и сплоченная» команда[5]. Основными критериями команды в этом случае считаются дружелюбность отношений, сплоченность и взаимопонимание. В западной традиции во главу угла обычно ставится организационная эффективность. Коллектив работает как команда, если он показывает высокую эффективность. Основным критерием команды при этом считается эффективное взаимодействие участников команды в направлении достижения организационных целей[6].

Нам наиболее близок второй подход к понятию команды.

Другой аспект деятельности организационного коллектива как команды — это условия, при которых достигается эффективное взаимодействие участников.

Анализ условий эффективного взаимодействия показывает, что традиционная схема диагностики и анализа командной деятельности как организационной деятельности, характеризуемой набором вполне определенных характеристик, является ограниченной[7].

Команду характеризует целый ряд признаков:

- команда включает в себя двух и более человек;
- команда имеет свою индивидуальность, которая не совпадает с индивидуальными качествами ее членов;
- команда имеет внешние связи с другими командами и коллективами, а также внутренние - между членами команды;
- команда имеет четкую, упорядоченную структуру;
- команда периодически оценивает свою эффективность;
- цели, которые поставлены перед командой, не могут быть достигнуты отдельными ее членами из-за существующих ограничений по времени и ресурсам[8].

Таблица 2

Внутренние и внешние факторы выбора варианта работы[9]

Предпочтительна работа в команде

При решении сложных задач и проблем

При множестве вариантов решений

При необходимости высокой самоотдачи

Широкий диапазон компетентности

Предпочтительна работа в одиночку или в группе

При решении простых задач

При ограниченном разнообразии мнений

При условии срочного выбора решения

Узкий диапазон компетентности

Командная работа невозможна, если работу нужно сделать за сжатые сроки. Для выработки решений в работе команды нужно больше времени, чем если бы решения принимала группа, так как в команде предполагается постоянное взаимодействие и нахождение консенсуса по принятию решения.

Одно из условий, определяющих разные требования к формированию и существованию команд, — корпоративная культура. Если считать, что основным критерием команды выступает эффективное взаимодействие ее участников, то условия этого эффективного взаимодействия будут различными в разных культурах[10].

В литературе по организационной психологии преобладает подход к анализу команды как организационной системы с определенным набором признаков. Однако, в разных организациях и разных организационных культурах существуют различные подходы к этому вопросу. Так, например, опрос менеджеров разного ранга и сотрудников разных организаций показал, что в организациях с менеджментом западного типа командой называют эффективную организационную структуру, а в организациях, где сильны традиции советского периода, понятие «команда» связывают с понятием «коллектив» [11]. При этом в качестве основных признаков команды называются следующие: 1) мы вместе работаем; 2) у нас хорошие отношения; 3) мы доверяем друг другу. Иными словами, имеют место принципиальные различия между пониманием сущности команды в западной и российской обыденных культурах[12].

Таким образом, понятие команды, требования к ней и процесс ее формирования определяются типом организационной культуры, в которой команда создается[13].

С повышением уровня ответственности понимание команды должно переходить с уровня хороших межличностных отношений на уровень эффективного взаимодействия между сотрудниками[14]. Иными словами, для руководителей организации и топ-менеджеров в большей степени свойственно понимание команды как коллектива людей, эффективно взаимодействующих между собой в направлении достижения организационных целей, а для рядовых работников — как коллектива людей, между которыми установились теплые межличностные отношения[15].

Командообразование - это процесс, в ходе которого оценивается поведение членов команды по отношению друг к другу и разрабатываются методы, ведущие к повышению эффективности деятельности группы. При управлении командой

следует уделять внимание профессиональному уровню ее членов, их компетенцию [16].

Существуют различные классификации команд.

1. Рабочая команда. Члены данной команды используют общую информацию, обмениваются идеями и опытом, при этой каждый несет ответственность в пределах выполненной им работы [17].

2. Потенциальная команда. Обычно данная команда создается на короткий срок из-за необходимости, при этом не делается упор на разработку общих целей.

3. Реальная команда. В ходе своей деятельности члены данной команды оказывают помощь друг другу, поддерживают друг друга, вследствие чего растет эффективность совместной деятельности.

4. Команда высшего качества. Данной команде присущи собственные правила и нормы, высокий уровень обладания всеми членами навыков командной работы, заинтересованность в личном росте и успехе друг друга, высокая компетентность [18].

При управлении эффективной командой необходима правильная постановка целей:

- команда должна задавать стандарты качества;
- команда должна выявлять проблемы, способные помешать ее деятельности;
- команда должна объяснить обязанности каждому ее члену [19].

В целях эффективного использования командного потенциала в научной литературе выделяются следующие современные методологические подходы к формированию команд: целеполагающий подход; межличностный подход; ролевой подход; проблемно-ориентированный подход [20].

Целеполагающий подход позволяет членам команды лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации общих групповых целей проекта.

Межличностный подход направлен на улучшение межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность способствует повышению эффективности деятельности команды. Этот подход обеспечивает рост группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также расширение внутрикандных коммуникаций [21].

Ролевой подход подразумевает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей. Командное поведение может быть изменено в результате изменения распределения, индивидуального восприятия и исполнения внутригрупповых ролей.

Проблемно-ориентированный подход направлен на организацию спланированных встреч с группой специалистов в рамках команды, имеющих общие организационные отношения и цели. Подход включает последовательное развитие процедур по решению командных проблем и затем достижение главной цели[22].

Каждый из представленных подходов правомерен и может использоваться в реальной практике. Тем не менее, наиболее эффективным, на наш взгляд, представляется формирование команд на основе гибкой интеграции всех вышеперечисленных подходов, позволяющей сочетать достоинства и нивелировать недостатки существующих подходов[23].

Командный менеджмент строится на основе делегирования полномочий, объединения людей для достижения общих целей и распределении функциональных обязанностей наиболее эффективным образом[24]. Организация командной работы сотрудников способствует не только повышению прибыльности и рентабельности деятельности компании за счет формирования качественного кадрового потенциала, но и индивидуальному развитию каждого отдельного работника, что, в свою очередь, влечет за собой повышение заинтересованности сотрудников в достижении цели и внедрение новшеств в повседневную работу[25].

На рис. 1 представлена модель, пошагово описывающую технологию развития группы до уровня команды. Данная технология носит в первую очередь прикладной характер. Процесс разработки модели развития группы до уровня команды включает в себя четыре этапа[26].

Остановимся более подробно на каждом из этапов.

Первый этап заключается в проведении экспертного опроса среди руководителей организаций, цель которого состоит в выявлении перечня характеристик групповой и командной деятельности в организациях. Для этого может быть использована опросная анкета, построенная таким образом, чтобы в ходе перечисления критериев эксперты учитывали все основные особенности группового взаимодействия: психологические, управленческие, социальные, функционально-ролевые, экономические, профессиональные, индивидуальные и прочие[27].

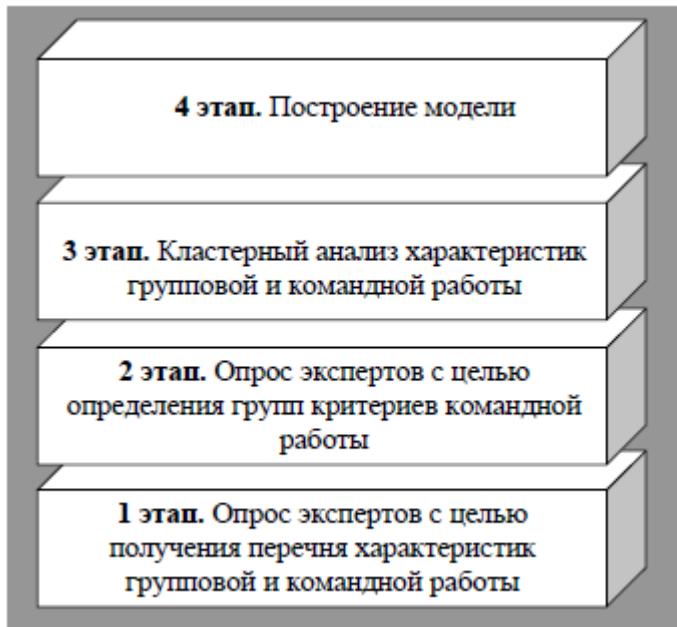


Рисунок 1 - Процесс разработки модели командообразования в организации[\[28\]](#)

На начальном этапе необходимо провести диагностику групповой ситуации, существующей в организации и выявить основные недостатки и преимущества текущей организации командной работы (рисунок 2) [\[29\]](#).



Рисунок 2 - Процедура апробации технологии развития группы до уровня команды

Проведение предварительной диагностики текущего состояния командной деятельности представляет собой комплекс процедур социально-психологического и профессионального характера, который может включать в себя различные методики и психологические тесты в зависимости от отраслевых и групповых особенностей предприятия.

Все процедуры диагностического характера целесообразно разбить на четыре группы для удобства обработки результатов:

- процедуры психологического характера;
- процедуры, направленные на определение особенностей межличностных отношений в команде;
- процедуры, связанные с изучением личных и профессиональных качеств членов команды;
- процедуры, направленные на исследование особенностей командной деятельности[30].

Второй этап - вторая часть анкеты - представляет собой экспертный опрос руководителей на предмет объединения названных ими в первой части характеристик в соответствующие смысловые группы[31].

На третьем этапе разработки модели развития группы до уровня команды проводится кластерный анализ полученных характеристик. Благодаря экспертному опросу выявляется перечень характеристик групповой. На следующем этапе некоторые характеристики объединяют в промежуточные смысловые группы[32]. Далее выводится результат проведенной кластеризации. Таким образом, в результате проведения данной процедуры получают укрупненные группы критериев, характеризующих тот или иной уровень развития групповой деятельности. Данные критерии являются основой формирования технологии развития группы до уровня команды[33].

Четвертый этап - это непосредственно построение модели, который включает в себя обобщение полученной информации и иллюстрацию технологии развития группы до уровня команды[34]. Модель представлена на рисунке 3[35].

Теперь рассмотрим технологию более подробно.

В основе формирования команды в организации лежат такие критерии как социально-психологическая совместимость членов команды, что выражается во взаимоотношениях между ними, и наличие общегрупповой цели, к достижению которой стремится каждый член команды, независимо от выполняемой роли.

В дальнейшем, для построения эффективной команды необходимо разработать четкую структуру распределения ролей между членами команды, которая способствовала бы наиболее эффективному достижению общей цели. В этой связи встает вопрос о выборе лидера, который координирует работу, направляет членов команды и принимает ответственные решения. Кроме того, важное значение на

данном этапе имеет система коммуникаций, которая должна быть настроена таким образом, чтобы способствовать эффективной деятельности и препятствовать возникновению конфликтов[36].

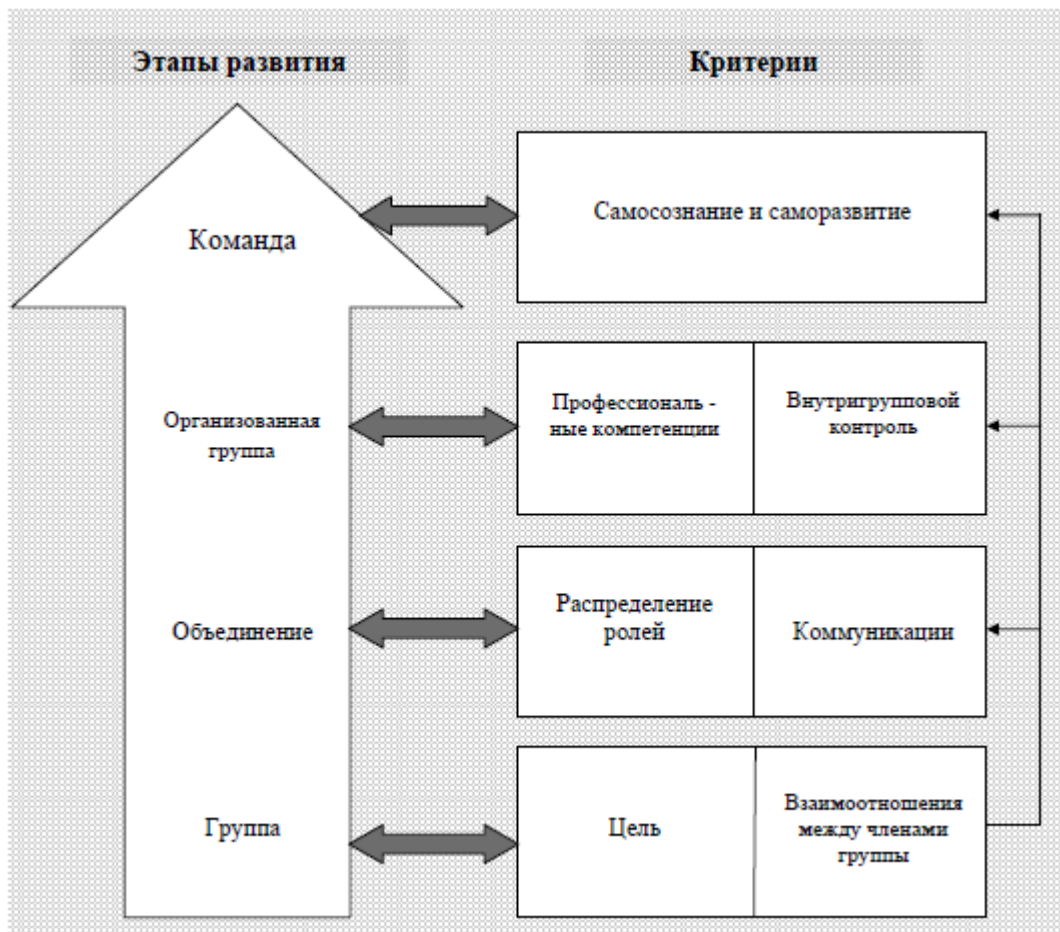


Рисунок 3 - Модель развития группы до уровня команды

На следующем этапе развития команды важными составляющими выступает внутригрупповой контроль и наличие профессиональных компетенций у членов группы. Контроль деятельности членов команды должен базироваться, как на способности лидера организовать отлаженный рабочий процесс, так и на индивидуальной ответственности каждого члена команды за свою работу и за достижение общекомандных целей. Профессиональные компетенции членов команды должны отвечать не только особенностям выполняемой ими работы, но и обеспечивать способность принимать оперативные управленческие решения в меняющейся среде[37].

Высшая точка развития команды, а именно становление команды, характеризуется такими детерминантами как самосознание и саморазвитие членов команды. Это означает, что каждый работник должен обладать такими качествами, как

самооценка и самоконтроль, индивидуальное развитие и инновационное мышление.

Каждый член команды признается как личность и индивидуальность, что в итоге проявляется в саморазвитии каждого человека. Благодаря данным качествам каждого отдельного члена команды, она превращается в эффективно функционирующую команду[38].

Рассмотренная модель развития команды позволяет построить команду, переходя от одного уровня развития группы до другого. Ценность модели состоит в определении и соотнесении каждого этапа развития команды с определяющими факторами, без достижения которых переход на следующий уровень невозможен. Последовательность прохождения этапов дает возможность планомерному развитию каждой личности и команды в целом[39].

Суть модели командообразования состоит в формировании из разрозненной группы людей, объединенных определенными целями деятельности, сплоченной и эффективно работающей команды[40]. Данный процесс проходит поэтапно, каждому этапу соответствует свой уровень развития команды и соответствующие показатели, характеризующие различные аспекты деятельности команды. Целью внедрения модели командообразования является достижение выполнения определенных показателей, присущих каждому уровню развития, с помощью специальных методик и подходов. Другими словами, на каждом этапе проводится определенный комплекс тренинговых процедур, направленных на устранение выявленных ранее недостатков[41].

В результате успешной реализации мероприятий команда в своем развитии переходит на следующий уровень, постепенно достигая высшей точки развития – команды. Достоинство модели и состоит в последовательности применения тех или иных процедур, выявлении и устранении недостатков.

Глава 2. Лидерские навыки и управление командой в ресторане «Макдоналдс-кристалл»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ресторана «Макдоналдс-кристалл»

Компания " McDonald's " является мировым лидером в области быстрого обслуживания и насчитывает свыше 31 000 заведений в более чем 119 странах мира, которые каждый день обслуживают 47 млн. посетителей.

Сегодня «McDonald's» является лидером на рынке быстрого питания или фастфуда. «McDonald's» - сегодня имеет многочисленные награды такие как «Брэнд года» и «Народная Марка» и др.

К основным внутренним переменным организации относятся:

- Цели
- Задачи
- Люди
- Структура организации
- Технологии

Цель – это сведение проблемы до такого уровня, при котором она перестает вызывать неудобство и дискомфорт, становится практически неощутимой и незаметной.

В миссии "Макдоналдс" закреплена основная цель деятельности организации - "Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру".

Задачи – это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом в заранее установленные сроки; конкретные способы достижения цели организации.

Основные стратегические приоритеты компании сформулировали в себе основные задачи, благодаря которым достигается главная ее цель:

- 1) обеспечение стабильного роста;
- 2) безупречное обслуживание клиентов;
- 3) поддержание статуса эффективного и качественного производителя;

- 4) усовершенствование квалификации сотрудников на всех уровнях;
- 5) осуществление обмена опытом между ресторанами, находящимися в разных странах;
- 6) постоянное усовершенствование принципов теории быстрого питания;
- 7) поощрение создания новых блюд;
- 8) новшества при создании нового оборудования;
- 9) улучшение маркетинговых концепций;
- 10) прогресс в организации обслуживания и технологиях.

Трудовые ресурсы являются центральным фактором в любой модели управления.

Цели организации достигаются через труд людей. Успешная деятельность людей связана с множеством факторов:

- Потребности
- Взгляды
- Темперамент
- Принципы

В ресторане «Макдоналдс-кристалл» различают 3 уровня управления:

- TOP-менеджмент – директор ресторана, первый ассистент директора
- Middle-менеджмент – вторые ассистенты директора
- Оперативный менеджмент – свит и свинг менеджеры

На основании вышесказанного выстраивается иерархическая организационная структура ресторана – это деление экономического объекта на отделы, цеха, участки и группы с целью упорядочения управления, налаживание взаимодействия звеньев, установка подчиненности и соподчиненности, ответственности.

Директор

ресторана

Первый ассистент

Второй ассистент

Второй ассистент

Второй ассистент

Свит-менеджер

Свит-менеджер

Свит-менеджер

Свинг-менеджер

Свинг-менеджер

Свинг-менеджер

Инструктор

по обучению

Инструктор

по обучению

Инструктор

по обучению

Член бригады

ресторана

Член бригады

ресторана

Член бригады

ресторана

Диаграмма 1. - Организационная структура ресторана «Макдоналдс-кристалл»

Технология – это сочетание средств организации для превращения исходного сырья в услуги или продукцию.

Ресторан «Макдоналдс-кристалл» является одним из первых ресторанов-инноваторов, в котором установлено и проходит испытания новые виды оборудования, плит, систем управления и т.д. По результатам наблюдений впоследствии принимается решение либо отказ о распространении данной новинки в остальные рестораны.

2.2. Модель эффективного лидера в компании

Инструктором по обучению работник ресторана становится только после того как пройдет обучение, сдаст квалификационный тест и докажет на практике, что способен на должном уровне, установленном в компании «Макдоналдс», обучать новых сотрудников.

Но прежде чем стать инструктором, работник должен обладать лидерскими навыками, проявлять их в работе и постоянно совершенствовать.

Как инструктор, сотрудник получает возможность развивать свои лидерские навыки, которые приобрел, когда был работником. Эти навыки являются частью повседневной работы инструктора по обучению, он подает пример работникам, которые обращаются к его знаниям и опыту.

Можно выделить следующие лидерские навыки.

Таблица 3

Лидерские навыки

Лидерский навык	Что нужно делать	Пример
-----------------	------------------	--------

Эффективное и открытое общение

Открыто общайтесь с членами команды и посетителями

- Будьте вежливы, внимательно слушайте и помогайте решать проблемы, которые вы можете решить
- Следите за тоном голоса, жестами и помните о впечатлении, которые они могут произвести при обращении

Посетитель всегда на первом месте

Принимайте на себя личную ответственность за решение проблем и удовлетворения потребностей посетителей

- Руководите другими сотрудниками, чтобы команда работала эффективно и продуктивно

Умение работать в команде

Предлагайте помощь, когда видите, что она нужна. Пусть коллеги знают, что на вас можно положиться

- Приходите на работу вовремя, полностью подготовленные к работе

Работа на результат

Всегда следуйте правильным процедурам, соблюдайте стандарты и принимайте решения, положительно влияющие на ККЧ(качество, культура обслуживания, чистота)

- Применяйте четырехступенчатый метод обучения
- Объясняйте, зачем нужно выполнять то или иное действие
- Не пытайтесь сократить объем работы, пропуская некоторые этапы работы

Развитие и использование талантов

Помогайте ученикам добиваться успеха

- Предоставляйте обратную связь и поощряйте достижения коллег
- Проявляйте уважение к индивидуальным различиям
- Делитесь опытом: приводите примеры и рассказывайте об уроках, которые вы извлекли

Лидерство на основе доверия и уважения

Знайте и соблюдайте Золотые Стандарты Качества. Влияйте на других, чтобы они добивались соответствия стандартам

- Проявляйте доброжелательность
- Демонстрируйте нацеленность на результат

Эти навыки можно применять в любой роли и на любой должности, которую впоследствии сотрудник займет в будущем в компании.

Инструктор по обучению занимается подготовкой новых сотрудников к самостоятельной работе в ресторане. Для этого существует четырехступенчатый метод обучения, используемый при работе в команде.

Таблица 4

Четырехступенчатый метод обучения

Этап обучения Действия инструктора и работника на данном этапе

Подготовка

- Пополнение запасов, уборка и наведение порядка на станции
- Подготовка тренинг-карт/карточек обучения
- Повторение процедур работы станции в «Заметках инструктора»

Представление	<ul style="list-style-type: none"> • Объяснение, как работник влияет на поддержание стандартов ККЧ при работе на станции • Рассказ о Золотых Стандартах Качества для данного продукта • Показ процедур приготовления продукта, соответствующего Золотым Стандартам Качества • Использование тренинг-карт/карточек обучения и «Заметок инструктора»
Практика	<ul style="list-style-type: none"> • Работник практикуется в работе на станции • Объяснение, почему каждая процедура важна для поддержания Золотых Стандартов Качества • Работник проговаривает, как нужно выполнять процедуры
Контроль	<ul style="list-style-type: none"> • Работник практикуется в работе на станции • Верификация на станции • Обучение работника на всех станциях участка производства или обслуживания с использованием четырехступенчатого метода • Сертификация на участке

При прохождении каждого этапа обучения инструктор по обучению должен использовать лидерские навыки в работе, так как именно они помогают ему доносить нужную информацию до нового работника так, чтобы тот понимал всю важность выполнения или знания той или иной процедуры или стандарта. Именно от инструктора (в частности, от умения им пользоваться лидерскими навыками) зависит, какое впечатление сложится у нового работника о данной работе и возникнет ли у него желание обучаться дальше и познавать что-то новое.

2.3. Разработка и обоснование рекомендаций по совершенствованию лидерских навыков и работы в команде в ресторане «Макдоналдс-кристалл»

Для выявления положительных и отрицательных моментов в процессе обучения работников, то есть работы в команде, составим следующую таблицу.

Таблица 5.

Польза и негативные моменты в процессе обучения работников

Польза

Когда инструктор контролирует работника, он уверен, что они правильно выполняют все процедуры в соответствии с Золотыми Стандартами Качества.

Инструктор приобретает уважение коллег и менеджеров как лидер и пример для подражания.

После окончания обучения на станции работник чувствует уверенность в том, что сможет самостоятельно работать на этой станции и готовить или обслуживать посетителей в соответствии с Золотыми Стандартами Качества.

Инструктор хвалит работника за правильно выполненную процедуру. Работник получает повод гордиться своими успехами.

Негативные моменты

Программа обучения предназначена для разных работников, но не рассчитана на раскрытие их творческого потенциала.

В КЛН/Верификации практически нет вопросов, связанных с точными знаниями тех или иных процедур (время приготовления, сроки хранения, вес готовой упаковки, температура фритюра и т.д.).

Неуверенность работника, прошедшего Сертификацию и начавшего работать самостоятельно, на первых станциях может привести к нарушению ККЧ.

Одному из работников нужно больше времени, чтобы изучить процедуры на разных станциях, а другому меньше.

Посетители замечают, как проходит обучение. Это добавляет мне уверенности в том, что посетители получают продукцию отличного качества, поскольку те, кто ее готовят, знают свое дело.

Для решения поставленных задач, будем опираться на отрицательные моменты, которые выявились в ходе анализа командной работы в ресторане. На их основе и будет выстроена система рекомендаций.

Инструктор играет самую важную роль в обучении работников. В качестве инструктора сотруднику придется проявлять себя с разных сторон, играть различные роли при работе в команде. При этом чрезвычайно важно демонстрировать лидерские навыки.

Ниже представлена схема, которую я предлагаю в качестве основы для устранения возникших отрицательных моментов в аттестации.

Диаграмма 2. – Роли инструктора по обучению

Теперь раскроем каждую из ролей, которой должен придерживаться инструктор по обучению при работе в команде.

Таблица 6

Роли и модели поведения инструктора

Роли инструктора Модели поведения

Эксперт

- Постоянно правильно выполнять все процедуры
- Демонстрировать быструю и четкую работу в часы повышенного спроса
- Объяснять работникам, как и почему выполняются именно эти процедуры на станциях
- Выполнять все обязанности на станциях и объяснять их

Наставник

- Подбадривать и поддерживать ученика
- Контролировать и исправлять его поведение даже после окончания обучения
- Хвалить его за правильную работу
- Отвечать на вопросы, связанные с обучением
- Вдохновлять ученика на улыбку
- Делать обучение увлекательным
- Задавать открытые вопросы

Пример для подражания

- Вдохновлять работников на демонстрацию ценностей Макдоналдс
- Относиться с уважением к посетителям и работникам
- Выполнять все политики, процедуры и стандарты ресторана
- Принимать решения в рамках своих компетенций, не дожидаясь указаний
- Демонстрировать правильные процедуры гигиены и мытья рук в правильное время
- Приходить на работу вовремя
- Поддерживать профессиональный внешний вид: униформа чистая и опрятная, значок, волосы убраны
- Подавать пример другим

Учитель

- Эффективно применять четырехступенчатый метод обучения
- Использовать средства и материалы программы обучения работников
- Обучать ученика правильному выполнению процедур
- Помогать работникам видеть их вклад в работу ресторана
- Ценить и уважать работников
- Выстраивать свой стиль общения и обучения так, чтобы работнику было удобнее
- Проявлять гибкость и принимать правильные решения

Вывод: при использовании этих ролей будут устранены отрицательные моменты в командной работе среди работников ресторана, что позволит повысить производительность труда, качество производимой продукции, уровень гигиены и обслуживание посетителей.

Заключение

В работе была рассмотрена проблема лидерства в командной работе в ресторане «Макдоналдс-кристалл».

По итогам проведенного исследования мною были сделаны следующие выводы:

1) Несмотря на популярность темы лидерства в настоящее время, до сих пор нет четкого определения этого термина. Существующие подходы к его изучению не дают полного представления о сущности лидерства.

2) Во втором разделе была освещена организационно-экономическая деятельность компании «Макдоналдс». На основании материала, изложенного в данном разделе, можно говорить о том, что компания «Макдоналдс» остается лидером на мировом рынке общественного питания. Таких результатов ей удалось достичь за счет сильного бренда и общего объема продаж, который составлял 2011 год 35 млрд. долларов.

3) В следующем разделе рассматриваются основные лидерские навыки инструкторов по обучению и их использование в командной работе. В ходе исследования выяснилось, что данная концепция лидерства имеет свои недостатки:

- Программа обучения предназначена для разных работников, но не рассчитана на раскрытие их творческого потенциала.
- В КЛН/Верификации практически нет вопросов, связанных с точными знаниями тех или иных процедур (время приготовления, сроки хранения, вес готовой упаковки, температура фритюра и т.д.).
- Неуверенность работника, прошедшего Сертификацию и начавшего работать самостоятельно, на первых станциях может привести к нарушению ККЧ.
- Одному из работников нужно больше времени, чтобы изучить процедуры на разных станциях, а другому меньше.

Разработанная в итоге Концепция Ролей инструктора позволит устранить образовавшиеся недочеты и поднять процесс обучения и командную работу на новый уровень и повысить производительность труда, качество производимой продукции, уровень гигиены и обслуживание посетителей.

В заключение хочу сказать, что, по моему мнению, роль лидерских навыков в командной работе с каждым днем становится все более насущной. В современных условиях, когда рынок стремительно развивается, многие компании выходят на внешний рынок, руководитель, который не является лидером, который не имеет за своей спиной сработавшей команды, вряд ли сможет эффективно управлять предприятием.

Список литературы

1. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196.
2. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГБОУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90.
3. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122.
4. Кулакова Т.Н. Использование компетентностного подхода при формировании команды проекта // В сборнике: Экономика и управление: теория, методология, практика труды IV международной научно-технической конференции. 2012. С. 211-215.
5. Лапкина И.А., Ходикова И.В. Потенциал коллектива и команду проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 1. № 12 (55). С. 4-6.

6. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67.
 7. Рыжова Н. Е., Михеев Ю. А. Центр оценки шаг за шагом. Навигатор по разработке и проведению. / Н. Е. Рыжова, Ю. А. Михеев, под ред. Н. Е. Рыжовой – ГК «Институт Тренинга – АРБ Про» – 1-е изд. – СПб., 2015.
 8. Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Комплексный подход к формированию команды проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 1. № 10 (55). С. 16-18.
 9. Смородинова Д.Г. Формирование эффективной команды инвестиционного проекта // Молодой ученый. 2012. № 5. С. 215-217.
 10. Строгонова Я.С., Глушенкова У.Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-94.
 11. Торгашова А.В., Костина Г.Д. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы // Вестник РМАТ. 2017. № 1. С. 38-42.
 12. Управление проектами: фундаментальный курс / Под ред.: В.М. Аньшин, О.Н. Ильяна. М., 2013.
 13. Филаткина М.Д., Филаткина И.Д., Бажин А.С. Особенности формирования команды проекта // Студент. Аспирант. Исследователь. 2017. № 6 (24). С. 111-115.
 14. Флорентин Ш. Создаем эффективную команду управления проектом // Директор информационной службы. 2014. № 8. С. 40.
 15. Хан И.А., Ховалова Т.В. Как создать эффективную команду // В сборнике: Развитие российской экономики: проблемы и перспективы Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса. 2014. С. 712-715.
 16. Цебро Ю.А., Жук С.С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-133.
-
1. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67. [↑](#)
 2. Хан И.А., Ховалова Т.В. Как создать эффективную команду // В сборнике: Развитие российской экономики: проблемы и перспективы Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса.

2014. С. 712-715. [↑](#)

3. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122. [↑](#)
4. Там же [↑](#)
5. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67. [↑](#)
6. Филаткина М.Д., Филаткина И.Д., Бажин А.С. Особенности формирования команды проекта // Студент. Аспирант. Исследователь. 2017. № 6 (24). С. 111-115. [↑](#)
7. Смородинова Д.Г. Формирование эффективной команды инвестиционного проекта // Молодой ученый. 2012. № 5. С. 215-217. [↑](#)
8. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67. [↑](#)
9. Цыганаш С.Е. Роль команды в реализации проектов // В сборнике: Наука. Технология. Производство - 2017. Прикладная наука как инструмент развития нефтехимических производств Материалы Международной научно-технической конференции, посвященной дню Химика и 40-летию кафедры химико-технологических процессов Филиала Уфимского государственного нефтяного технического университета в г. Салавате. 2017. С. 529-530. [↑](#)
10. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67. [↑](#)
11. Заруба Н.А., Бычков Л.Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118-122. [↑](#)

12. Там же [↑](#)
13. Торгашова А.В., Костина Г.Д. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы // Вестник РМАТ. 2017. № 1. С. 38-42. [↑](#)
14. Хан И.А., Ховалова Т.В. Как создать эффективную команду // В сборнике: Развитие российской экономики: проблемы и перспективы Сборник статей участников V Международного научного студенческого конгресса. 2014. С. 712-715. [↑](#)
15. Цыганаш С.Е. Роль команды в реализации проектов // В сборнике: Наука. Технология. Производство - 2017. Прикладная наука как инструмент развития нефтехимических производств Материалы Международной научно-технической конференции, посвященной дню Химика и 40-летию кафедры химико-технологических процессов Филиала Уфимского государственного нефтяного технического университета в г. Салавате. 2017. С. 529-530. [↑](#)
16. Кулакова Т.Н. Использование компетентностного подхода при формировании команды проекта // В сборнике: Экономика и управление: теория, методология, практика труды IV международной научно-технической конференции. 2012. С. 211-215. [↑](#)
17. Цебро Ю.А., Жук С.С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-133. [↑](#)
18. Сабадош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Комплексный подход к формированию команды проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 1. № 10 (55). С. 16-18. [↑](#)
19. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)

20. Строгонова Я.С., Глушенкова У.Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-94. [↑](#)
21. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)
22. Сабашош Л.Ю., Доценко Н.В., Чумаченко И.В. Комплексный подход к формированию команды проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 1. № 10 (55). С. 16-18. [↑](#)
23. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)
24. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)
25. Лапкина И.А., Ходикова И.В. Потенциал коллектива и команду проекта // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2012. Т. 1. № 12 (55). С. 4-6. [↑](#)
26. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и

практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)

27. Строгонова Я.С., Глушенкова У.Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-94. [↑](#)
28. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)
29. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)
30. Строгонова Я.С., Глушенкова У.Г. Процесс формирования команды по управлению проектами с учетом сокращения времени на их выполнение // Студенческий научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством и недвижимостью. 2016. № 1 (2). С. 90-94. [↑](#)
31. Цебро Ю.А., Жук С.С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-133. [↑](#)
32. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ

ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)

33. Там же [↑](#)

34. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)

35. Цебро Ю.А., Жук С.С. Особенности формирования команды проекта // Аспирант. 2016. № 6 (22). С. 132-133. [↑](#)

36. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)

37. Александрович А.В., Данилов Г.А., Базилевич С.В. Формирование и развитие команды проекта // В сборнике: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ материалы IV международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 2-х частях. Омский государственный университет путей сообщения. 2016. С. 191-196. [↑](#)

38. Там же [↑](#)

39. Бояринцев С.А., Грабар А.А. Инновационный подход к управлению и развитию команды проекта // В сборнике: Экономика и банковская система: теория и практика материалы заочной международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВО "Дагестанский государственный университет"; ФГАОУ ВО «Северо-Кавказский федеральный университет»; ФГОБУ ВО «Финансовый Университет при Правительстве РФ». 2016. С. 87-90. [↑](#)

40. Флорентин Ш. Создаем эффективную команду управления проектом // Директор информационной службы. 2014. № 8. С. 40. [↑](#)
41. Матвеева Е.Д. Важность команду в управлении проектами // Бизнес-образование в экономике знаний. 2016. № 2 (4). С. 65-67. [↑](#)