

РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

НАПРЯМИ ІНСТИТУЦІАЛІЗАЦІЇ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

DIRECTIONS OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES PERSONNEL MANAGEMENT LEADERSHIP INSTITUTIONALIZATION

У статті доведено необхідність інституціоналізації лідерства в цілях ефективного управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Визначено сутність поняття інституціоналізації лідерства, обґрунтовано її мету та стратегічні пріоритети. Надано авторське трактування поняття лідерського клімату як базової умови розвитку лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Обґрунтовано організаційно-управлінський аспект інституціоналізації лідерства та його ефективність на підприємствах ресторанного господарства. Надано характеристики інструментарію практичного впровадження лідерства на підприємствах ресторанного господарства у вигляді програми розвитку корпоративних лідерських якостей.

Ключові слова: лідерство, підприємства ресторанного господарства, управління персоналом, стан та ефективність застосування.

В статті доведена необхідність інституціоналізації лідерства в цілях ефективного управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Определена сущность понятия институционализации лідерства, обосновано ее цели и стратегические приоритеты. Предоставлено авторская трактовка понятия лідерского климата как базового условия развития

*лідерства на підприємствах ресторанного хозяйства. Обоснованы организационно-управленческий аспект институционализации лідерства и его эффективность на підприємствах ресторанного хозяйства. Охарактеризованы инструментария практического внедрения лідерства на підприємствах ресторанного хозяйства в виде программы корпоративных лідерских качеств. **Ключевые слова:** лідерство, предприятия ресторанного хозяйства, управления персоналом, состояние и эффективность.*

The article proves the necessity of institutionalization of leadership in order to effectively manage the personnel of restaurant enterprises. The essence of the concept of institutionalization of leadership is determined, its purpose and strategic priorities are substantiated. Author's interpretation of the notion of leadership climate as a basic condition for the development of leadership in restaurant enterprises is given. The organizational and managerial aspect of institutionalization of leadership and its efficiency at restaurant enterprises is substantiated. The characteristics of the practical implementation of leadership in restaurant enterprises are described in the form of a program for the development of corporate leadership qualities.

Key words: leadership, restaurant management, personnel management, status and application efficiency.

УДК 658:331.1

Барна М.Ю.

д.е.н., доцент, перший проректор Львівський торговельно-економічний університет

Бабенко О.М.

аспірант кафедри управління персоналом та економіки праці Полтавський університет економіки і торгівлі

Постановка проблеми. Попри те, що лідерство на сьогодні ще не набуло якостей і властивостей рівня стратегії або моделі ефективного управління персоналом підприємств, результатами чисельних досліджень і практикою функціонування суб'єктів бізнесу все більш переконливо доводиться існування відповідних зв'язків і взаємовпливів між впровадженням лідерства, реалізацією лідерського потенціалу, високоефективною працею персоналу та розвитком підприємств. Наявність у структурі персоналу працівників, які мають лідерські якості, їх ідентифікація, розвиток і використання в цілях позитивного впливу на колектив раціонально доповнює процес управління персоналом, адміністративну компоненту мотивації праці, дозволяє згуртувати колектив навколо реалізації місії, досягнення стратегічних і тактичних завдань функціонування і розвитку підприємств та їх об'єктів ресторанного господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських вчених, які зробили вагомий внесок у становлення та розвиток знань про лідер-

ство та його роль у розвитку підприємств, слід відзначити таких науковців, як: С. Бойко, Л. Борщ, М. Мартненко, В. Міляєва, С. Нестуля, О. Нестуля, Л. Скібіцька, Г. Старовойтова та ін.

Постановка завдання. Завданнями статті є ідентифікація напрямів інституціоналізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

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

Йдеться, по-перше, про розуміння такого поняття, усвідомлення його якісних характеристик та особливостей працівниками, ролі в управлінні персоналом та розвитку підприємства; по-друге, включення інструментів, підходів та засобів управління лідерством у документи внутрішнього користування на підприємстві; по-третє, формування

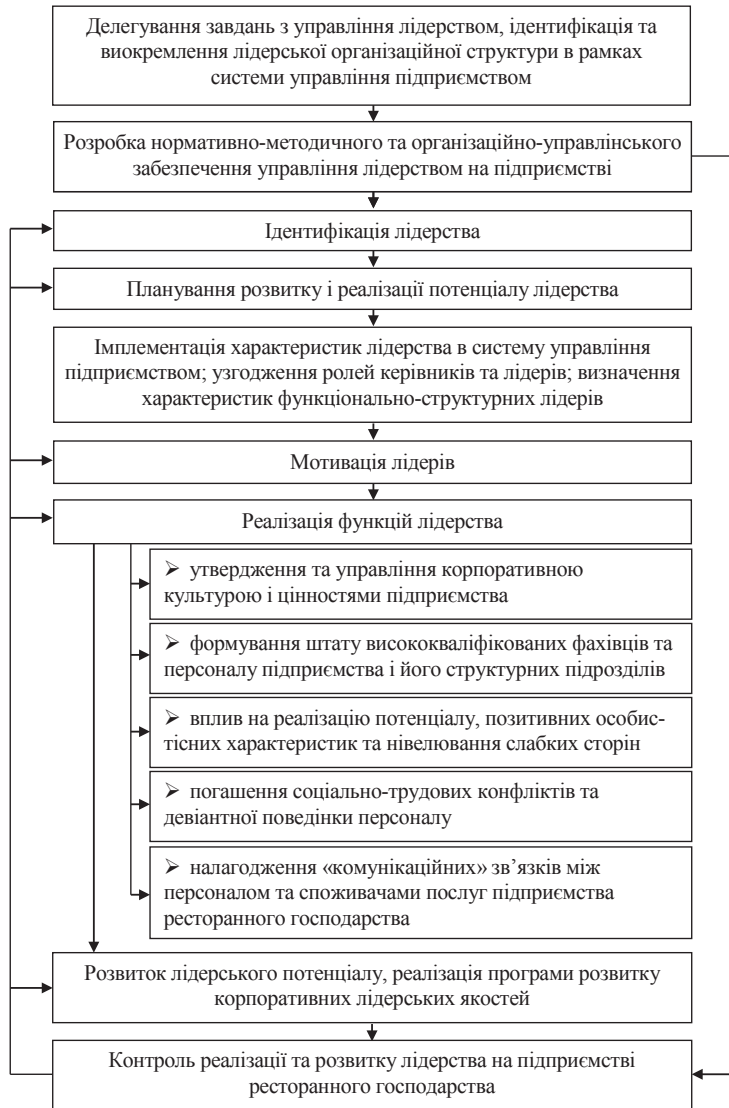


Рис. 1. Методична послідовність впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства

внутрішнього нормативно-методичного забезпечення планування, управління і моніторингу стану лідерства на підприємстві, оцінювання його ефективності і впливу на результати господарювання; по-четверте, включення в систему управлінських бізнес-процесів заходів з організації формування і реалізації лідерського потенціалу; по-п'яте, впровадження практики спостереження і контролю за станом використання лідерства на підприємстві, його структурою і ефективністю, процесами навчання і підвищення кваліфікації персоналу і т. ін.

Без належної інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства ускладнюються можливості відносно якісного моніторингу та управління лідерством, використання його переваг, недопущення неконтрольованих процесів розвитку лідерства і його можливого деструктивного

впливу на управління персоналом і соціально-економічну ефективність праці. Пропонована методична послідовність інституціалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства наведено на рис. 1. Цей процес має починатися з розуміння необхідності вести відповідну роботу у цьому напрямі на підприємстві. Відтак, власник (генеральний керівник) має делегувати цільові завдання з управління лідерством на відповідного функціонального керівника у сфері управління персоналом (начальнику відділу кадрів, керівнику відділу з управління персоналом чи директору з управління персоналом, фахівцю з кадрів тощо). Делегування має включати комплекс завдань, пов'язаних з аналізом, плануванням, організацією, мотивацією та контролем ефективності реалізованих заходів, включно з оцінюванням наслідків впливу лідерства на ефективність і продуктивність праці.

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

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

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

Наступним етапом пропонуваної вище послідовності є розробка нормативно-методичного та організаційно-управлінського забезпечення управління лідерством. Сформоване нормативно-методичне

забезпечення слугуватиме інструментом, за допомогою якого на підприємствах ресторанного господарства періодично здійснюватиметься ідентифікація стану, аналіз властивостей та характеристик лідерства, оцінюватиметься міра реалізації потенціалу лідерства, вплив лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємства.

Своєю чергою, організаційно-управлінське забезпечення необхідне для організації відповідної системи керування та управління розвитком і використанням потенціалу лідерства на підприємствах галузі. Володіючи таким забезпеченням, відповідальний фахівець або група осіб матиме можливості для безпосередньої ідентифікації лідерства на підприємствах, а також здійснення планування формування і, в подальшому, ефективної реалізації потенціалу лідерства в цілях розвитку ресторанних комплексів.

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

Наступним етапом впровадження лідерства має стати належна їх мотивація, передусім щодо розвитку і використання лідерських якостей, а також відносно власної високоєфективної праці, що, окрім виконання штатно-функціональних обов'язків і завдань, зосереджена й над реалізацією базових функцій лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Ми вважаємо, що такими головними функціями лідерства мають стати: утвердження та управління корпоративною культурою і цінностями підприємства; формування штату висококваліфікованих фахівців; вплив на реалізацію позитивних особистісних характеристик та нівелювання слабких сторін; погашення соціально-трудових конфліктів; налагодження «комунікаційних» зв'язків між персоналом та споживачами послуг підприємства ресторанного господарства. Аргументами щодо такого складу функцій слугувало наступне.

Так, визначальною слід вважати роль лідерів у створенні та управлінні розвитком корпоративної культури та цінностей підприємства. Такі властивості, маючи нематеріальний характер, складно сформувати і нав'язати працівникам в адміністративному порядку. Відтак, тут потрібен неформальний, дружній та міжособистісний підхід. Таку функцію та її завдання значно в більшій мірі можливо реалізувати через лідерів у трудовому колективі. Причому функції лідерства тут різноманітні та залежать від сформованого типу організаційної культури.

Лідери, маючи здатність краще впливати на колектив, одночасно спроможні краще усвідомлювати та швидше ідентифікувати працівників з професійно-кваліфікаційними та соціо-психологічними характеристиками, що в найбільшій мірі підходять в поточний момент часу підприємству чи його трудовому колективу. Відповідно, у процесі управління персоналом підприємств ресторанного господарства роль лідера також визначається його зусиллями з відбору кваліфікованих кандидатів у колектив. Додамо, що саме неформальний лідер здатен найбільш достовірно визначити чи підходить фахівець і на скільки швидко він зможе адаптуватися в колективі.

Іншою функцією лідерства є позитивний вплив на трудовий колектив. Як показує досвід, такі особи здатні ідентифікувати, а також підсилити позитивний вплив на сильні сторони працівників підприємства і в той же час вказати на їх слабкі місця і підказати яким чином доцільно мінімізувати, а, можливо, й у повній мірі нівелювати.

Але, попри слабкі сторони, ефективність праці, особливо на підприємствах ресторанного господарства, де наявний безпосередній контакт зі споживачем, значною мірою може послаблюватися наявністю в колективі соціально-трудових конфліктів. У цьому аспекті роль лідерів також неоціненна. Працівники, які користаються визнаним авторитетом, здатні управляти соціальними конфліктами, виконуючи роль судді чи посередника в залежності від характеру конфліктної ситуації та особистих характеристик її учасників. Завдання лідера в управлінні соціальним конфліктом полягає в послідовному конструктивному впливі на конфліктну ситуацію, на її безпосередніх учасників і на характер взаємовідносин усіх задіяних та зацікавлених суб'єктів.

Особливою для підприємств ресторанного господарства і не менш важливою, ніж попередні функції, потрібно вважати таку функцію лідерства, як налагодження і розвиток «комунікації» між персоналом та споживачами послуг. По-перше, мова йде про ті категорії та посади працівників, які в процесі надання послуг безпосередньо контактують зі споживачами і попри якісне обслуговування їм ще необхідні лідерські якості, здатні позитивно налаштувати до себе споживачів послуг. По-друге, лідер здатен позитивно впливати на інших працівників в частині певних дій і поведінки, які забезпечують підвищення рівня лояльності споживачів послуг до підприємства. По-третє, якостям лідерів також властива й така природня ознака як ділова (підприємницька) «жилка», що дозволяє їм краще розуміти поведінку споживача і способи маркетингового впливу на нього. Відтак, саме лідер здатен позитивно налаштовувати персонал на «комунікацію» зі споживачем і забезпечувати її планомірний поступальний розвиток, що загалом позитивно позначається як на збільшенні числа споживачів, зрос-

танні продуктивності праці, так і впливі лідерства на покращення ефективності управління персоналом і підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства ресторанного господарства.

Наступним етапом після реалізації функцій лідерства нами визначений розвиток лідерського потенціалу, а також реалізація програм розвитку корпоративних лідерських якостей. Власне, як показує досвід підприємств, які на сьогодні успішно реалізують програми лідерства (зокрема, в економічно розвинених державах), інвестиції в людський капітал виявилися в рази ефективнішими, ніж у модернізацію техніко-технологічної бази виробництва. Підставою для такого висновку стало те, що, з однієї сторони, виробничими потужностями управляє персонал, а, з іншої, – високий рівень залученості персоналу в зміни та перетворення, в процеси прийняття рішень та оптимізацію техніко-технологічних процесів позитивно позначаються на бізнес-результатах. Важливими аспектами тут стають, по-перше, міра охоплення всього штату персоналу та, по-друге, швидкість залучення працівників до таких процесів. Відповідно, саме лідерство, зокрема системний підхід до управління лідерством, здатний вирішувати такого роду неординарні та складні завдання, оскільки системне управління лідерством дозволяє задіяти керівників усіх рівнів, створити сильну управлінську команду, здатну включити увесь персонал до високоєфективної праці.

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

Висновки з проведеного дослідження. Для належного впровадження лідерства в систему управління персоналом підприємств ресторанного господарства необхідна його інституціалізація, що передбачає закріплення в рамках корпоративних норм, прав, стандартів і т. ін. формалізації та впорядкування процесів, пов'язаних з управлінням і використанням лідерства на підприємстві. Метою інституціалізації лідерства має стати забезпечення належного рівня керованості процесів становлення, розвитку, впровадження в систему управління персоналом і ефективного використання лідерства для

підвищення ефективності праці і ролі лідерства в розвитку підприємства, а головними цільовими орієнтирами – зростання ефективності праці, формування лідерського клімату, зростання професійно-функціональної мобільності персоналу, підвищення адаптивної здатності персоналу, зростання комунікативності та забезпечення зворотного зв'язку від працівників до керівництва, активне застосування фасилітації при прийнятті управлінських рішень, уможливлення оцінювання стану та ефективності реалізації лідерства.

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

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бойко С. Політичне лідерство в Україні: генезис і динаміка розвитку / С. Бойко // Політичний менеджмент. – 2011. – № 6. – С. 91-100.
2. Борщ Л. В. Економічні засади та інноваційні технології формування й використання лідерського потенціалу / Л. В. Борщ // Економіка та право. – 2012. – № 12. – С. 20-28.
3. Мартиненко М. М. Люди як елемент організації: поведінка, влада, лідерство / М. М. Мартиненко // Основи менеджменту : підручник. – К.: Каравела, 2008. – 424 с.
4. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – № 1. – С. 34-40.
5. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології XXI ст. / С. І. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – Серія: Економічні науки. – 2010. – № 40. – С. 77-83.
6. Нестуля О. О. Лідерство за визначенням «артхашастри» Каутільї / О. О. Нестуля // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Серія: Економічні науки. – 2012. – № 2 (53). – С. 112-119.
7. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учб. л-ри, 2009. – 192 с.
8. Старовойтова Г. М. Харизматичне лідерство як предмет соціально-філософського розгляду / Г. М. Старовойтова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Серія: Гуманітарні науки. – 2012. – № 2. – С. 84-90.