

Бабенко О. М.,

аспірант, Вищий навчальний заклад Укоопспілки "Полтавський університет економіки і торгівлі", м. Полтава

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. У статті розроблено методичну послідовність (логіку) аналізу реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. Наведено результати аналізу стану лідерства на підприємствах ресторанного господарства за результатами анкетного опитування працівників підприємств цього виду економічної діяльності. Ідентифіковані такі параметри лідерства, як чисельність лідерів на підприємствах ресторанного господарства, їх статеві-вікові та управлінські характеристики, міра охоплення та реалізації потенціалу за функціями лідерства, охоплення елементів лідерства, рівня сприятливості умов формування та реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства, перешкоди реалізації лідерства, ставлення персоналу підприємств до лідерів, причини несприйняття лідерства, рівень реалізації потенціалу лідерства на підприємствах ресторанного господарства. Зроблені висновки відносно удосконалення системи управління лідерством на підприємствах ресторанного господарства.

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

Babenko O. O.,

Postgraduate, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Poltava

CHARACTERISTICS OF THE STATE AND EFFICIENCY OF LEADERSHIP APPLICATION IN THE MANAGEMENT OF PERSONNEL OF RESTAURANT ENTERPRISES

Abstract. In the article the methodical sequence (logic) of the analysis of the implementation of leadership in the management of personnel of enterprises of the restaurant industry is developed. The results of the analysis of the state of leadership in restaurant enterprises are presented based on the results of a questionnaire survey of employees of enterprises of this type of economic activity. Identified such leadership parameters as the number of leaders in restaurants, their gender-age and management characteristics, the extent of reaching and implementing the potential of leadership functions, the coverage of leadership elements, the level of favorable conditions for the formation and implementation of leadership in restaurant enterprises, obstacles to leadership, the attitude of enterprise staff to leaders, the reasons for the lack of leadership, the level of implementation of leadership potential in restaurant industry. Conclusions are made regarding the improvement of the management system of leadership in restaurant enterprises.

Keywords: leadership, restaurant management, personnel management, state and application efficiency.

Постановка проблеми. В умовах зростання рівня конкуренції, інтелектуалізації економічних відносин та певного послаблення в зв'язку з цим значимості традиційних факторів виробництва для забезпечення економічного розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємств все більше актуалізується завдання посилення ролі й використання можливостей економічних методів управління, виникає необхідність стратегічно мислити та управляти, застосовуючи найкращі методи

управління з вітчизняного досвіду, та адаптувати прогресивні надбання закордонних досягнень.

Успішне функціонування вітчизняних підприємств дедалі більше пов'язане з впровадженням нових методів управління, що орієнтуються на нові механізми активізації трудової поведінки колективів, впровадження сучасних методів керівництва, застосування лідерства. Таким чином, провідною ідеєю розвитку підприємств стає розуміння того, що класичні методи менеджменту (управління)

доцільно доповнювати застосуванням принципів лідерства. Адже глобалізація, комп'ютеризація та інформатизація діяльності, необхідність швидкого реагування на зміну ринкової ситуації та вплив внутрішніх і зовнішніх чинників призводять до значно вищої відповідальності управлінців за результати власних рішень та функціонування і розвиток суб'єкта бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед українських вчених, які зробили вагомий внесок у становлення та розвиток знань про лідерство 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 оцінювання характеристик стану та ефективності застосування лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якісні методи аналізу лідерства дозволяють більш ефективно вирішувати такі завдання, як вивчення іміджу лідера, його основних раціональних та емоційних складових іміджу, переваг та недоліків; виявлення специфіки та типових моделей поведінки лідера і його впливу на персонал; вивчення основних стимулів та бар'єрів для реалізації лідерства; виявлення нереалізованих потреб працівників у відносинах із лідером; тестування можливостей застосування різного роду поведінки, стилів і підходів до лідерства, функцій та відносин лідера з підлеглими; тестування концепції реалізації нових програм лідерства.

В економічній та соціологічній літературі можна відшукати доволі багато підходів до обрання найбільш раціонального підходу чи методу аналізу, формування відповідного методичного апарату, визначення методичної послідовності, безпосереднього проведення аналізу та опрацювання його результатів, формування висновків і розробки стратегії та політики вибудування та впровадження необхідної підприємству моделі лідерства. Відомо, що чи не найбільшого поширення в царині методології лідерства набула концепція “7-С”, елементами якої є (1) стратегія, (2) структура, (3) система цінностей, (4) стиль взаємовідносин на підприємстві, (5) склад персоналу, (6) сума навичок, (7) система управління. За наведеними складовими, власне, і рекомендується проведення опитування персоналу в цілях подальшого формування висновку відносно інтегральної характеристики лідерства на підприємстві.

Відомими є й інші підходи до формування базових засад методики оцінювання й аналізу лідерства на підприємствах та в організаціях. Позаяк найбільш доречною в таких цілях є послідовність, наведена нами на рис. 1. Для збору та подальшого опрацювання даних, необхідних для оцінювання характеристик лідерства на аналізованих нами підприємствах ресторанного господарства (на прикладі Полтавської

області), було розроблено анкету, питання якої об'єднані у чотири блоки у відповідності до етапів запропонованої вище послідовності аналізу.

Відповідне опитування здійснювалося серед працівників аналізованих підприємств ресторанного господарства у травні-грудні 2016 року. Було прийнято рішення відносно оптимальності вибірки в обсязі 62 респонденти - щодо загальної вибіркової сукупності (чисельність зайнятих у виді економічної діяльності “Тимчасове розміщування й організація харчування” у Полтавській області) складає не менше 5 %), то похибка такого опитування становила не більше 1 %.

Встановлено, що персонал аналізованих підприємств ресторанного господарства ідентифікує доволі велику чисельність лідерів. Так, загалом це 10,9 % від усієї чисельності працівників підприємств. На нашу думку, це пояснюється особливостями аналізованого виду економічної діяльності. Такими, зокрема, є творчий характер виконуваних робіт, порівняно велика частка управлінського персоналу, що здійснює різноманітні функції управління, важливість командної роботи, що згуртовує персонал та виокремлює працівників із лідерськими і управлінськими якостями.

Закономірно, що в структурі персоналу підприємств ресторанного господарства найбільша частка лідерів припадає на керівників – 11 осіб, що складає лише 6,3 % від всього персоналу. Водночас безпосередньо в структурі керівників частка лідерів становить 45,8 %, що, на нашу думку, слід вважати високим значенням, коли майже кожен другий керівник сприймається персоналом підприємства як лідер.

Позитивно, що лідери присутні й у такій категорії персоналу підприємств ресторанного господарства, як фахівці. Загалом респонденти виокремили п'ять таких осіб, але безпосередньо в структурі фахівців частка лідерів становила 38,5 %. Це засвідчує високу схильність фахівців підприємств до прояву лідерських навичок. Позитивно, що лідери присутні і серед службовців. Хоча частка працівників з такими характеристиками становила лише 8,3 %, все ж вважаємо такий стан справ позитивним.

Зауважимо, що на аналізованих підприємствах доволі високою є частка жінок-лідерів – 47,4 %, що знову ж таки обумовлене специфікою підприємств галузі, де часто необхідний творчий креативний підхід до організації ресторанного бізнесу, впровадження відповідних технологій, організації приміщень та безпосередньо ресторанної зали і т. ін. Та все ж частка чоловіків-лідерів переважає і становить 52,6 %.

На аналізованих підприємствах ресторанного господарства найбільша частка лідерів (47,4 %) перебуває у віці 36-59 років, що можна розцінювати як позитивне, оскільки сюди потрапили особи з достатньо значним життєвим та професійним досвідом, а також високою є частка молодих лідерів – у віці 23-35 років, яка становить 31,6 %. Відтак, у підприємств є можливості до реалізації потенціалу лідерства, його подальшого розвитку по мірі реалізації професійної кар'єри працівників та їх подальшого професійно-кваліфікаційного зростання.



Рис. 1. Методична послідовність (логіка) аналізу реалізації лідерства в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства

Як можна спостерігати, на аналізованих підприємствах ресторанного господарства наявне як формальне, так і неформальне лідерство. Проте частку останнього (42,1 %) розцінюємо як дещо завищено, оскільки неформальне лідерство об'єктивно менш контрольоване з боку керівництва підприємства. Тому підприємствам потрібно або "перевести" частину неформального лідерства у формальне, або реалізувати ефективні програми (заходи) з високо-ефективного управління лідерами.

Для аналізованих підприємств характерним стало й те, що на них у більш-менш рівномірній мірі застосовуються всі стилі лідерства: авторитарний (42,1 %), демократичний (31,6 %) та ліберальний

(26,3 %). Вважаємо це позитивним аспектом, який дозволяє комплексно впливати на підлеглих і колег по роботі, знаходячи всі можливі підходи для впливу на персонал.

Аналогічний висновок робимо й за стилями поведінки лідерів, де 36,8 % припадає на директивний, 31,6 % на наставницький, 21,1 % на підтримуючий та 10,5 % на делегуючий стилі. На наш погляд, така структура доволі раціональна і свідчить про хороші передумови реалізації та впливу лідерства на управління персоналом підприємств ресторанного господарства. Більше того, 72,6 % працівників визначили рівень охоплення впливу лідерів на колектив підприємства як 75-99 %.

Втім, існують і недоліки в стані сформованості та поширенні лідерства на аналізованих підприємствах. Зокрема, такі характеристики, як толерантність та довіра до персоналу, виявилися низькими (5,87 та 6,84 бали відповідно (при максимальному значенні в 10 балів)). На нашу думку, ці недоліки слід виправляти, оскільки без зазначених характеристик складно в повній мірі позитивно впливати на персонал і управляти ним.

Водночас позитивно, що на підприємствах ресторанного господарства у повній мірі реалізуються такі характеристики лідерів, як емоційність та активність (9,35), ініціативність та рішучість (8,87), бачення перспектив розвитку підприємств (8,03). Посередні значення отримали повага персоналу (7,35) та надихання персоналу до роботи (7,84). Вважаємо, що ці тенденції потрібно виправляти.

Додамо сюди й такий недолік, як недостатнє охоплення лідерами підприємств таких функцій управління, як функція аналізу (37,4 %), планування (41,3 %), а також контролю (62,4 %). Ці недоліки стану лідерства на аналізованих підприємствах також потрібно виправляти.

У контексті функцій лідерства виявлено, що на аналізованих підприємствах ресторанного господарства в найбільшій мірі охопленими діяльністю лідерів виявилися функції: адміністративна (8,52) та представницька (7,68), а найменш охопленою – політична (4,19). Відтак, на аналізованих підприємствах не в повній мірі реалізується одна з найважливіших функцій лідерства щодо встановлення цілей і основної лінії поведінки групи шляхом вказівок згори від керівництва чи безпосереднього лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень).

Як показали результати аналізу, решта лідерських функцій також не в повній мірі охоплені на аналізованих підприємствах, що потрібно вважати суттєвим недоліком. Йдеться, зокрема, про експертну (коли лідер є особою, до котрої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця), регулюючу (коли коригування особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд) та випробувальну (коли впроваджуються нові підходи до взаємодії персоналу та управління ним) функції.

Закономірно, що потенціал більшості функцій лідерства на аналізованих підприємствах реалізований у меншій мірі, ніж рівень їх охоплення. Проте спостерігається надмірна диференціація реалізації потенціалу за такими функціями, як адміністративна, регулятивна та експертна. При цьому низьким рівнем реалізації потенціалу характеризуються політична та випробувальна функції. Відповідно, ефективність реалізації цих функцій лідерства є недостатньою. Таким чином, керівництву підприємств необхідно реалізувати політику, спрямовану на підвищення ефективності реалізації зазначених функцій.

Дещо низькими, а через це й неприйнятними потрібно вважати і реалізацію окремих елементів лідерства на підприємствах ресторанного

господарства Полтавської області. Йдеться, зокрема, про формування корпоративної культури (6,06 бала), прийнятність стилю управління (6,09), оптимізацію кадрів та розвиток персоналу (6,45).

Вважаємо ці елементи важливими завданнями в системі реалізації лідерського потенціалу підприємств. Відповідно, керівництву суб'єктів ресторанного бізнесу необхідно реалізувати ефективні заходи на шляху до підвищення ефективності реалізації даних елементів лідерства. Причому така політика має впроваджуватися диференційовано, залежно від міри реалізації відповідних елементів на підприємствах різних розмірів. Зокрема, для мікропідприємств ресторанного бізнесу важливо підсилити такі елементи лідерства, як оптимізація кадрів та розвиток персоналу, прийнятність стилю управління; малих підприємств – прийнятність стилю управління, формування корпоративної культури; середніх підприємств – формування корпоративної культури, оптимізація кадрів та розвиток персоналу.

Передумови для покращення зазначених елементів існують, адже працівники підприємств визначають наявне на підприємствах середовище щодо формування та реалізації лідерства як загалом сприятливе. Так вважають 48,4 % опитаних.

При цьому ще 24,2 % вважають середовище абсолютно сприятливим. Лише 17,7 % респондентів визначили середовище реалізації лідерства як сприятливе, але з великою кількістю перешкод. Очевидно, керівникам підприємств потрібно детальніше вивчити ситуацію з перешкодами формування і реалізації лідерства, аби в найближчій перспективі їх повністю усунути. Наразі головними вадами реалізації лідерства на підприємствах ресторанного господарства Полтавської області залишаються авторитарний стиль керівництва (рівень цієї перешкоди для середніх підприємств галузі становив 0,42 (за шкалою 0-1), мікропідприємств – 0,29, малих підприємств – 0,25), недостатність кваліфікованих кадрів (0,57 для мікропідприємств), недостатність підготовки і розвитку кадрів (0,25 для малих підприємств, 0,21 для середніх підприємств).

Дещо слабшими, втім все ж наявними перешкодами реалізації потенціалу лідерства на підприємствах ресторанного господарства також залишаються відсутність належної мотивації персоналу, технологічна ізоляваність працівників та недостатність комунікації між ними, висока зайнятість. Відтак, констатуємо, що важливий напрям реалізації лідерства на підприємствах галузі тісно пов'язаний із підготовкою кваліфікованих кадрів і розвитком персоналу.

Цьому сприяє й загалом позитивне ставлення на підприємствах до лідерів. Так, 59,7 % опитаних у більшій мірі позитивно сприймають формальних лідерів та 54,8 % – неформальних.

Ще 30,6 % повністю сприймає і підтримує неформальних лідерів та 20,9 % – формальних. Показники несприйняття лідерства виявилися доволі низькими: повністю негативно ставиться до неформального лідерства 3,3 % респондентів, а в більшій мірі негативно – 4,8 % для неформального та 3,3 %

формального лідерства. Вважаємо хороше ставлення персоналу до лідерів позитивним аспектом і необхідною передумовою для накопичення і в подальшому ефективного використання його потенціалу.

Та все ж часткове несприйняття лідерства на підприємствах ресторанного господарства області наявне. Аналіз його причин дав такі результати. Головними чинниками, які до цього призводять, є неоднакове ставлення керівництва до персоналу (20,9 %), несправедливий розподіл обов'язків (19,4 %) та несправедлива винагорода за працю (16,1 %).

Сумарно названі три чинники більш ніж на 50 % визначають причини несприйняття лідерства, що вагомо. Відтак, керівникам підприємств потрібно більшу увагу приділити взаємовідносинам "керівник – підлеглий" і максимально технологічно стандартизувати ці процеси. Такі заходи сприятимуть підвищенню рівня довіри і позитивному ставленню до лідерів. Водночас ефективність реалізації потенціалу лідерства на аналізованих підприємствах ресторанного господарства доволі висока. Зокрема, 62,9 % опитаних визначили рівень реалізації потенціалу лідерства як високий (75-99 %). Втім, достатньо високий відсоток залишилося й тих, що вважають ефективність реалізації потенціалу лідерства низькою. Зокрема, 17,7 % персоналу підприємств оцінює міру реалізації потенціалу на рівні 20-49 %. Це свідчить про те, що недоліки у такій роботі все ще залишаються.

Про відповідні прогалини більш детально свідчать результати опитування відносно рівня реалізації потенціалу за характеристиками лідерства. Зокрема, встановлено, що керівництву підприємств незадовільними потрібно визнати такі характеристики лідерів, як зацікавленість у зростанні організації (35,65 %), делегування повноважень (38,39 %), визнання досягнень всіх працівників (45,16 %), здатність до співпраці (46,13 %), інноваційність і схильність до ризику (49,19 %).

Власне, такі недоліки, якими наділені лідери підприємств, і призводять до формування в персоналі недовіри як до формальних, так і до неформальних лідерів, не дозволяють у повній мірі реалізувати потенціал лідерства та його позитивний вплив на ефективність управління персоналом підприємств. Вважаємо, що це також є однією з причин все ще невисоких характеристик впливу лідерства на ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства. Так, встановлено, що в найбільшій мірі позитивно позначається реалізація потенціалу лідерства на впровадженні на практиці креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу (33,9 % опитаних вважає, що лідерство на понад 70 % позитивно позначається на цій характеристиці), а також зміцненні конкурентоспроможності послуг підприємств (відповідний показник становив 14,5 %) (табл. 1).

Таблиця 1

Результати оцінювання впливу лідерства на ефективність управління персоналом та розвиток підприємств ресторанного господарства Полтавської області станом на початок 2017 р., %

Підприємства	Напрями ефективності				
	психофізіологічна працездатність, продуктивність праці та економічна активність персоналу	реалізація креативних здібностей персоналу та інтелектуального капіталу	професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу	конкурентоспроможність послуг	соціально-трудова компонента корпоративної культури
Додаткового впливу не спостерігається	9,7	3,2	27,4	-	11,3
Лідерство позначається, але у доволі малій мірі (сприяє приросту рівня до 15 %)	67,7	12,9	51,6	24,2	35,5
Лідерство позначається, але в середній мірі (сприяє приросту рівня на 16-35 %)	17,7	22,6	17,7	25,8	20,9
Лідерство доволі значимо позначається (сприяє приросту рівня на 35-70 %)	4,8	27,4	3,2	35,5	32,3
Лідерство визначає приріст рівня на понад 70 %	-	33,9	-	14,5	-

Натомість потрібно констатувати про низьку ефективність впливу лідерства на професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу. Зокрема, на низький (до 15 %) вплив лідерства на цю характеристику вказали 79 % опитаних. На жаль, немає наразі на аналізованих підприємствах ресторанного господарства належного впливу лідерства і на продуктивність, ефективність праці та психофізіологічну готовність до праці (низький (до 15 %) рівень впливу лідерства на цю характеристику визначили 67,7 % опитаних та ще 9,7 % вказали на відсутність такого зв'язку). Слабо позначається лідерство і на покращенні соціально-трудової компоненти корпоративної культури підприємств, зокрема так вважає майже половина (46,8 %) опитаних.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, є підстави до висновку, що визначені недоліки знижують ефективність та здатність підприємств реалізувати вплив лідерства на управління персоналом і мають стати головними напрямками та стратегічними пріоритетами для керівників підприємств відносно реалізації дієвої політики, спрямованої на значно більш ефективне використання лідерства відносно управління персоналом. У значній мірі недостатньо ефективне функціонування підприємств ресторанного господарства обумовлене недостатньою реалізацією потенціалу лідерства. Хоча на підприємствах й наявні позитивні висліди, за багатьма аспектами лідерства спостерігаються недоліки, над усуненням яких слід працювати.

ЛІТЕРАТУРА

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 В. Р. Міляєва // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – № 1. – С. 34-40.

5. Нестуля С. І. Емоційне лідерство – новий напрям у лідерології ХХІ 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.

REFERENCES

1. Boyko, V. V. (2011), *Politychne liderstvo v Ukraini: henezys i dynamika rozvytku, Politychnyy menedzhment*, № 6, s. 91-100.
2. Borshch, L. V. (2012), *Ekonomichni zasady ta innovatsiyni tekhnolohiyi formuvannya y vykorystannya liders'koho potentsialu, Ekonomika ta pravo*, № 12, s. 20-28.
3. Martynenko, M. M. (2008), *Lyudy yak element orhanizatsiyi: povedinka, vlada, liderstvo, Osnovy menedzhmentu*, Kyiv, Karavela.
4. Milyayeva, V. R. (2014), *Rozvytok liders'koho potentsialu v protsesi formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti kerivnykiv navchal'nykh zakladiv, Visnyk Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, № 1, s. 34-40.
5. Nestulya, S. I. (2010), *Emotsiyne liderstvo – novyy napryam u liderolohiyi XXI st., Naukovy visnyk Poltav'skoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy*, Seriya: Ekonomichni nauky, № 40, s. 77-83.
6. Nestulya, O. O. (2012), *Liderstvo za vyznachenym "artkhashasty" Kautil'yi, Naukovy visnyk Poltav'skoho universytetu ekonomiky i torhivli*, Seriya: Ekonomichni nauky, № 2(53), s. 112-119.
7. Skibits'ka, L. I. (2009), *Liderstvo ta styl' roboty menedzhera*, Kyiv, Tsentr uchb. l-ry.
8. Starovoytova, H. M. (2012), *Kharyzmatychnе liderstvo yak predmet sotsial'no-filosofs'koho roz'hlyadu, Visnyk Donets'koho natsional'noho universytetu ekonomiky i torhivli im. M. Tugan-Baranov'skoho, Seriya: Humanitarni nauky*, № 2, s. 84-90.