

ЛІДЕРСТВО В УМОВАХ ЗМІН

В умовах змін особливої актуальності набуває питання ефективного застосування лідерства на підприємствах ресторанного бізнесу. Пояснюється це тим, що ефективність їх діяльності залежить від того, наскільки успішно розроблена стратегія, як здійснюється керівництво підприємством, які лідерські особливості характерні для керівника, які дії необхідні для збереження підприємства в період змін, персоналу в робочому режимі, як у теперішній час, так і у довгостроковій перспективі, а в цілому сприятиме отриманню конкурентних переваг.

У теорії менеджменту лідерство в умовах змін трактується, як здатність впливати на людей і надихати колектив для збереження ефективності і залучення співробітників. Керівникові важливо розуміти, як зовнішні зміни впливають на думки, почуття і поведінку колективу. Лідерство в таких умовах має на увазі дії або комунікацію лідера, наприклад, зміна графіку роботи, зарплати, програми для роботи тощо. Досить часто в процесі організації роботи персоналу менеджери вважають, що працівники звикнуть до змін і з часом зрозуміють, що так краще. Проте, поки працівники пристосовуються до змін, підприємство втрачає ефективність персоналу, прибуток і лояльність споживачів. Побудова дієвої комунікації дозволяє утримати та залучити співробітників, отримати їхню довіру, зміцнити відносини з колективом.

У сучасних умовах практично всі підприємства проходять через п'ять станів прийняття ситуації, які відбиваються у реакції на зміни: 1) заперечення; 2) опір; 3) аналіз; 4) пошук вигоди; 5) прийняття. До моменту прийняття зміни попередні чотири етапи співробітник перебуває в непродуктивному стані. Одна з головних причин подібного стану – непоінформованість, що викликає у співробітника песимізм, сумніви і переживання. У свою чергу, поінформованість створює довіру, що це кращий варіант дій із можливих, створює розуміння з боку співробітників. Особливість комунікації в умовах змін – це не замовчування проблем, а саме їх обговорення і робота із запереченнями.

Перехід до стану, який надає сили і відкриває нові можливості, містить у собі наступні етапи: важливо оцінити реальність; переглянути факти, цифри і визнати, що ситуація змінилася; визнати відповідальність за свої дії; почати думати про нові рішення; приступити до реалізації плану. Якщо прийняте рішення не результативне, необхідно знову повернутися до етапу пошуку нових рішень.

Досвід управління змінами на рівні персоналу та підприємства дозволяє виділи такі етапи:

1. Поінформованість. Кожному співробітнику важливо одержати відповідь на ключові питання в період змін: у чому суть змін; чому вони відбуваються; які наслідки, якщо їх не здійснювати; навіщо це особисто кожному співробітнику, у чому його зацікавленість?

Вирішення цих питань необхідно з метою недопущення ситуації неввіреного трактування змін і виникнення стереотипів, які доведеться усувати керівнику.

2. Бажання. Керівник повинен надати персоналу розуміння в наступних питаннях: як цілі змін підприємства пов'язані з їхніми особистими цілями; яка персональна мотивація буде підтримувати зміни; яка мотивація від керівництва бути застосовуватися під час змін?

3. Знання. Коли персонал готовий до змін, він повинен знати, що для цього робити: що і як повинно змінитися в діяльності конкретного співробітника і підприємства в цілому; які інструменти необхідні для зміни та як їх застосовувати?

4. Здатність. Персоналу в умовах змін необхідна підтримка лідера. Важливими при цьому є відповідність вимогам: здійсненність змін; реальність змін; володіння співробітниками потрібними навичками і способами поведінки або цьому необхідно вчитися.

5. Закріплення. В процесі провадження змін, як в будь-якій діяльності, необхідні точки контролю. Важлива прив'язка змін до конкретних співробітників і розуміння ними щодо індивідуальної значущості змін; які є негативні наслідки змін; яка система звітності про проведені зміни.

Експерти стверджують, що в період змін виграють керівники, що застосовують винагородження для співробітників. Етапи, які проходить підприємство в період змін та основні завдання лідера:

Застій – створення «конструктивної невизначеності».

Підготовка – консолідація управлінської команди в межах обраної стратегії.

Реалізація – забезпечення успішного старту і подолання опору.

Випробування на міцність – постійне спілкування з персоналом, уважне ставлення до почуттів та емоцій, піклування про персонал, підтвердження відданості проголошеним цінностям.

Досягнення – зміцнення взаємної довіри і єдності, аналіз досвіду і закріплення ефективної моделі поведінки.

Щоб вижити і бути успішним у сучасному динамічному і непередбаченому середовищі, лідеру знадобиться вміння постійно змінюватися, швидко приймати управлінські рішення, налагоджувати ефективні комунікації з персоналом, а також активна життєва позиція.