

Коучинг как инновационный инструмент развития предприятий индустрии туризма и гостеприимства и вид бизнеса

Coaching as an innovative tool for the development of tourism and hospitality enterprises and type of business

Сабурина А.А.

A.Saburina

Статья посвящена изучению одного из инновационных инструментов развития предприятий – коучингу. Автор рассматривает понятие коучинга, выделяет его основные виды. Проводится сравнительный анализ основных моделей коучинга, анализируется рынок предприятий коучинга в РФ. На основе проведенного исследования делаются выводы об эффективности коучинга как инструмента развития персонала предприятия.

Ключевые слова: коучинг, индустрия туризма и гостеприимства, персонал, система управления персоналом.

The article is devoted to the study of innovative tools for the development of enterprises - coaching. The author considers the concept of coaching, identifies its main types. A comparative analysis of the main models of coaching. The market of coaching enterprises in the Russian Federation is analyzed. Based on the study, conclusions are made about the effectiveness of coaching as an instrument for the development of enterprise personnel.

Keywords: coaching, tourism and hospitality industry, personnel, personnel management system.

Введение

Коучинг – является одним из перспективных видов бизнеса, т.к. в условиях современности, у каждого предприятия должны быть конкурентные преимущества, и именно коучинг способен стать тем катализатором, который поможет предприятию найти свои конкурентные преимущества, повысить эффективность работы персонала, мотивировать персонал на поиск и создание таких преимуществ.

Коучинг – это один из инструментов системы управления персоналом. Он направлен не только на развитие сотрудников предприятия, но и на достижение определенных целей для самого предприятия.

Актуальность темы продиктована условиями рыночной экономики, в том числе и в сфере туризма и гостеприимства. В условиях рыночной экономики предприятие должно иметь преимущества перед конкурентами, а также должно создать определенный имидж для потребителей. А без грамотной стратегии управления персоналом (в том числе с помощью внедрения инновационных методов управления персоналом) это невозможно.

Понятие коучинга

В соответствии с определением основателя Лондонской школы коучинга, М. Дауни, коучинг - это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека [5, с. 48].

В управлении персоналом коучинг- это, прежде всего, раскрытие потенциала сотрудников, напрямую связанного с потребностями и интересами личности[2, 3].

Т.е. коучинг подразумевает под собой один из процессов подготовки персонала, направленный на выявление скрытого потенциала сотрудников и усовершенствование их профессиональных навыков.

Также необходимо упомянуть о том, что не следует путать понятия коучинга и тренинга. Основное отличие коучинга от тренинга состоит в том, что тренинг направлен на развитие определенных навыков, необходимых для овладения профессией, а коучинг направлен на выявление скрытых возможностей работников, предполагающих интересы, направленность личности сотрудников предприятия[3].

Коучинг – это не только процесс раскрытия потенциала работников, но и один из методов передачи и обмена опытом. Во время проведения коучинг программы опыт получают как сотрудники предприятия, так и сам коуч, т.е. происходит своего рода обмен опытом.

Огромную роль в развитии коучинга играют сами организации. Способность учиться, умение развиваться и быстро адаптироваться в сегодняшнем мире становятся одними из наиболее важных способностей для

предприятий, и особенно в индустрии гостеприимства. А применение коучинга в организациях способствует развитию всех этих способностей, налаживанию контактов с коллективом.

Вместе с тем, следует отметить, что коучинг также является выгодным для организаций с маленьким штатом работников, т.к. обычно в таких организациях бывает не так много сотрудников, которые обладают необходимыми профессиональными навыками. А коучинг предоставляет возможность обучения персонала, основанную на индивидуальном подходе к каждому работнику, что расширяет его профессиональные навыки и умения, а это, в свою очередь, улучшает работу предприятия в целом.

По формату выделяют два вида коучинга: личный (очный) коучинг и дистанционный (интернет, заочный) коучинг.

По области применения различают следующие виды коучинга [1, 4, 5]:

1. Лайф коучинг – фокусируется на развитии личности и включает в себя такие аспекты жизни как психология, социология, развитие личности и карьера. т.е. лайф коучинг рассматривает жизнь человека по всем её сферам (личная, профессиональная, общественная) и подразумевает под собой комплексную помощь в решении жизненных проблем.

2. Бизнес –коучинг -помогает владельцам малого и среднего бизнеса с их продажами, маркетингом, менеджментом, управлением персоналом. Бизнес – коучинг можно охарактеризовать как деятельность, направленную на помощь в развитии предприятия, повышение профессионального уровня и обучение новым навыкам. Процесс этого вида коучинга в большей степени затрагивает профессиональный аспект, чем психологический.

3. Карьерный коучинг – данный вид коучинга ориентирован на карьерный рост сотрудников. Он включает в себя такие стороны профессиональной деятельности, как овладение навыками профессии, повышение профессионального уровня, психологическая подготовка, а также помогает раскрыть потенциал сотрудников.

4. Коучинг лидерства (личной эффективности) – направлен на улучшение лидерских способностей и повышение самооценки личности, как в профессиональном, так и в личном плане.

5. Административный коучинг – сосредоточен на работе с руководителями предприятий, и имеет своей целью повышение авторитета руководителя в коллективе, улучшение его имиджа. Усиление лидерских качеств. Такой вид коучинга учит руководителя лучше понимать потребности своих подчиненных, управлять коллективом, а также анализировать и решать, возникающие проблемы.

6. Групповой коучинг - работа в группах, направленная на развитие лидерских качеств каждого члена коллектива, управление стрессом и конфликтами и создание сплоченной команды. Во время коучинга индивидуумы учатся взаимодействовать друг с другом и принимать решения выгодные всем сторонам.

7. Коучинг производительности – сосредотачивает внимание на повышении качества работы персонала, улучшении его компетенций. Коучинг производства помогает повысить эффективность труда.

8. Коучинг взаимоотношений – помогает двум или более людям правильно выстроить отношения, улучшить их взаимодействие. Затрагивает как рабочие, профессиональные, так и личные отношения.

9. Поведенческий коучинг – помогает изменить людям поведение, избавиться от одних привычек и приобрести другие, изучить новые, более эффективные способы работы с клиентами.

10. Коучинг наследования (преемственности) – помогает оценить потенциальных кандидатов на должность и подготавливает их к продвижению по карьерной лестнице. Часто используется в организациях с маленьким штатом сотрудников, которые расширяются, т.к. помогает выбрать будущего сотрудника и обучает новых сотрудников работе в существующем коллективе.

Сравнительный анализ основных моделей коучинга

Модель GROW – это аббревиатура, которая расшифровывается как цели, реалии, варианты и итоги, воля к действию (от англ. Goals, Reality, Options, Will)(см. рис.1).



Рис. Модель GROW[9]

Первой ступенью данной модели является определение цели коучинга. Для определения этой цели ставятся следующие вопросы:

- Чего вы хотите достичь?
- Что даст вам достижение цели?

Второй ступенью является осознание реальности, т.е. выявление проблем и препятствий, понимание ситуации, в которой находится личность. Для достижения этой ступени также есть специальные вопросы:

- Какова ситуация в реальности?
- Что на самом деле происходит?
- Почему это является проблемой?
- Когда это случается?

Третья ступень – генерация идей, выбор вариантов, которые могут способствовать решению проблемы. На третьей ступени происходит так называемый «мозговой штурм», в ходе которого создаются различные варианты решения проблем.

Четвертая ступень заключается в выборе одного из вариантов решения проблемы. Затем этот вариант превращается в план действий.

Модель коучинга SUCCESS. Данная модель коучинга применяется для повышения эффективности работы персонала, т.к. она нацелена на поиск проблем в достижении поставленных целей. Т.е. эта модель подразумевает под собой работу с проблемами персонала, которые возникают на их пути при достижении поставленных целей [1,15].

Первый этап – установка ожиданий. Необходимо четкое понимание того, чего вы можете ожидать от проведения коуч – программы, в качестве результата. Коуч подводит к этому клиента с помощью вопросов.

Второй этап – раскрытие потенциала, с помощью понимания своих проблем и целей. Здесь устанавливаются методы и условия достижения ожидаемого результата.

Третий этап – осознание своих сильных и слабых сторон, убеждений. Направление их на достижение поставленных целей.

Четвертый этап – составление плана действий, который определяет и описывает, что вы будете делать для достижения поставленных целей.

Пятый этап - оценка результата действий. На этом этапе необходимо задаться вопросом, достигнуты ли поставленные цели и что изменилось после достижения этих целей. Оценка заключается в сравнении желаемого и достигнутого.

Шестой этап – взаимодействие с коучи. Коуч помогает понять клиенту, что все его достижения будут признаны и послужат для достижения успехов в будущем. Этот этап в большей мере заключается в психологической работе коучи с клиентом, для закрепления всех результатов коучинга и мотивации человека на будущие достижения и успехи.

Седьмой этап – подведение итогов. Итоги должны быть описаны конкретными терминами, с описанием используемых методов.

Модель STEPPPA. Эта модель используется для обучения сотрудников достижению целей, умению предвидеть развитие ситуации на несколько шагов вперед, что особенно важно для персонала индустрии туризма и гостеприимства [6, 8]. Персонал гостиниц, туристических предприятий постоянно работает с разными людьми, а на эффективность работы предприятия влияет качество обслуживания клиентов.

Эта модель коучинга помогает персоналу предвидеть развитие ситуации и, как следствие, избежать конфликтных ситуаций. Ниже рассмотрены основные этапы модели:

1. Предмет. На данном этапе определяется содержание коучинга, его направленность.

2. Идентификация целей. На этом этапе определяется, является ли цель достижимой. Если нет, то коучи помогает своему клиенту, с помощью вопросов, определить правильную цель, которая даст определенные результаты.

3. Эмоции. Коучи определяет эмоциональное состояние клиента, как положительное или отрицательное. И, исходя из этого, решает, изменить его или нет, будет ли оно мешать, или наоборот, помогать в достижении целей.

4. Восприятие и выбор. Коучи расширяет восприятие проблем и задач своего клиента и подводит к пониманию того, что всегда есть выбор, который может привести к успеху и иногда есть много таких вариантов. На данном этапе подробно рассматривается каждый из этих вариантов и выбирается более приемлемый.

5. План. Определив цель и выбрав вариант действий важно составить план. Коучи помогает понять клиенту, правильно ли он разработал план, и согласуется ли он с его личными ценностями.

6. Движение. На этом этапе используется метод временной шкалы, когда каждое действие относят к определенному периоду плана. И весь план разбивается на части, у каждой из которых есть свои цели.

7. Действие. После составления плана клиент должен действовать, т.е. воплощать свой план. На данном этапе коучи помогает клиенту перейти к

активными действиями, преодолеть страх. Все это достигается с помощью различных методов, например, визуализации желаемого результата.

Одна из распространенных моделей коучинга российских авторов называется ПРАВДА [8].

1. Проблема и её осознание – коучи обсуждает с сотрудников все его проблемы, задавая такие вопросы как: «что не устраивает в данной ситуации?», «можно ли изменить ситуацию в лучшую сторону?» и др.

2. Результат после устранения проблемы – на данном этапе сотрудник размышляет о том, что измениться после разрешения проблемы, в лучшую или в худшую сторону будут эти изменения.

3. Анализ причин возникновения проблемы – сотрудник отвечает на открытые вопросы коучи, связанные с причинами проблем, которые могут быть скрытыми.

4. Взгляды – на этом этапе сотрудник должен понять, какие взгляды и убеждения необходимо изменить, чтобы добиться намеченных результатов.

5. Действия – это не только поведение во время работы, но и определенный набор навыков и умений сотрудника. Здесь обсуждаются возможные модели поведения, применения навыков в работе.

6. Анализ успешности нового поведения – сотрудник оценивает, достиг ли он поставленных результатов, все или результаты такие как планировалось, если нет, то почему так произошло.

Все рассмотренные модели коучинга опираются на осознание проблемы и ее причин, и уже исходя из этого, коучи помогает сформировать сотруднику новые модели поведения. Но у каждой модели есть свои отличительные черты (см.таблицу 1.).

Сравнительный анализ моделей коучинга

Название модели	Сущность модели	Цель	Инструменты
GROW	Коучи работает с клиентом с помощью открытых вопросов, переходя от одного этапа к другому. Помогает самостоятельно найти вариант выхода из сложившейся ситуации.	научить самостоятельно, находить правильные варианты решения проблем	Открытые вопросы, шкалирование.
SUCCESS	Коучи помогает понять клиенту, почему он не может достичь поставленной цели.	повышение эффективности работы персонала	вопросы, шкалирование
СТЕРППА	Моделирование ситуации для того, чтобы понять какие шаги следует предпринять для достижения поставленного результата. Модель фокусируется на эмоциях, которые человек испытывает в процессе достижения цели.	научить предвидеть различные варианты развития ситуации для предотвращения возможных проблем.	визуализация – линия времени, шкалирование, работа с эмоциональным состоянием.
ПРАВДА	Осознание проблемы, построение с клиентом системы обратной связи.	Наладить взаимодействие подчиненного с руководителем.	открытые вопросы, обратная связь

Источник: составлено автором на основе источников[1, 5,8, 9]

Согласно таблице можно сделать следующие выводы:

- все вышерассмотренные модели коучинга имеют общие черты, например сущность всех моделей, заключается в детальном анализе проблемы, все модели подразумевают под собой исследование потребностей клиента, формулировку его потребностей, опираясь на его ожидания и проблемы;

- цели этих моделей тоже сходны – научить анализировать и разрешать сложные ситуации – это главная цель, но есть также и более локальные цели, например, у модели GROW это обучение самостоятельно находить варианты решения проблемы, а цель модели SUCCESS – повышение эффективности работы персонала;

- в каждой модели используются свои инструменты, например, в одной из самых распространенных моделей – модели GROW – это открытые вопросы и шкалирование, а в модели STEPPPA, это такой инструмент, как линия времени.

- имея различия и общие черты, все эти модели являются основой проведения коучинга, без них невозможно грамотно построить коуч – сессию.

В индустрии туризма и гостеприимства обычно используется модель коучинга GROW, т.к. именно эта модель является базовой и включает в себя все основные этапы, которые необходимы для обучения сотрудников сферы туризма (начиная от целей и проблем, заканчивая возможностями решения этих проблем и достижения целей).

Также стоит отметить, что в индустрии туризма и гостеприимства коучинг часто используется не как способ обучения сотрудников, а как стиль руководства персоналом. Основной целью такого стиля управления является долгосрочное профессиональное развитие сотрудников. Сущность этого стиля – это создание системы обратной связи, построение грамотной системы взаимодействия подчиненных с руководителем.

Характеристика рынка коучинга в Российской Федерации

Рынок коучинга в Российской Федерации находится на стадии роста. По мнению большинства экспертов [7,11], несмотря на то, что коучинг, как индустрия, начал зарождаться в Российской Федерации еще в начале 2000 – х. гг., на сегодняшний день данная индустрия находится на стадии роста. Эксперты считают, что рынок коучинга не является сформированным в полной мере, как на Западе.

Коучинг в России явление относительно новое и недостаточно развитое [11], и поэтому большое число людей просто не понимает, что коучинг подразумевает под собой, для чего он нужен и как его реализовать. Из этого факта

вытекает такая тенденция, как отсутствие устойчивого спроса на данные услуги. Основными потребителями услуг коучей являются крупные компании, бизнесмены и средний класс общества.

Несмотря на отсутствие, ярко выраженного, спроса сейчас на рынке коучинга в России постоянно возникают новые предприятия, которые предлагают услуги коучинга. А т.к. для профессии коучи в Российской Федерации не приняты профстандарты, качество оказываемых услуг не всегда соответствует ожиданиям заказчиков. И из этого аспекта вытекает основная проблема коуч индустрии в Российской Федерации, а именно низкая квалификация кадров. По оценкам экспертов, только от 20 до 50 % коучи являются профессионалами [7]. И большинство профессионалов работают на международные школы коучинга. На 2018 год в России существует 10 международных школ коучинга, которые аккредитованы на данную деятельность [10]. К ним относятся:

1. Международный Эриксоновский Университет Коучинга;
2. Международная Академия Коучинга;
3. Европейский Центр Бизнес Коучинга;
4. Nova Terra Coach Training & Corporate Development;
5. Международная Академия Глубинной Трансформации;
6. Международный Университет GLOBAL COACHING;
7. Международный центр профессионального коучинга ICP Centre;
8. OMEGA – COACHING CENTRE;
9. ООО PricewaterhouseCoopers Advisory;
10. Team Practicum.

Кроме того, в России существует 3 российских организации, аккредитованных на деятельность по обучению коучингу [10]:

1. Психологический институт Российской академии образования;
2. АСТР, «Коучингового тысячелетия»;
3. Центр развития коучей и менторов Елены Челокиди.

В Российской Федерации на рынке коучинга наблюдается рост интереса к получению профессии коучи. А школы коучинга предлагают различные

программы обучения коучи, начиная с базового уровня и по различным видам коучинга.

Стоит упомянуть о том, что с 2016 года Ассоциацией русскоязычных коучи разрабатывается профессиональный стандарт «Коучи», в котором будут указаны четко сформулированные компетенции коучи [7]. Данный стандарт выведет развитие коучинга в России на новый уровень. Т.к. профессиональный стандарт не только поможет отличить профессионалов от низко квалифицированных коучи, но и позволит создавать новые школы коучинга не на международной базе, а на базе Ассоциации русскоязычных коучи.

Также необходимо отметить тот факт, что в последние годы наблюдается такая тенденция, как использование коучинга для развития персонала на предприятиях [11]. Крупные компании начинают использовать коучинг для развития персонала, формирования корпоративной культуры предприятия. Одни компании создают на предприятии должность коучи, и принимают на работу обученного человека или обучают в школе коучинга уже имеющегося сотрудника, а другие предприятия нанимают внешних коучей.

Коучинг можно использовать на разных типах предприятий индустрии гостеприимства и совершенно в разных обстоятельствах. Будь то, например, санаторий, где кроме проживания и питания предоставляются медицинские услуги. А для предоставления таких услуг необходимы медицинские работники, которые также работают с гостями и своим обслуживанием создают репутацию санаторию. Поэтому главная задача коучинга на таких предприятиях - это обучить медицинский персонал технике работы с клиентами. Это обучение заключается в формировании навыков разрешения стрессовых и конфликтных ситуаций, умению быстро находить решения поставленных задач, умению контактировать с гостями.

Или, к примеру, если при открытии нового СПА – отеля, необходимо именно обучение, направленное на специфику данного предприятия. Например, незадолго до ЧМ по футболу в Калининграде открылся отель CrystalHouseSuiteHotel&Spa, который является 5*. Т.е. кроме того, что этот отель

функционирует как отель высшего класса, он также оказывается СПА – услуги. А для того, чтобы обслуживание соответствовало звездности и специфике отеля необходимо обучать персонал. И коучинг, как раз и должен быть применен в таких ситуациях, т.к. каждая программа коучинга разрабатывается индивидуально с учетом специфики предприятия.

Выводы

Коучинг в современном мире является эффективным инструментом совершенствования системы управления персоналом в различных сферах деятельности, и в том числе в индустрии туризма и гостеприимства. Ведь в туристическом бизнесе эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от работников предприятия, т.к. именно работники формируют качество предоставляемых услуг, создают определенный имидж предприятия. Коучинг помогает усовершенствовать систему управления персоналом, что в свою очередь развивает и мотивирует персонал предприятия на высокое качество обслуживания клиентов и генерирование новых идей.

Литература

1. Антонова Н.В. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2015.
2. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие. М.; Берлин: Директ – Медиа, 2014.
3. Сабурина А.А., Хильшер В.А. Коучинг как метод управления персоналом в гостиничной индустрии. Туристско-рекреационный потенциал и особенности развития туризма и сервиса. Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов. Под ред. В.С. Корнеевца, Л.В. Семеновой; БФУ им. И. Канта.- Выпуск 11. – Калининград, 2018. 212 с. С. 169-173.
4. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. МайлзДауни. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей. М.: Добрая книга, 2014.

6. Уитмор Джон. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом. М.: Альпина Паблишер, 2015.

7. Коучинг в России: итоги и перспективы // Я коуч. URL: <http://korolikhin.com/stati/kouching-v-rossii-itogi-2015-i-prespektivy-2016-goda/> (дата обращения 02.02. 2019).

8. Модели коучинга // Готов к управлению. URL: <http://blog.readytomanage.com/coaching-process-models/> (дата обращения 04.02.2019).

9. Модель коучинга GROW // Вашкоучи. URL: <http://www.yourcoach.be/en/coaching-tools/grow-coaching-model.php> (дата обращения 02.02.2019).

10. Провайдеры обучения коучинга в России // Международная федерация коучинга. URL: <http://www.icfrussia.ru/akkreditovannyye-programmyi-icf/obuchenie-kouchingu-v-rossii/> (дата обращения 05.02.2019).

11. Рынок коучинга в России и за рубежом: тенденции развития // Коуч Андрей Королихин. URL: <http://korolikhin.com/stati/kouching-v-rossii-i-zarubezhom/> (дата обращения 05.02.2019).

12. Джанджугазова Е.А., Первунин С.Н. Российский туризм: анатомия кризиса. Российские регионы: взгляд в будущее. 2015.Т.2. №1.С.116-129.