

СУЧАСНІ ПІДХОДИ В ПРОЦЕСІ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Головним напрямом дослідження обрано сучасні форми навчання та розвитку персоналу підприємств сфери гостинності. Висвітлено роль та значення застосування коучингу як одного із сучасних підходів у процесі навчання та розвитку персоналу. Розглянуто основні форми, які успішно можна застосовувати у практиці коучингу працівників підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: коучинг, наставництво, коуч, вирішення проблем, коучинг на робочому місці.

Постановка проблеми. Об'єктивні зміни в процесі розвитку суспільства та його продуктивних сил визначили людський чинник як основний у процесі забезпечення успіху будь-якого підприємства, особливого такого, що діє на ринку послуг. Для завоювання та утримання своєї ніші на ринку, підприємство індустрії гостинності повинно бути кращим серед інших у процесі визначення прагнень, бажань клієнтів, отримання послуг, під час взаємодії з кожним, без винятку, клієнтом. Тому на перше місце виходять такі критерії, як знання, професіоналізм персоналу, які не з'являються за один день, а потребують практичної підготовки для того, щоб ефективно та постійно користуватись ними в майбутньому.

В умовах ринкових відносин у нашій країні особливого значення набувають питання щодо застосування сучасних форм управління персоналом, які дадуть змогу підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого виробництва. Сьогодні виділяють безліч напрямів в управлінні персоналом, зокрема коучинг. Використовуючи коучинг, працівник досягає своєї мети ефективно і швидко та отримує впевненість, що обраний ним напрям – це справді те, що йому потрібно. Професійна підтримка наставника допомагає працівнику самостійно визначити цілі, виробити стратегію та виконати її. Саме це зумовило актуальність теми та необхідність дослідження категорії коучингу і наставництва.

Мета дослідження – визначення основних характеристик коучингу, його форм та обґрунтування доцільності використання коучингу на підприємствах індустрії гостинності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Основою дослідження слугують праці як зарубіжних, так і вітчизняних фахівців. Засновником коучингу вважають Тімоті Геллві, який дав визначення суті коучингу та вперше застосував його у бізнесі [1]. Далі дослідження у цьому напрямі продовжив інший класик коучингу, учень Тімоті Геллві, Джон Уїтмор, який обґрунтовано пояснює відмінність коучингу від таких понять, як інструктування, наставництво, наводить багато прикладів успішного застосування коучингу як у діловому, так і в особистому житті [2].

Дослідження практики господарювання вітчизняних підприємств показує, що в Україні коучинг використовують лише окремі підприємства. Проблеми коучингу як наставництва персоналу відображені в наукових публі-

каціях О.Ю. Кушнірука [6], моделі коучингу розкривають Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала [5]. На нашу думку, в аналізованих дослідженнях недостатньо уваги приділено реалізації коучингу на підприємствах, що діють на ринку послуг.

Виклад основного матеріалу. Безперервне навчання, підвищення професійних навичок персоналу сфери гостинності, повинно бути забезпечено на високому професійному рівні, що дасть змогу сформувати ефективну, конкурентоспроможну команду для ведення бізнесу.

Методи професійного навчання характеризуються тим, що навчання проводиться безпосередньо на робочому місці працівника, у процесі виконання тими, хто навчається, професійної діяльності [6]. У багатьох підприємствах широко використовується наставництво як метод навчання. Та йому притаманний певний недолік – він призводить до автоматичного підпорядкування та залежності від рішень наставника. Таким чином, зникає здатність працівника розвиватись, самому приймати зрілі самостійні рішення щодо визначених проблем.

Сучасною формою навчання, яка орієнтована на перспективу, підготовку персоналу до роботи в нових умовах є коучинг. Термін "coaching" в перекладі з англійської мови означає "тренерство", який вживали спочатку у спорті, а вже на початку 90-х років надійшов до нас з Великої Британії. Це точний вислів в рамках управління персоналом підприємства.

У літературі немає єдиного підходу до визначення коучингу. Засновник коучингу Дж. Уїтмор визначає коучинг як високоефективну технологію, яка дає змогу надати професійну допомогу людині у визначенні і досягненні нею особистісних цілей [2]. Вікторія Бережна під коучингом розуміє мотивацію і тренування особистості для набуття нових навичок та якостей. На практиці – це синтез методик індивідуального психологічного консультування, соціально-психологічного тренінгу та традиційного наставництва досвідчених спеціалістів над молодими [3, с. 25]. Е. Денисенко розуміє коучинг як індивідуальне тренування людини для досягнення значущих цілей, підвищення мобілізації внутрішнього потенціалу, розвиток необхідних здібностей та навичок, засвоєння провідних стратегій отримання результату. Цей метод навчання спрямований на розширення можливостей людини [4, с. 52-53]. На наш погляд, під коучингом варто розуміти процес надання допомоги працівникам організації в досягненні поставлених перед ними складних цілей і завдань шляхом навчання та підвищення професійних вмінь та навиків.

Сучасний менеджмент через призму коучингу розглядає персонал компанії як величезний творчий потенціал. Кожний співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішити проблеми, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Керівник-коуч спрямовує і співробітників і дає їм змогу брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Сьогодні є зрозумілим, що нереалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії, а використаний – це перспектива підвищення ефективної роботи.

Головним у коучингу є усвідомлення кожною особою реалізації потенціалу всього персоналу. Організації, що використовують коучинг, мають

за мету досягнення кожним конкретним працівником оптимальних результатів у його професійній діяльності. Цей процес спрямований на довгострокове професійне зростання працівників і побудований на прийомах співробітництва, зацікавлення, згоди з процесом. Інформація надходить в пряму та зворотному напрямках.

Ефективний коучинг на підприємствах сфери послуг можливий за дотримання таких умов: відмінних знань про продукти, послуги підприємства; досконале знання власної клієнтської бази; поєднання неформальних та формальних завдань з персоналом; передача знань наставником зрозуміло, стисло й вмотивовано. Завдання менеджерів полягає у створенні сприятливої атмосфери для розвитку працівників, пропозиції їм спеціалізованих знань і професійного навчання, генерація чіткої мети майбутньої діяльності. Разом із тим, менеджери працюють над створенням позитивного клімату довіри, взаємопідтримки та професійного зростання між персоналом підприємства. Коучі, щоб досягнути успіху в створенні такого клімату, повинні володіти визначеними цінностями та переконаннями: готовність до постійної допомоги у досягненні успіху; підтримка зв'язку зі своїми співробітниками. Коучинг стає для них частиною повсякденної роботи, незважаючи на те, що це займає певний час; обережне використання влади і контролю, з метою змусити членів команди думати самостійно, удосконалюватись та самореалізовуватись; впевнені у здатності кожної людини досягати поставлених цілей.

У процесі наставництва потрібно враховувати перешкоди, які можуть зумовити неефективну роботу працівників конкретних структурних підрозділів підприємства. Серед них можуть бути: відмінність між окремими працівниками у здібностях, кваліфікаційних навичках та психологічних якостях. Працівники, як особистості, є людьми дуже різними за рівнем освіти, культури. Один метод може добре спрацювати з однією людиною, і не спрацювати з іншою. Для того, щоб залишатися ефективним, коуч повинен бути здатний адаптувати коучинг до різноманітних потреб і стилів окремих людей. На нашу думку, специфіка функціонування підприємств індустрії гостинності передбачає застосування таких форм коучингу – неформальний, формальний, збори працівників. Характеристику визначених форм подано в табл. 1.

Табл. Характеристика форм коучингу в діяльності підприємств індустрії гостинності

НЕФОРМАЛЬНИЙ	ФОРМАЛЬНИЙ	ЗБОРИ
Здійснюється коротко та часто	Здійснюється за планом	Участь бере весь колектив
Реалізується шляхом листів-спостережень	Реалізується шляхом обговорення методів роботи персонально з працівником	Публічне визнання методів та засобів роботи
Виконується своєчасно	Виконується згідно з планом дій	Акценти скеровуються згідно з визначеними планами
Проводиться регулярно – не менше ніж раз на тиждень	Проводиться не менше ніж раз на місяць	
Характеризується конкретизованими вказівками	Характеризується спеціальними формами та призначенням відповідальних працівників	

Основна роль неформального коучингу на підприємствах сфери послуг полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між наставником та працівником. Неформальний коучинг забезпечує 99-секундний зворотний зв'язок – якщо все зроблено правильно, це і принесе очікуваний результат. Для коуча найважливішим моментом є отримання інформації про роботу персоналу. Єдиним шляхом до розуміння того, як співробітники підприємства, що надає послуги, використовують свої професійні вміння є спостереження за ними під час виконання посадових обов'язків (наприклад, техніка спілкування по телефону адміністратора готелю з потенційними клієнтами, процес бронювання місць; зустріч та обслуговування клієнтів у готелі; пропозиція додаткових послуг; техніка обслуговування та надання ресторанних послуг тощо). Спостереження, як інструмент розвитку, повинно бути заплановано й погоджено з працівником. Після того, як коуч зрозумів слабкі й сильні сторони окремих працівників, він може проводити навчання, доводити до співробітників методи розвитку та вдосконалення. Завдання полягає в тому, щоб підсилити сильні сторони, щоб бути впевненим у тому, що дотримується "правильна" поведінка, та поступово позбуватись недоліків у роботі. Неформальний коучинг коротко й конкретно реалізується після спостереження за діяльністю окремого працівника з клієнтом. Таке спостереження доцільно здійснювати регулярно та безперервно. Обговорення в рамках зворотного зв'язку не повинно займати більше ніж 5 хвилин. Отже, метою неформального коучингу є фокусування на позитиві й надання однієї або, максимум, двох пропозицій щодо вдосконалення роботи персоналу.

Формальний коучинг має чітку структуру і потребує використання конкретних навичок спілкування. Формальний коучинг є результатом попереднього спостереження за роботою працівника з клієнтами та отриманням інформації про результати у його наставника. Формальний коучинг допускає наявність протилежних поглядів між коучем і працівником. Кожен діалог між ними повинен завершуватись переконанням працівника щодо правоти наставника та узгодження плану дій, оскільки саме залучення на свою сторону призводить до значних змін у поведінці працівника. Практика доводить, що ефективна робота над власними недоліками заняття приводить до прогресу через досягнення згоди спочатку в тих напрямках, де співробітники добре виконують свою роботу, потім у тих сферах, де є місце для вдосконалення роботи конкретного працівника й, нарешті, про узгоджений план дій. Бесіди в рамках формального коучингу завжди проводяться з однією й тією ж метою: посилення навичок і професійного зростання працівників підприємств індустрії гостинності.

Спілкування у процесі формального коучингу відіграє значну роль для подолання труднощів, однак важливо пам'ятати, що ці бесіди можуть відігравати набагато більшу роль для наставника і членів його команди. Формальний коучинг характеризується такими ознаками: плановість обговорення діяльності; регулярність проведення; виважена та спокійна атмосфера співпраці. Вважаємо за доцільне виділити такі етапи проведення формального коучингу для працівників на підприємствах індустрії гостинності: діагностика

ситуації – розглядається вся наявна інформація і заздалегідь заповнюється форма-звіт; абсолютне зосередження наставника на співрозмовнику. Варто нагадати, що обговорення в рамках коучингу є конфіденційним; вся увага наставника сконцентрована на навчанні професійним навичкам; планування проведення процесу формального коучингу. Структура коучингу: розгляд досягнень працівника, зокрема приклади його успішної роботи, для того, щоб їх підсилити; обговорення напрямів розвитку працівника і розроблення шляху дій для їх реалізації; почасове погодження конкретних дій та завдань на майбутній період часу. Працівникові надають інформацію про те, скільки спостережень у процесі виконання його професійних обов'язків було проведено, та дані спостережень щодо використання ним професійних навичок, які використовувались ефективно і використання яких необхідно вдосконалювати. Якщо працівнику потрібне навчання з декількох навичок, то навчання потрібно проводити не більш ніж по одному-двох за один раз. Наставнику слід визначити, які професійні навички підлеглого потребують додаткової практики й переконатися в тому, що працівник згоден і бажає працювати над цими навичками. Після обговорення проблеми важливо стимулювати підлеглого, запропонувати йому визначити власні ідеї відносно того, яким чином можна розвинути свої професійні навички. Постановка очікувань означає, що і наставник, і працівник повинні спільно попрацювати над планом дій, внаслідок використання якого будуть розвиватися професійні навички працівника. План дій узгоджується – нові цілі і завдання обговорюються і погоджуються на конкретний період. Завершувати процес формального коучингу доцільно подякою працівнику за його зусилля, які він докладав для розвитку своїх професійних навичок.

Ще одним процесом формального коучингу є навчання команди – збори. Збори команди проводяться з метою обміну досвідом, визначень досягнень, обговорення інноваційних підходів роботи підприємства. Метою коучингу є визнання успіхів як команди загалом, так і кожного працівника. Проведенню зборів передують робота з їх підготовки: складається план проведення зборів; учасники зборів інформуються про час їх проведення. У процесі проведення перших зборів команди керівнику важливо пояснити, що збори є початковим кроком у тривалому процесі коучингу; що запланована регулярна робота в рамках формального коучингу спрямована на особистий професійний розвиток працівників.

Результативність і ефективність проведення зборів можливе за дотримання певних рекомендацій: визначений час початку і закінчення зборів; обов'язкове ведення протоколу зборів одним з учасників. Ведення протоколу під час проведення зборів допоможе відстежувати плани дій і фіксувати моменти успіху; важливі питання розглядаються серед перших; збори обмежуються вирішенням невеликої кількості проблемних питань. Це дасть змогу детально обговорити кожну проблему; для обговорення залучається визначена кількість учасників, які є компетентними в цій проблемі. Під час зборів важливо заохочувати всіх членів команди до обговорення і дати їм можливість відчувати, що вони володіють необхідною інформацією і мають досвід,

яким варто поділитися з іншими. Працівники зможуть навчатися один в одного, а це, відповідно, допоможе підсилити командний дух. Невід'ємною частиною коучингу є процес заохочення та визнання персоналу. Ефективне заохочення з боку керівника повинно бути персоналізоване, публічне, з визначенням позитивних результатів роботи працівника.

Висновки. Отже, коучинг є доволі перспективним напрямом, який потребує впровадження у діяльність підприємств, зокрема у сфері індустрії гостинності. Коучинг безперечно повинен бути частиною управління, оскільки між наставником та його підлеглим встановлюються взаємовідносини, побудовані на довірі, справжніх, непідроблених комунікаціях. У процесі коучингу спостерігаємо глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей. На основі цих та інших специфічних рис кожен коуч може побудувати дієву модель і забезпечити ефективність процесу коучингу. Впровадження і підтримка системи коучингу повинна бути частиною стратегії будь-якого підприємства.

Література

1. Гелви Т. Работа как внутренняя игра: Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте : пер. с англ. / Т. Гелви. – М. : Изд-во "Альпина Бизнес Букс", 2005. – 252 с.
2. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом : пер. с англ. / Джон Уитмор. – М. : Изд-во "Финансы и статистика", 2005. – 160 с.
3. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності з використанням новітніх засобів навчання / В. Бережна // Науковий вісник Чернівецького університету : зб. наук. праць. – Сер.: Педагогіка та психологія. – 2009. – Вип. 468. – С. 21-27.
4. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2004. – № 7-8. – С. 52-53.
5. Лев Н.Ю. Модели коучинга: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р.Д. Бала. [Електронний ресурс]. – Доступний з http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2012_727/13.pdf.
6. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / О.Ю. Кушнірук. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://zhuk.net/page.php?id=441>.
7. Петровська І.Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу / І.Р. Петровська. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.lp.edu.ua/Institute>.

Замрий О.М. Современные подходы в процессе учебы и развития персонала индустрии гостеприимства

Главным направлением исследования были избраны современные формы учебы и развития персонала. Освещены роль и значение применения коучинга как одного из современных подходов в процессе учебы и развития персонала. Рассмотрены основные формы, которые успешно могут применяться в современной практике коучинга работников предприятий индустрии гостеприимства.

Ключевые слова: коучинг, наставничество, коуч, решение проблем, коучинг на рабочем месте.

Zamryi O.M. Modern approaches are in the process of studies and development of personnel of industry of hospitality

By main direction of research the modern forms of studies and development of personnel of enterprises of sphere of hospitality were select. In the article a role and value of application of coaching are illuminated as one of modern approaches in the process of studies and development of personnel. Basic forms that successfully can be used in modern practice of coaching workers of enterprises of industry of hospitality are considered.

Keywords: coaching, tutorship, decision of problems, coaching in the workplace.