

Готельно-ресторанна справа

УДК 331.361

**Комарницький Ігор Михайлович**

*доктор економічних наук, професор  
кафедра маркетингу і менеджменту*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

**Комарницкий Игорь Михайлович**

*доктор экономических наук, профессор  
кафедра маркетинга и менеджмента*

*Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт*

**Komarnytskyi Ihor**

*Doctor of Economics, Professor*

*Department of Marketing and Management*

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute*

*ORCID: 0000-0003-0501-093X*

**Церклевич Вікторія Сергіївна**

*кандидат педагогічних наук, доцент*

*кафедра готельно-ресторанного і туристичного бізнесу*

*Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут*

**Церклевич Виктория Сергеевна**

*кандидат педагогических наук, доцент*

*кафедра гостинично-ресторанного и туристического бизнеса*

*Хмельницкий кооперативный торгово-экономический институт*

**Tserklevich Victoria**

*PhD, Associate Professor*

*Department of Hotel and Restaurant and Tourism Business*

*Khmelnytskyi Cooperative Trade and Economic Institute*

*ORCID: 0000-0001-7925-780X*

**ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГІЯ КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ  
ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ  
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

**ПЕРСОНАЛ-ТЕХНОЛОГИЯ КОУЧИНГА В СИСТЕМЕ  
ЛИЧНОСТНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
МЕНЕДЖЕРОВ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА  
PERSONNEL-TECHNOLOGY OF COACHING IN THE SYSTEM OF  
PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF  
RESTAURANT BUSINESS MANAGERS**

***Анотація.** Якість підготовки персоналу у ресторанному бізнесі прямо корелює з якістю кінцевого продукту/послуги, відтак, якість обслуговування у ресторанному бізнесі залежить від рівня професійно-особистісного розвитку менеджерів. Лаконічно схарактеризовано сутність, зміст, структуру, еволюцію дефініції «коучинг», виокремлено можливі професійні ролі і цілі роботи коуча у бізнес-середовищі. На основі матеріалів емпіричних досліджень першочергових потреб професійного розвитку менеджерів закладів ресторанного бізнесу (ранжування значимості управлінських навиків) запропоновано апробовані коучингові методи роботи з персоналом закладів гостинності: змістову послідовність проведення коуч-бесід з працівниками за моделлю *GROW*, систему оцінки потенціалу кандидатів на виконання функції наставників.*

***Ключові слова:** коучинг, коуч, менеджери ресторанного бізнесу.*

***Аннотация.** Качество подготовки персонала в ресторанном бизнесе прямо коррелирует с качеством конечного продукта / услуги, поэтому, качество обслуживания в ресторанном бизнесе зависит от уровня профессионально-личностного развития менеджеров. Лаконично охарактеризован сущность, содержание, структуру, эволюцию*

дефиниції «коучинг», виділені можливі професійні ролі і цілі роботи коуча в бізнес-середі. На основі матеріалів емпіричних досліджень первоочередних потреб професійного розвитку менеджерів заведень ресторанного бізнесу (ранжування значимості управлінських навичок) пропонується апробувати коучингові методи роботи з персоналом заведень гостеприимства: семантичну послідовність проведення коуч-бесід з працівниками за моделлю GROW, систему оцінки потенціалу кандидатів на виконання функцій наставників.

**Ключові слова:** коучинг, коуч, менеджери ресторанного бізнесу.

**Summary.** *The quality of staff training in the restaurant business directly correlates with the quality of the final product / service, therefore, the quality of service in the restaurant business depends on the level of professional and personal development of managers. The essence, content, structure, evolution of the definition of «coaching» are succinctly characterized, the possible professional roles and goals of the coach work in the business environment are highlighted. Based on the materials of empirical research of the priority needs of professional development of restaurant business managers (ranking the importance of management skills), proven coaching methods of working with hospitality staff are offered: semantic sequence of coaching interviews with employees according to GROW model, system of assessing candidates' potential.*

**Key words:** *coaching, coach, restaurant business managers*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** За даними професійного інформаційного ресурсу для рестораторів «Poster», найбільш значимими проблемами у розвитку закладів ресторанного бізнесу у 2020

році визначено наступні: 1) залежність трафіку від локації; 2) ціна оренди (актуальність цього питання підвищується через ризики, які несе пандемія коронавірусу COVID-19); 3) відсутність ідеї; 4) відсутність маркетингу; 5) низька якість сервісу, яка, на думку В. Сільвейстра, зумовлена, у першу чергу «частою зміною персоналу і постійним навчанням нових співробітників, що негативно впливає на рівень обслуговування» [1]. Це твердження консолідується з сучасною парадигмою управління, де пріоритетності здобуває емоційний аспект управлінської діяльності, пов'язаний з наявністю постійного стресу, високим рівнем відповідальності, інтенсивними міжособистісними стосунками, що вимагають ефективною емоційно-вольовою регуляції. Емоційний компонент особистої співпраці, транслювання ідей і натхнення ефективним особистісно-професійним досвідом, експертна оцінка професійних ситуацій, що базується на професійному і репутаційному авторитеті, харизмі особистості, у найбільшій мірі представлена у коучингу – успішній технології професійно-особистісного наставництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічною базою дослідження є теорії позитивної психології, зокрема теорія потоку М. Чіксентміхайї (аналіз стану оптимального функціонування при виконанні визначеної діяльності), модель самоузгоджених цілей К. Шелдона (розкриває специфіку і характеристики цілей, що сприяють досягненню благополуччя), теорія самоефективності А. Бандури (розкриває вплив віри у власну ефективність на поведінку); фундаментальні праці з психології особистості, її пріоритетних потреб Д. Гоулмана [2], А. Маслоу [3], М. Еріксона [4]; в складовій обґрунтування теоретичної бази дослідження автори послуговувалися науково-практичними узагальненнями М. Гранта, Дж. Грина, П. Врица [5; 6].

При підготовці матеріалів статті було задіяно матеріали анкетувань менеджерів готельно-ресторанного бізнесу в Україні [7]. У статті

представлено результати практичних напрацювань ейчара-коуча персоналу закладів ресторанного господарства м. Хмельницького Т. Ємельянової [8; 9]. Попри достатньо широкий спектр праць теоретико-методологічного та прикладного характеру, дослідження питання персонал-технології коучингу як базової складової управління професійно-особистісним розвитком персоналу для ніші «сервісна економіка» та науковий опис успішних прикладів системної практичної роботи в окресленому напрямі потребують ґрунтовних досліджень, що зумовило визначення **цілей статті:**

- 1) лаконічно схарактеризувати сутність, зміст, структуру, еволюцію дефініції «коучинг»;
- 2) на основі матеріалів емпіричних досліджень першочергових потреб професійного розвитку менеджерів закладів ресторанного бізнесу запропонувати апробовані коучингові методи роботи з персоналом сфери гостинності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Найперше, слід розмежувати функції, стратегію і тактику менеджера і коуча (таб. 1).

*Таблиця 1*

### **Змістові відмінності між управлінням і коучингом**

<i>Управління</i>	<i>Коучинг</i>
говорити	задавати питання, слухати
представляти рішення	стимулювати/мотивувати інших пропонувати рішення
скеровувати	надихати, фасилітувати
навчати	розвивати
зворотній зв'язок для оцінки	зворотній зв'язок для розвитку
скеровувати поведінку	змінювати установки

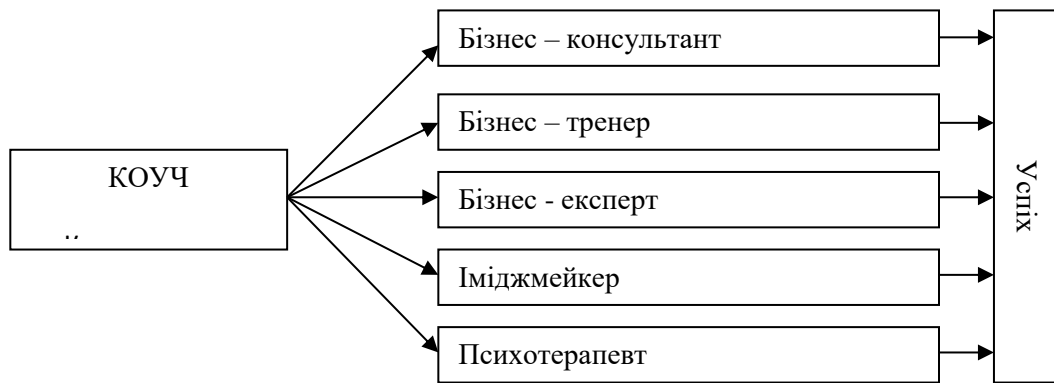
*Джерело:* сформовано авторами за матеріалами [10]

Характеристика ефективної технології роботи коуча із працівниками ніші «сервісна економіка» є неможливою без простеження еволюції дефініції «коучинг», починаючи із орієнтовної появи терміну у XVI ст. (таб.2).

**Еволюція сутності, структури, змісту дефініції «коучинг»**

<p><b>Перша чверть XXI ст.:</b>          особистісний, професійний, корпоративний, бізнес-коучинг</p>	<p>Сфокусований на прийнятті рішення і орієнтований на результат процес співпраці, скерований на оптимальне виконання поставлених завдань, нарощування професійного досвіду; спеціальна діяльність, метою якої визначене розкриття потенціалу особистості шляхом вирішення завдань через розвиток самостійності і відповідальності за результати.</p>	
<p><b>1990-2000 рр.</b> – визнаний як окрема професія, створена міжнародна федерація(IGU)</p>	<p>Сфокусований на рішенні, орієнтований на результат і системний процес співробітництва, під час якого коуч сприяє поліпшенню виконання діяльності, збільшенню життєвого досвіду, самостійному навчанню та особистісному зростанню людей</p>	<p>Ентоні М. Грант, Дж.Грін</p>
	<p>Це мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини</p>	<p>М. Дауні, засновник Лондонської школи коучингу</p>
<p><b>1970-1980 рр.</b> – визнання у бізнес-середовищі, виокремлення напрямів, функцій, шкіл</p>	<p>Противник в голові набагато небезпечніше суперника по ту сторону. Задача тренера - допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні перешкоди. В результаті проявиться природна здатність людини вчитися і домагатися ефективності. Завдання: допомогти всім працівникам компанії навчитися вчитися і самостійно думати; менеджерам – навчитися бути бізнес-тренерами; керівникам – навчитися створювати «навчальні організації».</p>	
<p><b>XVI-XIX ст.</b></p>	<p>«Coach» – «каре́та». На етапі зародження поняття «коуч» – це наставник, приватний репетитор (Великобританія); згодом – спортивний тренер.          Засіб «просування» клієнта до розкриття його потенціалу. Коуч – провідник, тренер, який супроводжує людину чи команду до найбільших звершень.</p>	
		<p>Сучасна інтерпретація за Е. Стаком [12]</p>

Простеження еволюції коучингу як професійної діяльності дозволяє виокремити можливі професійні ролі і цілі роботи коуча у бізнес-середовищі (рис. 1).



**Рис. 1. Професійні ролі і цілі роботи коуча**

*Джерело: розроблено авторами*

З'ясовуючи пріоритетні напрями залучення коуча до роботи з персоналом, слід виходити з результатів дослідження щодо пріоритетності тем і проблеми, значимих для менеджерів ресторанного бізнесу. Так, за результатами дослідження, здійсненого і обґрунтованого С. Стефівською [7], ранжування управлінських навиків менеджерами ресторанного бізнесу дало такі результати (таб. 3).

*Таблиця 3*

**Ранжування значимості управлінських навиків менеджерами-рестораторами**

1	Навички планування і вибору пріоритетів.
2	Навички в організації навчання, формування команди і мотивації.
3	Управлінські навички (роль лідера і його позиціонування, делегування і контроль)
4	Звільнення персоналу, кадрове діловодство, розвиток корпоративної культури, проходження перевірок.

*Джерело: розроблено авторами на основі [7]*

«Результати викликають особливий інтерес, тому що навик «Навчання і розвиток персоналу» був поставлений на друге місце по актуальності (іншими словами, є необхідність в його регулярному використанні). З цього напрашується висновок, що, можливо, не володіючи навиками розвитку персоналу і відчуваючи тривогу (страх, невпевненість), менеджери воліють передати це завдання більш компетентним фахівцям.



Найпевніше опитані відчувають себе в питаннях вибудовування довгострокових відносин і готовності приймати критику (4,2 і 4,1 бала відповідно). Найменше (3 бали) менеджери готові до взаємодії з перевіряючими органами. Показник 3,6 бала за шкалами «Уміння підбирати індивідуальні розвиваючі завдання для персоналу» і «Навичка проведення структурованої співбесіди» говорить про необхідність підбору додаткових методів навчання цим навичкам і підвищення впевненості в своїх силах менеджерів, які, нагадаємо, 23% свого робочого часу присвячують безпосередньо роботі з персоналом» [12].

Вказані аргументи дозволяють нам позиціонувати коучинг як ефективну персонал-технологію управління особистісно-професійним розвитком персоналу підприємств сервісної економіки. Ейчар-коуч персоналу закладів ресторанного господарства «Цукерня Потоцького», «Сад на Європейській», «Фамілія» (м. Хмельницький) Т. Ємельянова пропонує змістову послідовність проведення коуч-бесід з менеджерами ресторану за моделлю GROW (рис. 2).

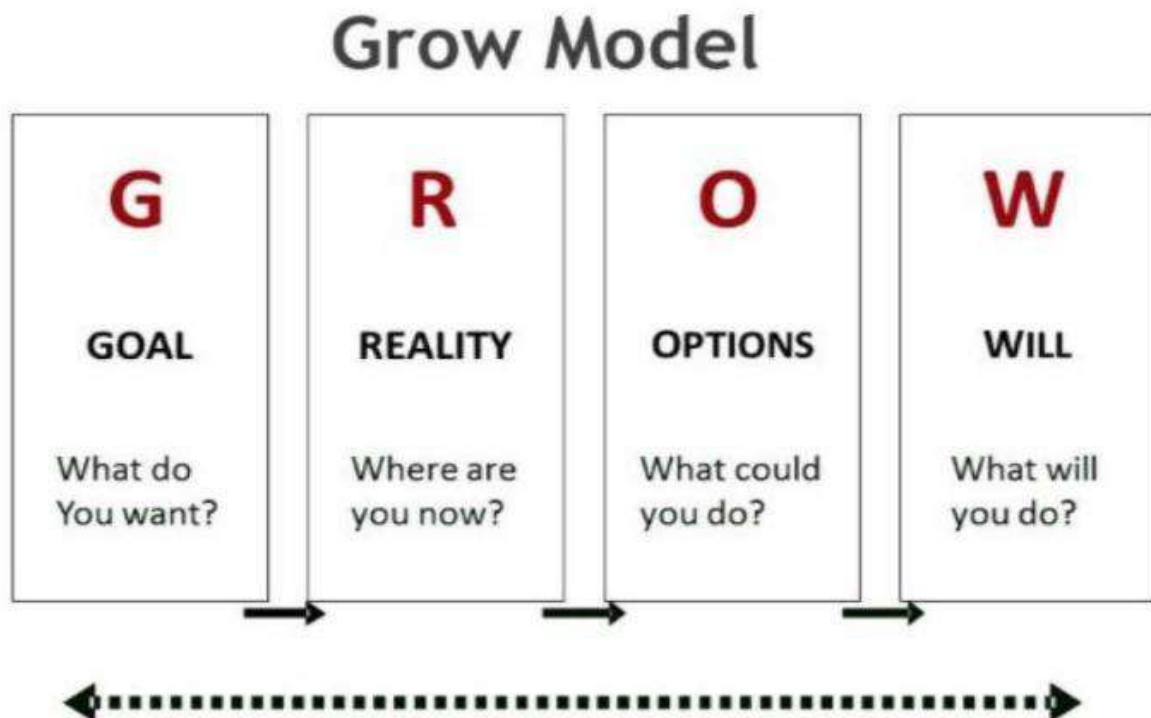


Рис. 2. Структура моделі GROW



Лаконічно схарактеризуємо зміст етапів роботи за моделлю GROW.

**G** (1 етап) – опис бажаної мети. В процесі опису необхідно ставити уточнюючі питання, відповідаючи на які співробітник може усвідомити своє справжнє ставлення до мети, свої відчуття, страхи, очікування. Часто відбувається так, що на цьому етапі приходиться розуміння, що мета йому не цікава, або вона переформулюється належним чином.

**R** (2 етап) – тут йде опис поточної ситуації, а також якими ресурсами володіє співробітник для досягнення своїх цілей. Виникає розуміння, як сильно віддалена мета від поточної реальності (можна запропонувати шкалу оцінки поточної ситуації від 1 до 10), наскільки вона досяжна і які ресурси необхідні, щоб її досягти.

**O** (3 етап) – виявлення перешкод, що заважають досягненню цілей, а так само розуміння, чому людина впевнена, що це перешкода. Досить часто відбувається так, що перешкоди ми придумуємо собі самі, а в процесі такої роботи вони можуть плавно розчинитися, звільнивши тим самим шлях до жаданої мети.

**W** (4 етап) – описується шлях досягнення мети. Якщо мета дуже віддалена від поточної реальності, то її необхідно розбити на більш дрібні етапи, бажано, з конкретними датами їх виконання. Прописати кроки від першого до останнього. З'ясувати для себе, як буде здійснюватися коригування руху при виявленні нових подробиць або несподіваних ситуацій. Обов'язково домовтеся зі співробітником про наступну зустріч, на якій ви зможете обговорити досягнення.

Т. Ємельянова резюмує, що робота з персоналом за моделлю GROW дозволяє досягти наступних цілей: 1) зростання мотивації; 2) акцент відповідальності на підлеглих; 3) вивільнення часу керівника для вирішення стратегічних завдань; 4) досягнення цілей підприємства; 5) зростання задоволеності співробітників результатами своєї роботи. Це

твердження цілком відповідає сутності формули ефективності, розробленої спортивним коучем Тімоті Голві [11]:

### ЕФЕКТИВНІСТЬ = ПОТЕНЦІАЛ — ПЕРЕШКОДА

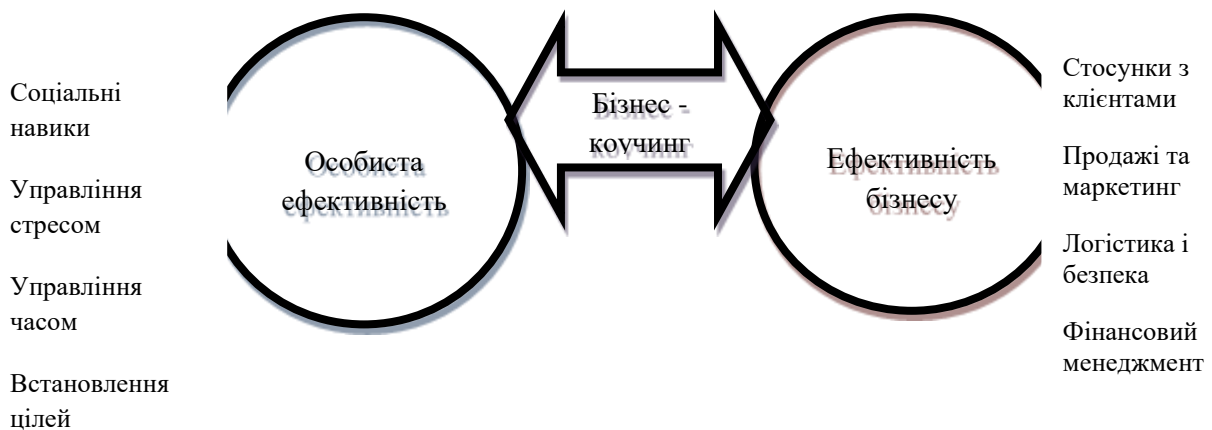
«Напрацьований досвід роботи ейчара-коуча персоналу закладів ресторанного бізнесу засвідчує наявність чотирьох базових форм роботи з розвитку персоналу: консультування, тренінги, наставництво, коучинг. У безпосередньому взаємозв'язку перебувають ланки: наставництво (початковий) та коучинг (найвищий) рівні персонал-орієнтованих технологій управління розвитком персоналу» — вважає Т. Ємельянова. Відтак, представляє методичний інтерес розроблена система оцінки потенціалу кандидатів на виконання функції наставників (таб. 4).

Таблиця 4

#### Параметри оцінки потенціалу кандидата на виконання функції наставника [8]

Якості	Наші очікування	Оцінка так / ні
<b>1. Розвиток та навчання інших</b>	Охоче ділиться професійними знаннями та досвідом з колегами	
	Є людиною, до якої звертаються по допомогу	
	Бути наставником – його власна ініціатива	
<b>2. Навички спілкування</b>	Відкритий та доброзичливий у спілкуванні	
	Вміє слухати та чути оточуючих	
	Ясно виражає свої думки, завжди надає чіткі відповіді та пояснення	
	Має почуття гумору	
	Ефективно та своєчасно надає та приймає зворотній зв'язок	
<b>3. Відповідальність</b>	Вміє самостійно планувати роботу	
	Демонструє високі показники у роботі	
	Не уникає відповідальності, з готовністю приймає додаткові обов'язки	
	Успішно вирішує проблемні ситуації, що знаходяться у зоні його відповідальності	
<b>4. Робота у команді</b>	Зберігає спокій у стресових ситуаціях	
	Доброзичливо реагує на прохання про допомогу, за можливістю завжди намагається допомогти колегам	
	Виявляє готовність до співробітництва, добре працює разом з іншими людьми	
	Вміє дипломатично вирішувати конфлікти	
<b>Підсумковий відсоток позитивних оцінок</b>		

**Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямку.** Результати емпіричних досліджень засвідчують, що бізнес-коучинг збалансовує навички особистої ефективності працівника (соціальні, управління стресом, часом, встановлення цілей) та навички ефективного ведення бізнесу, зосереджені у площинах продажів і маркетингу, фінансового менеджменту, стосунків з клієнтами, логістики і безпеки.



**Рис. 3. Співвіднесення особистої ефективності та ефективності для коучингу**

*Джерело: розроблено авторами*

Пілотний досвід упровадження практик бізнес-коучингу рівні закладів ресторанного бізнесу, що слугували базою для проведення дослідження, довів – бізнес-коучинг служить є вершиною персонал-технологій саморозвитку особистості менеджерів. Без компоненту коучингу в системі розвитку персоналу такі методи навчання як тренінг, консультування, наставництво є нераціональними витратами ресурсів і часу, оскільки інерція системи повертає отримані під час навчання навички і знання на колишній рівень. Виключного значення бізнес-коучинг здобуває для досвідчених співробітників, коли в ситуації відсутності кар'єрного зростання відбувається зниження мотивації працівника.

### **Література**

1. Сильвейстр В. Что ждет ресторанный бизнес в 2020 году. URL: <https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year> (дата обращения: 12.05.2020).
2. Гоулман Д., Бояцис Р, Макки Р. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 266–269.
3. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы. М. : Смысл, 1999. 425 с.
4. Эриксон М. Стратегия психотерапии / Strategy of the Psychotherapy: Избранные работы // [авторизов. пер. с англ. и ред. Шлионский Л. М.]. СПб.: Речь, 2002.
5. Грант, Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений. Питер, 2005. 138 с.
6. Врица П., Ардуи Я. Когда качество действий встречается с центровкой. Компас для коучей. М.: Международная Академия трансформационного коучинга и лидерства, 2008. 224 с.
7. Стефовська С. Менеджмент ресторану: чого і як навчати персонал. Ресторатор. URL: <https://www.restorator.ua/post/menedzhment-restorana-schemu-i-zachem-uchit-personal> (дата звернення: 12.05.2020).
8. Ємельянова Т. В. Підготовка офіціанта, хостес: посібник для студентів спеціальності «Готельно-ресторанна справа». Хмельницький: ХКТЕІ, 2019, 128 с.
9. Ємельянова Т. В. Підготовка менеджера ресторану: посібник для студентів спеціальностей «Готельно-ресторанна справа», «Менеджмент». Хмельницький: ХКТЕІ, 2020, 48 с.
10. Давиденко Н. Раскрытие потенциала сотрудников через коучинг. Гостиничный и ресторанный бизнес <http://prohotelia.com/2010/03/coaching/> (дата обращения: 12.05.2020).

11. Тимоти Голви. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала = The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Modility in the Workplace. М.: «Альпина Паблишер», 2012. 266 с.
12. Стак Е. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. 208 с. С.19.

### **References**

1. Syljvejstr V. Chto zhdet restorannyj byznes v 2020 ghodu. URL: [https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year\\_](https://joinposter.com/post/what-waits-for-cafes-and-restaurants-next-year_)
2. Goulman D., Boyatsis R, Makki R. Emotsionalnoe liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyudmi na osnove emotsionalnogo intellekta. М. : Alpina Biznes Buks, 2005. S. 266–269.
3. Maslou A. Novye rubezhi chelovecheskoy prirody. М.: Smysl, 1999. 425 s.
4. Erikson M. Strategiya psikhoterapii / Strategy of the Psychotherapy: Izbrannye raboty / [avtorizov. per. s angl. i red. Shlionskiy L. M.]. SPb.: Rech, 2002.
5. Grant, E., Grin Dzh. Kouching prinyatiya resheniy. Piter, 2005. 138 s.
6. Vritsa P., Ardui Ya. Kogda kachestvo deystviy vstrechaetsya s tsentrovkoy. Kompas dlya kouchey. М.: Mezhdunarodnaya Akademiya transformatsionnogo kouchinga i liderstva, 2008. 224 s.
7. Stefovskja S. Menedzhment restoranu: chogho i jak navchaty personal. – Restorator. URL: <https://www.restorator.ua/post/menedzhment-restorana-chemu-i-zachem-uchit-personal>.
8. Jemeljanova T. V. Pidghotovka oficianta, khostes: posibnyk dlja studentiv specialnosti «Ghoteljno-restoranna sprava». Khmeljnycjkyj: KhKTEI, 2019, 128 s.
9. Jemeljanova T. V. Pidghotovka menedzhera restoranu: posibnyk dlja studentiv specialnostej «Ghoteljno-restoranna sprava», «Menedzhment». Khmeljnycjkyj: KhKTEI, 2020, 48 s.

10. Davidenko N. Raskrytie potentsiala sotrudnikov cherez kouching. Gostinichnyy i restorannyy biznes <http://prohotelia.com/2010/03/coaching/>.
11. Timoti Golvi. Rabota kak vnutrennyaya igra. Raskrytie lichnogo potentsiala = The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Modility in the Workplace M.: «Alpina Pabliher», 2012. 266 c.
12. Stak Ye. Kouching na predpriyatii. Stante menedzherom-trenerom. M.: Institut konsultirovaniya i sistemnykh resheniy, 2006. 208 s. S.19.