



На правах рукописи

АШУРБЕКОВ РАФИК АШУРБЕКОВИЧ

**КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ
ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Специальность

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами - сфера услуг).

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

17 ДЕК 2009

Москва – 2009

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Гостиничный и туристический бизнес» ГОУВПО « Государственный университет управления»

Научный руководитель	кандидат экономических наук, профессор Кормишова Аида Васильевна
Официальные оппоненты:	доктор экономических наук, профессор Латфуллин Габдельхат Рашидович кандидат экономических наук, доцент Морозова Наталья Степановна
Ведущая организация	Российская международная академия туризма (РМАТ)

Защита состоится 28 декабря 2009 г. в 14 часов на заседании диссертационного совета Д 212.049.07 в Государственном университете управления по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления.

Отзывы на автореферат, заверенные печатью, просим направлять в адрес диссертационного совета.

Автореферат разослан 27 ноября 2009 г.

Ученый секретарь диссертационного совета Д 212.049.07
доктор экономических наук, профессор



Т. В. Богданова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Среди наиболее интенсивно развивающихся сфер человеческой деятельности туризм занимает особое место вследствие своих социальных, экономических и гуманитарных влияний на жизнь общества. Удовлетворяя потребности населения в путешествиях с социальными, деловыми, профессиональными, религиозными целями, а также с целью отдыха и лечения, туризм превратился в глобальное экономическое явление, представляет собой крупную часть современного бизнеса.

Перспективы развития туристских организаций, усиление конкурентной борьбы на рынке заставляет руководителей туристского бизнеса совершенствовать отношения управления, способы воздействия на объект управления. Одним из современных методов управления туристскими организациями является коучинг.

Внедрение метода коучинга в практику управления туристских организаций обусловлено рядом обстоятельств.

Во-первых, коучинг активизирует внутренние силы человека. Как следствие, придается более четкая направленность деятельности персонала туристских организаций по оказанию качественных туристских услуг. Усиливается информационная обеспеченность, скорость принятия управленческих решений и их качество.

Во-вторых, важной сферой приложения управленческого труда является разработка стратегий. Коучинг активизирует видение будущего, поэтому он должен выступать необходимым инструментом разработки и реализации стратегических решений туристских организаций.

В-третьих, связь между развитием персонала и достижением стратегических целей организации реализуется ее лидерами. С помощью коуч-технологий решается задача превращения менеджера в лидера, образования команд высокоинтеллектуальных единомышленников.

В-четвертых, чтобы выстроить эффективную коммуникацию участников туристского бизнеса, новый вид партнерства между туристской организацией и сотрудниками, нужно ориентироваться на систему внутренних ресурсов участников коммуникации. Для совершенствования внутренних ресурсов человеческого капитала управления коучинг располагает обширным арсеналом средств и приемов.

В-пятых, в личностном плане каждый человек стремится к гармонии своего внутреннего мира. Коучинг помогает человеку выполнять свою переоценку, находить способы самомобилизации и развития таланта для управления собственной жизнью, согласования личных целей с целями организации.

В-шестых, коучинг учит учиться человека. Обучение становится системным, постоянно действующим процессом. Интеграция коучинга в систему обучения персонала туристских организаций перспективно для развития профессиональных компетенций персонала. Туристская организация, непрерывно овладевая новыми знаниями и умениями и используя их для решения возникающих проблем, становится самообучающейся организацией.

В-седьмых, накоплен положительный опыт зарубежных компаний по использованию коучинга для повышения результативности бизнеса. Настала необходимость в исследовании, обобщении зарубежного опыта, выделении его «рациональных» зерен.

Актуальность исследования коучинга в качестве метода управления обусловлена сложностью и нерешенностью ряда проблем управления развитием туристских организаций.

Исходные положения методологии и методики исследования коучинга в качестве метода управления развитием туристских организаций вытекают из трудов ученых, специализирующихся в области общего и стратегического менеджмента, прежде всего, работ Ансоффа И., Виссема Х., Виханского В.С., Гюса А., Глазьева С.Ю., Короткова Э.М., Ламбена Ж.-Ж., Наумова А.И., Стрикленда А.Дж., Томпсона А.А., Фатхутдинова Р.А. Проблемы управления человеческим капиталом и туристскими организациями освещены в отечест-

венных работах Барской Н. А., Гуляева В.Г., Жуковой М.А., Ивановой С., Кибанова А.Я., Моисеевой Н.К., Сапруновой В.Б., Селиванова И.А., Чудновского А.Д. Вопросы практики и теории коучинга нашли отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых Голви У.Т., Дауни М., Дилтса Р., Кирпатрика Д., Клаттербака Д., Ландсберга М., Парслоу Э., Рогачева С.А., Рейнолдса М., Самольянова О.А., Сорокоумова А.В., Стака Э., Ужакиной Ю., Харгроува Р., Харриса Д. и других.

Различные теоретические и методические аспекты управления организациями с помощью метода коучинга получили отражение в современных исследованиях. Однако целостного представления о коучинге как о современном эффективном методе управления пока не сформировано. Преимущественно коучинг оценивается как стиль управления, метод развития личности, метод усиления мотивации и формирования корпоративного поведения персонала организаций. Исследований, специально посвященных применению коучинга в управлении развитием туристских организаций, нет. Отсутствует методическая база осуществления последовательной целенаправленной политики внедрения коучинга в систему управления развитием туристских организаций. Сложность, многоплановость и недостаточная разработанность проблем использования метода коучинга в туризме определяет необходимость выполнения специального исследования.

Профиль диссертации соответствует п. 15.104 паспорта специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - сфера услуг).

Цель диссертационного исследования состоит в разработке научных основ внедрения коучинга в туристских организациях в качестве необходимого метода управления их развитием. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

исследовать сущность коучинга в качестве метода управления развитием туристских организаций;

определить роль коучинга в решении проблем развития туристских организаций и установить перспективы оценивания эффективности коучинга;

проанализировать спрос на коучинг в сфере туризма и оценить влияние коучинга на развитие самообучающейся туристской организации;

оценить возможности коучинга в решении стратегических задач туристской организации;

исследовать особенности управления развитием туристских организаций и разработать направления совершенствования механизма управления развитием туристских организаций с использованием метода коучинга;

разработать научно-методические рекомендации по использованию коучинга в развитии компетенций персонала туристских организаций;

разработать и апробировать методику интеграции коучинга в систему обучения персонала туристской организации.

Объектом исследования является туризм как совокупность хозяйствующих субъектов.

Предметом исследования является коучинг в качестве метода управления развитием туристских организаций.

Методологической основой исследования послужили методология научного познания, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, законодательные и нормативные акты, инструктивные и методические документы. Используются статистические данные; результаты исследований автора, выполненные в 2005 – 2009 гг.; материалы эвристических процедур; данные туристских организаций, собранные и обработанные автором. Привлечены результаты отечественных и зарубежных исследований. Используются исторический, системный, процессный, комплексный подходы для решения частных задач исследования.

Научная новизна работы заключается в обосновании научных положений, разработке теоретических и методических основ внедрения коучинга в туристских организациях в качестве необходимого метода управления их развитием. Новизну полученных результатов определяют:

теоретические положения, конкретизирующие сущность коучинга в качестве метода управления развитием туристских организаций;

научные подходы к определению роли коучинга в решении проблем развития туристских организаций и установлению перспектив оценивания эффективности коучинга;

методологические основы анализа спроса на коучинг в сфере туризма и оценки влияния коучинга на развитие самообучающейся туристской организации;

научные положения оценки возможностей коучинга в решении стратегических задач туристской организации;

научные основы механизма управления развитием туристских организаций с использованием метода коучинга;

научно-методические рекомендации по использованию коучинга в развитии компетенций персонала туристских организаций;

разработка и апробация методики интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций.

Главным научным итогом выполненной работы следует считать разработку научных основ внедрения коучинга в практику туристской деятельности, способствующих росту эффективности управления развитием и повышению конкурентоспособности туристских организаций.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что оно является специальным исследованием коучинга в качестве необходимого метода управления развитием туристских организаций. Внедрение предложенного механизма управления развитием туристских организаций с использованием метода коучинга ведет к повышению эффективности управления за счет более полного использования человеческого капитала управления. Коучинг закладывает основы развития командообразования и самообучающейся туристской организации. Коучинг способствует ускорению принятия и реализации стратегических решений и тем самым дает туристской организации неоспоримый шанс выигрыша в конкурентной борьбе.

Реализация результатов исследования включает их использование в практике деятельности туристической компании «ТКБ-Сервис» для улучшения функционирования бизнеса и при проектировании рекомендаций по реорганизации компании в современной экономической ситуации; в деятельности кафедры гостиничного и туристического бизнеса Государственного университета управления при чтении лекций, проведении семинарских и практических занятий по дисциплинам «Менеджмент туризма», «Менеджмент гостеприимства», «Инфраструктура туризма и гостеприимства». Результаты исследования включены в отчет по госбюджетной научно-исследовательской теме «Теоретико-методологические и практические рекомендации по разработке технологии управления в туризме» (тема № 1601-06, номер государственной регистрации 01.20.06 08276); по хозрасчетной научно-исследовательской теме «Исследование методов выявления и идентификации факторов хозяйственного риска для предприятий сферы услуг» (тема № 7186-07).

Апробация работы. Основные положения диссертации докладывались и были одобрены на 2-й Международной научно-практической конференции «Туристское образование в Российской Федерации: практика, проблемы, перспективы» (Москва, 2005 г.), на 14-й Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления – 2009» (28-29 октября 2009 года); на 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (23-24 апреля 2009 года), на 17-м Всероссийском студенческом семинаре «Проблемы управления» в Государственном университете управления (14-15 мая 2009 г.).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 9 печатных работ общим объемом 3,5 п.л. (автору – 3,2 п.л.), в том числе, в ведущих рецензируемых журналах и изданиях, определенных ВАК – 4.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. Основной текст составляет 153 машинописные страницы и содержит 27 таблиц, 19 рисунков. Библиографический список включает 177 наименований.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность исследования, определены цель, задачи, научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Теоретико-методологические основы применения коучинга в туризме» выполнен анализ тенденций развития туризма. Раскрыта сущность управления развитием туристской организации. Исследованы сущность, принципы и технологии коучинга. Определена роль коучинга в решении проблем развития туристских организаций.

По оценкам Всемирного Банка, туризм является крупнейшей и наиболее быстро развивающейся индустрией мира. Анализом динамики международного туризма за 57 лет установлено, что средний годовой темп роста числа международных прибытий в исследуемый период составил 106,5%. В последние десятилетия по сравнению со второй половиной 1980-х годов темпы развития международного туризма несколько замедлились. Фатального влияния на развитие туризма колебания рыночной конъюнктуры не оказывают. Всемирный совет по туризму и путешествиям прогнозирует после спада устойчивый прирост туристских потоков в мире в период 2009-2018 гг. в среднем на 4,4% в год. К 2020 г. число международных поездок вырастет до 1,6 млрд. в год. Такая динамика обеспечит поддержание 297 млн. рабочих мест и 10,5% мирового валового внутреннего продукта.

На основе исследования макропоказателей России, автор констатирует, что развитие туризма происходит недостаточно быстро, хотя страна обладает уникальными возможностями для развития внутреннего туризма и для приема иностранных посетителей.

Каждая туристская организация должна проявлять заботу не только о своем текущем состоянии, но и быть ориентирована на обеспечение будущих успехов на рынке. Развитием надо управлять. Целенаправленный процесс, ориентированный на перевод туристской организации на более высокий уровень существования, характеризующийся увеличением степени организованности системы и более высоким уровнем удовлетворения спроса на турист-

ские услуги, автор полагает управлением развития туристской организации.

На основе теоретического анализа автор приходит к выводу о том, что наименее болезненные переходы организации от стабильного состояния к развитию вызываются изменениями внутреннего мира менеджера или коллективного сознания. Требуется новый участник системы управления – коуч в качестве специалиста по методике составления программ развития и их реализации.

В качестве метода управления, то есть способа осуществления управленческой деятельности, применяемого для постановки и достижения ее целей, коучинг обладает всеми необходимыми атрибутами. Во-первых, коучинг способствует рациональному выполнению необходимого для управленца целеполагания, во-вторых, позволяет ускорить процесс принятия управленческого решения, в-третьих, способствует принятию более эффективного решения. Иными словами, применение коучинга направлено на улучшение как целеполагания, так и целереализации.

В качестве научного метода, то есть способа систематизации, корректировки имеющихся знаний, получения нового знания о процессах управления, коучинг пополняет знания о закономерностях управления, тем самым, способствуя развитию теории управления. Коучинг следует считать диверсифицированным методом исследования системы управления организации.

На взгляд автора, различные подходы к определению сущности коучинга (как искусства, функции, процесса, стиля управления, метода развития личности, коммуникации, метода управления) имеют право на существование. Однако в условиях активизации человеческого ресурса, его особой роли в туристских организациях, приоритетным видится понимание коучинга в качестве метода управления развитием туристских организаций.

Автор видит в коучинге метод управления, основанный на коммуникативном сотрудничестве участников, в котором коуч специальными приемами создает условия, направленные на раскрытие личностного потенциала менеджера для эффективного достижения им значимых целей развития организации. Такое по-

нимание коучинга в туристской индустрии будет способствовать решению следующих научно-практических вопросов: а) признанию коучинга в качестве необходимого метода процесса принятия решений; б) созданию предпосылок расширения использования коучинга. Систему принципов коучинга автор формирует на основе четырехблочной классификации, включающей принципы познания, обеспечения управления, обеспечения условий коучинга, обеспечения развития туризма.

Обобщая итоги практики использования коучинга, установлено, что имеет место выделение этапов коучинга как технологий с учетом, прежде всего, характера и актуальности исследуемых проблем, конкретных условий осуществления процесса коучинга, квалификации коуча. Наиболее перспективной видится технология коучинга, осуществляемая с помощью критериальной корректировки. Складывается тенденция (ввиду востребованности) комбинаций различных классов коучинга. В этой связи возможно в дальнейшем создание а) типологии коучинга, основанной на выделении типов коучинга по совокупному влиянию различных критериев; б) многокритериальных классификаций – когда выделенные классы частично пересекаются.

Автор оценил потребность в применении коучинга на основе опроса (январь 2008 г.) 126 менеджеров туристских организаций по 10-балльной шкале (табл. 1). По пяти классам проблем развития туристских организаций менеджеры отмечают высокую потребность в применении коучинга для решения части проблем.

Таблица 1

Проблемы развития туристских организаций и потребность в коучинге

№	Критерий классификации проблем	Классы проблем	Потребность в коучинге, средний балл
1	Характер проблем и значение последствий их решения	Стратегические	Высокая; 9,6
		Тактические	Средняя; 5,2
		Оперативные	Слабая; 2,1
2	Степень формализации проблем	Неструктурированные	Сильная; 9,5
		Структурированные	Слабая; 2,9
		Слабоструктурированные	Сильная; 8,3

Продолжение таблицы 1

3	Характер проявления проблем	Повторяющиеся	Слабая; 3,4
		Новые	Сильная; 9,1
4	Степень связанности проблем	Комплексные	Сильная; 8,4
		Автономные	Слабая; 3,3
5	Уровень проблем и решений	Рутинные	Очень слабая; 1,8
		Селективные	Средняя; 6,5
		Адаптационные	Сильная; 8,6
		Инновационные	Сильная; 9,0

Использование коучинга на различных этапах процесса принятия решения менеджером автор рекомендует представлять моделью (рис. 1).

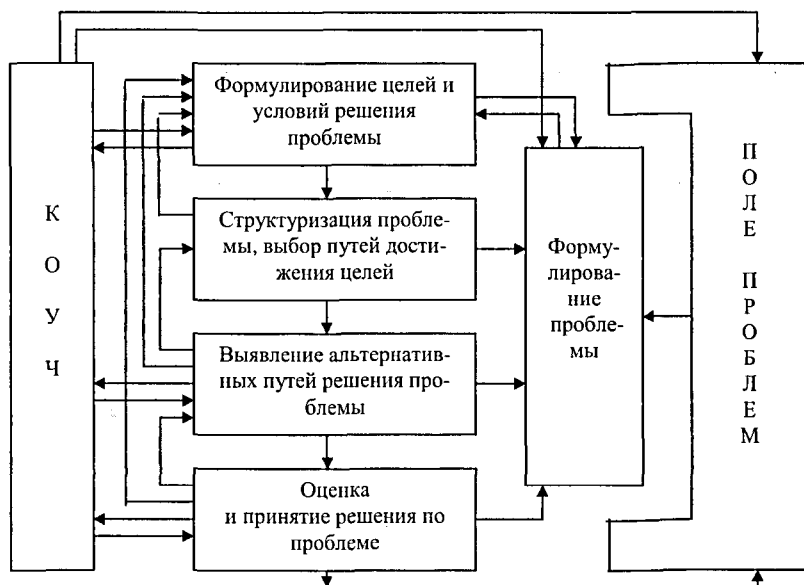


Рис. 1. Этапы анализа и синтеза проблемы развития туристской организации

В диссертации обосновано 8 преимуществ использования коучинга в процессе принятия решения. Обращено внимание на повышение уровня качества управления за счет непрерывного развития процесса принятия решения. Коуч усиливает информационную обеспеченность процесса принятия решения менеджером. Важной задачей коуча следует считать обратную связь

с клиентом и развитие его способностей. Выделены три приоритетные укрупненные роли коучинга в деятельности туристских организаций: информационная; личностная и межличностная; по принятию решений.

Во второй главе «Направления развития туристских организаций с использованием метода коучинга» выполнен анализ особенностей управления развитием туристских организаций и спроса на коучинг в сфере туризма. Оценены возможности коучинга в решении стратегических задач туристских организаций и влияние внедрения коучинга на развитие самообучающейся туристской организации. Обоснованы направления совершенствования управления развитием туристской организации с использованием коучинга.

За сравнительно небольшой период времени российский туристский рынок преодолел трудности становления. Барьеры на вход на рынок снижаются, поэтому российские организации вынуждены конкурировать с иностранными компаниями. Российские участники находятся в условиях ограниченности финансовых ресурсов, что затрудняет усиление и удержание достигнутых конкурентных позиций. Активно идут процессы создания альянсов, слияний и поглощений, связанные с поиском оптимальных механизмов усиления конкурентных позиций. Вследствие быстрого развития информационных технологий происходит существенное ускорение бизнес-процессов в целях создания стоимости туристской услуги. Высокие финансовые показатели лидеров рынка оказались возможными, прежде всего, за счет выхода на новые рынки в пределах России и на рынки ближнего зарубежья, реформирования направлений туристских потоков.

Рынок коучинга в России практически сформирован. Активно происходит распространение коучинга, спрос на коучей постоянно растет. В диссертации выделены особенности современного состояния рынка коучинга. Отмечено, что российский потребитель пока не сформировал внутренние побудительные мотивы для обращения к коучу. Появление на рынке достаточного количества профессионалов послужит одной из предпосылок резкого

повышения спроса на коучинговые услуги.

Многие консервативные туристские организации метод коучинга воспринимают сдержанно. Автор особо отмечает недостаточную систему маркетинговых мер по продвижению коучинга. В частности не сформирован имидж коучинга как метода управления развитием личности и организации, не ведется пропаганда коучинга. Явно недостаточно проводятся маркетинговые исследования рынка коучинга.

Роль коучинга в стратегическом аспекте, по обоснованному мнению автора, состоит в ускорении и концентрации усилий менеджера на планировании и осуществлении развития туристской организации в соответствии с поставленными стратегическими целями, конъюнктурой рынка, имеющимися возможностями внутренней среды. Коучинг выступает катализатором интеллектуальных ресурсов организации в решении стратегических задач глобализации туристского бизнеса. На важность разработки стратегии туристской организации указывают и результаты анкетирования (январь 2008 г.) автором 126 топ-менеджеров. В подавляющем большинстве ответов (88,7%) респонденты предпочитают стратегический коучинг.

В диссертации оценено влияние коучинга на развитие самообучающейся организации. Автором предпринят письменный опрос 22 ведущих менеджеров туристских фирм и 15 ведущих менеджеров гостиниц (апрель 2008 г.). Каждый элемент самообучающейся организации автор конкретизировал четырьмя параметрами, поэтому программа письменного опроса менеджеров содержала 20 основных вопросов. Структуризация самообучающейся организации выполнена по модели Сенге П.

В табл. 2 приведены итоговые взвешенные оценки влияния коучинга на элементы самообучающейся организации. Веса элементов самообучающейся организации определились экспертизой вероятного воздействия каждого элемента на развитие туристской организации. Итоговая средняя взвешенная оценка влияния коучинга на развитие самообучающейся организации составила 40,14 балла по 50-ти балльной шкале и свидетельствует о довольно

сильном влиянии коучинга на развитие самообучающейся организации.

Исследовав практику управления развитием туристских организаций, автор приходит к выводу о необходимости ее совершенствования за счет использования в механизме управления возможностей коучинга.

Таблица 2

Оценки влияния коучинга на развитие самообучающейся организации

№ элемента	Наименование элемента самообучающейся организации	Вес элемента самообучающейся организации	Итоговая средняя оценка влияния коучинга (в баллах)	Размах отклонений групповых общих оценок* элемента (в баллах)	Итоговая средняя взвешенная оценка влияния коучинга (в баллах)
1	Мастерство в совершенствовании личности	0,16	41	1	6,56
2	Построение интеллектуальных моделей	0,13	43	1	5,59
3	Создание общего видения будущего	0,17	39	2	6,63
4	Необходимость командного обучения	0,24	44	5	10,56
5	Системное мышление	0,30	36	2	10,80
	Суммарная оценка	1,00			40,14

* – данных менеджерами туристских фирм и менеджерами гостиниц.

Механизм управления развитием туристской организации выступает наиболее активной частью системы управления и представляет собой совокупность компонентов деятельности персонала, обеспечивающих эффективное достижение целей развития организации. Укрупненная модель механизма управления развитием туристской организации включает следующие пять компонентов (рис. 2): принципы и цели управления развитием организации, а также функционально-организационный, ресурсный, результирующий компоненты. Вследствие особой важности рассмотрения элементов «человеческий ресурс» и «метод коучинга», они выделены из соответствующих ресурсного и функционально-организационного компонентов и представлены также обособленными компонентами механизма управления развитием туристской организации.

Механизм управления развитием туристской организации, отражающий последовательность управленческих действий, автор рассматривает как наиболее активную часть общего механизма управления. Каждый компонент механизма управления может быть представлен как локальный механизм.

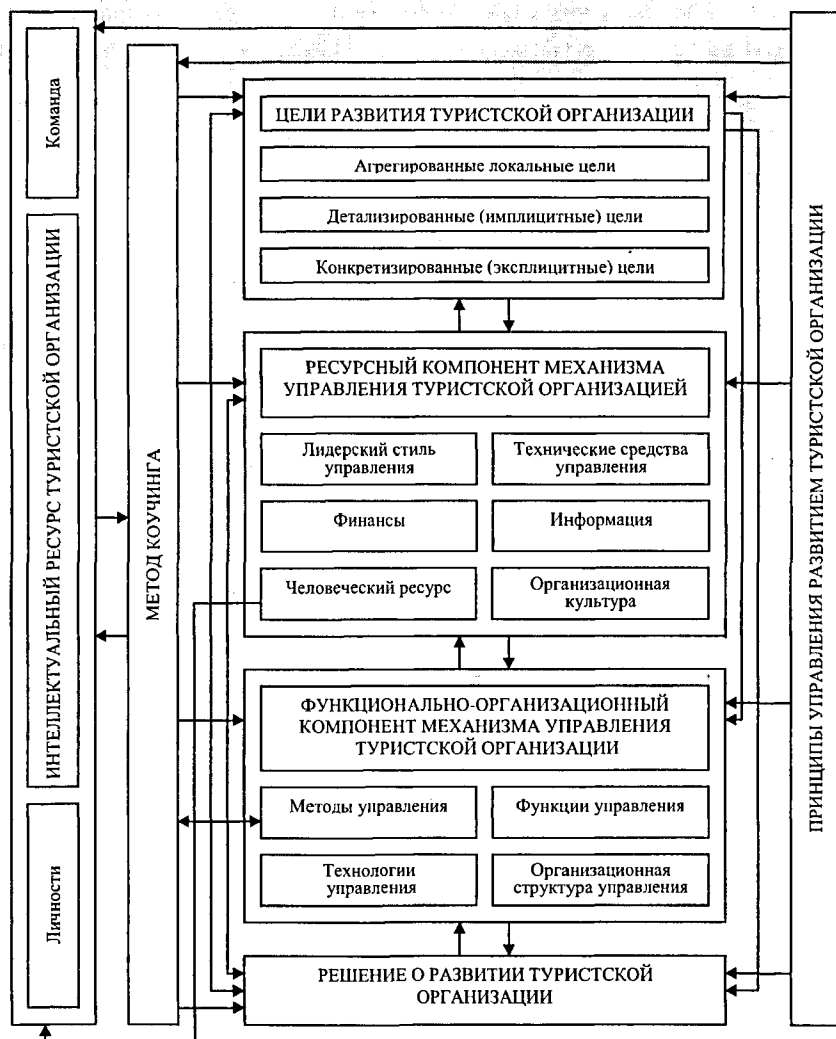


Рис. 2. Механизм управления развитием туристской организации

Установлены 6 основных направлений влияния коучинга на компоненты механизма управления развитием туристских организаций и обосновано выполнение методом коучинга шести функций. По данным опроса, проведенного автором, частота осуществления функций распределилась следующим образом: предпочтения – 8,9%, соединение – 18,1%, обособление – 10,2%, гармонизация – 17,3%, активизация – 21,0 %, ускорение – 24,5% ответов.

В третьей главе «Научно-методическое обеспечение управления развитием коучинга в туристских организациях» разработаны научно-методические рекомендации по использованию коучинга в развитии компетенций персонала туристских организаций. Обоснованы перспективы оценивания эффективности коучинга. Разработаны методические основы интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций.

Проанализировав возможности использования коучинга в запланированном процессе обучения и развития персонала туристской организации, автор устанавливает перечень уникальных ресурсов коучинга, которые делают его незаменимым инструментом развития компетенций персонала туристских организаций. Выделено 9 видов ресурсов коучинга: избирательность, многоаспектность, концентрация, многоплановость, разнообразие, коммуникационность, мультипликативность, лидерство, командообразование.

Одним из методов активизации личностных качеств менеджера автор рекомендует считать коучинг. Созданный алгоритм решения задачи оценки личной силы менеджера туристской организации включает 5 шагов. В обследовании личной силы десяти менеджеров туристической компании «ТКБ-Сервис» сводная оценка личной силы менеджера составила 3,8 балла (2006 г.) и 4,2 балла (2007 г.), что свидетельствует о положительных сдвигах в обучении и развитии этой группы менеджеров.

Автором установлено, что применение метода коучинга в механизме развития компетенций туристской организации должно носить избирательный характер. Необходимо, в первую очередь, коучинг руководителей и топ-

менеджеров туристской организации. Использование коучинга целесообразно: а) при формировании моделей компетенций персонала; б) в процессе развития и обучения персонала; в) при оценке персонала туристских организаций. Следует выстраивать перспективу развития коучинга в направлении воспитания лидеров, развития коммуникаций и командообразования.

Анализ теории и практики оценивания обучения персонала позволил автору диссертации рекомендовать к внедрению в туристских организациях модель оценки эффективности Филипса Дж. по 4 следующим аргументам. В частности, модель обеспечивает комплексную, последовательную, наиболее полную оценку эффективности обучения персонала, что особенно важно для туристских организаций вследствие особенностей оказания услуг и необходимости активизации человеческого ресурса. Модель способствует внедрению единообразного алгоритма расчета эффективности коучинга, что обеспечивает развитие аналитических работ по программам коучинга как в конкретной туристской организации, так и для кластеров организаций.

В диссертации проанализированы преимущества пятиуровневой модели Филипса Дж. и ее перспективы для оценки эффективности коучинга в туристских организациях. Каждый уровень модели представляет самостоятельный интерес. На уровне 1 выполняется оценка реакции участников обучения, на уровне 2 – оценка усвоения новых навыков, на уровне 3 – оценка применения полученных навыков, на уровне 4 – оценка влияния применения навыков на бизнес-показатели организации, на уровне 5 – оценка значения коэффициента возврата на инвестиции в обучение. Наиболее сложным для измерения признан уровень 4.

По данным Филипса Дж. высокие результаты программы коучинга были получены в процессе его оценивания 25 сотрудниками гостиничной корпорации Нейшнз ((Nations Hotel Corporation). Сбор данных осуществлялся через шесть месяцев после программы. Реакция на программу коучинга получила оценку 4,1 (при запланированной оценке в 4 балла). Высшую оценку получила реакция «соотносимость коучинга» – 4,6. На каждый доллар, инве-

стированный в программу коучинга, получен возврат инвестированного доллара и прибыль 1,21 доллара.

Программа «персональный коучинг» была реализована в туристической компании «ТКБ-Сервис» в 2007 г. для 14 менеджеров. Автор принимал участие в оценивании программы по уровню 1 модели Филиппа Дж.

Средняя оценка, поставленная участниками коучинга, равнялась 4,0 по пятибалльной шкале оценок. Участники отметили важность коучинга (оценка 4,2 балла), удовлетворение от участия в программе, соответствие программы их работе.

Расширение использования возможностей коучинга в системе обучения персонала туристских организаций требует усиления взаимосвязи между отдельными элементами обучения. Под интеграцией коучинга в систему обучения персонала туристских организаций понимается использование коучинга в системе обучения как ее неотъемлемой части при развитии связей с другими методами обучения и установления места в едином непрерывном цикле обучения персонала в соответствии с принципами развития самообучающейся организации.

Автором сформулировано 5 основных условий интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций.

Доказано, что коучинг служит не только связывающим элементом массового и индивидуального обучения, но и движущей силой развития жизненных планов обучающегося.

Центр обучения и развития персонала туристской организации в современных условиях должен создавать инфраструктуру приобретения сотрудниками профессиональных знаний и навыков, развития личностных характеристик и умений учиться. Создание и содержание полнопрограммных центров является достаточно обременительным делом для отдельных туристских организаций и возможно только в крупнейших из них. Вполне реальным видится дополнительный путь: формирование региональных или кластерных центров обучения и развития.

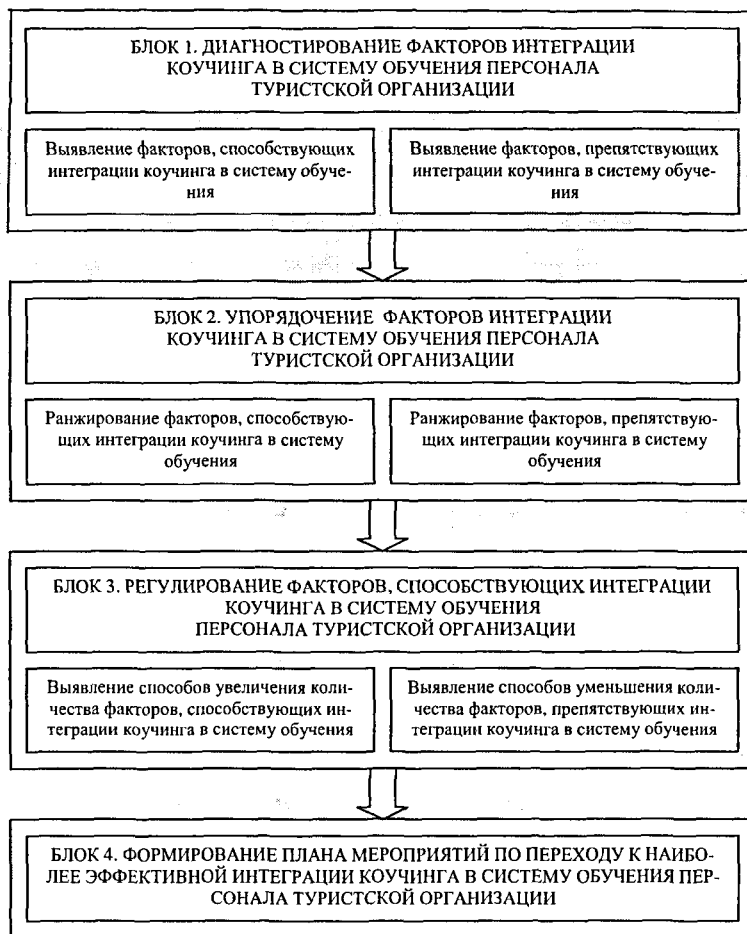


Рис. 3. Алгоритм методики планирования интеграции коучинга в систему обучения персонала туристской организации

Алгоритм методики планирования интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций представлен моделью (рис. 3). Методика апробирована в туристической компании «ТКБ-Сервис». Были выявлены семь факторов, способствующих интеграции коучинга в систему обучения туристской организации и шесть факторов, препятствующих интеграции (табл. 3).

Таблица 3

Контрольный список факторов, воздействующих на интеграцию коучинга

Факторы	Воздействие факторов	Оценка *
<i>Факторы, способствующие интеграции коучинга</i>		
1. Синергия усилий процесса обучения	Сочетание отдельных видов обучения на базе интеллектуальной технологии коучинга усиливает эффект обучения	6,7
2. Высокопрофессиональные коучи	Коучи имеют серьезную профессиональную подготовку, дипломы	4,5
3. Сокращение масштабов массовых видов обучения туристских менеджеров	Реалии внешней и внутренней среды требуют индивидуальной подготовки менеджеров	8,4
4. Влияние на бюджеты обучения	Во время финансовых трудностей бюджет коучинга первым подвергнется сокращению	7,3
5. Возросшее понимание необходимости интеграции коучинга в процесс обучения	По мере того, как современный процесс обучения становится необходимостью, руководство начинает глубже понимать его полезность	6,5
6. Достоинства применения коучинга	Доказательства успешного применения коучинга служат мощным фактором, способствующим их дальнейшему применению.	7,8
7. Системный подход к обучению	Отражает реализацию принципов самообучающейся организации	8,1
<i>Факторы, препятствующие интеграции коучинга</i>		
1. Сопrotивление переменам в системе обучения	Персонал часто препятствует внедрению новшеств	8,5
2. Необходимость в затратах	Коучинг требует затрат времени и финансовых средств. Некоторые менеджеры не располагают резервом времени	7,1
3. Отсутствие модели компетенций персонала	Персонал должен обладать знаниями, навыками, личностными характеристиками для оказания качественных туристских услуг	7,3
4. Традиционный процесс обучения персонала	В таком процессе коучинг не связан с другими видами обучения	4,0
5. Традиционная иерархическая структура управления	Менеджеры, отвечающие за отдельные обучающие программы, могут мешать интеграции коучинга	6,2
6. Незрелость системы оценивания персонала	Отсутствие оценок персонала препятствует разработке индивидуальных планов обучения персонала	7,7

* по 10-балльной шкале.

Максимально возможное число баллов для факторов, способствующих интеграции, составило 49,3 (из 70 возможных), максимально возможное число баллов для факторов, препятствующих интеграции, достигло 40,8 (из 60

возможных).

В план мероприятий по переходу к наиболее эффективной интеграции коучинга в систему обучения туристской организации в первую очередь вошли: реализация комплекса мер по снижению сопротивления переменам в системе образования, создание организационного и методического обеспечения системы оценивания.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Проведенные в диссертации исследования позволили сделать следующие теоретические и практические выводы.

1. При исследовании сущности коучинга в качестве метода управления развитием туристских организаций автор установил его необходимые атрибуты. В ходе коммуникативного сотрудничества коуч создает условия, направленные на раскрытие личностного потенциала менеджера для эффективного достижения им значимых целей развития организации.

2. Определяя роли коучинга в решении проблем развития туристских организаций, обоснованы 3 приоритетные роли (информационная; личностная и межличностная; по принятию решений). Отмечена помощь коуча в выявлении ключевых ресурсов и границ результатов развития, в ускорении доступа менеджера к своим внутренним ресурсам. Проанализированы возможности пятиуровневой модели Филиппа Дж. и ее перспективы для оценки эффективности коучинга в туристских организациях.

3. При анализе спроса на коучинг в сфере туризма приведены доказательства активного распространения коучинга. Появление на рынке большего количества коучей-профессионалов, усиление продвижения коучинга послужат предпосылками дальнейшего повышения спроса. Установлено, что российский потребитель пока не сформировал внутренние побудительные мотивы для обращения к коучу. Однако для 22 туристских фирм и 15 гостиниц влияние коучинга на развитие самообучающейся туристской организа-

ции оценено в 40,14 балла по 50-ти балльной шкале.

4. При оценивании возможностей коучинга в решении стратегических задач туристской организации автор установил, что коучинг выступает катализатором интеллектуальных ресурсов организации в решении стратегических задач глобализации туристского бизнеса. Коучинг ускоряет и концентрирует усилия менеджера на планировании и осуществлении развития туристской организации в соответствии с поставленными стратегическими целями, конъюнктурой рынка, имеющимися возможностями внутренней среды.

5. Исследуя особенности управления развитием туристских организаций, выявлено усиление конкуренции российских организаций с иностранными компаниями. Активно идут процессы создания альянсов, слияний и поглощений, усиленные финансовым кризисом. Существенно ускоряются бизнес-процессы. Высокие финансовые показатели лидеров рынка достигаются переформированием направлений туристских потоков. Разработаны 6 основных направлений совершенствования механизма управления развитием туристских организаций с использованием метода коучинга. Предложена укрупненная модель механизма управления развитием туристской организации, включающая компоненты: принципы и цели управления развитием организации, функционально-организационный, ресурсный, результирующий компоненты. Вследствие особой важности рассмотрения элементов «человеческий ресурс» и «метод коучинга», они представлены также обособленными компонентами механизма управления развитием туристской организации.

6. Разработанные научно-методические рекомендации по использованию коучинга в развитии компетенций персонала туристских организаций содержат обоснование использования 9 видов уникальных ресурсов коучинга. Предложено избирательное применение метода коучинга в механизме развития компетенций туристской организации. Рекомендовано использовать коучинг: а) при формировании моделей компетенций персонала, б) в процессе развития и обучения персонала; в) при оценке персонала.

7. Разработана и апробирована методика интеграции коучинга в систе-

му обучения персонала туристской организации. Сформулировано 5 основных условий интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций. При апробации методики выявлены семь факторов, способствующих интеграции коучинга в систему обучения туристской организации и шесть факторов, препятствующих интеграции.

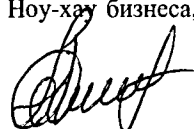
ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Статьи, опубликованные в рекомендованных ВАК изданиях

1. Ашурбеков Р.А. Направления совершенствования управления развитием туристской организации с использованием метода коучинга // Вестник университета, 2009, № 19. – 0,5 п.л.
2. Ашурбеков Р.А. Проблемы развития стратегического управления туристских организаций на основе компетентностного подхода // Вестник университета, 2009, № 13. – 0,4 п.л.
3. Ашурбеков Р.А. Конкурентоспособность российских туристских организаций // Вестник университета, 2009, № 9. – 0,4 п.л.
4. Кормишова А.В., Ашурбеков Р.А. Анализ особенностей управления развитием туристских организаций и спроса на коучинг в сфере туризма // Вестник университета, 2009, № 19. – 0,6 п.л. (автору – 0,3 п.л.)

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

5. Ашурбеков Р.А. Оценка влияния внедрения коучинга на развитие самообучающейся туристской организации // Ноу-хау бизнеса, 2009, № 9. – 0,5 п.л.
6. Ашурбеков Р.А. Актуальные проблемы управления конкурентоспособностью туристских организаций. – В сб.: Реформы в России и проблемы управления: Материалы 24-й Всероссийской научной конференции молодых ученых и студентов. Вып. 3 / Гос. Университет управления. – М., 2009. – 0,18 п.л.
7. Ашурбеков Р.А. Конкурентные стратегии туристских организаций // Тезисы докладов 17-го Всероссийского студенческого семинара «Проблемы управления». Вып. 2.– М., Гос. Университет управления, 2009. – 0,18 п.л.
8. Ашурбеков Р.А. Теоретико-методологические основы конкурентоспособности туристских организаций. – Актуальные проблемы управления – 2009: Материалы 14-й Всероссийской научно-практической конференции. М., ГУУ, 28-29 октября 2009г. Вып. 5. – М., Гос. Университет управления, 2009. – 0,28 п.л.
9. Ашурбеков Р.А. Методические основы интеграции коучинга в систему обучения персонала туристских организаций // Ноу-хау бизнеса, 2009, № 9. – 0,5 п.л.



Подп. в печ. 17.11.2009.

Формат 60х90/16.

Объем 1,0 п.л.

Бумага офисная.

Печать цифровая.

Тираж 50 экз.

Заказ № 906

ГОУВПО «Государственный университет управления»

Издательский дом ГОУВПО «ГУУ»

109542, Москва, Рязанский проспект, 99, Учебный корпус, ауд. 106

Тел./факс: (495) 371-95-10, e-mail: diric@guu.ru

www.guu.ru