

Николаева Дина Владимировна

бакалавр, самозанятый

д. Кузнечиха, Ярославская область

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСКИМ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ

***Аннотация:** работа посвящена теме изучения, как с помощью коучинга владельцев бизнеса можно повысить эффективность управления партнерским бизнесом. Как изучение собственных внутренних ресурсов через коучинг может помочь четкому распределению обязанностей и, как следствие, повысить эффективность работы (на примере сети ресторанов).*

***Ключевые слова:** когнитивно-поведенческий коучинг, психология коучинга, эффективность, осознанность, ресторанный бизнес, партнерский бизнес, сервис, конфликт, адаптация персонала, межличностные отношения, личные и социальные ожидания, разделение ответственности.*

Выражаю благодарность Антоновой Наталье Викторовне (кандидат психологических наук, доцент департамента психологии НИУ ВШЭ, руководитель секции «Психология коучинга» РПО, член экспертного совета секции «Коучинг» АКПП) за развитие и продвижение психологии evidence based коучинга в России.

Выражаю благодарность моей коллеге по проведению данной работы Мишиевой Яне Павловне за сотрудничество, а также – за предоставление доступа к ресторанам и сотрудникам для проведения исследований и коучинговых сессий.

1. В настоящее время отрасль ресторанного бизнеса подвержена динамичному развитию, в частности активному воздействию подвергаются рестораны семейного формата. Конкурентная среда требует от семейных ресторанов постоянного мониторинга трендов среды, повышения уровня сервисного обслуживания и непрерывающегося развития персонала.

В этом контексте коучинг становится мощнейшим инструментом, позволяющим организовать системную работу по преодолению барьеров развития, ни-

велирования внутренних конфликтов аппарата управления и адаптации персонала под изменяющиеся требования к уровню сервисного обслуживания. Коучинг позволяет не только повысить уровень эффективности работы сотрудников семейного ресторана, но и раскрыть потенциал сотрудников, раскрыв лучшие в контексте развития предприятия ресторанного бизнеса стороны персонала, а также выстроив наиболее оптимальные межличностные отношения, в том числе между владельцами находящимися в родственных отношениях.

На основании представленный данных, можно говорить об актуальности темы исследования.

Целью данной работы является исследование возможностей применения инструментов коучинга для развития семейного ресторанного бизнеса. На основании поставленной цели, разработаны следующие задачи:

- 1) провести анализ теоретических основ применения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 2) разработать проект внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 3) провести апробацию разработанного проекта внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 4) оценить эффективность проекта внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе.

Объектом исследования является семейный ресторан как субъект предпринимательской деятельности в сфере ресторанного бизнеса. Предметом исследования являются коучинговые инструменты и их применение для развития семейного ресторанного бизнеса.

Научная новизна исследования заключается в применении комплексного подхода использования коучинговых инструментов для развития семейного ресторана. Исследование направлено на разработку и апробацию методики внедрения коучинговых инструментов на предприятии ресторанного бизнеса, учитывая специфику семейного предпринимательства.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения и адаптации его результатов для программ развития семейных ресторанов, программ развития и обучения персонала (сервисное обслуживание, внешняя и внутренняя коммуникация, система управления и мотивации и другие).

Методами исследования выступили методы анализа источников литературы (теоретический анализ), эмпирический анализ (интервью), а также методы коучинга (тренинги по hard skills, кофе-брейк-коучинг сессия по методу Упражнения «Привнесение ценностей в изменения», тест-определение темперамента Кейрси, тест-определение ценностей команды на платформе Родченко В., командный коучинг с владельцами (включая Бизнес-игру «Территория благополучия»). Стадия внедрения изменений включает в себя упражнение «Мотивационные слова», командный коучинг собственников и руководителей с применением модели PRACTICE CBTC, Модель BOFF (поведение-результат-чувства-будущее).

Характерной чертой семейного бизнеса является долгая история его становления. На протяжении долгого времени большая доля экономических субъектов управлялась группой родственников. И эта тенденция сохраняется в настоящем времени.

Неоднозначная особенность семейного бизнеса выражается также и в трактовке самого термина. Принято считать, что семейный бизнес – это форма бизнеса, в которой два и более руководителя связаны друг с другом родственными связями. В свою очередь, семейный ресторан, с одной стороны, может представлять собой форму предпринимательской деятельности, управление которой реализуется семьей. С другой стороны, семейный ресторан является предприятием ресторанного бизнеса, целевая аудитория которого – семейные пары с детьми. Однако в научном обществе первый подход наиболее распространен.

Ключевые особенности семейного ресторанного бизнеса (с точки зрения наличия родственных связей в аппарате управления) раскрываются через его преимущества и недостатки. В таблице 1 представлены преимущества и недостатки семейного ресторанного бизнеса.

Таблица 1

Преимущества и недостатки семейного ресторанного бизнеса

Преимущества	Недостатки
высокий уровень лояльности участников бизнеса; реализация потенциала каждого члена семьи; наследование; гибкость на уровне принятия решений	влияние семейных конфликтов на конфликты в бизнесе; снижение значимости недостаточного уровня навыков и знаний; превалирование неформальных отношений

Таким образом, среди преимуществ семейного ресторанного бизнеса могут быть выделены высокий уровень лояльности участников бизнеса, обусловленный их тесными родственными связями. В случае обычного бизнеса между сотрудниками отношения складываются на протяжении долгого количества времени и не являются основным критерием при принятии решений. В случае же семейного бизнеса лояльность обеспечивается крепкими отношениями участников. Однако этот же фактор может быть негативным в случае возникновения конфликтов, так как разногласия в обычной жизни негативно сказываются на деловой среде.

При этом реализация потенциала каждого члена семьи, которая позволяет достичь синергетического эффекта от усилий каждого члена семьи, однако близкий уровень отношений между членами семейного бизнеса также может приводит к намеренному игнорированию недостаточного уровня компетенций членов семьи и бизнеса одновременно. Это положение может усиливаться неформальными отношениями, которые осложняют функционирование систем управления.

Существенным преимуществом семейного ресторанного бизнеса в современных условиях является сохранение традиций, передача семенного опыта способов ведения бизнеса. Отдельно стоит отметить гибкость на уровне принятия решений в среде семейного ресторанного бизнеса, так как в близком кругу скорость принятия решений и одновременно высокий уровень заинтересованности сторон способствует гибкому противодействию факторам среды.

Семейные предприятия помимо преимуществ и недостатков, представленных в предыдущем разделе работы, также зачастую характеризуются отсутствием чёткой бизнес-системы управления. Каждый из членов семьи привносит свое видение процессов, преследует личные цели, а также сильно ориентирован на сложившиеся психоэмоциональные связи семьи, что привносит фактор дестабилизации в системе управления рестораном.

В большинстве случаев система управления формируется вне обсуждения членами семьи общего стратегического подхода, разделения функциональных областей ответственности между руководителями-членами семьи, а также вне декомпозиции бизнес-целей. В такой ситуации каждый член семьи действует ситуативно, на основании личных представлений и общепринятой практики принятия решений.

Также стоит отметить, что аппарат управления, состоящий из членов семьи, более чувствителен к воздействию факторов среды по сравнению с аппаратом управления в классическом бизнесе. В частности, особое значение приобретает психологический климат между членами семьи.

Для того, чтобы семейный ресторан развивался, необходимо установить правила делового взаимодействия между членами семьи и между персоналом, поддерживать и минимизировать негативное влияние конфликтов, а также предотвратить те недостатки семейного бизнеса, которые генерируются самой формой хозяйственной деятельности. В систему деловых отношений ресторанного семейного бизнеса вмешивается большое количество аспектов отношений семьи. Поэтому коучинг является одним из наиболее эффективным методом управления отношениями и поведением членов семьи и сотрудников семейного ресторана.

Если стратегия развития семейного ресторана не будет разработана и согласована на раннем сроке его существования, с большой долей вероятности возникнут нарушения системы коммуникации между членами семьи и сотрудниками компании. Наличие отличающихся друг от друга целей у членов семьи

напрямую влияет на систему управления, на её структуру и наличие коммуникаций.

Одним из наиболее распространенных инструментов коучинга в данном случае является коучинг руководителей. Коучинг руководителей (коучинг лидерства / executive coaching) – совокупность методов по разработке единой стратегии и видения развития компании. При этом, программы развития лидерства предполагают проработку наличия фактора участия сразу нескольких членов семьи. Учитывая особенности истории развития семьи, её традиции и ценности, коучинг руководителей позволяет управлять семейными коммуникациями более эффективно в сравнении с традиционными практиками консультаций.

Коучинг руководителей для ресторанного бизнеса позволяет:

- разработать максимально персонализированный и специализированный план развития лидерских качеств руководителей;
- формирования трека по достижению маркеров персонального развития;
- существенная доработка навыков деловой коммуникации по всем вертикалям организационной системы;
- обеспечение стремительного развития компетенций управления;
- выработка персональных подходов по обеспечению личной эффективности;
- комплексная работа с системой мотивации;
- формирование баланса между работой и отдыхом (личной жизнью);
- разработка и усвоение навыков работы с уровнем стресса руководителей.

Помимо представленных преимуществ, коучинг руководителей позволяет повысить эффективность работы по следующим направлениям:

- разработка и поддержка политики вознаграждения. Проработанная система вознаграждения позволяет предотвратить конфликты интересов. В семейном ресторане такая система также позволяет систематизировать вопрос справедливости начисляемой заработной платы за выполняемые сотрудником функции;

– формирование системы коммуникаций. Важным аспектом в семейном ресторане является прозрачная система информирования сотрудников всех уровней о его работе, об организации набора критериев, определяющих уровень эффективности его работы и других параметрах, которые способны оказывать влияние на функционирование кадров в ресторане;

– организация финансового менеджмента. Отдельным направлением в семейном ресторане является эффективная организация финансовых потоков.

Коучинг руководителей требуется для эффективного решения проблем, присущих предприятиям семейного ресторанного бизнеса, именно данный вид коучинга позволяет:

- развивать самопознание членов семьи;
- поддерживают развитие компетенций членов семьи;
- управлять траекторией роста сотрудников;
- формировать навыки адаптирования к изменениям среды;
- учитывать психологические особенности членов семьи.

Таким образом, множество проблем, которые возникают в системе управления семейным рестораном могут быть решены с помощью применения психологии коучинга руководителей.

Таким образом, процесс коучинга руководителей состоит из 6 основных этапов, соблюдение которых позволяет достичь поставленных целей по преодолению проблем в системе управления семейным рестораном. Наиболее эффективному достижению целей сопутствует использование инструментов. В таблице 2 представлены основные инструменты на этапах процесса коучинга руководителей семейного ресторана.

Таблица 2

Основные инструменты на этапах процесса коучинга
руководителей семейного ресторана

Этап	Инструменты
------	-------------

Подготовка к встрече	сбор информации; анализ данных; стратегия работы с семьями
Первичный контакт	анкетирование; кейс-менеджмент; открытые вопросы (вопрос-ответ); оценка готовности; постановка целей; шкалирование
Основная работа	семейно-ориентированный коучинг; SCORE; видение; коллективные сессии; активное слушание
Оценка ролей	ролевые игры; открытые вопросы; GROW
Планируй-действуй-пересматривай	Plan, Do, Review; мозговые штурмы
Поддержка и отчетность	тайм-лайн; формы отчетности; контрольные точки

Таким образом, инструменты для реализации процесса коучинга руководителей семейного ресторана богаты своим многообразием. В зависимости от стадии общего процесса могут быть выбраны соответствующие инструменты.

Важно отметить, что на каждом этапе необходимо также подключать исполнительный коучинг, поскольку владельцы/руководители семейных компаний часто относятся несерьезно к своей карьере, полагаясь на силу семейных отношений, а поэтому часто не знают о своих компетенциях в области лидерства и управления и о том, как это влияет на их организацию.

2. Проект и апробация коучинговых инструментов для развития семейного ресторанного бизнеса.

Заказчик: семейный ресторан.

Цель практической работы – создание программы для:

- 1) распределения зон ответственности и минимизация конфликтов в составе учредителей (владельцев);
- 2) определения общей стратегии развития бизнеса и процессов в нем, между владельцев, владельцами и управляющим;
- 3) формирование сильной корпоративной культуры;
- 4) улучшение климата и отношений между сотрудниками;
- 5) снижения текучести кадров в зале и на кухне;
- 6) повышения мотивации персонала;
- 7) формирование ценностей и миссии действующего семейного ресторана с последующим масштабированием проекта.

Основная проблема.

3 учредителя (владельцы) члены одной семьи, с разным видением проекта, 1 (один) управляющий на два ресторана с большим количеством рабочих задач. Возникающие иногда конфликтные отношения между отделом менеджмента и официантами, текучка кадров.

1. Интервью с сотрудниками.

Участники:

- 1 управляющий;
- 1 шеф-повар;
- 3 менеджера;
- 3 ключевых официанта.

Длительность интервью: от 40 до 60 минут

Предварительно был составлен опросник, состоящий из 5 (пяти) блоков вопросов (см. приложение 1):

- установление контакта и снятие напряжение;
- выявление потребностей;
- выявление поддержки;
- предыдущий опыт корпоративного обучения;
- завершение беседы.

Результаты. Итоги интервью показали, что сотрудников удерживает в организации, с какими трудностями они сталкиваются и что хотели бы улучшить. (табл. 3).

Таблица 3

Итог результатов «Интервью с сотрудниками»

<i>Что нравится в работе</i>	<i>Какие трудности в работе:</i>	<i>Чего не хватает:</i>
Общение с коллегами и посетителями	Недосып/усталость/выгорание/семейные обстоятельства	Роста и расширения
Новые знакомства	Недовольство руководства влияет на настроение и на рабочие процессы	Корпоративных/выездных мероприятий
Благодарность от клиентов	Скука, когда посетителей мало	Обучения
Похвала от руководства	Многозадачность, когда посетителей много	
Ощущение «Я молодец», когда что-то получается	В условиях многозадачности нарушается коммуникация друг с другом	
Заработная плата	Недосып/усталость/выгорание/семейные обстоятельства	

Отсюда следует, что финансовая мотивация сотрудников находится на уровне удовлетворения. Однако в условиях многозадачности и полной посадки гостей, нарушается взаимодействие между отделом менеджмента, залом и кухней. Кроме того, сотрудники нуждаются в росте, обучении и сильной корпоративной культуре. Результаты данного интервью были взяты как основа для формирования программы развития семейного ресторанного бизнеса в части работы с сотрудниками.

2. Интервью с собственниками.

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность интервью: 1 час.

Предварительно был составлен опросник, состоящий из 4 (четырёх) блоков вопросов (см. приложение 2).

- вопросы на выявление миссии и ценностей;
- вопросы на выявление сложностей;
- вопросы по командному взаимодействию;
- завершение.

Результаты. В итоге интервью выявлены ценности и миссия, сложности и что необходимо изменить (табл. 4).

Таблица 4

Итоги результатов «Интервью с собственниками»

<i>Ценности и миссия</i>	<i>Сложности</i>	<i>Что необходимо изменить</i>
Проект – забота о семье, через атмосферу отдыха и доверия	Опасения	Больше говорить и слышать друг друга
Лояльность, человекоцентричность	Недосказанность	Включаться в процессы
Ценность людей, развития, семьи и детей, искренность, открытость, согласованность, честность, доверие	Обесценивание	Сплотиться
Ценность команды	В результате, вышеупомянутые сложности, приводят к отсутствию понимания и единой цели, хаосу и финансовым потерям	Быть вовлеченными.
Ценность компромисса		Команда – это группа людей, которая занимается общим делом. Смотрят в одном направлении. Команда сейчас на этапе становления, «притирка»

Результаты интервью с собственниками указали на необходимость проведения командного коучинга со всеми 3 (тремя) собственниками.

3. Тест-определение темперамента Кейрси, Регата (Родченко) и командный коучинг с владельцами (бизнес-игра).

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность: 5 часов.

Результаты. Данный этап отдельно расписан во 2 (второй) части 2 (второй) главы, где сравниваются итоги командного коучинга с итогами предыдущих интервью с собственниками семейного ресторанного бизнеса.

4. Адаптация/ассимиляция знаний, полученных в рамках командного коучинга с владельцами.

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность: 1 (один) месяц.

Результаты. На данном этапе проекта собственники находились в стадии присваивания новых знаний о себе и о командном взаимодействии, полученных в рамках командного коучинга. Взаимоотношения начали выходить на партнерский уровень, с распределением зон ответственности между Собственниками. При возникновении вопросов у Собственников, коуч оказывал поддержку в чате и с некоторыми собственниками проводил краткие встречи по модели «Кофе-брейк-коучинг». Для развития устойчивости команды к изменениям на основе ценностей, коуч и Собственники провели сессию по методу упражнения «Привнесение ценностей в изменения», а также упражнение «Мотивационные слова».

Что получили в результате данной сессии получить:

- 1) введение новой программы развития ресторана;

2) корректировка должностных инструкций, в которых в том числе будут прописаны сферы обязанностей и сферы ответственности, новые системы подчинения.

5. Командный коучинг с собственниками и управляющим.

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3;
- управляющий.

Длительность: 2 встречи, каждая ~4 часа

На данном этапе проводились сессии в когнитивно-поведенческом коучинге с применением модели PRACTICE CBTC, для принятия решений в спорных вопросах, а также для формирования зрелого управления.

Что получили в результате данных сессий:

- 1) позиция взрослый – взрослый, сформированный лидерский стиль и более осознанный подход к своим компетенциям и личным особенностям;
- 2) профессиональная постановка задач;
- 3) развитое делегирование;
- 4) проработанные управленческие решения;
- 5) люди – ключевой приоритет, на них время есть всегда;
- 6) умение вести трудные диалоги;
- 7) выстроенная система коммуникаций и обмена обратной связью (Модель BOFF (поведение-результат-чувства-будущее) / Модель SOR).

2.2 Проведение и итоги командного коучинга с владельцами семейного ресторанного бизнеса.

На 4 (четвертом) этапе нашего проекта было принято решение остановиться поподробнее. Работа была поделена на 3 части:

- тест на определение темперамента Кейрси;
- командный коучинг с применением психологической бизнес-игры «Территория Благополучия»;

– тест на определение ценностей команды (платформа В. Родченко).

Все три метода работы с командой показали значительную разницу в темпераменте, а также в ценностной сфере собственников. По нижеприведенным данным возможно более детальное, точечное и продуктивное распределение обязанностей среди собственников.

Тест на определение темперамента Кейрси [23]

В ходе данного исследования определились важные и принципиальные различия между тремя собственниками.

Так, собственник 1 проявляет большую склонность к научным познаниям и открытию новых путей развития Бизнеса; высокую эмпатию и «человекоцентричность», что является безусловным трендом в современной сфере услуг.

Также у собственника 1 была выявлена такая компетенция как склонность к предусмотрительности и способность к оперативному анализу ситуации.

Все это дает основание ориентировать этого собственника на сферу стратегического развития компании, на построение отношений с партнерами и контрагентами.

Собственник 2 при тестировании проявил эмоциональную стабильность, склонность к порядку и организованность; стремление доводить начатое до конца и умение концентрироваться на достижении результата в работе. Также обнаружена значительная склонность к избеганию конфликтов, различным повторяющимся ритуалам.

Такие данные позволяют предположить успешное занятие хозяйственной сферой совместного бизнеса.

Собственник 3 проявил ярко выраженную склонность к творческому проявлению, к сфере внутренних коммуникаций в компании: с руководящим составом и линейным персоналом.

Командный коучинг с применением бизнес-игры «Территория Благополучия».

Длительность: 5 (пять) часов.

Снятие запроса: 40 минут.

Запрос на игру был у всех разный:

- Как найти баланс личного и рабочего времени, четко увидеть свои задачи в данном проекте? (собственник 1);
- Как научиться решать проблемы и рабочие вопросы без конфликтов. Что есть во мне, чтобы этого добиться? (собственник 2);
- Где найти мотивацию для входа в рабочий процесс? Каковы мои сильные стороны, которые позволят усилить нашу команду? (собственник 3).

Игра представляет собой игровое поле с изображением помещений в доме, каждое из которых отвечает за отдельную сферу жизни:

- отношение с людьми и личные (рабочие) контакты;
- отношение к себе, своей идентичности и рабочим компетенциям;
- отношение к рабочему процессу, умение делегировать и распределять обязанности и нести ответственность за свою сферу;
- склонность к аналитике, прогнозированию и управлению финансами;
- коммуникативные навыки и особенности;
- эмоционально-рациональная сфера;
- умение распределения ресурсов между личной жизнью и рабочими задачами; – ценностная картина мира и т.д.

Игра позволила подробно рассмотреть «внутренний портрет» каждого Собственника, изучить привычные сценарии их поведения в работе, а также наметить некоторые корректировки.

У каждого из собственников был выявлен разный способ реагирования на привычные ситуации. Например, при моделировании в игре ситуации про построение личных границ собственник 1 проявил большую гибкость в коммуникациях с внешними партнерами, что еще раз подтверждает выводы, сделанные на основании теста Кейрси. Аналогичные совпадения проявились и с остальными собственниками.

В сфере делегирования и распределения обязанностей так же каждый из Собственников придерживается собственной стратегии: партнерство, избегание, локализация собственных интересов.

В рамках, поставленных в данной работе целей в игре и тестировании по Кейрси четко прорисована возможность распределения ролей собственников, а также их компетенций и должностных зон ответственности.

Предполагается, что четкое распределение обязанностей и сфер ответственности поможет каждому из собственников локализовать свою работу и выполнять те функции, которые именно ему даются с большей результативностью.

Удалось наметить несколько направлений и зон ответственности, которые можно распределять между собственниками с целью оптимизации работы каждого:

- финансовая аналитика и учет;
- стратегическое планирования развития ресторана, а также сети ресторанов;
- изучение современных тенденций рынка с целью внедрения нововведений в компанию;
- изучение научной сферы, аналитики, мировых тенденций в плане общечеловеческих;
- хозяйственные вопросы, в том числе учет, закупки и их планирование;
- работа с персоналом (в данном случае, коммуникации с наемным управляющим и начальниками подразделений ресторана);
- разработка и внедрение элементов нового дизайна, интерьера и наполнения ресторана;
- вопросы клиенториентированности (человекоориентированности);
- планирование и проведение маркетинговых и рекламных кампаний;
- развитие развлекательной сферы ресторана.

Тест на определение ценностей команды (платформа В. Родченко)

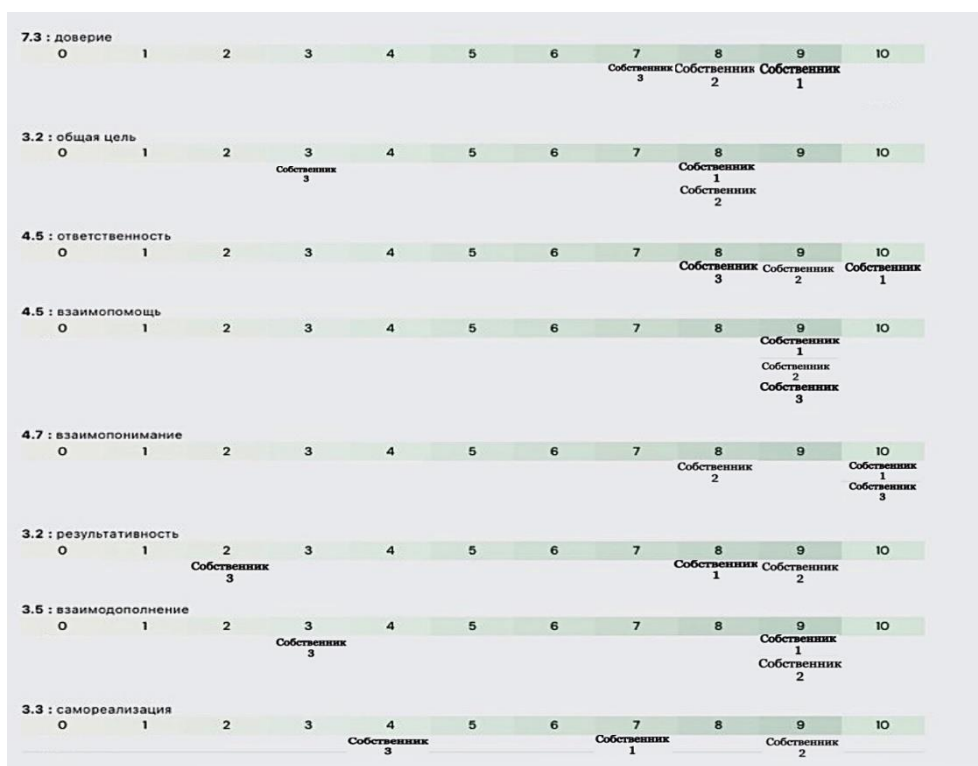


Рис. 7 Результаты теста на определение ценностей команды
(платформа В. Родченко)

В результате шкалирования таких ценностей как доверие, общая цель, ответственность, взаимопомощь, взаимопонимание, результативность, самореализация, по их значимости в общем бизнесе были сделаны следующие выводы.

1. Одинаково высокие оценки получили такие ценности: доверие, ответственность, взаимопомощь, взаимопонимание. Это то, в чем разногласий у трех собственников нет.

2. Расхождения наблюдаются в ценностях: общая цель, результативность и самореализация.

Для собственника 1 и собственника 2 общая цель в бизнесе является приоритетной. Собственник 3 оценил эту ценность намного ниже. Вероятно, это говорит о том, что у собственника 3 есть свои личные цели и личные потребности, которые он реализовывает в общем семейном бизнесе.

В оценке ценности «результативность», для Собственника 1 и Собственника 2 важен результат всей работы. В то время, как для Собственника 3 приоритетно получение удовольствия от процесса и самореализация «здесь и сейчас».

Таким образом, на этапе первичной диагностики (см. приложение 2), приоритетными были социально-одобряемые ценности и эмоции, с фокусом на позитивный межличностный контакт. При этом, в этом способе контактирования не удовлетворяются личные потребности в проявлении себя как важная часть команды. Наблюдается дисбаланс в контакте с собой и внешним миром.

По итогам данного этапа коучинговой работы, произошли изменения в оценке себя и своих потребностей между собственниками. Фокус сместился на процесс осознания личных потребностей, компетенций и их влияние на командное взаимодействие. Социально-ожидаемое поведение сменилось на более осознанную и открытую позицию в отношении себя и членов команды. Индивидуальные акцентуации характера стали более значимы, нежели картинка внешнего коллективного благополучия. Собственники, распознав свои сильные стороны, наметили план более четкого и структурированного разделения зон ответственности.

Выводы по второй части.

Проект применения коучинговых инструментов для развития семейного ресторанного бизнеса реализуется на базе предприятия ресторанного бизнеса в нише семейных ресторанов. Общая продолжительность реализации проекта составляет 12 месяцев, в рамках которых уже реализовано 5 этапов и будет реализовано 3 этапа.

Проект – комплексная программа, направленную на развитие семейного ресторанного бизнеса с помощью коучинговых инструментов. Проект позволит реализовать системное и четкое распределение обязанностей и сфер ответственности поможет каждому из собственников локализовать свою работу и выполнять те функции, которые ему даются с большей результативностью, а также позволит оптимизировать использование качеств рядовых сотрудников на благо развития объекта исследования.

Список литературы

1. Алиева Э.С. Современные модели управления человеческими ресурсами

и их влияние на реализацию творческого и трудового потенциала сотрудников

компаний / Э.С. Алиева // Социодинамика. – 2022. – №7. – С. 1–10. DOI 10.25136/2409-7144.2022.7.38348. EDN LNKZTC

2. Ангелина И.А. Коуч-технология как инновационный подход к развитию персонала / И.А. Ангелина, Е.С. Кожухова, Л.И. Изотова // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. – 2023. – С. 343–346. EDN VLVZRD

3. Антонова Н.В. Коучинг в бизнесе: учебное пособие для вузов / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – М.: Юрайт, 2024. – 202 с. – ISBN 978-5-534-14122-1 // Образовательная платформа Юрайт: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544043> (дата обращения: 21.04.2025).

4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2002. – 352 с. EDN THJKIL

5. Гергерт Д.В. Семейный бизнес как объект междисциплинарного исследования: обзор методологических подходов / Д.В. Гергерт, Т.В. Пономарева // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2018. – №1. – С. 90–105. – DOI 10.17072/1994-9960-2018-1-90-105. – EDN YVHXTF

6. Гуторова И.И. Ресторанный бизнес: сущность и генезис / И.И. Гуторова. – М.: Академия, 2022. – С. 257–258. EDN SQPDQH

7. Дзюба В.В. Компетентностно-ориентированный подход к управлению персоналом в ресторанном бизнесе / В.В. Дзюба // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – №4. – С. 30–38. DOI 10.37493/2307-907X.2022.4.4. EDN LZIOPY

8. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. – М.: КноРус, 2013. – 413 с. EDN LHABXI

9. Касьяненко Т.Г. Семейный бизнес: определение понятия и классификация / Т.Г. Касьяненко, А.М. Воротилкина // Культура. Наука. Образование: современные тренды. – 2020. – С. 175–188. EDN MRZUCZ

10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 84 с. EDN SAKSXF

11. Левушкин А.Н. Семейное предпринимательство и семейный бизнес: понятие, правовая природа и перспективы развития / А.Н. Левушкин // Вестник Университета имени О.В. Кутафина (МГЮА). – 2018. – №3 (43). – С. 200–217.

12. Доброван М. Книга Моделей техник и упражнений командного коуча: методическое пособие программы TEAM COACH SSE ICF / М. Доброван. – 2023.

13. Михайлова Е.Е. Ресторан как социальное пространство / Е.Е. Михайлова // Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы – 2020. – С. 47–49. EDN CPMAFG

14. Нуржигитова Г. Ресторан как уникальное предприятие питания / Г. Нуржигитова, Л.С. Нурпеисова. – 2021.

15. Ресторанный бизнес в России. Справочник ресторатора / В.П. Осипов [и др.]; под общ. ред. С.Л. Ефимова. – М.: РосКонсульт, 2000. – 480 с.

16. Сабурина А.А. Коучинг как метод управления персоналом в гостиничной индустрии / А.А. Сабурина, В.А. Хильшер // 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. – Вып. 11. – Калининград, 2018. – 212 с. – EDN RZNNJD

17. Сагириди Я.Е. Семейный бизнес, его виды и формы / Я.Е. Сагириди // Студент года 2023. – 2023. – С. 95–99. EDN XSFOIR

18. Смирнова Ю.А. Коучинг как эффективный способ развития персонала / Ю.А. Смирнова, В.Ю. Александрова // Инновационные технологии управления. – 2020. – С. 83–84. EDN TWSZGV

19. Стрих Н.И. Управление человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики на основе современных моделей / Н.И. Стрих, А.А. Фомин //

Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – №3–2 (141). – С. 130–136. EDN SVGVZS

20. Тимофеева А.Г. Коучинг как метод развития персонала организации / А.Г. Трофимова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – №4 (67). – С. 33–35. EDN YPJUQP

21. Фридман А.М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А.М. Фридман. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 464 с.

22. Хакимуллина С.С. Развитие системы обучения обслуживающего персонала ресторана / С.С. Хакимуллина // Мавлютовские чтения. – 2020. – С. 51–51. EDN ESGOVU

23. Ячmeneва В.М. Социальная значимость ресторанных услуг как фактора социально-культурного воспитания / В.М. Ячmeneва, Э.Р. Хлобданова // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2019). – 2019. – С. 69–72. EDN KJSAAQ

24. Bertschi-Michel A., Kammerlander N., Strike V.M. Unearthing and alleviating emotions in family business successions // Entrepreneurship theory and practice. – 2020. Т. 44. No. 1. Pp. 81–108.

25. Dr. Cassie Hazell. UniVRse: Developing and Evaluating a Virtual Reality CBT Intervention for Students with Social Anxiety. United Kingdom, University of Surrey, 2023

26. Gan G.C. [et al.]. Executive coaching effectiveness: Towards sustainable business excellence // Total Quality Management & Business Excellence. 2021. Т. 32. No. 13–14. Pp. 1405–1423.

27. Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. Generation to generation: Life cycle of the family business. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 300 p.

28. How regular coaching and training boost employee experience in the food industry [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.business-money.com/announcements/how-regular-coaching-and-training-boost-employee-experience-in-the-food-indus> (date of request: 21.04.2025).

29. Khalique F., Khan N., Saini K. Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review // Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success. 2024. Pp. 78–95.

30. Lane D. A., Shams M. (ed.). Coaching in the family-owned business: A path to growth. Routledge. 2020. Pp. 12–15.

31. Pandolfi C. Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review // International Coaching Psychology Review. 2020. T. 15. No. 2. Pp. 6–30. DOI 10.53841/bpsicpr.2020.15.2.6. EDN HIAGTF

32. Rodas Msc, van der Krogt, Augustinus. The Role of Coaching and Advice in Family Business // Thesis master degree in business coaching. 2023. 23 p.

33. Тест на определение темперамента Кейрси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psytests.org/typo/keirsej-run.html?ysclid=lxhvwkzdpe95940066> (дата обращения: 21.04.2025).