Особенности организационного проектирования и управления деятельностью служб и подразделений гостиницы, оказывающих оздоровительные услуги

Features of organizational design and management of services and hotel units that provide health services

Иванова С.А.[1]

S. Ivanova

В современных условиях повышения требований потребителей к ассортименту и комплексности гостиничного продукта, многие гостиничные предприятия стали оказывать различные оздоровительные услуги. В связи с этим важно было провести исследование сущности и особенностей деятельности таких подразделений. В статье отражены результаты обобщения научно-теоретических подходов к определению понятий «организационная структура предприятия», «организационное проектирование» и «служба оздоровительных услуг гостиницы», а также описаны особенности организации службы оздоровительных услуг гостиницы, основные бизнес-процессы и разработан профиль должности и должностной инструкции специалиста службы оздоровительных услуг гостиницы.

In modern conditions of increasing consumer demands for the assortment and complexity of the hotel product, many hotel companies began to provide various health services. In this regard, it was important to conduct a study of the essence and characteristics of the activities of such units. The article reflects the results of summarizing the scientific and theoretical approaches to the definition of the concepts “organizational structure of an enterprise”, “organizational design” and “service of hotel health services”, and also describes the features of the organization of the service health services of a hotel, basic business processes instructions of the hotel health service specialist.

[1]Научный руководитель – Зайцева Н.А., д.э.н. профессор кафедры индустрии гостеприимства, туризма и спорта, РЭУ им. Г.В. Плеханова

Ключевые слова: организационная структура предприятия, организационное проектирование, оздоровительные услуги в гостинице.

Keywords: organizational structure of an enterprise, organizational design, health services in a hotel.

Эффективность управления гостиничными предприятиями во многом зависит от эффективности организационного проектирования. Поэтому в рамках данной статьи была поставлена задача обобщить научно-теоретические подходы к определению сущности понятий «организационная структура предприятия» и выявить роль и особенности подразделений гостиницы, занимающиеся оказанием оздоровительных услуг, а также разработать комплекс практических мероприятий по совершенствованию организационного проектирования деятельности этих подразделений.

В связи с этим объектом данного исследования являлся процесс организационное проектирование деятельности службы оздоровительных услуг гостиницы, а предметом исследования - организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе организационного проектирования деятельности службы оздоровительных услуг гостиницы.

Гипотеза исследования состояла в том, что разработка эффективных рекомендаций по организационной диагностике и проектированию деятельности службы оздоровительных услуг гостиницы приведет к повышению эффективности деятельности этой службы, в результате чего повыситься дополнительная прибыль гостиницы, кроме того, улучшение качества оказываемых услуг благотворно отразится на имиджевых показателях гостиницы.

В процессе исследования был проведен анализ имеющейся литературы по описанию профессиональных квалификаций, используемых в организационном проектировании в гостиничном бизнесе, который показывает отсутствие комплексных исследований проблем организационного проектирования деятельности службы оздоровительных услуг гостиницы. Изучены труды и методические разработки по

организационному проектированию отечественных авторов: Васильченко А.О, Дрогобыцкой К.С., Зайцевой Н.А., Макаровой Н.Н., Мильнер Б.З., Никольской Е.Ю, Топольник В.Г. и других.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной и методической литературы по исследуемой теме, обобщение и классификация научных исследований и существующего зарубежного и российского опыта в области организационного проектирования, методы количественного и качественного анализа, экспертных оценок.

Научно-теоретические подходы к определению сущности понятий «организационная структура предприятия» и «организационное проектирование», особенности оргструктур в гостиницах.

Конкурентоспособность предприятия гостиничного бизнеса зависит от выбранной им стратегии ведения бизнеса, организационной структуры предприятия и того, насколько эффективно функционирует эта структура. Организационная структура определяет уровень разделения труда и механизмы координации трудовой деятельности.

Под организационной структурой понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых взаимоотношениях, что обеспечивает их функционирование и развитие как единого целого. Организационная структура управления складывается из состава, соотношения, расположения и взаимосвязи отдельных подсистем организации [10, с. 43].

Иными словами, организационная структура предприятия – это каркас, на основе которого осуществляется управление всеми сферами деятельности, это совокупность всех подразделений (служб, отделов) гостиничного предприятия, в состав которой входят работники, занимающиеся той или иной деятельностью.

Совокупность управленческих процессов, в которых участвуют менеджеры, осуществляется в рамках организационной структуры. Особое

внимание необходимо уделить связям между структурными подразделениями и кадровой составляющей. Данные связи как процесс реализуются в виде функций менеджмента, а как целостное явление — в виде организационных структур управления [17,с. 24].

Элементы организационной структуры предприятия – это службы, отделы, подразделения и группы работников, которые осуществляют трудовую деятельность согласно своим должностным обязанностям.

Эффективность функционирования организации напрямую зависит от грамотно спроектированной структуры управления. Макаров Н.Н. определяет организационное проектирование как комплекс работ по созданию предприятия (организации), формированию структуры менеджмента, обеспечению его деятельности всем необходимым [5, с. 12].

Отечественный экономист Мильнер Б.З. в своей книге «Теория организаций» приводит следующее определение: «Организационное проектирование как функция организации состоит в разработке таких организационных элементов и отношений в создаваемой (моделируемой) системе, при реализации которых возникшее организационное целое обладало бы свойствами высокой надежности, устойчивости и экономичности» [6, с. 33].

В работах зарубежных авторов встречается термин «Организационный дизайн», Р.К. Аллен определяет этот термин как пошаговую методику, которая определяет функциональные аспекты рабочего процесса, процедур, структур, и пересматривает их, чтобы соответствовать текущим целям бизнеса [23]. Американский экономист Гелбрейт Д. считает, что организационное проектирование – это постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных.

Анализ работ Дрогобыцкой К.С. [3], Макаровой Н.Н. [9], Ивановой И.А. [7], и Клюковкина В.Н.[8], позволил сделать вывод о том, что в процессе организационного проектирования необходимо учитывать основные аспекты деятельности предприятия, выбирается тип структуры, определяется количество и состав блоков (подразделений), численность

персонала, необходимого каждому блоку, определяется характер их взаимодействия [7, с. 189].

Процесс организационного проектирования необходимо осуществлять сверху вниз [5, с. 207]:

1. Предприятие разделяется на блоки в соответствии с направлениями деятельности;

2. Блоки разделяются на более мелкие структуры;

3. Между блоками налаживается процесс коммуникации, потоки обмена информацией и документацией;

4. Распределяются должностные обязанности и зоны ответственности.

Предприятия гостиничной индустрии обладают большим разнообразием, в связи, с чем невозможно определить универсальную организационную структуру, эффективную для всех организаций. Она должна проектироваться индивидуально для каждой гостиницы, с учетом ее специфики и задач [12, с. 138].

Зайцева Н.А. выделяет факторы, влияющие на формирование структуры гостиничного предприятия [4, с. 115]:

1. Категория гостиницы. От звездности гостиничного предприятия зависит предоставляемый набор услуг, от этого зависит состав звеньев структуры;

2. Ассортимент услуг. Чем больше дополнительных услуг предоставляет гостиница, тем сложнее будет ее структура;

3. Номерной фонд гостиницы. Вместимость гостиницы влияет на численность персонала.

4. Специализация гостиницы. В зависимости от того, на какой вид туризма и сегмент клиентов ориентирован отель, определяется наличие тех или иных услуг (деловой туризм – наличие конференц-залов с необходимым оборудованием, лечебный туризм – СПА-зона, оздоровительные процедуры);

5. Форма организации и управление бизнесом. Для гостиничных сетей стратегию развития принимает головная организация, которая занимается

координацией работ всех гостиниц и контролирует качество предоставляемых услуг.

6. Степень централизации (децентрализации) управления. В централизованных гостиницах управленческие решения принимают на вышестоящих уровнях, в децентрализованных – полномочия распределяются на нижестоящих уровнях.

Рассмотрим далее основные особенности проектирования и организации службы оздоровительных услуг гостиниц.

Особенности организации службы оздоровительных услуг гостиниц.

Растущая конкуренция на рынке гостиничных услуг заставляет отельеров по всему миру расширять ассортимент дополнительных услуг с целью увеличения привлекательности своего отеля[14, с. 51]. В последнее время одной из самых востребованных дополнительных услуг в гостиницах являются услуги оздоровительного характера, которые включают в себя различные СПА-процедуры, бьюти-сервисы и фитнес-программы [9, с. 5].

Развитие оздоровительной индустрии в современных условиях – одно из главных направлений деятельности современных организаций гостиничного бизнеса, основанных на оказании различных оздоровительных услуг, приносящих доход, по поддержанию и восстановлению здоровья, в том числе и в Калининградской области (рис. 1.).

Рис. 1 Morion wellness иMorion fitness вгостинице Crystal House, г. Калининград

(http://crystalhousehotel.ru)

Оздоровительные услуги в настоящее время занимают достойное место в сфере гостеприимства. Стремление населения к здоровому образу жизни, активной жизненной позиции вызвало интерес отельеров к данному виду услуг [18, с. 21].

По данным GWI (GlobalWellnessInstitute) сегодня путешественники тратят на СПА-процедуры в отелях более $25,6 млрд. в год [22]. При этом на долю специализированных СПА-курортов приходится всего $7,7 млдр [22]. Именно отельные комплексы и центры в настоящее время становятся наиболее быстро растущей категорией СПА, на данный момент их число превышает 30 000 объектов по всему миру (прирост за последние три года составил 36,7%) [16].

В настоящее время в российском законодательстве не существует четкого понятия «оздоровительная услуга», ГОСТ 52024-2003 (принят постановлением Госстандарта РФ от 18 марта 2003г. №80-ст) определяет подобные услуги как физкультурно-оздоровительные, они включают в себя проведение и организацию спортивных занятий, предоставление спортивных сооружений и спортивного инвентаря населению [1]. Гостиничная индустрия, в силу своей специфики, может предоставить только часть подобных услуг, такие как предоставление спортивного инвентаря.

Для гостиничного бизнеса понятие «оздоровительная услугу» может быть сформулировано следующим образом: оздоровительная услуга – это деятельность гостиничной организации, связанная с удовлетворением потребностей клиентов в поддержании и укреплении здоровья, а также проведении спортивно-оздоровительного досуга. В отличие от санаторно-курортных организаций, деятельность которых направлена на лечение каких-либо заболевания, гостиницы предоставляют свои услуги практически здоровым людям, основным мотивом которых является сохранение и укрепление своего здоровья [15, с. 28]. Зарубежные исследователи называют такие услуги терминами «wellness» и «spa» [20, с. 756].

В современных условиях потребители оздоровительных услуг предъявляют большие требования к качеству обслуживания, поэтому прибыльность гостиничной организации напрямую зависит от ее способности удовлетворять и удерживать требовательного клиента, чтобы обеспечить максимальную загрузку, являющуюся основным показателем конкурентоспособности в гостиничной организации на рынке, в том числе и оздоровительных услуг [19, с. 6].

Качество обслуживания напрямую зависит от квалификации и профессионализма персонала служб и подразделений, оказывающих оздоровительные услуги в гостинице (далее по тексту статьи использовано обобщенное понятие – «служба оздоровительных услуг гостиницы») [21]. В связи с этим необходимо тщательно подходить к организации структуры и подбора персонала службы оздоровительных услуг.

Примерная организационная структура службы оздоровительных услуг отеля выглядит следующим образом:

- административный персонал: управляющий (руководитель службы), администраторы (старший администратор, администраторы - кассиры), бухгалтер;

- оперативный персонал: врачи, СПА-терапевты, массажисты, мастера маникюра и педикюра, парикмахеры, фитнес-тренеры, спасатели в бассейне и так далее. Штат таких сотрудников зависит от разнообразия оказываемых СПА-центром услуг;

- технический персонал: инженер, уборщицы, системный администратор, сотрудники охраны. Специалисты данной области могут находиться в подчинении другой службы гостиничного предприятия (административно-хозяйственной), но их работа в службе оздоровительных услуг является неотъемлемой частью функционирования СПА-центра.

Согласно исследованиям, на европейском рынке оздоровительных и СПА-услуг административный персонал составляет около 25% всех

сотрудников, остальные 75% приходится на оперативный персонал [18, с. 162].

Кадровый состав службы оздоровительных услуг отеля зависит главным образом от концептуальной нагрузки, которую будет нести данная служба в общей системе организации бизнеса. В некоторых случаях оздоровительные услуги являются ключевым моментом, обеспечивающим оптимальную загрузку номерного фонда гостиницы, особенно это касается сезонных спадов посещаемости [11, с. 10].

Конкретные требования к сотрудникам и их квалификации содержаться в типовых должностных инструкциях, которые должны быть доработаны применительно к каждому конкретному объекту. Кроме наличия обязательных требований и навыков, для персонала службы оздоровительных услуг большое значение имеет знание СПА-этикета и психологической совместимости сотрудников. В связи с этим необходимо тщательно подходить к подбору персонала и формированию рабочих смен. Также особое внимание следует уделять дополнительному обучению сотрудников [13, с. 4].

Разработка профиля должности и должностной инструкции специалиста службы оздоровительных услуг гостиницы.

Для разработки организационно-методических подходок к описанию профессиональных квалификаций, используемых в организационном проектировании в гостиничном бизнесе, используется профиль должности. С середины 2015 года, при подборе персонала, а, следовательно, и при разработке профиля должности необходимо учитывать требования профессиональных стандартов по видам профессиональной деятельности.

В настоящее время не существует утвержденного профессионального стандарта для должности администратора службы оздоровительных услуг гостиницы. Однако Единый квалификационный справочник должностей руководителей (далее - ЕКС) в разделе «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма» Утв. Постановлением

Минтруда РФ от 21 августа 1998 № 37. (ред. от 12 февраля 2014г.), в котором содержится регламентированный перечень требований к квалификации специалистов различных категорий, а также Приказ Минздравсоцразвития РФ от 12.03.2012 № 220н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма» (Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма». Приложение. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. Раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма»), содержит квалификационные характеристики и должностные обязанности должности «Администратор офиса», предназначенной для решения вопросов, связанных с регулированием трудовых отношений и обеспечением эффективной системы управления персоналом в различных организациях [4]. На основе этих характеристик может быть разработан профиль должности администратора службы оздоровительных услуг гостиницы.

С учетом сложившейся практики в гостиничной индустрии и характеристик, указанных в ЕКС профиль должности «Администратор службы оздоровительных услуг» будет выглядеть следующим образом (таблица 7):

Таблица 7.

Профиль должности «Администратор службы оздоровительных услуг»

Требования к образованию	Высшее либо среднее профессиональное образование
Требования к стажу работы	В зависимости от категории отеля требования к опыту работы могут разниться. Отеля уровня 4-5* требуют опыт работы на аналогичной должности в индустрии красоты (СПА-салоны, фитнес-клубы, салоны красоты). Отели уровня 3* принимают соискателей без опыта работы.
Должен знать	Распоряжения и приказы вышестоящих руководителей; Права и обязанности работников и режим их работы; Корпоративные стандарты по работе с клиентами; Виды оказываемых услуг; Основы экономики, организации труда и управления, основы маркетинга; Основы эстетики, этики и СПА-этикет; Законодательство о труде; Правила внутреннего трудового распорядка; Правила и нормы охраны труда
Уметь	Четко и эффективно организовать ежедневную работу службы; Работать в команде; Общаться с клиентами, грамотно и свободно излагать свои мысли; Разрешать конфликтные ситуации; Работать в режиме многозадачности;
Владеть	Владение иностранным языком (чаще всего английским) не ниже разговорного уровня; Уверенное владение оргтехникой (ПК, принтер, ксерокс) и компьютерными программами, необходимыми в работе; Владение техникой продаж; Навыки грамотной устной и письменной речи;
Дополнительные характеристики	Необходимые личные качества: доброжелательность, вежливость, тактичность, терпимость, гибкость, честность, обязательность, стрессоустойчивость, искреннее желание помогать людям.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что грамотно организованная деятельность по организационному проектированию и организации деятельности служб, занимающихся в гостинице оказанием оздоровительных услуг, является необходимым условием обеспечения эффективности деятельности этих подразделений.

Литература

1. ГОСТ Р52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования (принят и введен в действие постановлением Госстандарта РФ от 18 марта 2003г. №80-ст).
2. ГОСТ Р55317-2012. Услуги населению. СПА-услуги. Общие требования (принят и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2012г. №1605-ст).
3. Дрогобыцкая К.С. Инновационный механизм структурной трансформации организационного управления экономическими системами. / К.С. Дрогобыцкая // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д. э. н. – Москва. – 2009. – 40с.
4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕКС). – 2017. - / BizLog – справочная система [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://bizlog.ru/eks/eks-23/13.htm (дата обращения 18.11.2018).
5. Елканова, Д.И. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие / Д. И. Елканова [и др.]. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2011.– 248 с.
6. Зайцева Н. А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие / 3-е изд., доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 368 с.
7. Иванова И.А. Формирование теории и методологии организационного проектирования. / И.А. Иванова // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д. э. н. - Москва – 2010. – 43 с.
8. Клюковкин В.Н. Организационные структуры управления. Монография. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та. – 2010. – 165с.

9. Макарова Н.Н. Организационное проектирование: учебное пособие / Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. – 93 с.

10. Мильнер, Б. З.Теория организации: учебник: [гриф МО РФ] / Б. З. Мильнер. – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 807 с.

11. Наводничий Р.М. Управление развитием сферы лечебно-оздоровительных услуг в России. / Р.М. Наводничий // Автореф. дисс. на соиск. уч. степ. д. э. н. – Москва – 2011. 47с.

12. Никольская Е.Ю., Ефремова М.Ю. Методические подходы к проектированию организационной структуры управления в гостинице / Е.Ю. Никольская, М.Ю. Ефремова // Инновационная наука. - 2015. - №7-1. - С. 137-147.

13. Савин Ю.В. Организационная структура инновационно-активного предприятия: теория и практика, методическое обеспечение формирования и управления / Ю.В. Савин, О.К. Платонов: монография – Ярославль: ИД «Канцлер». – 2016. – 111с.

14. Смирнова М.Ю. Организационно-экономическое обеспечение развития оздоровительных СПА-услуг. / М.Ю. Смирнова // Автореф. Дисс. На соиск. Уч. степ д. э. н. – Тольятти – 2011. – 50с.

15. Топольник В. Г. Обоснование системы показателей качества физкультурно-оздоровительных услуг гостиниц / В.Г. Топольник // Сервис +. - 2016. - №4, - С. 25-34.

16. Тренды велнес-туризма. Как зарабатывать на здоровом образе жизни. От обязательных услуг к дополнительному сервисы. Вызов для России. - 2017. // Hotelier.PRO – журнал для отельеров, топ-менеджеров индустрии гостеприимства и работников сферы horeca. [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://hotelier.pro/sales/item/2401-wellness (дата обращения 11.11.2018).

17. Юнгова М. Теоретическая составляющая формирования организационных структур менеджмента гостиничного хозяйства / М.

Юнгова, А.О. Васильченко // Туризм и гостеприимство. - 2017. - №1. - С. 22-28.

18. Bielanski M. Challenges for the European SPA management. Results of the project. / M. Bielanski, S. Saari, A. Wilkonska, T. Tuominen, I. Mora // Pol. J. Sport Tourism. – 2011. - №18. pp.160-165.

19. Caffier E. The social SPA concept design. – University of Tartu. - 2016. – Parnu. – 77c.

20. Csirmaz E. Internation trends in recreational and wellness tourism / E. Csirmaz, KarolyPeto // Procedia economics and finance. – 2015. - №32. – pp. 756-762.

21. Hotel organization design. – 2015. // Etravelweek – for professionals by professionals - [Электронныйресурс] - https://www.etravelweek.com/imported/hotel-organization-design (датаобращения 22.11.2018).

22. Statistics & facts. – 2017. // Global Wellness Institute: Official web-site - [Электронныйресурс] - https://www.globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/ (датаобращения 09.11.2018).

23. What is organizational design? – 2017. / The center for organizational design [Электронный ресурс] - http://www.centerod.com/2012/02/what-is-organizational-design (дата обращения 12.11.2018).

24. The Russian hotel market: condition and development under the crisis. Dzhandzhugazova E.A., Zaitseva N.A., Larionova A.A., Pervunin S.N. Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Т. 6. № 3. С. 289-297.