

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Факультет «Сервис и туризм»

Кафедра «Сервис, туризм и индустрия гостеприимства»

**КУРС ЛЕКЦИЙ**

**по дисциплине «SPА-комплекс как предприятие»**

**Ростов-на-Дону**

**2022г.**

**ЛЕКЦИЯ 1**

**Основные виды и понятия SPA-комплекса**

**Рынок СПА услуг**, как форма развития индустрии Красоты и Здоровья, сформировался в России за очень короткий промежуток времени. Благодаря нашей национальной особенности устраивать все на свой лад, наше **СПА** получилось отличным от аналогов «чистых кровей» - и в этом его шарм и привлекательность. Фактически, **Русское СПА** представляет собой гремучую смесь традиционных методов натуротерапии народов мира и современных технологий, замешанных на Российских традициях и высокой квалификации наших специалистов. Тот факт, что **рынок СПА услуг** формировался сугубо рыночными методами, позволяет предположить его востребованность и последующее устойчивое развитие.

Если в конце 90-х годов инвестиции в **СПА бизнес** рассматривались как некая экзотика, на уровне покупки крокодильчика для домашнего бассейна, то в настоящее время **СПА** это реальный сектор экономики с достаточно привлекательными экономическими показателями. А там где появляются инвестиции, существуют достаточно жесткие правила их обслуживания. Так что же такое **Русское СПА**, как ответить на этот вопрос потенциальному инвестору, который оперирует языком цифр, графиков, фактов и т.д. Наиболее аргументированным ответом является демонстрация успешно действующих **СПА** структур. Какие же реально действующие модели, позиционирующиеся как **СПА**, появились на Российском рынке к настоящему моменту и в чем их особенности. Для ответа на этот вопрос имеет смысл рассмотреть основные «ингредиенты», заложенные в основу **Русского СПА**.

**Американское SPA.**

Конечно, Американцы большие любители делать деньги на всем, в том числе на мифах, которые они сами же и формируют. С большим энтузиазмом они наедают калории в фаст фудах, а затем с таким же рвением худеют и омолаживаются, делая деньги на том и другом. Так что главным «паровозом», который запустил маховик **СПА** в Европе и России, стали американцы, со своим неуемным желанием, что нибудь продать. Главным мифом середины семидесятых стал Фитнес, как стиль жизни, со своей атрибутикой, героями и стандартами. Джейн Фонда, Арнольд Шварценеггер и огромная индустрия производителей оборудования и аксессуаров для занятий фитнесом, по всем правилам Голливуда начали насаждать стандарты красоты и здоровья. Идея упаковать рутинные занятия физической культурой в красивый фантик оказалась настолько привлекательной, и настолько технологичной, что клоны фитнес клубов стремительно распространились по всему миру. Однако через какое то время, система стала давать сбои. Причиной стало то, что в определенный момент времени произошло постепенное насыщение рынка фитнес услуг и, кроме того, проявились некоторые системные недостатки фитнес индустрии. Во первых, все меньшее количество американцев стали удовлетворять заданным стандартам красоты и здоровья ( фаст фуд не дремлет). Фактически, фитнес идеология вошла в противоречие с социумом, формируя у значительной части населения комплекс неполноценности. Во вторых, существовал риск нанесения вреда здоровью, в случае отсутствия должного медицинского контроля или низкой квалификации персонала. И в третьих, проявился целый пласт потенциальных клиентов, которые осознанно считали занятия спортом глупой тратой времени. И вот в этот момент под пары встал следующий «паровоз», с не менее звучным названием **Веллнес**. Оказывается, стандарт 90\*60\*90, это совсем не то, что нужно американцам. Совсем не зазорно быть толстым, худым, высоким или низким (главное – быть платежеспособным). Не обязательно потеть в зале, сжигая нужное количество калорий. Главный враг – это стресс, вот с ним и надо бороться всеми доступными способами. Однако, если вы все же предпочитаете потеть в зале, то это тоже хорошо. В этой связи встал вопрос, если с технологией и инструментарием для фитнеса все предельно понятно, то как бороться с новой напастью - стрессом. Появилась новая идея – курорт одного дня, или **Дэй СПА**.

Смысл задумки был в том, чтобы перенести ( или воспроизвести) основные натуральные лечебные факторы курорта в условиях мегаполиса. И вот на этом этапе возникла очень серьезная проблема. В Америке не существует понятия - курорт. Это сугубо европейское изобретение, которое американцы взяли на вооружение, создавая конструкцию **Дэй СПА**. Если Вы собираетесь создавать клинику в Америке и оказывать медицинские услуги, то это жесткий и конкурентный рынок с устоявшимися правилами и законами регулирования, который двигают другие «паровозы». Проблема была решена с гениальной простотой. Был взят термин **СПА**, как аббревиатура ассоциирующаяся с курортом на водах и главная тематика проблем, которые возможны для решения без медицинской лицензии – это борьба со стрессом и его последствиями ( нарушение биоритмов, лишний вес, бессонница, синдром хронической усталости и т.д.). При этом подразумевается, но не утверждается, что это курорт, американский **Дэй СПА** не занимается лечением, а только профилактикой. Главным инструментом для американских **Дэй СПА** стали так называемые **СПА капсулы** ( коконы), которые придумал **Стивен Даффер**, один из отцов основателей американского **Веллнеса**. Прочее оборудование и технологии американцы позаимствовали у Европейцев, прибавив к каждому аппарату, который работает на воде аббревиатуру СПА. В конечном итоге, на американском рынке сложилось несколько новых направлений, которые начали захват не охваченной идеей фитнеса клиентуры. Это Веллнес центры (модифицированная модель фитнес клуба со **СПА** ), **ДэйСПА** ( более компактная модель Веллнес центра), **Веллнес отели** со **СПА**(оздоровительный центр загородного типа). В свою очередь, специалисты фитнес индустрии с большим вниманием отнеслись к появлению новой идеологии, воспринимая новые возможности, которые предоставила на рынок идеология **Веллнеса**.

**Европейское SPA.**

В Европе много благодатных мест, которые с незапамятных времен использовались для оздоровительного отдыха. Изначально **СПА – это курорт на водах**, где основными лечебными факторами является сама природа, во всем ее разнообразии. Музыкой звучат магические названия – Баден-Баден, Карловы Вары, Марианские Лазни, Эвиан, Монте-Карло…Главной составляющей любого курорта являются натуральные лечебные факторы, которые в основном и влияют на специализацию того или иного курорта, а именно:

Расположенные на источниках термальной воды.

Лечебные галереи ( климатические).

Расположенные на источниках минеральной воды.

Лечебный микро климат ( пещеры, гроты)

Расположенные на источниках лечебной грязи, соли и т.д.

Расположенные в горной местности ( климатические).

Расположенные на морском побережье ( талассотерапевтические).

Расположенные в местах произрастания лечебных трав ( фитотерапевтические).

Главной отличительной чертой классических курортов является приверженность традициям. Посещая известные курорты, удивляет скромность оборудования и некий налет архаичности. Можно с большой уверенностью констатировать, что многие **Российские СПА** по своему техническому оснащению превосходят Европейские на порядок. Однако в этой архаичности и заключается главная привлекательность **Европейских СПА**, так как они имеют громадный опыт работы и отработанные технологии, которые с благодарностью ( в виде все более возрастающего объема закупок) были заимствованы у наших Европейских коллег. В частности, технологии талассотерапии, технологии использования горячей термальной воды и многое другое. В Европе давние традиции производства бальнеологического оборудования, которое в отличие от Америки, выполняется по медицинским стандартам и может применяться не только для профилактических процедур, но и для лечения. Идея **Дэй СПА** не нашла в Европе слишком большого отклика, хотя в крупных городах они существуют. Причина проста, Европа слишком « маленькая» территория, и в ближайшем окружении всегда можно найти полноценный **СПА курорт**. Однако Европейские производители с огромным удовольствием приняли идеи **Дэй СПА**(ну кто же откажется от новых рынков). Для большей привлекательности, некоторые производители даже пошли на смену дизайна, сделав его менее медицинским. Более того, многие Европейские специалисты двинулись на Российский рынок с идеями и технологиями строительства **Медицинских СПА**, **Веллнес отелей**, Кантри клубов, Терм. С долей грусти приходится наблюдать, что за множеством новинок и предложений, поступающих к нам в последнее время, явно проглядывают «Российские уши».

**Тайское SPA.** Тайское SPA первыми открыли американцы, а затем и Россияне оценили прелесть тайских массажей. Это целый культурный пласт, позволяющий ввести в состав любого **СПА** элемент экзотики с безусловным терапевтическим эффектом.

**Индийское SPA**. Таинственная страна с вековой культурой врачевания. Многое из увиденного в Индии кажется слишком экзотическим, но несколько европеизированных технологий уже прижились в **Российских СПА**. Это йога, экзотическая ароматерапия, аюрведа. Итальянские дизайнеры уже начали выпуск специальной мебели и аксессуаров на индийские и тайские темы (почему не индийцы???).

**КитайскоеSPA.** Нам еще предстоит осваивать чудеса китайской медицины. А пока, это ФэнШуй, иглорефлексо терапия, У Шу.

**ЯпонскоеSPA**. Японские бани, чайные церемонии, концепция минимализма в организации пространства СПА.

**АнтичноеSPA**. Римские Термы и их производные.

Банные процедуры, это отдельный пласт технологий **СПА**. Дозированные тепловые нагрузки, в сочетании с контрастными, бальнеологическими, массажными процедурами – идеальный метод профилактики и лечения большинства заболеваний (хотя существуют и абсолютные противопоказания). Анализ услуг различных **СПА** показывает, что банные процедуры находятся в первой тройке рейтинга услуг.

На последней выставке «КосмоПроф» в Италии были представлены компании из Бразилии и Южной Африки. И хотя на стендах этих компаний не было представлено ничего экстра интересного, процесс обмена идет полным ходом и у нас есть уникальная возможность предложить нашим клиентам и мировому **СПА** сообществу собственные оригинальные решения и разработки. И так, мы рассмотрели основные «ингредиенты» **Русского СПА**. Каждая из описанных методик, процедур, технологий, нашла в свое применение в той или иной действующей модели **СПА бизнеса**. Однако главным фактором развития **Русского СПА** остаются национальные традиции, отечественная школа курортологии и высокий потенциал наших специалистов. 

**ЛЕКЦИЯ 2**

**История возникновения SPA-терапии**

SPA ‑ понятие, вошедшее в мировую практику оздоровления и релакса достаточно давно. Еще в 19 веке в России стали активно создаваться водные курорты для «оздоровления и поднятия жизненного тонуса организма», обеспеченные дамы и господа считали своим долгом выезжать ежегодно для лечения на воды (Кисловодск, Мацеста и т.п.), затем пришла эра повального строительства санаториев-профилакториев и развития отечественной школы бальнеотерапии, физиотерапии, релаксотерапии и т.п.

В последнее время система SPA рассматривается как часть жизни в стиле [велнесс](http://www.ib-s.ru/statji" \t "_blank).

Во всем мире предприятия SPA поражают воображение роскошью и великолепием. В SPA учитываются и используются всевозможные факторы гармонизации человека: окружающий пейзаж, климат, запахи, цвета и звуки, и т.п., т.е. делается все возможное для создания максимального комфорта и удобства. Ведь секрет успеха SPA кроется не столько в уникальных оздоровительных методиках, сколько в создании атмосферы душевного комфорта, расслабления и удовольствия, неисчерпаемых возможностях реабилитации.

Сегодня в России, и в Москве в частности, происходит настоящий бум в стремлении к здоровому образу жизни, а, следовательно, и к SPA-индустрии. ВМоскве действует порядка 850–1000 различных предприятий, так или иначе позиционирующих в ассортименте своих услуг и SPA-услуги. Потенциальная емкость только московского рынка составляет не менее 6 500 SPA-предприятий различных форматов, в том числе и на территориях действующих салонов красоты. Общероссийский же рынок SPA-услуг оценивается в полмиллиарда долларов.

Последнее десятилетие ввело в мировой обиход термин «DAYSPA» (курорт одного дня). Это стало возможным при появлении широкого спектра косметологических и аппаратных средств омоложения и оздоровления организма, а также новых технологий и современного SPA-оборудования. Таким образом, SPA очень логично вписывается в условия современной агрессивной жизни, особенно в мегаполисах и городах, где количество нуждающихся в услугах SPA (и готовых платить за эти услуги) максимально.

Традиционно выделяются два подхода к созданию SPA: европейский и американский. Европейский вариант предполагает SPA, в основном, как курорт, американский ‑ как салон красоты. Традиционные предпочтения россиян и уже накопленный в России SPA-опыт позволяют говорить о существовании концепции «русского SPA», основанного на отечественных достижениях оздоровительной и восстановительной медицины, народных традициях русской бани и финской сауны, мировых достижениях Старого и Нового Света. Предпочтения российских клиентов тяготеют к микшированию самых различных услуг в комфортном и привычном месте. В данной ситуации реорганизация салонного бизнеса для удержания постоянной клиентуры и расширения предлагаемого ассортимента услуг и, соответственно, повышения эффективности бизнеса является одним из наиболее «безболезненных» выходов в борьбе за клиента.

Сумасшедший ритм жизни, стрессы и ухудшение состояния окружающей среды резко снижают жизненные силы и внутренние возможности человека, заложенные природой. В результате, намного раньше активируются физиологические процессы старения организма, разбалансировка и функциональные расстройства ведут, в свою очередь, к потере нормальной физиологической активности, как на физическом, так на психологическом и эмоциональном уровнях.

На исправленные с помощью SPA-процедур внутренние «показатели» организм реагирует совершенно адекватно: снижается неудовлетворение жизнью вообще, повышается самооценка, резко улучшается самочувствие, возвращаются почти забытая острота ощущений и быстрота реакции, повышаются способности к оценке  текущей ситуации и облегчается процесс принятия решений и т.п. Все это формирует у клиента устойчивую «установку» на постоянное посещение  SPA-предприятий, что формирует, в свою очередь, «корпус» поклонников и клиентов SPA-предприятий, которые, собственно, и определяют уровень развития предприятия, его экономическую эффективность.

Лидером в борьбе за право первенства в определенном сегменте [индустрии красоты](http://www.ib-s.ru/) становится предприятие, владеющее не просто сформированной и отлаженной системой организации, а «глобализирующее» свой формат бизнеса, с одной стороны, и сохраняющее гибкость в отношении стремительно меняющейся рыночной ситуации, с другой. [Индустрия красоты](http://www.ib-s.ru/) стремительно набирает темпы. Однако, предприятия, ранее занявшие нишу в конкретном сегменте (салоны красоты), часто оказываются не в состоянии быстро перестроить свой бизнес с учетом всех происходящих изменений.

Создание полномасштабного SPA-предприятия требует больших затрат на профессиональное оборудование и оснащение, значительных площадей и т.п., что могут позволить себе очень немногие. Напрашивается вполне закономерное решение вопроса – реорганизация салонного бизнеса, создание SPA-салонов и SPA-зон на территории действующих салонов красоты. И, наконец-то, в России появились профессионалы, способные разрешить эту сложную задачу, разработать и воплотить концепции SPA с учетом уже существующего бизнеса, предложить экономичное профессиональное оборудование, вне зависимости от «метража» . Оказалось, что и на очень небольшой территории можно создать «райский» уголок для клиента и высокоэффективную территорию для владельца бизнеса.

Уникальные технологии позволяют предложить широкий ассортимент полноценных SPA-услуг, а владельцу предприятия создать экономически выгодную территорию в рамках существующего бизнеса, повысить лояльность клиентуры, расширить сервисную линейку услуг и привлечь новых клиентов.

Кроме того, в последнее время на рынке представлены индивидуальные экономичные концепты SPA, как для новых, так и для действующих предприятий бьюти-индустрии. Удивительно, что логичность и красота созданных концептов совершенно не соизмеряются с предлагаемыми компанией экономическими условиями. К сожалению, нас уже «приучили» к мысли, что создание современного SPA, на территории России особенно, требует баснословных затрат. И вот теперь миф о баснословной дороговизне создания SPA-предприятия или SPA-зоны и необходимых огромных площадях развенчан. Благодаря разработанным ноу-хау в области эргономичной организации пространства и модульности формирования рабочих зон, экономичного SPA-оборудования, одно предприятие может выполнять функции сразу нескольких предприятий. Такие перспективы развития салонного  и SPA-бизнеса не могут не радовать. Похоже, что объединение европейских ноу-хау, российских технологий и внедрение мировых стандартов сервиса, наконец-то, дало позитивный результат и на российской территории.

Эволюция сферы услуг проходит одновременно с развитием различных областей деятельности человека, и самого Человека, как такового. Взаимодействуя и соприкасаясь с этими направлениями, сфера услуг проходит некий цикл, который имеет свойство обновляться и совершенствоваться по завершении каждого этапа развития. Концепции предприятий индустрии красоты могут иметь различные форматы, но каждое должно представлять богатейший ассортимент услуг, необходимых для оздоровления, восстановления, улучшения внешности, а также предназначенных для комфортного общения и отдыха клиентов. Именно использование всего спектра возможностей построения нового салонного бизнеса  от SPA до [аппаратной косметологии](http://www.ib-s.ru/catalog/?catid=120) дает возможность гарантировать эффективное развитие предприятия и востребованность предлагаемых услуг.

**ЛЕКЦИЯ 3**

**Понятие и сущность SPA-комплекса как составляющей индустрии гостеприимства**

В последние годы в отечественной индустрии красоты термин «спа» становится своеобразным «волшебным словом». Множество специалистов используют его повсеместно и с завидной регулярностью, производя на окружающих мистическое впечатление приобщенности к высшему разуму. Информационный бум вокруг «спа» превысил мыслимые и немыслимые пределы. Так, некоторые поисковые системы в интернете содержат свыше 1 500 000 ссылок!

На наш взгляд, появляется все больше предпосылок рассмотреть вопрос о корректности применения этого термина в профессиональной среде индустрии красоты.  
Для ответа на него достаточно определить наиболее важные морфологические и социальные характеристики слова «спа»:

орфографические варианты написания;

• специфичность сферы использования;

• сведения о происхождении;

• однозначность интерпретации самого слова и производных от него;

• научно-практическая значимость;

• специфические: объект изучения, методы исследования, виды воздействия;

• возможные отрицательные последствия его использования;

• лица и организации, заинтересованные в его популяризации.

Сегодня в различных информационных источниках можно встретить семь вариантов написания «спа»: Spa, SPA, SpA, spa, СПА, Спа, спа.  
Термин вводят в свое название и в перечень предоставляемых услуг многие парикмахерские, гостиницы, салоны красоты, коммерческие медицинские учреждения.  
Под словом «спа» выпускаются косметические средства, оборудование для эстетической медицины, микросхемы и компьютерные программы (например, Microsoft flight sim 2000 spa), алкогольные и безалкогольные напитки, токарные станки, автомобильные электронные устройства и др.

Термин активно используется в названиях журналов и книг: DaySpa, Spa Magic, Spa Encyclopedia, American Spa, Spa, Spa Finder, Spa Life Magazine, Spa Management и т. п.  
В сферах, не связанных с индустрией красоты, известно множество коммерческих запатентованных аббревиатур «спа»: A.S. Roma SPA, Acea SpA, Acqua Pia Antica Marcia SpA и т. д. Также известны акронимы слова «спа», расшифровывающиеся как социалистическая партия Австрии, социалистическая партия Аргентины, социалистическая партия Америки и пр. Существуют и другие варианты акронимов и аббревиатур: Staphylococcal protein A, Standard di potere d’acquisto, Serie de pruebas abstractas и т. д. Многочисленные любители спорта, не задумываясь, скажут, что «спа» — гоночная трасса Формулы 1 в Бельгии.

Таким образом, слово «спа» не является специфичным для индустрии красоты и не предполагает общепринятого написания.  
Говоря о значении слова «спа» в индустрии красоты, прежде всего, следует отметить неоднозначность его трактовки в справочных изданиях.  
Большая медицинская энциклопедия, большая советская энциклопедия, большая российская энциклопедия, советский энциклопедический словарь, малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона связывают термин «спа» с названием города в бельгийских Арденнах (долина реки Воэ, провинция Льеж) — это старейший в Европе бальнеологический курорт. Основными его лечебными факторами являются углекислые и термальные воды, а также грязи. На базе курорта расположен НИИ физических методов лечения.

Англо-русские словари, в том числе медицинские, объясняют значение этого слова как «минеральный источник» или «курорт с минеральными водами».  
Толковые словари западных языков (Webster’s Dictionary, Brewer’s Dictionary и др.) дословно трактуют «спа» как обозначение минерального источника, водного курорта, коммерческих организаций, предлагающих программы или средства для оздоровления, санаторий, расположенный рядом с минеральными источниками или морем, модный отель, предлагающий водные процедуры.

Итак, слово «спа» сегодня используется во многих странах, однако в соответствующих словарях однозначно не интерпретируется. При этом его перевод представляет собой перечисление слов, относящихся к курортологии, физиотерапии и гостиничному бизнесу. Это проиллюстрировано материалами таблицы № 1.  
Таким образом, слово «спа», даже используемое в индустрии красоты, не имеет однозначной интерпретации. Кроме того, в большинстве случаев оно объясняется ранее известными и общепринятыми терминами.

В России имеется много частных мнений о трактовке термина «спа».  
Наиболее распространено представление о происхождении этого понятия от латинского словосочетания — sanus per aqua (оздоровление через воду). В литературе встречается несколько вариантов, которые повсеместно копируются с орфографическими ошибками: sanitas pаr aquas, sanitas per aqua, sanus per aquam, salus per aqua. Встречается также словосочетание sana pro aqua, что, якобы переводится, как «вода дарит здоровье». Некоторые источники утверждают, что «спа» произошло от латинского слова sparsa (изливающийся, фонтанирующий). Известна легенда о том, что авторство выражения sanus per aqua принадлежит императору Нерону. Есть упоминания о происхождении данного слова от «спасибо», которым царь Петр Первый благодарил работников бельгийской здравницы. Известны и совершенно гротескные версии специалистов по кишечным промываниям о том, что предтечей этого термина является словосочетание sanus per anus (здоровье через задний проход).

Мнение о том, что «спа» — это воздействие на организм с помощью воды, противоречит многолетнему опыту применения механо-, электро–, гелио–, хромо–, спелео– и ароматерапии в отечественной курортологии. Если «спа» — только вода, то релаксирующий массаж не является «спа-процедурой»? Как тогда расценивать экзотические массажи в «спа-салонах» — как «спа-процедуру»? Более того, на сегодняшний день ведущими специалистами индустрии подтверждена корректность термина «сухое спа».

Довольно часто это слово ассоциируется исключительно с баней. Но баня применима лишь к ограниченному кругу пациентов, ведь пребывание в условиях высокой температуры (гипертермия) может вызывать термический стресс. Следует отметить и то, что неадекватный режим использования бани может приводить к серьезным сердечно-сосудистым осложнениям, тепловым ударам, ожогам и т. д.  
«Восточное спа». В нашем обществе среди определенных социальных и возрастных категорий граждан распространены мнения о чудодейственных возможностях «народной медицины». Так вот, экзотические массажи на Востоке являются точно таким же символом мистико-старообрядческих предрассудков, а официальное здравоохранение соответствует мировым стандартам доказательной медицины.  
Распространено мнение и о том, что «спа» — это когда в салоне красоты имеется дорогостоящее гидротерапевтическое оборудование. Но данное слово означает все-таки методики, программы, технологии, нежели чем просто оборудование.

Есть точка зрения, что «спа» — нечто сверхсовременное. Однако различные методы бальнео– и гидротерапии известны достаточно давно. Многочисленные методики и виды оборудования для данных процедур были описаны уже в 70-х годах прошлого века. В отечественной физиотерапевтической литературе встречаются описания аналогов практически всех видов современного «спа-оборудования»: гидромассажные ванны, разнообразные душевые установки, за исключением лишь капсул.  
Повсеместное подражание зарубежной «спа-индустрии» с навязыванием клиентам «фантастических» процедур удивляет. На самом деле наибольших успехов в изучении и практическом использовании бальнеологических процедур достигла именно отечественная курортология и физиотерапия. Более того, столь популярные в современных российских салонах «экзотические спа-массажи» не имеют научного основания и клинической апробации, — в лучшем случае они не навредят. Некоторые салоны рекламируют эротический массаж с участием обнаженных массажисток как «спа-процедуру». Однако массивный выброс в кровь адреналина в процессе такого массажа с последующей общей релаксацией противоречит одному из «принципов спа»: сначала релаксация, а уж потом — тонизация. Кстати, Минздрав рекомендует массажистам выполнять массаж в общепринятой форме одежды.

Следует отметить также, что основная масса населения России не понимает смысла данного слова, а также необходимости применения «спа-процедур». Многим мужчинам непонятны отличия предприятий «спа» от традиционных бань и саун, где не предусмотрена возможность алкоголизации, бильярда и эротического массажа, — того, с чем у многих ассоциируется «здоровый» отдых. Женщины не находят ответ на вопрос об эффективности «спа» для изменения внешности и т.п.

В сегодняшней индустрии «спа» каждый день появляется все больше словосочетаний, в состав которых входит данное слово (некоторые из них с комментариями представлены в таблице № 2).  
Как видно из приведенных данных, производные от слова «спа» в индустрии красоты также не обладают однозначными трактовками.

Таким образом, унифицированное определение термина «спа» в настоящее время отсутствует. По всей видимости, именно стремление к получению прибыли любой ценой часто приводит к его лукавой коммерческой эксплуатации в отечественной индустрии красоты. Все это на практике попросту вводит в заблуждение потребителей и самих «спа-специалистов».

Если же говорить о бизнесе и рекламе «спа», то до настоящего времени ее эффективность основывалась лишь на ореоле таинственности. Интересно, как долго реклама по этому принципу будет коммерчески оправданной? Сколько потенциальных клиентов мы уже сегодня теряем из-за того, что они не понимают наших мистических «зазывал»? Правда, стоит отметить тенденцию: все больше дистрибьюторов гидротерапевтического оборудования начинают называть вещи (свои товары) своими именами. Это можно объяснить увеличением продаж данного оборудования на медицинском рынке, где неприемлемо вводить кого-либо в заблуждение. Может быть, реклама будет более эффективной, если говорить людям правду?  
Анализ состояния российской «спа-индустрии» позволяет утверждать: часто и настойчиво пропагандируется мысль еще и о том, что «спа» становится самостоятельным разделом эстетической медицины.

Однако забывается, что для этого «оно» должно иметь специфические объект изучения, методы исследования и виды воздействия. Именно поэтому любой незаинтересованный врач скажет, что, в отличие от курортологии, бальнеологии, физиотерапии и профилактической медицины, «спа» не может считаться разделом медицины. С медицинской точки зрения спа — всестороннее восстановление физического и психологического статуса методами физиотерапии с применением минеральных вод, водорослей, грязей, трав, диетического питания в оптимизированных микроклиматических условиях для улучшения внешности и функционального состояния организма в целом. Данная точка зрения интересна тем, что позволяет трактовать слово «спа» не с позиции технологии процесса, а с позиции поставленной цели. Именно поэтому она представляется наиболее обоснованной.

Таблица 1. Значения термина «спа» на разных языках мира

|  |  |
| --- | --- |
| Язык | Значение |
| Албанский | qendër klimaterike (климатотерапия), burim ujërash termale (термальные воды) |
| Болгарский | минерални бани (минеральные ванны) |
| Венгерский | gyógyfürdő (водный отель, медицинские ванны и бани), ásványvízforrás (минеральный источник) |
| Греческий | ιαματικά νερά (минеральные воды) |
| Датский | badested (ванны) |
| Итальянский | stazione balneare (морской курорт), bagni (бани, купание, комнаты отдыха) |
| Испанский | balneario (баня, здоровье, курорт, водный курорт), estación balnearia (ванны, морской курорт) |
| Немецкий | mineralquelle (минеральная вода), heilquelle (минеральный источник), bad (баня, ванна, купание, бассейн, плавание) |
| Румынский | staţiune balneo-climatericã (морской курорт), izvor de apã mineralã (минеральный источники) |
| Турецкий | kaplıca şehri, kaplıca (бани, санаторий, горячий источник), ılıca (ванны, курорт) |
| Украинский | курорт з мінеральними водами, мінеральне джерело лікуватися на водах |
| Финский | terveyslähde (минеральный источник), kylpylä (курорт) |
| Французский | station thermale (термальная станция), source minérale (минеральный источник), ville d'eau (водный город) |
| Хорватский | mineralno vrelo (термальный источник), banja (курорт, санаторий) |
| Чешский | láznì (курорт) |
| Шведский | kurort (курорт) |

Сколько видов спа существует? Этот вопрос заведомо не имеет ответа, потому что специализация спа — всего лишь производное от желаний и вкусов его клиентов. А тут уж нет предела фантазии, главное — чтобы нравилось. В этом смысле многие специализированные спа превратились в своего рода клубы, в чем проявилась гуманитарная миссия спа-движения: социальная идентификация и сплочение социальных и культурных групп. Существуют спа кошерные и вегетарианские, гомосексуальные и только для женщин, семейные, детские и подростковые. Психологи говорят, что потребность разделять общие ценности, быть «своим», принятым в группу, относится к базовым свойствам человеческой личности. И если спа ставит своей задачей комфорт и релаксацию, то, конечно, идеальный спа-отдых может случиться только среди себе подобных. Предполагается, что молодоженам будет приятно видеть вокруг себя молодоженов, беременным — беременных, худеющим — худеющих, а холостякам… Правильно, холостяков (хотя тут возможны варианты).

Набирает популярность спа «дочки-матери»: здесь и уход за собой, и забота друг о друге, и редкая возможность для матери и дочери полноценно пообщаться.  
Спа — прекрасная форма организации для спорта и тех видов деятельности, которые требуют коллективного участия. Существуют спа для игроков в гольф и любителей пеших прогулок, для теннисистов, лыжников, лошадников, ныряльщиков. Чем перечислять все варианты, легче сказать, для кого еще не придумано спа! Впрочем, это означает, что ниша, скорее всего, будет занята через год-два.

Появились даже «зоо-спа» — для владельцев собак и кошек, которые не могут и на время отпуска расстаться со своим питомцем. Для тех, кто окончательно очарован идеей спа, существует предложение, от которого невозможно отказаться: в спа можно поселиться!

Таблица 2 Комментарии к наиболее распространенным терминам «спа-индустрии»

|  |  |
| --- | --- |
| Термин | Комментарий |
| Спа оборудование | Физиотерапевтическая аппаратура, зачастую не состоящая в реестре Минздрава и не прошедшая клинической апробации? |
| Спа консалтинг | Тайные знания, передающиеся по наследству или за большие деньги? Консультационные услуги в комфортной для клиента обстановке? |
| Спа острова | Острова, где можно получить гидротерапевтические процедуры? Является ли Васильевский остров в Санкт-Петербурге с несколькими, расположенными на нём «Спа салонами», «Спа островом»? |
| Спа макияж | Пастельные тона? Водо растворимые компоненты? Омовение тела, сопутствующее нанесению раскраски? |
| Спа гостиница | Во многих «не Спа» гостиницах имеется бассейн, а также предлагается массаж. |
| Спа маникюр | Всего лишь сочетание маникюра с массажем кистей? Использование термальной воды для распаривания рук? |
| Спа педикюр | Применение ароматизированной ванны для стоп? Массаж стоп после проведения педикюра? |
| Спа массаж | Если предположить, что речь идет о релаксации, то разве обычный медицинский или косметический массаж не сопровождается седативным эффектом? |
| Спа косметика | Чем она отличается от «не Спа»? Наличием в составе продуктов морского происхождения? Рыбий жир является «Спа лекарством»? |
| Спа сервис | М. Булгаков давно написал о том, что осетрина не бывает второй свежести! |
| Спа этикет | Особый кодекс поведения, неотделимый от термина «Спа»? В «не Спа» салоне обязательно будут грубить посетителям? |
| Спа гидромассаж | Без комментариев… |
| Спа интерьер | Релаксирующие мотивы? Кстати, многие «не Спа» салоны могут похвастаться восхитительным дизайном интерьеров, часто недостижимым для «Спа салонов». |
| Спа салон | В «не Спа» салоне невозможны гидротерапевтические процедуры? Новый тип бизнеса в индустрии красоты? |
| Спа процедуры | Классическая физиотерапия с окроплением водой и ритуальными танцами? |

**ЛЕКЦИЯ 4**

**Механизм и функции управления SPA-комплексом**

Под управлением SPA-комплексом   понимается специально осуществляемая деятельность, направленная на оптимизацию ее функционирования и упорядо­чение протекающих в ней процессов (экономико-финансовых, технологических, психологических и др.).

Управление современным туристским предприятием опирается на следующие основные положения:

- ориентация на применение, что означает нацеленность на достижение мак­симально возможных результатов;

- рассмотрение предприятия как целостности, принимая во внимание его внутреннюю и внешнюю среду со всеми вытекающими для SPA-комплекса   последствиями;

- наличие большого количества переменных, так как менеджмент охваты­вает материальные аспекты (использование ресурсов), функциональные аспекты (организация деятельности) и смысловые аспекты (какой смысл имеет деятельность SPA-комплекса);

- многовариантность решения проблем;

- наличие ценностей — менеджмент должен осуществляться в соответствии с определенными ценностями, такими, как человеколюбие, честность и т. д.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются бла­годаря связям, которые делятся на горизонтальные и вертикальные. Горизон­тальные связи являются одноуровневыми и носят характер согласования. Вер­тикальные связи — это связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления. Связи в структуре управления могут быть: линей­ными и функциональными. Линейные связи отражают движение информации между линейными руководителями (лицами, отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений). Функциональные связи имеются там, где происходит обмен информацией по тем или иным функциям управления.

К субъектам управления относятся отдельные руководители, службы, звенья аппарата управления, наделенные конкретными полномочиями, обязанностями и ответственностью.

Вид ответственности, связанный с тем, чтобы следить за деятельностью организации и обеспечивать ее оптимальное функционирование, составляет суть работы руководителя.

Сфера руководства включает три блока:

- определение миссии, нормативных, стратегических, оперативных и операциональных целей организации;

- создание организационных форм, распределение обязанностей, формиро­вание информационных структур;

- работа с отдельными людьми и группами;

- использование власти для достижения целей.

Руководителю требуются официальные властные полномочия для управления людьми. Власть может принимать различные формы. Выделяют:

- власть, основанную на принуждении;

- власть, основанную на вознаграждении;

- эксперт­ную власть (основана на специальных знаниях, которых не имеют другие);

- эта­лонную власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя).

Наиболее эффективен вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Некомпетентный руководитель, как правило:

- не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;

- проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;

- проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, ко­торая ему непонятна;

- проявляет тенденцию недооценивать противников;

- проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в при­нятии решений;

- проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

- не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «бессилия при завер­шении»;

- предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в наход­чивость и дипломатичность;

- не способен использовать неожиданные благоприятные возможности;

- проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;

- предрасположен к подтасовке фактов;

- склонен верить в мистические силы — судьбу, фатальность неудач и т. п.

Руководителю могут быть присущи авторитарный, демократический, либе­рально-попустительский и непоследовательный стили управления.

Для авторитарного (или директивного, диктаторского) стиля управления в ходе профессионального общения характерно: монологический характер ведения разговора; жесткие единоличные высказывания и принятие руководителем всех решений («минимум демократии»); жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Благодаря постоянному контролю этот стиль управ­ления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (прибыль, производительность, качество услуг), но недостатков в нем больше, чем достоинств:

1) высокая вероятность ошибочных решений;

2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововве­дений, застой, пассивность сотрудников;

3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпуще­ния», интриги).

Все это обуславливает повышенную стрессовую нагрузку, вредную для психи­ческого и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, военные действия и т. п.).

При демократическом (или коллективном) стиле управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и иници­атив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к их интересам, потребностям, особенностям.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспе­чивает высокую вероятность правильных, взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благопри­ятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организатор­ских, коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский, нейтральный) стиль руко­водства характеризуется «максимумом демократии» (все могут высказывать свои мнения), «минимумом организации» (реального учета, согласования позиций не достигается), «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполня­ются, нет контроля за их реализацией, все пущено на самотек), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руко­водителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет ни­какого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непред­сказуемом переходе руководителя от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

В преуспевающих турфирмах наиболее популярен и эффективен стиль, который ориентирован на изменение ситуации и может быть назван новаторско-аналитическим. Для него характерны:

- энергичность;

- чуткость к новым идеям и информации;

- генерирование большого числа идей;

- регулярные совещания руководителя с подчиненными, вовлеченность под­чиненных в разработку и принятие организационных решений;

- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;

- готовность и способность анализировать, а также учитывать мнение других;

- быстрое принятие решений и безусловная практическая реализация новшеств;

- терпимость к ошибкам;

- делегирование подчиненным ряда полномочий, прав, создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»);

- умение широко видеть ситуацию и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Но такой стиль применим, если:

1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчинен­ных;

2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве и личностном росте, интерес к работе;

3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполне­ния, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фир­мах новаторского типа, в научных организациях.

Объект управления — это отдельные люди или группы людей, на которых направлены управленческие воздействия в целях придания им устойчивого требуемого поведения, а также профессионального и личностного развития. В зависимости от психологических особенностей трудового коллектива или от­дельного работника руководитель принимает соответствующие управленческие, решения.

Таким образом, в системе управления SPA-комплексом   всегда создаются не­разрывные организационные отношения между двумя этими компонентами. Управление может считаться успешным, если взаимодействие между субъектами и объектами управления налажено таким образом, что обеспечивает эффектив­ное функционирование организации.

Одним из основных условий результативного управления является правильная постановка цели, то есть обозначение желаемого результата, который должен быть получен после осуществления определенных управленческих действий. Наличие цели выступает как системообразующий компонент всей системы управления, которая организуется именно для достижения определенного результата. Отсутствие четко и ясно поставленной и всеми понимаемой цели ведет к распаду и гибели как системы управления, так и организации.

Достижение конечной цели предполагает решение комплекса частных задач, связанных с конкретными обстоятельствами жизнедеятельности организации. К таким задачам следует отнести.

1. Изучение и прогнозирование конъюнктуры потребительского рынка:

- обеспечение коммерческой деятельности необходимой информацией по конъюнктуре, ценам, поставщикам и конкурентам;

- конкурентоспособности продукции и услуг, а также требований, предъявляемых к качеству продукции и услуг на рынке.

2. Оценка собственных возможностей:

- составление долгосрочных и среднесрочных прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития организации;

- обеспечение организации денежными средствами, персона­лом, материально-техническим оснащением, зданиями и др.

3. Активизация деятельности персонала, работающего в органи­зации:

- экономическое и моральное стимулирование персонала;

- создание условий для проявления творческого потенциала работников;

- повышение профессиональной квалификации персонала.

4. Организация деятельности по производству услуги:

- создание конкурентоспособной услуги;

- решение организационных, технических, технологических аспектов СПА-деятельности.

5. Выбор партнеров и поставщиков, проведение переговоров:

- деловая переписка, проведение переговоров с поставщиками услуг и партнерами по бизнесу, заключение контрактов;

- организационно-правовое и договорно-правовое обеспечение СПА-деятельности.

6. Проведение рекламной работы:

- разработка и проведение рекламных и других мероприятий с целью рас­ширения оказания услуг;

- участие организации в выставках, ярмарках, семинарах, про­водимых в России и за рубежом.

7. Сбытовая деятельность:

- развитие корпоративной и агентской сети;

- захват максимальной доли рынка;

- развитие новых направлений бизнеса;

- использование в сбытовой политике современных компьютерных тех­нологий.

8. Анализ, контроль и координация:

- ведение в установленном порядке оперативного, бухгалтерского, статистического, финансового учета и отчетности;

- организация и анализ кредитных и расчетных операций, контроль за их осуществлением;

- достижение согласованности при работе всех звеньев туристской организации;

- оснащение организации новыми технологиями работы, коммуникациями и связью.

Исходя из задач, проектируется организационная структура управления SPA-комплексом  . В основу построения организационных структур управления должны быть положены такие принципы, как достаточная целесообразность, гибкость, минимальное количество звеньев, минимизация персонала, высокая квалификация персонала, минимизация накладных расходов и др.

Построение организационной структуры управления зависит от:

- организационно-правовой формы организации, в которой она зареги­стрирована в органах юстиции (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью и т. д.);

- вида организации;

- размера предприятия (численности персонала);

- технологии производства СПА-продукта;

- формы собственности (частная, государственная, общественная и др.);

- других факторов.

Психологическим критерием эффективного функционирования системы управ­ления выступает удовлетворенность субъекта и объекта управления максимально возможным достижением поставленных перед организацией целей, здоровым морально-психологическим климатом в сплоченном коллективе организации, оптимальным протеканием производственных, финансовых и других процессов, эффективной организацией труда и развития сотрудников организации.

Универсальных рекомендаций по построению структур управления для SPA-комплексов нет. Организационная структура может неодно­кратно изменяться в зависимости от конкретной ситуации и должна быть всегда адекватна поставленной цели.

Недостатки современных организационных структур управления свидетель­ствуют о преобладании в них элементов классического типа и недооценке про­блемных элементов. Причины недостатков — нерациональная специализация управленческой деятельности, отсутствие явно выраженных координирующих подразделений, недостаточная квалификация управленческих кадров.

Структура управления организацией должна постоянно совершенствоваться в соответствии с изменяющимися внешними и внутренними условиями. Любое реформирование структуры управления необходимо оценивать с точки зрения поставленных перед ней целей.

Реорганизация системы управления прежде всего направлена на повышение эффективности работы организации путем сокращения затрат, роста прибыли, улучшения обслуживания клиентов, повышения качества продукции, быстроты обработки и получения информации, более гибкого приспособления к требо­ваниям внешней среды, создания условий для работы коллектива как единой команды и т. д.

**ЛЕКЦИЯ 5**

**Персонал (кадры) SPA-комплекса**

Политика организации включает систему правил, в соот­ветствии с которыми действуют система в целом и люди, входящие в эту систему. Кроме финансовой, маркетинговой, политики по отношению к конкурентам разрабатывается и осуществляется кадровая политика, что характерно для ком­мерческих компаний и для институциональных организаций. Именно в этих организациях наиболее последовательно реа­лизуется принцип соответствия кадровой политики и страте­гии развития организации.

Кадровая политика имеет как широкое, так и узкое тол­кование.

В широком смысле кадровая политика — это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, ме­тодов, форм, организационного механизма по выработке це­лей и задач управления персоналом, которые приводят чело­веческие ресурсы в соответствие со стратегией компании.

В узком — набор конкретных правил, положений и огра­ничений во взаимоотношениях людей и организации.

Кадровая политика может существовать в письменной форме, например, в виде документов, с которыми ознаком­лены все работники организации, так и в виде свода концеп­туальных законов и правил, передаваемых в устной форме. Методикой называется конкретное руководство по приня­тию решений, которое является инструментом проведения политики в жизнь. В то время как политика предоставляет определенную свободу действий в принятии решений, мето­дики предоставляют очень мало таких свобод или не предос­тавляют их вовсе. Если методика подразумевает некоторую свободу, то она называется руководством. Если же нет, тогда она называется правилами. Для одной цели можно составить большой список руководств, которые представляют систему правил и норм, регламентирующих работу персонала.

Стратегия управления персоналом — специфический на­бор основных принципов, правил и целей работы с персона­лом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии, организационного кадрового потенциала, а так­же типа кадровой политики

Стратегическое управление персоналом является продол­жением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников в дол­госрочной перспективе. Основой выбора стратегического направления в управлении персоналом является контроль за эффективностью проектных решений.

Основными группами факторов, оказывающих влияние на стратегию управления человеческими ресурсами, являются: стратегия организации, жизненный цикл организации, раз­мер организации и окружающая среда (обеспеченность ре­сурсами, динамичность, степень сложности).

В табл. 2 приведен пример того, как могут соотноситься «кадровая стратегия», «кадровая политика» и «методики при­нятия решений» в условиях развития организации. Страте­гия организации — рост (развитие). Тип организационной куль­туры — закрытый.

*Таблица 2*

**Соотношение «кадровой стратегии», «кадровой политики» и «методики принятия решений», условной организации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Кадровая стратегия | Кадровые цели | Кадровая политика | Методика (руководство) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Стратегия управле­ния человеческими ресурсами ориен­тирована на обес­печение роста ор­ганизации посред­ством инвестиро­вания в человече­ский капитал. Приоритетными на­правлениями кад­ровой стратегии яв­ляются: совершен­ствование системы обучения, развития персонала и повы­шения качества ра­бочей силы. | 1.Удовлетворение потреб­ности в квали­фициро­ванном персо­нале.  2.Повышение производи­тельности персонала. | 1.Ориентация на внут­ренний *наем* из числа своих сотрудников или их рекомендации для новых сотрудников.  2.*Обучение.* Ориента­ция на получение ра­ботниками дополни­тельной квалификации. Обучение адаптирова­но к работе организа­ции.  3.*Стимулирование.* Предоставление более высокой, стабильной зарплаты и более ши­рокого набора услуг и льгот, чем в других фирмах, в соответствии со стажем работы на данном предприятии. | 1.Главный критерий при оценке кандидата на ра­бочее место - высокий по­тенциал и способность к обучению (предпочти­тельнее опыта работы).  2.При планировании за­трат на обучение приори­тетным является направ­ление - получение допол­нительной квалификации в рамках общей технологии организации.  3. При разработке системы оплаты труда менеджером должен учитываться фак­тор времени работы со­трудника на предприятии. При увеличении стажа заботы происходит по­этапное увеличение номи­нальной зарплаты. |

***Реинжиниринг должностных инструкций***

В традиционном подходе к описанию организации через существующие должностные инструкции предпринимается попытка выявления функций «целого» через функции «час­тей». Поэтому созданные таким образом документы всегда во многом расходятся с действительностью и реальные требо­вания руководителей к деятельности своих сотрудников оста­ются не формализованными.

Новый подход определяет в качестве первого шага постро­ение «организационно-функциональной модели» компании в целом. При моделировании сначала описываются стратегии, цели и функции компании, а затем они распределяются по исполнительным звеньям вплоть до конкретных сотрудников. Этот первый этап в постановке современного управле­ния персоналом получил название «организационное програм­мирование». Главная цель организационного программиро­вания — довести функции, поддерживаемые в компании, до конкретного человека. Наличие точных и реальных регла­ментов деятельности решает актуальную задачу — создан­ные регламенты позволяют достаточно просто подключать к деятельности компании новых специалистов.

При выборе включаемых в должностную инструкцию разделов ее следует рассматри­вать в контексте всех организационно-распорядительных до­кументов, регламентирующих деятельность персонала ком­пании. Например, в нее могут быть не включены взаимоотношения и связи по должности и сопровождающий эти связи докумен­тооборот. Такие сведения могут быть приведены в описании бизнес-процессов. Наличие Положений о подразделениях делает ненужными указания в инструкции сотрудников под­чиненных по должности, — достаточно узнать только непосредственного начальника.

Часто в инструкцию помещают требования к персоналу. Такие сведения, особенно личностные требования, по сложившимся стандартам управления включаются в специаль­ные внутренние документы типа «Описание должности» (или «Описание рабочего места»), которые не показываются со­трудникам и служат руководством для кадровых служб при поиске и отборе персонала на вакантные должности. В то же время в должностные инструкции могут быть включены критерии оценки деятельности сотрудника, занимающего данную должность.

Канонической формы должностной инструкции нет, од­нако в ее составе можно выделить два основных блока — положение о функциональных обязанностях и описание ба­ланса обязанностей, прав и ответственности.

Для решения задачи создания Положения о *функциональ­ных обязанностях* используются специальные программные продукты класса orgware. Эти продукты поддерживают но­вые информационные технологии. Для выявления сравнитель­ной ценности отдельных функций сотрудника для реализа­ции целей компании и их взаимосвязи можно использовать три способа:

1. Дедуктивный (сверху вниз).

2. Индуктивный (снизу вверх).

3. «От процессов».

В первом случае руководителям компании предлагается взглянуть на нее свежим взглядом — представить ее в виде «черного ящика», структура которого неизвестна, и описать существующее состояние: что компания предлагает миру, какие бизнес-функции помогают этому, какие подсистемы (функции) менеджмента регулируют деятельность компании. Функции могут формироваться не только «из головы» — ме­тодом «мозгового штурма», но и из типового классификато­ра или из референтных моделей аналогичных предприятий.

Далее структура «черного ящика» раскрывается и опи­сываются существующие организационные звенья (за осно­ву берется, например, штатное расписание). Функции по­следовательно детализируются. Этот вариант может быть при­менен на сравнительно небольших предприятиях, когда требуется перестройка структуры функций.

Второй (индуктивный) способ применяется на достаточно успешных предприятиях, когда требуется систематизировать бизнес-процессы, сохраняя положительные качества их структуры. После проведения этой работы такой бизнес-про­цесс становится воспроизводимым, например, в филиале или на региональном дочернем предприятии.

При использовании второго способа собираются любые све­дения о компании, группируются функции по подразделени­ям, заносятся в orgware («структуризатор») в качестве пер­вичных таблиц — «классификаторов». Если документы отсут­ствуют или ясно, что они недостоверны, следует начать с анкетирования персонала компании. Опрос проводится на двух уровнях: топ-менеджеров, отвечающих за функциональные направления (какие функции, по их мнению, выполняют подразделения), а также сотрудников этих подразделений (ка­кие функции они выполняют). Таким образом, получатся три первичные модели компании: «по документам», «взгляд сверху» и «взгляд снизу».

Следующий этап — классификация функций по компо­нентам менеджмента и основным бизнес-процессам. Функции в первичных классификаторах размечаются по типам, а за­тем сводятся в базовые классификаторы — «функции менеджмента» и «бизнес-функции». Положения о функциональных обязанностях сотрудников непосредственно вытекают из не­обходимых предприятию функций.

Третий путь — это метод создания должностных инструк­ций, идущий от описания бизнес-процессов. Он наиболее точ­но позволяет выявить все бизнес-операции, реализуемые со­трудниками, связав их при этом с существующим документо­оборотом. На этапе моделирования бизнес-процессов требуется определить взаимодействие между элементами ранее описан­ной организационно-функциональной структуры. Здесь су­ществуют программные продукты, осуществляющие техно­логическую поддержку, а некоторые поддерживают оба мето­да описания: и функциональное, и процессное.

**ЛЕКЦИЯ 6**

**Теоретические и методологические основы стимулирования сбыта SPA-комплекса**

В наше время производители товаров и услуг более чем когда-либо вынуждены изыскивать новые и эффективные способы увеличения объема продаж. Для этого предприятия прибегают к определенному набору средств, среди которых важнейшими является стимулирование сбыта.

В течение последних двух десятилетий сфера продвижения активно развивается. За десять лет стимулирование сбыта получило заслуженное признание, образовав основу коммуникационных технологий, узаконенных и регламентированных, подчиненных контролю и возглавляемых специалистами.

Его своеобразие по сравнению с другими средствами коммуникаций -рекламой, связями с общественностью, спонсорством, объясняется многими факторами: спецификой этого инструмента коммуникаций; эволюционностью технологии, мобилизующей воображение продавцов для обеспечения стимулирования самыми различными способами; быстротой воздействия на продажи товара на всех фазах его жизненного цикла.

В последние годы одновременно с возрастанием роли маркетинга увеличилась роль маркетинговых коммуникаций. Недостаточно иметь хорошие продукты и услуги. Для увеличения объемов их продаж и получения прибыли нужно донести до сознания потребителей выгоды от использования продуктов и услуг. Маркетинговые коммуникации позволяют осуществлять передачу сообщений потребителям с целью сделать продукты и услуги компаний привлекательными для целевой аудитории. С каждым годом увеличивается значение такого коммуникационного инструмента, как стимулирование сбыта.

Филип Котлер определяет стимулирование сбыта как - кратковременные побудительные меры поощрения покупки или продажи товара или услуги потребителям.

Стимулирование сбыта это ключевой элемент маркетинговых коммуникаций, заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных, побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям.

В целях увеличения объема продаж, повышения эффективности и прибыльности любое предприятие сферы сервиса и туризма должно заниматься формированием спроса на свою продукцию или услуги и стимулированием сбыта, то есть продвижением товapа.

Стимулирование сбыта может быть направлено на три уровня дистрибьюторской цепи: потребитель услуг и товаров, оптовый или розничный торговец, отдел сбыта компании.

Стимулирование потребителя включает в себя бесплатные образцы товара, купоны, скидки, конкурсы и прочее.

Стимулирование торговли - оптовые скидки, бесплатные товары, совместная реклама, конкурсы среди дилеров, бесплатное обучение.

Стимулирование собственного торгового персонала состоит из премий, комиссионных, подарков и соревнований.

Японские специалисты по маркетингу так определяют концепцию стимулирования сбыта: стимулирование сбыта является деятельностью, осуществляемой для того, чтобы формировать у покупателей определённых категорий психологическую реакцию согласиться на предложение продавца через передачу им специфической информации о предприятии-продавце, его продукции и услугах, которые он предоставляет, в конечном счете, увеличить выручку предприятия.

Цели стимулирования сбыта, направлены на поощрение постоянных покупателей (укрепление лояльности), привлечение новых (переключение спроса, создание новой лояльности) и поощрение случайных покупок.

Несмотря на то что, стимулирование сбыта ⎯ это деятельность, в ходе которой используют целый набор средств воздействия ⎯ купоны, конкурсы, премии и т. п., ⎯ все эти и подобные средства обладают тремя характерными качествами.

1) Привлекательность и информативность. Они привлекают внимание и обычно содержат информацию, которая может вывести потребителя на товар и услугу.

2) Побуждение к совершению покупки. Они предполагают какую-то уступку, льготу или содействие, представляющие ценность для потребителя.

3) Приглашение к совершению покупки. Они содержат четкое предложение незамедлительно совершить сделку.

Тенденция последних лет в области продвижения продуктов и услуг социально-культурного назначения заключается в увеличении затрат на стимулирование сбыта по сравнению с затратами на рекламу. Пятнадцать лет назад соотношение между затратами на рекламу и стимулирование сбыта составляло в среднем 60:40. В настоящее время на стимулирование сбыта тратиться 60 – 75 % от бюджета на продвижение. В сфере сервиса и туризма очень популярна система накопительных бонусов. Суть ее в том, что при выполнении заданных условий клиент получает определенную сумму бонусов. Стремительному увеличению расходов на стимулирование сбыта, особенно на потребительских рынках, способствовал ряд факторов:

1) все чаще руководство компаний воспринимает стимулирование сбыта как эффективное средство повышения уровня продаж. Менеджерам туристических фирм постоянно приходится думать об увеличении продаж. На сформировавшихся рынках производители пытаются удержать свою долю рынка с помощью комплексного использования рекламы, обеспечивающей длительное воздействие на потребителей, и мероприятий по стимулированию сбыта, дающих быстрый, но кратковременный эффект;

2) конкуренция между компаниями растет, и потребителям все сложнее различать конкурирующие торговые марки. Фирмы усиливают стимулирование, и потребители начинают лучше ориентироваться в их товарах;

3) произошло снижение эффективности рекламы из-за увеличения ее стоимости, чрезмерной насыщенности средств распространения информации рекламными сообщениями и законодательных ограничений использования мероприятий по стимулированию продаж вместе с другими видами коммуникаций, такими как, прямая почтовая рассылка, может обеспечить более эффективное воздействие на целевых потребителей;

4) продавцы требуют от производителей все больших уступок;

5) достижения в области информационных технологий, снижение расходов на сбор базы данных и ее обработку, использование индивидуального подхода к выбору средств продвижения товаров облегчили проведение мероприятий по стимулированию сбыта и создали возможности для более эффективной оценки и контроля за деятельностью в этом направлении.

Популярность стимулирования определяется его способностью активизировать процесс продажи, однако, если пользоваться этими приемам необоснованно, то полученный результат может разочаровать, а то и принести убытки. Стимулирование сбыта содействует кратковременному увеличению объема сбыта, поэтому воздействие этого приема должно быть ограничено во времени. Именно этим приемы стимулирования сбыта отличаются от скидок, предлагаемых в рамках ценовой политики. Для обоснованного применения приемов стимулирования необходимо отметить область задач, для решения которых целесообразно их использовать:

1. сглаживание временных колебаний сбыта;
2. кратковременное привлечение внимания к фирме и ее товарам по случаю какого-либо события или в качестве противодействия акции конкурентов;
3. поощрение и мотивация каких-либо действий со стороны потребителей или других субъектов (торговых посредников или собственного торгового персонала).

Стимулирование сбыта имеет свои специфические особенности в отличие от остальных инструментов маркетинговых коммуникаций:

1. дополняет предложения товара, создавая мотивацию к покупке именно в предлагаемый ограниченный период. Дополнительный стимул может стать той последней каплей, которая подтолкнет потребителя к совершению покупки;
2. повышает информированность потенциальных потребителей, создавая благоприятные условия для пробы товара. Предлагая заманчивые цены или пробные образцы товара, мы тем самым предоставляем покупателям самую важную для них информацию - что собственно собой представляет товар;
3. сочетание дополнительной мотивации и ограничения на период ее действия создает условие для быстрой реакции потребителей на предлагаемые стимулы. Быстродействие приемов стимулирования сбыта может соперничать только с приемами личных продаж, при этом требуя гораздо меньших усилий;
4. предложения стимулирования сбыта не создают у потребителей впечатление навязчивости, хотя частота их повторения может быть сопоставима с рекламой. Ненавязчивость стимулирования сбыта может сравниться лишь с действием паблик рилейшнз, но действие этих приемов оказывает большее влияние непосредственно на продажи;
5. стимулирование сбыта создает условия для осуществления желаемого фирмой действия со стороны определенного субъекта. Если мы стремимся добиться осуществления покупки от потребителей, увеличения интенсивности усилий по сбыту от торгового персонала, более масштабных по объему покупок или особого размещения своего товара от торговых посредников, то имеет смысл предусмотреть проведение стимулирования.

Обобщая вышесказанное, можно сказать, что в целях увеличения объема продаж, повышения эффективности и прибыльности любое предприятие сферы сервиса и туризма должно заниматься формированием спроса на свою продукцию или услуги и стимулированием сбыта, то есть продвижением товapa. Стимулирования сбыта - это инструмент продвижения, который представляет собой систему побудительных мер и приемов, носящих, как правило, кратковременный характер и направленных на поощрение продажи товаров и услуг. Зарубежные туроператоры около половины рекламного бюджета затрачивают на программы по стимулированию продаж, так как современный рынок туристских услуг характеризуется высокой конкуренцией.

**ЛЕКЦИЯ 7**

**Зарубежный опыт организации деятельности SPA-комплекса**

На рынке красоты бытует мнение, что успех бизнеса на 80% зависит от трудового коллектива. Соответственно, его подбору, обучению и управлению уделяется максимум усилий и времени большинства руководителей бизнеса. Однако, как показывает практика, это отнюдь не единственное решение для создания эффективного предприятия индустрии красоты и здоровья, и его продолжительного и успешного функционирования. В этом смысле равнозначными оказываются как персонал, так и концепция, и местоположение, и оснащение Вашего SPA.

В SPA & Beauty индустрии существует 3 основные позиции, с которых подходят к созданию бизнеса.

Первая – это ставка на эксклюзивный дизайн и уникальное оборудование, которое не зависит в такой мере от человеческого фактора или работает в автономном режиме (солярии с жетон боксом, массажные кресла с купюро приемником, СПА капсула с программным блоком). При подобном подходе Вы застрахованы от проблемы ухода персонала и клиентов вместе с ним. Но здесь тоже есть свои подводные камни – такая «фишка» годится для однократного привлечения внимания клиентов. Новое оборудование – несомненно, интересная приманка для посетителей, предлагающая новый вид услуг. А вот если процедура была проведена неприветливым мастером или «запущена» девушкой-администратором с безразличием в глазах, клиент вряд ли вернется сюда снова, чтобы получить сеанс даже в «чудо-машине».

Вторая – это ставка на волшебный персонал, способный проводить любые экзотические процедуры, устраивая при этом феерическое и незабываемое шоу. Этот подход действительно очень надежный в плане привлечения и удержания клиентов. Однако, он оправдывает себя лишь в одном случае – при полной преданности персонала компании и руководству. В противном случае, когда Ваш чудо-мастер уйдет, он уведет за собой тех самых клиентов, которые, в свою очередь, будут преданы его мастерству, а не Вашему салону...

Третьим подходом является баланс между функциональностью интерьера и изысканным дизайном, технологически правильной «нарезкой» функциональных площадей (то, с чего мы начали в статье «Создание SPA.Место»). Подбором интегрированного с интерьером современного оборудования, поддерживающего необходимые технологии (подробнее в следующей статье «Создание SPA.Технологии»). И тщательно продуманной HR политикой (управление человеческими ресурсами). Подобный баланс на языке технологов называется концепцией. С точки зрения удобства ведения бизнеса, отличным решением является автоматизация труда – примером такой идеальной бизнес модели может считаться студия загара. Минимум персонала, максимум отдачи. Но мы сейчас поговорим о другом. В СПА центрах работают профессиональные врачи, СПА операторы и административные менеджеры, стилисты, мастера по маникюру и педикюру. У них имеется большая разница в менталитете профессий, навыках и характерах, здесь весьма проблематично создание сплоченной команды, просто все трудятся на одной площадке. Поэтому даже документы, оформляющие внутренний распорядок и бизнес-процессы, должны составляться с учетом различия психологических профилей работающего в салоне персонала. Каждый работник приносит большую отдачу, если он четко знает, что, когда и как он должен делать. На основании этой аксиомы всем сотрудникам предлагается принять должностные инструкции, где черным по белому написаны все обязанности и права. Причем «функционал» должен быть определен так, чтобы каждое положение можно было выполнить, либо не выполнить, но невозможно выполнить плохо. Не важно, какого уровня Ваш СПА, любой клиент, приходящий в него – Ваш гость VIP, и уровень обслуживания должен этому соответствовать. Весь персонал приветствует клиента, вне зависимости от процедуры или мастера, к которому он записан.  
  
  
СПА – это мир умиротворения и спокойствия, здесь не может быть громких разговоров, звонкого смеха, и ни в коем случае – споров.

Для клиента очень важно убедиться, что мотивы его визита правильно поняли, специалист должен выявить потребности клиента, обговорить их и заключить некое подобие обоюдного договора о совместном сотрудничестве во время оказания услуги. Описать процесс проведения процедуры, что, как и зачем он будет делать, и главное – к какому результату это приведет. Специалист всегда следит за тем, чтобы для клиента была комфортной температура помещения, препаратов, наносимых на кожу, воды.

Почти все СПА процедуры достаточно интимны, поэтому очень важным моментом уважения частности клиента, его психологического комфорта является принцип, при котором в течение процедуры открывается только зона тела, с которой происходит контакт оператора.

Сопровождая клиента до самого момента его выхода из салона, не оставляя его ни на минуту наедине, вы даете ему почувствовать свою значимость, внимание и трепетное к себе отношение. Если же мастеру необходимо отлучиться, он непременно должен поинтересоваться у клиента, комфортно ли ему.

При наборе персонала необходимо понимать, что создание команды возможно двумя основными путями - подбор под лидера, либо под администратора. Где лидер и администратор – это вы и человек, который эту команду создает. Свою позицию вы должны четко сформулировать сами. Но в любом случае, закладываясь на долгосрочную перспективу, команду надо строить именно под руководителя, вне зависимости от его типа, а не наоборот, приспосабливать руководителя под коллектив. По Жванецкому - это «фигуру под костюм подгонять»...Обе методики имеют свои плюсы и минусы.

Рассмотрим вариант подбора команды под лидера. Плюсами такого подхода является создание целостного коллектива единомышленников, связанных общим делом, сходными взглядами и интересами. Для создания такой команды нужно меньше бюрократизации и формализации отношений, все понимают друг друга с полуслова, место каждого сотрудника определяется имперически, т.е. на базе требований выдвигаемых реальной жизнью, каждый занимает свое место в строю. Управлять такой командой одно удовольствие. Именно команды, созданные под лидера, в истории переворачивали мир (Суворов, Наполеон, Че Гевара). Минус такого подхода в том, что вы должны для себя четко осознавать, до какого этапа вы будете продолжать являться лидером, потому что при вашем выходе из игры (при смене сферы ваших интересов, личной цели — с той, которой вы вели команду, на некоторую другую, личную цель) у большей части сотрудников возникает вакуум управления (что делать дальше, как жить). Рушатся все сложившиеся отношения. Выхода из этой ситуации два – временный и постоянный. Временный - подготовка приемника, т.е. заблаговременно до выхода из роли лидера на позицию заслуженного авторитета необходимо спровоцировать выявление нового лидера. Желательно, чтобы этот процесс был естественным. Постоянный способ решения подобной проблемы более сложный и трудоемкий, и связан со смещением мировоззрения коллектива практически на 180°. Это постепенный переход к прямо противоположной модели - административному управлению. При этом, как правило, весьма существенная часть команды теряется, люди уходят. Также недостатком строительства команды под лидера является малый уровень бюрократизации, который начинает сказываться при численности коллектива более 50 человек. Появляются и трутни, и «офисный планктон», который впоследствии перерастает в «вампиров», приходящих на работу тянуть вашу кровь, нервы и средства. Избавиться от них нельзя, можно лишь ограничить их вредное влияние созданием определенной административно-бюрократической сетки. В принципе, это естественное состояние любой большой организации.

Создание команды под администратора, в свою очередь, имеет следующие преимущества: четкое определение рабочей ячейки для каждого сотрудника, его рабочего места, функций, обязанностей, должностных инструкций, прописанных взаимосвязей с другими сотрудниками и руководством. Это четкая, спланированная работа (примером могут служить большинство организаций в Японии). Минусами же можно назвать большой объем предварительной работы, по созданию нормативной базы, устава реальной жизни организации, необходимость большего объема финансирования на нулевом этапе (создание управленческого аппарата, более тщательный набор персонала.) И если мотивация сотрудников ограничивается только материальными факторами, такая изначальная «заадминистрированность» может убить саму бизнес-идею, на которой предполагалось создать предприятие.

Так как же создать команду? Для начала необходимо осознать, к какому из представленных типов относитесь вы как руководитель. Естественно чистых типов не бывает, вам следует понять, в каком соотношении в вас находятся лидерские и административные качества. Во-вторых, прослушать курс лекций, семинаров, тренингов. И в-третьих, нужна еще малая толика таланта. Если есть уже сложившийся коллектив, вызывать интерес должны только те сотрудники, профессиональный уровень которых совпадает с деловым интересом владельца бизнеса и служит его успеху. Необходимо усилить благополучие таких сотрудников, вкладываться в их развитие, если они реальная ценность для бизнеса, с единственной мотивацией – персонал должен работать с большой отдачей и функциональностью. Нельзя останавливаться на достигнутом, необходимо анализировать, совершенствовать и менять работающий персонал. Вместе с новыми достижениями лидера, должны расти и достижения сотрудников. Если состав не менять, фиксированная масса персонала будет стремиться сместить своего руководителя.

В заключение, остается отметить, что только концептуальный, целостный подход к организации своего бизнеса принесет долгожданные плоды.