

УДК 379.851: 005

Д.В. МАХНАЧ

УО «БГЭУ», г. Минск, Республика Беларусь

E-mail: dante220987@gmail.com

**ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ 7S МОДЕЛИ В
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
7S MODEL APPLICATION POSSIBILITIES IN THE HEALTH
RESORT INSTITUTIONS ACTIVITY OF THE REPUBLIC OF BELARUS**

Аннотация: современные концепции управления заостряют непосредственное внимание на персонале предприятия, который представляет собой совокупность индивидов, имеющих свои ценностные ориентиры. Все процессы в организации должны быть согласованы с общими ценностями организации и её работников. Именно от соотношения ценностей этих двух сторон зависят добросовестность работника, его отношения к руководству и коллективу, качество выполняемой работы. Санаторно-курортный бизнес, как часть сферы услуг, заинтересован в создании слаженной команды работников, которые будут обеспечивать высокое качество производства и реализации санаторно-курортных услуг. Данная статья описывает возможности применения ценностной модели 7S в деятельности белорусских санаториев.

Abstract: modern management concepts focus on the staff of the company, which is a collection of individuals with their own value orientations. All processes in the organization must be consistent with the common values of the organization and its employees. The health resort business, as a part of the service sector, is interested in creating a well-coordinated team of employees who will provide high quality production and implementation of spa services. This article describes the possibilities of applying the 7S value model in the activity of Belarusian health resorts.

Ключевые слова: ценностно-ориентированное управление, модель 7S, санатории, санаторно-курортные учреждения, управление санаторно-курортными учреждениями.

Keywords: management by values, 7S model, health resort, health resort institutions, health resort management.

7S модель разработана американскими учеными Р.Т. Паскалем, Т.Дж. Питерсом и Р. Уотерманом [1], а в дальнейшем доработана Дж. Вебером вместе с консультантами из McKinsey & Company путем изучения менеджмента японских компаний. 7S модель предполагает, что все семь компонентов организации должны быть согласованы друг с другом, и только тогда организация может работать эффективно. В центре данной модели (рис. 1) лежат общие ценности, которые обуславливают существование компании. К таким ценностям относятся убеждения и ожидания сотрудников от деятельности компании. Данная модель представляет собой список, который

позволяет проанализировать основные составляющие организации для дальнейшего их улучшения. Кроме того, благодаря использованию 7S модели возможно выявить и устранить слабые места организации [2, 123 – 124].



Рис. 1. Модель 7S [2, с.123]

Применим данную модель в текущей деятельности санаторно-курортных организаций, в частности в деятельности санаториев.

Ценности – это те важные и устойчивые руководящие принципы и догмы, которые не требуют внешнего обоснования, и которые организация сохранит, даже если обстоятельства изменятся.

П. Морев отмечает, что процесс разработки и внедрения общих ценностей, состоит из 4 этапов: 1) самоопределение – этап, на котором в организации пытаются понять, что объединяет всех сотрудников. В результате формируются миссия и тот набор ценностей, которые будут определять будущее организации; 2) трансляция ценностей, достижение договоренности о единой трактовке и обеспечение их понимания всеми сотрудниками; 3) закрепление ценностей на уровне конкретных практик; 4) оценка эффективности произошедших изменений [3].

Согласно К. Майджеру в корпоративной культуре помимо миссии должны присутствовать «видение», «вера и отношение» и «поведение» [4, с.113]. Ценности формируют общее видение развития санаторно-курортного предприятия. Данное видение может заключаться в расширении номерного фонда санатория, внедрении передовых медицинских технологий и методик лечения, развитии спа-услуг, расширении основных фондов (строительство бассейна, спа-комплекса, стоянки, водо- или грязелечебницы и т.д.), выходе из кризиса, развитии определенных служб санатория и др. «Видение» формирует веру сотрудников в то, какие решения принимает руководство санатория, и осознание того, почему руководители принимают именно определенные управленческие решения, а не другие. «Отношение» сотрудников будет зависеть уже от принятия ценностей и понимания тех или иных процессов, происходящих в организации. «Поведение» сотрудников заключается в их

непосредственных действиях и поступках, которые будут зависеть от серьезности восприятия «видения» и «ценностей».

Общие ценности организации, могут быть разработаны на основе работ С. Долана и С. Гарсия. Последние выдвигают положение о трех категориях ценностей: этико-социальных, экономико-прагматичных и эмоционально-развивающих.

Экономико-прагматические ценности необходимы для поддержания и взаимодействия организационных подсистем: ценности касающиеся эффективности, производственных стандартов и дисциплины. Они направляют такую деятельность в организации как планирование, обеспечение качества и отчетность. Для санатория экономико-прагматическими ценностями будут: выполнение плана продаж, поддержание оптимальной загрузки объекта, недопущение кризисной ситуации, соблюдение стандартов обслуживания клиентов, стандартов общения, стандартов оказания медицинских процедур и медицинской помощи (при необходимости), поддержание трудовой дисциплины и недопущения нарушений в области охраны труда работников предприятия

Этико-социальные – это ценности, общие для членов группы, которые определяют их поведение. Этические ценности возникают на основе убеждений о том, как люди должны вести себя в обществе, на работе и по отношению к другим. Они также ассоциируются с социальными ценностями: честностью, равенством, уважением и преданностью; они пересекаются, в том числе и с общечеловеческими ценностями (духовность, суверенность, самобытность). Этические ценности влияют на поведение человека в процессе реализации его экономико-прагматичных и эмоционально-развивающих ценностей. Среди социально-этических ценностей выделим честность, равенство, уважение преданность.

Эмоционально-развивающие ценности – ценности необходимые для создания возможностей для деятельности, они касаются доверия, свободы и счастья [4, с. 170-171]. Эмоционально-развивающие ценности для работников санатория будут связаны с доверием в коллективе, удовлетворенностью работой, корпоративной солидарностью и с уважением работников друг к другу.

Рассмотрим каждый отдельный элемент системы 7S с точки зрения вышеупомянутых ценностей.

Стратегия связана с выбором альтернативных путей для выполнения целей организации. В модели 7S руководство будет стремиться к тому, чтобы текущая стратегия предприятия способствовала укреплению общих ценностей. Стратегия санаториев может быть связана с внедрением инноваций в области медицинского обслуживания, обслуживания номеров, организации питания, проведения досуга; с выходом из кризиса, в разработке конкурентоспособного санаторно-курортного продукта, с обеспечением роста основных средств санатория или же вообще с выживанием на рынке санаторно-курортных услуг.

Структура включает в себя организационную структуру, в которой есть иерархия и координация, также в данное понятие можно включить разделение труда и интеграцию задач и видов деятельности. В книге «В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки» Т.Дж. Питерс, Р.Х. Уотерман мл. отмечают 7 незыблемых принципов успешных компаний, среди которых они выделяют простоту структуры управления [5, с. 50]. Белорусские санатории в силу, того, что они являются малыми, а некоторые средними организациями, имеют простые организационные структуры: линейные и линейно-штабную структуры.

Системы подразумевают первичные и вторичные процессы, которые необходимы для решения поставленных в организации задач. Понятие систем 7S включает в себя не только информационные системы, оно также относится к многочисленным другим системам, таким как стратегическое планирование, бюджетирование капитала, финансовое планирование и отчетность, рекрутинг и отбор, квоты продаж, процессы обучения и развития, оценка эффективности, системы вознаграждения, исполнительная преемственность и так далее [6]. Системы в санаториях Беларуси включают в себя все вышеперечисленные процессы.

Стиль совмещает в себя отношение начальства к подчиненным, расстановка приоритетов руководства и распределение рабочего времени. Стили управления руководящего персонала санатория, как и в классическом менеджменте можно разделить на авторитарный стиль, либеральный стиль и демократический стиль.

Персонал можно рассмотреть, как коллектив компании, как людей, работающих вместе. Здесь важно отметить, что коллектив санатория, который придерживается одним и тем же ценностям формирует, так называемый «МонолитЕдиномышленников». «МонолитЕдиномышленников» формируется, когда приоритеты организации согласованы от самого верха корпоративной структуры до каждого конкретного сотрудника. Встав перед выбором, руководитель, и его заместитель, и даже руководитель отдела примут одинаковое решение, которое будет соответствовать ценностям организации [7, с. 240-245]. Безусловно, работа кадровой службы в санаториях Республики Беларусь будет носить более ответственный характер в связи с более качественным подходом в выборе сотрудников, которым необходимо придерживаться установленных ценностей. Однако многие санатории находятся в маленьких городках, селах, деревнях, где имеются некоторые трудности с подбором персонала, не говоря уже о подборе персонала, который будет иметь общие с коллективом организации ценности.

Навыки и умения – отличительные способности не только каждого работника санатория, но и санаторно-курортной организации в целом. Навыки работников санатория формируют качество оказания санаторно-курортных услуг. Это могут быть навыки межличностного общения с клиентами и коллегами, умение разрешать конфликтные ситуации, планирование и организация своего рабочего процесса и др.

Таким образом потенциал применения модели 7S в деятельности отечественных санаториев весьма велик. Несмотря на новизну данной модели для организаций Республики Беларусь, некоторые её элементы можно найти уже сейчас. Среди таких элементов можно выделить разработку философии и ценностей работников предприятия, создание ценностно-ориентированной корпоративной культуры, применение упрощенных организационных структур и создание стратегий, которые соответствуют ценностям санатория.

Список использованной литературы:

1. Питерс, Т. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питерс, Р. Х. Уотерман мл. – Издательский дом «Вильямс» Москва, 2005. – 556 с.

2. Ассен ван М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер. с англ. В. Н. Егорова. – агентство «Berenschot». 4-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 319 с.

3. Морев, П. Генетический код управления: внедрение управления по ценностям – очередной шаг на пути эволюции системы менеджмента «ГАЗПРОМ нефти» // Журнал «Сибирская нефть», апрель 2012. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/library/strategy/management/vnedrenie-upravleniya-cennostyami.html> (дата обращения: 07.04.2020).

4. Майджер, К. Ценностно-ориентированное управление. Революционный подход к достижению успеха в бизнесе и личного процветания/ К. Майджер. – Ростов н/Д: «Феникс», 2005. – 152 с.

5. Долан, С. Управление на основе ценностей: корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – Претекст, 2008. – 229 с.

6. Weber, J. A leader's guide to understanding complex organizations: an expanded «7-S» Perspective // University of Virginia Darden School Foundation, Charlottesville, V.A. – 1998. – 22 p.

7. Питерс, Т. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки / Т.Дж. Питрес, Р. Х. Уотремман мл. – Издательский дом «Вильямс»: Москва, 2005. – 556 с.

8. Харский, К. Ценностное управление для Бизнеса. – Интеллектуальная издательская система Ridero, 2019. – 289 с.