

УДК 796.034

## УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ – УСЛОВИЕ ДЛЯ УСПЕШНОГО ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В СФЕРЕ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

К.А.Мызрова<sup>1</sup>, А.Р. Чумарова<sup>2</sup>

ФБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», Ульяновск, Россия

Для связи с авторами: E-mail: kamyzr@mail.ru

### Аннотация:

Актуальность знаний как ресурса, непосредственно влияющего на конкурентные преимущества, определяет проблему управления знаниями, так как только с помощью управляемых знаний возможно обеспечить положительный результат деятельности организации с точки зрения повышения ее интеллектуального и информационного капитала, а в конечном счете и финансового результата. В учреждениях, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, необходимо различать знание, разделяемое руководством и сотрудниками организации, специфическое знание и знание, разделяемое конкурентами организации. Не всякая организационная культура учреждений, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, будет способствовать его развитию, эффективному взаимодействию персонала друг с другом и с потребителями.

**Ключевые слова:** управление знаниями, организационная культура, корпоративная культура, спортивно-оздоровительные услуги.

### KNOWLEDGE MANAGEMENT – CONDITION FOR SUCCESSFUL FORMATION AND DEVELOPMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE FIELD OF SPORTS AND HEALTH SERVICES

К.А. Myzrova<sup>1</sup>, L.R. Chumarova<sup>2</sup>

Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia

### Abstract:

The relevance of knowledge as a resource, directly affecting the competitive pre-property defines the problem of knowledge management, because only with the help of councils-trolled knowledge possible to ensure a positive result of the organization in terms of increasing its intellectual and information capital and, ultimately, financial result. In institutions that provide sports services it is necessary to distinguish between knowledge shared by the leadership and employees of the organization, specific knowledge and knowledge shared by the competition organization. Not every organizational culture of institutions providing sports wellness services, will contribute to its development, effective personnel interaction each other and consumers.

**Key words:** knowledge management, organizational culture, corporate culture, sport and health services.

### ВВЕДЕНИЕ

Не всякая организационная культура учреждений, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, будет способствовать его развитию, эффективному взаимодействию персонала друг с другом и с потребителями. Руководителям таких учреждений необходимо анализировать существующую культуру, для того чтобы иметь возможность формирования такой организационной культуры, которая способствовала бы эффективному осуществлению всех процессов управ-

ления знаниями учреждений, действующих в сфере спортивно-оздоровительных услуг.

Изменение взаимосвязей науки, технологий и экономического роста характеризует новую экономику.

Переход к информационному обществу характеризуется ростом количества услуг, связанных с извлечением, хранением, обработкой, передачей и представлением информации; переход к ноосферному обществу – увеличением форм интеллектуальной деятельности, направленной на получение новых знаний [1, С. 11].

В соответствии с Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года перед Россией поставлена главная стратегическая цель – выход на уровень социально-экономического развития, соответствующий статусу России как ведущей мировой державы XXI века, занимающей передовые позиции в глобальной экономической конкуренции [2]. Внедрение современных информационно-коммуникационных технологий в различных областях экономики и формирование информационного общества становятся необходимыми условиями ускоренного социально-экономического развития регионов и страны в целом.

Информационная экономика является феноменом «интеллектуального производства», заключающимся в постоянном создании нового знания, информации о чем-либо в той или иной форме; это непрерывный процесс, результатом которого может быть четко сформулированная идея, концепция, метод [3, С. 34-35].

Инновации, знания, гибкость производства и т. д. являются определяющими факторами развития рыночного хозяйства последних десятилетий.

Прогресс в технологиях и увеличение потоков информации актуализируют роль знаний как центральной движущей силы экономического роста и инноваций, деятельность в области которых сдерживается различными факторами, в том числе экономическими (высокие цены или отсутствие спроса), специфическими для данной предпринимательской структуры (например, нехватка квалифицированного персонала), а также законодательными (например, регуляционные или налоговые установления).

Актуальность знаний как ресурса, непосредственно влияющего на конкурентные преимущества, определяет проблему управления знаниями, так как только с помощью управляемых знаний возможно обеспечить положительный результат деятельности предпринимательской структуры с точки зрения повышения ее интеллектуального и информационного капитала, а в конечном счете

и финансового результата. Таким образом, можно говорить о явной корреляции между использованием знаний и достижениями организаций. Высшие строчки в журналах *Forbs*, *Fortune* занимают мировые гиганты, использующие менеджмент знаний; рыночная стоимость этих предприятий в десятки раз превосходит их балансовую стоимость (например, IBM, Hewlett-Packard, McKesson). Известно, что менеджмент знаний – это процесс приобретения, создания, распространения, передачи и использования всех форм знаний с целью достижения организационных целей и задач, позволяющий в конечном итоге увеличивать эффективность деятельности предприятия.

Выделяют следующие категории знаний [4, С. 29-30]:

– *стержневое знание (core knowledge)* – самостоятельный минимум знаний, позволяющий организовать производственную, маркетинговую деятельность, которым располагают члены той или иной отрасли экономики, также рассматриваемый как базовый барьер для доступа в данную отрасль;

– *усовершенствованное знание (advanced knowledge)* позволяет организации «выживать» в условиях конкуренции. Конкуренты обычно располагают знанием одного и того же уровня, масштаба или качества, но дифференциация знаний или владение специфическими видами знаний обеспечивают им конкурентное преимущество;

– *инновационное знание (innovation knowledge)* имеет заметно отличающуюся природу и содержание, что позволяет организации быть лидером в своей отрасли, значительно дистанцировать себя от конкурентов и даже, в условиях межотраслевой конкуренции, создавать ситуацию гиперконкуренции.

Кроме того, в учреждениях, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, необходимо различать знание, разделяемое руководством и сотрудниками организации, специфическое знание и знание, разделяемое конкурентами организации.

Прежде всего, руководители и/или владельцы спортивно-оздоровительных учреждений являются основными носителями ценностей,

норм, компетенций организации. Несоответствие целей и ценностей руководителей и сотрудников может привести к конфликтам, а также возможно сопротивление персонала мероприятиям, проводимым руководителями. Убежденность сотрудников в высоком предназначении своей работы и бизнеса компании для оздоровления множества людей в значительной мере повышает эффективность деятельности этих организаций.

Для исследования существующей организационной культуры учреждений, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, существует большое количество методик.

Изменить существующую культуру учреждений индустрии спорта и учреждений, предоставляющих оздоровительные услуги, можно, однако это является довольно длительным процессом, осуществляемым с помощью ряда мероприятий по адаптации персонала к новым условиям.

Мероприятием для изменения корпоративной культуры является оценка персонала предприятия. Данное мероприятие позволит выявлять возможности путей адаптации, перехода к новым условиям работы и оптимизации усилий. Это осуществляется в форме подведения итогов прошлого и формирования позитивного представления о будущем [5, С. 325].

Предлагаемые мероприятия включают действия по обучению и научению персонала. В интересах реализации целей и миссии учреждений, оказывающих спортивно-оздоровительные услуги, необходимо создать условия для командного и индивидуального обучения.

Шапиро В.Д. характеризует эффективную работу команды с двух позиций [6, С. 546]: профессиональной деятельности по проекту и организационно-психологического климата. Если с первой позиции это прежде всего нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и креативный подход к решению задач, то со второй – неформальная атмосфера, хорошее понимание и со-

вместное обсуждение стоящих перед командой задач, решения основываются на едином мнении.

Процесс повышения результативности деятельности команды объединяет в себе следующие стадии [7]:

1. Формирование благоприятного социально-психологического климата.
2. Исключение феномена группового мышления.
3. Повышение личной эффективности деятельности участников команды.
4. Оптимальное влияние руководителя на деятельность команды.
5. Рост работоспособности участников команды.

Результативность деятельности управленческой команды измеряется в первую очередь сформированностью у ее членов определенных профессиональных умений и навыков, а также личностных качеств.

Персонал предприятий должен быть ознакомлен с предназначением организации и вовлечен в процесс его осуществления.

Формирование навыков инновационного обучения и самообучения персонала – необходимое условие успешного функционирования современных организаций. По завершении процесса обучения необходимо оценить результаты его влияния на культуру учреждения и провести необходимые корректировки.

Ресурсы, связанные с неявным знанием, трудно копировать, так как каждая организация по-своему уникальна. Неявное знание<sup>1</sup> представляет собой базовые допущения, верования, разделяемые членами организации, реализуемые бессознательно. Именно они и определяют реакцию учреждения на изменения. На стадии становления организации очень важным будет наращивание ресурсов, развитие традиций, приобретение опыта, отлаженные процедуры.

Мы определяем организационную культуру в качестве специфической совокупности норм, ценностей, убеждений, верований, ми-

<sup>1</sup> Более подробно о проблеме явного и неявного знания см.: Ambrosini V. Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage. Hampshire. N.Y., 2003; Bonfour A. The Management of Intangibles. The organisation's most valuable assets. L.N.Y., 2003; Patriotta G. Organizational Knowledge in the Making. How firms create, use, and institutionalize knowledge. Oxford, 2003; Amin A., Cohendet P. Architectures of knowledge. Firms, capabilities and communities. Oxford, 2003.

фов, ритуалов, санкций, ожиданий, привычек, предопределяющих поведение работников в организации и отличающих их от работников любой другой организации.

К. Камерон и Р. Куинн, изучая аспекты организационной культуры, также показали, что главной отличительной особенностью преуспевающих компаний, их самым важным конкурентным преимуществом и наиболее мощным фактором, который они выделяют как ключевую составляющую своего успеха, является организационная культура [8, С. 109]. Организационная культура предприятий, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, соответствующая ее целям, организации, реализации процесса их достижения, обеспечивает интеграцию знаний персонала на основе командной работы с помощью осуществления общих проектов и разделяемых всеми ценностей.

Среди важнейших признаков, формирующих имидж, например, фитнес-клуба, эмоциональное состояние клиентов и собственного персонала, особенно выделяются: интерьер помещений, внешний вид персонала, состав клиентуры, поведение сотрудников и клиентов, способы и формы межличностных коммуникаций. Все перечисленное в определенной степени может быть скорректировано руководителями и/или владельцами организации.

Например, на сайте организации в самом помещении организации, предоставляющей фитнес-услуги, могут быть размещены фотографии тренеров, имеющих спортивные достижения в настоящем и прошлом, выставка кубков и медалей, полученных на различных соревнованиях; обязательным является наличие бейджей у персонала, а также фирменной спортивной одежды и др., которые не требуют при этом большого финансового вклада.

Корпоративная культура подразумевает не только фирменный стиль и уровень работы, но и внимание руководителей к персоналу, к их физической форме и здоровью.

Одним из инструментов повышения этического уровня организаций, действующих на рынке спортивно-оздоровительных услуг,

является разработка этического кодекса, который будет способствовать выработке явных знаний и постепенному их переходу в неявное знание у персонала организаций. Кодекс не должен быть формальным, наоборот, должен обеспечивать прозрачность в отношениях.

Участие сотрудников в спортивных соревнованиях как на внутри-, так и на межорганизационном уровне является одним из важнейших направлений организации и функционирования корпоративной культуры.

Основными компонентами интеграции персонала организации в её спортивную жизнь могут являться корпоративные издания (журнал и газета), главной целью которых является популяризация здорового образа жизни среди сотрудников. В таких изданиях, как правило, половину всех публикаций составляют статьи о спортивных мероприятиях, соревнованиях, проводимых компанией, и достижениях сотрудников предприятия в данной сфере. Все они носят агитационный характер, рассказывая о плюсах занятий спортом на примере конкретных сотрудников компании. Среди целей, преследуемых организацией спортивных мероприятий, как правило, называются: пропаганда здорового образа жизни; командообразование; профилактика заболеваний и улучшение качества здоровья персонала. Одна из главных целей – повышение уровня лояльности сотрудников к компании, руководству. Например, исследования, ежегодно проводимые отделом по работе с персоналом ЗАО «АВИАСТАР СП» на тему лояльности, говорят о положительной динамике этого аспекта.

Востребованность спортивно-оздоровительных услуг будет все более возрастать в ближайшее время не только со стороны определенных слоев населения, но и со стороны юридических лиц, являющихся корпоративными клиентами фитнес-клубов.

Таким образом, можно говорить о том, что реализация проектов учреждений, предоставляющих спортивно-оздоровительные услуги, должна осуществляться на основе укрепления отношений всех участников и формирования положительного имиджа.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Дресвянников, В. А. Управление знаниями организации [Текст] : учеб. пособие / В. А. Дресвянников. – М. : КНОРУС, 2010. – 344 с.
2. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.» (с изменениями и дополнениями).
3. Николаева, Т. П. Основы информационной экономики [Текст] : учеб. пособие / Т. П. Николаева. – СПб. : ООО «ЛЕКС СТАР», 2001. – С. 34-35.
4. Свиткова, М. Ю. Франчайзинговые сети международного трансфера нематериальных активов бизнеса [Текст] : дис. ... канд. эконом. наук / М. Ю. Свиткова. – СПб., 2006. – 204 с.
5. Мазур, И. И., Шапиро, В. Д., Ольдерогги, Н. Г. Управление проектами : Учебное пособие [Текст] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогги / Под общ. ред. И. И. Мазура – М. : Омега – Л, 2009. – 664 с.
6. Технологии командообразования [Текст] : Учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2011. – 320 с.
7. Богатырев М. Организационная культура предприятия [Текст] /
- М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления. – 2005. – № 1. – С. 104-111.

**BIBLIOGRAPHY**

1. Dresvyannikov, V. A. Knowledge Management Organization [Text]: studies. allowance. – M. : KNORUS, 2010. – 344 p.
2. Order the Government of the Russian Federation of 17.11.2008 № 1662-r «On the Concept of longterm-tion of socio-economic development of the Russian Federation for the period up to 2020» (as amended).
3. Nikolaeva, T. P. Fundamentals of Information Economy [Text]: studies. Benefit / T. P. Nikolaeva. – SPb. LLC «LEX STAR», 2001. - pp. 34 - 35.
4. Svitkova, M.Y. Franchise network of international transfer of intangible assets of business [Text]: Dis.... Cand. Economy. Science / M.Y. Svitkova. – SPb., 2006. – 204 p.
5. Mazur, I.I, Shapiro V.D, Olderogge, N.G. Project Management: Training posobie [Text] /ed. Ed. I.I. Mazur. – M. : Omega – L, 2009. – 664 p.
6. Technologies teambuilding [Text]: Proc. allowance for students / YM Zhukov, AV Zhuravlev, EN Pavlova. – M. : Aspect Press, 2011. – 320 p.
7. Bogatyrev, M. Organizational culture of the enterprise [Text] / M. Bogatyrev // Problems of management theory and practice. – 2005. – № 1. – pp 104-111.

**СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Мызрова Ксения Алексеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления Ульяновского государственного университета, e-mail: kamuzr@mail.ru

Чумарова Ляйсан Радиковна – студент ФГБОУ ВПО «Ульяновский государственный университет», специальность 38.04.03 «Управление пер-соналом (Магистр)»(2 курс), г. Ульяновск, Россия, e-mail: sport-boxing@mail.ru