

УДК 378.147

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ФИТНЕС УСЛУГ

*Елена Петровна Давидюк, кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов (СПбГУП),*

*Татьяна Анатольевна Лелявина, кандидат экономических наук, доцент,
Санкт-Петербургский государственный университет сервиса и экономики (СПбГУСЭ)*

Аннотация

Проанализировано понятие корпоративной культуры и ее предназначение в современных бизнес-процессах, рассмотрена ее экономическая сущность, роль в укреплении имиджа фитнес клуба и увеличении его конкурентоспособности.

Ключевые слова: корпоративная культура, спортивно-оздоровительные услуги, рынок фитнес услуг.

CORPORATE CULTURE – AN IMPORTANT COMPONENT OF SUCCESS OF THE COMMERCIAL ORGANIZATIONS IN THE SPHERE OF FITNESS SERVICES

*Elena Petrovna Davidjuk, the candidate of economical science, senior lecturer,
Saint-Petersburg University of Humanities and Social Sciences,*

*Tatyana Anatolevna Leljavina, the candidate of economical science, senior lecturer,
St. Petersburg State University of Services and Economics*

Annotation

The concept of corporate culture and its mission in modern business processes is analyzed, its economic essence, role in strengthening of image of fitness club and in increasing of its competitiveness have been considered.

Keywords: corporate culture, sports and fitness services, fitness services market.

В настоящее время рынок фитнес услуг в России динамично развивается и в перспективе по мере роста материального благосостояния населения и соответствующей пропаганды здорового образа жизни его емкость будет, несомненно, увеличиваться. По отдельным экспертным оценкам оборот данного рынка скоро приблизится к 1 млрд. долл., но он все же на порядок ниже сходного оборота США и большинства промышленно развитых стран, особенно с учетом доли населения, которая потенциально заинтересована в занятии спортом. По мнению известного специалиста в области фитнеса Тимура Беставишвили, если в США 12-15% населения в той или иной степени вовлечены в занятие спортом, то у нас в крупных городах не более 3%, а по России в целом – менее 1%.

Поэтому для того, чтобы увеличить долю российских граждан, вовлеченного в сферу физической культуры и спорта до 20% , как это предусматривается государственной стратегией развития физкультуры и спорта, следует создавать соответствующую мотивацию населения, определенные условия и инфраструктуру [2].

Исторически в России в начале 80-х годов потребность в фитнес услугах (правда в узких рамках подготовки культуристов и энтузиастов, увлекающихся тем или иным видом боевых единоборств) можно было удовлетворить только полулегально. К 1997 году в основном в Москве и Санкт-Петербурге были уже официально зарегистрированы несколько десятков фитнес клубов и спортивных центров для потребителей, заинтересованных в здоровом образе жизни. В последующие годы количественный рост данных коммерческих структур продолжался, хотя и неравномерно, на колебания темпов роста влияли различные факторы, в частности дефолт 1998 года. Сейчас в России функционирует от 2 до 2,5 тыс. структур, оказывающих услуги (включая фитнес) для проведения спортивно-оздоровительного досуга широких слоев населения в закрытых помещениях. Значительная часть этих организаций (более 2/3 общего числа) территориально располо-

жена в Москве и Санкт-Петербурге. Так, по состоянию на начало 2011 года в Санкт-Петербурге разнообразных фитнес клубов и спортивных тренажерных залов (с бассейном и без) для занятия активным досугом населения насчитывалось около 400 [5].

Таким образом, растущий и развивающийся российский рынок фитнес услуг, несмотря на возрастающую в последние годы конкуренцию, достаточно привлекателен для новых хозяйствующих субъектов. В Санкт-Петербурге новые хозяйствующие субъекты, оказывающие фитнес услуги, также востребованы, особенно с учетом их территориального местоположения. Правда нельзя не отметить, что часть предприятий данного рыночного сегмента вынужденно балансирует на грани рентабельности. Специалисты считают - это прямое следствие того, что в начале становления обозначенного сегмента рынка большинство организаций, ориентированные только на высокооплачиваемые слои населения, и в последние годы в конкурентной борьбе за массового потребителя вынужденно меняют свою ценовую политику, соглашаясь на меньшую норму прибыли. Одновременно с этим усиление конкуренции стимулировало и процесс дифференциации фитнес услуг, повышения их качества, то есть подтолкнуло фирмы к поиску различных внутрифирменных резервов достижения оптимального рыночного функционирования. Тем более, что городской рынок элитных спортивных клубов и фитнес центров в настоящее время перенасыщен.

Одной из важнейших целей менеджмента коммерческих организаций является повышение эффективности их деятельности, поэтому выявление ключевых факторов экономического успеха организации во внешней среде во все времена - центральная задача управленческого звена хозяйствующих структур.

По мере развития общественного производства и с учетом уровня научно-технического прогресса акцент в исследованиях эффективности хозяйствующих субъектов перемещался от технико-технологических факторов (технократический подход) до социально-психологических и человеческих факторов (гуманистический подход). В последние двадцать – тридцать лет на острие подобных исследований находятся социально-культурные, поведенческие факторы, а феномены организационной или корпоративной культуры и организационного поведения являются предметом пристального рассмотрения и изучения [4].

Если роли и значению корпоративной культуры в современных бизнес-процессах посвящено достаточно много зарубежных и отечественных исследований, то вопрос организационной культуры в целом является относительно новым и мало изученным. Даже в США исследованием этой проблемы начали активно заниматься лишь в 80-90-х годах, а в России и того позже, что и подтверждают публикации последних лет. Как правило, авторы дают свое видение категории корпоративной культуры, ее предназначения и экономической сущности, роли в укреплении имиджа организации и увеличении ее конкурентоспособности. При этом практически все исследователи отмечают значимость культурных факторов для успешной предпринимательской деятельности, поскольку они определяют лицо бизнеса, детерминируют всю систему взаимоотношений потребителей и производителей, формируют этические ценности и стереотипы поведения.

Корпоративная культура, являясь междисциплинарным направлением исследований, находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология, этика и эстетика. Именно multidisciplinarность корпоративной культуры и ее уникальная интегративная сущность, с одной стороны, создают при рассмотрении определённые сложности познавательного плана, а с другой – дают возможность грамотно и эффективно управлять фирмой [3].

Все существующие организации уникальны и каждая имеет свою собственную историю, организационную структуру, виды коммуникаций, системы и процедуры постановки задач, внутрифирменные ритуалы и мифы, которые в своей совокупности и обра-

зуют уникальную внутрифирменную среду, неотъемлемой частью которой является организационная культура. Хотя для менеджмента большинства организаций корпоративная культура исторически имела неявный характер или понималась слишком упрощенно, в последнее время возобладали тенденции признания роли, влияния организационной культуры на эффективность функционирования фирм и, отсюда, поиск путей и способов ее формирования и развития. Важность изучения деятельности организации с позиции организационной культуры подтверждается интересом к данной проблеме в научной среде, об этом же свидетельствуют запросы руководителей коммерческих структур и специалистов, а также реальные заказы на выполнение исследовательских проектов.

Корпоративная культура представляет собой сложное понятие, фиксирующее самостоятельное явление, отражающее как процесс, так и результат взаимовлияния и взаимодействия внутрифирменной организации и культуры. При этом с точки зрения системного подхода организация является продуктом культуры общества, в котором она формируется. Корпоративная культура коммерческой организации представляет собой модель, включающая в себя внешний вид сотрудников и интерьер производственных помещений, внутрифирменный климат, ценности, убеждения, стиль поведения и взаимоотношений между работниками внутри организации и между представителями организации и потребителями ее продукции и услуг. Помимо этого в ее понятие входят также некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения и групповые нормы формальных и неформальных коллективов. Нормы здесь рассматриваются либо как письменно зафиксированные правила поведения, либо как правила поведения, принятые в том или ином неформальном коллективе. Корпоративную культуру можно рассматривать и как элемент менеджмента, который определяет политику организации по отношению к работникам или заказчикам, а для рядовых сотрудников – это во многом важные для данной организации «правила игры», которые следует соблюдать, чтобы преуспеть [3].

Хотя до сих пор в нашей стране далеко не все руководители фирм осознают, что внутрифирменные проблемы настоящего и будущего просто не могут решаться с помощью рецептов прошлого, представления о ценностях пришли в движение. Часть современных, «продвинутых» российских менеджеров вслед за западными разделяют мысль о том, что в дополнение к традиционным, общепризнанным внутрифирменным ценностям, таким как дисциплина, послушание, иерархия, власть, приходят участие, самоопределение, командное взаимодействие, раскрытие личности, творчество, то есть все то, что считается важным в поведении и людей, и организаций. Практика показывает, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где сломлены иерархические перегородки, где каждый кровно заинтересован в общем успехе, ибо от этого зависит материальное благополучие и самих сотрудников. Многолетний опыт показывает, что фирмы с высоким уровнем корпоративной культуры в рыночной среде быстрее всех поднимаются и развиваются.

Как отмечалось ранее, при более или менее одинаковом контексте понятия «корпоративная культура», специалисты существенно расходятся в понимании сути и комментирования этого явления. Если согласно мнению немецкого исследователя Л. Розенштиля, понятие «корпоративная культура» в значительной степени отражает усвоенные нормы, которые определяют поведение работников данной фирмы, то американские экономисты Р. Пэскэйл и Э. Этос понимают под этим «высшие цели» и «духовные ценности», которые в Японии, например, имеют специфические корни, уходящие в дзен-буддизм. Американец японского происхождения У. Оухи, развивая известную концепцию «теории X и Y» МакГрегора, создал собственную «теорию Z». Для него организационная культура состоит из собрания символов, церемоний и мифов, которые сообщают членам коллектива важные представления о корпоративных ценностях и убеждениях. Антрополог М. Мид характеризует культуру, в том числе корпоративную, как основу

усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым членам коллектива. При этом большинство авторов главными элементами корпоративной культуры называют человеческий фактор, лояльность работника к фирме, набор традиций, призванных укреплять внутреннюю структуру организации.

Таким образом, корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании, ее отличие от других хозяйствующих субъектов.

Практика показала, что условно можно выделить четыре подхода к изучению феномена корпоративной культуры, различающиеся формой проявления, ролью и значением ее отдельных элементов, а также результатом в виде социально-психологического климата внутри коллектива и соответствующего восприятия организации во внешней среде: клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную корпоративную культуру [3].

Клановая культура проявляется в организациях, где у людей масса общего, что само по себе создает дружественную внутрифирменную атмосферу. Такие производственные структуры похожи на большие семьи, а лидеры и руководители играют роль и воспринимаются как воспитатели и родители. Члены подобных коллективов держатся вместе благодаря преданности и традициям, для них характерны обязательность и чувство долга. Руководство организаций обычно делает акцент на долгосрочную выгоду повышения профессионально-квалификационного уровня и совершенствования личности каждого члена коллектива, придает большое значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату, поощряет коллективную, бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласии. Успех проявляется в искренней заботе о людях, как собственных работников, так и потребителей.

В организациях с клановой культурой обычно присутствуют лидеры в виде наставников и лиц, улаживающих разнообразные конфликты и занятых поиском консенсуса в принятии решений и разрешении проблем.

Адхократическая культура присутствует в быстро развивающихся предпринимательских организациях (зачастую венчурного типа), где творческая внутрифирменная атмосфера, поощряя личную инициативу и свободу, способствует тому, что менеджеры всех уровней готовы принимать решения и идти на риск при их реализации. Руководители таких организаций всегда неформальные лидеры и новаторы, склонные экспериментировать и демонстрировать активный предпринимательский стиль поведения. Последнее проявляется в стремлении быть передовыми и прогрессивными, отслеживать изменения потребительских предпочтений и учитывать любые колебания во внешней среде. Поскольку организации обычно нацелены на постоянный экономический рост и развитие, то результат их успешной деятельности проявляется в стремлении быть лидером в своем сегменте рынка посредством производства и реализации новых продуктов (услуг) или их усовершенствованных модификаций.

Организации с иерархической культурой очень формализованы и жестко структурированы, их объединяют и сплачивают официальная политика и формальные нормы, правила. Руководители – преимущественно рационально мыслящие координаторы и организаторы, осознающие важность и поддерживающие стабильность выполнения операций и рентабельность производственной деятельности. Успех достигается через надежность поставок, подготовку и реализацию календарных графиков работ, и нацеленность на низкие издержки производства. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости каждого члена трудового коллектива и обеспечением долгосрочной предсказуемости его карьеры.

Руководители – лидеры в организациях с иерархической культурой выполняют преимущественно либо роль инструктора, технически хорошо информированного экс-

перта, либо координатора, поддерживающего структуру и организующего производственную деятельность.

Коммерческие организации с рыночно ориентированной организационной культурой более нацелены на конечные экономические результаты и менее задумываются над социальными вопросами. Работники таких структур целеустремлены и соперничают между собой, а менеджеры – твердые руководители и суровые конкуренты, зачастую агрессивные, требовательные и решительные, активно поощряющие продуктивность работы подчиненных. Успех организации определяется в темпах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Для достижения лидерства на рынке, их руководство нередко прибегает к политике конкурентного ценообразования, стиль поведения организации во внешней среде – жестко проводимая линия на повышение конкурентоспособности продукции и фирмы в целом.

Нельзя не отметить, что корпоративная культура включает в себя нормы поведения и как некие специфические общие характеристики членов данного коллектива, по которым легко отличать «своих» от «чужих».

Ориентирующие и направляющие нормы определяют внутрифирменные правила функционирования коллектива, отношение к «своим», «чужим», равным, нижестоящим и вышестоящим, типичные для данного коллектива способы мотивации работников, вместе с ценностями, убеждениями и предположениями, присущими членам данной организации.

В одних случаях корпоративная культура организации сознательно формируется ее руководством и ведущими членами, в других – складывается произвольно под влиянием различных внутренних и внешних факторов. Практика показала, что как ее создание, так и изменение – непростой и довольно длительный процесс. Хотя идея организационной культуры носит достаточно абстрактный характер, однако посредством общей для сотрудников системы понятий она лежит в основе эффективных или неэффективных внутрифирменных коммуникаций и взаимопонимания.

Корпоративная культура придает сотрудникам организационную идентичность, определяет внутригрупповое представление о компании, выступает важным источником стабильности и преемственности в организации. Последнее, несомненно, с одной стороны, создает у сотрудников ощущение надежности самой организации и своего положения в ней, способствует формированию чувства социальной защищенности, с другой, влияет на формирование уверенности потребителей в стабильности самой организации [1].

Знание основ организационной культуры компании помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события, определяя в них все наиболее важное и существенное. Кроме того, формирование эффективной внутрифирменной организационной культуры, более чем что-либо другое, стимулирует самосознание и высокую ответственность работника за выполнение поставленных перед ним задач. Признавая и награждая таких людей, руководство идентифицирует их в коллективе в качестве эталонов, образцов для подражания.

Если рассматривать бизнес сквозь призму межличностных отношений, то опыт показывает, сколь высоко в нем значение таких психологических и этических категорий, как доверие, дисциплина, инициатива, самореализация, недобросовестность, обман клиентов и коллег. Это обстоятельство фиксируют многие исследователи феномена корпоративной культуры. Трудовые ресурсы, составляющие ядро предпринимательской деятельности, могут всячески способствовать ее успешному осуществлению, но могут быть и причиной постоянных неудач в бизнесе.

Направленность действий участников рыночных отношений зависит как от личностных качеств индивидов, так и от культурной среды, в которой они пребывают. Несомненно, оба фактора тесно связаны между собой. С одной стороны, личностные качества людей определяются условиями их воспитания и существования, с другой –

внешние условия являются отражением внутреннего мира и сознания индивидов, их этических ценностей и мировоззрения.

Для предпринимательской деятельности в сфере сервиса значение межличностного общения по линии «производитель-клиент» и индивидуальных качеств наемного персонала имеет первостепенное значение. Организационная культура, также имеет четко выраженную личностную окраску и, существенно влияя на организационное поведение, напрямую воздействует на показатели работы предпринимательских структур. Кроме того, специфика сервисных предприятий, типичные представители которых предоставляют населению спортивно-оздоровительные услуги, влияет на уточнение ряда целевых установок их функционирования, которые сводятся к: формированию единых норм поведения сотрудников, определению основных целей и ценностей, формированию уникального имиджа, улучшению репутации, повышению управляемости. Отсюда вполне оправданы инвестиции, вложенные в развитие производственного коллектива и в разнообразные пути и способы привлечения и сохранения человеческого капитала.

В настоящее время все большее количество предприятий, оказывающих спортивно – оздоровительные услуги населению и организациям начинает использовать преимущества внедрения идеологических установок и формирования особой корпоративной культуры. Убежденность сотрудников в высоком предназначении своей работы и бизнеса компании для оздоровления множества людей в значительной мере повышает эффективность предпринимательской деятельности.

Корпоративная культура фитнес клубов и спортивных центров находит свое воплощение во многих аспектах повседневной предпринимательской деятельности. В процессе посещения любого фитнес клуба, в ходе общения с персоналом и знакомства с офисными помещениями, тренажерными залами и бассейнами, можно составить первое впечатление о существующей культурной среде, психологической атмосфере, о способах коммуникаций сотрудников с клиентами и между собой. По некоторым явным или едва уловимым признакам клиент, ставший членом клуба, сравнительно быстро формирует свое отношение к клубу и к его работникам.

Среди важнейших признаков, которые формируют имидж 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 перечисленные факторы имеют культурные корни и могут быть в определенной мере скорректированы владельцами и менеджерами организаций. Так, широкое использование фотографий тренеров, имеющих спортивные достижения в настоящем и прошлом; выставок кубков и знаков отличия, полученных на различных любительских и профессиональных соревнованиях; обязательное наличие бейджей с указанием ФИО, должности работников и фирменной одежды, а также установление особых правил поведения и соблюдения чистоты в помещениях, работают на узнаваемость и престиж этих организаций, не требуя, при этом значительных денежных средств [3]. Важность организационной культуры для повышения конкурентной привлекательности услуг осознается все большим количеством менеджеров и владельцев предпринимательских структур фитнес - индустрии. В последние годы в связи с обострением конкуренции в данном сегменте рынка, работа по формированию и развитию корпоративной культуры заметно активизировалась. Это находит свое отражение в работе популярных фирменных фитнес клубов города: «Планета Фитнес», «World Class», «Sport Life», «Фитнес Хаус» и других, постоянно повышающих уровень своей технической оснащенности и поддерживающих высокий престиж своих организаций. Следует ожидать, что в ближайшей перспективе данный процесс примет законченные формы, а потенциал культурных факторов будет использоваться в полном объеме.

На сегодняшний день корпоративная культура подразумевает не только фирменный стиль или уровень работы, но и всестороннее внимание руководителей к своим под-

чиненным, к своей команде, к их физической форме и здоровью. Опыт работы западных компаний показывает, что один доллар инвестиций в фитнес, экономит не менее пяти долларов инвестиций в медицинское страхование. Поэтому в перспективе востребованность спортивно-оздоровительных услуг будет возрастать не только со стороны определенных слоев населения, но и со стороны юридических лиц – корпоративных клиентов фитнес клубов. В последние годы крупные предпринимательские структуры, располагающие достаточными денежными средствами, руководство которых понимает важность лояльности и здоровья сотрудников и их влияние на конечные результаты работы организации и не только сами готовы выступать в роли корпоративных потребителей фитнес услуг, но и создают внутрифирменные спортивно – оздоровительные подразделения.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой часть предпринимательской культуры, свойственной тому или иному предпринимательскому сообществу. От ее основных доминант зависит лицо бизнеса и деловая среда. В условиях рыночной экономики коренным образом изменилась обстановка в физкультурно-спортивной отрасли. Основными параметрами для многих спортивных организаций стали прибыль, рентабельность, конкурентоспособность, привлечение клиентов. Выиграть экономическое соперничество в системе жесткой конкуренции можно лишь за счет предоставления клиентам спортивных организаций качественных услуг. Поскольку в физкультурно-спортивной отрасли хозяйственные отношения выстраиваются в основном по линии «производитель-клиент», то качество услуги, тесно связано с качеством обслуживания, отсюда роль обслуживающего персонала и его культура являются одним из важнейших показателей экономической эффективности спортивных организаций.

Корпоративная культура представляет собой один из основных элементов формирования имиджа спортивной организации в глазах партнеров и потребителей физкультурно-спортивных услуг. Высокий имидж и надлежащая деловая репутация повышают статус фитнес клубов, привлекают дополнительных клиентов, увеличивают конкурентоспособность и капитализацию данных спортивных организаций. Эти отличительные параметры подчеркиваются и подтверждаются специальными рейтингами и премиями. Так, в Санкт-Петербурге в 2011 году впервые были присуждены премии, которые учитывали престиж фитнес клуба, качество клубной атмосферы, квалификацию тренеров, эстетику и эргономику интерьера.

Правильно сформированная деловая культура и созданный на ее основе кодекс корпоративной этики улучшают внутренний климат в спортивной организации, мотивируют ее персонал на достижение новых позитивных результатов в работе. Корпоративная культура превращает персонал в единую команду единомышленников, способную решить самые сложные задачи по совершенствованию и расширению спортивного бизнеса.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / Майкл Армстронг. – СПб. : Питер, 2009. – 848 с.
2. Интервью с Тимуром Бесташишвили [Электронный ресурс] // Fitness-live.ru/commuriti/blog/fitness_kak_biznes_industriys/2979.html. – Дата обращения 01.10.2011.
3. Галкин, В.В. Проблемы формирования корпоративной культуры в спортивных организациях (на примере фитнес-клубов) [Электронный ресурс] // <http://vadimgalkin.ru/articles/sport-business/corporat-culture/>. – Дата обращения 01.10.2011.
4. Менеджмент : учебник [Текст] / под ред. М.Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2008. – 472 с.
5. Российский рынок фитнес-услуг, 2008 [Электронный ресурс] // <http://www.oficemart.ru.fitness/articles/articles1425.htm>. – Дата обращения 01.10.2011.

Контактная информация: tatle@bk.ru