

Министерство здравоохранения Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный медицинский университет»  
факультет Психолого-социальной работы и высшего сестринского образования  
кафедра Управления сестринской деятельностью

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

(на примере ООО «Клиника стоматологии Приор-М»)

Направление подготовки Сестринское дело  
Квалификация Академическая  
медицинская сестра. Преподаватель  
Допущена к защите: « 30 » апреля 2018 г.  
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.  
д.м.н., доцент  
Дата защиты 24 мая 2018 г.  
Оценка отлично

Исполнитель: Данилова  
Лидия Александровна  
Группа ОСД-315  
Руководитель: Ушкова Н.Г.  
ассистент  
Нормоконтролер Иванова Н.В.  
старший преподаватель  
Рецензент Придвижкина Л.Е.  
старшая медицинская сестра

Екатеринбург, 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	2
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	4
1.1. Понятие корпоративной культуры .....	4
1.2. Основные элементы и характеристики корпоративной культуры .....	8
1.3. Виды и типы корпоративной культуры .....	12
2. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ КОПРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРИОР–М» .....	27
2.1. Характеристика холдинга «Приор–М» .....	27
2.2. Анализ персонала ООО «Приор–М» .....	30
2.3. Материалы и методы исследования .....	32
2.4. Анализ корпоративной культуры .....	36
2.4.1 Анализ корпоративной культуры по методике П. Харриса и Р. Морана .....	36
2.4.2 Диагностика корпоративной культуры с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна. ....	38
2.5. Оценка сложившейся корпоративной культуры .....	36
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Медицинская организация является одной из самых сложных социально-экономических систем, основная цель которой - обеспечить и выполнить основной принцип - сохранить и улучшить качество здоровья граждан, а также обеспечить высококвалифицированную медицинскую помощь. В результате роль персонала в функционировании и развитии медицины нашего времени значительно возросла. В контексте многочисленных реформ российской системы здравоохранения кадровая политика не соответствует требованиям сегодняшнего дня. Поэтому следует понимать, что в нынешней ситуации необходимость изменения кадровой политики в сфере здравоохранения чрезвычайно высока.

Важным аспектом, обеспечивающим успешность изменений компании, является корпоративная культура предприятия. Любая организация должна иметь четко поставленные цели, соответствующие ее ресурсам и возможностям, а на основании последних формулируются основные задачи, решаемые для достижения этих целей. Поэтому каждая организация нуждается в развитой корпоративной культуре, которая обеспечит качество деятельности.

Руководители современных организаций рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, который ориентирует всех сотрудников компании на общие цели. Многолетний опыт западных и российских организаций подтверждает, что процветает та фирма, в которой создан сплоченный коллектив, где каждый искренне заинтересован в общем успехе компании, так как от этого зависит его материальное благополучие и чувство значимости. Быстрее всех поднимается и развивается та фирма, коллектив которой имеет хорошо развитую корпоративную культуру. В современном обществе ценятся такие качества, как: участие, самоопределение, коллектив, раскрытие личности, творчество. Тогда как ранее наиболее важными были общепризнанные ценности: дисциплина, послушание, иерархия, власть.

Каждая организация создана и существует в определенной среде, имеет свой особый стиль, философию и положение, методы принятия решений, деловую практику, код ценностей, а также собственную систему внутренних отношений. Как и каждая группа людей, организация формирует собственные образцы культуры, которые называются корпоративной или организационной культурой. Основные принципы культуры, чувство духовного сообщества сотрудников компании часто оказывают гораздо большее влияние на производительность, чем экономические или технологические ресурсы, организационную структуру, инновации или управление временем. Конечно, все эти компоненты необходимы для успеха, но приверженность своих сотрудников основным принципам организационной культуры является важным фактором успеха.

Нынешнее руководство считает корпоративную культуру сильным стратегическим инструментом, позволяющим обучать всех сотрудников совместным целям. Ценность корпоративной культуры, как неосязаемого ресурса неуклонно растет, при поддержке которой можно добиться длительно-го стабильного конкурентного преимущества организации на рынке здравоохранения.

Актуальность исследования и рассмотрение особенностей корпоративной культуры медицинских учреждений обусловлена важностью этого явления для обеспечения эффективной деятельности организации здравоохранения и необходимостью реорганизации взглядов, методов и форм управления медицинскими организациями, принимая во внимание последние положения теории и практики управления и адаптации к изменившимся социально-экономическим условиям в здравоохранении.

Сфера медицины является жизненно важной сферой в жизни человека, и поэтому представляет собой одну из социально-значимых ценностей общества. Население нуждается в качественно новом уровне оказания медицинской помощи, а также и в новом уровне организации оказания этой помощи.

Этим и объясняется совершенствование корпоративной культуры медицинских учреждений.

*Цель работы:* Совершенствование корпоративной культуры медицинского учреждения (на примере СК ООО «Приор М»).

*Задачи:*

1. Изучить теоретические аспекты понятия корпоративной культуры.
2. Изучить сложившуюся корпоративную культуру частной стоматологической клиники «Приор-М».
3. Разработать рекомендации по совершенствованию существующей корпоративной культуры частной стоматологической клиники «Приор-М».

*Объект исследования:* медицинский персонал стоматологической клиники «Приор-М».

*Предмет исследования:* корпоративная культура частной стоматологической клиники.

*База исследования:* ООО Стоматологическая клиника «Приор-М».

*Методы исследования:*

1. Аналитический (обзор литературы, анализ нормативно-правовой базы, данные официальной статистики).
2. Социологический (анкетирование).
3. Эмпирическое исследование (наблюдение, сравнение).

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе «Теоретические аспекты корпоративной культуры» раскрывается общая характеристика корпоративной культуры: понятие, структура и функции корпоративной культуры. Рассматриваются основные элементы, виды и типы корпоративной культуры.

Во второй главе проводится описание характеристики лечебно-профилактического учреждения, истории организации, структуры организа-

ции. Так же представлен анализ кадрового состава компании, рассмотрены материалы и методы исследования корпоративной культуры.

В третьей главе проводится практический анализ корпоративной культуры стоматологической клиники «Приор-М» по методике П. Харриса и Р. Морана и анализ корпоративной культуры по методике К. Камерона и Р. Куина. Разрабатываются пути совершенствования корпоративной культуры клиники.

Заключение включает в себя подведение итогов работы, предлагается краткий анализ проделанной работы, приводится практическая значимость работы.

Результаты исследования могут быть использованы в ООО СК «Приор-М» с целью совершенствования корпоративной культуры.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1 Понятие корпоративной культуры

До 1970 года упоминания о корпоративной культуре были редкими. Интерес к корпоративной культуре резко возрос в 80 - 90-х годах XX века. Решающую роль в этом сыграла Япония. На фоне экономического спада мировой экономики на предприятиях Японии наблюдалась относительная гармония, включающая в себя сплочённость, лояльность работников, единый дух коллектива. Все это приводило к росту производительности труда и экономической эффективности организаций.

В это время началось развитие и активное изучение подходов освоения корпоративной культуры. В конце XX века вышла книга Эдгара Шейна «Организационная культура и лидерство». В этой книге он рассматривал взаимосвязь лидерства и культурных аспектов в организации. Так же, в это время были разработаны «Теория Z» Уильяма Оучи и «В поисках эффективного управления» Тома Питерса и Роберта Уотермана. Американский исследователь Музафер Шериф был одним из первых, кто отметил влияние корпоративной культуры на понятие социальной нормы.

Термин «корпоративная культура» впервые применил в XIX веке немецкий фельдмаршал и военный теоретик Мольтке Хельмут Карл (1800 - 1891) при описании взаимоотношений в офицерской сфере. Со временем это понятие распространилось и на другие области общества. Сегодня никто не сомневается в важности корпоративной культуры для функционирования и процветания любой организации.

Существует множество научных трактовок понятия корпоративной культуры. Трудности в определении «корпоративная культура» возникают в том числе, из-за наличия большого количества трактовок самого понятия

«культура» как таковой. Единого, общепринятого определения корпоративной культуры нет. В таблице 1 представлены различные подходы к определению корпоративной культуры западных и российских ученых.

Таблица 1 – Определения понятия «корпоративная культура»<sup>1</sup>

Год	Автор (ы)	Определение
1	2	3
1952	Э. Джайкус II	«Культура предприятия - это вошедший в привычку, ставший традицией образ мышления и способ действия, который в большей или меньшей степени разделяют все работники предприятия и который должен быть усвоен и, хотя бы частично принят новичками, чтобы новые члены коллектива стали «своими»».
1974	Д. Элдридж и А. Кромби	«Под культурой организации следует понимать уникальную совокупность норм, ценностей, убеждений, образцов поведения и т. п., которые определяют способ объединения групп и отдельных личностей в организацию для достижения поставленных перед ней целей».
1981	Х. Шварц и С. Дэвис	«Культура представляет собой комплекс убеждений и ожиданий, разделяемый членами организации. Эти убеждения и ожидания формируют нормы, которые в значительной степени определяют поведение в организации отдельных личностей и групп».
1982	К. Голд	«Корпоративная культура - это уникальные характеристик воспринимаемых особенностей организации, того, что отличает ее от всех других в отрасли».
1982	М.Пакановский Н.О'Доннел-Тружиллио	«Организационная культура - это не просто одна из составляющих проблемы, это сама проблема в целом. На наш взгляд, культура - это не то, что организация имеет, а то, чем она является».
1982	В. Сате	«Культура представляет собой набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества».
1985	Э. Шейн	«Организационная культура - это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем».
1986	Г. Морган	««Культура» в метафорическом смысле - это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло».
1987	К. Шольц	«Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведе-

<sup>1</sup> Составлено автором по материалам источников: II

		нием людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения».
--	--	--

Продолжение табл. 1

1	2	3
1992	Д. Дреннан	«Культура организации - это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения».
1993	П. Добсон, А. Уильямс, М. Уолтерс	«Культура - это общие для всех и относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации».
1993	О.С.Виханский и А.И. Наумов	«Организационная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения».
1995	Э. Браун	«Организационная культура - это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющей тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации».

Наиболее полным и грамотным определением корпоративной культуры является понятие Владимира Спивака, который утверждает, что «культура организации - это совокупность материальных и духовных ценностей, явлений, представлений, распространенных в организации, взаимодействующих друг с другом, отражающих ее индивидуальность и проявляющихся в поведении и взаимодействии сотрудников, их восприятии себя и окружающей среды». Данное определение включает в себя все уровни культуры организации (материальный и духовный аспекты).

Корпоративная культура - явление идеальное: набор ценностей, убеждений, образцов поведения, эталонов должного, которые были бы одинаково приемлемы для руководителей, менеджеров, рядовых сотрудников и потребителей услуг. Действительно эффективная и прогрессивная культура коллектива должна основываться на трех проявлениях, которые можно выразить формулой НЭП, составленной из начальных букв, вошедших в нее понятий. Данные проявления должны действовать совместно.

1. Нравственность - совокупность моральных принципов, действующих в коллективе.

2. Этикет - набор правил, регулирующих деловое и личностное взаимодействие сослуживцев и общение с клиентами.

3. Потребности - жизненно важные нужды, интересы трех субъектов коммерции - владельца бизнеса, работников и потребителей услуг.

Корпоративная культура будет жизнеспособной, если личностные ценности работников и интересы потребителей услуг будут объединены. При этом данная связь для персонала и для потребителей должна быть прозрачной, понятной работникам фирмы и стать предметом их целевых устремлений.

Существует несколько факторов, которые влияют на формирование корпоративной культуры:

- 1) миссия и цели организации,
- 2) стратегия развития,
- 3) характер и содержание труда,
- 4) квалификация,
- 5) образование,
- 6) общий уровень культуры работников,
- 7) личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Также, не маловажную роль в формировании корпоративной культуры играет и внешнее окружение организации:

- 1) конкретные политические и экономические условия,
- 2) национальные особенности, традиции, культура,
- 3) классовые, этнические, расовые различия,
- 4) деловая среда.

## 1.2 Основные элементы и характеристики корпоративной культуры

Появление рационалистических концепций корпоративной культуры связывают с Эдгара Шейна. Он определяет организационную культуру как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения проблем».

Эдгар Шейн считал, что культуру нужно изучать на трёх уровнях: артефактов, провозглашаемых ценностей и базовых представлений. Эти уровни характеризуют глубину исследования (рис. 1).



Рисунок 1 – Три уровня корпоративной культуры по Э.Шейну

1. *Артефакты* - это видимые организационные структуры и процессы, воспринимаемые факторы внутренней среды организации. Артефакты можно увидеть, услышать, пощупать. К артефактам относятся форма одежды, речевые обороты, архитектура и планировка здания, символика, обряды и ритуалы организации. Обычно артефакты являются выражением ценностей, кото-

рые установились в компании за время её становления, были привнесены основателем и последующими руководителями и сотрудниками.

2. *Провозглашаемые ценности* – высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Через определенный промежуток времени становится ясно, к победам или поражениям в бизнесе приводит приверженность к провозглашаемым ценностям.

Если организация не добьется успеха, в ней сменится лидер или же прежний лидер пересмотрит стратегию и политику. И тогда провозглашаемые ценности отойдут, будут изменены. Если организация достигнет своих целей, сотрудники обретут уверенность в том, что идут по правильной дорожке. Соответственно, и отношение к провозглашаемым ценностям компании станет другим. Эти ценности перейдут на более глубокий уровень - уровень базовых представлений.

3. *Базовые представления* - это основа культуры организации, которую её члены могут не осознавать. Именно эта основа определяет поведение людей в организации, принятие тех или иных решений.

Существует много подходов к определению различных атрибутов, которые характеризуют и идентифицируют конкретную культуру на разных уровнях. Американские исследователи в области управления конфликтами и управления организацией Фредерик Харрис и Роберт Моран (1991) выделили десять характеристик, свойственных любой корпоративной структуре (табл.2). «Эти десять характеристик организационной культуры эквивалентны, в совокупности они воспроизводят и придают смысл концепции организационной культуры. Члены организации, разделяющей их, формируют свою физическую и интеллектуальную среду, обучают языку общения, выполняют действия, адекватно воспринимаемые другими людьми, и выражают понятные чувства и эмоции для всех. Все это помогает сотрудникам понять, усво-

ить и принять культуру организации, охарактеризовать события и действия по-своему, понять их рабочую среду».

Таблица 2 – Характеристика корпоративной культуры

Характеристика организационной культуры	Что понимается подданной характеристикой
1. Осознание себя и своего места в организации.	Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление.
2. Коммуникационная система и язык общения.	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации различается от группы к группе, от организации к организации.
3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе.	Разнообразие униформ, спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п.
4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области.	Организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, дотация на питание, периодичность и продолжительность питания
5. Осознание времени, отношение к нему и его использование.	Степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это.
6. Взаимоотношения между людьми.	По возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям и т.п.
7. Ценности и нормы.	Что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются.
8. Вера во что-то.	Вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение.
9. Процесс развития работников и научение.	Бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин.
10. Трудовая этика и мотивирование.	Отношение к работе и ответственность за неё, качество и оценка работы, вознаграждение. проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции.

Текст.

### 1.3 Виды и типы корпоративной культуры

Как правило, корпоративная культура возникает спонтанно «снизу» и передается «из уст в уста» с помощью личного примера и устных инструкций старожилы. Наибольший вклад вносят самые харизматические личности.

Это их привычки и правила поведения, которые принимаются командой, и даже если они не знают об этом, начинают копироваться сотрудниками. Однако без ясного, научно обоснованного управления этим процессом, не создавая значимых и основополагающих принципов корпоративного кодекса, без сознательного применения и воспроизведения элементов корпоративной культуры, невозможно достичь главной цели, а именно: самодостаточности и саморазвития организации.

Наравне с уровнями и элементами существуют типы организационной культуры. В таблице 3 описана типология корпоративной культуры.

Таблица 3 – Типы корпоративной культуры

Виды корпоративной культуры	Характеристика
1. «Культура участия»	Основной принцип - активное вовлечение наемного персонала в управлении персоналом с одновременным участием работников в собственности организации.
2. «Инвесторская» культура	Характеризуется стремлением руководства предприятия выдавать основную долю зарплаты персонала в виде акций и провозглашением философии «рискового» вознаграждения, т.е. когда размер зарплаты напрямую зависит от экономических результатов деятельности компании.
3. «Феодальная» культура	Основывается на подчеркивании различий между высшим руководством и остальным персоналом предприятия. Участие персонала в собственности предприятия рассматривается как аналог традиционной системы заработной платы. Черты, которыми характеризуется данный тип корпоративной культуры: 1) размер доли собственности наемного персонала определяют интересы руководства предприятия; 2) партнерские отношения между персоналом и администрацией неразвиты; 3) права работников - акционеров юридически не защищены.
4. «Акционерная» культура	Главный принцип - признание работников - акционеров компании как крупного коллективного собственника, способного и имеющего право существенно влиять на руководство предприятия.
5. «Предпринимательская культура»	Персонал рассматривается в виде инвестиции, которая позволяет оформить менталитет работника как экономически активного сотрудника и заинтересованного, требовательного акционера.

Для многих менеджеров корпоративная культура является мощным инструментом для разработки стратегических планов, которые позволят всем подразделениям и отдельным лицам сосредоточиться на совместных целях, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечить лояльность и облегчить общение.

Выделяют 4 вида организационной культуры (табл. 4).

Таблица 4 – Виды организационной культуры

Виды организационной культуры	Характеристика вида
«Культура власти»	В такой культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Ресурсы рассматриваются в виде источника власти и находятся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с таким видом культуры, как правило, обладают жесткой иерархической структурой. Продвижение по иерархической лестнице осуществляются в основном на основе критериев личной преданности.
«Ролевая культура»	Характеризуется строгим распределением ролей в соответствии с функциями и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых призвано обеспечивать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре.
«Культура задачи»	Такая культура ориентирована на определенный проект или работу, соответственно, и основное внимание в ней фокусируется на выполнение работы. Организация с таким видом культуры стремится достичь наибольшей эффективности, соотнося необходимые ресурсы и подходящих работников, которые отождествляют себя с целями организации, стремятся к наилучшему коллективному результату, подчиняя ему индивидуальные цели.
«Культура личности»	Основной ценностью в этой культуре является личность человека, который делает в организации то, что у него хорошо получается в соответствии с общей целью, большое внимание уделяется формированию деловой активности работников и установлению межличностных контактов. Источником власти является сила убеждения.

Также, выделяют два вида культур - доминирующие и субкультуры.

1. Доминирующая культура выражает главные ценности, которые являются общими для всей организации. Чаще всего, пропаганда доминирую-

щей корпоративной культуры исходит от руководства, а основные ее ценности и нормы являются формализованными, закреплены в официальных организационных документах.

2. Субкультуры развиваются в крупных организациях в связи с увеличением количества работников и клиентов. В них отражены общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются сотрудники компаний, или опыт их разрешения.

Другая общепринятая классификация выделяет сильные и слабые организационные культуры:

1. Сильную корпоративную культуру характеризуют ценности, наиболее широко распространенные и интенсивно поддерживаемые в организации. Культура тем сильнее, чем больше сотрудников организации признают важность этих основных ценностей, разделяют их, привержены им. Сильная культура является мощным регулятором поведения персонала, она регламентирует и определяет их действия.

2. Корпоративная культура считается слабой в том случае, если она раздроблена, разделена на мелкие части, не связанные общими ценностями и убеждениями. Конфликты различных частей культуры, ее субкультур могут привести к снижению продуктивности деятельности организации и различным внутрикорпоративным проблемам. В основном культура молодых организаций достаточно слабая. Персонал таких компаний не имеет опыта формирования общепринятых ценностей.

Признаки слабой корпоративной культуры:

1. Отсутствие четкого представления, общих убеждений о ценностях и способах достижения успеха.

2. В организации нет согласия по поводу того, что в настоящий момент считается важным, какие ценности необходимо поддерживать.

3. Отдельные части организации неспособны найти общую точку зрения относительно формирования общих ценностей, норм и правил поведения.

Одна из самых широко известных типологий была разработана Кимом Камероном и Робертом Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

1. Гибкость и дискретность.
2. Стабильность и контроль.
3. Внутренний фокус и интеграция.
4. Внешний фокус и дифференциация.

Здесь типы корпоративных культур получили название Клан, Адхократия, Иерархия и Рынок (рис. 2).



Рисунок 2 – Типология корпоративной культуры по К. Камерону и Р.Куину

*Клановая* организационная культура. Место работы характеризуется дружелюбностью, люди в такой организации имеют много общего. Организация напоминает большую семью. Лидеры организации воспринимаются в качестве наставников или даже родителей. Члены такой организации выделяются большой степенью ответственности, единством и держатся вместе

благодаря верности традициям. В основе лежит долгосрочная выгода совершенствования и рост личности. Придаётся высокое значение этическому климату в коллективе, сплоченности. Успех определяется как доброта по отношению к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет совместную работу.

*Адхократическая* организационная культура. Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха сотрудники готовы к личным жертвам и риску. Лидеры - новаторы, склонные к риску. Верность экспериментам и новаторству выдвигается связующей сущностью организации. В долгосрочной перспективе организация концентрирует свое внимание на росте и обретении новейших ресурсов. Успех в данном случае - производство или предоставление уникальных и свежих продуктов и услуг. Поощряются личная инициатива, творчество и свобода.

*Иерархическая* организационная культура. Место работы формализовано и структурировано. Часто такой тип культуры характеризуют бюрократическим. Формальные правила и официальная политика связывают организацию. Ценится поддержание важнейшего хода деятельности организации.

*Рыночная* культура. Этот тип организационной культуры берется за основу организациями, которые ориентированы на результат. Ее главное назначение - выполнение поставленной задачи. Стремление к победе выражается здесь связующим элементом. Основными ценностями являются репутация и успех. Коллектив наполнен духом конкуренции. Лидеры - ультимативные руководители и сильные конкуренты. Жестко проводимая линия конкурентоспособности - манера такой организации.

Каждый квадрант на рисунке 2 представляет собой совокупность определенных ценностей и базовых предположений, т.е. тех элементов, которые характеризуют корпоративную культуру. На основе модели анализа Камерона-Куинна OCAI можно определить тип корпоративной конкретной организации и выявить ее основные особенности (табл. 5).

Таблица 5 – Модель сопоставления типов корпоративных культур по методологии Камерона - Куинна OCAI

Характеристика	Тип корпоративной культуры			
	Бюрократия	Рынок	Клан	Адхократия
Тип лидера	Координатор, наставник, организатор	Жесткий надсмотрщик, соперник, производитель	Пособник, воспитатель, родитель	Новатор, предприниматель, провидец
Критерий эффективности	Рентабельность, своевременность, гладкое функционирование	Рыночная доля, достижение цели, поражение конкурентов	Сплоченность, моральный климат, развитие человеческих ресурсов	Результат на передовом рубеже, творчество, рост
Теория менеджмента	Контроль способствует рентабельности	Конкуренция способствует продуктивности	Участие укрепляет преданность делу	Новаторство вынашивает новые ресурсы
Теория менеджмента	Контроль способствует рентабельности	Конкуренция способствует продуктивности	Участие укрепляет преданность делу	Новаторство вынашивает новые ресурсы
Стратегии качества	Обнаружить ошибки, измерять, контролировать процессы, систематически решать проблемы, применять инструменты качества	Измерять предпочтения потребителей, повышать продуктивность, осуществлять творческое партнерство, повышать конкурентоспособность, вовлекать потребителей и поставщиков	Наделять полномочиями, развивать человеческие ресурсы, обеспечивать открытость общению	Удивлять и восхищать, создавать новые стандарты, предвидеть потребности, продолжать совершенствование

Исходя из того, что существует большое количество классификаций видов культур, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура - это сложное многоуровневое явление.

Итак, корпоративная культура существует в любой организации, обладает личными особенностями, которые зависят как от руководителя организации, так и от персонала и величины компании. В одной компании могут существовать несколько корпоративных культур, а также культура, разделяемая большинством организации и субкультура, свойственная подразделениям компании.

## 2. АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ КЛИНИКА «ПРИОР-М»

### 2.1 Характеристика холдинга «Приор-М»

Холдинг «Приор-М» был образован в 1993 году. Его основал Патраков Алексей Витальевич, в данный момент он является генеральным директором холдинга. Общество с ограниченной ответственностью «Приор-М» является медицинским коммерческим учреждением, которое специализируется в области стоматологии.

Полное наименование организации - общество с ограниченной ответственностью клиника стоматологии «Приор-М».

Сокращенное наименование организации - ООО КС «Приор-М».

Стоматологический холдинг «Приор-М» является одной из лучших сетевых стоматологий города Екатеринбург, что подтверждают многочисленные награды и сертификаты. Некоторые из них представлены в таблице 6 (прил. 1).

Таблица 6 – Награды клиники «Приор-М»

Награда	Год присвоения	Кто присвоил
1	2	3
Официальный партнер компании Alpha Bio Tec.	2003	Alpha Bio Tec Implantology
Официальный партнер компании Nobel Biocare.	2005	Nobel Biocare Russia
Победитель конкурса «Евразия - Лидер в бизнесе 2006» а номинации Лучшее предприятие сферы стоматологических услуг»	2006	ОАО «Областной центр информации и конъюнктуры рынков» СООФ «Лидер в бизнесе»
Диплом «Лучшие медицинские учреждения Российской Федерации».	2009	Департамент статистики и экспертизы ОАО Росфинпром
Лауреат «100 лучших товаров России»	2011	МОО «Академия проблем качества»

Оказание стоматологических услуг		
----------------------------------	--	--

Продолжение табл. 6

1	2	3
Сертификат качества. Признание качество услуг на высоком уровне	2014	Уральский центр добровольной сертификации качества товаров и услуг
Центр клинического мастерства Nobel Biocare	2016, 2017	Nobel Biocare Russia
Декларация качества «Оказание стоматологических услуг»	2017	«100 лучших товаров России»
Знак качества в области стоматологических услуг	2017	Уральский центр добровольной сертификации качества товаров и услуг

Стоматологический холдинг «Приор-М» включает в себя:

1. 5 стоматологических клиник (Радищева 33, Малышева 84, Жукова 14, Готвальда 6, Шварца 4)
2. Медицинский центр «Медика» (Радищева 33)
3. Зуботехническая лаборатория (Красный 5)
4. Торговый дом (Жукова 9)
5. Учебно-консультативный центр (Радищева 33)

В каждой стоматологической клинике есть директор, главный врач, старшая медсестра.

Стоматологическая клиника «Приор-М» несет ответственность за качество оказываемых медицинских услуг. На все стоматологические услуги существует срок гарантии от 12 до 60 месяцев, в зависимости от вида оказанных услуг.

Ценности холдинга «Приор-М»:

1. Внимательность к пациентам
2. Порядочность
3. Профессионализм

Цель - создание престижной, стабильно работающей группы самостоятельных стоматологических предприятий, объединенных в систему холдинга на основе общих целей, идеологии и философии.

Миссия - оказание полного комплекса стоматологических услуг населению на территории Свердловской области при балансе безопасности, качества и обоснованной цены.

В таблице 7 описаны основные принципы, идеи и ценности стоматологического холдинга «Приор-М».

Таблица 7

Принципы, идеи и ценности «Приор-М»

Принципы, идеи и ценности	Разъяснение
2	3
Позиция на рынке	Мы стремимся быть стабильным, долгосрочным, компетентным, надежным и инновационным партнером для наших клиентов и играть ведущую роль на Уральском рынке стоматологических услуг - т.е. быть лучшими.
Стабильность	1. Стабильность Качества - часто бывает, что отличное качество вновь созданного продукта или услуги значительно снижается при завоевании признания потребителя. 2. Стабильность Персонала - «текучка кадров» - показатель внутреннего неблагополучия. 3. Стабильность Объема выполненных услуг - наша цель 100% использование рабочего времени и пространства. 4. Стабильность Развития. Отсутствие постепенного и постоянного движения вперед для нас есть деградация.
Надежность и забота о пациенте	Мы ориентированы на пациента и, имея за отправную точку сервисное сопровождение, всегда находимся в распоряжении наших пациентов. При этом особую роль играет индивидуальный подход к каждому из них. Наш пациент должен чувствовать, что мы всегда готовы прийти на помощь, что мы - действительно надежный партнер. Для удобства пациентов у холдинга имеется официальный сайт <a href="http://www.priog-m.ru">www.priog-m.ru</a> . Здесь подробно указана информация обо всех структурных подразделениях холдинга. Подробно указана информация об услугах и ценах, сотрудниках, общих понятиях (прил. 2).
Качество и профессионализм	Мы стремимся оказывать услуги только признанного в мировой стоматологии качества. Наилучшее качество для нас - не провозглашенное, а признанное нашими пациентами, конкурентами и оценивающими организациями.
Доверие и честность	Мы всегда придерживаемся достигнутых договоренностей и выполняем данные обещания. Взаимное доверие - основа долгосрочного партнерства. Наш принцип - честность во всем - взаимоотношениях с

	коллегами, партнерами и пациентами, диагнозах и прогнозах, системе ценообразования, случаях конфликтов и осложнений.
--	--

Продолжение табл. 7

2	3
Техника ведения бизнеса	Мы работаем в соответствии с действующим законодательством, используя принцип демократического либерализма в управлении компанией: 1. Приоритетное признание инициативы и самостоятельности в сочетании с самоконтролем, трудолюбием и порядочностью, как высших проявлений качеств сотрудника; 2. Жесткое администрирование в критических ситуациях.
Сотрудники	Залогом совместного успеха служат компетентные и успешные сотрудники. Ориентированные на результат, ответственные, инициативные и ценящие работу в команде - они являются факторами благополучия компании. Для нас очень важен благоприятный морально-психологический климат в коллективе и приоритет моральных качеств личности перед профессиональными. Наши сотрудники лояльны к предприятию. Гарантии надежности и постоянства рабочего места, отличные условия труда, достойная заработная плата, социальная защищенность, возможность повышения квалификации и личностного роста - составные части нашей деятельности и служат помимо прочего, стимулом в общей системе мотивации.
Принцип команды	Заботясь о пациенте и своем имидже, мы понимаем, что отличный результат возможен только как итог слаженно работающей команды, в которой каждый выполняет свою роль. При этом любой из нас всегда готов для достижения наилучшего результата сделать чуть больше своих прямых должностных обязанностей. Мы работаем, исповедуя командный дух, на основе терпимости к чужим особенностям, взаимовыручки и уважении к коллеге.
Инновации	Стремясь быть лучшим стоматологическим предприятием и осознавая свою лидирующую позицию на рынке, мы одними из первых внедряем как новые стоматологические, так управленческие технологии.

Стоматологические услуги - медицинские манипуляции, имеющие своей целью диагностику, лечение, профилактику стоматологических заболеваний, результат которых нематериален, потребляется в процессе их оказания.

Под стоматологическими услугами понимаются:

1. Обработка и пломбирование корневых каналов (эндодонтическое лечение).

2. Профессиональная гигиеническая обработка полости рта.
3. Наложение временной повязки (временной пломбы).
4. Операция удаления зуба.
5. Амбулаторные хирургические операции.
6. Установка импланта.
7. Лечение заболеваний пародонта.
8. Ортодонтическое лечение.
9. Отбеливание зубов.

Стоматологические работы - медицинские манипуляции, нацеленные на диагностику, лечение, профилактику стоматологических заболеваний, имеющие материальный (вещественный) результат, который способен сохранять свои физические (потребительские) свойства в течение установленного гарантийного срока.

Под стоматологическими работами понимаются:

1. Прямые композитные реставрации (пломбы).
2. Непрямые реставрации (вкладки, виниры).
3. Коронки.
4. Протезы съемные и несъемные.
5. Съемные ортодонтические аппараты.
6. Ретейнеры.

В таблице 8 приведены виды медицинской деятельности, осуществляемой в холдинге.

Таблица 8 – Виды медицинской деятельности, осуществляемой в холдинге

Доврачебная помощь медицинская помощь	Амбулаторно-поликлиническая медицинская помощь
1. Рентгенология диагностика. 1) ОПТГ (ортопантограмма) - Жукова 14, Радищева 33, Малышева 84. 2) КЛКТ (конусно-лучевая компьютерная томография) - Жукова 14, Радищева 33.	1. Лечение и протезирование детей и взрослых в полном объеме. 2. Эстетическая реставрация. 3. Эндодонтическое лечение. 4. Пародонтология. 5. Отбеливание зубов. 6. Профессиональная гигиена полости рта. 7. Удаление и имплантация зубов.

В таблице 9 представлено описание критериев, которые характеризуют клинику «Приор-М» (подразделение на Готвальда 6/1).

Таблица 9 – Характеристика клиники «Приор-М»

Критерий 1	Описание 2
Миссия и девиз	Девиз компании «Ваша улыбка - Наш приоритет!» (Приложение 3). Миссия компании - оказание полного комплекса стоматологических услуг населению на территории Свердловской области при балансе безопасности, качества и обоснованной цены.
Место расположения клиники	Клиника «Приор-М» находится по адресу г. Екатеринбург, ул. Готвальда, д. 6, кор. 1, на первом этаже жилого 12 этажного дома. Во дворе находится вход в клинику. Во дворе - автомобильная парковка для сотрудников, клиентов и жителей дома. На участке находится: парковка, рассчитанная на 15-20 машин.
Участок клиники	Для строительства клиники выделен участок недоступный длительному облучению солнечными лучами, в связи с застройкой высотными домами близлежащей площади, с наличием зеленых насаждений. На территории клиники выложен искусственный газон. Преобладают деревья и травянистые насаждения.
Система координации	В клинике 2 входа: первый - центральный (для пациентов) (Приложение 4). Другой вход - служебный (для сотрудников), со стороны двора. У служебного входа в клинику - освещение с датчиком движения. На территорию клиники есть 2 въезда, оснащенные автоматическими воротами.
Площадь помещения и планировка	Площадь всей клиники составляет 145,7 м <sup>2</sup> . Она включает в себя: <ul style="list-style-type: none"> <li>— Холл для пациентов</li> <li>— Туалет для пациентов.</li> <li>— Лечебные кабинеты.</li> <li>— Стерилизационное помещение.</li> <li>— Комната отдыха для сотрудников.</li> <li>— Туалет для сотрудников.</li> <li>— Складские помещения.</li> <li>— Архив с картами.</li> <li>— Кабинет исполнительного директора.</li> <li>— Кабинет главного врача и старшей медсестры.</li> <li>— Служебные помещения.</li> </ul> Площадь каждого кабинета примерно 14 м <sup>2</sup>
Система застройки	Система застройки смешенная. В клинике имеются: <ul style="list-style-type: none"> <li>— комнаты для персонала,</li> <li>— кабинет хирургии и пародонтологии,</li> <li>— кабинет детства и гигиены,</li> <li>— кабинет ортопедии и ортодонтии,</li> <li>— кабинет терапии и эндодонтии,</li> <li>— стерилизационная,</li> <li>— холл администраторов.</li> </ul>

	Все комнаты расположены на одной территории (Приложение 5).
Отделка кабинетов	Стены кабинетов оклеены обоями светло-бежевого цвета, в кабинете хирургии на стенах - кафельная плитка. Потолок навесной, пол покрыт линолеумом коричневого цвета. В кабинетах освещение искусственное и искусственное.

Продолжение табл. 9

1	2
Холл для пациентов	Стены оклеены обоями светло-бежевого цвета. Потолок навесной, пол покрыт мраморной плиткой. Имеется санузел для пациентов. Освещение смешанное - естественное и искусственное. В холле есть стенд я брошюрами и памятками по всем стоматологическим манипуляциям (прил. 6).
Система вентиляции	Вентиляция - механическая. В холодное время года помещение обогревается посредством системы центрального отопления.
Контингент посетителей	Стоматологическая клиника «Приор-М» обслуживает любой контингент, начиная с детского возраста. Стоматологическая клиника имеет собственную базу данных, которая содержит информацию о каждом пациенте - какие услуги медицинские оказывали пациенту, доведено ли лечение до конца (санации).
График работы. Отпуск	Стоматологическая клиника работает посменно. Первая смена длится с 9-00 до 16-00. Вторая - с 16-00 до 23-00 без перерыва на обед. Работнику устанавливается 40-часовая рабочая неделя. Режим работы - посменный. Работа клиники проводится в выходные и нерабочие праздничные дни. Отпуск. Работнику ежегодно предоставляется оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Отпуск за первый год работы предоставляется по истечении шести месяцев непрерывной работы.
Система безопасности	Здание клиники оснащено автоматическим средством обнаружения пожара - пожарной сигнализацией. Вся система электроснабжения имеет общую систему заземления. Имеется охранная сигнализация. В холле пациентов находится «План эвакуации людей в случае пожара» из помещений стоматологической клиники «Приор-М» (прил. 7).
Медицинская безопасность	В холдинге соблюдаются все мировые стандарты стерилизации инструментов. Обработкой инструментария занимаются дезинфекторы в спец. кабинете – стерилизационная (Приложение 8). Для лечения используются только стерильный инструмент и одноразовый материал.
Отношения между сотрудниками	Отношения между сотрудниками поддерживаются горизонтальными и вертикальными связям. Горизонтальные связи являются одноуровневыми, носят характер согласования. Вертикальные связи - это связи подчинения.
Виды и условия социального страхования	Организация гарантирует обеспечение страхования сотрудников в системе социального страхования: — Обязательного социального страхования; — Обязательного социального страхования от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний; — Обязательному пенсионному страхованию.
Стиль управления	Стиль управления руководства клиники - либерально-

	демократический. Управление в холдинге реализуется на трех уровнях: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высший уровень (главный врач, юрист и бухгалтер).</li> <li>2. Средний уровень (главная медсестра и стоматологи).</li> <li>3. Низший уровень (медсестры, работники лаборатории, обслуживающий персонал).</li> </ol>
--	---

Окончание табл. 9

1	2
Структура управления	Структура управления клиникой - линейно-функциональная. Элементами структуры управления клиники «Приор-М» являются: <ul style="list-style-type: none"> <li>— генеральный директор,</li> <li>— главный врач,</li> <li>— штат стоматологов,</li> <li>— штат медсестёр,</li> <li>— главный бухгалтер,</li> <li>— администратор.</li> </ul>

В клинике «Приор-М» представлены направления:

1. Современные методы диагностики.
2. Эстетическая стоматология.
3. Детская стоматология.
4. Удаление зубов и лечение пародонта.
5. Имплантация.
6. Отбеливание.
7. Протезирование на драгоценных сплавах.
8. Протезирование на безметалловой керамике.
9. Керамические виниры.
10. Лазерные технологии.
11. Лечение под микроскопом.
12. Немедленная нагрузка.
13. Технология SAF.
14. Потенцирование местной анестезии.

## 2.2 Анализ персонала ООО «Приор-М»

Коллектив стоматологической клиники насчитывает 28 человек. Из них:

1. Врачи стоматологи - 9 человек,
2. Гигиенист - 1 человек,
3. Медицинские сестры - 7 человек,
4. Администраторы - 4 человек,
5. Дезинфекторы - 4 человек,
6. Главный врач - 1 человек,
7. Старшая медсестра - 1 человек,
8. Исполнительный директор - 1 человек,

Клиника обеспечена трудовыми ресурсами на 100%.

Рассмотрим соотношение медицинского персонала клиники «Приор-М» по полу (рис. 3).

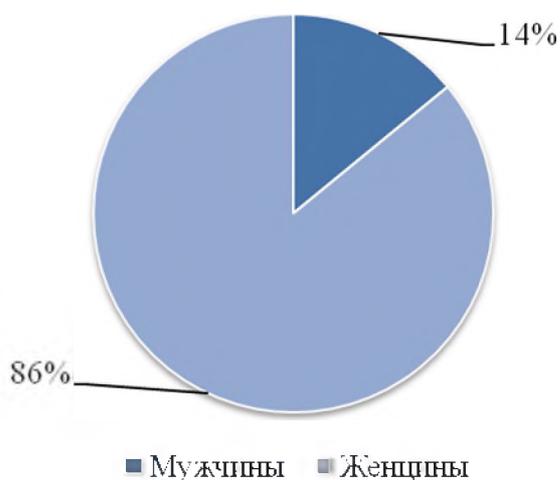


Рисунок 3 – Соотношение медицинского персонала по полу

Из-за специфики деятельности организации большинство работников женского пола - 24 чел. (86%).

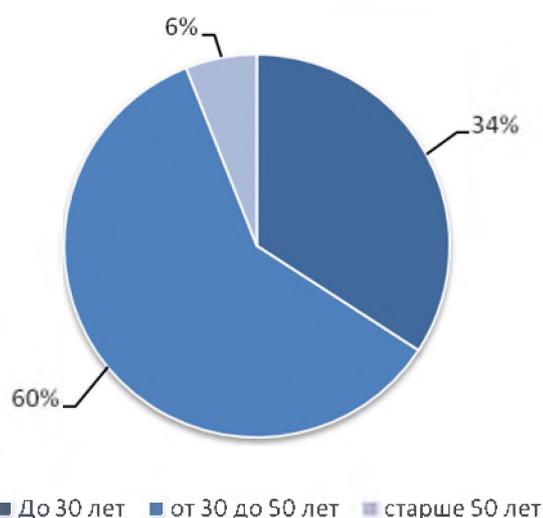
Возрастной состав клиники представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Возрастной состав клиники

Возраст	Численность работников, чел.			Удельный вес, %		
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год

до 30	5	7	8	23	28	29
от 31 до 50	13	13	14	59	52	50
старше 51	4	5	6	18	20	21
Итого:	22	25	28	100	100	100

Данная таблица показывает, что количество молодых (до 30 лет) сотрудников увеличилось, что благоприятно влияет на клинику, так как это показывает заинтересованность молодых специалистов. При приеме на работу, особенно медицинских сестер, предпочтение отдается кандидатам молодого возраста (рис.4).



**Рисунок 4** – Возрастной состав работников по данным 2017 года

По данной диаграмме видно, что 6% - сотрудники имеют возраст до 30 лет, 34% - 31-50 лет. Самый высокий процент 60% сотрудники в возрасте от 30 до 50 лет.

Распределение персонала в зависимости от стажа работы представлено в таблице 11 и рисунке 5.

Таблица 11 – Структура коллектива клиники в зависимости от стажа работы по данным 2017 года

Стаж	Врачи	М/сестры	Администраторы	Дезинфекторы
------	-------	----------	----------------	--------------

0-3 года (чел.)	2	2	2	0
3-10 лет (чел.)	4	4	1	2
10-20 лет (чел.)	4	1	1	2

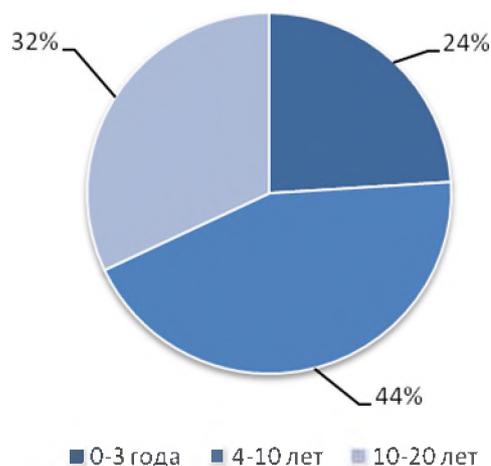


Рисунок 5 – Структура коллектива клиники в зависимости от стажа работы по данным 2017 года

Как видно из рисунка 5 распределение персонала по стажу работы: самый высокий показатель - 44% - со стажем работы от 4 до 10 лет.

Рассмотрим структуру персонала клиники «Приор-М» по уровню образования в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по уровню образования

Уровень образования	2015 год		2016 год		2017 год	
	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %	Кол-во, чел	Уд. вес, %
Высшее	10	45	11	44	12	43
Среднее специальное	12	55	14	56	16	57
Итого:	22	100	25	100	28	100

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что в клинике произошел рост уровня образования. Это связано с увеличением количества докторов и медицинских сестер.

Для анализа кадровой политики клиники «Приор-М» необходимо провести SWOT-анализ персонала. Это позволит выявить сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности проводимой кадровой политики в клинике. SWOT-анализ клиники представлен в таблице 13.

Таблица 13 – SWOT-анализ персонала

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. высококвалифицированные сотрудники</li> <li>2. умение работать в команде</li> <li>3. стабильная загруженность работников</li> <li>4. высокий уровень коммуникации</li> <li>5. дисциплина</li> <li>6. желание развиваться и обучаться</li> <li>7. развитая система управления персоналом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. низкий уровень мотивации персонала</li> <li>2. высокая степень ответственности за свою часть работы</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. кадровая стабильность персонала - расширение клиентской базы</li> <li>2. высокое качество предоставляемых услуг</li> <li>3. благоприятный имидж компании и сотрудников</li> <li>4. доброжелательные отношения в коллективе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. отсутствие достойных претендентов на смену врачам</li> <li>2. ухудшение экономики в стране</li> </ol>

Текучесть персонала - движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью сотрудника рабочим местом или неудовлетворенностью организации конкретным специалистом.

Текучесть кадров должна быть оптимальной. Слишком высокая текучесть приводит к высоким потерям рабочего времени, а так же свидетельствует о слабой мотивации персонала и недовольством работников условиями труда. Это отвлекает от работы высококвалифицированных работников, которые вынуждены помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат в коллективе. Слишком низкая текучесть замедляет обновление персонала и приход новых сотрудников. Полное отсутствие текучести - это ненормальный процесс для организации. Текучесть, близкая к нулю, не говорит об эффективности организации, а наоборот - говорит о застое кадров на предприятии.

Однако следует отметить, что последствия текучести зависят как от ее количественного размера, и от качественного состава уволившихся и уволенных сотрудников организации.

Коэффициент текучести персонала рассчитывается по формуле:

$$K_T = \frac{K_y}{Ч_{ср}} \times 100\%,$$

где  $K_T$  – коэффициент текучести кадров;

$K_y$  – коэффициент уволенных сотрудников за анализируемый период;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность сотрудников за анализируемый период.

Коэффициент текучести персонала клиники «Приор-М» показан в таблице 14.

Таблица 14 – Коэффициент текучести персонала

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Среднесписочная численность сотрудников (чел.)	22	25	28
Коэффициент уволенных сотрудников (чел.)	1	2	0
Коэффициент текучести персонала(%)	4,5	8	0

Из таблицы 14 можно увидеть, что текучесть кадров уменьшилась за последние три года.

Средняя текучесть персонала клиники «Приор-М» за исследуемый период (2015г.-2017г.) составляет 4,1%. Этот показатель естественной текучести кадров, за счет которой происходит обновление коллектива, вносятся какие-то новшества. Увольнения сотрудников происходили по собственному желанию. Причинами, в основном, являются переезд в другой город, отсутствие карьерного роста, а также то, что сотрудники находили более комфортное рабочее место.

Проанализировав результаты интервьюирования можно сделать вывод о том, что в коллективе задействованы в основном сотрудники среднего возраста со средним стажем работы.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод о том, что укомплектованность клиники - 100%. Все врачи имеют высшее образование и высшие или первые квалификационные категории. Большинство медицинских сестер имеют опыт работы более 3-х лет. Это позволяет предположить, что персонал клиники «Приор-М» на Готвальда,6 имеет высокий профессионализм и хороший опыт, а также имеет налаженную корпоративную культуру.

### 2.3 Материалы и методы исследования корпоративной культуры

В данной дипломной работе рассматриваются следующие методы изучения и измерения корпоративной культуры:

1. Аналитический (обзор литературы, анализ нормативно-правовой базы, данные официальной статистики).
2. Социологический (анкетирование).
3. Эмпирическое исследование (наблюдение, сравнение).

Было проведено интервью со старшей медсестрой клиники «Приор-М». Проведено исследование всех категорий персонала клиники с помощью анкет. Для изучения уровней корпоративной культуры были изучены корпоративная символика (оформление стендов, навигация клиники, удобство для пациентов), архитектура клиники «Приор-М». Для изучения глубинного и подповерхностного уровней нами выявлены девиз и миссия клиники. В работе мы использовали методику анализа корпоративной культуры Харриса и Морана и инструмент оценки OSAI с целью выявления понимания организационной культуры и значимости роли работников в успешной деятельности коллектива.

В целях проведения анализа корпоративной культуры в клинике была выбрана методика Ф. Харриса и Р. Моррана. Она способна дать разностороннюю оценку корпоративной культуры организации и выявить ее достоинства и недостатки. Она включает в себя набор методов, которые были описали

выше. В исследовании использовалась анкета, составленная на 10-ти основных характеристиках П. Харриса и Р. Морана. Анкетирование проводилось по 10-ти утверждениям, где необходимо было выразить свое отношение к ним (прил. 10).

Диагностика организационной культуры клиники «Приор-М» проводилась с помощью инструмента оценки организационной культуры (OCAI). Инструмент оценки OCAI базируется на теоретической модели, получившей название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей и организационная эффективность» и разработанной К. Камероном и Р. Куинном. Эта методика позволяет определить существующий в данный момент тип организационной культуры, а также желаемый тип культуры для разработки перспектив развития. Опрашиваемые отмечали характеристики имеющейся корпоративной культуры, а также характеристики наиболее предпочтительной, на их взгляд корпоративной культуры (Приложение 11).

В исследовании принимали участие:

1. 9 врачей.
2. 7 медицинских сестер.
3. 4 администратора.
4. 4 дезинфектора.

Вопросы, связанные с работой, могут быть щепетильными темами для любого сотрудника. Работники могут бояться выразить свои чувства и мысли, если они не уверены, что их коллеги или руководители не могут их идентифицировать.

Исследование проводилось в соответствии с научными и этическими принципами. Права (конфиденциальность личной информации, право на самоопределение, неприкосновенность частной жизни) каждого участника, участвующего в анкетировании, были в приоритете. Анкетирование не имело рисков для участников. В анкете не было вопросов, которые могли бы идентифицировать личность или специализацию, в которой работает ответчик.

Анкетирование включало название и цель исследования, содержание анкеты, критерии участия, роль участников, заверения в добровольности и анонимности.

Целью исследования было совершенствование корпоративной культуры медицинского учреждения. Результаты анкетирования должны были показать сложившуюся в компании корпоративную культуру. На основании результатов разработать пути ее совершенствования.

## 2.4. Анализ корпоративной культуры

Существует множество подходов к анализу содержательной стороны той или иной корпоративной культуры. Для определения содержания корпоративной клиники «Приор-М» был проведен типологический анализ корпоративной культуры.

Наблюдение за элементами корпоративной культуры проводилась по адресу ул. Готвальда, 6 в стоматологической клинике «Приор-М». Исследование проводилось в 2017 году среди сотрудников клиники «Приор-М». Анкетированию подверглось 24 человека: врачи, медсестры, администраторы и дезинфекторы в возрасте от 20 до 65 лет со стажем работы в компании от 1 года до 20 лет.

### 2.4.1. Анализ корпоративной культуры по методике П. Харриса и Р. Морана

В исследовании использовалась анкета, составленная на 10-ти основных характеристиках П. Харриса и Р. Морана. Анкетирование проводилось по 10-ти утверждениям, где необходимо было выразить свое отношение к ним. Результаты исследования представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Результаты исследования на основе характеристик П. Харриса и Р. Морана

Характеристика	Осознание себя и своего места в организации	Коммуникационная система и язык общения	Внешний вид	Что и как едят работники	Осознание времени	Взаимоотношения между людьми	Ценности и нормы	Вера	Процесс развития работников	Трудовая этика и мотивирование
Балл	9,9	9,3	9,8	8,1	8,9	10	9	8,7	10	9,8

Данные из таблицы по исследованию организационной культуры на основе характеристик П. Харриса и Р. Морана можно подробнее рассмотреть на рисунке 6.



Рисунок 6 – Результаты исследования на основе характеристик П. Харриса и Р. Морана

Как можно увидеть из рисунка 6, высокие оценки получили практически все позиции.

Самые высокие оценки - 10 баллов из 10 возможных - получили позиции «Взаимоотношения между людьми» и «Процесс развития работников». Отношения между сотрудниками имеют не только формальный характер, многие дружат и хорошо общаются в не формальной обстановке между собой, общаются вне работы. Руководители находятся в тесном контакте с работниками. Процесс развития работников происходит регулярно у всех категорий сотрудников: врач, медсестра, администратор, дезинфектор. Сотрудники высоко оценили эту позицию, так как ценят развитие компании.

Также очень высоко (9,9 баллов) сотрудники оценили «Осознание себя и своего места в организации». Каждый из сотрудников высоко ценится руководством. Каждый выполняет определенные обязанности. И каждый сотрудник, вне зависимости от должности и опыта работы, понимает значимость своей деятельности.

Самый низкий балл (8,1 балл) получила позиция «Что и как едят работники». Это связано с тем, что обеденный перерыв не нормированный, и, порой на обед нет времени.

Из проведенного анкетирования и интервьюирования удалось выделить основные характеристики корпоративной культуры стоматологической клиники «Приор-М» на ул. Готвальда, 6 (табл.16).

Таблица 16 – Характеристики корпоративной культуры по методике Ф. Харисона - Р. Морана

Характеристика	Что понимается подданной характеристикой
1	2
Осознание себя и своего места в организации	В организационной жизни сотрудники ценят работу и свое положение. Ценится внутренний настрой работников. Главными ценностями для сотрудников являются престиж организации. Люди ценят свою работу и положение.

1	2
Коммуникационная система и язык общения	<p>В коммуникационную систему входит письменная (записи в карте пациента, комментарий к приему, к смене), устная (общение, телефонные звонки) и невербальная коммуникация (поведение человека). Используются профессиональный сленг в общении с коллегами и пациентами Все кабинеты снабжены телефонами для общения между сотрудниками.</p>
Внешний вид	<p>Сотрудник на рабочем месте должен соблюдать следующие правила внешнего вида:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Носить форму установленного образца, белая обувь, белые носки. Форма должна быть чистой и отглаженной. Обувь - удобная, на устойчивой подошве, иметь опрятный ухоженный вид. Обязательно наличие запасного комплекта рабочей формы.</li> <li>2. Носить бейдж установленной формы.</li> <li>3. Иметь опрятный маникюр, чтобы руки выглядели ухоженно.</li> <li>4. Волосы должны быть чистыми, иметь форму (укладку или прическу на длинных волосах);</li> <li>5. Нижнее белье не должно просвечивать через форму.</li> </ol> <p style="text-align: center;">За грубый недостаток внешнего вида на рабочем месте считается:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Облезший яркий видимый лак на ногтях, обломанные ногти, длинные ногти.</li> <li>2. Избыточный, яркий макияж, отсутствие макияжа.</li> <li>3. Наличие объемных украшений (кольца, браслеты, часы, серьги, кольца и пр.).</li> <li>4. Носки всех цветов, кроме белого.</li> <li>5. Неопрятная обувь.</li> <li>6. Резинки для денег в волосах.</li> <li>7. Распущенные или растрепанные волосы.</li> </ol> <p>Сотрудники всегда следят за опрятностью своей рабочей формы и за своим внешним видом. Из-за отсутствия бейджа руководство делает замечание.</p>
Что и как едят работники	<p>В клинике есть «Комната отдыха» для сотрудников, в которой есть комфортные условия для принятия пищи. Обеденный стол рассчитан на 5 человек. Есть микроволновая печь, холодильник и посудомоечная машина. Посуда и столовые приборы общие для всех сотрудников. Многие сотрудники предпочитают домашнюю пищу (приносят с собой), также можно заказать еду. Организована доставка еды из ресторана в клинику, включая субботу и воскресенье. Фиксированного времени обеда в клинике нет. Принимают пищу в перерыве, между пациентами.</p>

1	2
Осознание времени	<p>У всех работников есть определенные условия прихода на работу, например, медсестра приходит за полчаса до начала приема (приготовить кабинет, набрать карты для смены).</p> <p>Уходить с работы можно раньше, при условии, что пациентов нет.</p> <p>Время приема пациента учитывается так, чтобы не было задержки следующего пациента.</p> <p>Все сотрудники клиники очень высоко ценят пунктуальность. Каждый сотрудник проходит в установленное время (дезинфекторы - за 2 часа до рабочей смены, администратор - за час до смены, медсестра - за полчаса до смены, врач - за 15 минут до смены)</p> <p>Руководство компании никогда не опаздывает, что является примером для сотрудников.</p>
Взаимоотношения между людьми	<p>Отношения между сотрудниками имеют не только формальный характер, многие дружат и хорошо общаются в неформальной обстановке между собой, общаются вне работы.</p> <p>В коллективе есть общие интересы и темы для разговоров; в человеке ценят профессионализм, способность прийти на помощь, дружелюбность и отзывчивость.</p> <p>В клинике нет разграничений по возрасту. Разграничения в общении и обращении «по статусу» - врач, администратор, медсестра.</p> <p>Руководители (директор клиники, главврач, старшая медсестра) находятся в тесном контакте с работниками.</p>
Ценности и нормы	<p>У сотрудников клиники ответственность, качество и добросовестность, являются важными качествами в организации работы. Также среди важных качеств можно выделить, порядок на рабочем месте, качество и чистота заполнения медицинской документации.</p> <p>В коллективе ценятся такие качества как:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Трудолюбие.</li> <li>2. Ответственность.</li> <li>3. Сотрудничество в коллективе.</li> <li>4. Коммуникабельность.</li> <li>5. Тактичность.</li> <li>6. Профессионализм.</li> <li>7. Творческий подход к выполняемой работе.</li> </ol>
Вера	<p>В коллективе присутствует вера в свои силы, справедливость, в этическое поведение, а также сочувствие к пациентам.</p> <p>У работников присутствует вера во взаимопомощь от руководителей.</p> <p>Моральные нормы оказывают влияние на качество работы с пациентами.</p> <p>У работников присутствует вера в свои силы, взаимопомощь, дружный коллектив. Также присутствует вера в вышестоящее руководство.</p>

1	2
Процесс развития работников	<p>Работодатель имеет право направить работника на обучение в специализированные учебные заведения, организовать проведение лекций, семинаров, тренингов.</p> <p>В клинике происходит ежегодная аттестация сотрудников. Она призвана способствовать совершенствованию деятельности по управлению персоналом, в том числе организации рекрутинга и ротации всех категорий работников, а также повышению объективности при определении уровня их профессиональной подготовки и его соответствия нынешнему месту работы.</p> <p>Целью аттестации является оптимизация деятельности сотрудника, направленной на обеспечение условий лечебного процесса, создание и поддержание у сотрудника удовлетворенности результатами своего труда.</p> <p>Два раза в год в клинике проводятся День знаний для всех работников.</p> <p>У врачей, медсестер, администраторов постоянно идет работа над повышением качества работы с пациентом (анализ видеозаписей, речевые модули, обратная связь, тренинги).</p> <p>У врачей, медсестер, администраторов существуют определенные критерии по работе с пациентами.</p>
Трудовая этика и мотивирование	<p>В клинике существуют четкие ограничения того, что можно говорить при пациенте, а что нет.</p> <p>К выполняемой работе относятся с ответственностью</p> <p>Среди важных моментов организации работы отмечается чистота рабочего места и качество работы.</p> <p>Человека не осуждают за его привычки, главное, чтобы они не оказывали отрицательного влияния на окружающих и на ход работы и рабочего ритма</p>

#### 2.4.2. Анализ корпоративной культуры по методике К. Камерона и Р. Куина

Анализы результатов анкетирования по определению типа корпоративной культуры по методике, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Диагностика корпоративной культуры по К. Камерону и Р. Куинну

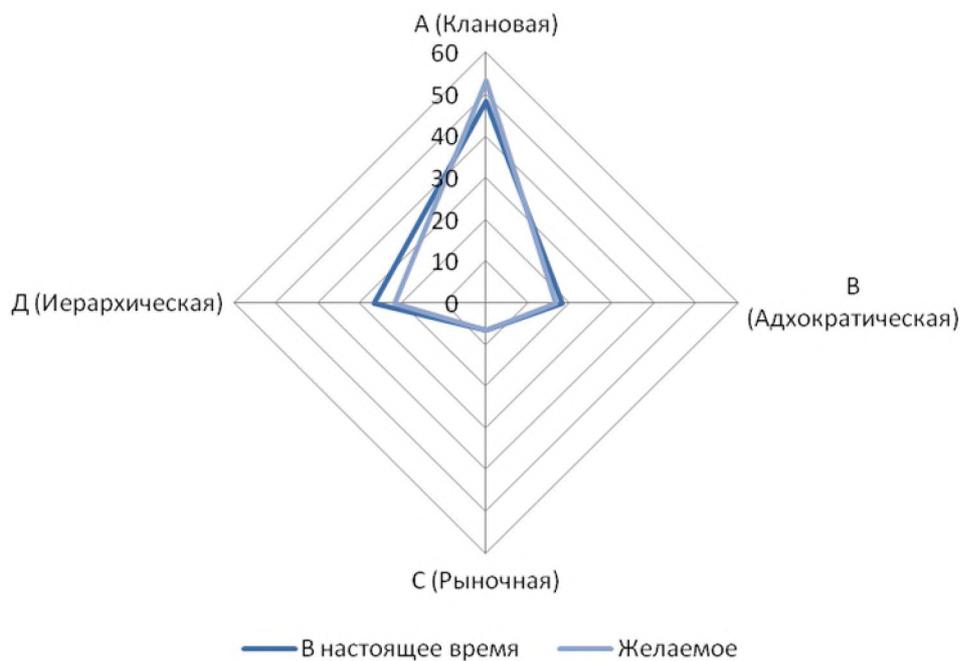
Вариант	А		В		С		Д	
	в наст. время	желательно	в наст. время момент	желательно	в наст. время	желательно	в наст. время	желательно
Важнейшие характеристики	50	50	30	20	20	30	0	0
Стиль лидерства в организации	40	50	10	0	10	0	40	50
Управление работниками	50	50	0	10	0	0	50	40
Сущность организации	50	60	30	20	10	10	10	10
Стратегические цели	60	60	20	20	0	0	20	20
Критерии успеха	40	50	20	30	0	10	40	10

По данным таблицы, были проведены вычисления, для построения профиля корпоративной культуры организации, результаты которых представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Итоговые результаты по измерению типа корпоративной культуры

Время	Клановая	Адхократическая	Рыночная	Иерархическая
В настоящее время	48,3	18,3	6,6	26,6
Желаемое	53,3	16,6	6,6	21,6

Полученные результаты существующей и желаемой корпоративной культуры представлены в рисунке 7.



**Рисунок 7** – Сравнительные показатели существующей и желаемой корпоративной культуры

По данным этого исследования выяснилось:

Самый минимальный показатель «В настоящее время» имеет рыночная организационная культура (6,6 баллов). Это значит, что сотрудники не видят конкурентов среди коллег, соперничества между сотрудниками нет. Главной целью не является выполнение поставленной задачи, во что бы то ни стало. Коллектив не ориентирован на соперничество. Показатели «В настоящий момент» и «Желаемое» находятся в одинаковых значениях.

Результат в 18,3 балла имеет адхократическая организационная культура. Это показывает, что сотрудники не готовы жертвовать собой и идти на риск. Показатели «В настоящий момент» и «Желаемое» разнятся незначительно (18,3 и 16,6 баллов соответственно), что указывает на то, что сотрудники ничего не хотят менять в том отношении.

Результат в 26,6 баллов имеет иерархическая организационная культура. Сотрудники понимают, что организация структурирована и контролируется.

ется. Действия сотрудников часто определяются формальными процедурами. В связи с особенностями частной стоматологии, существует множество документов для того, что бы клиника обезопасила себя и своих сотрудников. Оформление большого количества документов отнимает множество времени и сил у сотрудников компании. Сотрудники хотели бы, что бы этот тип в компании был меньше: с 26,6 до 21,6 баллов.

Исходя из результатов исследования, можно сказать, что сотрудники оценивают организационную культуру компании как клановую. Она имеет абсолютный максимум - 48,3 баллов. Показатели «В настоящий момент» и «Желаемое» разнятся незначительно (48,3 и 53,3 баллов соответственно), что указывает на то, что сотрудники ничего не хотят менять в том отношении и их устраивает такой тип корпоративной культуры.

Руководитель в клинике «Приор-М» - это наставник и помощник. Руководство проявляет заботу обо всех сотрудниках клиники и хочет соответствующей отдачи.

Клиника дает возможность для творческого подхода к работе, а также профессиональный рост внутри клиники для всех категорий работников, что повышает их мотивацию к работе.

Компания делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности сотрудника, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Сотрудники понимают, что успех для компании - это развитие человеческих ресурсов, коллективная работа, увлеченность работников делом, постоянная забота о пациенте, и как итог - довольный пациент.

Сплоченный и дружественный коллектив, построенный на доверии и взаимопомощи - это залог успеха клиники «Приор-М».

## 2.5. Оценка сложившейся корпоративной культуры

С помощью рассмотренных ранее методов был проведен анализ сложившейся корпоративной культуры. Общая оценка корпоративной культуры предприятия - «совершенная». На основе проведенного анализа корпоративной культуры клиники «Приор-М» можно увидеть, что:

1. В клинике существует четко сформированная миссия, цели и ценности, которые поддерживаются абсолютным большинством сотрудников.

2. В клинике выработана оптимальная организационная структура, где генеральное управление и подразделения нацелены на общий результат. Существует разработанный план коллективных мероприятий, который способствует сближению коллектива.

3. Несмотря на то, что коллектив различен по опыту работы, по возрасту и по образованию отношения между сотрудниками имеют не только формальный характер, многие дружат и хорошо общаются в неформальной обстановке между собой, общаются вне работы. Руководители находятся в тесном контакте с работниками.

4. Отмечается стабильность персонала (выявилась текучесть на уровне 4 % - это является естественным показателем) и стабильность развития. Дважды в год проводится День знаний. Врачи регулярно посещают учебы по профилю специальности. С сотрудниками проводятся тренинги для улучшения работы в коллективе и с пациентами. И для подведения итогов проходит аттестация специалиста.

5. Существует единый корпоративный стиль, по которому можно идентифицировать работника клиники.

6. В коллективе четко сформирована миссия и стратегия деятельности корпорации, присутствует единое видение целей клиники.

7. Существующая и желаемая корпоративные культуры находятся на одном уровне.

Исходя из проведенных исследований, можно считать, что корпоративная культура клиники «Приор-М» не нуждается в корректировке и рекомендациях. Необходимо лишь поддерживать уровень корпоративной культуры:

1. В этом году клиника планирует каждому сотруднику выделить денежные средства в размере шести тысяч рублей для покупки рабочей формы.

2. Для повышения качества работы ежегодно проводится День знаний (апрель и октябрь). Для улучшения взаимодействия диады запланирован тренинг врач - медсестра в июне этого года.

3. Для оценки годовой работы сотрудников планируется аттестация: в мае (для врачей), в ноябре (для медсестер), в декабре (для администраторов).

4. Запланированы такие праздники, как: День медика и День рождения холдинга (25 лет), а также Дни рождения сотрудников клиники.

Компания делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности сотрудника, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Сотрудники понимают, что успех для компании - это развитие человеческих ресурсов, коллективная работа, увлеченность работников делом, постоянная забота о пациенте, и как итог - довольный пациент.

В клинике есть свои принципы, нормы, правила, порядки и ритуалы. Корпоративная культура клиники представляет собой область явлений материальной и духовной жизни коллектива: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, традиции, которые формируются с момента образования организации и разделяются большинством ее сотрудников. Исходя из всех вышеперечисленных данных, можно сделать вывод о том, что корпоративная культура клиники «Приор-М» в корректировке и рекомендациях не нуждается. Такой уровень корпоративной культуры лишний раз доказывает, что она складывается годами.

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

При написании дипломной работы, были изучены теоретические аспекты корпоративной культуры, а именно: понятие и содержание, классификация, проблемы и методы формирования, виды и типы корпоративной культуры. В работе мы рассмотрели и изучили возрастной состав клиники. Изучили структуру коллектива клиники в зависимости от стажа работы и структуру персонала по уровню образования. Изучили коэффициент текучести персонала и провели анализ использования трудовых ресурсов. Проанализировали корпоративную культуру клиники «Приор-М». Провели исследования, в ходе которых была получена оценка корпоративной культуры.

Исходя из поставленных задач, были сделаны следующие выводы:

1. Раскрыто понятие и сущность корпоративной культуры в медицинских учреждениях, под которой понимается система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

2. Проведен анализ взаимоотношений среди сотрудников, который определился, как положительный: отмечается ответственность, дисциплинированность, коммуникабельность и открытость сотрудников.

3. Проведен анализ существующей корпоративной культуры клиники «Приор-М», на основании которого был сделан вывод о необходимости совершенствования корпоративной культуры.

4. Определено, что корпоративная культура клиники «Приор-М» имеет предрасположенность к Клановому типу корпоративной культуры. Клановый тип - сложившиеся отношения, основаны на открытости и развитии человеческих ресурсов. Коллектив представляет собой сплоченную команду.

Подводя итог данной дипломной работы, можно сделать заключение о том, что задача работы достигнута - была изучена корпоративная культура стоматологической клиники «Приор-М». Итогом всех проведенных исследований стал вывод о том, что корпоративная культура клиники «Приор-М» в коррекции не нуждается. Руководство обеспечивает сотрудникам совершенную корпоративную культуру, элементы которой складывались годами.

Таким образом, в процессе исследования в выпускной квалификационной работе были решены все поставленные перед нами задачи, достигнуты все поставленные в начале цели.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура» / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук. - М., 2005.- С.184.
2. Алабастова Л.Н., Игнатов В.Г. Теория управления / Л.Н. Алабастова М.: Изд - во «Март», 2006 г.
3. Альберт М. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Вильямс, 2006. - С.34.
4. Асаул А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев - СПб.: Гуманистика, 2006.
5. Басенко В.П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений / Учебное пособие. - М.: Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2012. - 384 с
6. Батурин В.К. Общая теория управления: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.К. Батурин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - С.487.
7. Бухалова Т.В. Новая эффективная система профессиональной адаптации молодых специалистов / Т.В. Бухалова, Н.В. Анисимова, Е.Г. Павлюк, М.Т.
8. Виханский О.С., Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 4 - е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2006 - 670 с.
9. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. / Т.Р. Волкова - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, С. 51 - 61.
10. Воропаев В.И. Управление проектами в России. / В.И. Воропаев. - М.: Аланс, 1995. - 125 С.

11. Вялова Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. / Л.М. Вялова. - Справочник кадровика, 2002, №3, С.49 - 53.
12. Дашкова Е.С. Особенности корпоративной культуры в организациях системы здравоохранения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия экономика и управление. № 1. - Воронеж, 2014. - С.68 - 72.
13. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 С.
14. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П.Егоршин. - Н.Новг. НИМБ, 2012. - 320 С.
15. Завгородняя Н.Г. //Главная медицинская сестра. - 2007 -№ 6. - С.40-46.
16. Иванов Г.В., Технология применения метода интервью при отборе персонала. / Г.В. Иванов. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, С. 100 - 109.
17. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие. - 2-е издание, исп. и доп. / Н.И. Кабушкин. - М.: ТОО «Острожье»; Мн.: ООО «Новое знание», 1999. - 336С.
18. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры: Пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куин. - СПб.: Питер, 2001. - 320 с.
19. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. / Н. Крылов. //Капитал (Москва), №6, 1997, С.35.
20. Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале. / Н.В. Кузнецова - Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, С. 45 - 54.
21. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. / Н.В. Кузнецова. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, С. 12 - 24.

22. Леонов Н.И. Психодиагностический метод в исследовании корпоративной культуры / Н.И. Леонов // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова: «Акмеология образования» № 4. - Кострома, 2011. - С.183 - 186.
23. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. /В.Е. Леваков. - Справочник по управлению персоналом, 2001, №0, С. 50 - 54.
24. Лушникова Е. Б. Роль старшей медицинской сестры дневного стационара поликлиники в повышении качества работы сестринского персонала. /Е.Б. Лушникова. //Главная медицинская сестра. 2009. № 10. С. 11-19.
25. Назаренко Г.И. Технологические карты сестринского процесса как инструмент повышения качества медицинской помощи в стационаре. / Г.И. Назаренко, Е.И. Полубенцева, В.Т. Ролько. // Экономика здравоохранения. - 2003. - № 3. - С.43-47
26. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса. / Ю.Ю. Петрунин. - М., 2008, - 400 с.
27. Прудникова Е.М. Специфика организационной культуры среднего медицинского персонала. / Е.М. Прудникова. - Москва, 2008. - 39С.
28. Рогачев Р. Значение совершенствования подготовки медицинских сестер для современной клиники. / Р. Рогачев. // Сестринское дело. - 2000. - № 4. - С.12.
29. Шипова В.М. Анализ обеспеченности медицинским персоналом больничных учреждений различного типа. / В.М. Шипова, В.О. Щепин. // Экономика здравоохранения. - 1997. - № 1. - С. 23 - 25.
30. Щепин О.П. Подходы к определению стратегии кадровой политики в здравоохранении: Международный опыт. / О.П. Щепин, В.Б. Филатов, Я.Д. Погорелов // Проблемы социальной гигиены и истории медицины. - 1998. - № 3. - С. 13 - 19.
31. Щербаков Г.А. Социальная и материальная оценка труда медсестры. / Г.А. Щербаков. // Сестринское дело. 2012. № 7. С.12 - 13.

32. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. /  
Под ред. В.А. Спивака. - СПб: Питер, 2008. - 336 с.