

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Уральский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации  
кафедра Управления сестринской деятельностью

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

### ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ МЕДИЦИНАКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(на примере ГБУ СО «Уральский научно-исследовательский институт  
дерматовенерологии и иммунопатологии» г. Екатеринбург)

Факультет ПСР и ВСО  
Направление подготовки Сестринское дело  
Квалификация Академическая  
медицинская сестра. Преподаватель  
Допущена к защите: 29 мая 2017 г.  
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.  
д.м.н., доцент  
Дата защиты 21 июня 2017 г.  
Оценка хорошо

Исполнитель: Соколянская  
Татьяна Геннадьевна  
Группа ЗСД – 414  
Руководитель: Шардин С.А.  
д.м.н., профессор  
Нормоконтролер: Иванова Н.В.  
ст. преподаватель  
Рецензент Грицаева Е.В.

Екатеринбург, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	1
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ .....	5
1.1. Понятие корпоративной культуры .....	5
1.2. Основные элементы и характеристики корпоративной культуры .....	7
1.3. Типы корпоративных культур и их характеристики .....	14
1.4. Особенности корпоративной культуры медицинских учреждений. . .	29
АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГБУ СО «УРАЛЬСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ДЕРМАТОВЕНЕРОЛОГИИ И ИММУНОПАТОЛОГИИ» .....	37
2.1. Характеристика ГБУ СО «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии» .....	37
2.2. Анализ медицинского персонала ГБУ СО «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии» .....	42
2.3. Методы исследования .....	46
2.4. Анализ корпоративной культуры .....	48
2.4.1 Анализ результатов исследования диагностики уровня социальной фрустрированности по методике Л.И. Вассермана (модификация В.В. Бойко) .....	54
2.4.2 Анализ корпоративной культуры по методике Э. Шейна. . . . .	56
2.4.3 Анализ корпоративной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна. . . . .	58
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГБУ СО «УрНИИДВиИ» .....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	66
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация независимо от целей работы, формы собственности, сделана и присутствует в конкретной среде, которая носит название – культура. Корпоративная культура присутствует в любой организации, вне зависимости от объемов, сферы работы, тенденции. Во всяком сообществе есть собственные основы, общепризнанных мерок, правила, ритуалы, которыми управляются члены всей организованной команды. В одних организациях корпоративная культура развивается неосознанно и соблюдается негласно, в других базируется на ряде принятых законов, обязательных к исполнению.

К сожалению, в разных учреждениях внедрение общепризнанных мерок и практик корпоративной культуры не только на словах, но и на самом деле - явление достаточно редкое, в то же время, чем сильнее развита корпоративная культура, тем лучше репутация учреждения и выше «репутационный капитал». В следствии этого, необходимо стараться помочь любому работнику почувствовать себя частью собственной компании, сформировать ответственность за собственный индивидуальный стиль как инструмент формирования стиля учреждения, утвердить собственные значения и цели с «кодексом чести» компании. Организационная культура оказывает огромное воздействие не только на объемы заработков, но и на всю жизнь учреждения, важно отметить, что данное влияние существенно превосходит все традиционные формы воздействия на сотрудников.

Процесс построения и организации корпоративной культуры современного медицинского учреждения– трудоемкая и трудозатратная работа даже для искусных управляющих. Регламентированный «сверху» ряд установок имеет возможность вызвать у работников массу протестов или полное неповиновение. Более сбалансированный вариант построения основ и принципов организационной культуры - это процесс, в котором принимают участие все сотрудники организации. Хотя до этого нужно провести конкретную

предварительную работу, познакомить коллектив с главными понятиями. Работники обязаны понять, что принципы и нормы корпоративной культуры направлены на создание необыкновенной атмосферы, уютной не только для сотрудников, но и для больных. Данная атмосфера, по мнению С.М. Луговой, так же очень влияет на уровень удовлетворенности больных и на качество работы служащих, следовательно, отражается как на индивидуальной успешности любого члена коллектива, так и на конкурентоспособности организации в целом. [2, С.14]

Формирование организационной культуры - это очень длинный и трудоемкий процесс. Ее носителями, являются работники учреждения, но несмотря на это она переходит в общий дух, свойственный именно этой организации. По словам И.Ю. Ермаковой, организационная культура, является одной из важной составляющей правильной и слаженной работы компании, и становится «реальным фактором повышения ее конкурентоспособности». [1, С.184]

Каждая организация здравоохранения обладает своим, неповторимым стилем, деловой практикой, определенными принципами, кодексом ценностей, а также неповторимой системой внутренних взаимоотношений. Основные особенности культуры, чувство духовной целостности сотрудников компании, оказывают намного большее воздействие на результативность деятельности, чем высокотехнологические или экономические ресурсы, инновации или нормирование времени.

Корпоративная культура должна постоянно совершенствоваться руководителями организации, этот результат может быть выявлен ситуацией, где культура может не соответствовать функциям структурных подразделений, стадиям развития организации, структуре управления, стратегии учреждения. Поэтому, глубокое изучение тонкостей корпоративной культуры определенного учреждения необходимо, для оценки имеющейся культуры коллектива в конкретном учреждении, внесению предложений и рекомендаций, по ее усовершенствованию и доработке.

Современная система управления здравоохранением предусматривает качественное и рациональное использование имеющихся ресурсов организации, а именно: трудовых, финансовых, информационных, материально-технических.

*Актуальность темы* организации корпоративной культуры медицинских учреждений обозначена, во-первых, ростом значимости данного феномена в организации высокоэффективной деятельности учреждения здравоохранения, во-вторых, важностью пересмотра основ, методов и форм управления медицинскими организациями с учетом новшеств положений теории и практики менеджмента и адаптации их к измененным социально-экономическим особенностям в стране.

*Цель работы:* разработка рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры как фактора активизации деятельности сотрудников в медицинских учреждениях.

*Задачи:*

1. Изучить психологический климат в организации, как один из элементов корпоративной культуры на примере Государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

2. Выявить тип организационной культуры и стиль управления в медицинской организации на примере Государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

3. Разработать рекомендации по усовершенствованию корпоративной культуры для сотрудников Государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

*Объект исследования:* корпоративная культура сестринского персонала.

*Предмет исследования:* особенности корпоративной культуры сестринского персонала.

*Методы исследования:* наблюдение, анкетирование, анализ литературы по данному вопросу, статистические методы подсчета результатов.

*База исследования:* структурные подразделения Государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

Работа выполнена на 68 страницах, включает в себя 9 рисунков, 12 таблиц, приложений 4.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1. Понятие корпоративной культуры

В последнее время мы все чаще сталкиваемся с актуальностью темы корпоративной культуры, которая так или иначе есть в каждой организации. Мы живем в век высоких технологий, где каждый человек имеет возможность получить знания на интересующую его тему, в данном случае на тему о корпоративной культуре, ее характеристиках, особенностях, путях проявления, и конечно же человек, как существо разумное, любит поделиться с окружающими полученными знаниями и порассуждать на заданную тему.

К развитию такого понятия как корпоративная культура, человека спровоцировал повышенный интерес к устройству организации внутри коллектива, как собственной ячейки, которая имеет не только неповторимые особенности по сравнению с другими, но и массу похожих аспектов, таких как цели, ценности, постулаты и нормы поведения.

Корпоративная культура – это новая область знаний, входящая в серию управленческих наук. Она выделилась из также сравнительно новой области знаний – корпоративного управления, которое изучает общие подходы, принципы, законы и закономерности в управлении большими и сложными организациями. [6, С.125]

Главной целью корпоративной культуры является помощь людям в выполнении своих должностных обязанностей для получения удовлетворения и признания себя, как высококвалифицированного работника в организации. Чем выше процент удовлетворения работником своей работой, тем выше показатели экономической эффективности работы учреждения в целом.

Высокоэффективность организации напрямую зависит от психологического климата в коллективе, а именно, чем сплочение и дружнее коллектив, тем выше показатели работы.

Это еще раз подтверждает, что роль корпоративной культуры на развитие и успех организации, очень высока.

Корпоративная культура – это не только имидж компании, но и эффективный инструмент стратегического развития бизнеса. Ее формирование всегда связано с инновациями, направленными на достижение бизнес-целей и, следовательно, повышение конкурентоспособности. [24, С.12]

Чаще всего, корпоративная культура понимается, как развитие организации с привлечением инноваций в управленческую систему. Корпоративная культура есть в абсолютно любой организации, не важно маленькая она или большая, только появилась на рынке или существует уже давно. Важно понимать, что грамотно построенное управление корпоративной культурой оказывает хорошее влияние на организацию в целом. Чем лучше развита корпоративная культура организации, тем выше её конкурентоспособность на рынке труда. [5, С.57]

Встречается очень много определений понятия корпоративной культуры, наиболее грамотное звучит так: «корпоративная культура – это система ценностей и методов управления». Суть понятия заключается в тесной взаимосвязи нематериальных активов и определенных механизмов организации, именно поэтому такое неоднозначное толкование данного определения.

Барри Феган определяет корпоративную культуру как идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Он включает в понятие корпоративной культуры: традиции, опыт, навыки, мифы, стремления, цели, ожидания, которые реально испытывают сотрудники. Корпоративная культура-это отношение людей к выполненной работе, и тесная взаимосвязь техники и человеческих ресурсов.

Т.Ю. Базаров определяет культуру организации так: «Культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях». [13, С.62]

Для каждого человека, понятие корпоративной культуры может быть выбрано индивидуально, но смысл остается единым-корпоративная культура отображает тесную взаимосвязь между материальным и духовным, где доминируют нормы, ценности, ритуалы, традиции, которые разделяют все участники группы.

Корпоративная культура проявляется в организационном поведении сотрудников, а также главным образом ориентирована на внутреннюю среду коллектива. К данным критериям можно отнести: дисциплину, адаптивность сотрудников к инновациям, эффективность трудовых ресурсов, общепринятый стиль управления, который в большей степени направлен на сотрудничество, пути повышения информационной базы сотрудников, все это должно быть объединяющим звеном между индивидами коллектива.

Корпоративная культура организации помогает предприятию быть конкурентно способным, осваивать новые рынки и успешно развиваться.

Носителями корпоративной культуры несомненно являются люди. [3, С.487]

Руководство может использовать корпоративную культуру для привлечения ценных кадров и для стимулирования определенных типов поведения. Репутация организации - это успешная работа по усовершенствованию корпоративной культуры. Чем дольше существует налаженная работа по организации корпоративной культуры, тем мощнее и успешней будет организация. [6, С.126].

## 1.2. Основные элементы и характеристики корпоративной культуры

Культура корпорации представляет из себя три ключевых организационных значения.

На первом уровне отображены такие факторы, как внешний вид, знаки, организационные традиции, рабочая ситуация. Первый уровень предполагает такие аспекты культуры, которые имеют наружные видимые представления.

На втором уровне находятся методы организации командной работы над достижением единых целей, способы принятия персональных решений, отношение служащих к образующимся дилеммам. Данный уровень демонстрирует готовность к типичному поведению в той или иной ситуации, готовность к действию, сотрудничеству.

На третьем уровне располагаются ценности и нормы, характеризующие и определяющие поведение работников в учреждении. Ценности третьего уровня тесно соединены с визуальными образцами (порядками, стилем деловой одежды). Данные значения функционируют и вырабатываются работниками учреждения, любой сотрудник компании обязан разделять их либо быть лояльным по отношению к действующим корпоративным особенностям.

Корпоративная культура организации должна соответствовать внешней обстановке и стратегии этого учреждения. При наличии данного соответствия возникают такие условия, при которых сотрудники компании работают с максимальной самоотдачей и высокой производительностью, что способствует достойной конкурентоспособности.

Главные элементы корпоративной культуры по уровням:

Первый уровень – поверхностный уровень (artifacts) – артефакты и этикет. Представляет собой определенные видимые особенности культуры, такие как язык, форма приветствия, внешний вид.

Второй уровень – более глубокий уровень (behaviors) – поведение и поступки людей, устойчивые образцы и стереотипы поведения, включая особенности принятия решений, организацию групповой работы и отношение к проблемам, и к другим индивидуумам.

Третий уровень – ядро (core morals) – мораль, убеждения, ценности.

Достаточно проблематично привести какой-либо единый перечень корпоративных ценностей, по причине того, что организационная культура

почти всегда является неповторимым набором ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, имеющих лишь в конкретном учреждении. Стремление к единым ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей. Эти критерии ценностей широко применяются в организационной культуре, так как перенаправляют энергию работников на достижение поставленных целей.

На основе проведенных исследований было выявлено, что современный высококвалифицированный работник заинтересован получить от организации больше, чем просто денежное вознаграждение. Возникновение и воздействие целого ряда социальных факторов способствовало формированию работников, ожидания которых очень отличаются от тех, которые преобладали у предыдущего поколения работников. Современные работники имеют интерес не только в том, что будут материально преуспевать, но отдают предпочтение психологическому комфорту на рабочем месте.

Любая организация выполняет свою неповторимую деятельность в рамках тех ценностей, которые имеют важное значение для ее сотрудников. Создавая организационные культуры, необходимо брать во внимание общественные идеалы и культурные традиции государства. Для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, нужно дать возможность проявлять корпоративные ценности в рамках данного учреждения. Последовательное принятие этих ценностей членами организации, будет способствовать развитию стабильности и больших успехов в работе учреждения.

Разделяя и развивая взгляды современного отечественного психолога Д.А. Леонтьева, можно выделить три главные формы существования корпоративных ценностей:

-идеалы - составленные руководством и разделяемые им обобщенные взгляды о совершенствовании в различных проявлениях и сферах деятельности организации;

-воплощение этих идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках учреждения;

-внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие к действию в своем поведении и деятельности корпоративных ценностных идеалов.

Данные формы имеют последовательную структуру принятия работниками, и постепенно переходят одна в другую: организационно-культурные идеалы усваиваются работниками и начинают активизировать их активность в качестве «моделей должного», в результате чего происходит предметное воплощение этих моделей. Предметно воплощенные ценности являются основой для формирования организационных идеалов. Этот процесс постоянно, непрерывно совершенствуется на каждом новом этапе развития корпоративной культуры учреждения.

Американские социологи Томас Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках эффективного управления. (Опыт лучших компаний)», на основании обследований таких компаний как IBM, Boeing, Dana, McDonald's, Behtel и других, пришли к выводу, что преуспевающие фирмы отличаются прочной ориентацией на ценности в своей деятельности.

Система ценностей обретает свое отражение в формулировке кредо организации. Кредо фирмы включает задачи ее работы, главные принципы, стиль, конкретные обязательства по отношению к акционерам, клиентам, персоналу, деловым партнерам, обществу. Конкретно представленные, сформулированные и зафиксированные в документах компании, позволяют соединять служащих вокруг общих ясно определенных целей и ценностей.

Деловое кредо организации - это концентрированное выражение ее философии и политики, провозглашаемых и реализуемых высшим руководством и разделяемых сотрудниками компании. [8, С.152]

Тем не менее, не все корпоративные ценности, осознаваемые и даже принимаемые сотрудником в качестве должных, на самом деле становятся его личностными ценностями. Осознания самой ценности и положительного

отношения к ней недостаточно. Более того, это даже не всегда важно и необходимо. На самом деле обязательным условием этой трансформации является практическое присоединение сотрудника в деятельность организации, направленную на реализацию этой ценности.

Сотрудник может стать представителем компании, соответствующим внутригрупповым социальным ожиданиям и предъявляемым требованиям, только при соблюдении условия ежедневного соответствия с корпоративными ценностями, соблюдая установленные нормы и правила поведения.

Полное совпадение сотрудника с учреждением означает, что он не только понимает идеалы компании, соблюдает правила и нормы поведения в организации, но и внутренне полностью принимает корпоративные ценности данной организации. В этом случае культурные ценности компании становятся индивидуальными ценностями данного сотрудника, занимая особое место в мотивации его поведения. Со временем сотрудник продолжает разделять эти ценности уже вне зависимости от того, находится он в рамках данной организации или трудиться в другой компании. Стоит отметить, такой работник является главным источником определенного набора ценностей и идеалов, как в рамках сформировавшей его организации, так и в любой другой компании, фирме, организации.

*Девизы, лозунги, символы.* Ключевые ценности и убеждения обретают выражение не столько в программных документах, сводах законов, кодексах чести, книгах о внутри фирменных эталонах по ведению бизнеса, сколько в девизах, лозунгах. Являясь одним из частей корпоративной культуры, они в емкой и лаконичной форме акцентируют внимание на более сильные, важные стороны той или иной компании: «IBM - означает сервис»; Дженерал Электрик - «Наш важнейший продукт - прогресс»; Samsung - «Хорошо там, где мы есть».

Следующий элемент корпоративной культуры - это символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей.

*Мифы, легенды, герои.* Развитые корпоративные культуры создают достаточно многообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Традиционно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.

Видное место в мифологии компании отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают воздействие на работу предприятия на протяжении долгого времени. «Герои ситуации» - это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Данные «герои» представляют возможные эталоны поведения, они характеризуют вид, норму достижения. В мифологии предприятия могут циркулировать также «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой-все время отдающий компании».

Мифы, легенды, истории о героях призваны в наглядной, образной, живой форме довести до служащих общекорпоративные ценности. Оказывая мощное чувственное воздействие на служащих, они выделяют необходимые ориентиры для действий, этические эталоны поведения, типы и нормы достижений. Знаменитые герои, обретающие отклик в сердцах работников, служат примером для подражания. Легенды и басни призваны показать, что старание, труд, инициатива, находчивость имеют все шансы вывести рядового служащего в фавориты коллектива. Легенды об истории компании и ее героях позволяют сохранять и укреплять культурные ценности, делать их частью личной мотивации сотрудников, превращая в заинтересованных союзников, преданных общему делу.

*Ритуалы, традиции, мероприятия.* Видимыми проявлениями корпоративной культуры являются ритуалы. Ритуал - это повторяющаяся последовательность деятельности, которая выражает основные ценности любой организации, отвечая на следующие вопросы: «Какие поставленные цели наиболее существенны?»; «Какие люди наиболее ценны для организации, а какие только начинают приобретать вес?». [12, С.35]

Ритуалы служат средством для наглядной презентации ценностных ориентаций компании, они призваны подсказывать сотрудникам о стандартах поведения, нормах взаимоотношений в коллективе, которые от них ожидаются компанией.

В ряду материалов, посвященных этой тематике, интерес вызывают публикации американского консультанта по менеджменту Надя Крылов, работающего в России с 1981 года. Им выделены следующие группы ритуалов:

«Ритуалы поощрения» - призваны показать одобрение компанией чего-то достижения или определенного стиля поведения, вписывающегося в рамки корпоративных культурных ценностей. «Одобрять что-либо в человеке или просто обращая на это внимание, мы эту черту умножаем и развиваем». Это могут быть вечеринки по поводу успешной реализации проекта, традиционные обеды в честь того, кто отличился, или долго и продуктивно работает для компании. Например, в одной фирме по сложившейся традиции каждый сотрудник в день своего рождения может получить получасовую аудиенцию у президента компании и задать ему любые вопросы. Такой ритуал поощряет интерес сотрудника к своей фирме, подчеркивает доступность высшего руководства, обеспечивает обратную связь, позволяющую руководству получить информацию о своих подопечных. [12, С.35]

«Ритуалы порицания» - подают знак о неодобрении в отношении человека, ведущего себя не в соответствии с общепризнанными мерками определенной корпоративной культуры. Официальными ритуалами порицания считаются увольнение, снижение в должности, падение заработной платы. Наименее формальным обрядом этого плана может быть не приглашение на постоянное мероприятие, где намерен собраться весь коллектив. Ритуалы порицания способствуют сохранению целостности компании. Когда люди понимают, что результаты особого неприемлемого поведения одинаковы для любого члена команды и наказания применяются справедливо, они начинают испытывать уважение к организации как к единому целому.

«Ритуалы интеграции» - это воздействия начальства, которые объединяют служащих фирмы и могут помочь им находить общие черты. Например: конференции, семинары, деловые игры, разнообразные светские мероприятия, вечеринки, общие поездки, путешествия, занятия спортом.

В повседневной жизни предприятия. ритуалы могут играть двоякую роль: с одной стороны, усиливать структуру компании, а с иной, в случае затушевывания подлинного смысла совершаемых деяний - ослаблять. В положительных проявлениях, ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих решающее значение; они символизируют убеждения, играющие неповторимую роль и жизни предприятия. Ритуалы позволяют увидеть общий образ предприятия и его ценностную ориентацию.

Ритуалы, совершаемые при вступлении в коллектив, именуется иницирующими. Они обязаны конкретно показать новому работнику, что в действительности ценится в организации.

В заключение можно сказать, что в рамках культуры предприятия ритуалы занимают наиважнейшее место. Однако необходимо постоянно контролировать, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, актуальные для ежедневной действительности.

### 1.3. Типы корпоративных культур и их характеристика

Разделение на различные виды культур отражает основные свойства культур, интересующие исследователя, и которые он считает ключевыми для оценки совместимости с культурами других организаций или для успешного развития и функционирования исследуемой организации.

Организационные культуры могут градиваться:

1. По стилю руководства (авторитарные и демократические);
2. По типу организационной культуры (иерархическая, клановая, адхоратическая и рыночная);
3. По возрастной принадлежности (молодая или старая);

4. По силе действия (сильная или слабая);
5. По направлению действия (функциональная или дисфункциональная);
6. По степени инновации (инновационная или традиционная).

*По стилю руководства (авторитарные и демократические).*

Корпоративную культуру возможно охарактеризовать на основе данных о стиле управления учреждением. В зависимости от стиля управления выбираются методы воздействия на сотрудников.

Главные показатели для определения стиля управления в организации:

- а) критерий передачи функций другим сотрудникам для достижения конкретных целей учреждения;
- б) наличие в большей степени вертикальных или горизонтальных коммуникаций;
- в) доминирующие формы обращения к работникам;
- г) коллективный контроль;
- д) мнение начальника в проблемных моментах;
- е) по типу организационной структуры.

*По типу организационной культуры (иерархическая, клановая, адхократическая, рыночная).*

Различные источники насчитывают четыре основных типа организационной культуры. Выделение и разграничение типов организационных культур позволит квалифицировать уровень учреждения, а также соотнести данные по состоянию окружающей внешней среды.

Основы кадрового менеджмента конкретной организации характеризуются типом корпоративной культуры. Данные типы развивались последовательно в течении долгого времени, в организациях и обществе.

Аспекты, отображающие доминирование той или иной организационной культуры:

Главные особенности распределения культур по типу представлены в таблице 1:

- индивидуальные особенности сотрудников;
- мотивация работы;
- принадлежность к определенному типу организационной структуры;
- способы контролирования;
- тип руководства.

Таблица 1 - Критерии отнесения культур к определенному типу

Критерии	Тип корпоративной культуры			
	Иерархическая	Адхократическая	Рыночная	Клановая
Свойства работников	пассивны, лентяи.	важны социальные нужды	интересуются только личными целями	трудоголики
Мотивы деятельности	экономические	социальные отношения, сложенные в процессе труда	самореализация	общие командные цели
Организационная структура	бюрократическая	адаптивная	подвижная	команда
Контроль	внешний контроль со стороны начальника	групповое давление	конкуренция	самоконтроль
Стиль управления	авторитарный	либерально-демократический	авторитарный	демократический

*По возрастной принадлежности (молодая или старая).* Производится анализ существования организации на рынке. Время пребывания на рынке может быть очень разным. Считается, что лучшего и полного формирования определенных характеристик организации требуется много времени. Доказано, что чем дольше живет организация, тем качественнее у нее сформированы индивидуальные особенности, которые новым сотрудникам достаточно легко принять.

*По силе действия (сильная или слабая).* Важно разграничивать крепкую и не очень крепкую культуры. Отличительная особенность крепкой культуры в наличии стержневой основы, которая полностью разделяется всеми сотрудниками. Важно отметить такую закономерность, чем многочисленнее группа, которая разделяет данную значимость, тем крепче культура.

1. Первыми проявлениями беспомощности корпоративной культуры является срок жизни организации. Отмечено, что чем моложе организация, тем больше шансов, что культура не очень крепкая, так же работает эта гипотеза и в обратном направлении, чем более зрелая организация, тем её культура более крепкая.

2. Уровень привязанности сотрудников.

3. Показатели движения кадров.

Низкий показатель движения кадров отображает крепкую организационную культуру, высокой показатель, отображает слабость и несостоятельность корпоративной культуры. Для дачи правильной оценки, важно соотнести несколько разных показателей, таких как: возрастной показатель учреждения, внешние факторы взаимодействия с другими организациями.

4. Степень коллективизации трудового общества. Чем выше сплоченность коллектива, тем крепче организационную культуру, соответственно, чем ниже сплоченность, тем слабее культура.

*По направлению действия (функциональная или дисфункциональная).* Имеется ввиду как влияет организационная культура на эффективность работы организации, она может способствовать и прогрессу, и регрессу:

- а) выполнение плана и целей организации;
- б) кратность лисов нетрудоспособности;
- в) неисправность оборудования;
- г) степень враждебности.

*По степени инновации (консервативная (традиционная) или инновационная).* Оценку организационной культуры по степени инновационности, ориентации на новое и развитие можно исследовать при помощи следующих признаков:

1) степень ригидности персонала (данный признак крайне важно брать с обратным значением, т. е. единицу делим на значение признака, т. к. увеличение значения данного признака уменьшает значение исследуемого параметра);

2) количество нововведений, рационализаторских предложений, изобретений и т. п. (значение признака влияет напрямую на значение параметра);

3) степень доверия персонала руководству;

4) уровень квалификации работников (работники с низким уровнем квалификации боятся по различным причинам перемен, связанных с изменениями);

5) уровень (степень) стимулирования инновационного поведения определяется количеством стимулирующих инновационное поведение воздействий к общему количеству стимулирующих воздействий (на основании приказов, распоряжений, системы оплаты, премирования).

Отнести культуру к определённому виду, согласно перечисленным параметрам, можно по разным признакам, список которых ориентируется либо самим исследователем, либо группой экспертов, компетентных в этих вопросах.

Оценка может вестись как по каждому параметру в отдельности, так и по всем предложенным параметрам. В последнем случае можно составить профиль организационной культуры, который можно будет сопоставлять с профилями других организаций или профилем образцовой модели организационной культуры данной организации. Профиль идеальной модели получится, если одновременно с оценкой существующих показателей оценивать уровень данных показателей в идеале.

Корпоративная культура считается эффектом постоянного взаимодействия работников, их личных ценностей, убеждений, поиска приемлемых общепризнанных мерок поведения, распределения ролей, выработки способов и методов взаимодействия (успешной коммуникации). С одной стороны, корпоративная культура считается продуктом человеческих взаимоотношений сотрудников организации, связанных совместной целью. Культура организации формируется из ценностей, убеждений, общепризнанных мерок, ролей, установок людей, которые действуют в данной организации. С другой

стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

Имеется ряд подходов к отображению организационной культуры. Каждый подход применяет определенные критерии с целью разбора организационной культуры, позволяющие особо отметить основные направленности жизнедеятельности разных компаний.

*Типология Г. Хофштеда.* Голландский профессор Г. Хофштед проанкетировал свыше 160 000 менеджеров и работников учреждений свыше чем 60-ти государствах мира и обнаружил высоко значимые отличия в действиях менеджеров и экспертов различных государств. Суммируя более значимые отличия, Хофштед подчеркнул четыре особенности определяющих менеджеров, и экспертов, и компанию в целом: индивидуализм-содружество; дистанцию руководства; желание к избеганию неопределенности; мужественность-женственность.

**Индивидуализм-содружество.** Индивидуализм имеет место быть, если человек устанавливает себя как оригинальность и беспокоится только лишь о самом себе, о собственной семье и собственных родственниках. Содружество базируется на том, что любой индивид после появления на свет, либо в следствии работы, принадлежит к наиболее, либо к на менее сплочённой команде и никак не способен полагать себя независимым от неё. Группа беспокоится об удовлетворении потребностей членов группы, гарантирует им помощь и защищенность, в обмен на их верность, и абсолютное подчиненность.

**Дистанция руководства.** Любое учреждение имеет собственное общественно одобряемое неравенство статусов работников, при постановке задач, подборе средств их реализации и операций согласования, при разрешении инцидентов и т. д. Параметр – дистанция руководства – отображает уровень, которым минимально наделенный господством человек в учреждении, берет на себя неравноправие в распределении руководства и полагает его обычным положением вещей.

Желание к избеганию неопределённости показывает желание людей исключить ситуаций, в которых они испытывают себя растерянно, и отображает степень формализации работы, определённости сферы, в какой функционирует сотрудник.

Оценка учреждения согласно параметру, мужественность-женственность отображает концепцию мотивации персонала учреждения – а именно, в какой мере системы оценки, вознаграждения и продвижения работников связаны с определенными итогами их работы. Мужественные культуры нацелены на финансовый результат, карьеру. Женственные культуры нацелены на качество жизни, социальную жизнь.

Знание основного вида культуры государства и учреждения дает возможность производить оценку сочетаемости культур разных государств мира, давать прогноз в формировании их взаимодействия, координировать и решать неоднозначные проблемы.

*Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди.* Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди акцентируют внимание на выделении четырех основных видов корпоративной культуры. В качестве рассматриваемых характеристик они предпочли: степень риска и темп получения противоположной взаимосвязи. В основе сочетания данных характеристик были выделены следующие виды корпоративных культур:

1. Культура высочайшего риска и стремительной противоположной взаимосвязи. Общество индивидуалистов, которые непрерывно рискуют, но приобретают противоположную взаимосвязанность стремительно независимо от этого, справедливы их действия или нет (индустрия отдыха, полиция, войска, строительство, административное консультирование, рекламирование).

2. Культура невысокого риска и стремительной противоположной взаимосвязи. Служащие недостаточно рискуют, их поощряют осуществлять усиленную работу с сравнительно незначительным риском. Их воздействия всегда приобретают стремительную противоположную взаимосвязанность.

Потребитель управляет балом и устанавливает все. Обслуживание клиента, стремление ему угодить является основой этой культуры. Акцент делается на команде, а не на отдельном человеке (организации по сбыту, магазины розничной торговли, компании по вычислительной технике, высокие технологии).

3. Культура высочайшего риска и медлительной противоположной взаимосвязи. Большой риск, максимально высочайшие вложения, неторопливая противоположная взаимосвязанность, длительная процедура принятия решений, жизнеспособность и долгосрочная перспектива – свойственные признаки. Циклы принятия решений забирают зачастую года. Лозунгом являются фразы: «преднамеренность» и «делайте правильно», а никак не «действия любой ценой» (штанговые фирмы, строительные компании, изготовители продуктов производственного назначения, летные фирмы, общественные сферы).

4. Культура низкого риска и медлительной противоположной взаимосвязи. Маленькие риски, неторопливая противоположная взаимосвязанность, интерес работников сосредоточивается в промышленном совершенности, расчете уровня риска, подробностях. Недостаток противоположной взаимосвязи вынуждает служащих сосредотачивать собственную энергию в том, как они что же делают, а никак не в том, что же они осуществляют. Интерес уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке бумаг, записям и технологическим усовершенствованиям. Отчетливо заметны знаки статуса. Лозунгом такого рода компании способно являться высказывание «Стремитесь к промышленной идеальности в работе» (страхование, банковское проблема, экономические обслуживание, строй сообщества, государственные департаменты).

*Типология Р. Акоффа.* Р. Акофф рассматривал культуру учреждения как взаимоотношения руководства в команде, либо учреждений в целом. С целью изучения корпоративной культуры, он акцентировал внимание на двух важных параметрах: уровень привлечения сотрудников к установлению це-

лей в команде и уровень привлечения сотрудников к подбору средств с целью свершения установленных целей. В основе сопоставления данных двух характеристик выделялось четыре основных вида организационной культуры с отличительными взаимоотношениями к власти.

1. Корпоративный вид культуры. Невысокий уровень привлечения сотрудников к установлению целей, невысокий уровень привлечения сотрудников к подбору средств для свершения установленных целей. Взаимоотношения автократии (как правило управляемая организация имеет централизованную структуру).

2. Консультативный вид культуры. Большой уровень привлечения сотрудников к установлению целей, невысокий уровень привлечения сотрудников к подбору денежных средств для свершения установленных целей. Взаимоотношения «доктор–пациент» (учреждения общественных и иных услуг, лечебные и тренировочные заведения).

3. «Партизанский» вид культуры. Низкий уровень привлечения работников к установлению целеполагания, высокий уровень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Отношения автономии (творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский вид культуры. Большой уровень привлечения сотрудников к установлению целей, большой уровень привлечения сотрудников к подбору средств для достижения установленных целей. Взаимоотношения демократии (категории и учреждения, осуществляющие контроль согласно поставленным целям, либо согласно «результатам», организации с текстурой «перевернутой пирамиды»).

*Типология М. Бурке.* Данный учёный подчеркнул восемь видов организационной культуры. Характеристики с целью разбора: связь с внешним окружением, объем и устройство учреждения, мотивирование персонала в таблице 2.

*Типология С. Ханди.* Американский социолог С. Ханди предложил собственную систематизацию видов организационной культуры. С целью анализа он предпочел процедуру распределения власти в учреждения, ценностные

ориентации личности, взаимоотношения индивидуума и учреждения, текстуру учреждения и вид ее работы в разных стадиях развития. В основании изучения данных характеристик С. Ханди подчеркнул четыре вида организационной культуры: культура власти, культура значимости, культура задачи и культура персоны. Согласно взгляду, С. Ханди в одном учреждении в ходе его развития возможно отследить все виды культур.

Таблица 2 - Виды организационной культуры

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	Структура организации	Мотивирование персонала	Примечания
Культура «оранжереи»	Нет интереса к изменениям внешней среды	Бюрократическая	Слабая мотивация	Характерна для гос. предприятий, анонимность отношений
Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Архаичная	Слабая мотивация	Основа системы ценностей-уважение к начальству
Культура «огорода»	Сохранение доминантности на традиционном рынке	Пирамидальная	Низкая	Использование проверенных моделей
Культура «французского сада»	Сохранение доминантности на традиционном рынке	Бюрократическая	Внимательное отношение к людям	Использование проверенных моделей с минимальными изменениями
Культура «крупных плантаций»	Приспособление к изменениям	Имеет иерархические уровни 3-4	Высокая	Поощрение гибкости персонала
Культура «лианы»	Ориентация работника на интересы рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Использование информатики
Модель «косяка рыб»	Высокое ориентирование на изменение рынка.	Структура изменяется в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Жесткие требования к интеллектуальной гибкости персонала
Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят на другой	Неформальная постоянно меняющаяся структура	Низкая	Разработка неповторимого товара, услуги

Таким образом, в период возникновения доминирует культура власти, в период увеличения – культура значимости, в период формирования развивается культура задачи, либо культура персоны, в период разрушения возможно использование каждого из четырёх видов культур, таблица 3.

Таблица 3 - Систематизация видов организационной культуры

Параметры определяющие типы культуры	Культура власти	Культура роли	Культура задачи	Культура личности
Тип организации	Жесткая иерархия	Строгое функциональное распределение ролей	Матричная структура	Для обслуживания и помощи
Система власти	Сила ресурсов и сила личности	Влияние регулируется правилами	Важность командного результата	Влияние распределяется одинаково на всех
Принятие решений	Решения принимаются быстро	Решения принимаются сверху	Решения принимаются на групповом уровне	Нет формализации
Контроль за исполнение	Централизованный контроль по результатам	Контроль и координация сверху	Контроль высшим руководством по результатам работы	Нет контроля и иерархии
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск и политику	Поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации	Яркие личности, четко знающие цели в жизни
Тип менеджера	Акцент на власть и результат	Безопасность и предсказуемость	Гибкость, оценка по результатам	Контроль ресурсов, давление на личность
Адаптация к изменениям	Быстрая реакция на изменения во внешней среде	Плохо адаптируется к новшествам	Хорошо адаптируется	Хорошая

*Типология У. Оучи.* Крупный американский эксперт в сферы управления У. Оучи, предложил собственный вид типологии учреждений, что основывается на отличиях в регуляции взаимодействий и взаимоотношений. Согласно Оучи имеется три более известных вида культуры: рыночная, бюрократическая, клановая.

Рыночная культура основывается на первенстве стоимостных взаимоотношений. Управление и кадры такого вида учреждений определяется основным способом в эффективности их работы.

Бюрократическая культура базируется первостепенным образом на концепции руководства, исполняющей регламентацию всей работы компании в форме законов, руководств и операций.

Клановая культура – элемент неформальных организаций и является дополнением к двум вышеуказанным. Люди в такой организации объединены какой-либо разделяемой всеми системой ценностей.

Типология Ф. Клухона и Ф. Л. Штротбека, а позднее и Г. Лейн, Дж. Дистефано, Н. Адлер изучали культурные ориентации руководителей и сотрудников фирм разных стран и их значение для менеджмента. Как представлено в таблице 4 для измерения культурных различий Ф. Клухон и Ф. Л. Штротбек использовали шесть параметров: личностные качества людей; их отношение к природе и к миру; их отношение к другим людям; ориентацию в пространстве; ориентацию во времени; ведущий тип деятельности.

Таблица 4 - Параметры культурных различий

Параметры культуры	Варианты ценностных ориентаций		
	Восприятие индивида	Человек хороший	В человеке и хорошее и плохое
Восприятие мира	Человек доминирует над природой	Гармония	Подчинение природе
Отношения между людьми	Индивидуальны	В группе, латеральные	В группе, иерархические
Ведущий способ деятельности	Работать на результат	Контроль, важен сам процесс	Существование
Время	Будущее	Настоящее	Прошное
Пространство	Частное	Смешанное	Публичное

Подразумевается, что любой вид ориентации отображается в степени действия и взаимосвязи, и что общество разных культурных ориентаций по-разному отвечают на подобные вопросы: «Кто именно я, как я воспринимаю»

общество, как я отношусь к другим народам, как я работаю, как я использую пространство и время?»

Н. Адлер, используя данную типологию, провела сравнительный анализ особенностей американской организационной культуры и культурной ориентации представителей других стран. Согласно суждению, Н. Адлер американцы обычно оценивают человека как комплекс добра и зла. Они убеждены, что способны изменить себя и других, убеждены в возможности улучшения через изменения. Другие культуры изучают человека либо как источник зла (пуританская культурная ориентация), либо как изначально доброе существо (утопические теории общества). Общества, считающие человека добрым, имеют тенденцию слишком доверять ему. Общества, считающие человека злым, не доверяют ему вообще. Можно ли придерживаясь той или иной тенденции, полагать, что человек может стать лучше? Общества и организации различаются в той степени, в которой они уверены, что взрослые люди могут меняться, становиться лучше.

Американцы – индивидуалисты. Они ориентируются на личные свойства и заслуги людей. Ценят собственное благополучие выше массового. В противоположность данному, представители группоориентированных сообществ, считают благополучие группы больше необходимым, чем собственное благополучие. Преобладающий метод работы американцев – воздействие. Стоит отметить, собственно, что для них принципиально получение результата, работа в согласовании с измеримыми стереотипами, получением вознаграждения. Способы мотивации сотрудников: помощь продвижению по службе, увеличение премии и иные формы социального признания.

Для иных культур свойственно разрешение людям, действиям и мыслям струиться внезапно: для людей принципиально избавление, освобождение от хлопот, работа согласно хотению. Деятельность в процесс и с целью текущего момента. В случае если менеджеры в подобных культурах никак не обретают удовлетворения от своей деятельности при взаимодействии с со-

трудниками и нынешними программами, они отходят: они никак не станут трудиться только лишь с целью извлечения предстоящей награды.

Представители культуры, направленной на итог работы, наиболее энергичны, они стремятся достичь в жизни наибольшего. Представители культуры, направленной на существование, наиболее инертны, они ожидают, что случится в жизни, приобретая новый опыт.

Сообщества и культуры по-разному используют время. Одни ориентируются на далекое прошлое, другие на наше время или будущее. Направленные на далекие прошлые культуры считают, что проекты обязаны разрабатываться в согласовании с традициями и обычкновениями общества, что новинки и перемены целесообразны, только лишь в случае если они отвечают быломu опыту. В контраст данному ориентируемые на будущее культуры считают, что они обязаны расценивать проекты в согласовании с проектируемой предстоящей выгодой, пользой, и меньше принимают во внимание предыдущие общественные или координационные нравы и устои. В отличие от многих североамериканцев многие европейцы нацелены на далекое прошлое.

Таким образом, культуры различных государств и учреждений значительно отличаются. Методы мышления, чувствования и действия людей не являются беспорядочными и формируются углубленным культурным наследием. Пока мы проживаем в одном месте, мы никак не обращаем внимание на характерные черты нашей культуры. Когда мы устанавливаем общение с народами прочих культур, мы понимаем нашу неповторимость и начинаем обнаруживать наши отличия. В течение многочисленных лет общество полагало, что работа учреждений находится за пределами воздействия культуры. На сегодняшний день всё явнее стает, что в любом уровне культура оказывает большое влияние на работу учреждений.

Перемены наружной среды учреждения определяют не только лишь финансовую сторону организационной и личной жизни, но касаются и общественного пространства. Минувшие десятилетия отметились формированием информативной и автотранспортной систем, систем средств взаимосвязи.

Данное формирование, с одной стороны, упрощает желанные обмены среди людей, роднит их, а с иной стороны, вызывает принятие обезличенности, снижение общественной жизни индивидуума, у людей пропадает умение к сопереживанию. Состоянию отчуждённости способствует и промышленное распределение работы, узкая квалификация работы и частичность установленных задач. Кризис, испытываемый окружением, ухудшает обстановку. Одним из проявлений всеобщего упадка служит упадок ценностей, либо основательных норм, позволяющих человеку реализовывать подбор собственного поведения и элементов одной из причин единства общественных конструкций. Положение субъектов общественного существования становится неопределённым, они утрачивают собственную идентификацию. На сегодняшний день человек в действительности лишён структуры защиты, которая существовала у старших поколений. Он начинает ощущать чувство «хрупкости места бытия».

В таких условиях учреждение, работником которой является личность, имеет возможность обеспечить индивидууму защиту против депрессивной тревоги и волнения преследования. Формирование и принятие корпоративной культуры способствует процессу идентификации персоны и предоставляет вероятность наполнить персональную и общественную пустоту, отчуждённость нынешнего этапа.

Основным определением для установления организационной культуры является человеческая сфера. Характеристики организационной культуры основываются на таких значительных свойствах, как глобальность, неформальность, надёжность. Культура представляется продуктом взаимодействия: формы учреждения; единичных индивидов – членов учреждения, владеющих единым диапазоном личных заинтересованностей и потребностей; общественных групп, сложившихся в пределах учреждения; внешней сферы учреждения, предъявляющей собственные условия к способам ее жизнедеятельности. Всегда круг интересов, необходимости, целевые функции, имеющиеся в

месте финансового учреждения, «просеиваясь» через «сито» человеческой сферы, сформировывают явление организационной культуры.

#### 1.4. Особенности корпоративной культуры медицинских учреждений

Базой жизненного потенциала учреждения представляется, ее корпоративная культурность: то, для чего общество стало членами одной команды; то, как возводятся взаимоотношения среди них; какие прочные общепризнанные нормы и основы существования и работы учреждения они разделяют; что, согласно их взгляду, хорошо, а что, плохо. Все это не только лишь выделяет одну компанию от иной, но и значительно объясняет результат ее функционирования и выживания в долговременной перспективе.

К сожалению, в лечебных организациях внедрение общепризнанных мерок и практик корпоративной культуры никак не на словах, а в процессе — явление достаточно редкое, тем не менее, чем больше корпоративная культура, тем лучше имидж учреждения. Первоначально клиент имеет возможность быть привлечен именем компании, однако контактировать он будет никак не с именем, а с определенными людьми. Следовательно, необходимо помочь любому работнику понять себя обязательной составляющей данной организации, утвердить собственные значения и миссии с «кодексом чести» фирмы, создать обязательство за собственную индивидуальную репутацию равно как механизм развития стиля компании.

Праксеологическая роль ведения корпоративной культуры деятельности учреждения в том, что она выражается в создании ценностей и основ, которые формируются руководством учреждения, в этических нормах и официальной политической деятельности, в традициях учреждения, в межличностных взаимоотношениях, практике контроля за работой сотрудников, в видении учреждения, в особой внутренней сфере учреждения, что сводится к суждениям- «культура организации». Необходимо отметить, что коллективная

культура никак не представляется постоянной, раз и навсегда поставленной формой отношений в учреждении.

В целом, корпоративная культура лечебного учреждения представляет весьма немаловажную значимость в его функционировании, благодаря тому, что она формирует неписанные, зачастую невысказанные общепризнанные нормы и обоюдные ожидания, что довольно сильно воздействует на действия группы. Сотрудники, как правило, отдают предпочтение главным культурным ценностям не рационально, а эмоционально, благодаря тому, что они имеют все шансы расценивать некоторые общепризнанные нормы и устои, о которые они как правило не говорят либо, не предпочитают заявлять, как постоянные и святые. Они готовы на сегодняшний день скорее сами внезапно совершенствовать и создавать культуру, членами которой представлены, нежели безучастно усваивать и показывать установленную культуру.

Формирование корпоративной культуры допускает ее развитие, поддержку и перемену. При этом, создается корпоративная культура как реакция на две категории проблем, что необходимо решать учреждению. Главную категорию составляют проблемы интеграции внутренних ресурсов и стараний. Сюда относятся подобные проблемы, как: формирование всеобщего языка и общей терминологии; утверждение границ группы и основ включения и исключения из группы; формирование приспособления наделения господством и потеря прав, а кроме того укрепления установленного статуса за отдельными членами учреждения; утверждение общепризнанных мерок, которые регулируют неофициальные взаимоотношения среди личностей различного пола; формирование оценок сравнительно того, что в действии сотрудников предпочтительно, а что - нет. Ко второй команде принадлежат те проблемы, которые учреждению необходимо улаживать в ходе взаимодействия с наружной средой. На развитие культуры в учреждении оказывает большое влияние культурности общества, изнутри которого это учреждение действует.

Итоги усилий по развитию корпоративной культуры лечебного учреждения легко закрепляются согласно внешним проявлениям: адаптации новых сотрудников в коллективе, внутриорганизационным мифам и обрядам, действию сотрудников в совещаниях, униформе, наружном оформлении кабинета и тому подобное. И в случае если сотрудники, в том числе и в мгновения развлечения, обговаривают профессиональные проблемы и различные профессиональные аспекты, получается, что они охвачены собственным делом.

Открывая лечебное учреждение, его обладатели редко думают о потребности развития корпоративной культуры. Начинающие руководители нередко рассуждают таким образом: «Создам больницу, оборудую ее новым оборудованием, наберу специалистов, организую службу. В случае если специалисты будут иметь высокую квалификацию, клиника будет действовать эффективно».

Тем не менее, практическая деятельность демонстрирует, что это далеко не так. Успешную работу персонала в лечебном учреждении невозможно расценивать как вырванную из контекста проблему. Она непосредственно находится в зависимости от того, в какой мере работники лояльны к начальству и учреждению в целом. Собственно, эту проблему следует решать с самых первых шагов формирования учреждения. И один из неотъемлемых обстоятельств развития лояльности является существование корпоративной культуры, установленной коллективом учреждения. Больные видят и ощущают ее мгновенно — в деталях, в подробностях. Любой работник понимает собственную область ответственности, в результате неприятные сбои в труде, которые так раздражают гостей, сводятся к минимальному количеству.

С целью развития корпоративной культуры учреждения, которая бы поддержала стратегию организационного развития, руководство обязано совершить ряд шагов, которые акцентируются в подобные главные этапы:

- 1) проработка миссии учреждения, установления стратегии, основных целей и ценностей (ценностей, основ, раскладов, общепризнанных мерок и желанных стандартов действия);

2) исследования имеющейся корпоративной культуры. Установление уровня соотношения имеющейся корпоративной культуры и стратегии формирования учреждения, выработанной руководством. Обнаружение положительных и неблагоприятных ценностей;

3) создание координационных событий, обращенных на развитие, формирование либо утверждение желанных ценностей и стандартов действия;

4) целенаправленное воздействие на корпоративную культуру с целью справиться с отрицательными ценностями и сформировать установки, которые содействуют осуществлению разработанной стратегии;

5) расценивание успешности воздействий на корпоративную культуру и введение требуемых изменений.

Развитие корпоративной культуры лечебного учреждения должно осуществляться целенаправленно, она должна быть способной продуктивно реагировать на ситуации как сравнительно постоянные, так и новые. При этом корпоративная культура обязана усиливать совместную атмосферу сотрудников от наиболее невысоких к высшим звеньям, а новые технологические процессы обязаны не только лишь руководствоваться за мероприятиями, но и ориентироваться на их прогнозирование. В целом в основе развития организации и культуры учреждения лежат такие главные основы:

1. Правило системности обуславливает рассмотрение культуры, которая создается, как система взаимосвязанных компонентов, при которой усовершенствование культуры может быть только лишь за расчет перемены любого компонента.

2. Правило комплексности состоит в анализе культуры с учетом воздействия эмоциональных, общественных, координационных, финансовых, законных и прочих условий.

3. Правило региональности предусматривает формирование культуры учета государственных свойств, склада ума, традиций района, государства, в какой пребывает и функционирует учреждение.

4. Правило историчности объясняет потребность соотношения организации ценностей учреждения и практики межличностных взаимоотношений главным нынешним человеческим ценностям, и кроме того, подсчет их динамики во времени.

5. Правило научности допускает потребность применения научно-аргументированных способов при создании корпоративной культуры.

6. Правило ценностной ориентации, то есть базовой ориентирующей значимости организации ценностей с целью целой организации, которая объясняет корпоративную культуру.

7. Правило сценарности учитывает понимание абсолютно всех рекомендаций, действий, которые устанавливают и регулируют взаимоотношения и действия персонала учреждения, в виде сценария, что описывает сущность работы абсолютно всех ее сотрудников, предлагает им конкретный вид и образ действия.

8. Правило производительности допускает необходимость целенаправленного воздействия на компоненты корпоративной культуры и на ее свойства с целью достижения лучших общественно-психологических условий работы персонала учреждения и увеличения производительности его работы.

Процесс развития новой корпоративной культуры обретает собственный отпечаток в формулировке видение учреждения, которая включает задачи ее работы, главные основы, образ, некоторые обязательства относительно покупателей, контрагентов, персонала, сообщества. Четко отданные, сформулированные и отмеченные в бумагах учреждения, эти основы и обязательства дают возможность создавать, группировать сотрудников вокруг неповторимых, ясно установленных целей и ценностей.

При создании и формировании корпоративной культуры следует непременно принимать во внимание ее более значительные особенности, ее специфику:

- многоуровневая, которая состоит в формировании многих уровней управления, к примеру: коллективный, общеотраслевой, степень научно-технической цепочки, степень единичного отделения;

- многопоточность, состоит в том, что работа учреждения разбивается на потоки, любой из которых представляется объектом управления. В частности, в рамках учреждения имеются все шансы работать административному потоку, экономические течения, информативные течения, профессиональные течения;

- глубина, состоит в использовании как можно наибольшего количества монотипных многоцелевых способов управления на всевозможных уровнях и в всевозможных потоках организации;

- синергизм, выражается в многокритериальном управлении абсолютно всеми уровнями и потоками предмета управления с целью свершения единых целей учреждения.

Развитие корпоративной культуры легче всего начать с новыми сотрудниками учреждения. В случае если прежние сотрудники учреждения припоминают в таком случае период, когда ценностью сотрудников существовала бездеятельность, их трудно в один период сделать инициативными людьми, тем не менее, новые сотрудники принимают новые ценности как необходимый элемент высококлассной субкультуры. Инструментом информативного воздействия на новых сотрудников работает музей учреждения, а кроме того лекции о прошлом и перспективе учреждения, ее значении.

Инструменты информативного воздействия на постоянных сотрудников учреждения весьма многообразны. Тут используются: легенды; коллективные торжества, что связывают сотрудников учреждения в одно единое; коллективные издания, через которые сотрудникам учреждения допускается доносить требуемую информацию; многообразные промо-акции, к примеру, встреча управления учреждения с сотрудниками учреждения; галерея учреждения.

В окончательном счете, неотъемлемыми компонентами развития положительной корпоративной культуры являются:

1. Усовершенствование стиля управления:

- поручение сотрудникам значимых полномочий и ответственности;
- вовлечение сотрудников к принятию административных решений;
- точный контроль относительно окончательных итогов деятельности.

2. Внедрение в организацию вознаграждения, которое содействовало бы трудолюбию:

- поощрение, основанное на индивидуальных достижениях и итогах деятельности;
- переход от фиксированных окладов к премиальной системе.

3. Оптимизация обучения:

- осуществление тренингов, семинаров, проектов приспособления и обучения на рабочем месте, с поддержкой которых происходит введение новых ценностей и стереотипов действия.

4. Введение прогрессивной профессиональной политики:

- отбор в компанию сотрудников, которые разделяют коллективные основы и ценности, или тех, кто сможет легко и просто их позаимствовать;
- направление на основные позиции людей, которые представлены носителями положительных, но недостающих в учреждении ценностей, и способных отправлять их иным сотрудникам;
- передвижение прежних управленцев на позиции специалистов согласно разнообразным проблемам работы учреждения.

5. Уделение адекватного внимания рабочему окружению:

- переоборудование рабочих и общественных мест: ремонт бытовых помещений, столовой, создания условий для эффективной работы;
- разработка униформы с корпоративной символикой.

6. Создание системы внутреннего PR:

- новейшая интерпретация прежней истории, символики, легенд, сказаний и обычаев;

- формирование системы информирования сотрудников на абсолютно всех уровнях: единые собрания, информативные доски, компьютерные рассылки, корпоративная газета.

## 2. АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГБУ СО «УРАЛЬСКИЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ ДЕРМАТОВЕНЕРОЛОГИИ И ИММУНОПАТОЛОГИИ»

### 2.1. Характеристика ГБУ СО «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии»

В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 мая 2015 года №978-р, Распоряжением Правительства Свердловской области от 08 сентября 2015 года №977-РП ФГБУ «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии» Министерства здравоохранения Российской Федерации с 01 января 2016 года передан в государственную собственность Свердловской области.

Приказом Министерства здравоохранения Свердловской области от 22 декабря 2015 года №2259-п ФГБУ «УрНИИДВиИ» Минздрава России переименован в государственное бюджетное учреждение Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

Полное наименование организации – Государственное бюджетное учреждение Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии».

Сокращенное наименование организации – ГБУ СО «УрНИИДВиИ».

Юридический адрес Учреждения: 620023, Свердловская область г. Екатеринбург, ул. Щербакова, д.8.

Местонахождение структурных подразделений Учреждения: Свердловская область г. Екатеринбург, ул. Щербакова, д.8.

Виды оказываемой медицинской помощи: ГБУ СО «УрНИИДВиИ» оказывает специализированную, в том числе высокотехнологичную, медицинскую помощь в стационарных условиях (круглосуточный и дневной ста-

ционар) и амбулаторных по профилю дерматовенерология, детям и взрослым.

Структурные подразделения учреждения:

- Научно-организационный отдел.
- Научный клинический отдел дерматологии.
- Научный клинический отдел сифилидологии и инфекций, передаваемых половым путем.

мых половым путем.

- Научный экспериментально-лабораторный отдел:

1. Группа клинической и экспериментальной микробиологии и биохимии.

2. Группа молекулярно-генетических и культуральных методов исследований.

3. Группа патоморфологии.

4. Группа клинической иммунологии.

- Консультативно-диагностическое отделение.

- Физиотерапевтический кабинет.

- Стационар: 140 коек круглосуточного стационара, 60 коек дневного стационара при КСС:

1. Отделение хронических дерматозов для детей – 50 коек.

2. Отделение хронических дерматозов для взрослых- 50 коек.

3. Дерматовенерологическое отделение – 40 коек.

4. Дерматовенерологическое отделение-дневной стационар – 60 коек.

- Клинико-диагностическая лаборатория:

1. Клиническая группа.

2. Биохимическая группа.

3. Иммунохимическая группа.

4. Бактериологическая группа.

Высшим должностным лицом ГБУ СО «УрНИИДВиИ» является его руководитель – директор. Директор назначается на должность и освобождается от должности на основании муниципального правового акта Админист-

рации г. Екатеринбурга, с последующим оформлением трудовых отношений путем заключения трудового договора между директором и начальником Управления здравоохранения Администрации г. Екатеринбурга. Директор действует на основе законодательства РФ, УР и настоящего Устава. Он осуществляет текущее руководство деятельностью института и подотчетен управлению здравоохранения.

Руководитель осуществляет следующие функции и обязанности:

- функционирует без доверенности от имени Учреждения, представляет его интересы в государственных органах, судах, фирмах, организациях, организациях с абсолютно всеми полномочиями, предусмотренными функционирующим законодательством;

- в границах, определенных действующим законодательством, настоящим Уставом, управляет собственностью института, заключает контракты, дает доверенности;

- утверждает штатные графики института в границах нормативной численности должностей;

- имеет возможность менять структуру Учреждения в границах назначенных бюджетных ассигнований в оплату по согласованию с Управлением здравоохранения Администрации г. Екатеринбурга;

- в границах собственной зоны ответственности издает распоряжения и предоставляет инструкции, обязательные для абсолютно всех сотрудников учреждения.

Руководитель несет ответственность за подготовку и выполнение мероприятий в учреждении, по охране медперсонала и больных, по оказанию абсолютно всех типов медицинской помощи общественности в чрезвычайных ситуациях спокойного и боевого времени, в соответствии с функционирующим законодательством.

Отношения работника и Учреждения, возникшие на основе трудового договора, регулируются Трудовым Кодексом РФ.

Рабочей командой учреждения являются всегда сотрудники, участвующие своим трудом в его работе на основании трудового договора.

В соответствии с Уставом государственного бюджетного учреждения Свердловской области «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии» объектом работы являются:

1. Научные практические изучения в соответствии с Государственными задачами:

- Иммунологические, биохимические и патоморфологические основы формирования системного воспаления и его влияние в формировании субстрата болезни у пациентов аллергическими, аутоиммунными, пролиферативными дерматозами и периферическими лимфомами кожи.

- Создание новых наружных средств единого воздействия с целью реабилитации кожи у пациентов с хроническими дерматозами в межрецидивный этап.

- Мишень-направленный отбор фармакологически действующих антибактериальных и антимикотических вновь синтезированных химических соединений, перспективных для исследования российских импортозамещающих лечебных веществ с целью излечения наиболее популярных и социально важных инфекций.

- Усовершенствование специфической диагностики, лечения и мониторинга эффективности терапии сифилитической инфекции в основании исследования единых иммуногенетических и патофизиологических закономерностей инфекционного процесса, фармакокинетических качеств бактерицидных веществ и индивидуальных характеристик больного.

- Создание новых организационных технологий противоэпидемической и профилактической деятельности по уменьшению заболеваемости сифилисом, в том числе детей дошкольного и младшего школьного возраста, врожденным сифилисом, профилактике и оперативной диагностике запоздалых форм сифилиса, в этом числе с поражением нервной системы.

2. Специальная, в том числе сверттехнологичная медицинская помощь населению. Стационарная помощь.

3. Образовательная деятельность.

Высшее образование:

- Ординатура.
- Аспирантура.
- Дополнительное профессиональное образование.

4. Создание и клинические изучения новых лекарственных препаратов с целью системной и наружной терапии.

Цели ГБУ С «УрНИИДВиИ»:

- предоставление высокого качества оказываемой врачебной помощи;
- поддержание экономической стабильности института;
- предоставление индивидуальной общественной и профессиональной ответственности абсолютно всех сотрудников;
- повышение профессионального умения сотрудников;
- развитие благоприятных условий сотрудникам для выполнения своих должностных прямых обязанностей;
- развитие в коллективе атмосферы взаимопонимания, солидарной ответственности при исполнении главной задачи учреждения.

Задачи ГБУ СО «УрНИИДВиИ»:

1. Эффективное удовлетворение спроса на медицинское обслуживание.
2. Предоставление высококачественной и доступной медицинской помощи детскому и взрослому населению в соответствии с лицензией на выполнение медицинской деятельности.

Корпоративные ценности института:

- открытые и честные отношения с больными, их родителями или законными представителями, органами власти, органами управления здравоохранением, другими юридическими и физическими личностями;
- легитимные и взаимовыгодные отношения с потребителями и поставщиками товаров (трудов, услуг), партнерами;

- экономическая прозрачность работы;
- формирование группы на принципе общественной ответственности;
- предоставление высокого качества оказываемой медицинской помощи;
- поиск путей увеличения конкурентоспособности и эффективности оказываемых услуг;
- уважительное и бережное отношение к больным, выполнение основ медицинской этики и деонтологии;
- следование моральным основам и общепризнанным меркам общения внутри группы, развитие высокой высококонравленной культуры любого сотрудника;

Должностные лица и другие работники института при выполнении должностных функций должны быть порядочными и честными, обязаны руководствоваться законам деловой этики, установленным настоящим Кодексом, и иными внутренними бумагами лечебного заведения, а кроме того являющиеся общепринятыми.

Действия и поступки официальных личностей и других работников учреждения обязаны способствовать развитию взаимоотношений института с органами власти, и физическими персонами, что должно способствовать укреплению имиджа и репутации института.

## 2.2. Анализ медицинского персонала ГБУ СО «Уральский научно-исследовательский институт дерматовенерологии и иммунопатологии»

При анализе медицинского персонала организации, были рассмотрены врачебный и сестринский персонал.

В таблице 5 отображены данные укомплектованности кадрами и данные совместительства.

Таблица 5 - Показатели укомплектованности кадрами и коэффициенты совместительства

	Кол-во штатных должностей	Кол-во занятых должностей	Число физических лиц	Укомплектованность штатных должностей физ. лицами (%)	Укомплектованность штатных должностей занятыми должностями (%)	Коэффициент совместительства
Врачи в целом по учреждению, в т. ч.	31,75	31,50	29	91,3	99,2	1,08
в поликлиниках	3,00	3,00	8	100,0	100,0	0,40
в стационарах	28,75	28,50	21	73,0	99,1	1,35
Средний медперсонал в целом по учреждениям в т. ч.	82,25	82,25	47	57,0	100,0	1,75
в поликлиниках	2,75	2,75	4	100,0	100,0	0,69
в стационарах	79,50	79,5	43	54,0	100,0	1,85

В таблице 6, указаны абсолютные возрастные показатели медицинского персонала за последние пять лет.

Таблица 6 - Численность и удельный вес специалистов до 30 лет, лиц пенсионного возраста медицинских работников

Год	Специалисты Абс.	Специалисты до 30 лет		Специалисты пенсионного возраста	
		Абс.	%	Абс.	%
2012	66	6	9,1	18	27,3
2013	66	6	9,1	18	27,3
2014	66	6	9,1	19	28,4
2015	73	7	9,6	19	26,0
2016	77	8	10,4	20	26,0

Таблица 7, отображает количество принятых врачебных кадров на рабочие места в организацию, за последние пять лет.

Таблица 7 – Принятый врачебный персонал

Год	При- нято вра- чей	После окончания интернату- ры	После окончания ординату- ры	Перешли из другой спе- циальности	Прибы- ли из других районов области	Прибы- ли из других облас- тей РФ	Прибы- ли из других стран
2012	1	-	1	-	-	-	-
2013	0	-	-	-	-	-	-
2014	2	-	2	-	-	-	-
2015	3	1	1				
2016	0	-	-	-	-	-	-

В таблице 8, представлены показатели уволенных врачебных кадров, за последние пять лет.

Таблица 8 - Уволенный врачебный персонал

Год	Уволено врачей всего	Из числа уволенных				
		Вышли на пен- сию	Сменили место жи- тельства	Перешли в другую спе- циальность	Перешли в частную ор- ганизацию	Перешли не в медицинскую сферу
2012	1	-				
2013	1	-				
2014	2	-				
2015	1	-				
2016	1	-				

Таблица 9, показывает движение среднего медицинского персонала в данной организации за последние пять лет, количество принятых на работу.

Таблица 9 – Принятый в организацию средний медицинский персонал

Год	Принято средних ме- дицинских работников	После окон- чания сред- него специ- ального учебного за- ведения	Перешли из другой специ- альности	Прибыли из других районов области	Прибыли из других областей РФ	Прибыли из других стран
2012	8	-				
2013	5	-				
2014	5	-				
2015	3	-				
2016	4	-				

Таблица 10, говорит о показателях уволенных работников со средним медицинским образованием.

Таблица 10 - Уволенный из организации средний медицинский персонал

Год	Уволено средних медицинских работников	Вышли на пенсию	Сменили место жительства	Перешли в другую специальность	Перешли в частные организации	Перешли не в медицинскую сферу
2012	7	-				
2013	5	-				
2014	4	-				
2015	1	-				
2016	6	-				

#### Потребность в специалистах:

- с высшим медицинским образованием на 2017 год с указанием специальности: нет;

- со средним медицинским образованием на 2017 год с указанием специальности: нет;

- в медицинских психологах, клинических фармакологах, специалистах с высшим сестринским образованием: нет.

Исследование сестринского кадрового потенциала проводилось в структурном подразделении: «Отделение хронических дерматозов для детей». В исследовании приняло участие 10 медицинских сестер отделения.

По итогам обработки анкетирования возраст 36% медицинских сестер от 20 до 35 лет, 40% от 36 до 50 лет, 24% - старше 50 лет, рисунок 1.

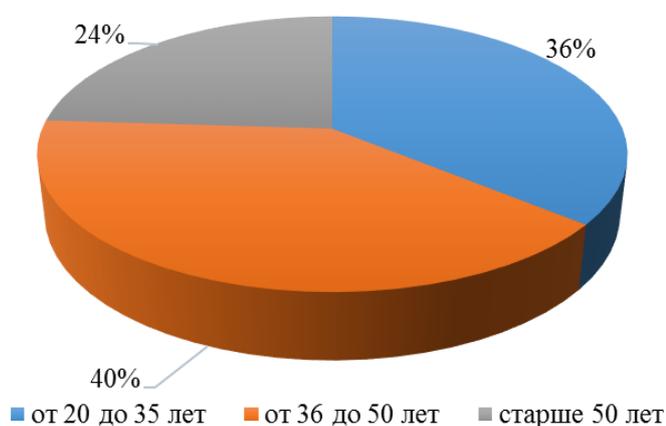


Рисунок 1 - Возрастной состав медицинских сестер

Общий стаж работы: 7% медицинских сестер работают менее 5 лет, 24% от 5 до 15 лет, 36% от 16 до 25 лет, 33% более 25 лет, рисунок 2.

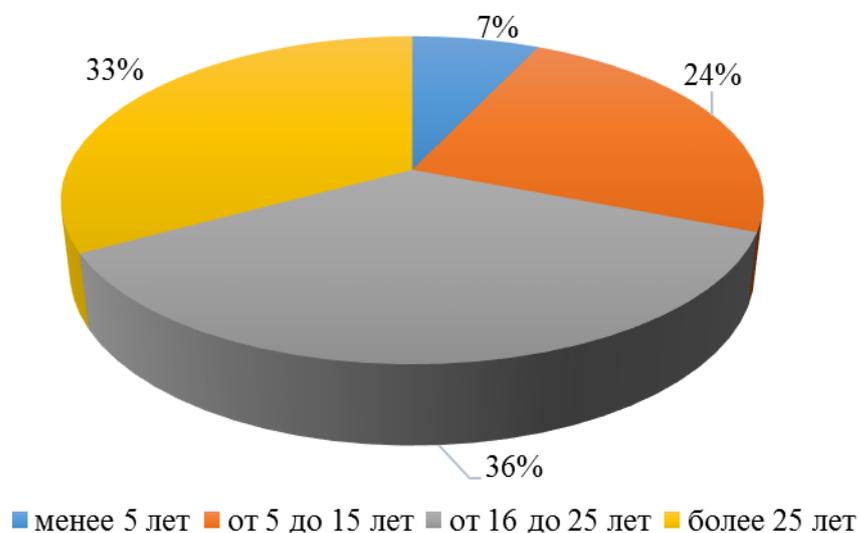


Рисунок 2 - Общий стаж работы медицинских сестер

Исходя из данных, можно сделать вывод, что сотрудники достаточно опытные.

### 2.3. Методы исследования

Исследования проводились на базе ГБУ СО «УрНИИДВиИ», в анкетировании принимали участие 10 медицинских сестер «Отделения хронических дерматозов для детей».

*1. Методика диагностики уровня социальной фрустрированности Л.И. Вассермана (модификация В.В. Бойко).* Методика заимствована из «Практической психологии». Методики и тесты под редакцией Райгородского Д.Я. [34, С.672]

Социальная фрустрированность – тип (модель) психического напряжения, обусловленного неудовлетворенностью достижениями и положением персоны в общественно установленных иерархиях. Социальная фрустриро-

ванность передает в себе чувственное отношение Лица к позициям, которые он смог занять в обществе в данный период собственной существования. Умственные способности при этом отображает, с одной стороны, то, что в принципе имеет возможность быть достигнуто в той либо другой области, что индивид конкретно сам сумел достигнуть – с другой стороны.

В приложении прилагается опросник, который отображает степень неудовлетворенности социальными достижениями в основных аспектах жизнедеятельности. (прил. Б)

*2. Анализ корпоративной культуры по методике Э. Шейна.* Методика имеет возможность использоваться с целью диагностики мотивации профессиональной работы. В основу положена теория о внутренней и наружной мотивации. О внутреннем виде мотивации следует говорить, если для персоны имеет значение работа сама по себе. В случае если же в основе мотивации профессиональной работы находится желание к ублажению других необходимостей внешних по отношению к содержанию самой работы (аргументы общественного престижа, зарплаты и т.д.), в таком случае в этом случае принято заявлять о наружной мотивации. Сами внешние мотивы разграничиваются здесь на внешние позитивные и внешние негативные. Внешние позитивные мотивы, безусловно, наиболее результативны и наиболее желательны со всех точек зрения, нежели внешние негативные мотивы.

Методика представляет собой опросник, направленный на диагностику ценностной составляющей профессиональной деятельности. Разработана Э. Шейном, на русский язык перевод и адаптация осуществлены В.Э. Винокуровой и В.А. Чикер. Другое название методики - «Якоря карьеры».

Опросник включает в себя 41 утверждение, степень своего согласия с каждым из которых респондент должен оценить по 10-балльной шкале: с 1 по 21 пункты включительно от «совершенно неважно» до «исключительно важно», с 22 по 41 пункты от «совершенно не согласен» до «полностью согласен».

Пункты группируются в 8 шкал, представляющих собой 8 не взаимоисключающих карьерных ценностных ориентаций (тех самых «якорей карьеры»).

Методика направлена на оценку мотивации к профессиональной деятельности, сотрудников организации. (прил. В)

*3. Анализ корпоративной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна.* Методика является наиболее удобной для идентификации корпоративной культуры. Суть методики заключается в том, что на основе различных критериев выделяют основные типы корпоративных культур и соотносят с культурой, своей организации. Имеется два измерения, которые образуют четыре квадрата, каждый из которых представляет собой четко различаемый набор индикаторов организационной эффективности.

В анкете параметр А соответствует клановой оргкультуре, В — адхоратической, С — рыночной; D — иерархической.

В соответствии с полученными данными вычерчивается профиль организационной культуры компании, которая может иметь различную форму. (прил. Г)

#### 2.4. Анализ корпоративной культуры

С целью изучения состояния корпоративной культуры сотрудников, было проведено анкетирование медицинских медсестер: «Отделения хронических дерматозов для детей».

В анкетировании приняло участие 10 сотрудников.

Участникам анкетирования был задан вопрос: «Испытываете ли Вы чувство гордости за свою организацию?». 7 человек (70%), т. е. абсолютное большинство опрошенных, на этот вопрос ответили положительно; 2 (20%) не испытывают гордости за компанию, 1(10%) не ответили, рисунок 3.

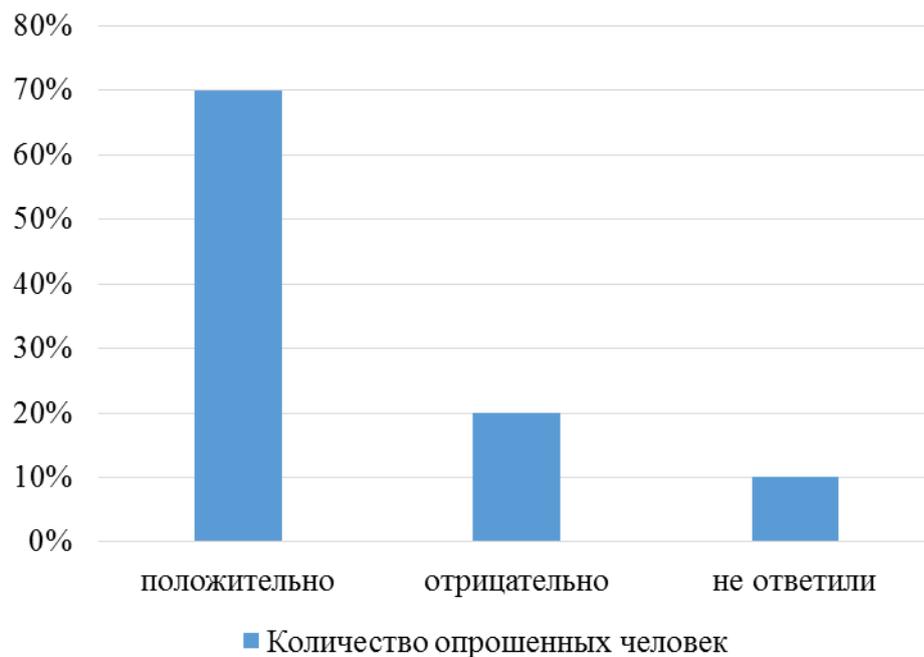


Рисунок 3 - Отношение персонала к компании (гордость)

На вопрос: «Чем гордятся работники?», было предложено 12 вариантов ответов и возможность дать свой. На первом месте ответ «заработная плата» (его отметили 60% респондентов); на втором 20% считают, что в компании дружный и сплоченный коллектив. На третьем месте (11%) – престижность; 9% перспектива карьерного роста, рисунок 4.

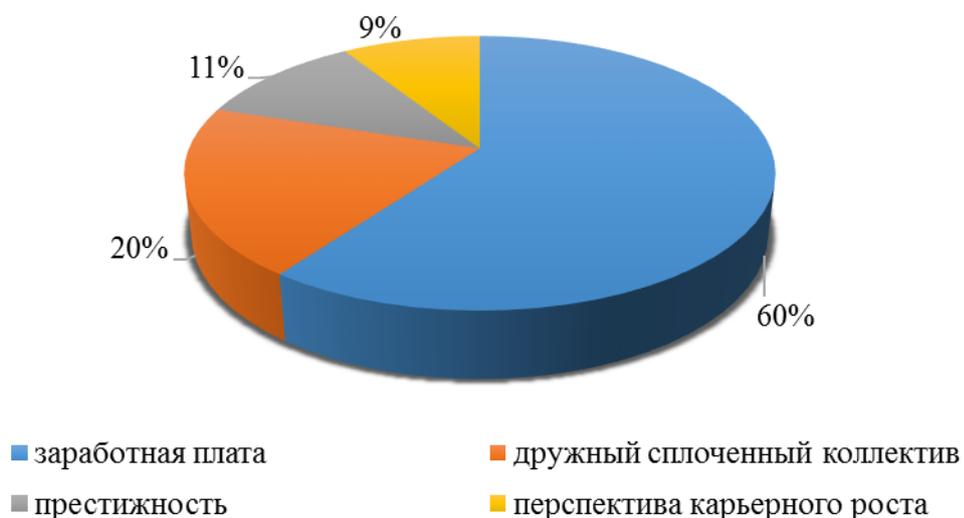


Рисунок 4 - Гордость работников

Был задан и вопрос: «Что бы Вы хотели улучшить на вашем рабочем месте?». 55% респондентов хотели бы улучшить психологический климат в коллективе. Кроме того, не устраивает сотрудников (25%) тяжелые условия труда, отсутствие перспектив карьерного роста (8%); 12% высказались за повышение заработной платы, рисунок 5.



Рисунок 5 – Причины недовольственности персонала

Таким образом, в коллективе следует улучшать психологический климат и корпоративную культуру.

Отношение коллектива к компании можно определить и по ответам на вопрос: «При благоприятной возможности поменяли бы Вы место работы?». Ответы распределились следующим образом: 17% ответили положительно, 68% – отрицательно, 15% сомневаются (ответили «не знаю»), рисунок 6.

В целом можно отметить, что команда довольно устойчива в суждениях, и многих сотрудников абсолютно удовлетворяет их рабочее положение. В процессе исследования был задан вопрос о необходимости перемен в компании: «Нужны ли изменения, а если нужны, то какие, каковы их предполагаемые результаты, и кто конкретно должен ими заниматься?»

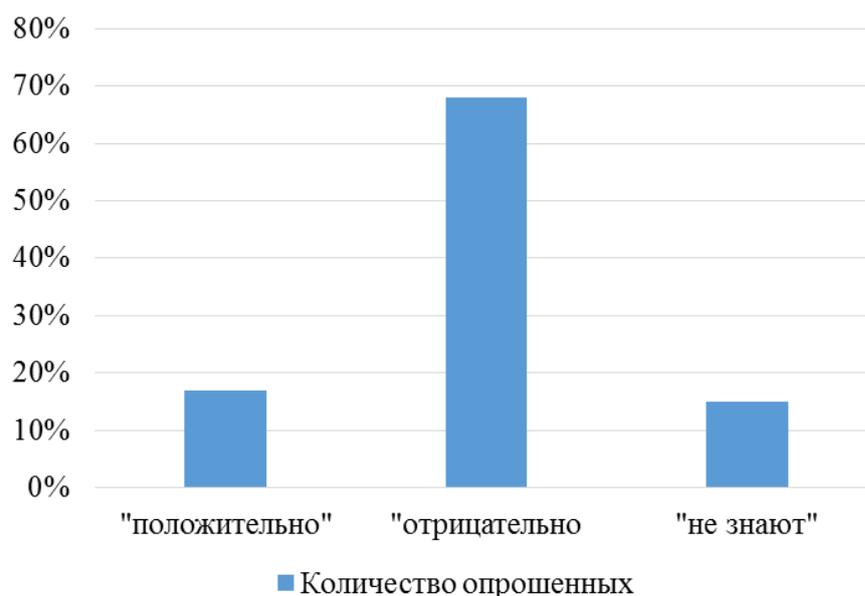


Рисунок 6 - Количество опрошенных, поменявших бы место работы

Большинство опрошенных (63%) указали то, что в компании уже происходят изменения. 19% считают, что ничего менять не надо; а 10%, что надо. 8% не смогли или не захотели выразить свое мнение по этому вопросу.

Большая часть сотрудников (72%) считает, что изменениями лучше заниматься руководству; 5% предполагают, что изменениями должны заниматься все; 21% считают, что изменения в организации – дело старших менеджеров, 2% не ответили.

Чуть более половины опрошенных (59%) не пояснили, какие конкретно изменения нужны в компании, каковы будут их результаты. 63% опрошенных считают, что в настоящее время в компании уже происходят изменения; 8% ответили, что ничего не происходит; 29% затруднились ответить.

Каждое учреждение стремится к формированию положительного имиджа. Одним из элементов имиджа компании является понятие ее видимости для регионального общества – ее доступность, общедоступность и, главное, систематичность обновления информации о возможностях, предложениях, событиях учреждения.

По мнению сотрудников, организация улучшает свой имидж посредством таких мероприятий, как улучшение качества предоставляемых услуг (70%); расширение перечня оказываемых услуг (12%); поддержание связей со СМИ и интернет (5%); установление и поддержание контактов с властями (3%); проявляет заботу о сотрудниках (10%).

На вопрос об участии персонала в принятии решений получены следующие ответы: 14% респондентов участвуют в принятии принципиальных решений периодически; 57% никогда не участвуют в принятии решений, 28% не испытывают такой потребности; и только 1% респондент участвует в принятии решений систематически. Наличие таких ответов настораживает, особенно в сочетании с упомянутым выше отсутствием инициативности.

Наравне с перспективой принимать участие в принятии принципиальных решений, при создании корпоративной культуры очень много значит степень информированности группы о том, что происходит внутри фирмы и за нее границами, и методы «добывания» такого рода данных. Хорошо известно, что недостаток данных порождает разные сплетни, как правило, негативного порядка, что приводит к дискомфорту в труде и уменьшению производительности работы.

Одним из сложных элементов корпоративной культуры является наличие в учреждениях своих обычаев и традиций, а также способов их сохранения и формирования. На вопрос о традициях компании большинство анкетированных (85%) ответили, что учреждение имеет давние традиции и стремится их сохранить; 3% ответили, что компания постоянно меняет свои традиции; 10% затруднились с ответом; 2% ответили «нет». Из тех, кто думает, что в компании сложились свои традиции и обычаи, 69% считают, что компания стремится к их поддержанию, сохранению; 16% – не стремится; 15% не ответили.

Итак, основными ценностями ГБУ СО «УрНИИДВиИ» являются следующие:

- высококвалифицированный персонал;

- забота о людях и их нуждах;
- уважение к индивидуальным правам;
- обучение и возможности повышения квалификации;
- справедливость при оплате труда;
- мотивация сотрудников;
- хороший обмен информацией;
- возможность контактов с высшим руководством;
- участие руководства в жизни сотрудников;
- позитивное отношение администрации к работникам (внимание, поддержка инициативы);
- возможность профессионального и карьерного роста;
- хороший психологический климат в коллективе;
- гарантии социальной защиты работников.

Инструментами корпоративной культуры являются:

1. Формирование внутренних мероприятий с целью сближения группы (коллективные встречи, торжества).
2. Формирование методов обучения персонала и повышение их квалификации с целью последующего служебного роста человека в учреждении.
3. Формирование внутреннего издания (выпуск на веб-сайте, где отображены все новинки учреждения).

Не материальное мотивирование работников:

- Объективная оценка достижений сотрудника (достойная оплата).

Исходя из всего перечисленного, можно сделать вывод, что в ГБУ СО «УрНИИДВиИ» на сегодняшний момент действует корпоративная культура, основанная на соблюдении этических норм, уважении к людям и сотрудникам, построенная на взаимопомощи и взаимоподдержке внутри коллектива.

#### 2.4.1. Анализ результатов исследования диагностики уровня социальной фрустрированности по методике Л.И. Вассермана (модификация В.В. Бойко)

По каждому пункту был определен свой показатель уровня фрустрированности. Он варьируется от 0 до 4-х баллов. Каждому варианту ответа соответствует определенный балл:

- полностью удовлетворен – 0;
- скорее удовлетворен – 1;
- затрудняюсь ответить – 2;
- скорее не удовлетворен – 3;
- не удовлетворен полностью – 4.

Если методика используется для выявления показателя у группы респондентов, то необходимо:

- Получить отдельно произведение числа респондентов, выбравших тот или иной ответ, на балл, присвоенный ответу.

- Посчитать сумму этих произведений.

- Разделить её на общее число ответивших на данный пункт. Можно определить итоговый средний индекс уровня социальной фрустрированности. Для этого нужно сложить показатели фрустрированности по всем пунктам и разделить сумму на число пунктов – 20.

В массовых обследованиях весьма показателен процент лиц, выбравших тот или иной вариант ответа на конкретный пункт.

Интерпретация результатов.

Выводы об уровне социальной фрустрированности делаются с учетом величины балла (среднего балла) по каждому пункту. Чем больше балл, тем выше уровень социальной фрустрированности:

- 3,5 – 4 балла — очень высокий уровень фрустрированности;
- 3,0 - 3,4 — повышенный уровень фрустрированности;
- 2,5 - 2,9 — умеренный уровень фрустрированности;
- 2,0 - 2,4 — неопределенный уровень фрустрированности;

1,5 - 1,9 — пониженный уровень фрустрированности;

0,5 - 1,4 — очень низкий уровень;

0 - 0,5 — отсутствие (почти отсутствие) фрустрированности.

Согласно результатам проведенной диагностики уровня, социальной фрустрированности Л.И. Вассермана (модификация В.В. Бойко) были получены следующие результаты:

1. По данным опросника высокий уровень (3,0-4 балла) и средний уровень (2,5-2,9 балла) из 20 вопросов не был выявлен в организации.

2. Очень низкий уровень (0,3-1,4 балла) из 20 вопросов был выявлен в 4 вариантах ответа.

3. Пониженный уровень (1,6-1,9 балла) из 20 вопросов был обнаружен в 3-х вариантах ответа.

4. Неопределенный уровень фрустрированности (2,1 балла) из 20 вопросов был отмечен в 1-х вариантах ответа.

5. Умеренный уровень фрустрированности (2,5-2,9 балла) из 20 вопросов был отображен в 2-х вариантах ответа.

6. 0-0,5 баллов — отсутствие (почти отсутствие) фрустрированности в группе респондентов (медсестер) не выявлено.

Распределение уровней социальной фрустрированности у медицинских сестер отделения представлены на рисунке 7.



Рисунок 7. Социальная фрустрированность

Средний показатель фрустрированности 1,5-1,6 балла, что говорит о пониженном уровне фрустрированности медицинских сестер. Сниженный уровень фрустрированности у медицинских медсестер приводит к психологической стабильности и позитивной реакции на переживания (успокоение, положительный настрой). Оптимистичность и активность, доступность в осуществлении собственных желаний, создает Ощущение собственного достоинства, общественную смелость, простоту в общении.

#### 2.4.2. Анализ корпоративной культуры по методике Э. Шейна

Обработка полученных данных при исследовании осуществляется с помощью специального «ключа». По каждой карьерной ориентации, представленной по строкам «ключа», подсчитывается количество баллов. Для этого баллы суммируются и делятся на количество вопросов — 5 (для ориентации «стабильность работы» — 3 и «стабильность места жительства» — 3). Самый высокий показатель — 10, самый низкий — 1. *Интерпретация результатов.* Данные проведенного исследования, с помощью методики «Якоря карьеры Э.Шейна», представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Средний показатель мотивации работников по результатам методики «Якоря карьеры» Э.Шейна

На рисунке 8 изображен показатель мотивации специалистов и служащих по методике «Якоря карьеры Э.Шейна». Видно, что у работников преобладают три карьерных ориентации – стабильность места жительства (7,6), стабильность работы (8,1) и служение(5,4). Это обусловлено тем, что работникам важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких работников неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе. Персонал переживает необходимость в безопасности и охране, они очень ценят гарантии, которые предлагает работодатель, со стабильным положением учреждения на рынке. Выраженность служебной ориентации служение, обосновано тем, что штат желает реализовать в собственном труде больше ценности, нежели требуется в данном виде деятельности. Такая категория людей стремится приносить пользу обществу, для них очень важно видеть плоды своей работы. Что бы удовлетворить потребность такого персонала, необходимо максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации организационных целей. Такие ценностные ориентации как профессиональная компетентность (4,1), менеджмент (3,1), автономия (3,8), вызов(3,4), интеграция стилей жизни(3,4), предпринимательство(3,2), находятся на низком уровне. Это обусловлено тем, что персонал не стремится проявлять таланты в своей специализации, так как процесс производства налажен и работники работают четко согласно своим должностным инструкциям.

Специалисты и служащие не стараются быть руководителями, а функционируют в слаженном обществе и стремятся поддерживать рабочие взаимоотношения в одинаковой степени, следуют организационным законам и предписаниям. В результате анализа данных с помощью методики «Якоря карьеры» мы видим, что учреждение идет в правильном направлении, в плане мотивационной политики, так как специалисты и служащие в основном нацелены на такие факторы как: стабильность места жительства, стабильность деятельность и служение.

И в соответствии с этим, организация предоставляет все возможности для удовлетворения данных потребностей, к примеру: для стабильности места жительства в организации существует программа предоставления жилья работникам, для стабильности работы между профсоюзом работников и работодателем заключается коллективный договор, который дает гарантии работы, для служения существует поощрения, если работник максимально эффективно использует свои таланты и создает новый технологический процесс, который несет в себе либо упрощение производства, либо увеличение эффективности при этом, не нанося ущерб организации, то работник поощряется единовременной выплатой в виде премии.

В результате проведенного исследования при помощи методики «Якоря карьеры Э.Шейна» следует обратить внимание на то, что работники ориентированы на то что бы их таланты были использованы максимально эффективно и были при этом признаны.

Таким образом, проанализировав исследуемый материал, можно констатировать, что сотрудники в основном обладают потребность в материальном поощрение, стремятся быть нужными и общепризнанными своими коллегами, и работодателем.

#### 2.4.3 Анализ корпоративной культуры по методике К. Камерона и Р. Куинна

Анализы результатов анкетирования по определению типа корпоративной культуры по методике, предложенной К. Камероном и Р. Куинном, представлены в таблице 11. Опрашиваемые отмечали характеристики имеющейся корпоративной культуры, а также характеристики наиболее предпочтительной, на их взгляд корпоративной культуры.

Таблица 11 – Результаты по измерению и диагностике корпоративной культуры

Вариант	А		В		С		Д	
	в на- стоящий момент	жела- тельно						
Важнейшие характеристики	25,7	27,8	11,5	22,1	21,4	32,1	41,4	18,0
Стиль лидерства в организации	22,8	29,0	14,2	21,4	29,4	24,3	33,5	25,3
Управление работниками	25,0	23,5	12,8	23,5	19,2	28,0	43,0	25,0
Сущность организации	24,2	28,5	14,0	31,4	30,7	27,2	31,0	13,0
Стратегические цели	20,0	21,4	28,5	22,8	22,0	27,0	29,5	28,8
Критерии успеха	34,3	32,0	20,7	23,5	16,4	25,0	28,6	19,5

По данным таблицы 11, таблицы проведены арифметические вычисления, для построения профиля корпоративной культуры организации, результаты которых представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Итоговые результаты по измерению и диагностике корпоративной культуры

	В настоящий момент	Желательно
А (Клановая)	152	175
В (Адхократическая)	102	116
С (Рыночная)	140	164
Д (Иерархическая)	206	145

Затем на шкале с цифровыми значениями, рисунок 9, в соответствии с вариантом (А, В, С, Д), отмечаются точки, полученные после вычислений, таблица 12. Эти точки соединяются линиями и приобретают форму неправильного четырехугольника. Вершины четырехугольников находятся в определенных зонах (А, В, С, Д), которым соответствуют определенные типы культур: А – соответствует клановой оргкультуре, В – адхократической, С –

рыночной, Д – иерархической (бюрократической). Каждому типу культур присущи свои характеристики: это и типы лидерства, и критерии эффективности, и многое другое.

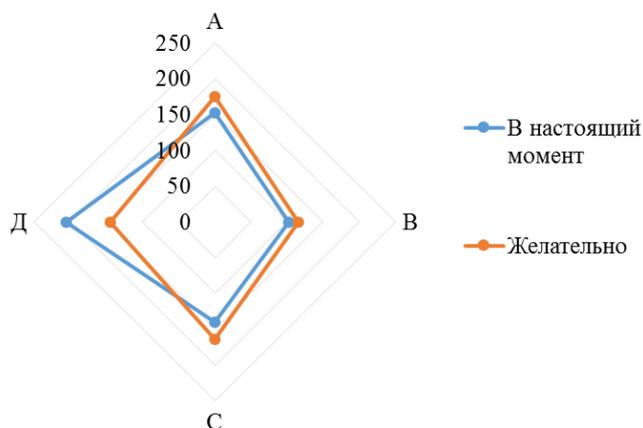


Рисунок 9 – Сравнительные показатели существующей и желательной корпоративной культуры

В данном случае, максимальное значение вершины четырехугольника находится в углу Д – иерархическая модель, а следующая по значению вершина – в углу А, что свидетельствует об уклоне в сторону клановой модели внутриорганизационного устройства и одновременно о меньшем уклоне в сторону адхократической модели. Это указывает на следующие характеристики организации: очень формализованное и структурированное место работы; организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

### 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ГБУ СО «УрНИИДВиИ»

На основе результатов проведенных исследований, определились основные направления по улучшению деятельности корпоративной культуры ГБУ СО «УрНИИДВиИ», направленных на исправление выявленных проблемных областей:

1. Следует осуществлять программы косвенной материальной заинтересованности (к примеру, предоставление квартирных субсидий, медицинских услуг, «сервис передвижения» - поддержка транспортом и т.п.), то есть нужно вводить разработанные формы мотивирования персонала с применением материальной и не материальной систем стимулирования.

2. Создание информирования персонала путем рассылки смс сообщений на телефон или почтовый адрес, о предстоящих событиях, мероприятиях и праздниках в организации.

3. Создание и выполнение комплекса общественных мероприятий, так называемых, «программ отдыха» (общие выезды на природу, путешествия в искусство театра, в поездки) с целью укрепления «здорового» корпоративного климата в коллективе и налаживания отношений среди работников, руководства и подчиненных.

4. Формирование эталона информирования персонала (какая информация, в какой форме, с какой периодичностью, по каким каналам и кем должна доводиться до группы), что необходимо для большей информированности персонала о проектах и действиях руководства, а, следовательно, может помочь налаживанию конфиденциальных отношений между руководством и подчиненными, и формирует у работников чувство вовлеченности и потребности в предоставленной работе.

Пожелание для руководства организации:

1. С целью демонстрации сильной корпоративной культуры учреждения для новых работников следует осуществлять тренинги, нацеленные на стре-

нительную адаптацию нового работника к существующей в учреждении корпоративной культуре.

2. Сформировать критерии отбора персонала в организацию. Каких работников мы желаем видеть в ней: специалистов, владеющих знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет стремление нового сотрудника принять ценности и общепризнанные нормы поведения в учреждении.

3. Проведение тренингов по повышению самооценки сотрудников time-менеджмента.

Сложившаяся в организации ГБУ СО «УрНИИДВиИ» практика управления также является важным источником информации о преобладающей корпоративной культуре. В какой мере в коллективе доминирует авторитарное руководство, как принимаются решения, преобладающие системы контроля, уровень осведомленности сотрудников о состоянии дел в учреждении – все это, главные признаки управленческой практики, которые воздействуют на корпоративную культуру.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог данной дипломной работе, можно сделать заключение о том, что задача работы достигнута – корпоративная культура рассмотрена как фактор активизации работы работников в медицинских организациях на примере ГБУ СО «УрНИИДВиИ».

По решению поставленных задач, были сделаны следующие выводы:

1. Проведено исследование элемента корпоративной культуры: психологического климата учреждения ГБУ С «УрНИИДВиИ», который определился, как положительный; отмечается ответственность, дисциплинированность и коммуникабельность сотрудников.

2. Определено, что корпоративная культура ГБУ СО «УрНИИДВиИ» имеет предрасположенность к двум типам:

- Иерархический тип - характеризуется жесткой иерархией власти в компании, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

- Клановый тип – сложившиеся отношения, основаны на открытости и развитии человеческих ресурсов. Коллектив представляет собой сплоченную команду.

3. Обнаружены и проанализированы имеющиеся в учреждении трудности, сопряженные с недостатком креативного подхода в труде, неудовлетворение работников системой отдыха на рабочих местах, невысокие материальные формы стимулирования.

4. Разработаны и предложены к внедрению рекомендации по улучшению деятельности работников учреждения ГБУ СО «УрНИИДВиИ», тем самым можно устранить трудности, связанные с корпоративной культурой.

Таким образом, корпоративная культура представляет собой большую сферу явлений материальной и духовной жизни коллектива: преобладающие в нем нравственные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и усто-

яввшиеся ритуалы, устои, которые создаются с момента создания учреждения и разделяются большинством ее работников.

Корпоративная культура все еще очень сомнительный термин для отображения всего, что находится под разумной, меримой поверхностью учреждения. Тем не менее большая часть ученых соглашаются с тем или другим видом базового определения: корпоративная культура – это воплощение взаимоотношения сотрудника фирмы с основными ценностями, убеждениями и обычаями в характерных модификациях. Культура осуществляется в корпоративных преданиях, церемониях, праздновании преуспевания, обычаях. Кроме того – в целях, стратегии, процессе управления, текстуре, способах распределения ресурсов фирмы.

Несомненно, что только активная и направленная деятельность с персоналом учреждения имеет возможность принести сколь либо достойные результаты в ниве возвращивания корпоративной культуры. Планы, меморандумы, схемы, воспоминания и мысли так и останутся не востребованными бумагами, в случае если в один прекрасный период начальник никак не уяснит, что план стал чем-то большим, а именно, «душой», атмосферой учреждения.

Вряд ли кто станет спорить с тем, что сплоченная и стремящаяся к единой цели команда, способна решать поставленные перед ней задачи с гораздо большим энтузиазмом и, как следствие, эффективностью, чем разрозненный коллектив работников.

Успешная корпоративная культура — наиболее эффективный метод разгрузить управляющего. Она, лучше при участии коллектива, предлагает сделать долговременную цель жизни учреждения, формирует коллективные образцы, которых следует придерживаться с целью успешного свершения данной миссии, доказывает правильность данных целей и стереотипов работников учреждения и, в конечном итоге, внедряет систему передачи данных корпоративных ценностей новым работникам.

В результате исследования, проведенного в рамках дипломного проекта, были сделаны следующие выводы:

- Корпоративная культура является мощным инструментом в совершенствовании менеджмента современной организации.

- Корпоративная культура ГБУ СО «УрНИИДВиИ» относится к типу сильных и интегрирует в себя все инструменты мотивации персонала.

- Применение инструментов корпоративной культуры оказала положительный эффект на показатели производительности труда сотрудников.

Развитие корпоративной культуры процесс трудный, требующий применения целого ряда методик и последующего внедрения.

Понимание значимости и смысла корпоративной культуры с целью преуспевания в осуществлении не только лишь кратковременных, но и долгосрочных стратегических целей и способность «выстраивать», создавать нужную коллективную культуру, является главным условием активизации работы работников в медицинских организациях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова С.Г. О понятии «корпоративная культура» / С.Г. Абрамова, И.А. Костенчук. - М., 2005.- С.184.
2. Альберт М. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2006. – С.34.
3. 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.
4. Бухалова Т.В. Новая эффективная система профессиональной адаптации молодых специалистов / Т.В. Бухалова, Н.В. Анисимова, Е.Г. Павлюк, М.Т. Завгородняя Н.Г. Ионова. //Главная медицинская сестра. – 2007 -№ 6. – С.40-46.
5. Волкова Т.Р. Системный подход к подбору персонала. / Т.Р. Волкова – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, С. 51 – 61.
6. Воропаев В.И. Управление проектами в России. / В.И. Воропаев. - М.: Аланс, 1995. – 125 С.
7. Вялова Л.М. Рекомендательное письмо, характеристика и отзыв: составление и оформление. / Л.М. Вялова. – Справочник кадровика, 2002, №3, С.49 – 53.
8. Дробышева Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент: Учебное пособие / Л.А. Дробышева. - М.: Дашков и К, 2016. - 152 С.
9. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. - Н.Новг. НИМБ, 2012. - 320 С.
10. Иванов Г.В., Технология применения метода интервью при отборе персонала. / Г.В. Иванов. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №6, С. 100 – 109.
11. 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.
12. Крылов Н. Поощрение и порицание - это вам ни хухры-мухры, это ритуалы. / Н. Крылов. //Капитал (Москва), №6, 1997, С.35.
13. Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале. / Н.В. Кузнецова. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, С. 45 – 54.
14. Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. / Н.В. Кузнецова. – Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, С. 12 – 24.
15. Леваков В.Е. Должностная инструкция как реальный инструмент управления. /В.Е. Леваков. – Справочник по управлению персоналом, 2001, №0, С. 50 – 54.
16. 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.
- 17 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

18. Петрунин Ю.Ю. Этика бизнеса. / Ю.Ю. Петрунин. – М., 2008, - 400С.

20. Прудникова Е.М. Специфика организационной культуры среднего медицинского персонала. / Е.М. Прудникова. - Москва, 2008. – 39С.

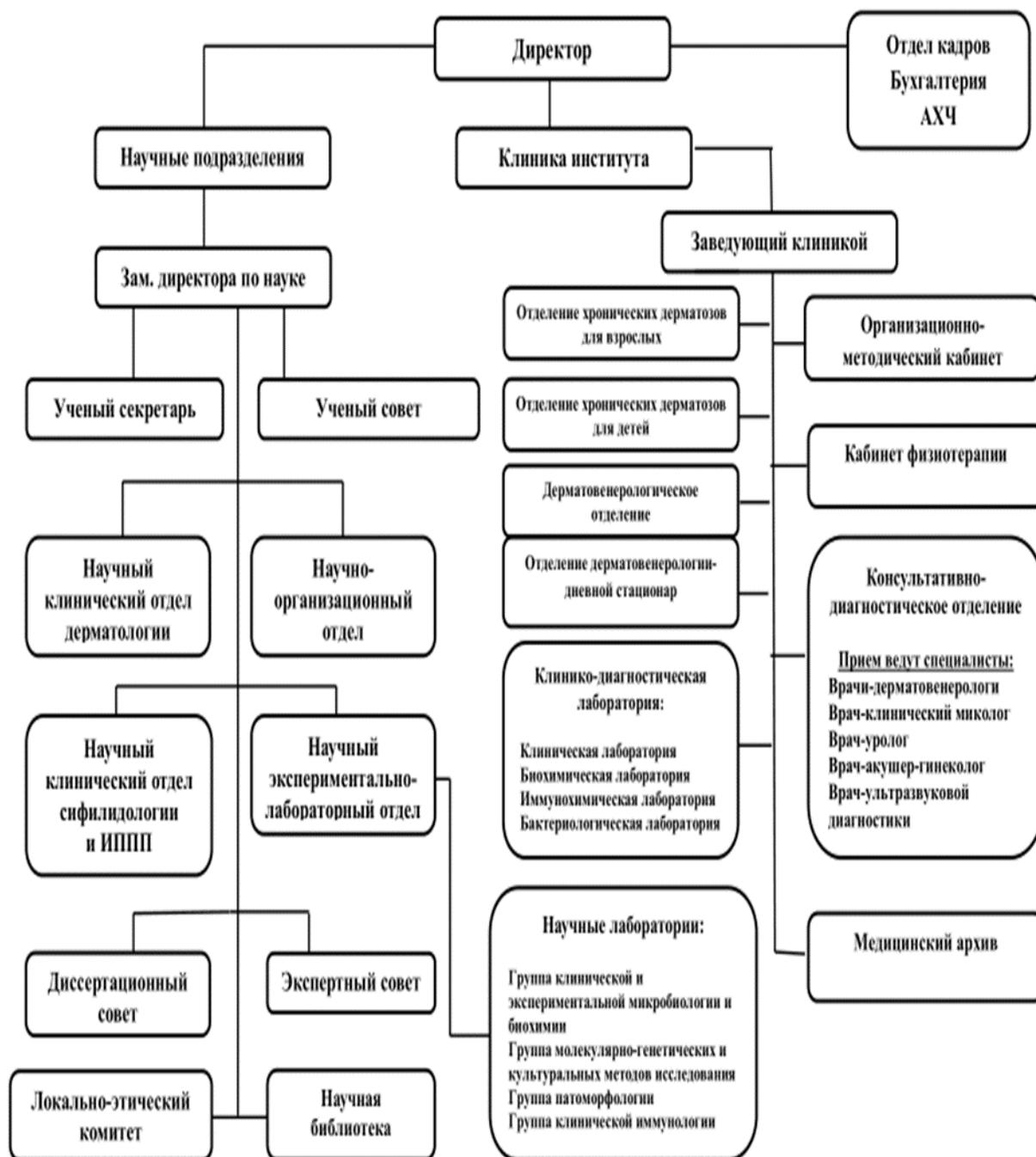
21. Рогачев Р. Значение совершенствования подготовки медицинских сестер для современной клиники. / Р. Рогачев. // Сестринское дело. – 2000. - № 4. – С.12.

22. Шипова В.М. Анализ обеспеченности медицинским персоналом больничных учреждений различного типа. / В.М. Шипова, В.О. Щепин. // Экономика здравоохранения. – 1997. - № 1. – С. 23 – 25.

23. 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.

24. Щербаков Г.А. Социальная и материальная оценка труда медсестры. / Г.А. Щербаков. // Сестринское дело. 2012. № 7. С.12 – 13.

Структура управления организацией



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Методика диагностики уровня социальной фрустрированности Л.И. Вассемана. Модификация В.В. Бойко.

Уважаемые респонденты!

Прочтите каждый вопрос и укажите один, наиболее подходящий ответ.

Удовлетворены ли Вы:

- 1- полностью удовлетворен
- 2- скорее удовлетворен
- 3- затрудняюсь ответить
- 4- скорее не удовлетворен
- 5- полностью не удовлетворен

1. Своим образованием.
2. Взаимоотношениями с коллегами по работе.
3. Взаимоотношения администрации на работе.
4. Взаимоотношениями с субъектами своей профессиональной деятельности (пациенты, клиенты, учащиеся и т.п.).
5. Содержанием своей работы в целом.
6. Уклюдением профессиональной деятельности (учебы).
7. Своим положением в обществе.
8. Материальным положением.
9. Жизненными условиями.
10. Отношениями с супругой.
11. Отношениями с ребенком (детьми).
12. Отношениями с родителями.
13. Обстановкой в обществе (государстве).
14. Отношениями с друзьями, ближайшими знакомыми.
15. Сферой услуг и бытового обслуживания.
16. Сферой медицинского обслуживания.
17. Проведением досуга.
18. Возможностью проводить отпуск.
19. Возможностью выбора места работы.
20. Своим образом жизни в целом.

Спасибо!

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Методика «Якоря карьеры» Э. Шейна.

Инструкция.

Укажите, насколько важным является для Вас каждое из следующих утверждений, отметив соответствующий балл (от 1 до 10)

Наименование позиции	Совершенно неважно	Исключительно важно
	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
1	2	3
1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
2. Осуществлять наблюдение и контроль	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

над людьми, влиять на них на всех уровнях.		
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами организации	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
4. Иметь постоянную работу с гарантированным окладом и социальной защищенностью	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры были уравновешены	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
10. Быть первым руководителем в организации	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительное время	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
14. Соревноваться с другими и побеждать	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
16. Создать новое коммерческое предприятие	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
17. Посвятить всю жизнь избранной профессии	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
18. Занять высокую руководящую должность	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
19. Иметь работу, которая дает максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т.д.	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
21. Иметь возможность использовать свои умения и талант для служения важной цели	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
1	2	3
22. Единственная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
23. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
24. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
25. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

26. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и руководить ими	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
27. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
28. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другой местности	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
29. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
30. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
31. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая нравится	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
32. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
33. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься не своей профессиональной работой	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
34. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
35. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
36. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

37. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
38. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я вовлечен в ситуацию соревнования	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
39. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
40. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10
41. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками	1 2 3 4 5	6 7 8 9 10

Спасибо!

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Оценка организационной культуры (опросник К. Камерона; Р. Куинна)

Порядок заполнения опросника:

В каждом нижеприведенном блоке необходимо проставить проценты соответствия характеристик корпоративной культуры согласно их уровню наличия, т. е. соответствие данной характеристики настоящему моменту и Ваше желательное мнение.

### 1. Важнейшие характеристики

А. Организация уникальна по своим особенностям, подобна большой семье; люди имеют много общего (в %, теперь/предпочтительно)

В. Организация очень динамична и проникнута предпринимательством; люди готовы жертвовать и идти на риск (в %, теперь/предпочтительно)

С. Организация ориентирована на результат; на выполнения задания; люди ориентированы на соперничество и достижение цели (в %, теперь/предпочтительно)

Д. Организация жестко структурирована и строго контролируется; действия людей определяются правилами, инструкциями, процедурами (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

## 2. Стиль лидерства в организации

А. Представляет пример мониторинга, стремления помочь и научить (в %, теперь/предпочтительно)

В. Служит примером предпринимательства, новаторства, склонности к риску (в %, теперь/предпочтительно)

С. Служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результат (в %, теперь/предпочтительно)

Д. Является примером координации, четкой организации, плавного ведения дел в русле рентабельности (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

## 3. Управление наемными работниками

А. Поощрение командной работы, единодушие в принятии решений (в %, теперь/предпочтительно)

В. Поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности (в %, теперь/предпочтительно)

С. Высокая требовательность, жесткое стремление к конкурентоспособности, поощрение достижений (в %, теперь/предпочтительно)

Д. гарантия занятости, требование подчинения, предсказуемость и стабильность в отношениях (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

## 4. Связующая сущность организации

А. Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне (в %, теперь/предпочтительно)

В. Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию, стремление быть на передовых рубежах (в %, теперь/предпочтительно)

С. Организацию связывают воедино акцент на достижение цели и выполнении задач. Общепринятые темы для обсуждения — агрессивность и победа (в %, теперь/предпочтительно)

Д. Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Плановый ход деятельности организации (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

## 5. Стратегические цели

А. Гуманное развитие, высокое доверие. Открытость и соучастие (в %, теперь/предпочтительно)

В. Обретение новых ресурсов, решение новых проблем, апробация всего нового (в %, теперь/предпочтительно)

С. Конкурентное действие, стремление к победе на рынке, целевая концентрация сил (в %, теперь/предпочтительно)

Д. Неизменность, стабильность, рентабельность, контроль, плавность всех операций (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

## 6. Критерии успеха

А. Развитие человеческих ресурсов, бригадная работа, увлеченность работников делом, забота о людях (в %, теперь/предпочтительно)

В. Обладание уникальной или новейшей продукцией, лидерство, новаторство (в %, теперь/предпочтительно)

С. Победа на рынке, опережение конкурентов, лидерство (в %, теперь/предпочтительно)

Д. Рентабельность, плавные график-планы, низкие производственные затраты (в %, теперь/предпочтительно)

Всего (100% — теперь; 100% предпочтительно)

Спасибо!