

**Н.Ф. Князюк**

*(к.м.н., зав. кафедрой менеджмента)*

*Байкальская международная бизнес-школа Иркутского государственного  
университета*

**Е.И. Ермакова**

*(студентка)*

*Сибирско-американский факультет менеджмента Байкальской  
международной бизнес-школы Иркутского государственного университета*

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ФАКТОР ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ И ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Изменения организаций распространяются соответственно глубине и скорости изменений окружающей среды. Принципиально важный вопрос заключается в следующем: как медицинская организация может противостоять изменениям внешней среды (возникающим часто, но нерегулярно и

практически непредсказуемо), а также с помощью предварительных мер или ответной реакции сохранять свою жизнеспособность и достигать намеченных целей. Успешные результаты проектов находятся в прямой зависимости от включения стратегий совершенствования в общую стратегию изменения культуры.

Главной целью настоящего исследования было описание корпоративной культуры Медицинской автономной некоммерческой организации «Лечебно-диагностический центр» (далее МАНО ЛДЦ). Для сохранения и развития уникального в своем роде коллектива, который является лидером во внедрении новых управленческих и медицинских технологий в городе Ангарске (Иркутская область), авторами была поставлена задача проведения диагностики и разработки предложений по развитию корпоративной культуры. Для этого было запланировано мероприятия по ее развитию в условиях планируемых изменений и изменений внешней среды.

Для исследования существующей в МАНО «ЛДЦ» корпоративной культуры авторами была разработана поэтапная модель анализа, которая позволяет достоверно и в полном объеме рассмотреть все характеристики и показатели. Настоящее исследование следует рассматривать как диагностику корпоративной культуры, охватывающую топ-менеджмент лечебно-диагностического центра, включая заместителей главного врача, заведующих отделениями и ведущих специалистов медицинского и немедицинского профиля.

Для систематизации и простоты понимания полученной информации процесс диагностики разделен на несколько этапов. На первом этапе рассматривалось наличие информации по наличию основной документации, подтверждающей наличие формальных признаков корпоративной культуры (рис. 1).



Рис. 1. Первый этап диагностики корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ»

В результате интервьюирования было выяснено, что организация проводила стратегическую сессию, в ходе которой были определены основные направления развития, видение и стратегия развития. Однако, отсутствует единый стратегический план, определяющий пути реализации стратегических целей. В связи с этим в оперативных планах отделений на текущий год не прослеживается единой согласованной системной модели реализации стратегических целей

Следующим шагом диагностики является исследование согласно метафорической модели «Луковица культуры» (рис. 2).

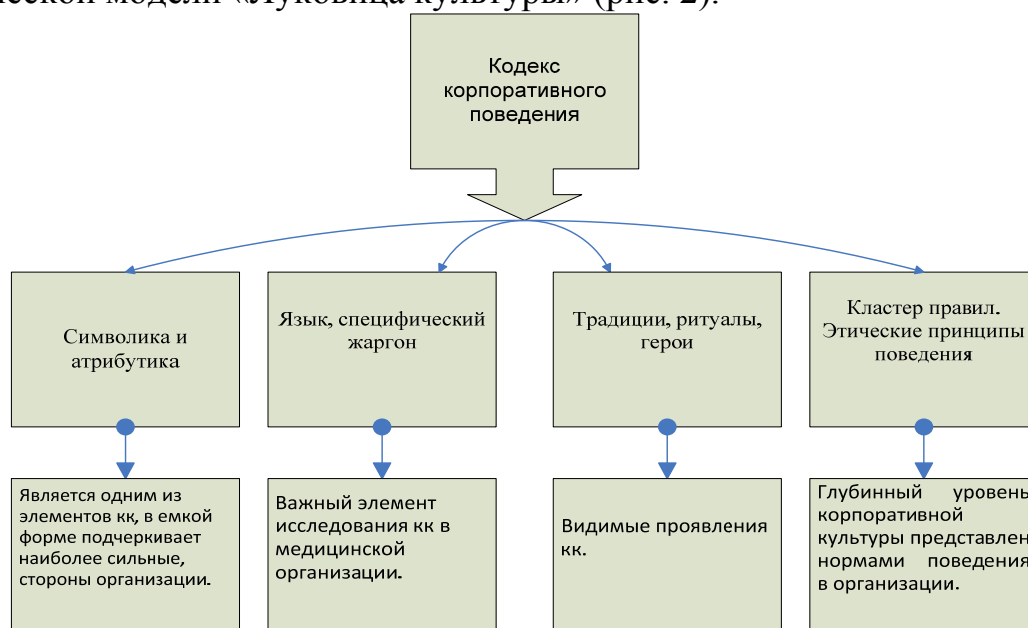


Рис. 2. Второй этап диагностики корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ»

На данном этапе исследование производилось посредством персонального интервьюирования коллектива МАНО «ЛДЦ». Мнения записывались и в дальнейшем систематизировались в единое описание. В МАНО «ЛДЦ» регулярно проводят мероприятия для коллектива, отмечают различные праздники. Такие собрания стали традицией и неотъемлемой частью жизни коллектива. Например, на новогодние праздники придумываются различные конкурсы среди отделений. В организации традиционно отмечаются государственные праздники: День медицинского работника и День медицинской сестры. В январе каждого года обязательно празднуется День рождения МАНО «ЛДЦ». К каждому празднику проводится активная подготовка. День открывается праздничной планеркой, на которой лучшие работники получают благодарственные письма, грамоты, дипломы и подарки. Мероприятие проходит по разработанному сценарию и с обязательным участием всех членов коллектива. На память с каждого мероприятия хранятся в архиве фото- и видеоотчеты.

В организации всегда отмечают своих «героев». С недавнего времени МАНО ЛДЦ стало проводить конкурс «Лучшая медицинская сестра» и

участвовать в городском конкурсе «Лучший врач». Все победители отмечаются дипломами и кубками. Награды размещают на доске почета или в актовом зале, где проходят все основные коллективные мероприятия. Важно заметить, что на доске почета отмечается как профессиональная деятельность, так и участие в мероприятиях обучающего и развлекательного характера.

К традициям МАНО «ЛДЦ» можно отнести регулярно осуществляемый выезд на природу всем коллективом. Поездка на турбазу «Зори Китоя» стала уже традицией. Коллектив старается выезжать в разное время года. Если эта зима, то всех объединяют лыжи и коньки, а летом – баня, купание, активные игры. Еще одной традицией являются ежегодные проводы Зимы. Коллектив всем составом выезжает в музей деревянного зодчества «Тальцы».

Основной ценностью персонала МАНО ЛДЦ считается доброе и квалифицированное отношения к пациентам. По словам членов коллектива, внедрена методика оценки удовлетворенности пациентов, которая позволила получить обратную связь и полезную информацию для улучшения качества медицинских услуг, а также форм и методов взаимодействия с их потребителями. Основным компонентом в повышении качества медицинских услуг персонал считает профессионализм врачей и медицинских сестер, их внимание и максимальное разъяснение информации. Еще одной важной необходимостью для персонала МАНО ЛДЦ является общение с ветеранами. Коллектив поддерживает отношения со всеми, кто когда-то работал и внес свой вклад в создание и развитие МАНО ЛДЦ.

Основной составляющей успешной политики здравоохранения остаются традиции, сформировавшиеся в процессе исторического развития системы здравоохранения и отмеченные влиянием специфических черт национальной культуры каждой страны.

У МАНО «ЛДЦ» есть своя разработанная символика, которая представляет организацию на различной атрибутике, одежде, вывесках и печатной продукции.



Рис. 3. Символика МАНО «ЛДЦ»

В каждом кабинете уже 3 года вывешиваются корпоративные календари, выполненные в юмористической форме. Так же разработан дизайн папок и ручек, подчеркивающий принадлежность владельца к данной организации.

Уже который год МАНО «ЛДЦ» заказывает специализированную одежду для персонала. Существует 4 комплекта профессиональной одежды, на каждом из них обязательно есть оранжевая символика и эмблема организации.

Внешний и внутренний PR компании представлен газетой «Ангарский доктор», которая рассказывает о работе МАНО «Лечебно-диагностический

центр». Медицинские работники стараются повышать не только свою профессиональную квалификацию, но и получать знания в области управления временем, взаимоотношениям с коллегами, руководством, клиентами и способами достижения поставленных целей. На различные семинары в качестве преподавателей привлекаются опытные специалисты.

Третьим этапом диагностики корпоративной культуры МАНО ЛДЦ стало исследование действующей системы коммуникаций в коллективе (рис. 4).

Было проведено анкетирование, в котором приняло участие 230 человек.



Рис. 4. Третий этап диагностики корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ»

Диагностика была произведена для оценки некоторых основных проявлений психологического климата коллектива. В результате анкетирования можно наблюдать следующие данные (рис. 5). Согласно экспресс-методике, психологический климат организации трактуется как весьма благоприятный. Подобный результат сложился из нижеследующих показателей.

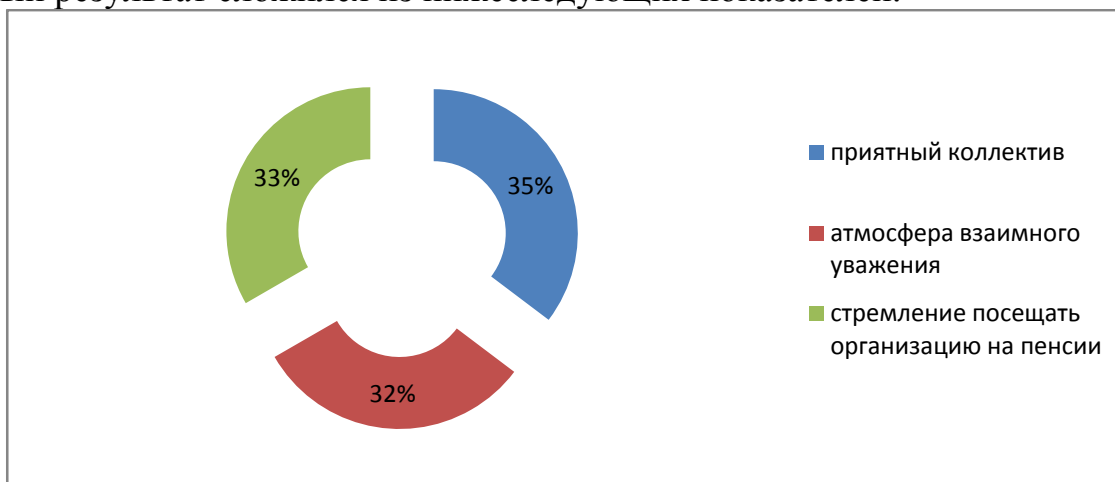


Рис. 5. Показатели психологического климата организации

Согласно результатам по двум вышеописанным инструментам диагностики психологического климата в организации, коллектив МАНО «ЛДЦ» имеет средние показатели социально–психологического климата, что является положительным результатом, требующим усовершенствования. На рис.6 можно рассмотреть степень развития коллектива по различным характеристикам. Наиболее развит коллектив МАНО «ЛДЦ» в информативной характеристике. Показатели организованности, открытости и коллективизма говорят о положительном климате. Целесообразно обратить внимание на сплоченность коллектива. Особенно это касается взаимодействия отделов.

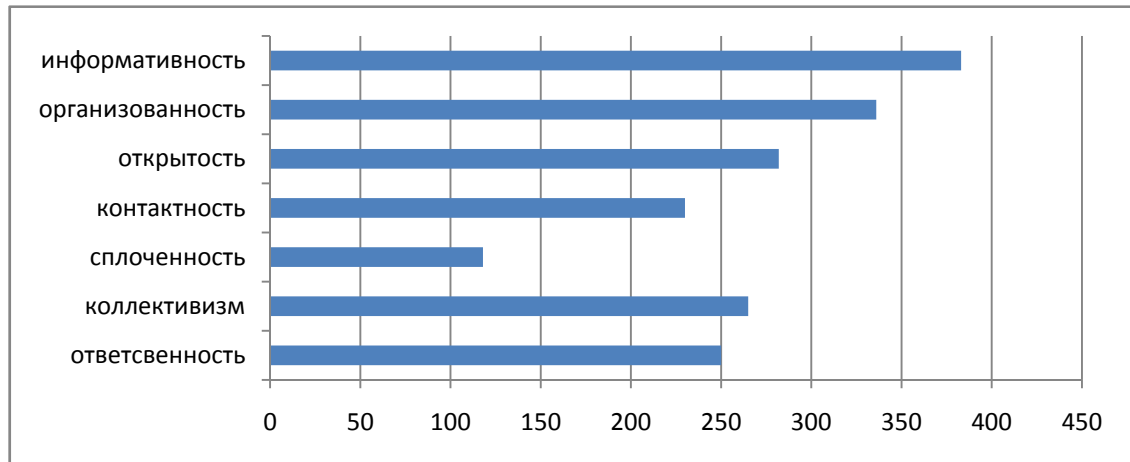


Рис. 6. Затрачиваемые силы на развитие основных компонентов существования коллектива

Следующий этап диагностики предполагает определение типа корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ» (рис.7):

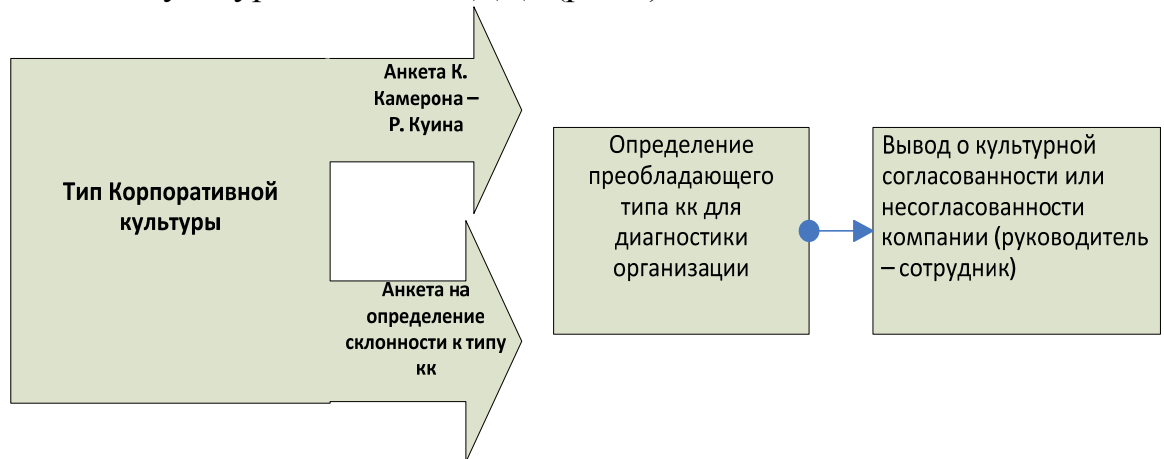


Рис. 7. Структура 4 этапа диагностики корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ»

Выявление типа корпоративной культуры является обязательной частью диагностики, позволяющей произвести оценку деятельности коллектива в ответ на основную направленность организации. Авторами было проведено дополнительное исследование типа корпоративной культуры МАНО «ЛДЦ» с

использованием модели «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей» К. Камерона и Р.Куина. На основании этой модели вырисовываются четыре доминирующих типа корпоративной культуры. Использована методика ОСАИ (Organization Culture Assesment Instrument). По результатам анализа (рис.8) были сделаны следующие выводы: анализ существующей на данный момент культуры показал наличие определенной сбалансированности в сочетании признаков разных культур, с преобладанием иерархической культуры. Если сравнивать полученные данные с усредненными профилями культур для различных отраслей, то можно отметить схожесть с профилями организаций транспорта, связи, медицинских организаций.

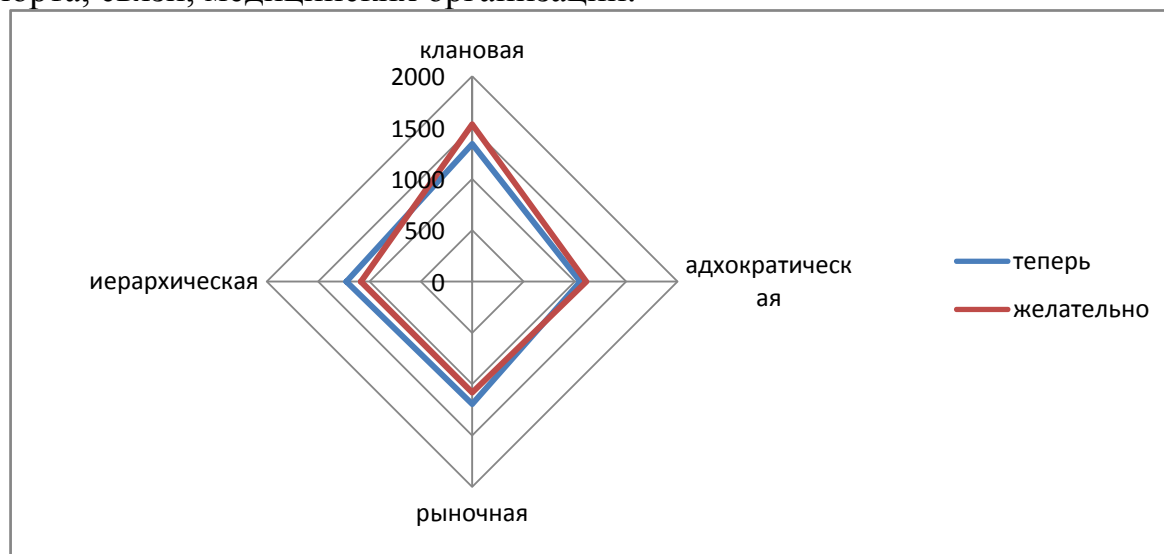


Рис. 8. Сравнительные показатели существующей и желаемой корпоративной культуры (по методике ОСАИ К.Камерона и Р.Куина)

Согласно модели К. Камерона и Р.Куина МАНО «ЛДЦ» является организацией, которая фокусирует внимание на внутреннем поддержании гибкости, заботе о людях и добром чувстве к пациентам. Представленная количественная оценка видов деятельности в квадранте клановой культуры подтверждает сложившиеся в команде отношения, основанные на открытости и развитии человеческих ресурсов. Руководство организации представляет собой сплоченную команду, действующую в бурной, быстро меняющейся среде. Основные особенности этих изменений - трудности в долгосрочном планировании и эффективном способе координации организационной деятельности. Однако при доминировании данного типа культуры появляется несомненная уверенность в том, что все члены команды разделяют одни и те же ценности, заповеди и цели.

Отсутствуют четкие различия между нынешним и предпочтительным типом корпоративной культуры, но это не означает, что нет необходимости в изменениях. Однако наряду с вышесказанным ясно, что требуется использование иных видов деятельности, характерных для рыночной культуры. Необходима разработка маркетинговой политики, которая станет залогом лидирующих позиций на рынке медицинских услуг, применения современных

управленческих технологий, обеспечивающих устойчивое, с тенденцией постоянного улучшения, финансово-экономическое положение МАНО «ЛДЦ», увеличение объемов предоставляемых медицинских услуг с неизменно высоким качеством.

Наличие в оценке культуры ЛДЦ по методике OSAI довольно внушительных показателей, присущих адхократической культуре, несколько удивило группу исследователей. Тем не менее, принципы тотального менеджмента качества должны включать в себя такие адхократические виды деятельности, как стремление удивлять потребителя и вызывать его восхищение, создание новых стандартов деятельности, предвидение потребностей потребителей, обеспечение непрерывности совершенствования и творческого решения проблем, в результате чего возникают все новые предпочтения потребителей.

На основании данного исследования авторами были разработаны основные рекомендации по развитию корпоративной культуры. В первую очередь необходима реализация программы, позволяющей формализовать стратегические направления деятельности организации, а также доведение до всех работающих миссии, видения, целей организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу.

Для формализации стратегии МАНО «ЛДЦ» рекомендовано провести стратегическую сессию, которая позволит определить портфель стратегических инициатив и формализовать стратегию в общедоступной форме.

Необходимым условием развития организации является внедрение инструментов проектного управления. Инициатива руководства по проведению проектной работы добавит интерес и здоровый сопернический дух, что позволит повысить мотивацию и возможность самореализации персонала в организации. В плане развития авторами сформулированы предложения по инициированию изменений корпоративной культуры в каждом квадранте, некоторая часть которых представлена ниже.

1. Проверить нынешние показатели времени ответной реакции на требования рынка и сравнить их с теми же показателями ключевых конкурентов.

2. Изучить наивысшие достижения по качеству в отрасли и поделиться результатами своих изысканий с работниками. Попросить их высказать свои соображения о целесообразности деятельности, дать рекомендации, которые непосредственно приведут к повышению продуктивности, качества или интенсивности ответной реакции на требования рынка.

3. Разработать систему оценок вкладов каждого подразделения в общую корпоративную конкурентоспособность. Базируясь на этих оценках, учредить системы, в рамках которых каждое подразделение будет стремиться вносить все больший вклад в общую конкурентоспособность организации.

4. Сформировать рабочую группу для оценки потенциала роста стержневых направлений деятельности и четко определить новые, быстро растущие сферы приложения усилий, обладающие высоким потенциалом.



5. Включиться в процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9000, либо включиться в иной подобный процесс, который будет способствовать поддержанию внутренних процессов в состоянии отклика на ту или иную форму оценки состояния внешней среды. Это будет вынуждать подтягиваться до определенного уровня всю организацию.

6. Отказаться от иерархической структуры в пользу более гибкой, с элементами проектного управления, чтобы подчеркнуть увеличение скорости преобразований и продемонстрировать акцент на устремленности в будущее.

7. Прогнозировать потребительские требования по всем пунктам контрактов и находить способы превышения этих требований.

8. Интенсивно знакомиться с литературой по концепции непрерывного совершенствования. Обеспечить переход всех специализаций и подразделений в первую стадию процесса проектирования новых видов медицинских услуг и сервисных продуктов; обеспечить уверенность, что в этом процессе будет задействован и потребитель.

9. Изучить возможности такой организации заданий, чтобы их приводом были внешние обстоятельства, а не нынешние внутренние функции. Просматривать литературу по совершенствованию процессов и организационному реинжинирингу.

10. Изучать применение новых, особенно, информационных технологий для создания тех альтернатив, которые более основательно полагаются на широкое многообразие информационных источников.

11. Ввести 360-градусную систему оценки всех старших менеджеров, позволяющих получить оценки их подчиненных, равных им по должности и вышестоящих руководителей. Проследите, чтобы каждому была оказана помощь в деле анализа данных, восприятию болезненно неприятных вестей и составлении планов улучшения показателей своей деятельности.

12. Сконструировать программу карьерного роста, в которой подчеркивается мобильность внутри подразделения, и которая внесет свой вклад в улучшение коммуникации между разными функциями.

13. Выявить наиболее долговременные конфликты между группами. Проанализировать эти конфликты и подготовить систематизированную систему мер вмешательства для их преодоления.

14. Проводить ежегодный аудит с целью определения того, насколько система мер и отчетности настроена на достижение желаемого будущего организации, а не на нынешнюю практику.

15. Разработать системы оценки, в рамках которых обратная связь с потребителем может иметь незамедлительное воздействие на организационную практику.

16. Увеличить объемы хранилищ информации, чтобы поддерживать информационный поток в системе, особенно в периоды высокого напряжения или кризисных ситуаций

17. Проверить возможности установления более эффективного управления запасами, посредством внедрения в практику принципа «точно в срок».

18. Совершенствовать программу планово-предупредительных ремонтов.

19. Выполнить оценку срывов, которые наиболее вероятно оказывают воздействие на организацию. Разработать планы предотвращения кризисов и ответной реакции на кризисы.

20. Ввести в действие программу совершенствования внутренней коммуникации, которая обеспечит более эффективное уведомление людей о событиях, предпринимаемых действиях и программах. Использовать для такой системы новейшие технологии.

По мнению авторов, все вышеописанные меры помогут развить и увеличить показатели лояльности сотрудников, их ориентацию на процесс непрерывного совершенствования, а значит, и изменить корпоративную культуру МАНО «ЛДЦ» в направлении, обеспечивающем реализацию стратегических целей.

Исследуемая организация имеет уникальный в своем роде коллектив, который смог под руководством опытных реформаторов изменить стереотипы и доказать, что небольшая медицинская организация может успешно конкурировать на рынке и развиваться. Главным в корпоративной культуре МАНО «ЛДЦ» является то, что она обеспечивает ключевую ценность – ценность положительного взаимоотношения сотрудников внутри организации. Что воспринимается членами коллектива как неотъемлемый инструмент успешной работы, передаваемый от сотрудника к сотруднику, служит мощным инструментом создания атмосферы неотделимости от коллектива и преданности общему делу, видения перспектив развития, давая тем самым мощный заряд энергии для движения вперед.

#### **Список использованных источников и литературы**

1. Бузаева, Е.Г. Сущность и основные типы корпоративной культуры / Е.Г. Бузаева – М.: Экономическая политика: поиски и достижения, 2000. – С. 125-131.

2. Василевская, О.В. Корпоративная культура - дань моде? / О.В. Василевская – М.: Институт корпоративной культуры, 2008. - <http://www.corpculture.ru/content/korporativnaya-kultura-dan-mode>

3. Вежин, А.В. Медицина как сфера деятельности людей / А.В. Вежин – М.: Психодиагностика, 2006. - [http://www.psychanalyse.ru/useful/mjedicina\\_kak\\_sfjera\\_djejatjelnosti\\_ljudjej.html](http://www.psychanalyse.ru/useful/mjedicina_kak_sfjera_djejatjelnosti_ljudjej.html)

4. Грошев, И.В. Организационная культура / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев - М.: ЮНИТИ-ДАТА, 2004.

5. Иванов, И.Н. Основы корпоративной культуры / И.Н. Иванов // Менеджмент корпорации – М.: Инфра - М., 2004. – Гл. 5.