

334:01

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В УЧРЕЖДЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Абрамов Н.М.

Кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,

Россия, г. Барнаул

Рудакова О.Ю.

Кандидат экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Алтайский государственный университет»,

Россия, г. Барнаул

Аннотация

Статья посвящена вопросам повышения эффективности организации здравоохранения на основе управления организационной культурой. Авторами построен усредненный профиль организационной культуры медицинского учреждения частного и государственного сектора, предложены методические рекомендации по выявлению организационных проблем на основе исследования организационной культуры, алгоритм применения организационной культуры в управлении мотивацией сотрудников медицинского учреждения.

Ключевые слова: организационная культура, корпоративная культура, организации здравоохранения, мотивация, эффективность

ORGANIZATIONAL CULTURE IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS

Abramov N.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Altai State University,

Russia, Barnaul

Rudakova O.Yu.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Altai State University,

Russia, Barnaul

Annotation

The article is devoted to the issues of improving the efficiency of the organization of health care through the management of organizational culture. The authors constructed an average profile of the organizational culture of a medical institution in the private and public sector, proposed guidelines for identifying organizational problems based on a study of organizational culture, an algorithm for applying organizational culture in managing the motivation of medical institution employees.

Keywords: organizational culture, corporate culture, healthcare organizations, motivation, effectiveness

Эффективность организации, ее конкурентоспособность в глобальной среде и перспективы развития определяются качеством управленческого воздействия на ее основные элементы и отраслевой спецификой. Организация здравоохранения, как социальная целостность, ориентированная на предоставление медицинских услуг и неразрывно связанная с человеком, представляет собой уникальный объект для исследования особенностей формирования и развития одного из ее основных элементов – организационной культуры. Анализ работ по оценке эффективности показал, что исследование организации только по экономическим показателям дает ограниченное представление о результатах ее работы, поскольку социально-психологический аспект деятельности остается без внимания [5; 7; 3; 4]. В этой связи приобретает актуальность вопрос управления такой контекстной характеристикой организации как ее культура.

В теории и практике можно встретить множество определений понятия культура в разнообразных ее сочетаниях: «организационная культура», «корпоративная культура», «деловая культура» и т.д. Независимо от выбора терминологии, культура неразрывно связана с человеком, и набор ее элементов является достаточно общим и понятным: миссии, обычаи, традиции, ритуалы, ценности, модели поведения и т.д. Однако если речь идет о корпоративной культуре, то мы подразумеваем, что ее элементы, специфика их формирования, изменения и взаимодействия регламентируются компанией в контексте объединения всех ее элементов вокруг общей организационной цели. Вектор корпоративной культуры в большей степени задается руководителем и собственниками организации, видением ее места на рынке, в отрасли, регионе и т.д. Она ориентирована на деятельность коллектива, акцентирует внимание на философии, системе ценностей, нормах поведения, поведенческих ритуалах, и формируется по принципу – так должно быть для того чтобы организация была эффективной. В случае «организационной» культуры все элементы и взаимоотношения складываются более свободно и самостоятельно, «по факту», отражая деятельность коллектива, процесс формирования команды, единого стиля работы для всех сотрудников (таблица 1).

Таблица 1 – Корпоративная и организационная культура в контексте научно-практической мысли

Организационная культура	Корпоративная культура
Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
Формируется под влиянием факторов внешней среды	Определяется целями организации
Транслируется «сторожилами» новичкам» (передача традиций, обычаев, ценностей)	Транслируется с помощью заданных административных регламентов организации
Поддержка культуры – успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
Закрепляется базовыми представлениями персонала	Закрепляется содержанием миссии и кодекса корпоративной этики

Выступая инструментом управления поведением сотрудников, организационная культура формируется, в основном, под влиянием внешней среды и основывается на ценностях персонала, корпоративная культура - определяется внутренними целями организации, заданными руководством [2].

По мнению Якимовой З.В., Николаевой В.И., если возникает необходимость повышения эффективности деятельности организации за счет адаптации к условиям внешней среды (корректировки миссии, выбора стратегии и тактики и т.д.) и успешной внутренней интеграции (корректировка коммуникаций и организационного поведения), требуется работа с организационной культурой (а не с корпоративной) [10].

Если исследовать организацию с позиции профессиональной культуры определенной сферы бизнеса, либо акцентировать внимание на ее отличительных особенностях, позволяющих сотрудникам ощутить «границы» своей организационной идентичности и принадлежности, то более уместным является употребление термина «корпоративная культура». Данную точку зрения разделяют Дж.Коби, [1], В.А. Спивак [6,с.27], А.Д. Чанько [7,с.30] Таким образом, объективный терминологический анализ позволяет констатировать широту понятия «организационная культура» в сравнении с «корпоративной культурой».

Проблемы системы здравоохранения в целом (дефицит кадров, ограниченное финансирование, доступность лекарственных препаратов и т.д.) отражаются на эффективности функционирования ее отдельных элементов, в частности медицинских учреждений и оказываемых ими медицинских услуг. Стремление получить качественную медицинскую услугу и доброжелательное отношение к себе, повышает спрос на услуги частных медицинских организаций. В целях сохранения деловой репутации и увеличения потока клиентов, стабильности и прибыльности, управление частной медицинской организацией требует внимания к ее организационной культуре. Понимание

особенностей управления организацией здравоохранения, позволяет составить усредненный профиль организационной культуры и проанализировать особенности его формирования, динамику и специфику управления.

По модели диагностики организационной культуры ОСАИ К.Камерона и Р. Куинна [4] можно получить следующий усредненный профиль организационной культуры (таблица 2).

Таблица 2 – Усредненный профиль организационной культуры организации здравоохранения по модели ОСАИ К.Камерона и Р. Куинна

Тип культуры	Краткая характеристика	Государственная организация сферы здравоохранения, %	Частная организация сферы здравоохранения, %
Клановая культура	Взаимная поддержка и понимание, сплоченность и привязанность, забота о сотрудниках	5-10%	10-20%
Адхократическая культура	Поддержка инноваций и творчества	0	10-20%
Рыночная культура	Ориентация на коммерческие результаты	10-20%	50-60%
Иерархическая культура	Поддержка сложившейся иерархии, четкое следование правилам и процедурам, формализм	60-70%	20-30%

В государственных организациях сферы здравоохранения, как правило преобладает, иерархический тип культуры, в частных – рыночный. Элементы остальных типов культур присутствуют в меньшей степени, что определяется рядом управленческих факторов и построением межличностных отношений.

Корпоративную культуру медицинского учреждения можно проанализировать по системе ее ценностей и принципам ведения бизнеса, утвержденным этическим нормам (особенно по отношению к сотрудникам и пациентам), традициям организации, характеру межличностных отношений.

Основные принципы корпоративной культуры медицинской организации чаще сводятся к удовлетворению потребностей пациентов, поддержанию низкого уровня издержек, соблюдению рабочей этики, реже – к рассмотрению предложений от сотрудников компании с целью обмена информацией, выявления проблемных аспектов, поиску их решения.

Кодекс этических норм и делового поведения ориентирован на регулирование разнообразных аспектов взаимоотношений сотрудников с организацией – работодателем и с пациентами. Кодекс является обязательным для исполнения всеми сотрудниками вне зависимости от занимаемых ими должностей. Например, кодекс может гарантировать сотрудникам:

- свободу от какой-либо дискриминации (прием на работу, повышение квалификации, повышение по службе, дисциплинарные меры и т.д.) реализуются независимо от таких аспектов, как пол, национальность, язык, происхождение, возраст, место жительства, религия, политические убеждения, принадлежность или непринадлежность к общественным объединениям, социальное и должностное положение работника;
- защиту от дискриминационного поведения по отношению к сотрудникам, пренебрежительного отношения или иных форм притеснения;
- безопасные условия труда;
- соблюдение всех государственных норм в отношениях работодатель – сотрудник;
- справедливое и беспристрастное решение всех спорных вопросов руководством компании.

Он может содержать ряд запретов, объективных с точки зрения регулирования взаимоотношений всех участников медицинской организации. Наиболее распространенные варианты запретных действий относятся к:

- порицанию детского и принудительного труда;

- запрету на использование служебного положения в личных интересах;
- запрету на какие-либо действия, не соответствующие внутреннему трудовому распорядку.
- запрету на действия, противоречащие налоговому законодательству;
- правилам делового общения с коллегами и пациентами.

Приведем пример положений в части определения поведенческих стандартов сотрудников частного консультационно-диагностического центра:

- вся деятельность организации направлена на привлечение пациентов и высокие стандарты обслуживания;

- наиболее полное и быстрое выполнение запросов пациента – основная обязанность всех сотрудников организации;

- каждый сотрудник на своем рабочем месте является представителем организации, ее организационной культуры, задает стиль общения и формирует представление о клинике;

- доброжелательность в отношениях, интерес и готовность быть полезными пациентам и коллегам – обязательный поведенческий стандарт;

- сотрудники соблюдают деловой стиль взаимоотношений, поведенческую и речевую культуру, как в присутствии посторонних, так и при их отсутствии в помещениях клиники;

- сотрудники клиники, обслуживающие пациентов, должны иметь оптимистическое выражение лица, позитивный внутренний настрой, максимальное внимание к пациенту при выполнении своих служебных обязанностей;

- каждый сотрудник несет ответственность за свой «товарный вид» одежду, бейдж с именем, выражение лица, за свой участок обслуживания, сервис высокого класса.

Недопустимые формы поведения:

- посвящение пациентов во внутренние проблемы организации, решение служебных и личных вопросов в их присутствии - недопустимо.

- употребление нецензурных и бранных слов и выражений - недопустимо;

- привлечение внимания пациентов к персоналу недопустимо. Услуга обслуживания пациентов является качественной, если выполняется незаметно и незамедлительно;

- привлечение внимания нестандартным поведением, громким голосом, одеждой непривлекательного вида резко снижает качество оказываемой услуги;

- нельзя показывать пациенту, нравится он тебе или нет, делать замечания, расспрашивать о личной жизни, рассказывать о себе, обсуждать любого сотрудника фирмы, деятельность предприятия, финансовое положение предприятия и сотрудников.

Подобного рода система этических норм и ценностей, как правило, не только определена, но и интегрирована в организацию (утверждена и включена в корпоративную политику, практику и поведение).

Однако в практике работы медицинских учреждений распространена ситуация несоответствия корпоративной культуры и организационной.

Например, в ранее упомянутом консультационно-диагностическом центре, несмотря на наличие кодекса этических норм и делового поведения, могут регулярно возникать конфликты между сотрудниками, сопровождаемые ростом количества ошибок, увольнений сотрудников, жалоб от пациентов, и в конечном итоге ухудшения финансовых результатов работы компании. Возникла необходимость выявления причин возникновения вышеперечисленных проблем и их решения на основе исследования организационной культуры. Первым этапом стало анкетирование сотрудников по 21 вопросу по 5-ти балльной шкале (таблица 3).

Таблица 3 – Порядковая шкала для анкетирования сотрудников консультационно-диагностического центра

Балл	1	2	3	4	5
Вариант ответа	Полностью не согласен	Скорее не согласен	Частично согласен	Скорее согласен	Полностью согласен

Вопросы были разделены на 7 блоков. Первый блок был направлен на выявление компетентности персонала компании в вопросе понимания ее миссии и целей. Второй блок - насколько персонал мотивирован на знание и понимания системы целей предприятия. Третий блок нацелен на понимание сотрудниками важности контроля результатов, четвертый блок –взаимосвязи результатов работы компании и системы мотивации, оценка их соответствия и адекватности. Пятый блок вопросов ориентирован на мониторинг организационной культуры в части оценки взаимодействия структурных подразделений между собой. Шестой блок вопросов посвящен кадровой работе в компании, седьмой – оценке персоналом возможностей своего роста.

Таблица 4 - Структура вопросов для анкетирования сотрудников

Блок вопросов	Содержание вопросов		
1	Я знаю и понимаю цель и миссия клиники.	Я знаю и понимаю свои цели и целевые показатели, достижения которых ожидает от меня мой непосредственный руководитель	Я понимаю, как моя работа влияет на результаты работы всей компании
2	Мое руководство поощряет меня при проявлении инициативы для достижения лучших результатов	Мой непосредственный руководитель четко информирует меня о конкретных целях моего подразделения	У меня есть все нужные ресурсы для эффективного выполнения моих обязанностей и достижения поставленных передо мной целей.
3	Я знаю, по каким параметрам оценивается моя работа	Мое руководство всегда доводит до моего сведения оценку моей работы и рекомендации по улучшению	В компании вознаграждение сотрудников тесно связано с достижением определенных

		результатов	результатов.
4	Мой непосредственный руководитель адекватно оценивает мою работу и достижения	Вознаграждение (как денежное, так и прочее), которое я получаю, отражает результативность моей работы	Система вознаграждения поощряет достижение высоких результатов работы
5	В организации налажено эффективное взаимодействие между подразделениями	Мое подразделение получает необходимую поддержку от других подразделений для достижения наших целей	Сотрудники в моем подразделении доверяют друг другу и поддерживают друг друга
6	Существующий процесс найма персонала обеспечивает подбор сотрудников, обладающих необходимыми качествами и квалификацией для соответствующих должностей	Моему предприятию хорошо удается сохранять лучших сотрудников	Лучшим сотрудникам предоставляются особые возможности для развития
7	Меня привлекают перспективы карьерного роста в компании	Я четко понимаю, какие шаги мне необходимо предпринять, чтобы получить более высокую должность	У меня есть хорошие перспективы карьерного роста в компании

Результаты анкетирования позволили выявить следующие проблемы, негативно отражающиеся на работе организации:

неудовлетворенность уровнем заработной платы - 70,5%;

неудовлетворенность взаимодействием между основными подразделениями (медицинским персоналом и администрацией) - 44,7%;

недовольство недостаточностью ресурсов и полномочий для эффективного выполнения обязанностей - 78,8%;

56,4% сотрудников компании было отмечено, что у них нет возможности дальше развиваться в своей профессиональной деятельности;

77,6% не видят для себя возможностей дальнейшего карьерного роста;

49,4% работников указали на неблагоприятный психологический климат в коллективе;

60% не считают, что их достижения на профессиональном поприще адекватно оцениваются по достоинству руководством;

72,9% сотрудников не совсем понимают миссию и цели фирмы.

Таким образом, диагностика проблем в организационной культуре позволила выявить серьезные проблемы в мотивации сотрудников. Поскольку результаты проведенного исследования демонстрируют неудовлетворенность уровнем заработной платы, необходимо пересмотреть систему мотивации персонала в области премирования.

В частности, предлагается гибкая, объективная и доступная для понимания сотрудников система премирования с периодичностью (месяц, квартал, год), тесно связанная с изменением бизнес-приоритетов организации. Расчет суммы премиального вознаграждения должен быть привязан к количеству жалоб пациентов, объему оказанных медицинских услуг в стоимостном и натуральном выражении, индивидуальному вкладу каждого сотрудника в общие результаты работы клиники.

Для вовлечения работников в цели организации, система управления деятельностью и мотивации должна базироваться на ценностях, стратегии и миссии клиники. Для этого считаем целесообразным разработку критериев оценки сотрудников организации на основе составляющих организационной культуры (таблица 5).

Таблица 5- Критерии оценки сотрудников организации на основе составляющих организационной культуры

Критерий	Содержание
бизнес-мышление	сотрудник знает основные принципы ведения бизнеса, понимает их роль и влияние на результат
стратегическое мышление	мыслит вариативно, системно, перспективно, оптимально оценивает риски и способности, связанные с принятием тех или иных решений, прогнозирует препятствия на пути достижения поставленных целей и пути их преодоления
ориентация на результат	ищет возможности различными способами добиться успеха, ему свойственно упорство и настойчивость в преодолении трудностей несет полную ответственность за результат.

построение отношений		устанавливает и развивает результативные отношения с нужными ему людьми как внутри, так и вне организации, умеет найти сторонников и обеспечить себе помощь в реализации идей; конструктивен, выявляет взгляды и интересы противоположной стороны, учитывает их; умеет взаимовыгодно решать конфликты и спорные вопросы
мотивация и командообразование	и	умеет четко обосновывать свою позицию, создавать и управлять командой, где обоснованно распределяет роли, задачи, полномочия, порядок действий, поочередно направляет усилия членов команды на достижение цели; умеет убеждать и мотивировать людей для достижения эффективности результатов, помогает им проявлять свой потенциал и творческие способности
отношение к изменениям	к	Сотрудник способен быстро отреагировать на изменения, преобразовать свои устоявшиеся способы мышления или действия, если в новых обстоятельствах они не эффективны.

Следующим этапом мы видим разработку корпоративных правил поведения, ориентированных на самомотивацию сотрудников и закрепление их в корпоративном кодексе организации:

1. Последовательность действий и суждений.
2. Широкие возможности для самореализации.
3. Создание и трансляция историй успеха.
4. Озвучивание преимуществ работы в организации.
5. Благоприятный социально-психологический климат.

В целом, можно предложить осуществление следующих мероприятий по совершенствованию организационной культуры частной медицинской организации:

- внедрение регулярного обучения по актуальным направлениям деятельности: техника работы с пациентами, знания об услугах, данные о компании;
- контроль качества обслуживания покупателей. Наиболее оптимальным в данном случае является метод *mysteryshopping*, который обеспечивает максимально объективные и оперативные данные при относительно низких расходах. Рекомендовано выполнять программу Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

mysteryshopping силами внешнего агентства. Внешняя оценка качества обслуживания воспринимается (и, как правило, является) более объективной и непредвзятой, нежели данные программы, которая выполняется внутри компании;

- внедрение многокомпонентной системы регулярной аттестации сотрудников по организационной культуре. Главный принцип такой системы аттестации – привязка вознаграждений персонала не только к конечным результатам – продажам, но и результатам по факторам организационной культуры, формирующим конечные результаты, – знания об услугах, внешний вид и пр.;

Таким образом, организационная культура по праву считается одним из главных инструментов формирования полноценной и эффективной системы управления мотивацией в коллективе. Культура организации позволяет управлять ее развитием, создавать в коллективе позитивный микроклимат, который будет помогать раскрывать творческий потенциал работников, мотивировать их на применение инновационных методов при решении возникающих проблем, быстро и качественно достигать поставленные цели. Предлагаемые рекомендации по повышению эффективности мотивации сотрудников частных медицинских учреждений сферы здравоохранения будут формировать у сотрудников приверженность целям организации, ориентацию на командное взаимодействие и клиентоориентированность, а также стимулировать самосовершенствование каждого сотрудника.

Библиографический список

1. Kobi J-M. Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. – Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
2. Бетина О. Б. Уровень ценностного давления как показатель эффективности управления корпоративной культурой // Проблемы современной экономики. – 2007.

3. Дашкова Е. С. Особенности корпоративной культуры в организациях системы здравоохранения // Вестник ВГУ . серия: экономика и управление. 2014. № 1. – 68-72.
4. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / под ре. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – С. 126
5. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании : учеб. пособие / Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 624 с.
6. Спивак В. А. Корпоративная культура/ В. А. Спивак - СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
7. Чанько А. Д. Опыт диагностики организационной культуры российских компаний / А. Д. Чанько // Российский журнал менеджмента. – 2005. – № 4. –С. 29–54.
8. Шамрай С.Ю. Мотивация и стимулирование персонала к повышению эффективности функционирования предприятия. Теория и практика общественного развития. 2014. № 4. С. 316-319
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования» : пер. с англ. / Э. Шейн ; под ред. Т. Ю. Ковалевой. - СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
10. Якимова З.В., Николаева В.И. Организационная и корпоративная культура: точки пересечения и специфические особенности // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. VI междунар. науч.-практ. конф. № 6. – Новосибирск: СибАК, 2011.

Оригинальность 82%

