

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**АВТОРЕФЕРАТ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ  
(НА ПРИМЕРЕ АО «КЛИНИКА ДОКТОРА ПАРАМОНОВА»)**

студента (ки) 4 курса 442 группы  
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом  
профиль подготовки «Управление персоналом организации»  
экономического факультета

Парамоновой Анастасии Викторовны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н., профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Пчелинцева И.Н.

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

Дорофеева Л.И.

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2018

**Введение.** В современных условиях высокой конкуренции на рынке, а также тенденцией к глобализации и интеграции экономики, руководители всё чаще обращают своё внимание на внутренние процессы предприятия. Все организации, независимо от формы собственности и целей деятельности создаются и осуществляют свою деятельность в определенной среде, носящей название – культура. Она оказывает достаточное влияние на определение смысла существования, действуя как извне, так и внутри организации. Отсюда одним из факторов повышения эффективности и производительности труда является совершенствование организационной культуры на предприятии – ценностей, норм и отношений, которые принимаются и разделяются большинством сотрудников. Зарубежными учеными давно уже замечено, что успешные и процветающие компании характеризуются высоким уровнем организационной культуры. Она оказывает влияние как на потенциал одного работника, так и всего предприятия в целом.

Организационная культура является одним из локомотивов в реализации стратегических планов, поставленных перед предприятием, а в случае неудач – одним из её главных тормозов. По мнению многих ученых именно организационная культура, наряду с персоналом, самое значимое конкурентное преимущество организации. Это не материальные факторы, которые заставляют сотрудников каждый день приходить на работу, клиентов – совершать повторные заказы, поставщиков – предоставлять скидки.

Резюмируя, организационная культура рассматривается в качестве главного механизма, обеспечивающего практическое повышение эффективности работы организации. Беря во внимание все вышеизложенные факторы, автором была выбрана следующая тема выпускной бакалаврской работы: «Совершенствование организационной культуры организации».

*Актуальность темы* исследования обусловлена тем, что на данный момент существует огромное количество теоретических методологий,

подходов и исследований процесса совершенствования организационной культуры, разъяснена важность управления данным процессом и его анализа, однако, на российских предприятиях на практике эти знания редко используются.

Исследования в области совершенствования организационной культуры занимались отечественные ученые Кибанов А.Я., Виханский О.С., А.И. Наумов, а также зарубежные специалисты К. Камерон, Р. Куинн, Шейн Э.Х., Роббинз С.П.

*Объектом исследования* является организационная культура АО «Клиника доктора Парамонова»

*Предметом исследования* являются управленческие отношения, возникающие в процессе совершенствования организационной культуры организации.

*Целью работы* является на основе анализа теоретических основ организационной культуры разработать мероприятия по её совершенствованию в организации.

В соответствии с поставленными целями в данной работе решаются следующие задачи:

1. Определение сущности и функций организационной культуры, её классификация;
2. Выявление факторов, влияющих на совершенствование оргкультуры;
3. Изучение типологий организационной культуры и методов её совершенствования;
4. Рассмотрение общей характеристики АО «Клиника доктора Парамонова»;
5. Анализ элементов организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова»;

6. Определение типа организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова»;
7. Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры в целях повышения эффективности работы предприятия;
8. Оценка эффективности внедренных мероприятий.

В качестве методов исследования за основу было взято социологическое исследование подразделений АО «Клиника доктора Парамонова». В процессе исследования использовались следующие методы: библиографический метод, наблюдение, тестирование, анкетирование, опрос, анализ данных.

**Основное содержание работы.** В первой главе выпускной квалификационной работы были определены теоретические аспекты организационной культуры и её совершенствования. Организационная культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей<sup>1</sup>. Совершенствование организационной культуры – это разработка комплекса мер по повышению уровня организационной культуры.

Используя работы различных специалистов в области управления персоналом и организационной культуры были описаны функции организационной культуры, факторы, влияющие на её совершенствование, выделены некоторые типологии организационных культур.

Совершенствование организационной культуры играет большую роль в развитии организации. Стоит отметить, что развитие организации находится в неразрывной связи с эффективностью предприятия, ведь без постоянного

---

<sup>1</sup> Дорощева Л.И. Основы теории управления: УМК для студентов, обучающихся по направлению «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. – Саратов, 2015. \_433 с.

повышения эффективности посредством усовершенствования различных сфер деятельности организация может стать неконкурентоспособной и перейти в стадию упадка своего жизненного цикла и в конце концов перестать существовать.

Развитие организации – последовательный и целенаправленный процесс изменения качества организации<sup>2</sup>.

В связи с ростом бизнес-процессов, большинство организаций увеличивает численность персонала. Квалифицированных кадров не хватает, поэтому организации вынуждены задумываться о потребностях персонала, внутренних ценностях. Все это способствует не только уменьшению текучести кадров, но и повышают морально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, организационное развитие все больше зависит от социально-экономических факторов, заключающимся в наращивании потенциала организационного поведения и повышения его влияния на эффективность труда работников.

Развитие организации является важнейшим фактором ее конкурентоспособности, предполагающее значительное качественное изменение всех сфер деятельности организации на основе инновационных процессов. В свою очередь результативность инновационных процессов в организации находится в большой степени под влиянием сформированной организационной культуры.

Во второй главе дана общая характеристика деятельности АО «Клиника доктора Парамонова», проведен анализ существующей организационной культуры и определен тип организационной культуры.

Акционерное общество «Клиника доктора Парамонова» занимается предоставлением платных медицинских услуг. Основана клиника в 2005 году на базе ЗАО «Докторъ». Организационная культура представлена линейно-функциональным типом, высшим органом управления является общее

---

<sup>2</sup> Коротков, Э.М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004, с. 441.

собрание акционеров. Генеральный директор – Парамонов В.А. – профессор, врач высшей категории, хирург-онколог.

Проанализировав состав персонала, можно сделать следующие выводы:

1. Численность персонала с 2015 г. по 2017 г. увеличилась с 304 до 323 человек;
2. Большая часть сотрудников имеют высшее или среднее образование;
3. Основная часть работников имеют стаж от 3 до 5 лет;
4. 75 процентов сотрудников в возрасте от 31 до 50 лет;
5. Коэффициент текучести кадров находится в нормальных пределах.

Была проанализирована экономическая деятельность АО «Клиника доктора Парамонова».

За 2017 год было оказано платных услуг на 244 775 000 рублей. В течение анализируемого периода организация получила прибыль от продаж в размере 59 332 тыс. руб., что составляет 24,2 % от выручки. По сравнению с аналогичным периодом 2016 года прибыль от продаж выросла на 27 690 тыс. руб., или на 87,5%.

Рентабельность продаж за год составила 24,2%. К тому же имеет место рост рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за такой же период прошлого года (+10%).

С 2016 года по 2017 год производительность труда выросла на 65 533 руб., или на 9,5%.

Во второй главе также был проведен анализ текущей организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова».

Максимально точные результаты о текущем состоянии организационной культуры организации, как о явлении социальном, можно получить на основании опроса трудового коллектива. Изучить конкретную

организационную культуру возможно только на основании мнения сотрудников, которые её формируют и поддерживают.

Исследование организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова» было проведено при помощи тестов и опросов, в которых участвовали 40 сотрудников различных должностей в возрасте от 21 до 55 лет, с преимуществом женщин по отношению к мужчинам (25 и 15).

Первым был использован тест И.Д. Ладанова «Уровень организационной культуры»<sup>33</sup>. Дата проведения теста - 05.02.2018 года.

По результатам проведенного теста общий балл уровня организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова» - 236,6 из возможных 290. Данный результат является высоким. Результаты по секциям находятся в одной категории «мажорное», что означает, что глобальных проблем, требующих радикальной реорганизации организационной культуры нет. Однако, из общей тенденции выбивается блок «Коммуникации», набравший 7,1 балл. В данной сфере необходимы некоторые изменения, которые не позволят опуститься на более низкий уровень коммуникаций и организационную культуру в целом.

Также был оценен уровень реализации функций организационной культуры в АО «Клиника доктора Парамонова». В результате проведенного опроса наименьшее количество баллов набрала функция интеграции. Это связано, в первую очередь, с низкой оценкой уровня интеграции сотрудников отделения стоматологии. Данное отделение с момента открытия Центральной Поликлиники не может найти общий язык с остальными отделениями клиники. Внутри отделения присутствует интеграция, связанная, в первую очередь, с некоторым противоборством с остальной частью клиники, однако их отношения более формальны. Остальные же отделения отмечают, что уровень интеграции в АО «Клиника доктора Парамонова» достаточно высок.

---

<sup>33</sup>Ладанов И.Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство. – М.: УЦ «Перспектива», 1997. – С. 155.

Можно сказать, что работники АО «Клиника доктора Парамонова» часто преследуют интересы своего подразделения, а не компании в целом, то есть не воспринимают компанию, как единое целое.

Также из общей картины выбивается такая функция, как адаптация.

Генеральный директор АО «Клиника доктора Парамонова» считает, что организационная культура имеет одно из главенствующих мест в структуре деятельности организации. Люди – важнейшая часть клиники, требующая внимания. Рассказывая о клинике, В.А.Парамонов выделяет 5 основных составляющих успеха организации:

1. Командный дух;
2. Ориентация на клиента;
3. Специалисты;
4. Оборудование;
5. Месторасположение.

В этой иерархии для генерального директора выше всего стоит именно командный дух. Для его поддержания проводятся следующие мероприятия:

1. Выезды 13 числа каждого месяца за город;
2. Публичное поздравление всех врачей с днём рождения или другими праздниками;
3. Празднование дня медицинского работника всем коллективом;
4. Помощь сотрудникам в различных ситуациях;
5. Публичная похвала сотрудника, если он отличился. Генеральный директор сделал традицией в таких ситуациях (если это происходит не на глазах пациентов) кричать «Ты самый лучший», где слово «лучший» выкрикивают сотрудники вместе.

В общем, в АО «Клиника доктора Парамонова» уровень организационной культуры достаточно высок, но есть направления, которые нужно совершенствовать.

Был определен тип организационной культуры по типологии К.Камерона и Р.Куинна с помощью опросника OCAI.

Доминирующим типом организационной культуры в АО «Клиника доктора Парамонова» является клановый. Сотрудники организации видят в ней семью, существует большое количество традиций, обстановка в коллективе дружеская, основана на взаимовыручке. Важную роль играет



преданность сотрудников. Начальник, хоть и довольно суровый, но справедливый, выступает для своих сотрудников как наставник, который также может помочь в трудной ситуации. Он делает акцент не только на экономических показателях, но и придает большое значение работе с персоналом.

Также присутствует большая доля адхократического типа. Этому способствует то, что в организации ценится творческий настрой, поиск необычных решений, поощряется инициатива. Также понимается важность постоянных нововведений и инноваций от управленческих до технических. Организация занимает главенствующие места на рынке медицинских услуг.

На основании проведенного во второй главе анализа организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова», в Третьей Главе были предложены следующие мероприятия:

1. Создать Комитет по организационной культуре;
2. Провести обучающий тренинг, повышающий коммуникативные способности персонала;
3. Ввести практику внедрения сотрудников в процесс принятия решений.

В результате исследования деятельности АО «Клиника доктора Парамонова» и её организационной культуры, было выявлено, что в организации нет конкретной, четкой процедуры в сфере организационной культуры и нет человека, в соответствии с должностной инструкцией в обязанности которого входили бы связанные с данной сферой функции. В связи с этим, одним из моих предложений по совершенствованию организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова» является создание Комитета по организационной культуре.

Данный Комитет поможет решать проблемы в сфере организационной культуры, поспособствует её формированию, поддержанию и совершенствованию, а также необходимым изменениям в данной области

стать целенаправленными. Создание Комитета также поможет высвободить время генерального директора и заведующих отделений, которое они могли бы потратить на приём пациентов либо оперативные вмешательства. Управление организационной культурой – очень важная часть управления организацией. Данная сфера позволяет организациям решить проблемы с конфликтами, уменьшить стрессовые ситуации, вернуть утерянный стимул сотрудников работать и многое другое.

Была предложена новая модель управления организационной культурой, составлено «Положение об организационной культуре», регламентирующее деятельность Комитета, определены члены и их функции.

На мой взгляд, создание Комитета по организационной культуре поможет сделать работу в данной сфере более систематизированной и слаженной. Четкое отграничение обязанностей позволит сэкономить время генеральному директору и другим работникам. Также положительным результатом создания данного Комитета является то, что будет производиться анализ организационной культуры и её целенаправленное изменение, контроль за данной сферой.

В третьей главе была описана процедура проведения тренинга и «мозгового штурма», обоснованность каждого этапа, результат в виде предполагаемой схемы интеграции трудового коллектива АО «Клиника доктора Парамонова».

В третьем параграфе третьей главы была рассчитана эффективность от внедрения предложенных мероприятий.

Оценить успешность внедрения предложенных в первом и втором параграфах третьей главы мероприятий по совершенствованию организационной культуры возможно двумя путями: рассчитать возможный экономический эффект от внедрения мероприятий и проанализировать в динамике изменения организационной культуры при помощи повторных тестов. Выгоду от создания Комитета по организационной культуре была

рассчитана первым методом, а эффективность мероприятий по внутренней интеграции – вторым.

*Первым этапом* мы рассчитали экономический эффект от создания Комитета по организационной культуре в год:

$$\text{ЭЭ} = \text{УВ} - \text{З} = 924\,000 - 87\,800 = 836\,200,$$

Где ЭЭ – экономический эффект, руб. в год, УВ – упущенная выгода, руб. в год, З – затраты, руб. в год.

Исходя из проведенных расчетов, можно был сделан вывод, что создание Комитета по организационной культуре принесет АО «Клиника доктора Парамонова» положительный результат.

Кроме экономических результатов, создание Комитета по организационной культуре поможет решить следующие проблемы:

1. Работа в области организационной культуры будет систематизирована;
2. Освободится время Генерального директора и Заведующего Стационаром не только для медицинской деятельности, но и для принятия управленческих решений;
3. Будет проводится анализ текущей ситуации по состоянию организационной культуры в АО «Клиника доктора Парамонова»;
4. Появляется возможность управлять организационной культурой, менеджерам будет проще руководить сотрудниками;
5. Понимание организационной культуры организации поможет правильно максимально эффективно работать с персоналом для достижения различных целей.

Вторым этапом оценки результатов внедрения мероприятий по совершенствованию функций организационной культуры в АО «Клиника доктора Парамонова» был повторный тест. В нашей работе в качестве повторного теста мы использовали тест И.Д.Ладанова «Уровень

организационной культуры», который уже проводили во втором параграфе второй главы.

С 05.02.2018 года в АО «Клиника доктора Парамонова» был проведен тренинг «Эффективное врачебное консультирование» специалистами из Центра Бизнес-Технологий «Эксперт», а также «мозговой штурм» на тему «Как повысить эффективность клиники в летнее время года».

В повторном тесте участвовали те же сотрудники, что и ранее. Разница между проведением тестов – 3 месяца.

По результатам повторно проведенного теста общий балл составил 243,2 из 290 возможных. Общий балл по тесту И.Д.Ладанова «Уровень организационной культуры» увеличился на 6,3 балла.

Результат в 243,2 балла является высоким. Также хочется отметить, что все средние результаты по блокам более 8 баллов, то есть близки к великолепному.

Результат проведенного повторного теста И.Д.Ладанова показывает, что мероприятия по совершенствованию функций управления, предложенные во втором параграфе Третьей Главы данной работы, дали положительный качественный эффект.

**Заключение.** Организационная культура является совокупностью главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Данный феномен полностью социальный, поэтому он напрямую связан с поведением людей, из поступками и мыслями.

Культура может стать основным действующим инструментом по объединению людей ради достижения успеха компании. Взаимодействие сотрудников ради выполнения единой цели определяет тесное сочетание культуры с производительностью, успешностью и прибыльностью компании. Также высокий уровень интеграции сотрудников в культуру организации позволяет существенно улучшить качество выполняемой работы. Чем более сотрудник предан компании, тем пропорционально эффективнее он

выполняет свои обязанности. Перед руководством стоит задача сформировать культуру, которая будет способствовать мотивации сотрудников на работу и тем самым повышать конкурентоспособность компании. Однако в некоторых организациях стихийно сложившаяся за годы работы организационная культура может оказывать деструктивное влияние на эффективность персонала, их искреннее желание помочь компании в развитии и совершенствовании.

В первой главе выпускной квалификационной работы были определены теоретические аспекты организационной культуры и её совершенствования. Используя работы различных специалистов в области управления персоналом и организационной культуры были описаны функции организационной культуры, факторы, влияющие на её совершенствование, выделены некоторые типологии организационных культур.

В результате исследований, проведенных во второй главе данной работы, были выявлены следующие направления организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова», требующие совершенствования:

1. Недостаточно развитая система совершенствования организационной культуры;
2. Сравнительно низкий уровень интеграции отделений;
3. Проблемы с социальной адаптацией немедицинского персонала, впервые принятого на работу.

В связи с вышеперечисленными недостатками организационной культуры в АО «Клиника доктора Парамонова», в Третьей Главе данной выпускной квалификационной работы были предложены следующие мероприятия:

1. Создать в АО «Клиника доктора Парамонова» Комитет по организационной культуре, позволяющий систематизировать работу по совершенствованию организационной культуры и высвобождающий время у медицинского персонала;

2. Провести мероприятия по сплочению коллектива, что может также благотворно повлиять на проблемы с социальной адаптацией немедицинского персонала.

Во время преддипломной практики были внедрены предложенные мероприятия по сплочению коллектива. В третьей главе была просчитана эффективность внедрения данных мероприятий и предполагаемая эффективность от создания Комитета по организационной культуре. Результат от создания Комитета по организационной культуре составил 836 200 рублей в год, качественная оценка внедрения интеграционных мероприятий также положительная.