

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра менеджмента и маркетинга

**КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК РЕСУРС ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**  
(на примере АО «Клиника доктора Парамонова»)

АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ  
МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 3 курса 351 группы

направления 38.04.02 Менеджмент

Экономического факультета

Парамоновой Анастасии Викторовны

Научный руководитель  
к.э.н., профессор

  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Зав. кафедрой  
к.э.н., профессор

  
подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2021 год

**ВВЕДЕНИЕ.** Актуальность темы исследования корпоративной культуры, как ресурса повышения эффективности организации в сфере здравоохранения обусловлена, во-первых, пониманием важности данной темы как одного из первостепенных условий высокоэффективной деятельности учреждения здравоохранения, во-вторых, значимостью пересмотра основ, методов и форм управления медицинскими организациями с учетом изменений теории и практики менеджмента и адаптации их к социально-экономическим особенностям в стране.

В настоящее время организационная культура учреждений в сфере здравоохранения рассматривается как мощный стратегический инструмент, который даёт возможность сформировать коллектив, ориентировать людей на цели, результаты и качество медицинской деятельности.

**Степень научной разработанности проблемы.** Научно обоснованное изучение корпоративной культуры началось в 1982 году, именно в этот период Т. Дил и А. Кеннеди, выявили факторы, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы международных корпораций. Указанные авторы обозначили идею корпоративной культуры, как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие. Значительное число различных авторов (М. Армстронг, С.В. Шекшня, Э.А. Смирнов и др.), определяют корпоративную культуру как совокупность общечеловеческих ценностей.

В связи с переходом к рыночным отношениям активизировались исследования организационной культуры в России. Г. В. Атаманчук, Т. Ю. Базаров, Т.П. Галкина, Б. Л. Еремин, Н. М. Кейзеров, В. Д. Козлов, Н. О. Коломиец, Е. А. Кузнецова, Е. И. Кушелевич, М. М. Магура, А. П. Паршев, М. Н. Паунов, Т. Н. Персикова, В. А. Спивак, С. Р. Филонович, В. В. Щербина, С. В. Щербина рассматривают организационную культуру как один из важнейших ресурсов успешной адаптации отечественных предприятий к новым социально-экономическим условиям.

Однако стоит отметить, что в подавляющем объеме работ корпоративная культура рассматривается как часть какого-либо направления: Журавлева Е.А., Петерсонс А., Пузанкова К.В. В редких исследованиях можно встретить понимание корпоративной культуры как ресурса, например у Урусовой Т.И.

В связи с этим стоит признать недостаточность разработанности в теоретическом и практическом плане корпоративной культуры как ресурса и анализа её воздействия на эффективность деятельность организации.

**Целью магистерской работы** является исследование корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации с теоретической, методологической и практической точек зрения и разработка мероприятий по её совершенствованию на примере АО «Клиника доктора Парамонова».

**Задачи:** дать понятие корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации, раскрыть ее характеристики и свойства; раскрыть типологию корпоративных культур как ресурса повышения эффективности организации; определить функции корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации; дать общую характеристику деятельности АО «Клиника доктора Парамонова»; определить тип и уровень развития организационной культуры АО «Клиника доктора Парамонова»; рассмотреть возможности развития адхократической организационной культуры; предложить направления обучения персонала новым ценностям и нормам поведения.

Научная новизна исследования состоит в следующем.

1. Уточнено определение корпоративной культуры, а именно как ресурса повышения эффективности организации.

2. Разработаны подходы к анализу функций корпоративной культуры как ресурса.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

**ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ.** В главе 1 «Теоретические основы исследования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности организации» автором раскрываются понятие корпоративной культуры организации как ресурса повышения эффективности организации, ее характеристики, свойства и функции.

Корпоративная культура — это совокупность господствующих в организации ценностных представлений, норм и образцов поведения, определяющих смысл и модель деятельности сотрудников независимо от их должностного положения и функциональных обязанностей.

Определяя корпоративную культуру в качестве ресурса предприятия, руководство организации должно быть обеспечено соответствующими методическими рекомендациями по оценке ее уровня. В качестве такой модели предлагается балльная оценка типа сложившейся в организации корпоративной культуры, для чего разработаны необходимые шкалы баллов. Оригинальность предложенного подхода заключается также в том, что оценку рекомендуется проводить глазами высшего руководства, среднего менеджмента и работниками управляемой подсистемы предприятия. Совмещение всех трех оценок при их наложении друг на друга будет свидетельствовать о реальной работе по формированию корпоративной культуры в организации<sup>1</sup>.

Корпоративная культура как ресурс выполняет ряд важных функций:

способствует формированию определенного имиджа организации. Это происходит при соединении элементов культуры в единое целое. Данный процесс оказывает эмоциональное воздействие на людей и их позитивное отношение к организации;

определяет миссию, философию, цели деятельности организации, создает основу мотивации профессиональной деятельности, стимулирует в людях активность, стремление к самореализации;

---

<sup>1</sup> Колесников, А. В. Корпоративная культура : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. В. Колесников. —М. : Издательство Юрайт, 2017. С. 12.

вырабатывает стратегию развития организации, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией, воспитывает чувство преданности и гордости, сопричастности к деятельности организации;

укрепляет систему социальной стабильности, облегчает процессы адаптации, поддерживает необходимые правила и нормы целесообразного поведения работников, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности организации.

**В главе 2 «Анализ корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности АО «Клиника доктора Парамонова»»** автор дает общую характеристику деятельности АО «Клиника доктора Парамонова» и ее корпоративной культуры. При проведении экономического анализа выявлено, что в 2019 году по сравнению с 2018 годом выручка от оказания медицинских услуг увеличилась на 48201 тыс. руб., прибыль от продаж услуг возросла на 21711 тыс. руб. (см. таблицу 2.2). Рост показателей связан с увеличением объема продаж от оказания медицинских услуг, появлением новых услуг в области косметологии, диагностики.

Поэтому, руководство компании разрабатывает такие стратегии ведения хозяйственной деятельности, которые обеспечивали бы ее безубыточное функционирование.

Для определения доминирующего типа организационной культуры, было проведено анкетирование сотрудников по методике OCAI К. Камерона и Р. Куинна. В анкетировании принимали участие 45 сотрудников (в том числе 15 врачей общей практики, 25 врачей – специалистов, 5 — руководителей).

В ходе анализа анкетных данных, было выявлено, что в данный момент в организации преобладает рыночная (30,6) и иерархическая (28) культуры. Далее идёт адхократический тип организационной культуры (20,7). В наименьшей степени проявляется клановая культура (19,6). Одновременно с рыночным типом, в АО «Клиника доктора Парамонова» преобладает

иерархическая культура. Это говорит о том, что для организации характерна четкость, структурированность, стабильность и высокий уровень контроля со стороны руководителя (лидера).

В результате исследования при оценке культуры, существующей на данный момент, по методике OSAI были выявлены некоторые особенности.

1. Важно провести изменения в сторону развития доминирования клановых ценностей. Типичными характеристиками кланового типа являются бригадная работа, программы вовлечения работников и корпоративные обязательства перед ними. Клановая культура, по оценке OSAI, характеризуется как сплоченное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату.

2. Культура в целом является элементом внутренней среды организации, для рассматриваемой организации характерна управленческая жесткость контроля, ориентация на результаты, конкуренцию, т.е. для внутренней среды характерен иерархический тип управления. Данный тип предполагает формализованное и структурированное место работы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

3. Отсутствие согласованности ценностных ориентаций между руководством организации и ее сотрудниками. Главной целью мониторинга корпоративной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих и стратегических задач, а также для прогнозирования потенциала организации в ситуации изменений. Руководство учреждения четко осознает, что сильная корпоративная культура является уже сама по себе чем-то ценным для каждого работника, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности,

успехе, творчестве и сотрудничестве, обеспечивающим внутреннее вознаграждение сотрудников.

Изучение каждого из шести блоков инструмента OSAI, в частности «Стратегические цели», «Критерии успеха», позволило выявить некую согласованность ценностных установок, характерных для каждой из культур. Сотрудники компании подчеркивают, что они осознают важность конкурентной борьбы, совершенствования отношений «врач—пациент», значимость организационной плавности протекания бизнес—процессов и хороших взаимоотношений внутри коллектива.

Для выявления наиболее значимых характеристик культуры, влияющих на эффективность деятельности АО «Клиника доктора Парамонова», было проведено анкетирование сотрудников по модифицированной методике Д. Денисона. Опросник состоял из 3 блоков: адаптивность, вовлеченность и взаимодействие. Высокий показатель в блоке «Адаптивность» указывает на то, что АО «Клиника доктора Парамонова» способно к созданию эффективных механизмов по удовлетворению потребностей в переменах и совершенствованию бизнес-процессов, хорошо знает своих пациентов, способно улавливать и анализировать сигналы внешней среды и принимать соответствующие решения по повышению эффективности бизнеса. Высокий показатель в блоке «Взаимодействие» показывает, что сотрудники АО «Клиника доктора Парамонова» способны эффективно взаимодействовать для совместного решения поставленных задач, персонал способен к достижению консенсуса в спорных ситуациях и разделяют единые принципы поведения и набор ценностей. Блок «Вовлечённость» имеет средний показатель. Это связано с минимальными оценками в параметре «Передача полномочий».

В результате исследования получена информация о том, насколько эффективно руководитель исследуемого учреждения здравоохранения делегирует полномочия, создает команды и развивает персонал. Однако

руководителю организации стоит обратить внимание на повышение вовлеченности всех уровней организации в управление.

**В главе 3 «Направления совершенствования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности АО «Клиника доктора Пармонова»»** автор обосновывает основные направления совершенствования корпоративной культуры как ресурса повышения эффективности АО «Клиника доктора Пармонова».

Формирование адхократической организационной культуры повышает вовлеченность персонала как фактора динамичного развития. Работники привлекаются к процессам управления, они вовлечены в процессы обучения, профессионального саморазвития, новаторского поиска идей и технологических разработок

Формирование организационной культуры предпочтительного типа позволит:

1. Мотивировать сотрудников работать лучше, работать во благо организации, надеясь и получая справедливую моральную и материальную компенсацию.
2. Удерживать сотрудников в организации. Из организации, где создана комфортная организационная культура и доброжелательный социально-психологический климат, не хочется уходить даже домой, не то что в другую организацию. А это значит, что текучесть кадров в такой организации будет низкая, и затраты на набор и отбор, адаптацию и оценку новых сотрудников организации тоже нести не придется.
3. Формировать экономическую и политическую преданность сотрудников. Сильная организационная культура значительно снижает вероятность утечки коммерческой информации, передачу баз данных конкурентам, так как у сотрудников просто не возникает желания мстить своему работодателю.
4. Формировать «стрессоустойчивость» организации, ее устойчивость к кризисам.

Можно говорить о том, что процесс формирования адхократической организационной культуры может быть оценен по следующим обобщенным системным проявлениям:

- 1) рост динамичности, формирование трудового



предпринимательства; 2) поощрение индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности; 3) склонность к трудовому творчеству, совершенствованию, стремление работников быть профессиональными лидерами.

Применительно к АО «Клиника доктора Парамонова» формирование адхократической организационной культуры может подразумевать под собой в том числе и запуск новых услуг, не имеющие аналогов на рынке или стремящиеся занять таковую позицию.

Повышение эффективности использования и развития персонала может реализовываться через введение обучающего курса по проведению онлайн - консультирования и введения видео-консультаций с пациентами. Данное направление позволит руководству организации эффективно стимулировать своих подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, реализуют собственные мотивационные установки.

В АО «Клиника доктора Парамонова» возможно создание системы внутриорганизационного обучения, которая будет применима ко всем группам сотрудников. Образовательная система в АО «Клиника доктора Парамонова» может быть нацелена на профессиональный рост и являться важным каналом межличностной коммуникации между врачами разной специализации. Среди обучающих программ для персонала АО «Клиника доктора Парамонова» можно предложить внедрение цикла тренингов о ценностях компании. Предлагается внести в программу обучения следующие вопросы: обучение руководителей признанию достижений сотрудников и позитивной мотивации; повышение прозрачности при награждении корпоративными наградами; проведение онлайн-тренинга по корпоративной культуре и ценностям.

Основные задачи, которые, должно решать корпоративное обучение и развитие персонала в АО «Клиника доктора Парамонова»: повышение эффективности в работе медицинского персонал; увеличение взаимодействия между сотрудниками, а также ощущение единства.

Стоит отметить, что обучать корпоративной культуре должны руководители структурных подразделений, а не сам руководитель.

Исходя из предлагаемой оценки тренинга по развитию корпоративных ценностей в АО «Клиника доктора Парамонова», можно выделить группы показателей, на которые способен повлиять обучающий тренинг. Данные показатели разделяются на две группы: качественные (известность организации, удовлетворенность качеством медицинских услуг, психологический климат в коллективе, текучесть кадров); количественные (объем оказанных медицинских услуг, величина прибыли и др.).

Это – конечные показатели, отражающие деятельность организации, к увеличению которых стремятся все организации, проводящие тренинги для своих сотрудников.

В результате предложенных мероприятий планируется следующий положительный эффект: уменьшение текучести кадров; повышение уровня мотивации сотрудников; совершенствование коммуникационных процессов внутри организации;

- совершенствование качества управления посредством внедрения нестандартных подходов к решению оперативных задач. Стратегическим результатом будет являться устойчивый рост экономических показателей функционирования АО «Клиника доктора Парамонова».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ** В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

В современном менеджменте корпоративную культуру рассматривают как ресурс, позволяющий обеспечить эффективное управление организацией через систему взаимоотношений в коллективе, определение места и роли организации во внешней среде.

Развитие организационной культуры становится важным (а иногда и важнейшим) управленческим ресурсом. Все больше руководителей открывают для себя возможности повышения управляемости своих организаций путем укрепления корпоративного духа организации

Корпоративную культуру можно определить как систему ценностей и норм служебного поведения, правил, обычаев и традиций, принимаемых и разделяемых сотрудниками и являющихся продуктом их совместной деятельности, направленных на понимание ими миссии, целей и задач организации. Также корпоративную культуру определяем как ресурс, способствующий ориентации всех подразделений организации и персонала на достижение общих целей, мобилизации инициативы сотрудников, обеспечению их лояльности, оптимизации процессов коммуникации и системы управления персоналом.

Корпоративная культура как ресурс выполняет ряд важных функций:

формирует определенный имидж организации за счет постепенного синтеза отдельных элементов культуры в единое целое, оказывающее эмоциональное воздействие на людей и их позитивное отношение к организации;

определяет миссию, философию, цели деятельности организации, создает основу мотивации профессиональной деятельности, стимулирует в людях активность, стремление к самореализации;

формирует стратегию развития организации, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией, воспитывает чувство преданности и гордости, сопричастности к деятельности организации;

укрепляет систему социальной стабильности, облегчает процессы адаптации, поддерживает необходимые правила и нормы целесообразного поведения работников, их взаимоотношений, контактов с внешним миром, что является гарантией стабильности организации.

Так как корпоративная культура важна не сама по себе, а в связи с ее влиянием на формирование долгосрочной экономической эффективности, то высокий уровень экономического развития предприятия невозможен без высокого уровня развития культуры. Поэтому считаем, что эти моменты должны обязательно найти свое отражение в методике ее оценки

Важно понимать, что не существует правильного или неправильного типа организационной культуры как индикатора более эффективной и успешной или менее эффективной и успешной организации. Организационная культура должна быть оптимальной для коллектива именно в той сфере деятельности, в которой существует этот коллектив.

В работе определены сильные стороны организации АО «Клиника доктора Парамонова»: положительная репутация частной медицинской организации; большой опыт работы в сфере оказания медицинских услуг; наличие собственных производственных мощностей; квалифицированный персонал; конкурентоспособность медицинских услуг по показателям качества, цене.

Слабые стороны организации: значительные затраты на закуп современного медицинского оборудования; значительные затраты на удержание высококвалифицированных специалистов; значительные усилия и затраты на поддержание высокого уровня оказания услуг.

Взросшие доходы за счет приносящей доход деятельности позволили не только дополнительно финансировать надбавки к заработной плате, но и проводить реконструкцию больницы, текущий и капитальный ремонт, приобретение медицинского и технического оборудования.

Несмотря на то, что развитие клановой культуры является одним из стратегических приоритетов на ближайшие 2 года, представления о ней в АО «Клиника доктора Парамонова» немного отличаются от характеристик данного типа культуры у Камерона и Куинна. В АО «Клиника доктора Парамонова» командообразование направлено исключительно на повышение эффективности деятельности сотрудников, в то время как Камерон и Куинн определяют клановую культуру как семейный тип организации, где акцентируется внимание на совершенствовании личности, сплоченности коллектива и моральном климате.

Ценности АО «Клиника доктора Парамонова» в той или иной степени включают в себя характеристики каждого из 4 типов культур.

Формирование адхократической организационной культуры повышает вовлеченность персонала как фактора динамичного развития. Работники привлекаются к процессам управления, они вовлечены в процессы обучения, профессионального саморазвития, новаторского поиска идей и технологических разработок

Формирование организационной культуры предпочтительного типа позволит:

1. Мотивировать сотрудников работать лучше, работать во благо организации, надеясь и получая справедливую моральную и материальную компенсацию.

2. Удерживать сотрудников в организации. Из организации, где создана комфортная организационная культура и доброжелательный социально-психологический климат, не хочется уходить даже домой, не то что в другую организацию. А это значит, что текучесть кадров в такой организации будет низкая, и затраты на набор и отбор, адаптацию и оценку новых сотрудников организации тоже нести не придется.

3. Формировать экономическую и политическую преданность сотрудников. Сильная организационная культура значительно снижает вероятность утечки коммерческой информации, передачу баз данных конкурентам, так как у сотрудников просто не возникает желания мстить своему работодателю.

4. Формировать «стрессоустойчивость» организации, ее устойчивость к кризисам. Феномен, замеченный европейцами и американцами в японских корпорациях и вызвавший у них восхищение, состоит в том, что сотрудники компаний с сильной организационной культурой не покидают ее при малейших признаках кризиса в этой организации, они переживают кризис вместе с компанией и вместе с ней встречают очередной экономический подъем. Эти факторы влияния нематериальной организационной культуры на материальный успех организации говорят о том, что ей надо уделять внимание не по остаточному принципу, а рассматривать организационную

культуру как одно из приоритетных направлений кадровой политики, вложения сил, времени и денег.

Для совершенствования организационной культуры как ресурса повышения эффективности организации АО «Клиника доктора Парамонова» можно предложить следующие направления:

1. Разработка локального нормативно-правового акта, в котором будут формализованы существующие ценности, нормы и правила поведения принципы деятельности предприятия. Данный документ может способствовать эффективной адаптации сотрудников на предприятии.

2. Усиление вовлеченности персонала. Управление вовлеченностью персонала занимает важное место в системе управления персоналом АО «Клиника доктора Парамонова». Результаты проведенных ранее опросов показывают, что корпоративная культура в компании имеет зоны для развития. Также необходимо вовлекать сотрудников в процесс принятия решений о формировании новых направлений развития.

3. Формирование адхократической организационной культуры способствует развитию внутренней мотивации персонала. Механизм мотивации заключается в поощрении личной инициативы и премировании индивидуальных достижений.

4. Развитие корпоративной культуры, носителями которой являются работники АО «Клиника доктора Парамонова» невозможно без обучения персонала. Уже сейчас в АО «Клиника доктора Парамонова» разработана система наставничества, которая позволяет более эффективно транслировать корпоративные ценности от наставника к обучаемым. Однако механизм наставничества требует определенной доработки.

5. Развитие системы коммуникаций. Разработка корпоративного портала с целью улучшения коммуникации среди сотрудников.