

Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (40). С. 109—116.

Economic and Social Research. 2023. No. 4 (40). P. 109—116.

Научная статья

УДК 65.012.4:614.2

doi: 10.24151/2409-1073-2023-4-109-116

<https://elibrary.ru/ndmuim>

Корпоративная культура в современном медицинском учреждении

Е. А. Петрова¹, А. А. Сытник²

^{1, 2} Российский государственный социальный университет, Москва, Россия

¹ p-ekaterinaandreevna@yandex.ru

² SytnikAA@rgsu.net

Аннотация. Рассмотрены доминирующие профили корпоративной культуры в бюджетном лечебно-профилактическом учреждении. Анализ корпоративной культуры в Вологодской городской больнице № 1 проведен с помощью методики Organizational Culture Analyze Instrument К. Кэмерона и Р. Куинна. Приведена классификация категорий культуры по типам корпоративной культуры. Выявлено доминирование иерархического, или бюрократического, типа корпоративной культуры, но предпочтительной для сотрудников медицинского учреждения является клановая культура.

Ключевые слова: корпоративная культура, ценности, категории культуры, управление персоналом, медицинский персонал, бюджетное учреждение

Для цитирования: Петрова Е. А., Сытник А. А. Корпоративная культура в современном медицинском учреждении // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2023. № 4 (40). С. 109—116. <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-4-109-116> EDN: NDMUIM.

Original article

Corporate culture in a modern medical institution

Е. А. Petrova¹, А. А. Sytnik²

^{1, 2} Russian State Social University, Moscow, Russia

¹ p-ekaterinaandreevna@yandex.ru

² SytnikAA@rgsu.net

Abstract. The dominant profiles of corporate culture in a budget medical institution of health care are considered. The analysis of corporate culture in Vologda City Hospital No. 1 was carried out using the Organizational Culture Analyze Instrument by K. Cameron and R. Quinn. The classification of culture categories by types of corporate culture is given. The dominance of

© Петрова Е. А., Сытник А. А.

hierarchical, or bureaucratic, type of corporate culture has been revealed in a medical institution, although clan culture is preferred by its employees.

Keywords: corporate culture, values, culture categories, personnel management, medical personnel, budgetary institution

For citation: Petrova E. A., Sytnik A. A. “Corporate Culture in a Modern Medical Institution”. *Economic and Social Research* 4 (40) (2023): 109—116. (In Russian). <https://doi.org/10.24151/2409-1073-2023-4-109-116> EDN: NDMUIM.

В систему управления персоналом организации входят три важных компонента, а именно кадровая политика, стратегия управления учреждением и организационная, или корпоративная, культура. В большинстве случаев корпоративная культура занимает последнее место в деятельности организаций. Этот компонент, не до конца оцененный по достоинству, является эффективным инструментом управления. Грамотно построенную, динамичную корпоративную культуру необходимо рассматривать в качестве ресурса, который дает возможность формирования кадрового потенциала, профессионального развития и в результате помогает развитию любой организации, способствует стабильности и успешности. Феномен «корпоративная культура» затрагивает все этапы развития трудового коллектива и кадровые процессы в организации. Однако во многих организациях, особенно бюджетной сферы, корпоративная культура остается за чертой внимания административно-управленческого персонала.

Профессиональные управленцы, которые понимают коррелятивную роль всех трех компонентов системы управления персоналом, стремятся не только отслеживать состояние корпоративной культуры, но и управлять ею: корректируют, задают направление, развивают и совершенствуют. При грамотном построении на выходе получают такую модель корпоративной культуры, которая дает импульс развитию, способствует эффективной работе [3]. В случае

если руководитель изначально не сформировал корпоративную культуру, в деятельности и отношениях сотрудники будут исходить из привычек. В итоге пущенные на самотек и не регулируемые процессы приведут к стагнации.

Для того чтобы заложить крепкий фундамент корпоративной культуры и обеспечить ее положительное влияние на персонал, следует в обязательном порядке изучить составляющие ее систему компоненты. С точки зрения американского психолога Э. Шейна, «культура — понятие абстрактное, однако силы, возникающие в социальных и организационных ситуациях и определяемые культурой, чрезвычайно велики. Если не знать, как действуют эти силы, можно стать их жертвой» [4, с. 21]. Основу корпоративной культуры мы понимаем чаще всего как некоторую систему, которая сформировалась и закрепились в организации. Эта система может состоять из следующих компонентов: наследие и наработанный опыт предшественников; нормы и некоторые аспекты поведения; правила общения между сотрудниками, традиции.

Положим в основу компонентов системы корпоративной культуры категории культуры. В совокупности категорий система начинает закрепляться и в итоге приобретает *материальное выражение* в созданных физических объектах и *нематериальное выражение* в общественных коллективных отношениях. Сформированные *выражения* (как результат функционирования системы) воздействуют

как прямо, так и косвенно на трудовой коллектив организации, постепенно генерируя корпоративную идентичность.

Определение типа корпоративной культуры в медицинском учреждении стало основной целью исследования, которое было проведено на базе БУЗ ВО «Вологодская городская больница № 1». Определив тип корпоративной культуры, который преобладает сегодня в этом крупнейшем лечебном учреждении Вологодской области, и тип, который является предпочтительным для сотрудников, можно организовать ряд грамотных мероприятий для сотрудников, удовлетворяющих вопросам формирования категорий корпоративной культуры. БУЗ ВО «Вологодская городская больница № 1» является лечебно-профилактическим учреждением (ЛПУ), где пациентам оказывают квалифицированную медицинскую помощь. В составе сотрудников медицинского направления ЛПУ — 750 человек, а также около 120 внешних совместителей медицинского направления, инженерная служба и прочий обеспечивающий персонал. Руководит учреждением грамотный, опытный организатор, Заслуженный работник здравоохранения Российской Федерации П. Е. Шепринский. В связи с тем, что стационар насчитывает достаточное количество персонала, для получения более валидных результатов целесообразнее использовать опрос аудитории [1, с. 120].

Исследование проводилось одновременно на базе всех отделений, среди респондентов — медицинский персонал разного возраста, разного профессионального опыта. В исследовании приняли участие 250 сотрудников из основного персонала (что составляет одну треть основного состава), а также молодые специалисты.

Временной период исследования охватывает пандемию COVID-19. С апреля 2021 г. на базе больницы был развернут моногоспиталь для лечения больных (госпиталь функционирует и в настоящее время). Борьба с агрессивным вирусом стала большим

испытанием как для медицинского персонала, так и для административно-управленческого. Для этого периода характерна текучесть кадров, а именно «отток» опытных сотрудников в возрасте 55—60 лет и одновременно «приток» молодых специалистов. Пандемия не только вернула медицинским профессиям престижность, но и заложила основу объединения обновленного коллектива в решении общей сложной задачи, сплотила коллектив медицинского учреждения. А это значит, что именно в этот период закладывается новый фундамент корпоративной культуры. Медицинский персонал ежедневно пребывает в особой культурной среде, при этом одновременно и испытывает ее влияние на себе, и воздействует на нее.

Диагностика и выявление преобладающего и желаемого типа корпоративной культуры в ЛПУ проводились с помощью методики К. Камерона и Р. Куина [2, с. 35]. Методика именуется OCAI — средство оценки организационной культуры. В базу метрик авторы заложили четыре типа культуры, каждому из которых соответствуют особые категории культуры.

Клановая культура характерна для благоприятного с точки зрения психологического климата коллектива, где преобладают достаточно дружественные отношения. Кроме того, среди сотрудников устанавливаются особые связи, благодаря которым организация воспринимается местом, соответствующим не просто трудовой деятельности, а категории «семья». Поэтому руководитель организации выполняет также обязанности и менеджера, и ментора, наставника. Сотрудники такого коллектива связывают традиции и обычаи. В результате формируется преданность делу коллектива и высокая степень ответственности за действия и принятые решения. При этом особое внимание уделяется таким категориям, как воспитание и культура личности каждого сотрудника, уровень сплоченности в коллективе, а также морально-психологический климат.

Преобладает высокий уровень доброжелательности как внутри коллектива, так и в отношении пациентов.

Адхократическая культура. В ее основе — динамичное предпринимательство и творческая организация рабочего места [2, с. 76]. Деятельность сотрудников характеризуется некоторыми рисками. Управляющие менеджеры играют роль «генератора идей». Они новаторы, так же идут на сознательный риск в своей деятельности, как и трудовой коллектив. В результате сотрудников коллектива связывают идея созидания и идея введения экспериментов. Такой культурой движет стремление к приобретению и использованию новых ресурсов при осуществлении профессиональной деятельности. Именно нововведения рассматриваются как рычаг дальнейшего эффективного совершенствования. Соответственно, каждый сотрудник — это новаторская личность в организации, где поощряется инициативность. Такой тип культуры занимает довольно высокую позицию в сфере предоставления услуг и лидирующую — на рынке услуг. В здравоохранении адхократическую культуру представляют платные клиники с большим набором медицинских услуг и высоким уровнем технического оснащения.

Рыночная культура. Управляющий менеджер организации при таком типе корпоративной культуры прежде всего ориентирован на получение результата от управляющих решений и от работы персонала. Этот результат выражается прежде всего в материальных составляющих (отражается на финансовом состоянии организации). Чтобы достичь желаемых количественных показателей, перед персоналом ставятся четкие задачи, которые находят свое выражение в ключевых показателях эффективности (KPI) сотрудников. В результате выполнения задач сотрудник получает вознаграждение. Для рыночной культуры характерны конкурентная среда и целеустремленность сотрудников. Управленческая деятельность

менеджера (руководителя) характеризуется высокой степенью целеустремленности, императивностью. Стратегическое направление развития организации при таком типе культуры имеет только одну цель — высокий показатель эффективности. При такой стратегии развития высокий рейтинг организации среди других участников рынка — это цель не одного руководителя, а всего коллектива.

Иерархическая (бюрократическая) культура. Типология рабочего места соответствует требованиям регламента. Руководители поддерживают мерный ход деятельности учреждения, пытаются сохранить стабильность и при любых изменениях стремятся к плавному переходу. В основе управления — декларативные правила и официальная политика. Основным критерием принятия решения по процессам управления персоналом является обеспечение трудовой занятости и стабильности условий труда. В эту основу заложены плавные календарные графики. Уровень заработной платы сотрудников невысокий.

Перейдем к изложению методики опроса. Анкетирование проводилось по методу OSAI. Респондентам было предложено дать оценку каждому виду культуры по шести признакам: отметить преобладающие черты каждой из культур (1), оценить стиль управления менеджера (2), а также методы принятия управленческих решений (3), миссию и стратегические цели (4), для того чтобы оценить уровень информированности (5) и показатели эффективности работы (6). При этом общая сумма баллов не должна превышать 100. Итоговая сумма распределяется между указанными признаками. Та культура, характеристики которой выражены в большей степени, получает максимальную сумму баллов. Опросный лист составляют два значимых показателя — фактический и предпочтительный. Вначале персонал отмечает фактические характеристики сложившегося типа культуры, а далее выражает свое мнение

Преобладание типов корпоративной культуры в медицинском учреждении

Тип культуры	Преобладающая, %	Предпочитаемая, %
клановая	25	42
архаическая	12	15
рыночная	13	9
иерархическая (бюрократическая)	50	38

о предпочтительном типе культуры. Так методика позволяет не только дать оценку реальному положению, но и сопоставить его с предпочтительным типом культуры. Это поможет руководителям вовремя скорректировать показатели; разработать план мероприятий по улучшению психологического климата и предотвратить синдром эмоционального выгорания (у медицинского персонала степень выгорания высокая); поддерживать внешние показатели корпоративной культуры на высоком уровне или, наоборот, начать формировать внешние элементы корпоративной культуры.

В таблице представлен численный результат обработки данных опроса по рассмотренным шести признакам, характеризующим типы культуры.

Данные распределены скачкообразно, при этом значения изменяются от 12 до 50 %

в преобладающем типе культуры и от 9 до 42 % в предпочитаемом типе. Преобладающий тип культуры отличается от типа предпочитаемого.

Анализ показал, что по всем признакам высокие показатели у бюрократической культуры, поэтому она является действующим типом корпоративной культуры. Но детальный анализ свидетельствует, что по отдельным признакам лидирует и клановый тип культуры. Респонденты солидарны во мнении, что в организации, где они трудятся, люди работают сообща, совместно принимают решения, строят доверительные отношения. Медицинский персонал на первую позицию выводит клановую культуру. На рис. 1 мы графически отобразили профили корпоративной культуры исследуемой организации — в настоящее время и в перспективе, — используя данные опроса основного персонала [2, с. 50].

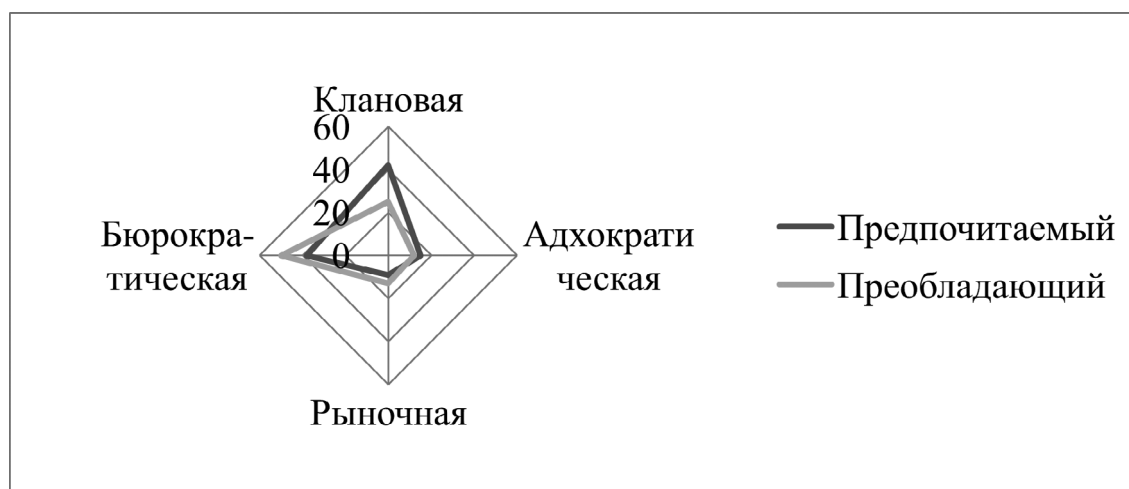


Рис. 1. Профили корпоративной культуры, согласно анкетированию основного персонала больницы

Из рисунка видно, что графический профиль типа корпоративной культуры, который преобладает в учреждении, вытянут в сторону бюрократичности, а самый минимальный показатель — со стороны рыночного типа культуры. При этом между бюрократическим типом и клановым довольно большой разрыв, что свидетельствует о том, что бюрократический тип культуры выражен максимально. Графический профиль предпочитаемого типа корпоративной культуры вытянут в сторону кланового типа. Однако общая разница между клановым типом и бюрократическим небольшая, всего 4 %. Несмотря на небольшой разрыв, всё же фактический и предпочитаемый профили в учреждении отличаются, что говорит о различии в ценностях, характерных для медицинского персонала и административно-управленческого.

При анализе результатов анкетирования найдены отличия в ответах медицинского персонала. Средний и младший медицинский персонал, среди которого большинство женщин, отмечают преобладающим типом культуры клановый. Для них очень важны такие категории культуры, как: преданность делу, доверие, открытость в отношениях, забота о людях. При этом желаемый тип культуры у всех респондентов этой группы совпа-

дает (см. рис. 2). Различие с профилем бюрократического типа также небольшое.

Категории бюрократического типа культуры отмечаются врачами, это в большей степени такие категории, как строгий контроль и четкая организация деятельности. Врачи отмечают и категории адхократического типа культуры, считая, что учреждению необходимы новые возможности, ресурсы, новаторство (см. рис. 3). Однако желаемой является клановая культура.

Особой группой в медицинском учреждении являются молодые специалисты. Эта группа персонала считает, что доминирует бюрократический тип культуры. Респонденты отмечают жесткую структуру организации работы в ЛПУ и строгое регламентирование как со стороны административно-управленческого персонала, так и со стороны исполнительного органа власти — Департамента здравоохранения. Однако желаемый тип культуры — клановый. Именно в атмосфере доверия молодым специалистам легче всего пройти адаптационный период. Но большей процент предпочтений респондентов еще направлен на профиль рыночного типа, а именно на такой компонент рыночного типа культуры, как работа и выполнение задач на результат (см. рис. 4).

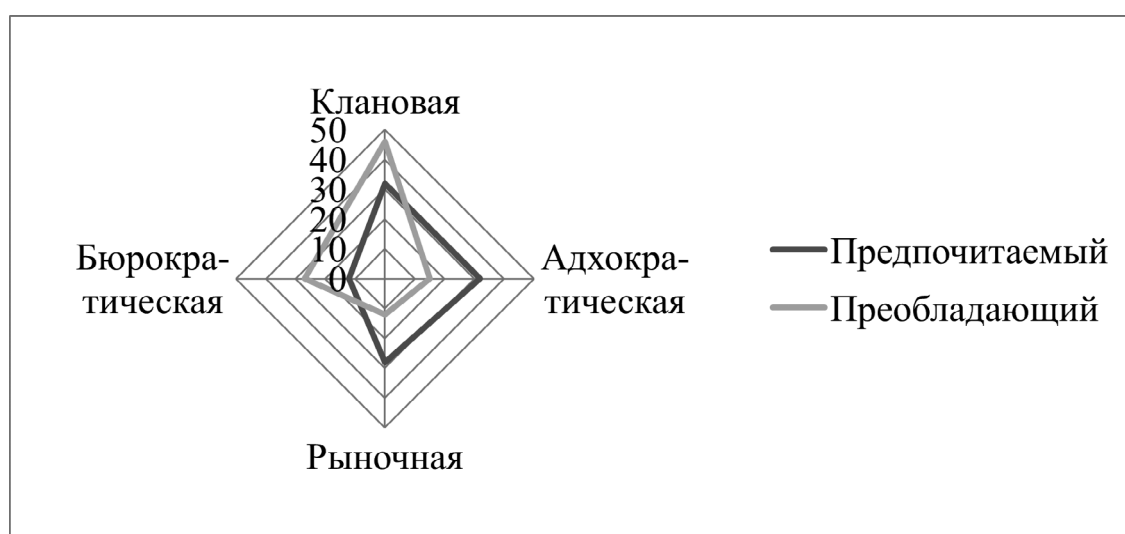


Рис. 2. Профили корпоративной культуры, согласно анкетированию среднего и младшего медицинского персонала больницы

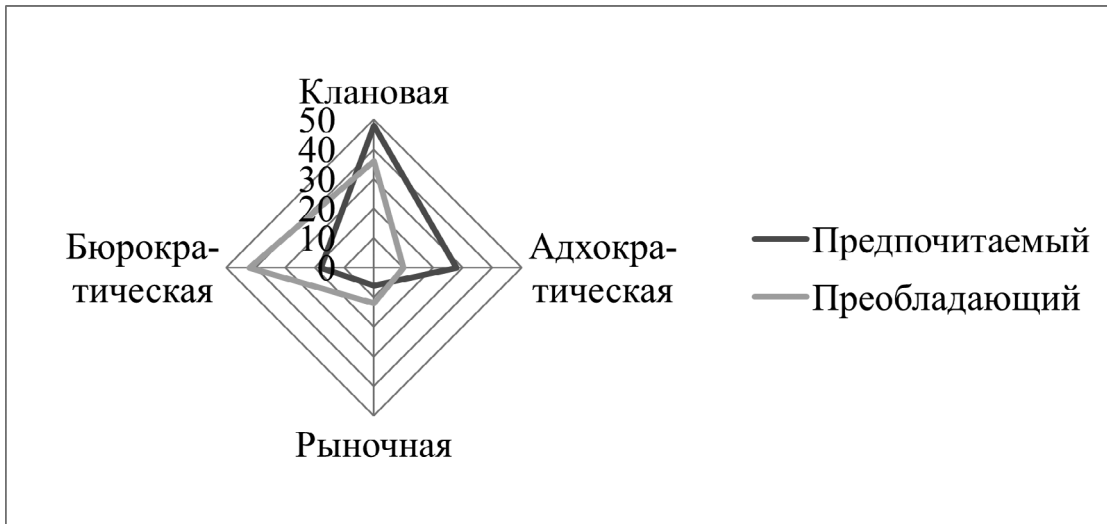


Рис. 3. Профили корпоративной культуры, согласно анкетированию врачей больницы

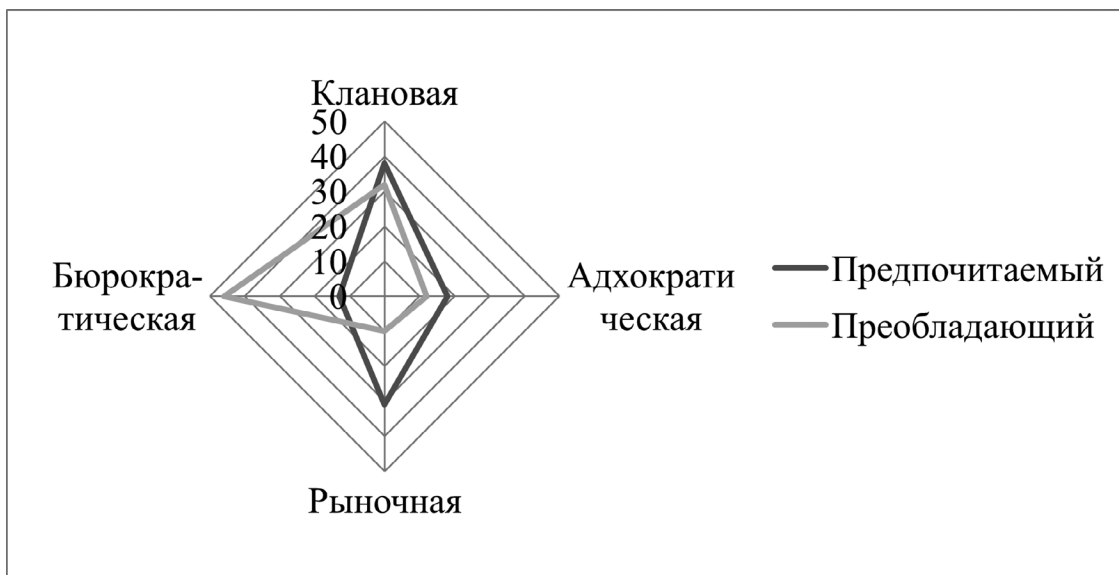


Рис. 4. Профили корпоративной культуры, согласно анкетированию молодых специалистов больницы

Обработка данных опроса показала, что персонал крупнейшего лечебно-профилактического учреждения г. Вологды характеризует медицинскую корпоративную культуру в большей степени как бюрократическую, с проявлением признаков клановой. Это значит, что в чистом виде профили культуры не представлены. При этом определяются предпочтительные компоненты кланового типа. А рыночный и адхократический типы культуры признаются, но в меньшей сте-

пени. Следует отметить, что признаки адхократической культуры и рыночной более всего отмечают врачи и молодые специалисты, которые желают работать в условиях так называемой гибкой культуры, где нет четкой иерархии, бюрократизма, формализма. Для молодых специалистов, для нового поколения очень важно, чтобы руководитель имел качества лидера-новатора, а работа приносила бы результат — приобретение не только профессионального опыта, но и ощутимой

материальной поддержки. В лечебно-профилактическом учреждении различие между фактическим и желаемым типом культуры составляет всего 4 %. Однако сотрудники сохраняют позитивные ценностные установки иерархической, или бюрократической, корпоративной культуры во взаимоотношениях как внутри структурного подразделения, так и с другим подразделением, а также с административно-управленческим персоналом.

Список литературы и источников

1. **Бурова А. В.** Опросный метод в исследовании корпоративной культуры // Современная экономика и управление: подходы, концепции, модели: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 01 февр. 2016). Саратов: Саратовский соц.-экон. ин-т (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2016. С. 120—121. EDN: VUNBNB.
2. **Камерон К. С., Куинн Р. Э.** Диагностика и изменение организационной культуры / [пер. с англ. А. Токарева; под науч. ред. И. В. Андреевой]. СПб.: Питер, 2001. 310 с.: ил., табл.
3. **Колесников А. В.** Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2023. 167 с. (Высшее образование).
4. **Шейн Э. Г.** Организационная культура и лидерство / [пер. с англ. И. Малкова]. 4-е изд. СПб.: Питер, 2013. 352 с.: ил. (Классика МВА).

References

1. Burova A. V. "Questionnaire Method in Research on Corporate Culture". *Sovremennaya ekonomika i upravleniye: podkhody, kontseptsii, modeli: materialy II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf.* (Saratov, 01 fevr. 2016). Saratov: Saratov

- Socio-Economic Institute (branch) of PRUE, 2016. 120—121. (In Russian). EDN: VUNBNB.
2. Cameron Kim S., Quinn Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. N. p.: Wiley, 1999. 221 p. Jossey Bass Business & Management.
3. Kolesnikov A. V. *Corporate Culture: textbook and practical course for universities*. Moscow: Yurayt, 2023. 167 p. (In Russian). Vyssheye obrazovaniye.
4. Schein Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. Cambridge, MA: Jossey-Bass, 2010. 464 p.

Информация об авторах

Петрова Екатерина Андреевна — магистрант кафедры человеческого капитала и управления персоналом, Российский государственный социальный университет (Россия, 129226, Москва, ул. Вильгельма Пика, д. 4, стр. 1).

Сытник Александра Александровна — доктор экономических наук, доцент кафедры человеческого капитала и управления персоналом, Российский государственный социальный университет (Россия, 129226, Москва, ул. Вильгельма Пика, д. 4, стр. 1).

Information about the authors

Ekaterina A. Petrova — Master's student at the Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University (Russia, 129226, Moscow, Wilhelm Peek str., 4, bld. 1).

Alexandra A. Sytnik — Dr. of Economics, Assoc. Prof. at the Department of Human Capital and Personnel Management, Russian State Social University (Russia, 129226, Moscow, Wilhelm Peek str., 4, bld. 1).

Статья поступила в редакцию 27.07.2023.

The article was submitted 27.07.2023.