

DOI: <https://doi.org/10.22263/2312-4156.2023.3.103>

## Наличие корпоративной культуры в учреждениях здравоохранения – необходимое условие современного лечебно-диагностического процесса

**Д.В. Чередниченко**

Минский научно-практический центр хирургии, трансплантологии и гематологии, г. Минск, Республика Беларусь

Вестник ВГМУ. – 2023. – Том 22, №3. – С. 103-108.

## The presence of a corporate culture in healthcare institutions as a necessary condition for the modern medical and diagnostic process

**D.V. Cherednichenko**

Minsk Scientific and Practical Center of Surgery, Transplantation and Hematology, Minsk, Republic of Belarus

Vestnik VGMU. 2023;22(3):103-108.

---

### Резюме.

В статье рассматривается корпоративная культура как существенный ресурс медицинской организации. Анализируются ее составляющие, дан исторический анализ этапов познания организационной культуры. Описаны ее типы, уровни, функции.

Подчеркнуто, что на первом уровне видимые особенности культуры легко обнаружить. Это язык, форма приветствия, внешний вид, рабочее место, символика, ритуалы и церемонии, принятые в учреждении. Второй уровень более глубокий. На этом уровне изучаются ценности, верования и убеждения, миссия и цели. Третий уровень описывает неосознаваемые коллективом предположения и установки, которые влияют на поведение людей: ментальность, культурные традиции, отношение к человеку и своей деятельности, влияние религиозных взглядов на организационное поведение, понимание себя и организации во временном пространстве.

Определены типы корпоративной культуры, которые зависят от особенностей, присущих ключевым менеджерам и экспертам. Особенно такие параметры, как индивидуализм – коллективизм, дистанция власти, отношение к неопределенности будущего, мужественность – женственность по признаку специфики гендерных отношений. Существуют также культура принадлежности, культура доминирования, культура регламента, культура успеха, культура согласия, культура синтеза. Доказано, что корпоративная культура формирует определенный имидж организации и ее стратегию развития. В работе уделено внимание также таким определениям, как «миссия», «цели» и «задачи» в отношении функционирования учреждений здравоохранения.

Обосновывается вывод о том, что морально-психологический климат в учреждении здравоохранения оказывает непосредственное влияние на качество оказания медицинской помощи и на инновационную деятельность медицинской организации.

*Ключевые слова:* культура, организационная (корпоративная) культура, миссия учреждения здравоохранения, компетенции медицинского персонала, мотивация, морально-психологический климат.

### Abstract.

The article deals with a corporate culture as a significant resource of medical institutions. Its components are analyzed, a historical analysis of the stages of organizational culture knowledge has been made. Its types, levels and functions have been described.

It has been emphasized, that at the first level visible features of culture are easy to detect. They are language, form of greeting, appearance, workplace, symbolism, rituals and ceremonies, accepted in the institution. The second level is deeper. At this level values, beliefs, convictions, mission and goals are studied. The third level describes collective unconscious assumptions and psychological attitudes that affect a person's behavior: mentality, cultural traditions, attitude

towards another person and his/her own activity, impact of religious views on organizational behavior, understanding of his/her personality and organization in time space.

The types of corporate culture that depend on the features characteristic of key managers and experts have been determined, such parameters as individualism – collectivism, power distance, attitude towards uncertainty about the future, masculinity – femininity on the basis of the specifics of gender relations being the main ones. Culture of belonging, culture of dominance, culture of regulations, culture of success, culture of agreement, culture of synthesis also exist. Corporate culture has been proved to form a certain image of the organization and its development strategy.

In this paper attention is also paid to such definitions as «mission», «goals», tasks» in relation to the functioning of healthcare institutions. The conclusion is substantiated that the moral and psychological climate in a healthcare institution has a direct impact on the quality of medical care and innovative activity of a medical organization.

*Keywords: culture, organizational (corporate) culture, mission of a healthcare institution, competencies of medical personnel, motivation, moral and psychological climate.*

## Введение

В последние годы вопросы корпоративной культуры организаций, в том числе медицинских, привлекают пристальное внимание менеджеров (управленцев) [1-7].

Наличие корпоративной культуры в организации рассматривается как значимый стратегический инструмент, позволяющий сформировать коллектив, ориентировать людей на цели и результаты медицинской деятельности, мобилизовать инициативу, мотивировать качество оказания медицинской помощи [3, 8]. В условиях оптимизации деятельности системы здравоохранения управленческие кадры испытывают определенные трудности, связанные с формированием и развитием корпоративной культуры медицинских организаций [8].

Многие исследователи отмечают, что современная медицинская культура все больше интегрируется в целостную систему мировой медицинской культуры, сохраняя при этом специфические особенности во всех своих конкретных формах – от профессиональной до индивидуальной [6, 8-11].

Целью данной работы стал анализ многокомпонентного характера корпоративной культуры посредством проработки литературных источников по данной проблематике и формулированием выводов на основании полученных результатов.

Культура является особым социальным механизмом, накапливающим знания и навыки поведения людей, выполняющим задачи идентификации и стабилизации любой стандартной и нестандартной ситуации в организации [6, 7, 12, 13].

Впервые термин «корпоративная культура» был использован немецким фельдмаршалом

Мольтке в XIX веке при составлении правил поведения офицерской «корпорации» [14].

Первые научные исследования в области корпоративной культуры были проведены в 30-х годах XX века в США группой исследователей под руководством Э. Мэйо. В ходе реализации проекта определено влияние психологических и социальных факторов на повышение производительности труда [7, 14, 15].

Эдгар Шейн был в числе первых американских исследователей, который в 1986 году обосновал строение организационной культуры и предложил ее трехуровневую модель. Часто ее сравнивают с феноменом «айсберга», поскольку внешне мы наблюдаем только незначительную часть организационной культуры, при этом ее глубинные основы скрыты в самой организации и не очевидны на первый взгляд. Трехуровневая модель состоит из поверхностного, внутреннего и глубинного уровней [16]. Э.Шейн предлагает описывать структуру корпоративной культуры организации по нескольким уровням. При этом поверхностный уровень представляет объективную культуру, а подповерхностный и глубинный субъективную культуру.

На первом (поверхностном) уровне – это язык, форма приветствия, внешний вид, рабочее место, символика, ритуалы и церемонии, принятые в организации. Заметим, что без знания более глубоких уровней сложно дать комплексную оценку корпоративной культуре организации в целом [16].

Второй уровень (подповерхностный) – более глубокий. В ходе его реализации изучаются ценности, верования и убеждения, миссия и цели, разделяемые всеми членами организации во взаимосвязи с отражением этих ценностей с элемен-

тами первого уровня. Ценности второго уровня выполняют функцию внутреннего регулирования поведения членов организации, поскольку поведение сотрудников может не отвечать заявленным ценностям.

Третий (глубинный) уровень описывает неосознаваемые членами коллектива предположения и установки, которые направляют поведение людей. Это ментальность, культурные традиции, отношение к человеку и своей деятельности, влияние религиозных взглядов на организационное поведение, понимание себя и организации во временном пространстве [11].

Автор [16] дает определение культуре как набору базовых представлений, которые определяют, на что именно необходимо обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Значимое влияние на базовые представления оказывает национальная культура [16].

Согласно Герту Хофштеду культура организаций представляет собой коллективный образ мыслей и поведенческих реакций, которые отличают одну организацию от другой. Для отнесения корпоративной культуры к какому-либо типу Г. Хофшted [11] выделяет несколько параметров, применяя которые, можно определить тип корпоративной культуры с учетом особенностей управления организацией. Так, согласно мнению Г.Хофштеда, тип корпоративной культуры зависит от особенностей, присущих ключевым менеджерам и экспертам. Он описывает такие параметры, как: «...индивидуализм – коллективизм. На шкале индивидуализации и коллективизма крайние значения – «абсолютное подчинение существующим интересам коллектива» и «превосходство личных интересов над коллективными». Параметр указывает на тесноту связей между сотрудниками, их готовность к совместной работе для достижения единой цели.

Дистанция власти. Указывает на степень неравенства и влияния при принятии важных решений. Отношение к неопределенности будущего. Чем нейтральнее отношение к неопределенности будущего в социуме, тем проще сотрудники компании переносят ситуации, связанные с определенными рисками.

Мужественность – женственность. Демонстрирует устоявшиеся в определенной культуре социальные роли для представителей разных полов. Это оказывает существенное влияние на

восприятие сотрудника как представителя определенной профессии и эффективность его работы. Временной горизонт ориентации на будущее. Для стабильных и перспективных проектов характерны далеко идущие планы с четким расчетом рисков и возможных успехов. Тогда как нестабильные компании больше ориентированы на сиюминутную прибыль...».

Применяя подходы, предложенные Хофшtedом Г., управленцы «...получают возможность оценить разновидность сформированных в коллективе отношений, перспективы сотрудничества с партнерами из разных стран и грамотно спланировать стратегию развития...» [10, 11].

Исследования в области корпоративной культуры, выполненные Д.Э. Беком и соавт. (2010), позволили сформировать и описать новые типы культур организации [17].

Важным выводом, сделанным авторами в результате исследования, следует считать указание на то, что тип сложившейся культуры организации напрямую зависит от этапа развития компании (становление, развитие, функционирование). И это, в конечном итоге, определяет ценность компании для каждого ее сотрудника.

Согласно теории Бека Д.Э. и соавт., существуют следующие типы корпоративной культуры: «...культура принадлежности (коллектив – единая семья, где на первое место ставят комфорт психологического климата);

– культура доминирования (в приоритете сила и власть, данная лидером);

– культура регламента (в основе – нормы и правила, для принятия решения требуется целая цепочка согласований, что создает бюрократические проблемы);

– культура успеха (основная ценность – результат, в почете те, кому удастся добиться успеха, демонстрируя высокие показатели и эффективную работу);

– культура согласия (основа – идея синергии, а главная ценность – способность сотрудников достигать консенсуса при решении важных вопросов);

– культура синтеза (сотрудники оценивают с позиций профессионализма и креативности подхода к решению поставленной задачи, умения работать в команде)...».

Сформированная корпоративная этика и корпоративная культура, с одной стороны, отражают процессы, протекающие внутри коллектива, с другой – связаны со стратегиями развития, сфор-

мулированными и утвержденными руководством [10, 11, 17].

Корпоративная культура 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 [9].

Корпоративная культура объединяет сотрудников организации, побуждает их следовать миссии организации, достигать ее единых целей и выполнять задачи.

В менеджменте общепризнанным является утверждение, что процесс определения стратегии компании должен начинаться с формулирования ее миссии. Миссия организации включает в себя краткое описание деятельности, основную общую цель и четко сформулированную причину самого ее существования [1].

Существует широкое и узкое понимание миссии. Широкий подход заключается в стремлении обеспечить максимальный стратегический потенциал и гибкость; определяет миссию в общих терминах и избегает жесткой привязки стратегии компании к какой-либо ограниченной номенклатуре производимой продукции или услуги, группе потребителей или управленческой технологии. К достоинствам широкого подхода следует отнести достижение стратегических преимуществ за счет широкого ассортимента предлагаемой продукции, ориентации на многочисленные сегменты рынка и группы потребителей, гибкость в управлении и изменениях. Недостатком подхода является фактически деспециализация,

размывание рыночного фокуса и имиджа компании, падение эффективности управления из-за неопределенности и организационной нестабильности. Узкий подход, с одной стороны, позволяет избежать ряда недостатков, присущих широкому подходу, т.к. повышает эффективность за счет специализации, делает более определенными рыночную и потребительскую ориентации предприятия, но, с другой стороны, сужает перспективы развития только рамками имеющейся специализации и снижает гибкость реакции предприятия на рыночную ситуацию, возможность производства непрофильной продукции, обслуживания новых клиентов [1].

Миссия выполняет две важнейшие функции – внешнюю и внутреннюю. Внешняя функция миссии заключается в предоставлении субъектам внешней среды объективной информации о философии и предназначении организации; средствах, которые она использует в своей деятельности; ресурсах, которыми располагает; имидже, который формирует; нравственности, которой придерживается; коммуникативных средствах, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями. Внутренняя функция миссии – способствовать единению и сплоченности организации, сопряжению целей предприятия и целей сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии предприятия [18].

Цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным в процессе ее деятельности [2].

Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые – заставляют предпринимать усилия, что необходимо сделать сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе. Как правило, когда предстоит выбор между достижением долгосрочных или краткосрочных целей, преимущество должны иметь долгосрочные цели [5].

Наиболее значимыми характеристиками корпоративной культуры организации являются: стиль управления, методы совместной деятельности работников, система организационных коммуникаций, отношение к полномочиям и ответственности, деловая этика и деловой этикет,

традиции организации, корпоративные нормы и стандарты поведения (требования к рабочему месту, работе с документацией и базами данных, уровню профессиональной квалификации и обучению, поведению в конфликтных ситуациях, отношению к коллегам и пациентам и пр.) [4, 13].

Необходимость наличия устойчивой корпоративной культуры в учреждениях здравоохранения продиктовано особенностями работы персонала, в первую очередь, медицинского.

Труд работников здравоохранения характеризуется высокой степенью напряженности, ответственности, обязательным наличием целого ряда компетенций (профессиональных, коммуникативных, этико-деонтологических, правовых). Врачи и медицинские сестры обязаны постоянно повышать свой уровень компетентности, передавать опыт молодым, начинающим работу, коллегам (наставничество); принимать мгновенные решения в экстренных ситуациях, нередко идти на обоснованный риск; планировать свою работу и предусматривать возможность ее корректировки с учетом изменившихся обстоятельств.

Наличие в организациях высокотехнологичного оборудования, дающего возможность выполнять вмешательства на современном уровне, требует особой осторожности, ответственности и оптимальности при его использовании. Только команда компетентных профессионалов способна справиться с серьезными задачами, стоящими перед ними.

### Заключение

Качество оказания медицинской помощи напрямую зависит от морально-психологического климата в организации здравоохранения. Сплоченный общностью целей и задач коллектив, имеющий собственные традиции, ритуалы, идеологию, налаженный механизм материального и нематериального стимулирования, в котором каждый работник уверен в оказании помощи и поддержке со стороны коллег; руководимый сильным, уверенным, харизматичным и высокопрофессиональным лидером. В таком коллективе редко возникают деструктивные конфликты, уровень напряженности и тревожности сотрудников невысокий, степень стрессоустойчивости адекватная и, как следствие, низкие показатели эмоционального выгорания. Все вышесказанное создает внутреннюю высокую культуру учреждения здравоохранения и заслуженный имидж среди населения.

### Литература

1. Антонов, В. Маркетинг. Специальные выпуски. Общий менеджмент : (учеб. пособие) / В. Антонов, Г. Серебрякова. Москва : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2006. 112 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Экономика, 2006. 670 с.
3. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. Москва : ФОРУМ-ИНФРА-М, 2009. 352 с.
4. Занковский, А. Н. Организационное лидерство в пространстве организационной культуры / А. Н. Занковский // Изв. Рос. гос. пед. ун-та им. А. И. Герцена. 2012. № 145. С. 72–81.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
6. Hogg, M. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink / M. Hogg, S. Hains // Eur. J. Soc. Psychol. 1998. Vol. 28, N 3. P. 323–341.
7. Pfeffer, J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations / J. Pfeffer. Boston : Massachusetts, 1992. 404 p.
8. Влияние деловой этики менеджмента на развитие организационной культуры медицинской организации / Е. П. Жаворонков [и др.] // Медицина и образование в Сибири. 2013. № 3. С. 17–21.
9. Задворная, О. Л. Формирование и развитие корпоративной культуры медицинских организаций / О. Л. Задворная, В. А. Алексеев, К. Н. Борисов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. Т. 7, № 3. С. 142–149.
10. Палевская, С. А. Классификация типов корпоративной культуры организации (исторические аспекты) / С. А. Палевская, М. В. Боброва // Бюл. Нац. науч.-исслед. ин-та обществ. здоровья им. Н. А. Семашко. 2019. № 3/4. С. 65–77.
11. Hofstede, G. Cultures and Organizations: Software of the Mind / G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
12. Жуков, Е. А. Концептуальные основы эффективной социально-экономической политики государства / Е. А. Жуков // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2016. № 1. С. 136–140.
13. Корпоративная культура и лидерство : пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. 160 с.
14. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; под науч. ред. И. В. Андреевой. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 320 с.
15. Слинкова, О. К. Управление организационной культурой / О. К. Слинкова, Е. Г. Грудистова // Вестн. Южно-Урал. гос. ун-та. 2009. № 21. С. 64–74.
16. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; под науч. ред. В. А. Спивака. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 336 с.
17. Бек, Д. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д. Бек, К. Кован. Москва : Best Business Books, 2010. 424 с.
18. Хангер, Дж. Д. Основы стратегического менеджмента / Дж. Д. Хангер, Т. Л. Уилен. 4-е изд. Москва : Юнити-Дана, 2008. 320 с.

Поступила 13.05.2023 г.

Принята в печать 12.06.2023 г.

## References

1. Antonov V, Serebryakova G. Marketing. Special issues. General Management: (uchebn. posobie). Moscow, RF: Tsentr marketingovykh issledovaniy i menedzhmenta, 2006; 112 p. (In Russ.)
2. Vikhanskiy OS, Naumov AI. Management: uchebnik. 4-e izd, pererab. i dop. Moscow, RF: Ekonomist"; 2006. 670 p. (In Russ.)
3. Volkogonova OD, Zub AT. Managerial Psychology. Moscow, RF: FORUM-INFRA-M; 2009. 352 c. (In Russ.)
4. Zankovskiy AN. Organizational leadership in the space of organizational culture. Izv Ros Gos Ped Un-ta im AI Gertsena. 2012;(145):72-81. (In Russ.)
5. Tompson AA, Striklend ADzh; Zaytsev LG, Sokolova MI, red. Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation: uchebnik dlya vuzov. Moskva, RF: Banki i birzhi: YuNITI; 1998. 576 p. (In Russ.)
6. Hogg M, Hains S. Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink. Eur J Soc Psychol. 1998;28(3):323-41. doi: 10.1002/(SICI)1099-0992(199805/06)28:3<323::AID-EJSP854>3.0.CO;2-Y.
7. Pfeffer J. Managing with Power Politics and Influence in Organizations. Boston: Massachusetts; 1992. 404 p.
8. Zhavoronkov EP, Kim YuO, Kulikova NV, Nikolaeva TG. Influence of Business Management Ethics on the Development of Organizational Culture in a Medical Organization. Meditsina Obrazovanie Sibiri. 2013;(3):17-21. (In Russ.)
9. Zadornaya OL, Alekseev VA, Borisov KN. Formation and development of corporate culture of medical organizations. MIR Modernizatsiya Innovatsii Razvitie. 2016;7(3):142-9. doi:10.18184/2079-4665.2016.7.3.142.149. (In Russ.)
10. Palevskaya SA, Bobrova MV. Classification of types of corporate culture of the organization (historical aspects). Byul Nats Nauch-issled In-ta Obshchestv Zdorov'ya im NA Semashko. 2019;(3-4):65-77. (In Russ.)
11. Hofstede G, Hofstede GJ, Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill; 2010. 576 p.
12. Zhukov EA. The conceptual foundations of an effective socio-economic policy of the state. MIR Modernizatsiya Innovatsii Razvitie. 2016;(1):136-40. (In Russ.)
13. Corporate Culture and Leadership: per s angl. Moscow, RF: Al'pina Biznes Buks; 2008. 160 p. (In Russ.)
14. Kameron K, Kuinn R; Andreeva IV, red. Diagnosing and changing organizational culture. St. Petersburg, RF: Piter; 2001. 320 p. (In Russ.)
15. Slinkova OK, Grudistova EG. Organizational culture management. Vestn Yuzhno-Ural Gos Un-ta. 2009;(21):64-74. (In Russ.)
16. Sheyn E, Spivak VA, red. Organizational Culture and Leadership. St. Petersburg, RF: Piter; 2002. 336 p. (In Russ.)
17. Bek D, Kovan K. Spiral Dynamics: Managing Values, Leadership, and Change in the 21st Century. Moscow, RF: Best Business Books; 2010. 424 p. (In Russ.)
18. Khanger DzhD, Uilen TL. Fundamentals of strategic management. 4-e izd. Moskva, RF: Yuniti-Dana; 2008. 320 p. (In Russ.)

*Submitted 13.05.2023*

*Accepted 12.06.2023*

### Сведения об авторах:

Д.В. Чередниченко – врач-организатор здравоохранения, зам. директора по медицинской экспертизе и реабилитации, Минский научно-практический центр хирургии, трансплантологии и гематологии, e-mail: zmicer75@yandex.by – Чередниченко Дмитрий Владимирович.

### Information about authors:

D.V. Cherednichenko – doctor-organizer of healthcare, deputy director for medical expertise and rehabilitation, Minsk Scientific and Practical Center of Surgery, Transplantation and Hematology, e-mail: zmicer75@yandex.by – Dmitry V. Cherednichenko.