

АНАЛИЗ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МЕДИЦИНСКОМ БИЗНЕСЕ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТИТАНМЕД» г. ПЕНЗЫ

Аннотация.

Актуальность и цели. Вопросы корпоративной культуры организаций, в том числе и медицинской, стали чаще привлекать внимание профессионалов в области управления медицинским бизнесом. Культура организации является мощным стратегическим инструментом, который позволяет формировать нужный коллектив, ориентируя его на цели и результаты фирмы. Цель исследования заключается в разработке мероприятий и рекомендаций для совершенствования корпоративной культуры в ООО «Титанмед» г. Пензы.

Материалы и методы. Данное исследование было выполнено с помощью прямого наблюдения, интервью, аналитического метода исследования, а при его проведении использовались литературный обзор и данные из официальных источников.

Результаты. В ходе исследования были получены данные по состоянию корпоративной культуры ООО «Титанмед» г. Пензы. Они свидетельствуют о необходимости разработки рекомендаций по совершенствованию корпоративной культуры и внедрению их в деятельность компании.

Выводы. В настоящее время большинство руководителей организаций осознают, что применение корпоративной культуры в управлении ведет к повышению конкурентоспособности их компаний. Основное условие существования корпоративной культуры – это разделение ее ценностей сотрудниками для движения в одном направлении, что дает преимущество в управлении компанией и способствует повышению эффективности ее деятельности. Главная цель корпоративной культуры – обеспечить высокую прибыльность компании путем совершенствования управления человеческими ресурсами (обеспечение лояльности сотрудников к руководству, воспитание у них отношения к предприятию как к своему дому). С помощью сильной корпоративной культуры организация становится дружной семьей, а каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наиболее выгодным образом послужат благу компании. Кроме того, эффективная корпоративная культура характеризуется слаженностью действий, взаимодействием сотрудников ради общей цели, удовлетворением своей работой и гордостью за ее результаты, а также преданностью компании и готовностью соответствовать ее высоким стандартам, высокому качеству труда, быстрой адаптации к переменам, вызванным окружающей средой, как внешней, так и внутренней. Исследование помогло выявить критические моменты в корпоративной культуре ООО «Титанмед» г. Пензы и разработать рекомендации, которые помогут не перейти компании в кризисное состояние.

Ключевые слова: организация, корпоративная культура, управление человеческими ресурсами.

ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE IN MEDICAL BUSINESS AND RECOMMENDATIONS FOR ITS IMPROVEMENT ON THE EXAMPLE OF LLC “TITANMED” PENZA

Abstract.

Background. Issues of corporate culture of organizations, including medical, began to attract more attention of professionals in the field of medical business management. The culture of the organization is a powerful strategic tool that allows you to form the right team, focusing it on the goals and results of the company. The purpose of the study is to develop measures and recommendations for improving the corporate culture in the company “Titanmed” in Penza.

Materials and methods. This study was carried out, using direct observations, interviews, analytical research method in this study used literature review and data from official sources.

Results. The study data were obtained as the corporate culture, “Titanmed” in Penza. They testify about necessity of development of recommendations for improving corporate culture and introducing them to the activity of “Titanmed”.

Conclusions. At present, most managers of organizations realize that the use of corporate culture in management leads to increased competitiveness of their companies. The main condition for the existence of a corporate culture is the division of its values by employees to move in one direction, it gives an advantage in the management of the company, and contributes to the efficiency of activities. The main goal of the corporate culture is to ensure high profitability of the company by improving human resources management – ensuring employee loyalty to management, education of employees’ attitude to the enterprise as to their home. With the help of a strong corporate culture, the organization becomes a big family, each employee takes only those actions that will best serve the good of the company. In addition, an effective corporate culture is characterized by coherence, interaction of employees for a common goal, satisfaction with their work and pride in its results, as well as loyalty to the company and willingness to meet its high standards, high quality work, rapid adaptation to changes caused by the environment, both external and internal. This study helped to identify critical moments in the corporate culture, “Titanmed” in Penza, and to develop recommendations, which would help to move companies into a crisis state.

Keywords: organization, corporate culture, human resource management.

Введение

Корпоративная культура проявляется во всех аспектах деятельности отдельного предпринимателя или целого предприятия. Это может быть внешний вид персонала, одежда, отношение к клиенту, чистота помещений, дизайн и стиль делового общения, атмосфера доверия или недоброжелательства. Корпоративная культура одних компаний вызывает желание сотрудничать или работать в таких организациях, культура же других может вызвать противоположные чувства, такие как неприятие и антипатию.

Все вышеперечисленные внешние проявления корпоративной культуры являются следствием тех ценностей и установок, которые составляют основу мировоззрения данной компании.

Задача высшего менеджмента – стремиться сделать сотрудников компании единой командой, объединенной общими ценностями, профессиональной этикой и культурой. С этой целью владельцы компании и ее высший менеджмент строят «государство в государстве», т.е. формируют определенный образ организации в сознании окружающих и собственного персонала. Для компании разрабатывается собственная атрибутика: логотип, слоган, фирменный стиль, цвет, корпоративный кодекс, свод правил, штрафов, санкций. Персонал воспитывается в духе патриотизма и преданности компании. Другими словами, руководство организации формирует собственную идентичность и индивидуальность коллектива компании, задает эталонное поведение, вводит регламентирующие и нормирующие предписания, поддерживающие установленный порядок.

Формирование команды единомышленников под эгидой определенного свода моральных правил – очень древняя традиция. Религиозные, военные, профессиональные и прочие организации используют этот принцип в качестве идеологической скрепы и выработки единообразного мышления с незапамятных времен. Десять заповедей Ветхого Завета, самурайский кодекс Бусидо, профессиональный кодекс врачей и клятва Гиппократа – яркие примеры объединения единомышленников, признающих единые нормы и установки, вводимые формальными или неформальными правилами [1].

Формирование и анализ корпоративной культуры организации

Формирование корпоративной культуры – очень сложный и длительный системный процесс. Формирование корпоративной культуры организации методом системного подхода позволяет выделить основные направления корпоративной культуры организации:

1. Формирование миссии организации.
2. Постановка цели организации.
3. Выявление основных базовых ценностей.
4. Создание стандартов поведения членов организации исходя из базовых ценностей.
5. Создание традиций и символики, отражающих миссию, цели, ценности и стандарты поведения компании [2, с. 254–276].

Вышеперечисленные шаги и их результаты описываются в корпоративном кодексе. Этот документ необходим в ситуациях при приеме на работу и при адаптации новых сотрудников; он сразу позволяет понять, насколько потенциальный сотрудник разделяет ценности организации.

Формирование корпоративной культуры, как процесс стратегических изменений (по Курту Левину), проходит последовательно и в несколько этапов:

- «размораживание» существующей корпоративной культуры;
- диагностика и исследование;
- планирование и осуществление необходимых изменений;
- «движение»;
- «замораживание»;
- закрепление результата [3].

Существует множество типов корпоративной культуры. Для исследования были выбраны следующие ее классификации.

Т. Е. Дейл и А. А. Кеннеди выделили четыре главных типа корпоративной культуры на основе анализа таких параметров, как уровень риска и скорость получения обратной связи [4]:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи. В основном это индивидуалисты, они постоянно рискуют, при этом получают обратную связь довольно быстро, независимо от того, верны их действия или нет.

2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Риск сотрудников невысок, они мотивированы на интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Все определяет клиент. Суть культуры – обслуживание клиента, стремление ему угодить. Важен не отдельный сотрудник, а команда в целом.

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи. Риски очень высокие, инвестиции предельно высокие, обратная связь очень медленная, процесс принятия решений довольно длительный. Долговременная перспектива и жизнестойчивость – характерные черты предприятий с данным типом культуры. Циклы принятия решений часто занимают годы.

4. Культура низкого риска и медленной обратной связи. Риск достаточно небольшой, обратная связь небыстрая, внимание работников и высшего менеджмента концентрируется на деталях, расчете степени риска, техническом совершенстве. Большое внимание уделяется регистрации и подшивке документов, памятным запискам, записям и техническим усовершенствованиям.

Уильям Оучи, крупнейший американский специалист по проблеме менеджмента, предложил вариант типологии корпоративной культуры, который базируется на различиях в регуляции отношений и взаимодействиях [5, с. 432]:

1. Рыночная культура. Основана на стоимостных отношениях. И руководство, и работники ориентированы на рентабельность. Эффективность определяется по стоимостным показателям, непосредственно связанным с издержками производства. Концентрация внимания – на снижении издержек производства. Эффективность рыночных механизмов позволяет данным предприятиям функционировать длительное время.

2. Бюрократическая культура. Основана на системе власти, которая регламентирует всю деятельность предприятия в виде правил, процедур и инструкций. Компетентность – как источник власти. Этот тип культуры эффективен в хорошо прогнозируемых, стабильных ситуациях, при возрастании неопределенности ее эффективность снижается.

3. Клановая культура. Данный тип культуры рассматривается как дополнение к вышеперечисленным культурам. Клановая культура может присутствовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой всеми системы ценностей, которая создается самой организацией. Ценности не регламентируют действия, а лишь дают направление, и это создает свободу поведения, что позволяет адаптироваться к изменяющимся условиям.

По мнению Майкла Бурке, корпоративная культура подразделяется на восемь типов. Параметрами для ее анализа являются:

- размер и структура организации;
- взаимодействие с внешней средой;
- мотивация персонала [6].

1. Культура «оранжереи». Изменениями внешней среды не интересуется, имеет бюрократическую систему, мотивация слабая. Свойственна для государственных предприятий.

2. Культура «собирателей колосков». Стратегия зависит от ситуации. Как правило, это мелкие и средние организации, функции которых расплывчаты, структура архаична, мотивация слабая. Основа системы ценностей – уважение к руководству.

3. Культура «огорода». Свойственно стремление сохранить доминирующие позиции в соответствии со своими принципами на традиционном рынке при использовании уже известных, апробированных моделей и внесении в них незначительных корректив. Структура организации пирамидальная, уровень мотивации довольно низкий.

4. Культура «французского сада». Свойственно стремление сохранить на традиционном рынке доминирующие позиции. Как правило, встречается на больших предприятиях, свойственна бюрократическая система, мотивация относительно высокая. Немного измененный вариант культуры «огорода».

5. Культура «крупных плантаций». Характерна постоянная адаптация к изменениям в окружении. Свойственна большим предприятиям, имеющим три–четыре иерархических уровня. Достаточно высокий уровень мотивации, гибкость персонала поощряется.

6. Культура «лианы». Здесь каждый работник ориентируется на требования рынка. Управленческий аппарат сокращен до минимума, мотивация высокая, широко используется информатика.

7. Модель «косяка рыб». Идет ориентация на изменения рынка, уровень мотивации очень высокий, характерна маневренность и гибкость. В соответствии с изменениями рынка структура организации изменяется. Интеллектуальная гибкость персонала является основным требованием.

8. Культура «кочующей орхидеи». Подразумевает переход исчерпывающих возможностей одного рынка к другому. Структура постоянно меняется, количество работников ограничено, относительно низкий уровень мотивации. Предложить единственный в своем роде товар – главная цель.

Корпоративная культура проходит через все уровни управления в организации, играет важнейшую роль в принятии управленческих решений, профессиональном взаимодействии, координации действий.

Состояние корпоративной культуры ООО «Титанмед» г. Пензы

Общая характеристика деятельности

Компания ООО «Титанмед» занимается производством и поставкой изделий медицинского назначения для травматологии, ортопедии и нейрохирургии. Центральный офис и склад продукции находятся в г. Москве, штат составляет более 50 человек. Компания представлена филиалами в таких городах, как Саратов, Саранск, Пенза, Астрахань, Санкт-Петербург, Волгоград, Воронеж, Калининград, Йошкар-Ола, Самара, Тула, Тверь, Нижний Новгород. Помимо имеющихся филиалов, компания имеет дистрибьюторов в городах: Барнаул, Ростов-на-Дону, Челябинск, Ульяновск, Ставрополь, Уфа, Казань, Южно-Сахалинск, Улан-Уде, Томск, Ярославль, Кострома.

В 2016 г. ООО «Титанмед» подписывает соглашение о локализации производства продукции Naton Medical Group (КНР) на базе технопарка «Рамеев» в г. Пензе.

В 2017 г. ООО «Титанмед» становится резидентом Технопарка «Рамев», дополнительный офис открывается в г. Пензе по месту организации производства продукции [7] (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура ООО «Титанмед». СЗФО – Северо-Западный федеральный округ; ПФО – Приволжский федеральный округ; ЦФО – Центральный федеральный округ

Положение на рынке в г. Пензе, основные конкуренты

ООО «Титанмед» занимает лидирующие позиции в г. Пензе среди поставщиков изделий медицинского назначения для травматологии, ортопедии и нейрохирургии (рис. 2).

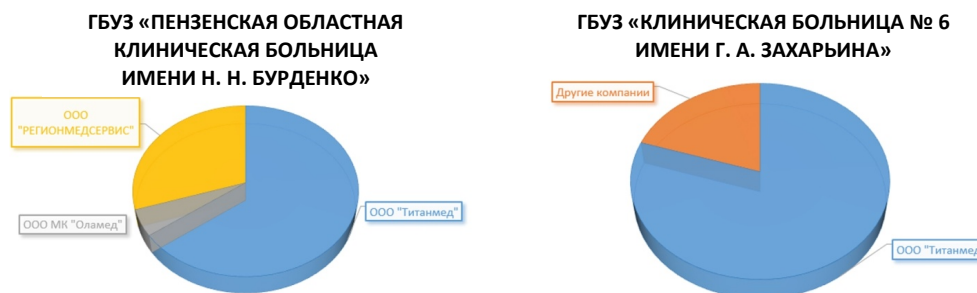


Рис. 2. Доля рынка ООО «Титанмед» в г. Пензе среди поставщиков изделий медицинского назначения для травматологии, ортопедии и нейрохирургии

Основными конкурентами ООО «Титанмед» в г. Пензе являются:

- ООО «РЕГИОНМЕДСЕРВИС»;
- ИП Садовник;
- ООО «Медицинская компания «Оламед».

Пошаговый анализ формирования корпоративной культуры ООО «Титанмед» г. Пензы

1. Миссия организации.

Рассматривая миссию организации в широком смысле, ее можно определить как смысл существования организации. Миссия содержит в себе основную цель компании, то, ради чего существует организация, и играет самую важную роль в стратегическом управлении. При составлении и формулировке миссии в первую очередь описываются ценности компании, с помощью которых она будет достигать свою главную цель.

В компании ООО «Титанмед» миссия не сформулирована.

Миссия в сфере деятельности медицинских организаций основывается на исторических реалиях и традициях. Доступность и достойное качество медицинских изделий являются важнейшими приоритетами. Основные направления развития компании формируются в контексте имеющихся общественных, профессиональных, социально-экономических условий с учетом специфики деятельности, потребностей в медицинских изделиях общества, отдельных групп населения.

Благодаря четко сформулированной миссии, работникам организации будет гораздо проще объединиться для достижения общих целей, и процесс привлечения в компанию подходящих для нее специалистов значительно облегчиться. Кроме того, с помощью миссии гораздо проще происходит PR-процесс. И наконец, отсутствие миссии в компании может привести к нарушению целостности корпоративной культуры [8].

Миссия организации – неотъемлемая часть ее имиджа. К сожалению, имидж ООО «Титанмед» был сформирован стихийно. Причина кроется не только в нежелании или отсутствии времени у руководителя заниматься этой проблемой, но и в отсутствии опыта и знаний в области формирования имиджа и корпоративной культуры организации.

2. Цель.

Основная цель компании – занятие лидирующих позиций на рынке травматологии и ортопедии Северо-Западного федерального округа, Приволжского федерального округа и Центрального федерального округа, а также одной из главных целей на сегодня является локализация производства продукции Naton Medical Group (КНР) на базе технопарка «Рамеев» в г. Пензе, т.е. запуск полной производственной линии в городе.

3. Стандарты поведения.

В компании – положительная социально-психологическая обстановка, дружественная атмосфера, проводятся корпоративные мероприятия внутри офиса, а также ежегодный общий корпоратив перед Новым годом. В компании нет строгого дресс-кода.

4. Традиции, символика и т.п.

В компании присутствует фирменная атрибутика – логотип (рис. 3), календари, ручки, блокноты и пр.



Рис. 3. Символика ООО «Титанмед»

Следующим этапом исследования была разработка анкеты по выявлению текущего состояния корпоративной культуры в компании ООО «Титанмед».

Анкета по выявлению текущего состояния корпоративной культуры в компании ООО «Титанмед»

1. Восприятие сотрудниками политики, идеологии, стратегии компании.

2. Эффективность формального лидерства и руководства.
 3. Отношение непосредственного руководства.
 4. Уровень неформального лидерства в организации.
 5. Уровень профессионализма сотрудников. Возможность развития и карьерного роста.
 6. Координация и согласованность действий сотрудников.
 7. Уровень мотивации сотрудников.
 8. Атмосфера в коллективе, отношение с коллегами.
 9. Корпоративные традиции организации.
 10. Оценка преобладающего типа корпоративной культуры в компании.
- Оценка особенностей корпоративной культуры (рис. 4) проведена по 3-балльной шкале (от минимального до максимального значения).

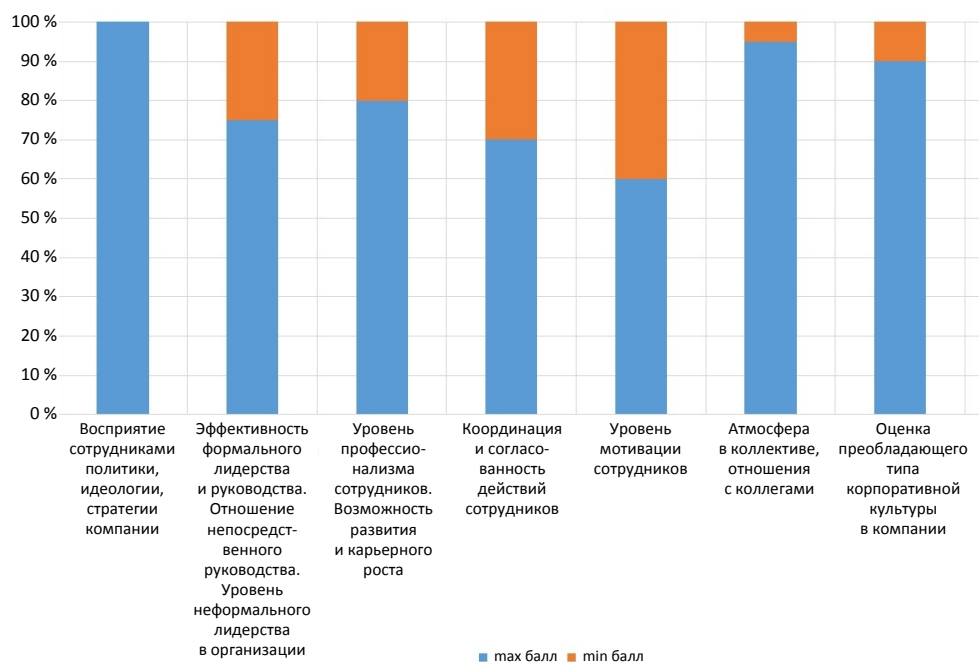


Рис. 4. Оценка особенностей корпоративной культуры

По результатам проведенного опроса были получены следующие данные:

1. 100 % респондентов отметили, что у компании есть общая, главная цель на сегодня – открытие производственной площадки в г. Пензе. И это касается не только пензенского офиса, а всей компании в целом. Главная цель, безусловно, объединяет коллектив, повышает степень мотивации сотрудников, растет корпоративный дух команды.

2. Эффективность формального лидера признается сотрудниками, они уважают действия руководства. Уровень коммуникации в управлении достаточно высокий, обратная связь довольно быстрая. Отношение руководства к сотрудникам считают справедливым (так выразили свое мнение около 75 % респондентов).

3. В настоящее время кадры имеют широкие образовательные возможности (так отмечают 80 % опрошиваемых). Для сотрудников компании не-

сколько раз в год устраиваются тренинги, семинары, организуются выезды в Китай для обмена опытом с китайскими коллегами, также предоставляется возможность изучения английского языка (оплачивается компанией).

4. 30 % сотрудников отмечают, что деятельность некоторых работников организована недостаточно четко, нет конкретных, прописанных должностных инструкций у каждого сотрудника, а также нет личной ответственности при выполнении определенных операций, что затрудняет поиск виновного в сбое работы, что в свою очередь ведет к повторному сбою.

5. Некоторые сотрудники (40 %) считают не совсем справедливой зависимость оплаты труда от результатов работы. Например, зарплата офисного сотрудника ненамного отличается от зарплаты менеджера, а ответственность у менеджера, как моральная, так и материальная, гораздо выше. Это то, что касается материальной мотивации. По отношению к нематериальной мотивации можно отметить, что в компании поощряется инициатива (так отметили 80 % участников опроса). Например, менеджеры постоянно принимают решения во внештатных ситуациях, когда нет времени на совещание с высшим руководством и нужно действовать быстро и четко, чтобы избежать потери для компании.

6. В компании сложились положительная социально-психологическая обстановка, дружественная атмосфера (это подтверждают 95 % сотрудников).

7. У компании сформировались свои корпоративные традиции. Например, это ежегодный общий корпоратив перед Новым годом для работников из всех регионов, а также внутриофисные корпоративы, дни рождения сотрудников.

8. Сотрудники ООО «Титанмед» не совсем удовлетворены корпоративной культурой своей компании (это отметили 10 % респондентов).

В проведенном исследовании также отражена типологическая характеристика ООО «Титанмед». Для этого использована классификация типов корпоративной культуры, предложенная Т. Е. Дейлом и А. А. Кеннеди, У. Оучи, М. Бурке.

По типологии Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди ООО «Титанмед» свойственен тип культуры «низкого риска и быстрой обратной связи». Данный тип подразумевает, что риск допустить ошибку, которая могла бы привести к явным потерям для компании, у работников офиса не высок, поощряется интенсивная деятельность с относительно небольшим риском. Практически все действия работников получают довольно быструю обратную связь. Но бывают и исключения. Все определяет клиент. Основная цель – обслуживание клиента, стремление ему угодить в максимально короткие сроки. Важен не отдельный сотрудник, а команда.

По типологии У. Оучи данной корпоративной культуре свойственен «рыночный тип» культуры, который основывается на стоимостных отношениях. И руководство, и персонал ориентируются на рентабельность. Эффективность работы определяется на основе стоимостных показателей, непосредственно связанных с издержками. Концентрация внимания – на снижении издержек и повышении прибыли компании.

По типологии М. Бурке корпоративную культуру ООО «Титанмед» можно отнести к типу «лианы». Для компании характерно: максимально сокращенный управленческий персонал, использование современных ИТ, ори-

ентирование всех сотрудников на достижение общей цели, их высокоразвитое чувство ответственности и высокая степень мотивации.

На данный момент недостатками корпоративной культуры ООО «Титан-мед», способствующими возникновению проблем, являются:

- отсутствие сформулированной миссии компании, которое может привести к нарушению целостности корпоративной культуры в компании;
- недостаточно четко организованная деятельность некоторых сотрудников;
- отсутствие личной ответственности при выполнении определенных операций;
- недостаточно справедливая зависимость оплаты труда от результатов работы;
- начальная стадия демотивации персонала.

Рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры

Вовремя принятые меры могут препятствовать переходу компании в кризисное состояние. Для этого были разработаны некоторые рекомендации.

1. Аналитический этап:

1) предварительная работа. На этом этапе определяются предназначение организации, истинные цели и мотивы создания миссии. Нужно ответить на вопросы (чего мы хотим достичь? к чему мы хотим прийти? почему мы этого хотим?);

2) анализ текущего состояния компании:

– анализ текущей ситуации в компании, ее репутации со стороны внешней среды (на основании статей, отзывов СМИ) с целью определения отношения к компании и ожиданий от нее;

– анализ существующей репутации компании со стороны внутренней среды (внутренних коммуникаций, сложившихся ценностей, традиций);

3) анализ потенциала фирмы:

– идентификация компании;

– анализ трех факторов, определяющих потенциал фирмы, – ресурсов, бизнес-процессов, ценностей.

2. Этап разработки миссии:

1) определение существующей структуры миссии;

2) определение этапов разработки миссии;

3) определение процедуры выполнения положений, сформулированных в миссии.

3. Практический этап – формулировка миссии организации и ее внедрение.

Возможная структура миссии:

1) описание сферы деятельности компании (основные виды деятельности организации, ее достоинства и преимущества среди конкурентов);

2) определение целевых ориентиров компании (задачи, на решение которых направлена деятельность организации в долгосрочной перспективе);

3) описание ценностей, принятых в компании;

4) отнесение социальной значимости компании: во-первых, перед клиентами (врачами, медсестрами, больницами, пациентами и их родственниками); во-вторых, перед сотрудниками;

5) описание способов осуществления деятельности (использование ноу-хау и передовых технологий).

Необходимо прописать должностные инструкции в рамках трудовых отношений, где должны быть отмечены следующие действия:

- 1) трудовая функция сотрудника должна быть четко сформулирована;
- 2) во избежание дублирования функций необходимо скоординировать действия работников;
- 3) необходимо равномерно распределить нагрузку на работников;
- 4) определить необходимую квалификацию персонала для выполнения каких-либо функций;
- 5) обоснованно привлекать сотрудника к дисциплинарной ответственности за невыполнение возложенных на него трудовых обязанностей;
- 6) при возникновении необходимости – обосновывать затраты организации на привлечение сторонних специалистов.

Целесообразно пересмотреть политику оплаты труда в зависимости от результатов работы. Заработная плата, или ставка заработной платы, – это цена, выплачиваемая за использование труда, хотя на практике заработная плата может принимать форму премий, гонораров, месячных окладов.

Организация оплаты труда основывается на следующих основных принципах:

- осуществление оплаты труда находится в прямой зависимости от количества и качества труда;
- дифференциация заработной платы происходит в зависимости от квалификации сотрудника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;
- индексация заработной платы – в соответствии с темпами роста инфляции.

Основные факторы потери мотивации у персонала, возможные причины их возникновения и рекомендации по их устранению:

1. Когда происходит нарушение негласного контракта и ожидания работника в организации не соответствуют реальности, не реализуются его внутренние мотивы, необходимо предоставить кандидату максимально реалистичную информацию о компании при отборе, сформировать реалистичные ожидания, а не создавать «радужных перспектив».

2. Если навыки сотрудника не используются полностью, или специалист является «слишком» квалифицированным для данной позиции, или сотрудник не реализовывает свои навыки, необходимо ставить задачи (возможно, проектные), которые позволят специалисту задействовать все ключевые навыки.

Проектная задача – это система действий, направленных на поиск лучшего пути достижения результата в виде реального «продукта». Фактически проектная задача задает общий способ проектирования с целью получения нового результата.

Участвуя в решении проектных задач, специалист имеет возможность осуществлять пробы, поиски, испытания способов и средств действия конструируемых в ходе решения системы проектных задач в разных ситуациях.

Структура проектной задачи состоит из следующих этапов:

- 1) описание проблемной ситуации, постановка задачи;

2) определение системы заданий, которые должны быть выполнены. Количество заданий в проектной задаче – это количество действий, которые нужно осуществить, чтобы задача была решена (создан какой-то реальный «продукт», который можно представить и оценить);

3) итоговое задание – оформление итогового результата.

Основные этапы решения проектной задачи:

1) анализ ситуации (надо ли ее решать?), перевод ситуации в проблему (в чем проблема?);

2) постановка приоритетов ценностей (почему именно этих ценностей нужно придерживаться?);

3) формулировка принципов отбора целей (зачем двигаться в этом направлении?);

4) постановка и принятие цели действия (к чему придем в итоге?);

5) поиск средств, возможных путей решения, перевод проблем в задачи;

6) выбор метода решения проблемы (что будем делать и каков будет результат?);

7) решение проблемы (под решением понимается реальное продуктивное действие, а не только предложение выхода из ситуации);

8) анализ полученного результата, его соотнесение с проблемой (решили ли мы проблему?);

9) представление полученного результата (продукта).

Основное условие – возможность переноса уже ранее известных способов действий (знаний, умений) в новую ситуацию, где итогом будет реальный продукт.

Отличие проектной задачи от других типов задач:

– наличие ситуации, сочетающей в себе множество отдельных предметных заданий, побуждающих специалиста на основе известных ему способов действий создать собственный новый способ действия в данной ситуации;

– неопределенность способа решения задачи и конечного результата.

3. При отсутствии личного и профессионального роста, рутинной работе, долгосрочной деятельности, результат которой ощутим через длительный период времени, а также при замедленной обратной связи между действиями работника и результатами целесообразно для таких работников ставить краткосрочные задачи, а долгосрочные проекты разбивать на этапы, где будет показателен промежуточный результат. Для профессионального роста необходимо применять различные изменения статуса сотрудника без изменения должности (руководство проектом и т.д.).

4. При непризнании достижений и результатов работы рядового сотрудника со стороны руководства или невыделении его из общей массы, незамечании успехов его деятельности, необходимо больше уделять внимания достижениям сотрудника и всегда поощрять методом материального или нематериального стимулирования. Кроме того, важно пересмотреть критерии оценки результатов, возможно они завышены.

Заключение

Пошаговый анализ корпоративной культуры, а также результаты анкетирования и составление типологических характеристик ООО «Титанмед» позволили наглядно увидеть результаты реальной политики высшего руко-

водства в области корпоративной культуры данной компании, помогли определить основные направления ее формирования и развития, позволили провести сравнительный анализ реальной практики и желаемой культуры организации, дали возможность выделить характерные особенности корпоративной культуры, свойственные данной организации, определить степень проявления в организации различных типов культур, оценить степень их совпадения или расхождения, наметить пути совершенствования корпоративной культуры, а также разработать и предложить рекомендации по ее улучшению.

Библиографический список

1. **Галкин, В. В.** Публикации по экономике и спорту / В. В. Галкин. – URL: <http://vadim-galkin.ru/articles/medical-business/corporate-culture-2> (дата обращения: 04.10.2018).
2. **Джонсон, Д.** Корпоративная стратегия. Теория и практика: Руководство для профессионалов / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон ; под ред. Д. Джонсона. – Москва : Вильямс, 2015.
3. **Красильников, С.** Мотивация в системе внутрихолдингового управления / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 8. – С. 69–73.
4. Типология Т. Е. Дейла и А. А. Кеннеди. – URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/36.html> (дата обращения: 04.10.2018).
5. **Зайцева, О. А.** Основы менеджмента : учеб. пособие / О. А. Зайцева, А. А. Радугин, К. А. Радугин, Н. И. Рогачева ; под ред. А. А. Радугина. – Москва : Центр, 2016. – URL: <http://www.booksshare.net/index.php?author=zaytseva&book=1998&category=economics&id1=4&page=141> (дата обращения: 04.10.2018).
6. Типология М. Бурке. – URL: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/38.htm> (дата обращения: 04.10.2018).
7. Официальный сайт ООО «Титанмед». – URL: <http://titanmed.ru/kompaniya-titanmed> (дата обращения: 04.10.2018).
8. Как написать и зачем нужна миссия компании. – URL: <https://dengodel.com/management/73-kak-napisat-i-zachem-nuzhna-missiya-kompanii.html> (дата обращения: 04.10.2018).

References

1. Galkin V. V. *Publikatsii po ekonomike i sportu* [Publications on economics and sport]. Available at: <http://vadim-galkin.ru/articles/medical-business/corporate-culture-2> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]
2. Dzhonson D., Shoulz K., Uittington R. *Korporativnaya strategiya. Teoriya i praktika: Rukovodstvo dlya professionalov* [Corporate strategy. Theory and practice: a Guide for professionals]. Moscow: Vil'yams, 2015. [In Russian]
3. Krasil'nikov S. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of theory and practice of management]. 2015, no. 8, pp. 69–73. [In Russian]
4. *Tipologiya T. E. Deyla i A. A. Kennedi* [Typology of T. E. Dale and A. A. Kennedy]. Available at: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/36.html> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]
5. Zaytseva O. A., Radugin A. A., Radugin K. A., Rogacheva N. I. *Osnovy menedzhmenta: ucheb. posobie* [Fundamentals of Management: teaching aid]. Moscow: Tsentr, 2016. Available at: <http://www.booksshare.net/index.php?author=zaytseva&book=1998&category=economics&id1=4&page=141> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]
6. *Tipologiya M. Burke* [Typology of M. Burke]. Available at: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-5/38.htm> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]

7. *Ofitsial'nyy sayt OOO «Titanmed»* [Official site of LLC “Titanmed”]. Available at: <http://titanmed.ru/kompaniya-titanmed> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]
8. *Kak napisat' i zachem nuzhna missiya kompanii* [How to write and why you need the mission of the company]. Available at: <https://dengodel.com/management/73-kak-napisat-i-zachem-nuzhna-missiya-kompanii.html> (accessed Oct. 04, 2018). [In Russian]

Пастухова Ульяна Юрьевна

магистрант, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: ul_ya1994@mail.ru

Pastukhova Ul'yana Yur'evna

Master's degree student, Penza State
University (40 Krasnaya street, Penza,
Russia)

Ищенко Ирина Геннадьевна

кандидат социологических наук, доцент,
кафедра менеджмента и экономической
безопасности, Пензенский
государственный университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)

E-mail: irina.ishenko@bk.ru

Ishchenko Irina Gennad'evna

Candidate of sociological sciences,
associate professor, sub-department
of management and economic security,
Penza State University (40 Krasnaya street,
Penza, Russia)

Образец цитирования:

Пастухова, У. Ю. Анализ корпоративной культуры в медицинском бизнесе и рекомендации по ее совершенствованию на примере ООО «Титанмед» г. Пензы / У. Ю. Пастухова, И. Г. Ищенко // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2019. – № 1 (49). – С. 146–159. – DOI 10.21685/2072-3016-2019-1-15.