

**А.В.Шулдик**

*кандидат психологічних наук, старший викладач  
кафедри психології Уманського державного  
педагогічного університету імені Павла Тичини.*

**А.В.Шулдик**

*кандидат психологических наук, старший  
преподаватель кафедры психологии  
Уманского государственного педагогического  
университета имени Павла Тычины.*

**A.Shuldyk**

*PhD (Psychological sciences),  
Senior Lecturer of Psychology Department  
of Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.*

## **Типи корпоративної культури в медичних організаціях**

## **Типы корпоративной культуры в медицинских организациях**

## **Types of corporate culture in medical organizations**

*У статті проаналізовано різні типи корпоративних культур, здійснено діагностику корпоративних культур у закладах охорони здоров'я. У цих закладах фактично домінує ієрархічна культура, потім кланова, ринкова і адхократична культури. Виокремлені стимулюючі та гальмуючі чинники розвитку корпоративної культури у медичних організаціях. Накреслено перспективи подальших досліджень корпоративної культури в закладах охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** *корпорація, корпоративна культура, ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична культура.*

В статье проанализированы различные типы корпоративных культур, осуществлено диагностику корпоративных культур в учреждениях здравоохранения. В этих заведениях фактически доминирует иерархическая

культура, затем клановая, рыночная и адхократическая культуры. Выделены стимулирующие и тормозящие факторы развития корпоративной культуры в медицинских организациях. Намечены перспективы дальнейших исследований корпоративной культуры в учреждениях здравоохранения.

**Ключевые слова:** корпорация, корпоративная культура, иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая культура.

Different types of corporate cultures are analyzed in the article, diagnostics of corporate cultures in public health institutions is carried out. In these institutions, the hierarchical culture, then the clan, market and adhocratic culture, actually dominates. Stimulating and inhibiting factors of the development of corporate culture in medical organizations are singled out. Prospects for further studies of corporate culture in health care institutions are outlined.

**Key words:** corporation, corporate culture, hierarchical, market, clan, adhocratic culture.

### *Постановка проблеми.*

Корпоративна культура медичних закладів в Україні мало досліджена. Виникає запитання, чи потрібна вона лікувальному закладу, адже робота будь-якого закладу охорони здоров'я і так чітко регламентована професійними нормами, посадовими інструкціями.

Проте кожна медична організація унікальна, має свою історію, традиції, кодекс цінностей, норми і правила поведінки, має свій, тільки їй притаманний стиль, методи прийняття рішень, лікувальну практику, а також особливу систему внутрішніх стосунків.

Основні принципи культури, почуття духовної спільності працівників компанії часто впливають на результати діяльності в значно більшій мірі, ніж технологічні чи економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу.

На конкурентному ринку саме корпоративна культура, індивідуальна аура закладу охорони здоров'я може стати вирішальним аргументом для пацієнта при виборі клініки та лікаря.

Корпоративна культура – це сукупність панівних в організації ціннісних уявлень, норм і зразків поведінки, які визначають сенс і модель діяльності

співробітників, незалежно від їх посадових та функціональних обов'язків.

### ***Аналіз останніх досліджень і публікацій.***

Термін “корпорація” трактується сьогодні багатозначно. Фахівці з управління виділяють юридичний аспект цього терміну, інші фахівці виокремлюють економічний бік даного поняття [3; 4; 6].

Корпорація (з лат. – об'єднання) – це товариство, спілка, сукупність осіб, об'єднаних на основі виробничих, наукових і комерційних інтересів, в якій здійснюється колективне привласнення результатів виробничої діяльності залежно від величини отриманих на внесені кошти акцій.

Е.Х. Шейн визначив корпоративну культуру як “... сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою в міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам в якості правильного способу сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем” [8, с. 12]. Він описав також рівні корпоративної культури.

Практика свідчить, що для будь-якої організації немає єдиної, найкращої культури. Фактична система цінностей та переконань колективів формується як оригінальна комбінація елементів різних її типів.

У соціально-психологічній літературі та психології менеджменту описано різні типи корпоративних культур. Зокрема, індивідуальна та колективна, авторитарна та демократична, храмова, цільова культури та ін. [7]. Л.Г.Моргун описує також різні типи корпоративних культур. Це *адаптивна культура*, яка виникає в середовищі, що вимагає від організації швидкого реагування і прийняття рішень у ситуаціях підвищеного ризику. У такій культурі робиться наголос на розвиток цінностей, що сприяють якомога швидшому виявленню, інтерпретації та трансляванню сигналів зовнішнього середовища у нові поведінкові відгуки компанії. *Культура, орієнтована на результат*, характерна для організацій, діяльність яких відбувається в

середовищі, що не потребує особливої гнучкості та чітких змін. Основними цінностями в такій культурі є конкурентоспроможність, особиста ініціатива, готовність багато працювати. *Кланова культура*, основні цінності якої – задоволення потреб працівників, атмосфера турботи, сімейних стосунків. *Бюрократична культура* вирізняється внутрішньою спрямованістю та орієнтацією на стабільність зовнішнього середовища. У цій культурі найбільше цінуються дотримання правил і заощадливість, заохочується методичний раціональний і упорядкований підхід у всіх аспектах. [9].

Про позитивну корпоративну культуру як чинник мотивації персоналу та про умови формування організаційної культури вищого навчального закладу йдеться у праці І.В.Сингаївської [5; 6].

К.С.Камерон і Р.Е.Куїнн описали такі чотири головних типи організаційних культур: ієрархічна, ринкова, кланова, адхократична, на яких ми зупинимося детальніше у викладі основного матеріалу. Ієрархічну культуру досліджував німецький соціолог М.Вебер. Головний виклик часу у ХІХ столітті полягав у необхідності продуктивного виробництва товарів і послуг. М.Вебер описав сім характеристик, які з часом були визнані класичними атрибутами бюрократії (правила, спеціалізація, система відбору за оцінками, ієрархія, розділена власність, забезпечення, облік). Кланова культура нагадує організацію сімейного типу. Цю культуру описали і реалізували японці (R. Pascale , A. Athos, J. Lincoln), потім американці (B. McGregor, R. Likert, C. Agyris). Ринкова культура базується на працях Олівера Уільямса і Білла Оучі. Вони встановлювали альтернативний набір видів діяльності, який на їх думку, може стати фундаментом для забезпечення корпорації. Адхократія – це стиль управління, який характеризується високим рівнем свободи в діях персоналу, переважно неформальним характером взаємодії. Головна мета адхократії – прискорити адаптацію, забезпечити гнучкість і творчий підхід до справи у ситуаціях, для яких характерні типова невизначеність, двозначність чи перевантаження інформацією [4].

### ***Не вирішені раніше частини загальної проблеми***

Аналіз наукових робіт з типів корпоративної культури свідчить про недостатньо глибоке вивчення цих типів у медичних організаціях.

### ***Формулювання цілей статті***

Цілі статті – описати найбільш адекватні сучасним вимогам суспільства вітчизняні типи корпоративних культур закладів охорони здоров'я та проаналізувати результати їх діагностики.

### ***Виклад основного матеріалу.***

Ми досліджували ієрархічну, ринкову, кланову та адхократичну культуру медичних організацій, використовуючи анкетування та опитування медичних працівників.

*Ієрархічна культура* широко використовується організаціями, головною ціллю яких є забезпечення рентабельного, надійного, передбачуваного випуску продукції чи надання послуг. Чіткий розподіл повноважень, стандартні правила контролю і обліку, формалізоване і структуроване місце роботи. Людей об'єднують формальні правила і офіційна політика. Лідери гордяться тим, що вони раціонально мислять, є успішними координаторами та організаторами, добре знають свою справу, активно заохочують ведення документації і інформаційний менеджмент. Успіх визначається в дотриманні календарних графіків, розподілі призначень, розміщення ресурсів, у стабільності та контролі. Ця культура має багато ознак бюрократизму.

*Ринкова культура* Організація, орієнтована на результати, головною турботою якої є виконання поставлених завдань, які досягаються наполегливою працею. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою. Увага фокусується на операціях з зовнішніми клієнтами – поставщиками, споживачами, органами правового регулювання тощо. Фокус переміщується

на пошук споживача послуг. Організації йдуть вперед до своїх цілей, перемагаючи конкурентів. Лідери вимогливі та суворі, рішучі, навіть агресивні, роблять акцент на перемогу, отримують заряд енергії в конкурентних ситуаціях. Репутація і успіх є спільною турботою. Активно заохочується продуктивність праці.

*Кланова культура* Тут домінують такі цінності, як згуртованість, співучасть, індивідуальність у поєднанні з відчуттям “ми”. У цій культурі існує бригадна робота, програми залучення найманих працівників і корпоративні зобов’язання перед ними. Медпрацівники мають змогу висловлювали свої пропозиції щодо покращення власної роботи. Турбота про підвищення кваліфікації медичних працівників, довіра їм певних повноважень. Ця культура пропонує гуманні стосунки. Вона характеризується як дружнє місце роботи, де працівники мають багато спільного і довіряють один одному. Лідери думають і діють як вихователі, а можливо і як батьки. В організаціях із такою культурою цінується кооперація, враховуються інтереси як пацієнтів, так і співробітників, не акцентується увага на відмінностях у статусі медичного персоналу. Організація схожа на велику сім’ю. Вона робить акцент на довгостроковій вигоді удосконалення особистості, надає великого значення згуртованості колективу і моральному кліматові, повазі і довірі, відданості спільній справі.

*Адхократична культура.* По мірі того, як розвинутий світ переходить від ери індустрії до ери інформації, така культура найбільш адекватно реагує на надзвичайно бурхливий світ, який інтенсивно змінюється. Адаптація до зовнішнього середовища, новаторські, випереджуючі час рішення, передбачення майбутнього – це саме те, що веде до успіху. Медичний заклад працює в напрямку розробок нових методів лікування та нових медичних послуг. Вона не використовує централізовану владу і авторитарні стосунки. Влада переходить від однієї людини до іншої чи від однієї цільової бригади до іншої в залежності від проблеми, яка заявляє про себе в даний момент

часу. Яскраво виражений акцент на індивідуальності, компетентності, заохоченні ризику та передбаченні майбутнього.

Адхократична культура потрібна в медицині, зокрема для високопрофесійного консультування, підбору нових методів лікування. Наприклад, звернення окремого пацієнта в медичну клініку трактується як незалежна програма і на задоволення його вимог орієнтується тимчасово організована бригада, яка зразу після виконання програми може розформуватися. За творчість і новаторство в розв'язанні медичних проблем чи наданні медичних послуг персонал отримує великі нагороди. Працівники готові жертвувати собою та йти на ризик. Ефективне лідерство полягає в умінні передбачати, йти на ризик, експериментувати, проявляти новаторство та бути готовим до змін і йти на зустріч новим викликам часу та зовнішнього середовища. Успіх означає надання унікальних ефективних медичних послуг.

Ми провели анкетування серед медичних працівників м. Умані з метою виявлення чинників формування корпоративної культури. В опитуванні брали участь 42 медичних працівники.

На запитання: “Які сприятливі чинники розвитку корпоративної культури характерні для вашого медичного закладу?”, нами отримані такі відповіді. Це збільшення контактів з іншими медичними закладами з метою обміну досвідом, відкритість до нових ідей; аналіз дій і досягнень конкурентів; аналіз потреб пацієнтів, які є замовниками і одночасно суб'єктами прийняття остаточних рішень з проблеми вибору засобів, методик і програми надання медичних послуг; залучення зовнішніх консультантів; навчання медичного персоналу і керівників поза межами своєї медичної організації; підбір кадрів на об'єктивній основі. Медичні працівники дуже високо цінують професійну компетентність керівника, який розуміє технології праці підлеглих, вміє активізувати ініціативу, вміє створити дух команди, переконати брати на себе відповідальність за діяльність організації.

Як бачимо, серед сприятливих чинників є елементи ринкових вимог, відкритість організації до змін, аналіз потреб пацієнтів, професійна компетентність тощо.

На запитання: “Які несприятливі чинники розвитку корпоративної культури характерні для вашої медичної організації?”, нами отримані наступні відповіді. Це тиск щодо здійснюваної політики з боку зовнішніх засновників організації; швидко змінюваний, чітко структурований, але ненадійний ринок, зосередження лише на внутрішніх правилах організації і відсутність знань про принципи роботи інших медичних організацій, особливо зарубіжних; сильний конформізм і згуртованість робочих груп; дуже повільний перехід на електронну картку пацієнта, електронну обробку карт експертної оцінки, незрозумілі критерії оцінки успіху працівників; інтуїтивний підбір кадрів, заснований на суб’єктивних критеріях оцінки.

Як бачимо, більшість гальмівних чинників характерні для стабільно функціонуючої, замкнутої медичної організації.

Таким чином, основні проблеми, що змушують сучасні медичні організації формувати корпоративну культуру, зводяться до посилення конкуренції, урізноманітнення медичних послуг з урахуванням потреб пацієнтів, розширення діяльності організації, впровадження нових технологій лікування.

Розглянемо також як оцінили медичні працівники фактичний стан корпоративної культури та яку користь чи негативний вплив на роботу здійснює той чи інший тип культури.

В ході опитування здійснювалася оцінка за трьома показниками: оцінка наявності того чи іншого типу корпоративної культури, оцінка корисності та оцінка негативного впливу. За результатами опитування були отримані наступні результати, які подані в таблиці 1.



Таблиця 1

### Особливості корпоративної культури в організації охорони здоров'я

Домінуючий тип корпоративної культури (КК)	Середня оцінка прояву типу КК	Користь КК для роботи	Негативний вплив КК на роботу
Ієрархічна	0,6	4,2	6,2
Ринкова	0,4	4,8	5,3
Кланова	0,3	6,1	4,2
Адхократична	0,2	7,1	3,2

На основі аналізу отриманих результатів нами здійснено такі висновки:

1) відсутній яскраво виражений тип корпоративної культури, адже медичні працівники не можуть дати точної оцінки культури. Можливо це пов'язано з незнанням критеріїв оцінювання та зі складною системою міжособистих стосунків в медичній організації;

2) у більшій мірі проявляється ієрархічна культура (0,6), кланова і адхократична проявляється у значно меншій мірі – 0,3 і 0,2 відповідно.

3) на думку медичного персоналу, найбільш корисні адхократична та кланова культури.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку медичної організації мають потребу у формуванні культури інноваційного типу. Працівники також мріють про рівноправні, теплі стосунки між підлеглими і керівниками, тобто бажають, щоб розвивалася в організації і кланова культура. Також має попит і ринкова культура.

Формування корпоративної культури потребує врахування послідовності її розвитку. Починати слід з формування і сприймання місії (призначення) та філософії медичної організації, зі створення взірців керівників, які втілюють найкращі цінності і норми поведінки, потім слід переходити до створення і втілення змін у поведінці підлеглих. Важливо також виявляти рівень професіоналізму та мотивації медичних працівників, психологічний клімат, корпоративні традиції та оцінку домінуючої культури в організації.

### ***Висновки та перспективи подальших досліджень.***

Отже, успіх у досягненні результатів діяльності корпорації багато в чому залежить від урахування системи цінностей, можливості втілення інновацій в сфері медицини, відданості спільній справі, баченні перспектив розвитку організації, рівноправності взаємин між медичним персоналом та пацієнтами, стилів управління, способів мислення та підходів до розв'язання проблем, від адаптації та внутрішньої інтеграції людей, від уміння виживати в складному соціально-економічному середовищі, тобто від корпоративної культури.

Високий рівень корпоративної культури є важливим стратегічним чинником, який мобілізує всі структурні ланки медичних установ та їх працівників на досягнення поставлених цілей в рамках задекларованої місії організації. Тому сьогодні формування корпоративної культури є важливим чинником досягнення успіху в організаціях.

Перспективи подальших досліджень – розробляти нові та удосконалювати наявні методи діагностики власної організаційної культури, які дали б змогу у процесі їх використання, відповісти на ряд запитань: яких людей відбирати для роботи в організації, який стиль спілкування їм імпонує, переважно на які цінності орієнтуються, якому стилю ділового іміджу надають перевагу, які правила є основою їх професійних стосунків, є тощо.

### ***Література***

1. Волкогонова О.Д. Управленческая психология / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ФОРУМ-ИНФРА-М, 2014. 352 с.
2. Дашкова Е.С. Особенности корпоративной культуры в организациях системы здравоохранения / Е.С. Дашкова // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2014. - № 1. – С. 68 – 72.
3. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кірієнко– К.: КНЕУ, 2005. – 110 с.]

4. Камерон К.С. Диагностика и изменение организационной культуры / К.С. Камерон, Р.Э. Куинн ; под ред. И.В. Андреевой. – СПб. : Питер, 2001. – 320 с.
5. Сингаевская И.В. Позитивная корпоративная культура как фактор мотивации персонала / И. В. Сингаевская //Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития: Материалы XIII Междунар. научн.-практ. конф., 7 апреля 2016 г. – Минск «Ковчег», 2016. – С. 83-88.
6. Сингаївська І. В. Умови формування організаційної культури вищого навчального закладу / Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу: Тези IX Міжнародної конференції з організаційної та економічної психології (30-31 травня 2013 року, м. Київ) / за наук. ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К.-Алчевськ: ДонДТУ, 2013. – с. 122-123.
7. Социология управления : учебник для бакалавров / В. И. Башмаков [и др.] ; под ред. В.И. Башмакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 360 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).
8. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн; под. ред. А.В. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
9. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л.Г. Шморгун. – К. : Знання, 2010. – 452 с.