

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки)

«Управление человеческими ресурсами»
(наименование профиля)

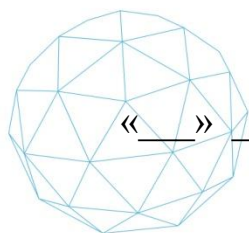
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая поликлиника №15 Промышленного района»).

Студент(ка)	<u>Александрова Ксения Игоревна</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)
Руководитель	<u>Яковлева Татьяна Александровна</u>	_____
	(И.О. Фамилия)	(личная подпись)

Допустить к защите

<u>И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева</u>	_____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)	(личная подпись)



« _____ » 2017 г.

Тольятти 2017



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Александрова Ксения Игоревна

1.Тема «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая поликлиника №15 Промышленного района»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 15.12.2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности предприятия

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретико-методологические основы исследования организационной культуры муниципального менеджмента

1.1. Сущность, содержание и особенности организационной культуры муниципального менеджмента

1.2. Типы и модели организационной культуры в управленческих структурах

2. Анализ состояния и перспектив развития организационной культуры ГБУЗ СО «СГКП №15»

- 2.1. Общая характеристика организации
- 2.2. Оценка состояния управления организационной культурой муниципального учреждения
- 3. Направления совершенствования организационной культуры муниципального учреждения ГБУЗ СО «СГКП №15»
 - 3.1. Предложения по совершенствованию управления организационной культурой муниципального учреждения
 - 3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий
- Заключение
- Список использованной литературы
- Приложения

Руководитель выпускной
квалификационной работы

(подпись) Яковлева Т.А.

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись) _____

(И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
« _____ » _____ 2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента ФИО Александровой Ксении Игоревны
по теме «Совершенствование организационной культуры на предприятии (на примере Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая поликлиника №15 Промышленного района»).

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения работы	Фактический срок выполнения работы	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	25.11.2016	25.11.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	30.11.2016	30.11.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	06.12.2016	06.12.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений				
Предварительная защита БР				
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	26.12.2016			
Допуск к защите ведущего кафедрой				
Сдача законченной БР на кафедру	09.01.2017			

Руководитель выпускной
квалификационной работы

_____ Т. А. Яковлева
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

_____ (подпись) _____ (И.О. Фамилия)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6-8
1. Теоретико-методологические основы исследования организационной культуры муниципального менеджмента.....	9-19
1.1. Сущность, содержание и особенности организационной культуры муниципального менеджмента.....	9-13
1.2. Типы и модели организационной культуры в управленческих структурах.....	14-19
2. Анализ состояния и перспектив развития организационной культуры ГБУЗ СО «СГКП №15».....	20-35
2.1. Общая характеристика организации.....	20-23
2.2. Оценка состояния управления организационной культуры муниципального учреждения.....	23-35
3. Направления совершенствования организационной культуры муниципального учреждения ГБУЗ СО «СГКП №15».....	36-45
3.1. Предложения по совершенствованию управления организационной культурой муниципального учреждения.....	36-40
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	40-45
Заключение.....	46-48
Список использованной литературы.....	49-54
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы обусловлена перспективой реформирования муниципальной службы, в том числе модернизации организационной культуры, состояние которой исследовано недостаточно. Реформаторы еще не до конца изучили эту тему. В этих условиях востребованность знаний и опыта изменения муниципальной службы, как составной части общего процесса реформирования, будет возрастать.

Поскольку муниципальная служба обеспечивает и осуществляет управленческие воздействия на общественные процессы и отношения, призвана содействовать устойчивому развитию экономики и социальных сфер общества. Необходимо выявить и оценить степень влияния гражданских служащих на социальное развитие, а также их способность своевременно прогнозировать и предотвращать угрозы социальной безопасности.

Успешное разрешение указанных актуальных проблем невозможно без научной и методической базы, которая создается усилиями ученых и практиков муниципального управления. Важный вклад способны внести социологические исследования организационной культуры гражданской службы в исполнительных органах власти и муниципальных учреждениях, которые и обеспечивают социальное развитие государства и общества.

Степень разработанности темы. Организационная и корпоративная культуры сравнительно недавно, во второй половине XX века стали предметом научных исследований социологов, социальных психологов и антропологов, представителей управленческих дисциплин.

Потребности управленческих практик стимулируют рост интереса к организационной культуре, признаком которого является значительное увеличение количества публикаций.

В настоящее время исследователи находятся на этапе описания состояния организационной культуры муниципальной службы. Этим обуславливается необходимость в расширении исследований в области теории и методологии

организационной культуры и выработке подхода к их применению в практике менеджмента.

Цель работы – сформулировать тенденции совершенствования муниципального менеджмента на основе формирования организационной культуры.

Для достижения поставленной цели требуется решение определенных задач:

- рассмотреть сущность, содержание и особенности организационной культуры муниципального менеджмента;
- изучить типы и модели организационной культуры в управленческих структурах;
- проанализировать состояние и перспективы развития организационной культуры;
- оценить состояние менеджмента организационной культуры;
- изучить направления совершенствования муниципального менеджмента организационной культуры и оценить экономическую эффективность;
- составить предложения по совершенствованию муниципального менеджмента организационной культуры;
- оценить эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования – ГБУЗ СО «СГКП №15».

Предмет исследования – организационная культура муниципальной службы (на примере Муниципального учреждения – Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая поликлиника №15 Промышленного района». Сокращенное название - ГБУЗ СО «СГКП №15»). Учреждение является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ и оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий министерства здравоохранения Самарской области, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Место нахождения Учреждения: РФ, 443111, Самарская область, г. Самара, ул. Фадеева, 56а.

Теоретико-методологической базой исследования послужили теории и концепции зарубежных и российских ученых по данной проблематике. Методология базируется на системном, культурологическом подходах, методах сравнительного анализа. В рамках исследования использованы опросные (анкетирование) и неопросные (наблюдение и анализ) методы исследования.

Эмпирической базой исследования являются нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность муниципальной службы Российской Федерации, результаты социологических исследований ученых Российской академии муниципальной службы при Президенте России, фактологические данные, полученные в результате проведенного анкетного опроса сотрудников Государственного бюджетного учреждения здравоохранения Самарской области «Самарская городская клиническая поликлиника №15 Промышленного района».

Практическая значимость работы: разработать мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

1. Теоретико-методологические основы исследования организационной культуры муниципального менеджмента

1.1 Сущность и содержание организационной культуры муниципального менеджмента

Исследование культурного элемента системы административного управления подразумевает анализ роли организационной культуры городской службы как системообразующего, интегрирующего парадокса сообщества.

Слово *cultura* (лат.) означает «обработка», «земледелие», иначе говоря - это возделывание, очеловечивание, изменение среды обитания. В самом суждении заложено сопоставление естественного хода созревания природных функций и явлений и ненатурально созданной человеком «второй его природы» - культуры. Цивилизация, таким образом – это особая форма жизни человека, абсолютно новая в отношении к предшествующим формам бытия. [53, с.290]

Поведение городского служащего в административной фирме обуславливается организационной культурой, что подключает нормы, её ценности, общепринятый всеми кодекс поведения, устоявшиеся церемонии, профессиональный язык, назначенную социальную память.

Понятие «организационная культура», или «корпоративная культура», что ведется синонимичным, в современной методической литературе заслужило условную верность. В науке находятся такие определения и суждения: «организационный климат», «социально-психологический климат» и др. Пребывание синонимов показывает, что за определениями стоят узкие, однако имеющиеся отличия явления.

Успешная попытка разделить данные мнения предпринята Т. Ю. Базаровым. [45, с.94]

Корпоративная культура – это ценностно-нормативное место, в котором есть компания в содействии с иными организационными структурами.

Организационная культура - интегральная черта организации (её ценностей, моделей поведения, методик оценки), предоставленная в языке определенной типологии.

Имеется и иное определение [27, с. 328]:

Организационная культура – это совокупность ценностей, взоров, отношений, присущих для служащих предоставленной организации, предназначенных нормы их поведения.

Корпоративная культура – это основная составляющая в получении организационных целей, росте эффективности данной организации и управлении в ней инноваций. Главная мишень таковой культуры снабжение внешнего привыкания и искренней интеграции соединения за счет усовершенствования управления персоналом.

Схожий плюрализм показывает сложность и репрезентативность организационных явлений и работ, принципиальную невыполнимость ограничиться при их осмысливании чуть общими теоретическими выражениями и клише. Действительно, универсализм суждения «организационная культура» пожизненно располагается под полной уверенностью, что носителям её являются члены организации.

В литературе дается немало определений «организационная культура», контекстно соединённых со спецификой отмечаемых организационно-культурных феноменов. Эти определения организационно-управленческих предметов и организационной культуры не владеют исключительно преданными толкованиями. Любой из экспертов жаждет дать свое представление этому мнению. Видятся как чрезвычайно узенькие, однако и чрезвычайно необъятные объяснения культуры организации.

Наименее обширное толкование мнения «оргкультура» охватывает все внутреннее наличие соединения: это образ существования, мышления, воздействия и бытия. Другое истолкование охватывает разные дела извне организации, скажем, снисходительность к оппозиции, желание к новенькому качеству правления и т. д.

Организационная цивилизация находится под кожей, хоть какой компании. Ставя положение публичной системы, в границах которой от мало до велика причины изготовления реорганизуются в окончательные результаты, организационная культура имеет важный аппарат управления, что лежит в базе развития хоть какой экономической рамки деловитости. [68, с.3]

Такое, фактически, обширное понимание организационной культуры базируется, во-1-х, на суждении культуры как обхватывающей все, что неестественно, как совокupy творений человека, и, во-2-х, на суждении и узкой несогласованности оргкультуры с общей системой социо-культурных отношений в фирмы и системой экономических взаимоотношений. [19, с.593]

Ученые РИНХиГС (Карпичев В.С., Колесников Ю.В., Нечипоренко В.С., Романов В.Л. и др.) определяют организационную культуру муниципальной службы как комплекс ценностей и норм служебного поведения, принимаемых и разделяемых муниципальными служащими определенного муниципального органа и являющихся продуктом их совместной деятельности [40, с. 53]. Организационная культура муниципальной службы включает культуру «организационных внутри служебных построений и отношений» [67, с.31].

Предлагается наиболее конкретное определение предоставленного мнения. Организационная цивилизация городской службы - это «исторически объясненная социокультурная система, представляющая собой нормативно определенные формы и методы организации городских служащих на базе согласии её подсистем (проф. цивилизация, цивилизация организации, информационная цивилизация) в заинтересованностях заслуги высочайшей результативности городского управления» [50, с.236].

Есть два качества организационной культуры – это объективный и субъективный.

Субъективная организационная культура относится к го восприятия городским служащим имеющихся в организации стей. Важность, воспринятая индивидуумом, выступает в качестве общественной установки, которая подключает 2 вещества. 1-ое вещество - когнитивное.

Он отображается в представлениях городских служащих о принципах деловитости организации и отношениях её членов, какие имеют все шансы перемещать как описательный, этак и оценивающий нрав. 2-ой - конативный. Он подразумевает создание моделей поведения индивидуума, как деятельностного, так и эмоционально-речевого (Рисунок 1) [54, с.90]:

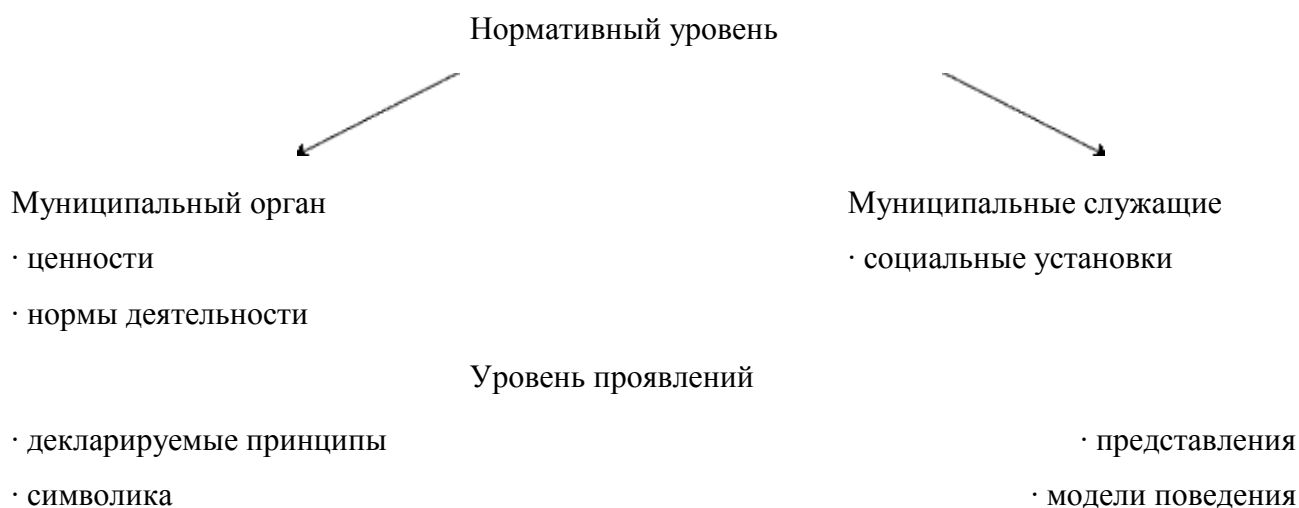


Рисунок 1 - Структура организационной культуры муниципальной службы

Базу структуры организационной культуры городских служащих как метода связи её компонентов и состава образуют [46, с. 46]:

- цивилизация организации (министерства, ведомства, службы);
- цивилизация профделовитости – культура работы – ассоциированных (коллективных) и перонифицированных соцсубъектов (служащих, политических деятелей и т. п.);
- «объективированная» («материализованная») цивилизация (вещественные «конструкты» - нормативно-правовые и организационные регламенты, структурные схемы, «кодексы» организаций и т. д.; «конструкты» общественной памяти организации, общественные регуляторы и др.).

К организационной культуре нужно подступать как к особенной высококачественной определенности общей деловитости людей в организации, которая владеет определенной спецификой для предоставленной организации и в любой этот момент её развития.

Свойства городского органа и статус городских служащих как проф. группы определяют наличие специфических черт организационной культуры городской службы. В контексте изучения организационной культуры городской службы получает не обыкновенную значимость моделирование организационных действий и структур. Устройство моделирования подразумевает розыск, понимание, функционирование и отбор моделей организационной культуры. Оглавление организационной культуры городской службы соединено с мнением её типа. В базе классификации организационной культуры госслужбы лежат важные ценностные ориентации и верования, сознание госслужащими миссии такого городского органа, в котором они работают.

Организационная культура госслужбы является коллективной, где ценятся совместные знания, общественные связи и социально-психологический климат. Сотрудники опираются на нормы, закреплённые в соответственных документах либо существующих в организации. Доминирующими являются служебные дела, основанные на иерархии и субординации. В необычной управленческой ситуации они корректируются с учетом конкретных событий.

В органах городской власти РФ есть подкультуры, которые затрагивают нюансы взаимодействия служащих, подчинённых и управляющих меж собой. Но способности формирования новейшего типа организационной культуры городской службы ограничены спецификой деловитости городских органов, нацеленных на политические доминанты, историей развития городской службы РФ, чертами сформировавшихся в городских органах организационных культур.

1.2 Типы и модели организационной культуры в управленческих структурах

Организационная культура, хоть какой административной организации постоянно различается конкретными чертами. В зависимости от почти всех беспристрастных и субъективных причин, разрешено отметить определенные типы организационной культуры.

В базе типологии организационной культуры сообразно национально-муниципальному признаку лежат важные ценностные ориентации и верования, соответствующие для тех либо других национально-муниципальных образований и этнических общностей. Эти ценностные ориентации и верования напрямую связываются с господством бо другой вариации религии. Культуру организаций США, к примеру, почаще только связывают с протестантской этикой; культуру компаний Стране восходящего солнца - с буддистской этикой; культуру государств арабского Востока - с мусульманской этикой; культуру РФ - с православной этикой [48, с. 69]. Осмотрим типы организационной культуры (Рисунок 2):

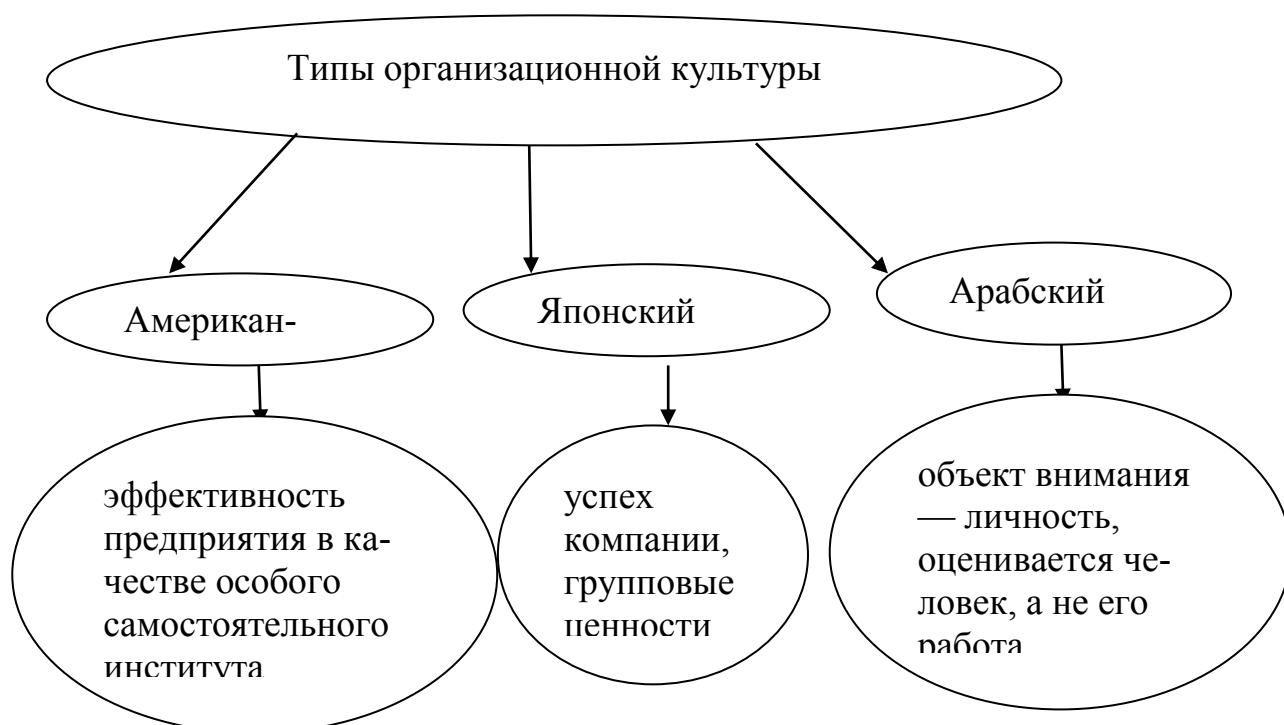


Рисунок 2 – Типы организационной культуры

Американский тип владеет последующими главными свойствами:

- эффективность компании в качестве особенного автономного ВУЗа;
- ответственность служащих перед организацией;
- двустороннее преимущество прекратить трудовые дела;
уважение всей системы управления;
- уклонение от конфликтов.

Японский (азиатский) тип можно назвать противоположным американскому. Ценностями в японских компаниях являются:

- успех фирмы, групповые ценности;
- предпочтение получают групповые, перед персональными решениями;
- главное интерес уделяется члену организации как
ное доверие;
- отказ от твердого формального контроля;
- концентрируется интерес на ответственности, которая перемещает па-
кетный нрав;
- приветствуется верность обоюдным обещаниям, в том числе между руко-
водителями и подчиненными.

Ценности арабской организационной культуры сформировались под воз-
действием ислама:

- основной довод принятия решения - «воля Аллаха»;
- главный предмет интереса – личность;
- для продвижения труженика - принципиально доверие и почтение к
нему управления;
- главная функция подчиненных - служение руководителю;
- инициативы не одобряются;
- власть превыше всего;
- лидерство характеризуется, отличными от других целями и идеями;
- будущее считается - предопределенным судьбой.

Эволюционная типология является разновидностью организационной культуры. Она была изобретена американским социологом С. Ханди (Приложение 1).

Типология опирается на тенденции личности связанные с властью, которые обуславливают особый характер отношений и структуру организации, и характер ее деятельности [48, с.79].

В организации есть цивилизация, которая является культурой. Главенствуют его собственные свойства и индивидуальности. Родником власти являются ресурсы, какие находятся в постановлении управляющего. Организации с таковой культурой имеют твердую иерархическую структуру. Тип таковой культуры позволяет организации отвечать на конфигурации ситуации, воспринимать решения и их выполнять.

Ролевая цивилизация, сплетенная с утверждением оптимального источника. Предоставленная цивилизация свойственна распределением ролей, какие согласовываются звеном верховного управления компании.

Целевая (сетевая) цивилизация либо цивилизация задачи просит совсем иного взора на компанию и трудности управления. Активность тружеников связана с тем, чтоб обнаружить трудности и рекомендовать варианты для их решения.

Нормы и ценности культуры основаны на энтузиазме и творческой, новаторской деловитости. Конфликтов не есть, т. к. трудности решаются всей группой тружеников, основанные на увлечении, воодушевлении и сти всеобщему занятию.

Организационные культуры – сравниваются сообразно уровню распределения власти в организациях, либо, как описывает это голландский исследователь Гирт Хофстеде, сообразно дистанции власти. (“Дистанция” в предоставленном случае выступает как концептуальная переменная, описывающая “расстояние”, условно имеющееся меж людьми различных статусов и рангов в той-либо другой общественной системе, к примеру, меж начальником и подвласт-

ным либо меж представителем муниципально-административной власти и рядовым гражданином).

Согласно Г. Хофстеде черта культуры сообразно дистанции власти указывает, в какой-никакой ступени “менее владеющие властью члены публичных ВУЗов и организаций предоставленной государственной культуры готовы договориться и взять, что администрация в сообществе распределена неравномерно” [20, с. 565]. Представлены культуры с высочайшей дистанции власти, с иной – низкой. Найти к какому типу относится та либо другая цивилизация, способствует индекс дистанции власти(ИДВ), рассчитываемый на основании способа выборочного опроса. Страны-культуры, имеющие индекс 40 и ниже, принято охарактеризовывать культурами низкой дистанции власти, культуры с показателем 40 и больше – высочайшей дистанции власти

В типологии Э. Холла на базе свойства отношений городского органа с наружной средой выделяются высоко-контекстная и низко-контекстная культуры [59, с. 39].

Высоко-контекстная организационная культура – это культура, чье поведение и язык, зависят от индивидуальных особенностей человека и ситуации.

Высоко-контекстная организационная цивилизация – это цивилизация, чье поведение и язык, зависят от личных необыкновенностей человека и ситуации. Низко-контекстная организационная цивилизация подразумевает – это цивилизация, в каком месте основное не воздействие ситуации, а имеющиеся в ней нормы. Для городской службы наиболее свойственна низко-контекстная организационная цивилизация в силу деяния в ней нормативно-правовой норм.

В зависимости от типа внутриорганизационных процессов, происходящих в муниципальном органе, Д. Коул предложил четыре типа организационной культуры - бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная [59, с.37].

Рассмотри типы организационной культуры, которые предложил Д.Коул (Рисунок 3)

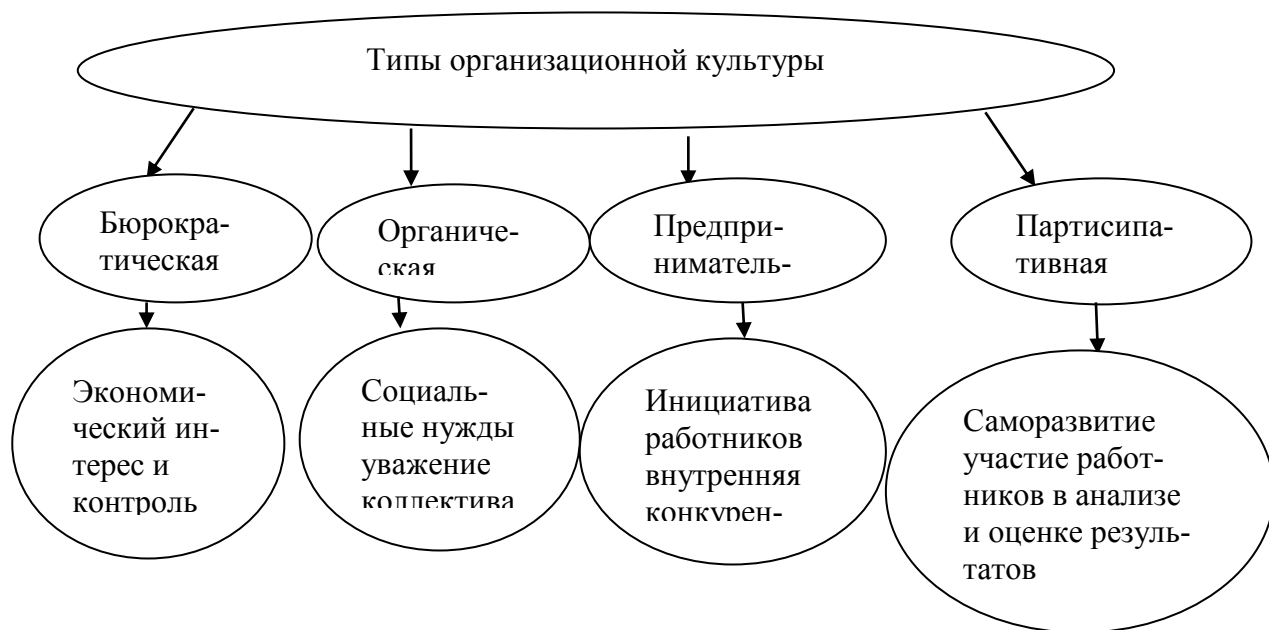


Рисунок 3 - типы организационной культуры, которые предложил Д.Коул

В бюрократической (административной) организационной культуре труженики безынициативны и нуждаются в контроле со стороны организации; главное в их деловитости – народно-хозяйственный энтузиазм.

В органической организационной культуре тружеников тревожат общественные нищеты и рвение к почтению коллектива. Для их действие управления воздействует второстепенную роль.

В предпринимательской организационная культура труженики свободны в собственных деяниях, покуда способны обретать наибольшую выручка. В организации действует взаимоотношение внутренней конкуренции.

В партисипативной организационной культуре главным является участие всех тружеников организации в разборе заморочек, планировании общих дей-

ствий, в оценке приобретенных итогов. Сотрудники организации желают к саморазвитию.

В зависимости от понимания работниками миссии и целей организации выделяют индивидуалистскую и коллективистскую организационные культуры [58, с.152].

Довольно часто встречаемым базой классификации организационных культур являются властные дела. Тут выделяют демократичную и авторитарную культуры власти в организациях [46, с. 75].

При демократичной культуре власти проистекают доверительные отношений меж руководителями и подчиненными. Сотрудники организации имеют все шансы вольно выговаривать родное мировоззрение в итоге решения появившихся заморочек.

Авторитарная цивилизация является противоположностью демократичной. При ней проистекает твердый контроль со стороны управляющего и действует принцип: инициатива наказуема. Основное в данных организациях - наука, опасливость и профессиональный, бесповоротный управляющий.

В чистом облике типы организационной культуры не видятся, а сочетаются индивидуальности нескольких типов. Преобладание соответствующих дьявол такого либо другого типа в организационной культуре городской службы обуславливается видом городской службы, нравом исполняемых функций, возможностью городского органа приспособиться к наружной среде. Индивидуальности организационной культуры городской службы определяются еще согласием, компетенцией и назначением органов городского управления, в которых она исполняется.

2. Анализ состояния и перспектив развития организационной культуры ГБУЗ СО «СГКП №15»

2.1 Общая характеристика организации

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной для выполнения работ и оказания услуг в целях обеспечения реализации полномочий министерства здравоохранения Самарской области, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Учреждение является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, обособленное имущество, круглую печать со своим наименованием и наименованием вышестоящего органа управления здравоохранения – Министерства, бланки, фирменную символику, лицевые счета, открытые в структурном подразделении министерства управления финансами Самарской области, ответственном за казначейское исполнение областного бюджета, и находится в ведении Министерства.

Учредителем и собственником имущества Учреждения является Самарская область. Функции и полномочия учредителя от имени Самарской области осуществляют Министерство и министерство имущественных отношений Самарской области.

Министерство имущественных отношений Самарской области осуществляет функции и полномочия в отношении управления имуществом, закрепленным за Учреждением.

Учреждение обладает имуществом, закрепленным за ним собственником на праве оперативного управления, осуществляет права владения, пользования и распоряжения им в пределах, установленных законом, в соответствии с целями своей деятельности, назначением имущества.

Деятельность Учреждения регламентируется законодательством Российской Федерации и Самарской области, нормативными правовыми актами Министерства здравоохранения Российской Федерации, приказами Министерства,

распоряжениями министерства здравоохранения Самарской области и настоящим Уставом.

Организации создают структуры, чтобы обеспечить координацию и контроль деятельности своих подразделений и работников [42,с.109]. Структура организации ГБУЗ СО «СГКП № 15» – линейно-функциональная (Приложение 2):

Так как ГБУЗ СО «СГКП №15» ведет и хозрасчетную деятельность, обслуживая более 73000 пациентов в год [74], то прибыль за 2015 год, которая остается у предприятия после уплаты налога в соответствии с учредительными документами, была в 2016 году направлена в фонд накопления. (Таблица 1)

Таблица 1 - Анализ основных технико-экономических показателей

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение (+/-) 2014 к 2013	Абсолютное отклонение (+/-) 2015 к 2014	Относительное отклонение (%) 2014 к 2013	Относительное отклонение (%) 2015 к 2014
Доходы (тыс.руб.)	61649	70801	83658	9152	12857	14.9%	18.2%
Расходы (тыс.руб.)	53659	60804	72688	7145	11884	13.3%	19.5%
Прибыль (тыс.руб.)	7990	9997	10970	2007	973	25.1%	9,7%
Рентабельность (%)	14,9%	16,4%	15%				
Численность (чел.)	605	611	638	6	27	1%	4,4%
Фонд оплаты труда (тыс.руб.)	158009	160430	161065	2421	635	1,5%	0,4%
Средняя з/п (руб.)	26117	26257	25245	140	-1012	0,5%	-3,9%

На основании таблицы можно сделать вывод, что от реализации платных услуг, в 2015 году по сравнению с 2013 прибыль увеличилась на 37%.

Численность работников возросла на 33 человека, а фонд з/п увеличился всего лишь на 3056 рублей. Это говорит о том, что произошла экономия фонда з/п и в связи с этим снижение средней з/п.

Поликлиника это бюджетная организация, поэту прибыли можно использовать на амортизацию оборудования, выплату материальной помощи сотрудникам и ветеранам труда, а так же на приобретение подарков детям и ветеранам ВОВ, т.е. на целевые средства.

Таблица 2 - Расходование средств ОМС

2014 год	ВСЕГО	%
Начисленная З/П статья 211	160 430 537,44	71,0
Детские пособия статья 212	18 626,31	0,0
Начисления на З/П статья 213	48 233 113,74	21,3
Прочие услуги статья 226	203 702,87	0,1
Статья 310	562 115,67	0,2
Медикаменты	16 275 451,42	7,2
Мягкий инвентарь	385 474,25	0,2
ИТОГО содержание:	226 109 021,70	100,0

2015 год	ВСЕГО	%
Начисленная З/П статья 211	161 065 646,12	72,5
Детские пособия статья 212	20 590,52	0,0
Начисления на З/П статья 213	48 071 665,17	21,6
Прочие услуги статья 226	534 776,49	0,2
Медикаменты	17 936 846,18	8,1
Инструменты	1 005 965,22	0,5
Мягкий инвентарь	304 993,53	0,1
Химикаты	2 435 277,08	1,1
Прочие	3 528 330,93	1,6
ИТОГО содержание:	222 298 384,77	100,0

Из таблиц видно, что в 2015 году по сравнению с 2014, произошел рост заработной платы работников на 0,4%, закупка медикаментов увеличилась на 10,2%.

Средства, направленные на обязательное медицинское страхование сократились на 2%. Что послужило экономией государственного бюджета.

Текучесть кадров в 2014 и 2015 годах составляла порядка 1-2%.

Такой низкий уровень текучести кадров объясняется сплоченностью коллектива, а также тем, что практически все работники ГБУЗ СО «СГКП №15» разделяют организационные нормы и ценности, считают их приемлемыми и для себя. Можно сделать вывод о сильной сформировавшейся организационной культуре учреждения.

Таким образом, можно констатировать, что в Государственном учреждении созданы все предпосылки для формирования собственных традиций, устойчивого формирования у сотрудников системы ценностей и определенного мотивационного ядра личности. Низкая текучесть кадров свидетельствует об определенном соответствии результатов работы ожиданиям людей, о сформированности коллектива, благоприятной атмосфере в организации.

2.2 Оценка состояния управления организационной культуры муниципального учреждения

Вызывает интерес анализ кадрового состава ГБУЗ СО «СГКП №15» .

Штатная численность сотрудников на сегодняшний день составляет 625 человек. Основная масса сотрудников трудится на предприятии менее 1 года. На предприятии очень высок уровень текучести кадров, вследствие чего происходит постоянная смена персонала. Объем оказанных медицинских услуг, хотя и не достиг плановых показателей, однако превысил значение 2014 года на 1993 тыс. руб., что свидетельствует о недостатках экономического планирования на предприятии, что в свою очередь вызвано нечетким распределением функций между сотрудниками.

Главной особенностью системы организации управления в ГБУЗ СО «СГКП №15» стал уход от управления по бизнес-процессам к управлению по целям. Подготовительный этап длился с 01.07.2016 по 01.09.2016. Главной проблемой на этом этапе стал подбор высококвалифицированных менеджеров, способных после обучения провести работу по внедрению целевого управления на предприятии. В результате подбора, обучения и адаптации кадров к новой системе управления были заменены 15% менеджеров.

Статистика была необходима для разработки критериев оценки работы сотрудников предприятия, а также для расстановки значения каждой цели. Вторым этапом стала разработка новых должностных инструкций, состоящих из совокупности целей для каждого работника и карты новых стандартов предприятия.

Цели были разработаны по результатам проведенного аудита. Их выработка и построение напоминают «Древо целей», которое на сегодняшний день является классикой менеджмента. Цели первого уровня - это цели директора предприятия. Он в первую очередь несет ответственность перед своими учредителями за уровень прибыли предприятия, рост качества услуг, за рост доходов учредителя (органы власти Самарской области) и уровень сотрудничества со страховыми компаниями.

Чтобы определить важность каждой цели, способы измерения и оценки проделанной работы, было решено придать каждой цели вес (измеряемый в процентном отношении). Сумма всех целей составила 100%.

На основе данной матрицы целей были построены матрицы целей главного врача, коммерческого директора и финансового директора, а также - рядовых менеджеров администрации поликлиники и медицинского персонала. Карта стандартов директора предприятия является документом, который регламентирует организационное поведение на данной должности. Она построена в четком соответствии с определенными целями. Карта стандартов - это своего рода должностная инструкция или описание должности. Рассмотренные показатели позволяют сделать вывод о необходимости анализа особенностей работы с персоналом ГБУЗ СО «СГКП №15» и проблематики, связанной с мотивацией работников предприятия.

Особенностью ГБУЗ СО «СГКП № 15» является его кадровый состав.

Основные кадры учреждения – это медицинский персонал, врачи, медицинские сестры, фельдшеры.

Главный врач ГБУЗ СО «СГКП № 15» – женщина. Сложившаяся ситуация соответствует в целом традициям государственной службы в России. Как правило, высшие руководящие должности, предполагающие принятие стратегических решений, занимают мужчины, женщины же достойно проявляют себя в качестве исполнителей, руководителей среднего и низшего звена. Однако в социальной сфере и в здравоохранении ситуация наблюдается обратная. Там, где служащему приходится общаться с большим количеством людей, где тре-

буется внимание, терпение и толерантность – лучшие руководители и менеджеры – женщины.

Рассмотрим половозрастной состав кадров организации в таблице 3.

Таблица 3 - Половозрастная структура кадрового состава

Группы персонала по возрасту и полу	Среднесписочная численность персонала	
	2014	2015
Мужчины – всего, в т.ч.	60	70
Женщины, всего		
20 -30	150	160
30-40	60	67
40-60		
Старше 60 (муж. жен)	50	50
Всего	611	638

Из этого делаем вывод, что коллектив ГБУЗ СО «СГКП № 15» стабилен, что работники учреждения комфортно ощущают себя в нем.

Рассмотрим в таблице 4 структуру кадров по образованию.

Таблица 4 - Образовательная структура персонала предприятия

Группы персонала по уровню образования	Среднесписочная численность персонала	
	2014	2015
Средне-специальное	277	259
Высшее	199	206
Прочее (высшее и среднее)	172	173
ИТОГО	611	638

Очевидно, что образовательный уровень довольно высок – практически все сотрудников организации имеют высшее образование. При этом снижается уровень сотрудников со средним образованием.

Исследование организационной культуры проводилось в ГБУЗСО «СГКП №15» по г.Самара. Для нас представляет интерес сравнить качественные характеристики организационной культуры работников местного и регионального уровней.

Рассмотрим методы исследования организационной культуры (Рисунок 4).

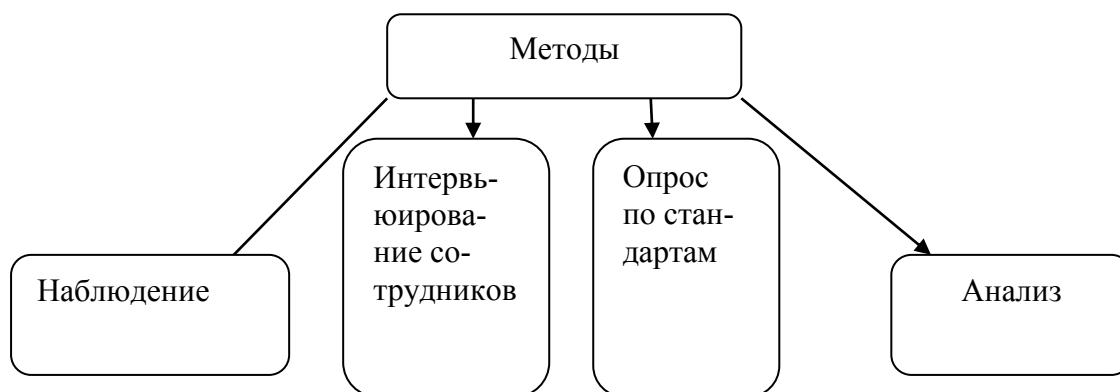


Рисунок 4 - методы исследования организационной культуры

Для этого была составлена анкета (Приложение 3), содержащая три блока вопросов. Первый блок вопросов позволяет оценить мотивацию к деятельности работников ГБУЗ СО «СГКП №15», факторы качества их труда, отношение к организации в целом и к коллегам.

В таблицах 5,6 и 7 приведены ответы на первый блок вопросов. Можно было дать несколько вариантов ответа (но не более трех).

Таблица 5 - Вопрос: «Чем Вы руководствуетесь при выполнении обязанностей»:

67,4%	Указаниями непосредственного руководителя и частично должностными обязанностями;
58,2%	Личной ответственностью за порученное дело;
55,4%	Должностными инструкциями;
38,0%	Интересами своей организации;
7,8%	Только указаниями начальника;
3,0%	Интересами общества

Таблица 6 - Вопрос: «Что лежит в основе Вашего стремления к служебному росту»:

61,2%	Перспективы дальнейшего профессионального роста;
51,8%	Желание больше зарабатывать;
46,2%	Стремление занять достойное место в обществе;
39,4%	Стремление более полно реализовать себя в управленческой сфере;
17,9%	Надежда решить жилищную и другие бытовые проблемы;
11,7%	Надежда установить более крупные деловые связи.

Таблица 7 - Вопрос: «Факторы, стимулирующие Вашу служебную деятельность»:

66, 8%	Материальное стимулирование;
45, 7%	Моральное стимулирование;
44, 5%	Формирование резерва и работа с ним;
42, 6%	Заслушивание отчетов;
30, 2%	Планирование должностного перемещения;
21, 5%	Административные взыскания и планирование;

Можно отметить, что эффективность позитивного морального стимулирования служащих довольно невысокая. По результатам опроса прослеживается интерес служащих ГБУЗ СО «СГКП №15» к таким формам поощрений, как грамоты, благодарности. Некоторые указывают на заинтересованность в получении денежного вознаграждения. Только небольшая часть участвовавших в опросе уверены, что если они будут работать больше и лучше, то их зарплата увеличится. Но, тем не менее, можно установить связь с фактами нематериального ряда. Так, моральное стимулирование занимает второе место после выплаты заработной платы и премиальных (45,7% и 66,8%) в стимулировании служебной деятельности сотрудников ГБУЗ СО «СГКП №15».

Для большинства опрошенных важным являются - морального поощрения, материального благополучия, карьерный рост. Так, показатель «Планирование должностного поощрения» в числе факторов, стимулирующих служебную деятельность, занял 5 место (30, 2%), обогнав административные наказания (21, 5%).

Смыслообразующими мотивами (ценностями, целями) выступают – высокий заработок и положение в обществе. Факторами, организующими мотивацию индивида (помогающими осуществить выбор целей), выступают указания руководителя, должностные инструкции и личная ответственность за порученное дело (соответственно 67,4%, 58,2%, 55,4%). К мотивации, которая носит исключительно рациональный характер, может быть отнесено из перечисленного только «выполнение должностных обязанностей» (55,4%) (только данная деятельность может быть рационально описана и зафиксирована в документе, регламентирующем эту деятельность). Все остальные мотивы включают в себя

и рациональный, и эмоциональный элемент. Это характерно и для таких мотивов как «приказ начальника» (7,8%) или «личная ответственность за порученное дело» (58,2%).

Беспокойство вызывает то, что только 3% респондентов указали в качестве непосредственных регуляторов деятельности «интересы общества». Это говорит о том, что на государственную службу люди приходят, имея побудительные мотивы, во-первых, обеспечить собственное благополучие, во-вторых, обеспечить себе достойное место в социальной иерархии, и в последнюю очередь – чтобы реализовать интересы общества. Таким образом, нивелируется сама идея государственной службы, сформулированная как обеспечение функционирования государства как такового в интересах населения [24, с.7].

Анализируя характер мотивации в сфере ГБУЗ СО «СГКП №15», представляется возможным отметить, что для эффективной мотивации сотрудников ГБУЗ СО «СГКП №15» необходимо пересмотреть систему оплаты труда в сторону более гибкой, введение системы внешней оценки качества работы.

Важнейшим показателем организационной культуры профессиональной деятельности работников ГБУЗ СО «СГКП №15» являются знания, профессиональная компетентность и навыки.

В таблице 8 приведены ответы респондентов на блок вопросов, оценивающих значимость профессиональной компетентности работника ГБУЗ СО «СГКП №15».

Таблица 8 - ответы респондентов на блок вопросов

Востребованность профессиональной компетентности	Показатель, %	Насколько профессиональная компетентность способствует карьере	Показатель, %
Востребована	55, 2	Способствует	59, 1
Не востребована	15, 3	Не способствует	4, 2
Востребована частично	29, 5	Способствует не в полной мере	36, 7

Очевидно, что только половина (55, 2%) служащих ГБУЗ СО «СГКП №15» считают, что такое качество, как профессиональная компетентность в полной мере востребована в их служебной деятельности, при этом лишь 4, 2%

отметили, что ее наличие не способствует карьерному росту. Можно сделать вывод, что в системе ГБУЗ СО «СГКП №15» служебная компетентность востребована частично (29, 5% ответов), но при этом все-таки способствует карьерному росту (59, 1%), хотя и не в полной мере (36, 7%).

Изучение оценок владения профессиональными навыками и умениями как составной части организационной культуры служащих ГБУЗ СО «СГКП №15», свидетельствует, что сами служащие оценивают свой собственный уровень несколько выше, чем уровень своих коллег.

Так, в таблице 9 приведены результаты опроса служащих ГБУЗ СО «СГКП №15» об оценке уровня своих собственных знаний, навыков и умений.

Таблица 9 - Оценка служащими ГБУЗ СО «СГКП №15» уровня собственных знаний, навыков и умений

Организационные навыки и умения	Степень владения, %			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников	34, 1	59, 8	25, 9	11, 2
Беседовать с посетителями	56, 2	35, 4	8, 3	0,1
Проводить совещания	45, 6	35, 2	9, 5	1, 5
Вести служебные переговоры по телефону	36, 2	59, 8	12,2	6,7
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения	30, 1	57, 4	6, 3	6, 2
Осваивать опыт других структур	36, 9	52, 3	6, 2	4, 6
Организовывать личный труд, планировать работу	55, 2	44, 2	0, 6	0
Работать со служебными документами	42, 1	49, 2	4, 2	0, 3
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения	40, 2	55, 2	3, 2	1, 4
Контролировать ход выполнения решений	45, 2	46, 6	3, 4	4, 8
Работать в команде	38, 1	58, 2	2, 6	1, 1
Анализировать информацию	36, 1	53, 1	7, 3	3, 5

Наиболее высоко работники ГБУЗ СО «СГКП №15» оценивают собственные организационные навыки и умения, относящиеся непосредственно к работе с клиентами организации. Так, прислушиваться к мнению сотрудников

очень хорошо и хорошо умеют более 90% служащих. Однако 10 % респондентов затруднились в оценке этого навыка.

Собственное умение беседовать с посетителями и по телефону высоко оценивают 56,2% и 36,2% респондентов соответственно, а средние – 35,4% и 59,8%. Проводить совещания умеют 45,6% хорошо и 35,2% - средне.

Принимать и реализовывать управленческие решения считают, что умеют 30, 1% опрошенных и средние – 57, 4%. Однако 6,2% затруднились с ответом на данный вопрос.

Опрос показал, что навыками, свойственными организационной культуре новой государственной службы, владеет меньшее число служащих ГБУЗ СО «СГКП №15». По их собственной оценке, умеют осваивать опыт других структур 36,9%. Организовывать личный труд и планировать работу – 5,2%, работать со служебными документами – 42,1%, а ставить конкретные цели и добиваться их исполнения – 40, 2%. Работать в команде могут хорошо 38, 1% респондентов, посредственно – 58, 2%. Анализировать информацию – 36,1%.

Представляет интерес, как оценивают служащие ГБУЗ СО «СГКП №15» подобные навыки и умения своих коллег (Таблица 10).

Таблица 10 - Оценка служащими ГБУЗ СО «СГКП №15» уровня знаний, навыков и умений своих коллег

Организационные навыки и умения	Степень владения, %			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников	23, 6	57, 2	10, 5	8, 7
Беседовать с посетителями	35, 4	48, 2	11, 2	5, 2
Проводить совещания	37, 3	45, 1	11, 9	5, 7
Вести служебные переговоры по телефону	30, 2	46, 5	13, 4	9, 9
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения	17, 4	65, 4	14, 1	3, 1
Осваивать опыт других структур	13, 2	28, 5	33, 2	25, 1
Организовывать личный труд, планировать работу	33, 1	47, 2	15, 8	3, 9
Работать со служебными документами	42, 1	50, 3	7, 4	0, 2

Продолжение таблицы 10

Организационные навыки и умения	Степень владения, %			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения	25, 4	42, 9	23, 1	8, 6
Контролировать ход выполнения решений	36, 2	41, 6	14, 5	7, 7
Работать в команде	29, 0	34, 2	23, 6	13, 2
Анализировать информацию	21, 3	47, 2	26, 3	5, 2

Оценка служащими ГБУЗ СО «СГКП №15» владения профессиональными навыками и умениями своих коллег в общей сумме несколько ниже, чем оценка своих собственных качеств. Это вполне закономерно. В свое время С.Л. Рубинштейн писал, что человеку свойственно в глубине души считать себя лучше, талантливее, образованнее других [51, с.82]. На этом принципе строятся шкалы лжит в психологических опросниках. Если человек говорит, что не желает общественной оценки своих заслуг, если он не хочет, чтобы его хвалили, то, скорее всего, результаты теста не соответствуют действительности [66, с.36]. Таким образом, признание значимости собственных умений и навыков служащими при проведении опроса говорит также о высокой степени достоверности результатов анкетирования.

Интерес представляет, насколько ниже оценивают служащие ГБУЗ СО «СГКП №15» уровень владения необходимыми в новой управленческой парадигме качествами, в частности – осваивать опыт других структур (13, 2% против 36, 9% при оценке собственных умений), организовывать личный труд и планировать работу (33, 1% против 55, 2% при оценке собственных умений), оценка работы со служебными документами совпадает (42, 1%). Важный показатель – умение работать в команде – низко оценивается в обоих случаях (29, 0% и 38, 1% соответственно). Анализировать информацию умеют посредственно 47, 2% и хорошо 21, 3% служащих.

Таким образом, служащие ГБУЗ СО «СГКП №15» еще не полностью осознают значение прогрессивных тенденций увеличения роли тех элементов труда, в которых высокие результаты достигаются не за счет трудолюбия, ак-

куратности, надежности и уверенности, а за счет контактности, творчества, креативного мышления.

Проведенный опрос позволяет констатировать существование проблем передачи опыта, умений и навыков новым сотрудникам.

Исследование показывает, что наставничество практически не используется в системе ГБУЗ СО «СГКП №15». Только 14,9% респондентов отмечают, что данная традиция имеет место в ГБУЗ СО «СГКП №15». В то же время более половины опрошенных (67,3%) считают, что следовало бы поддержать наставничество как важную форму повышения профессионализма служащих ГБУЗ СО «СГКП №15».

Две трети опрошенных в число очень важных ценностей включают стабильность, являющуюся одним из важнейших условий профессионализма работников, приобретения ими умений и навыков. Служащие ГБУЗ СО «СГКП №15» овладевают необходимыми умениями и навыками главным образом в процессе практической деятельности, имеющей публичный характер.

Практически все определили стиль руководства как авторитарный. Менее 10% считают необходимым внедрение либерального стиля в управлении Управлением ГБУЗ СО «СГКП №15». Однако применение мягкого авторитарного стиля считают приемлемым 76,8% опрошенных. Во-первых, это обусловлено высоким уровнем доверия служащих к своему руководителю. В ГУ-УГБУЗ СО «СГКП №15» сложилась благоприятная ситуация: формальный руководитель учреждения является в то же время и неформальным лидером коллектива. Во-вторых, специалисты считают, что российской ментальности в общем свойственно предпочтение авторитарного руководителя либеральному, уважение «сильной руки» [62, с.12].

Интересными получились результаты опроса, направленного на определение типа организационной культуры (Приложение 4).

Объединим полученные данные в таблице по признакам каждого из трех моделей организационной культуры (американской, японской и арабской) в таблице 11 по методу средней взвешенной.

Таблица 11 - Анализ модели организационной культуры

Модель ОК	Соответствует	Соответствует не вполне	Не соответствует
Американская	27, 03	30, 03	24, 81
Японская	21, 1	22, 3	38, 1
Арабская	44, 1	39, 4	11, 4

Очевидно, что организационная культура исследуемого государственного учреждения имеет отличительные черты указанных моделей, однако, можно сказать, что преобладают черты американской и арабской культур. Особенно ярко проявляются черты, присущие арабской оргкультуре, в частности, определение служащими ГБУЗ СО «СГКП №15» в качестве характерных следующих черт: «инициатива наказуема» - 59, 1%, будущее предопределено судьбой – 56, 8%, основание для продвижения члена организации - личное доверие и уважение к нему руководства -46, 8%, Исключительно высокая централизация управления – 44, 2%.

С целью выявления влияния организационной культуры на показатели функционирования организации были составлены опросные листы и анкеты.

Опросный лист необходим для руководителей структурных подразделений (Приложение 5). Было опрошено 8 из 10 руководителей структурных подразделений организации (80%).

Все руководители (8 человек, 100%) ответили, что главным в ГБУЗ СО «СГКП №15» является качественное оказание медицинской помощи. Эта же цель зафиксирована и в Уставе организации.

В опросе руководителей подразделений была выявлена главная ценность организации - ее персонал. Специфика работы поликлиники заключается в том, что производимый продукт - медицинская услуга не поддается количественному описанию. А качественно это звучит так: «клиент доволен» / «клиент не доволен».

Существуют правила поведения, утвержденные приказом главного врача ГБУЗ СО «СГКП №15», в которые включено общение сотрудников друг с другом, с руководителями, с клиентами, празднование различных памятных дат

в коллективе, дресс-код организации. Примером является то, что для медицинского персонала необходима форма одежды в виде белого халата или медицинского костюма.

В ГБУЗ СО «СГКП №15» приветствуются мероприятия для сплочения коллектива за пределами рабочих мест (совместные выезды на природу, празднование дня медика, нового года, чествование ветеранов производства, праздничные концерты).

Социально-психологический климат является одной из важных характеристик организационной культуры. Его анализ проводился на базе анкетирования (Приложение 6). Было опрошено 22 человека. Удовлетворены климатом в коллективе 2 человека (9% опрошенных), считают его неплохим 4 человека (18% опрошенных), существуют некие трудности, какие можно устранить придерживаются 10 человек (46%), вполне неудовлетворенны климатом в коллективе 6 человек (27%) (Рисунок 5).

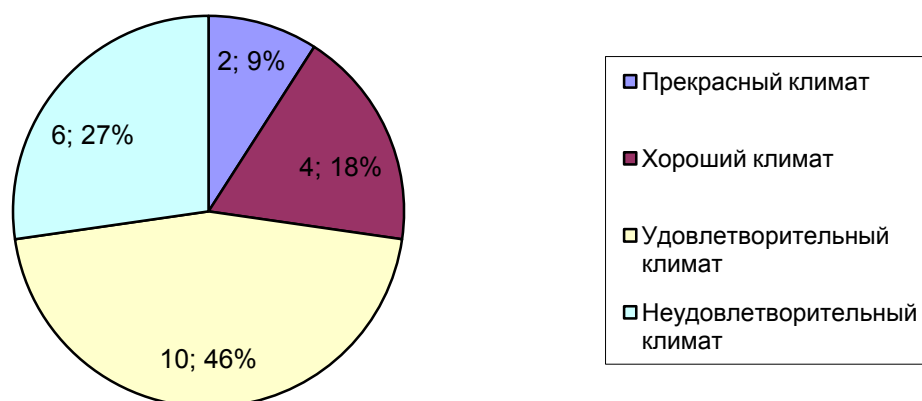


Рисунок 5 - Оценка климата в коллективе

Мы рассмотрели основные направления анализа организационной культуры (Рисунок 6)



Рисунок 6 - Направления анализа организационной культуры

Результаты исследования выявляют «сильные» и «слабые» стороны культуры организации, что позволяет наметить пути совершенствования организационной культуры в целях повышения эффективности организации.

После анкетирования работников поликлиники, были выявлены следующие недостатки в организации ее культуры:

- Текучесть кадров;
- Нехватка опыта, навыков в работе;
- Взаимоотношения в коллективе (недостаточная сплоченность, низкая взаимовыручка);
- Проблемы в культуре общения сотрудников друг с другом и пациентами;
- Организация питания сотрудников находится не на высшем уровне;
- Нерациональное использование рабочего времени.

3. Направления совершенствования организационной культуры муниципального учреждения ГБУЗ СО «СГКП №15»

3.1 Предложения по совершенствованию управления организационной культурой муниципального учреждения

Организационная культура позволяет соединить служащих и придерживаться одной направленности развития организации. Потому ответы на вопросы, как организационная культура адекватна функциям организации и как она подходит потребностям наружной среды, являются для организации главными.

Эти же вопросы стоят сейчас перед муниципальными органами. Очень много замков появляется вслед за тем, в каком сте вначале был ошибочно выбран тип организационной культуры. Нередко вместо культуры воцаряется цивилизация власти. И, напротив, в муниципальных органах, нацеленных на бюрократические взгляды деловитости, создается цивилизация, главными ценностями которой являются выручка, инициатива, независимость принятия решения.

Но в настоящее время муниципальные органы, базирующиеся на принципах построения бюрократической системы со стабильной наружной средой, обязаны формировать организационную культуру, которая могла бы отвечать в потребностях специфичной деловитости в системе государственной службы, и изменчивости, приспособляемости к наружной среде.

Одним из факторов улучшения состояния здоровья населения - является система здравоохранения. Население пожилого возраста и все население в целом, нуждается в качественной медицинской помощи с использованием современной диагностической аппаратуры.

Анализ деятельности ГБУЗ СО «СГКП №15» выявил проблемы в здравоохранении:

- Нехватка медицинского персонала;

- Средняя зарплата работников находится на не высоком уровне;
- Недостатки навыков в работе сотрудников.

Первый и самый главный из недостатков в работе организации - текучесть кадров. Она происходит в связи с тем, что увольняются старые, опытные работники с уходом на заслуженный отдых. Молодые же сотрудники не выдерживают большой объем работы из-за своей некомпетентности, недостатка опыта.

Чтобы искоренить этот недостаток, необходимо заинтересовать молодежь. Для этого были выдвинуты следующие предложения:

1. Выплачивать ежемесячную надбавку в заработной плате.
2. Оплачивать найм жилья на период работы.
3. Выделять деньги на проезд.

Для искоренения второго недостатка, нужно развивать наставничество, старым сотрудникам передавать свой опыт и знания молодым специалистам.

Проводить курсы повышения квалификации.

Чтобы сплотить коллектив по духу, сделать его ядром данной организации нужен сильный руководитель, который поведет за собой весь коллектив. Для этого необходимо проводить собрания, где рассказывать о климате в коллективе, семинары, планерки. Необходимо стружить коллектив вне работы. Устраивать совместные походы на концерты, в театр, выезды за город, корпоративы. Это приведет к оказанию помощи сотрудникам друг другу во время проблем в работе.

Культура общения должна быть на высшем уровне. Необходимо разработать правила поведения и общения в коллективе и с пациентами. Искоренить грубость. Воспитывать в работниках выдержку и культуру общения.

Чтобы сократить отвлечения сотрудников поликлиники от работы, необходимо организовать питание. Для этого, нужно заключить договор с организацией общественного питания на открытие буфета. Выделить помещение под комнаты приема пищи сотрудниками. Оборудовать их холодильниками, микроволновыми печами, чтобы сотрудники в спокойной обстановке могли питаться. При этом у них высвободится время, так необходимое для приема больных.

Чтобы рационально использовать рабочее время, которое отнимается у врачей и медсестер в связи с посещением пациентов на дому, можно предложить оплачивать бензин сотрудникам со своим автотранспортом. Его можно применять для разъездов по вызовам на дом. Это приведет к высвобождению времени, которое пойдет на прием больных в поликлинике.

Цель данного проекта – предложить мероприятия, способствующие развитию и совершенствованию организационной культуры.

Задачи программы:

- определить основные нормы, цель и ценности сотрудников;
- ввести новые обычаи и ритуалы;
- разработать критерии взаимосвязи обучения и вознаграждения;
- разработать программу повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена.

Мероприятия способствующие совершенствованию организационной культуры.

1.Можно разработать мероприятия для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными.

2.Для совершенствования системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников, повесить в поликлинике ящик «Актуальные вопросы сотрудников». Где сотрудники могут задавать вопросы своим руководителям.

3.Разработать Программу повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня».

Для выполнения поставленных мероприятий разработали:

Правила общения между сотрудниками:

В организации приветствуется открытый, доброжелательный климат общения между сотрудниками, основными признаками которого являются:

- в организации главным является решение проблем, а не их трудности
- равенство: приветствуется участие в процессе всех сотрудников, независимо от должности

- бесконфликтность: не допускаются конфликты между сотрудниками
- приветливость: нужно здороваться и прощаться с коллегами по работе.
- командная работа: нужно уметь находить общий язык и решать все вопросы коллективно.

Сотрудникам запрещается:

- ненормативная лексика
- повышение тона голоса, мешающие другим членам коллектива
- вынос имущества из поликлиники;
- любые другие действия, наносящие ущерб организации и сотрудникам.

Взаимоотношения руководителей и подчиненных:

Руководитель:

- организует работу подчиненных, обеспечивает загрузку на протяжении всего рабочего дня;
- поддерживает и поощряет инициативность
- уважает достоинство подчиненного
- принимает меры, если сотрудник не выполнил распоряжение
- осуществляет консультирование сотрудников при выполнении задач
- обеспечивает создание благоприятных рабочих условий, чтобы получить от этого наибольший эффект.

Программа «Развитие управленческих компетенций» разработана с целью развития управленческих и корпоративных компетенций. Программа рассчитана на 72 часа. В программу включены новые методы обучения, нацеленные на усиление сплоченности членов команды, создание конструктивной эмоциональной атмосферы, развитие информационных и коммуникативных навыков эффективного общения, умение правильной постановки целей, делегирования полномочий, принятия решений.

Учебный план программы курсов повышения квалификации зав. отделениями представлен ниже

Учебный план

Развитие управленческих компетенций

Цель: развитие знаний, умений и навыков в управлении коллективом

Категория слушателей: зав. отделениями

Срок обучения: 72 часа

Режим занятий: 8 часов в день в течение 9 дней (час. в день)

Таблица 12 – Учебный план

Наименование разделов и дисциплин	Всего часов, в том числе		Форма контроля
	Лекции	Практические занятия	
1	2	3	4
1. Основные функции современного руководителя. Стили управления.	4	6	зачет
2. «Постановка задач – делегирование - контроль».	4	8	зачет
3. Деловые коммуникации руководителя	2	8	зачет
4. Причины конфликтов в организации.	4	6	зачет
5. Создание команды.	2	6	зачет
6. Внешняя и внутренняя мотивация сотрудников.	4	8	зачет
7. Эмоциональные состояния руководителя.	4	6	зачет
Итого:	24	48	

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Объемы финансирования программы подлежат ежегодному уточнению при формировании бюджета Самарской области. Финансирование программы осуществляется за счет средств бюджета Самарской области.

Общий объем финансирования составит 1млн. 500 тыс. руб. (Таблица 13)

Таблица 13 – Объем финансирования

2017 год	2018 год	2019 год
500000 руб.	500000 руб.	500000 руб.

Информация об объеме ресурсов, необходимых для реализации программы, в разрезе исполнителей приводится в Перечне программных мероприятий. (Таблица 14)

Таблица 14 - Перечень программных мероприятий

ЗАДАНИЕ 1					
Мероприятие	Срок исполнения	Исполнитель	Объем финансирова- ния (тыс. руб.)		
			год		
			2017	2018	2019
Поддержания «здор- ового» климата в коллективе	2017-2019	Главный врач	500	500	500
Налаживания взаи- моотношений меж- ду сотрудниками	2017-2019	Главный врач			
Почтовый ящик «Актуальные во- просы сотрудни- ков»	2017-2019	Главный врач			
Программа повы- шения квалифика- ции «Развитие управленческих компетенций руко- водителей высшего и среднего уровня»	2017-2019	Главный врач			
Распространение информационного материала о пред- лагаемых условиях молодым специали- стам	2017-2019	Главный врач			
Ежемесячные соци- альные выплаты врачам рабочим	2017-2019	Главный врач			
Оплата жилья мо- лодым специали- стам на период ра- боты	2017-2019	Главный врач			
Оказание содей- ствия молодым специалистам по включению в про- граммы по получе- нию социальных выплат на приобре-	2017-2019	Главный врач			

тение собственного жилья			
--------------------------	--	--	--

Продолжение таблицы 14

Мероприятие	Срок исполнения	Исполнитель	Объем финансирования (тыс. руб.)		
Создание благоприятных условий для питания сотрудников (открытие буфета и комнат приема пищи)	2017-2019	Главный врач			
Оплачивать бензин сотрудникам со своим автотранспортом, когда врач выезжает к пациенту на дом	2017-2019	Главный врач			
ЗАДАНИЕ 2					
Создание условий для оказания медицинской помощи населению в соответствии с программой государственных гарантий оказания людям РФ бесплатной медицинской помощи	2017-2019	Администрация Самарской области Бухгалтерия администрации	500	500	500
ИТОГО					

Для достижения поставленной цели разработаны обоснованные задачи и мероприятия.

Исполнителями данной программы являются администрация Самарской области, Комитет по управлению имуществом Самарской области, Государственное бюджетное учреждение здравоохранения ГОБУЗ СО «СГКП №15»

Организаторы мероприятий несут ответственность за целевое использование выделяемых на их реализацию бюджетных средств.

Мероприятия программы реализуются в соответствии с «федеральным законодательством и нормативными правовыми актами Самарской области».

Финансирование осуществляется в пределах утвержденных лимитов на соответствующий финансовый год, что подтверждается документами, (кон-

трактами, договорами, счетами-фактурами, актами выполненных работ, накладными и др.), представленными получателями бюджетных средств.

Администрация г.Самары проводит анализ затрат, дает оценку их реализации, а также уточняет состав исполнителей. Обеспечивает разработку проекта нормативного правового акта о внесении изменений в утвержденную программу.

В период реализации программы осуществляются мониторинги путем составления отчетов.

В процессе реализации могут появиться риски, связанные с наличием объективных и субъективных факторов.

Внешние риски:

- изменение «федерального законодательства в части перераспределения полномочий между Российской Федерацией, субъектами Российской Федерации и муниципальными образованиями»;

Внутренние риски:

- отсутствие опыта программно-целевого управления;
- отсутствие профессионального менеджмента;
- ухудшение социально-экономического положения.

Во избежание рисков в процессе реализации программы предусматриваются:

- мониторинг выполнения программы, анализ хода ее исполнения;
- изменения в программе и поиск путей решения возникающих проблем.

Ожидаемые конечные результаты реализации программы:

- сокращение текучести кадров;
- приобретение опыта и навыков в работе;
- сплоченность коллектива, взаимовыручка;
- повышение культуры общения сотрудников и пациентов;
- рациональное использование рабочего времени;
- организация питания на высшем уровне.

Расчет эффективности мероприятий по совершенствованию стиля руководства и организационной культуры

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении производительности труда и увеличении прибыли от реализации предлагаемых мероприятий. (Таблица 15)

Таблица 15 – Показатели для расчета эффективности мероприятия

Показатели	Величина показателя
Среднедневной объём выручки от действующих мероприятий по организационной культуре до введения новых, тыс. руб.	322
Относительный прирост среднедневного объёма выручки от внедренных мероприятий по организационной культуре в сравнении с ранее существующими, %	2
Количество дней учёта объёма выручки, дни	260
Прибыль на 1 рубль реализации мероприятий по организационной культуре, руб.	87
Затраты на мероприятия по совершенствованию организационной культуры, тыс. руб.	1,5

Источник: собственная разработка.

Среднедневная выручка до введения новых мероприятий рассчитывается на основании данных в (таблице 1):

(доходы 2015 года / среднегодовые рабочие дни) $83658/260=322$ тыс. руб.

Прибыль на 1 рубль реализации мероприятий по организационной культуре находится: (расходы/ доходы) $72688/83658= 87$ рублей.

260- среднегодовое количество рабочих дней

1,5 тыс. руб.- стоимость мероприятий по организационной культуре (проект)

Прирост объёма реализации мероприятий, можно определить по формуле:

$$V=(V_{\text{ср.дн}} \text{ ЧЯЧД})/100,$$

где $V_{\text{ср.дн}}$ - средневзвешенный объем выручки от действующих мероприятий по организационной культуре до введения новых, тыс. руб.;

- относительный прирост средневзвешенного объема выручки от внедренных мероприятий в сравнении с ранее существующими, %;

Д - количество дней учета объема выручки.

Прирост объема платных услуг от мероприятий по ОК равен:

$$V= (322424260)/100 = 1674 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$П = V \text{ Ч } П_p,$$

где $П_p$ - прибыль на 1 рубль реализации мероприятий.

Прирост прибыли от реализации мероприятий по организационной культуре равен:

$$П = 87 \text{ Ч } 0,2 = 17 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект от проведения мероприятий по ОК определяется по формуле:

$$Э_T = П - Z_T,$$

где Z_m - текущие годовые затраты на проведение мероприятий по организационной культуре, тыс. руб.

Экономическая эффективность от реализации мероприятий по совершенствованию организационной культуре равна:

$$Э_T = 17 - 1,5 = 15,5 \text{ тыс. руб.}$$

С внедрением данных мероприятий экономическая эффективность увеличится на 15,5 тыс. руб., а прирост объема платных услуг от мероприятий по совершенствованию организационной культуры составит 1674 тыс. руб. – это составляет $1674:83658(\text{доход поликлиники за 2015 год}) \times 100 = 2,3\%$

После вступления в силу данной программы, в результате совершенствования организационной культуры в поликлинике повысится эффективность работы сотрудников, что приведет к улучшению оказания медицинской помощи населению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе написания дипломной работы мы ознакомились с организационной культурой, её формированием, реализацией и способами. Еще мы провели анализ на базе изучения, составили модель культуры муниципального служащего. Организационная культура – это совокупность ценностей, взглядов, отношений, присущих для служащих предоставленной организации, предназначаящих нормы их поведения. Поведение городского служащего в административной фирме обуславливается организационной культурой, что подключает нормы, её ценности, общепринятый всеми кодекс поведения, устоявшиеся церемонии, профессиональный язык, назначенную социальную память.

Воздействие организационной культуры на организацию является одним из главных нерешенных вопросов. Организационная культура включает в себя главную категорию - ценности. Они указывают человеку на то, какое поведение разрешено полагать возможным либо недопустимым.

Организационная культура мало изучена учеными, поэтому были проведены исследования организационной культуры (на примере ГБУЗ СО «СГКП №15»): наблюдение, интервьюирование сотрудников, опрос по стандартам, анализ.

Результаты исследования выявили «сильные и «слабые» стороны культуры организации, что позволило наметить пути совершенствования организационной культуры в целях повышения эффективности организации.

После анкетирования работников поликлиники, были выявлены следующие недостатки в организации ее культуры:

- Текучесть кадров;
- Нехватка опыта, навыков в работе;
- Взаимоотношения в коллективе (недостаточная сплоченность, низкая взаимовыручка);
- Проблемы в культуре общения сотрудников друг с другом и пациентами;
- Организация питания сотрудников находится не на высшем уровне;

- Нерациональное использование рабочего времени.

Для устранения недостатков, была разработана программа.

Цель данного проекта – предложить мероприятия, способствующие развитию и совершенствованию организационной культуры.

Задачи программы:

- определить основные нормы, цель и ценности сотрудников;
- ввести новые обычаи и ритуалы;
- разработать критерии взаимосвязи обучения и вознаграждения;
- разработать программу повышения квалификации руководителей высшего и среднего звена.

Были разработаны мероприятия способствующие совершенствованию организационной культуры.

1. Мероприятия для поддержания «здорового» климата в коллективе и налаживания взаимоотношений между сотрудниками, начальством и подчиненными.

2. Для совершенствования системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников, повесить в поликлинике ящик «Актуальные вопросы сотрудников». Где сотрудники могут задавать вопросы своим руководителям.

3. Разработать Программу повышения квалификации «Развитие управленческих компетенций руководителей высшего и среднего уровня».

Ожидаемые конечные результаты реализации программы:

- сокращение текучести кадров;
- приобретение опыта и навыков в работе;
- сплоченность коллектива, взаимовыручка;
- повышение культуры общения сотрудников и пациентов;
- рациональное использование рабочего времени;
- организация питания на высшем уровне.

В результате разработанных мероприятий по совершенствованию организационной культуры в поликлинике, повысится эффективность работы сотрудников, что приведет к улучшению оказания медицинской помощи населению.

Таким образом, изменения очень сильно повлияют на систему и принесут плоды.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ФЗ от 27 мая 2012 г. «О системе государственной службы РФ», принят ГД РФ 25 апреля 2012 г. // Правовая система «Гарант», 2015.
2. ФЗ от 27 июля 2012 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе» в ред. Федерального закона от 02.02.2014 N 19-ФЗ // Правовая система «Гарант», 2015.
3. ФЗ от 2 марта 2015 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Правовая система «Гарант», 2015.
4. ФЗ от 3 апреля 1995 г. № 40-ФЗ «О Федеральной службе безопасности» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Гарант», 2015.
5. ФЗ от 18 апреля 1991 г. № 1026-1 «О милиции» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Гарант», 2015.
6. ФЗ от 17 января 1992 г. № 2202-1 «О прокуратуре в российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Гарант», 2015.
7. ФЗ от 27 июля 2012 года № 79 «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Гарант», 2015.
8. Целевая программа «Совершенствование управления государственной, муниципальной службой и реформирование местного самоуправления в 2013-2010 годах». – М.: Норма, 2013.
9. Послание Президента РФ Федеральному собранию РФ на 2012 г. // Российская газета, 2012. 17 апреля.
10. Указ Президента РФ «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих» от 12 августа 2011 г. № 885 // СПС «Гарант», 2015.
11. Указ Президента Российской Федерации от 27.09.2011 г. №1709 «О мерах по совершенствованию управления государственным пенсионным обеспечением в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 2015. - №40. - Ст. 3936.

12. Положение о структурном подразделении «Клиентская служба» Государственного учреждения – Управления Пенсионного фонда Российской Федерации от 27 ноября 2014 г.
13. Положение о структурном подразделении «Отдел выплаты пенсий» Государственного учреждения – Управления Пенсионного фонда Российской Федерации от 18 ноября 2014 г.
14. Положение о структурном подразделении «Отдел персонафицированного учета» Государственного учреждения – Управления Пенсионного фонда Российской Федерации от 17 ноября 2014 г.
15. Положение о структурном подразделении «Отдел назначения и пересчета пенсий» Государственного учреждения – Управления Пенсионного фонда Российской Федерации от 15 ноября 2014 г.
16. Кодекс профессиональной этики работника системы Пенсионного фонда Российской Федерации. Утвержден Постановлением Правления Пенсионного фонда Российской Федерации от 2 декабря 2012 г. № 178п
17. Атаманчук Г.В. Государственное управление.- М.: Экономика, 2011.
18. Бахрах Д.Н. Государственная служба в Российской Федерации. – Екатеринбург: Издательство Государственной юридической академии, 2013 г.
19. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие . - М.: ИПК Госслужбы, 2012.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. Издание 4-е переработанное и дополненное. – М.: Экономист, 2014.
21. О.С. Виханский А.И. Наумов: учебник Менеджмент 3-е изд. М. Гардарики, 2012-528с.
22. Виханский О.С. Стратегический менеджмент.- М.: Академия, 2014.
23. Венгеров А.Б. Теория государства и права.- М.: Юрайт, 2015;
24. Граждан В. Государственная гражданская служба: Учебное пособие. – М.: Наука, 2013.
25. Горбунов А.П. Социальный менеджмент. Учебник. – М.: ПГЛУ, 2012.

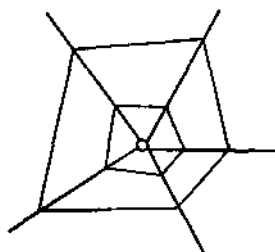
- 26.Грошев Н.В. Организационная культура: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации». – М.: Юнити-Дана, 2011.
- 27.Государственная служба Российской Федерации: основы управления персоналом / Под ред. Иванова В.П. – М.: Известия, 2012.
- 28.Государственная служба. Учебник / Под ред. проф. В.Г. Игнатова. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Д: Издательский центр «Март», 2012.
- 29.Глазунова Н.И. Государственное и муниципальное (административное) управление: учебник. – М.: Проспект, 2014.
- 30.Демин А.А. Государственная служба. – М.: Гадарика, 2013.
- 31.Егоров В.С. Социальный реализм. - М., 2014.
- 32.Зинченко Г.П. Как изменить работу чиновников: опыт консультирования. –Ростов-н/Дону: Ростиздат, 2011.
- 33.Игнатов В.Г. Государственная служба. – М.: РАГС, 2013.
- 34.Игнатов В. Г. Государственная служба субъектов Российской Федерации.- Ростов-на-Дону, 2014.
- 35.Игнатов В.Г., Майборода С.О., Понеделков А.В., Старостин А.М. Государственный служащий современной России. – Ростов н/Д, Изд-во СКНЦ ВШ, 2014.
- 36.Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М., 2012.
- 37.Калиниченко Л.А. Социальная организация государственной службы. М.: РАГС, 2011.
- 38.Комментарий к Федеральному закону «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и законодательству о гражданской службе зарубежных государств / А.Ф. Ноздрачев, А.Ф. Нуртдинова, Л.А. Чиканова и др. М.: МЦФЭР, 2013.
- 39.Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер с англ. / Под ред. И.В. Андреевой. – Спб.: Питер, 2011.

40. Карпичев В.С., Колесников Ю.В. и др. Организационная культура государственной службы. – М.: РАГС, 2011.
41. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - М.: Росинтер, 2014.
42. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 6-е изд., переработанное и дополненное. – М.: ИНФРА-М, 2016.
43. Мельников В.П. Государственные органы и государственная служба в России. - Н. Новгород, 2013.
44. Организационное управление. Под ред. Архиповой Н.И.- М. Издательство РАГС, 2016.
45. Организационная культура: учебник / Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Издательство «Экзамен», 2014.
46. Организационная культура государственной службы / Карпичев В.С., Колесников Ю.В., Нечипоренко В.С., Романов В.Л. – М.: РАГС, 2011.
47. Пикулькин А.В. Система государственного управления. - М.: Юнити, 2012.
48. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент. Социология организаций и управления. – Воронеж, 2012.
49. Романов В.Л. Социальная самоорганизация и государственность. - М.: РАГС, 2011.
50. Разработка и реализация государственной кадровой политики. Отчет о НИР / РАГС: Руководитель В.Л. Романов. – М.: РАГС, 2011.
51. Рубинштейн С.Л. Действие // Основы общей психологии. - М., 2011. -Т. 2.
52. Социологический анализ коллективного портрета госслужащих // Информационно-аналитический бюллетень: Социология власти. № 1. – М.: РАГС, 2011. –С. 31.
53. Современная философия. Словарь и хрестоматия / Под ред. В. Кохановского. – М.: Дрофа, 2015.
54. Субочев Н.С., Шуваева В.В. Государственная служба и кадровая политика. Уч. пособие. – Волгоград: Изд-во ВАГС, 2013.

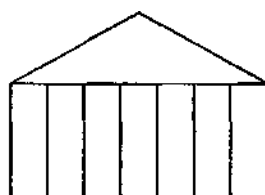
- 55.Тидор С.Р. . Психология управления: от личности к команде. – Петрозаводск, 2014.
- 56.Турчинов А.И. Управление персоналом. –М.: РАГС, 2011.
- 57.Удальцова М.В. Социология управления. – Новосибирск, 2013.
- 58.Фролов С.С. Социология организации. Учебник. –М.: Гардарики, 2013.
- 59.Шуваева В.В. Организационная культура и имидж государственной службы: монография. – М.: Институт повышения квалификации государственных служащих, 2013.
60. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М.: Интел-Синтез. 2012.
- 61.Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.: Высшая школа. 2013.
- 62.Азуан А. Формирование основных институтов государства в постреформенной России // Новая газета, 2016. – 17 марта.
- 63.Богатырев М. Организационная культура предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2013. -№1.
- 64.Бойков В.Э. Государственная служба: взгляд изнутри и извне // Социология власти, 2012. -№1.
- 65.Грошев И. Особенности влияния организационной культуры на эффективность деятельности персонала фирмы // Проблемы теории и практики управления, 2014. - №4.
- 66.Гладких Л.П. Вариативная модель оценки мотивационного ядра личности в образовательном пространстве // Учитель, 2014. -№11.
67. Романов В.Л., Нечипоренко В.С. Состояние и развитие организационной культуры государственной службы // Социология власти, 2011. -№ 1.
- 68.Стойнова В.А. Оценка влияния организационной культуры предприятия на эффективность производственной деятельности // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. - №1.
- 69.Смольков В.Г. Принципы управления и их классификация // Истоки российского менеджмента. - М., 2011.

- 70.Субочев Н.С. Базовые представления государственных гражданских служащих.//Государственная служба, 2013. - №4.
- 71.Тартыгашева Г.В. Механизмы регулирования кадровых процессов и отклонений в органах государственной власти // Государственная служба России: проблемы становления и развития. – М., 2011.
- 72.Якобсон Л.И. Реформа государственной службы: замыслы, интересы и приоритеты.// Управленческое консультирование, 2013.- № 4.
- 73.Стенограмма пресс-конференции В.В. Путина 14 февраля 2016 г. // Официальный сайт Президента РФ. Режим доступа [http:// www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
- 74.http://www.gkp15.ru/O_nas/

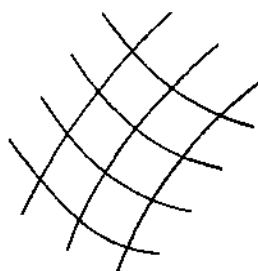
Принципиальные схемы управления и лидерства в организации при различных типах культуры (Типология Ханди) [58, с.179]



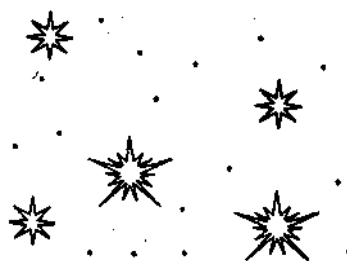
Культура власти



Рольевая культура



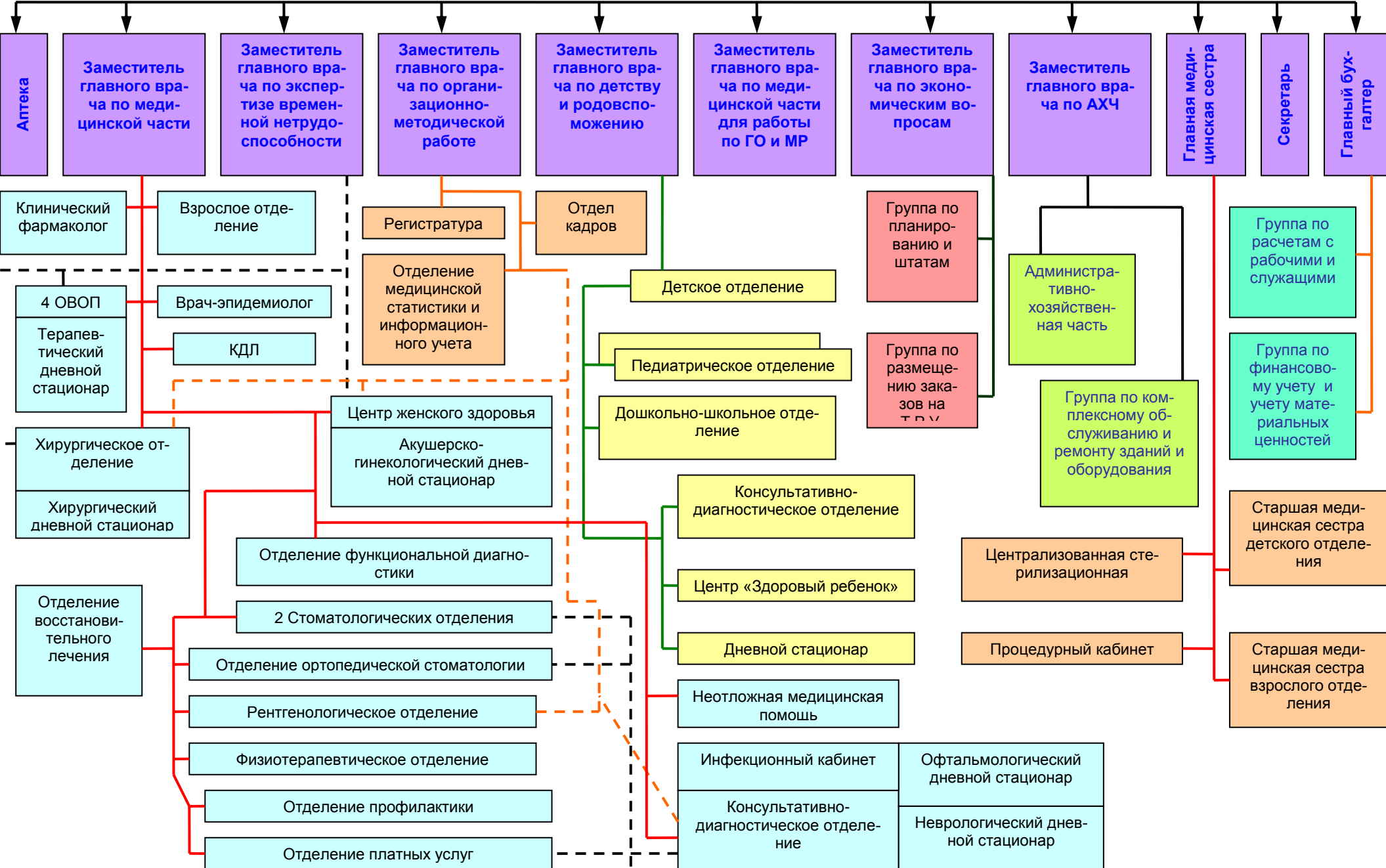
Целевая (сетевая) культура



Культура задачи

Организационная структура поликлиники

Главный врач



АНКЕТА

Уважаемый респондент.

Проводится исследование состояния организационной культуры Вашего учреждения. Просим Вас ответить на поставленные вопросы, отметив выбранный Вами вариант ответа. Информация, которую Вы нам предоставите, очень важна для нас. Изложенные Вами сведения будут использованы только в обобщенном виде.

Анкетирование является анонимным.

Конфиденциальность ответов гарантируется

Чем Вы руководствуетесь при выполнении служебных обязанностей? (можно дать несколько вариантов ответа, но не более 3)

1. Указаниями непосредственного руководителя и частично должностными обязанностями;
2. Личной ответственностью за порученное дело;
3. Должностными инструкциями;
4. Интересами своей организации;
5. Только указаниями начальника;
6. Интересами общества

Вы стремитесь к служебному росту?

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

Что лежит в основе Вашего стремления к служебному росту?

1. Перспективы дальнейшего профессионального роста;
2. Желание больше зарабатывать;
3. Стремление занять достойное место в обществе;
4. Стремление более полно реализовать себя в управленческой сфере;
5. Надежда решить жилищную и другие бытовые проблемы;
6. Надежда установить более крупные деловые связи.

Факторы, стимулирующие Вашу служебную деятельность:

1. Материальное стимулирование;
2. Моральное стимулирование;
3. Формирование резерва и работа с ним;
4. Заслушивание отчетов;
5. Планирование должностного перемещения;
6. Штрафы, административные взыскания планирование;

Насколько востребована Ваша профессиональная компетентность?

1. Востребована
2. Не востребована
3. Востребована частично

Насколько ваша служебная компетентность способствует Вашему карьерному росту?

1. Способствует
2. Не способствует
3. Способствует не полной мере

Как Вы оцениваете собственные организационные навыки и умения?

Организационные навыки и умения	Степень владения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников				
Беседовать с посетителями				
Проводить совещания				
Вести служебные переговоры по телефону				
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения				
Осваивать опыт других структур				
Организовывать личный труд, планировать работу				
Работать со служебными документами				
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения				
Контролировать ход выполнения решений				
Работать в команде				
Анализировать информацию				

Как Вы оцениваете организационные навыки и умения своих коллег?

Организационные навыки и умения	Степень владения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Прислушиваться к мнению сотрудников				
Беседовать с посетителями				
Проводить совещания				

Вести служебные переговоры по телефону				
Принимать и реализовывать текущие управленческие решения				
Осваивать опыт других структур				
Организовывать личный труд, планировать работу				
Работать со служебными документами				
Ставить конкретные цели, добиваться их достижения				
Контролировать ход выполнения решений				
Работать в команде				
Анализировать информацию				

Какие методы Вы считаете необходимыми при формировании культуры поведения и работы вновь принятого на работу сотрудника?

Методика	Степень значения			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Наставничество				
Внутриорганизационное обучение (семинар, совещание)				
Самостоятельное обучение сотрудник (читает литературу, изучает инструкции)				
Переподготовка по специальности в специализированном ВУЗе				
Получение второго высшего образования				

Каков характер управленческого стиля в Вашей организации?

Стиль управления	Степень характерности для организации			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Мягкий авторитарный				
Жесткий авторитарный				
Демократический				
Либеральный				

Какой должен быть характер управленческого стиля в Вашей организации?

Стиль управления	Степень характерности для организации			
	Высокая	Средняя	Низкая	Затрудняюсь ответить
Мягкий авторитарный				
Жесткий авторитарный				
Демократический				
Либеральный				

Какие качества и характеристики, на Ваш взгляд, соответствуют Вашей организации?

Характеристика	Соответствует	Не вполне соответствует	Не соответствует	Затрудняюсь ответить
Эффективность предприятия - особый самостоятельный институт				
Служащие ответственны перед организацией				
Уважение ко системе управления				
Личность может существенно влиять на свое будущее				
Индивидуализм и свобода личности – основные ценности организации				
Возможности для всех равны				
Наиболее эффективный механизм повышения качества кадров – конкуренция				
Творчество и инициатива поощряются				
Продвижение в карьере обеспечивается за счет достижений работника				
Мы работаем на будущее				
Главное – это успех нашей организации				
При принятии решений отдается приоритет интересам группы / отдела / организации в целом				
Особое внимание — члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие				
Отказ от жесткого формального контроля				
Высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер				
Преданность взаимным обязательствам				
Главный объект внимания — личность, оценивается человек, а не его работа				

Основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства				
Главная функция подчиненных — служение руководителю				
Инициатива наказуема				
Исключительно высокая централизация управления				
Будущее считается predetermined судьбой				
Рамки оценок ориентированы: «раньше было так»				

Ваш пол _____ Возраст _____ Должность _____

Стаж работы:

1. До 1 года
2. От 1 до 3 лет
3. От 3 до 5 лет
4. От 5 до 10 лет
5. От 10 до 15 лет
6. Свыше 15 лет

Стаж работы на госслужбе

1. До 1 года
2. От 1 до 3 лет
3. От 3 до 5 лет
4. От 5 до 10 лет
5. От 10 до 15 лет
6. Свыше 15 лет

Базовое образование:

1. Среднее специальное
2. Высшее
3. Ученая степень

Профиль образования

1. техническое
2. экономическое
3. педагогическое
4. психологическое
5. социологическое
6. юридическое
7. другое

Благодарим за Ваше участие в проводимом исследовании

Определение качеств и характеристик, соответствующих ГБУЗ СО «СГКП
№15» как организации, %

Характеристика	Соответствует	Соответствует не вполне	Не соответствует	Загрудняюсь ответить
Эффективность предприятия - особый самостоятельный институт	23, 3	25, 2	26, 9	24, 6
Служащие ответственны перед организацией	41, 2	29, 6	10, 2	19, 0
Уважение к системе управления	44, 6	45, 4	8, 1	1, 9
Личность может существенно влиять на свое будущее	29, 1	11, 5	28, 9	30, 5
Индивидуализм и свобода личности – основные ценности организации	15, 8	23, 6	33, 3	27, 3
Возможности для всех равны	10, 2	45, 2	32, 1	12, 5
Наиболее эффективный механизм повышения качества кадров – конкуренция	18, 7	29, 4	28, 1	20, 0
Творчество и инициатива поощряются	16, 2	49, 8	33, 0	33, 0
Продвижение в карьере обеспечивается за счет достижений работника	25, 4	29, 8	25, 7	19, 1
Мы работаем на будущее	45, 8	13, 5	21, 8	18, 9
Главное – это успех нашей организации	70, 1	11, 0	9, 5	9, 4
При принятии решений отдается приоритет интересам группы / отдела / организации в целом	56, 2	39, 7	3, 3	0, 8
Особое внимание	48, 5	22, 1	19, 6	9, 8

— члену организации как личности, персонализация организационных отношений, взаимное доверие				
Отказ от жесткого Формального контроля	34, 7	52, 1	11, 1	2, 1
Высокая мотивация на достижения в труде и ответственность, которая носит групповой, а не индивидуальный характер	41, 9	31, 8	13, 3	13, 0
Преданность взаимным обязательствам	39, 4	25, 6	24, 1	11, 9
Главный объект внимания — личность, оценивается человек, а не его работа	47, 6	23, 5	19, 5	9, 8
Основание для продвижения члена организации — личное доверие и уважение к нему руководства	46, 8	33, 2	13, 1	6, 9
Главная функция подчиненных — служение руководителю	15, 2	38, 4	37, 4	9, 0
Инициатива наказуема	59, 1	33, 0	6, 2	1, 7
Исключительно высокая централизация управления	44, 2	32, 1	14, 6	9, 1
Будущее считается predetermined судьбой	56, 8	21, 4	12, 9	8, 9
Рамки оценок ориентированы: «раньше было так»	39, 5	38, 2	17, 2	5, 1

ОПРОСНИК ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ
С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Для чего существует Ваша организация?
2. Чем она занимается?
3. Что ее отличает от остальных?
4. Что производит Ваша организация товар или услуги?
5. Что характерно для продукта, который производит организация?
6. Что является главной ценностью Вашей организации?
7. Что Вам нравится в Вашей организации?
8. Что Вам не нравится в Вашей организации?
9. Что отличает сотрудников Вашей организации от всех остальных?
10. Что из истории Вашей организации «живо» в настоящем?
11. Каковы традиции и ритуалы, писанные и неписанные правила вашей организации?
12. Построили ли Вы «компанию своей мечты»?
13. Какие образцы и нормы поведения в компании задаете (утверждаете) лично Вы?
14. Можете ли вы описать культуру в Вашей организации?
15. Существуют ли какие-то специальные понятия, термины, слова, которые понятны только для членов вашей организации?
16. Люди какого типа имеют наибольшие шансы сделать быструю карьеру в вашей организации?

Тест для определения климата в коллективе¹

УВАЖАЕМЫЙ КОЛЛЕГА!

Просим Вас ответить на ряд вопросов, которые характеризуют социально-психологический климат, сложившейся в Вашем коллективе.

Анкета состоит из вопросов, требующих ответов «Да» или «Нет».

Вопросы	Да	Нет
У вас хороший психологический климат в коллективе?		
Отношения коллектива и администрации нормальные?		
Участие сотрудников в управлении коллективом реально?		
Члены коллектива соблюдают регламентирующие документы?		
Большинство сотрудников имеют минимальные стрессы на работе?		
У многих сотрудников позитивная мотивация к труду?		
Взаимоотношения малых социальных групп (отделов, департаментов) хорошие?		
Вы характеризуете коллектив как работоспособный?		
Вас устраивает социальная структура коллектива ?		
Вы оцениваете работу коллектива по итогам года как эффективную?		
Ваш коллектив доверяет руководству?		
Ваши отношения с вышестоящим начальником вы оцениваете как хорошие?		
Права личности в вашем коллективе соблюдаются?		
Вы оцениваете кадровую политику организации как стабильную и долгосрочную?		
Считаете ли вы уважительно отношение коллег и подчиненных нормальным правилом работы?		
Большинство сотрудников преданы организации и не уйдут из нее в трудный момент?		
Значительная часть сотрудников удовлетворена стилем руководства?		
Есть ли возможность выборности руководителей подразделений?		
Ваша оценка работоспособности руководства организации позитивная?		
Большая часть коллектива желает работать в будущем в вашей организации?		

Ключ к тесту: каждый ответ «Да» оценивается в 1 балл. Ответ «нет» оценивается в 0 баллов.

Если набрано 16 баллов и более – климат в коллективе прекрасный, либо у вас завышенные оценки.

Если набрано от 12 до 15 баллов – климат в коллективе хороший.

¹ Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2015. –С. 351.

Если набрано от 8 до 11 баллов – климат в коллективе удовлетворительный, но существуют проблемы, которые можно решить совместно с администрацией.
Если набрано менее 8 баллов – социально-психологический климат в коллективе неудовлетворительный. Лучше сменить работу.

Последний лист бакалаврской работы

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в ___ экземплярах.

Библиография составляет 74 наименования.

Один экземпляр сдан в кафедру «__» _____ 2017 г.

Дата «__» _____ 2017г.

Студент _____
(подпись)

(К.И.Александрова)
(Имя Отчество Фамилия)