

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование организационной культуры в учреждении

Обучающийся

С.В. Вечканова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.М. Шевлякова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Тема исследования: «Совершенствование организационной культуры в учреждении.

Для создания благоприятной атмосферы для плодотворной работы и раскрытия кадрового потенциала организации необходимо постоянно проводить мероприятия по совершенствованию организационной культуры учреждения. В связи с этим исследование организационной культуры учреждения является достаточно актуальной темой.

Целью работы является разработка мероприятий по улучшению организационной культуры в Сарапульской городской больнице.

Объектом исследования выступает Сарапульская городская больница.

Предмет исследования бакалаврской работы – организационная культура Сарапульской городской больницы.

Для решения ряда выявленных в ходе исследования проблем и для совершенствования организационной культуры Сарапульской городской больницы предложены следующие мероприятия: создание системы наставничества для сотрудников, которые начинают работу в учреждение, проведение тренингов по эффективному взаимодействию в рамках коммуникации «Пациент – сотрудник», проведение мероприятий на сближение коллектива – совместное участие в Спартакиаде медицинских работников, участие в демонстрации, приуроченной к 1 Мая, совместное празднование Дня медицинской сестры, Дня медицинского работника, Нового года.

Экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 49,80 тыс. руб.

Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты организационной культуры	5
1.1 Методы и стратегии определения организационной культуры	5
1.2 Ключевые элементы и характеристики организационной культуры в компании. Способы совершенствования организационной культуры.....	10
2 Анализ организационной культуры БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»	20
2.2 Оценка эффективности организационной культуры.....	40
3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»	51
3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры	51
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры Сарапульской городской больницы	54
Заключение	58
Список используемой литературы	60
Приложение А Организационная структура Сарапульской городской больницы	63
Приложение Б Лицензия Сарапульской городской больницы на осуществление медицинской деятельности	64
Приложение В Отчет от финансовых результатах Сарапульской городской больницы	65
Приложение Г Анкеты для тестирования персонала по методу Квина и Камерона	67

Введение

Медицинская сфера представляет собой важный и уязвимый общественный институт, подвергающийся изменениям в социальной среде и требующий постоянной поддержки. Всё чаще стала возникать проблема дефицита кадров в медицинских учреждениях из-за того, что выпускники университетов и колледжей предпочитают другие сферы из-за низкой оплаты и негативной атмосферы в коллективе. Это ставит под сомнение внутренние процессы в компаниях в условиях жесткой конкуренции за кадры и дефицита на рынке труда.

Здоровая организационная культура в медицинском учреждении не только способствует достижению целей и миссии организации, но и помогает пациентам преодолеть трудные моменты легче.

Эффективные организации, независимо от их принадлежности к государственному или частному сектору, характеризуются развитой организационной культурой, которая оказывает мощное воздействие на их репутацию и внутренние процессы. В этом контексте создание и совершенствование корпоративной культуры выступает в роли важнейшего элемента, определяющего как личную производительность работников, так и общую эффективность компании.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по улучшению организационной культуры в Сарапульской городской больнице.

Задачи выпускной квалификационной работы включают:

- рассмотреть теоретические основы организационной культуры;
- провести анализ деятельности Сарапульской городской больницы,
- который включает в себя оценку финансового состояния, анализ кадрового потенциала;
- провести анализ существующей организационной культуры в Сарапульской городской больнице;

- разработать комплекс мероприятий для совершенствования организационной культуры в Сарапульской городской больнице.

Объектом исследования выступает Сарапульская городская больница.

Предмет исследования бакалаврской работы – организационная культура Сарапульской городской больницы.

Методы анализа, синтеза, обобщения, сравнения, а также социологический опрос и мониторинг будут применяться в ходе работы для достижения поставленных целей. Важную роль сыграли общенаучные и специальные методы, такие как сравнительный, социологический, экономико-статистический, системного анализа и метод экспертных оценок.

Это исследование показывает труды отечественных и зарубежных специалистов в области менеджмента. Среди них можно отметить таких авторов, как Шейн, Оучи, Уотерман, Семёнов, Самыгин, а также многих других ученых.

Структура данной работы включает введение, три ключевых раздела, заключение, а также список литературы и приложения. Объем работы составляет 59 страниц машинописного текста. Работа содержит таблицы и рисунки поясняющие ход исследования.

1 Теоретические аспекты организационной культуры

1.1 Методы и стратегии определения организационной культуры

Каждая организация на определенном этапе своего развития начинает принимать стратегические решения и планировать своё развитие, осознавая, что состояние сотрудников и климат в коллективе оказывают непосредственное влияние на успех и финансовые показатели. Всё чаще руководители осознают, что ключевым шагом для успеха становится формирование и укрепление организационной культуры.

В рамках управления человеческими ресурсами и организации бизнеса выделяются два схожих термина: «корпоративная культура» и «организационная культура». Тем не менее, критически важно понять, чем именно отличаются эти понятия. «Корпоративная культура представляет собой систему взаимодействия между акционерами и управленческим составом, направленную на достижение максимальной прибыли от всех аспектов деятельности компании» [6, с.39]. Это определение подчеркивает, что для эффективной работы организации важно интегрировать в корпоративную культуру ценности и цели, которые будут объединять весь коллектив и направлять его усилия.

Анализ состояния рынка труда и результаты научных изысканий подтверждают, что организационная и корпоративная культура не существуют в вакууме, они взаимодополняют друг друга, что предоставляет организации ощутимые конкурентные преимущества [3]. В некоторых аспектах данные культуры могут пересекаться, но каждая из них имеет свои уникальные цели и задачи в рамках компании. Организационная культура влияет на стиль управления и формирует взаимодействие между работниками и руководством [10]. В свою очередь, корпоративная культура является ключевым элементом в создании определённой атмосферы и климата внутри коллектива.

В выпускной квалификационной работе автор исследует организационную культуру в качестве основного определения, поскольку оно более полно и позволяет глубоко исследовать данную тему, для этого обращается к работам следующих авторов: Андреева, Замедлина, Шейн, Спивак, Тихомирова и др. [1], [6], [21], [16], [18].

На начальном этапе данного исследования необходимо проанализировать стадии формирования организационной культуры. Важно отметить, что в последние десятилетия XX века в научной среде возникло понятие «культурная общность», которое введено американскими академиками в ответ на трансформацию американского рационализма. Такой этап развития был вызван появлением харизматичных руководителей, обладающих способностью эффективно управлять командами и обеспечивать компаниям высокие позиции в своих отраслях благодаря грамотной мотивации сотрудников. Их исключительные навыки стали катализатором изменений, привнесших кардинальную эволюцию в сферу управления. Со временем термин «культура организации» стал более распространенным в научных кругах.

В эти же годы также стремительно развивалась экономика Японии, удивляя мир своими высокими показателями производительности. Успех японского рынка привлек внимание компаний по всему земному шару, которые начали активно адаптировать методы управления, используемые японскими фирмами. Одной из основных характеристик японской системы управления того периода было глубокое вовлечение сотрудников в организационные процессы компании.

Значительный вклад в изучение японских управленческих практик внес Уильям Оучи. Его знаковая работа стала основой для нового взгляда на управленческие принципы, оказавшее влияние на компании XX века. В книге «Методы организации производства. Теория Z. Японские и американские подходы» [11] исследователь представляет свои идеи о развитии

организационной культуры и предлагает две теории, которые стали важными для понимания изменений в подходах к управлению.

Первая теория – теория А, она была широко распространена в Америке.

В данной модели основной целью предприятия было достижение определенных финансовых результатов. В конце XX века около 90% компаний придерживались именно такого подхода.

Второй тип модели, который изучал Оучи, известен в настоящее время как «система неформального управления» или модель Z. Её главной отличительной чертой является акцент на коллективе как на ключевом двигателе изменений. Оучи в своей книге подробно описывает, как организации, осваивавшие модель А, могут адаптировать свою деятельность в рамках модели Z, не нанося при этом ущерба своим финансовым показателям. Он подчеркивает, что успешный переход требует создания уникальной культуры управления.

Под культурой управления Оучи подразумевает «оживленную атмосферу внутри коллектива, степень вовлеченности сотрудников в организационные процессы, а также их мотивацию к достижению как индивидуальных, так и корпоративных целей» [11, 127 с.].

Согласно исследованию ученого, поведение работников напрямую связано с традициями и ценностными ориентиром внутри организации. Эти концепции стали основой для пересмотра управленческих систем во многих компаниях.

Исследования Р. Уотермана и Т. Питерса [20] открывают новую страницу в развитии корпоративной культуры. Их концепция акцентирует внимание на том, что вовлечение сотрудников в процесс управления является ключевым компонентом эффективного функционирования организации. В своём труде «В поисках эффективного управления» авторы настаивают, что цели компании не должны сводиться исключительно к финансовым результатам, руководству следует перераспределить ресурсы и

сосредоточиться на том, чтобы вдохновлять сотрудников следовать заданным ценностям и стратегическим целям.

Таким образом, концепция «организационной культуры» усиливается за счет выделения ключевых элементов, которые изначально могли противоречить традиционным управленческим подходам:

- эффект «социокультурного сдвига»: в такой ситуации компания, стремящаяся к устойчивому развитию, должна пересмотреть свои приоритеты, рассматривая финансовые результаты как менее важные;
- эффект скрытых возможностей: главной задачей организации становится раскрытие и развитие человеческого потенциала каждого работника. [16]

Анализ исследований авторов XX-XXI веков демонстрирует значительные и многогранные изменения в интерпретации понятия «организационная культура». Эти изменения стали очевидными на фоне эволюции социальных и культурных взаимодействий, что подчеркивает их важность в современном контексте. Основными факторами этих трансформаций выступают сложные изменения в культурном регулировании и активное развитие социальной сферы, в рамках которой осуществляется взаимодействие людей. Явно наблюдается переход от устаревших теорий, которые рассматривали труд человека лишь как механизм для производственного процесса, к более современным взглядам, учитывающим индивидуальные качества и потребности работников. Этот важный сдвиг привел к тому, что работник стал восприниматься не только как ресурс для достижения корпоративных целей, но и как полноценная личность с уникальной системой ценностей и потребностей.

Эволюция социальной сферы также изменила подходы к подбору кадров. Если в середине XX века главное внимание уделялось производительности, ловкости и физической силе, то на рубеже XX и XXI веков первостепенными стали качества, такие как гибкость мышления, инициативность, креативность и аналитические навыки.

С приходом новых технологий и изменениями в управленческой практике условия труда претерпели значительные трансформации. Сотрудник превратился в активного участника бизнес-процессов, обладающего правом голоса и влияния. У него появилась возможность запрашивать объяснения от руководства и выражать свое мнение относительно политик и стандартов компании [17].

Эти изменения затрагивают не только руководство организациями, но и общество в целом, что в итоге способствует более глубокому переосмыслению понятия "организационная культура". В современных реалиях это понятие охватывает множество разнообразных определений, которые можно систематизировать следующим образом:

- «определения, отражающие характер воздействия компонентов на организацию;
- определения, выделяющие организационную культуру как целостную структуру;
- понятия, отражающие организационную культуру как социокультурное явление» [6, с. 122].

Изучив работы американских, японских и российских ученых, можно выделить несколько ключевых аспектов организационной культуры:

- элементы организационной культуры не следует рассматривать изолированно. Необходим комплексный подход к этой сфере;
- все сотрудники, независимо от их должности, должны придерживаться принципов организационной культуры: как рядовые работники, так и руководящие кадры;
- организационная культура играет важную роль в формировании лояльности сотрудников к компании и также создает ее имидж в глазах внешней аудитории, включая потенциальных работников;
- в организационную культуру входят такие аспекты, как принципы, нормы и традиции, устои, которые характерны для данной компании. [5], [6].

К началу XXI века влияние организационной культуры на репутацию бизнеса стало заметным на рынке труда. Эта динамика ощущается не только среди действующих и потенциальных сотрудников, но также сказывается на восприятии компании со стороны клиентов.

1.2 Ключевые элементы и характеристики организационной культуры в компании. Способы совершенствования организационной культуры

Эволюция трудового рынка в XXI веке обусловила появление в современных компаниях специфических норм и ценностей, которых они стараются придерживаться. Это многообразие организационных культур коренится в индивидуальности и самобытности каждой из фирм. Несмотря на различные проявления, все организационные культуры содержат ключевые элементы, которые изображены в виде схемы на рисунке 1.



Рисунок 1 - Элементы организационной культуры

Рассмотрим детали каждого аспекта организационной культуры:

Первый аспект – это философия компании, охватывающая все основные ценности и правила, которые определяют подход организации к своей деятельности.

Следующий элемент – система управления, которая является краеугольным камнем взаимоотношений между руководством и подчиненными, способствуя достижению установленных компанией целей.

Модели поведения: это неформальный набор норм, который задает правила взаимодействия сотрудников в коллективе.

Символы компании: к ним относятся фирменный гимн, девиз, логотип и корпоративная униформа.

Ритуалы: мероприятия, способствующие поддержанию позитивного микроклимата на рабочем месте.

Все перечисленные элементы придают организационной культуре свою неповторимость, формируя её индивидуальность и характер. Они становятся основой внутренней структуры компании, а также определяют её имидж на рынке труда и влияют на взаимодействие с клиентами [14].

Эти компоненты организационной культуры могут быть классифицированы по их целям:

- стратегические: задачи и цели, необходимые для долгосрочного успеха организации;
- управленческие: структура и система управления, применяемая собственниками для взаимодействия с работниками с целью достижения предприятиями своих задач;
- оценочные: данные критерии и алгоритмы, по которым оцениваются результаты работы каждого сотрудника и компании в целом;
- социальные: это средства общения и взаимодействия между работниками, включая традиции, девизы и символику компании. [7].

Такой подход к классификации позволяет более всесторонне понять специфику организационной культуры как фактора, способствующего успеху. Глубже ознакомиться с этой темой можно, обратившись к исследованиям Э.

Шейна, который анализировал организационную культуру с психологической точки зрения.

В своих работах Эдвард Шейн [21] выделил ключевые психологические аспекты, характерные для любой организационной культуры:

- восприятие общества и индивидов как его участников, включая общее мнение о компании вне её пределов;
- неписанные нормы и ценности, которые не задокументированы, но строго соблюдаются всеми членами коллектива;
- духовные элементы: традиции, ритуалы, корпоративная одежда и логотипы, которые выделяют работников определенной компании.

Такой многогранный подход к пониманию организационной культуры позволяет глубже осознать её суть и влияние на взаимодействие внутри компании.

Духовные аспекты организационной культуры имеют решающее значение для идентификации и самовыражения работников. Именно они способствуют передаче организационной культуры от одного сотрудника к другому. Культура предприятия, как совокупность ценностей и представлений, играет роль уникального имиджа, на который ориентируются как отдельные сотрудники, так и весь коллектив. Все элементы организационной культуры формируются через призму личных взглядов и ценностей работников, создавая систему индивидуальных ценностей. Эти убеждения придают специфический оттенок организационному процессу и влияют на отношение сотрудников к организации, в которой ведут свою трудовую деятельность [19].

Для успешного внедрения организационной культуры среди новых участников и её принятия всеми членами команды необходима открытость. Этический кодекс может стать важным документом, который отражает ценности, цели и моральные стандарты компании. Разработка данного документа является крайне важным этапом в формировании преданности сотрудников.

Данная инициатива требует особого внимания, поскольку она не только создает благоприятный моральный климат в коллективе, но и усиливает связь между работниками и организацией. Когда сотрудники начинают ассоциировать себя с компанией и воспринимают её как положительный элемент своей жизни и карьеры, это закладывает фундамент для успешного взаимодействия. Заботливая и структурированная корпоративная культура, которая учитывает потребности и интересы каждого члена команды, позволяет каждому работнику стать верным сторонником организации, стремящимся к достижению общих целей и содействующему её росту и процветанию [2].

Несомненно, уникальность организационной культуры является важной, однако в стремлении достичь её следует сохранять основополагающие черты. Культура компании должна быть не просто набором стандартов, а эффективным инструментом, благоприятно сказывающимся на её деятельности [15]. Поэтому стоит выделить свойства, характерные для каждой организационной культуры, которые собраны в таблице 1.

Таблица 1 - Основные признаки организационной культуры [21]

Признак	Характеристика
Лицом к потребителю	Миссия всей работы, всех сотрудников – качественное обслуживание все клиентов компании.
Самостоятельность и предприимчивость	Формирование среды для творческого развития каждого сотрудника компании, поддержка творческих инициатив коллектива.
Производительность - от человека	Поддержка теории, что все сотрудники в компании взаимосвязаны, все работают ради достижения общей цели.
Совместные ценности	Финансовая цель – не главное в развитии компании. Для долгосрочного развития компания должна иметь не только финансовые цели, но и общественную миссию.
Приверженность своему делу	Рост профессионализма и осведомленности сотрудников за счет развития в смежных областях.
Простая форма - скромный штат управления	Система управления без сложной иерархии руководителей – залог успеха компаний.

Продолжение таблицы 1

Признак	Характеристика
Свобода действий и жестокость одновременно	Основным регулятором работы персонала выступают нормы, ценности и цели, принятые в компании.

В 90-х годах прошлого века были разработаны ключевые характеристики организационной культуры, которые, несмотря на свою актуальность, нуждаются в переосмыслении и корректировке в свете современных изменений рыночной ситуации и управленческих тенденций [12]. Принцип производительности, изначально акцентированный на человеческом факторе, претерпел значительную трансформацию в XXI веке. Это способствовало эволюции подхода к управлению персоналом, где HR-менеджеры не только занимаются набором сотрудников, но и активно вовлечены в процесс их адаптации к новым рабочим условиям.

На сегодняшний день практически 90% современных HR-отделов активно интегрируют новых сотрудников в корпоративную культуру, освещая им ценности, правила и нормы, принятые в компании. Данный подход помогает каждому новичку осознать свою роль и цель в коллективе, что становится важным элементом в условиях современного конкурентного рынка. В XXI веке простое стремление к финансовым показателям становится недостаточным, компании обязаны формировать и разделять общую миссию, которая будет вдохновлять сотрудников на достижение более эффективных результатов.

Все больше компаний начинают осваивать не только свои традиционные сферы, но и стремятся к постепенному развитию в смежных отраслях. Ярким примером такой нестандартной стратегии служит компания Siemens, которая зарекомендовала себя как один из лидеров в мире, активно диверсифицируя свою продукцию: от товаров широкого потребления до медицинского оборудования и фармацевтики [13].

Итак, можно с уверенностью сказать, что организационная культура становится основополагающим элементом для каждой компании, стремящейся занять лидирующие позиции среди конкурентов в борьбе за клиентов и работников. Порой граница между XX и XXI веками значительно изменила восприятие организационной культуры; всё больше организаций обращаются к специалистам для её разработки и поддержки. Кроме того, перед многими предприятиями сегодня стоит актуальная задача поиска инновационных методов удержания персонала и повышения производительности труда, что во многом продиктовано динамикой изменений на рынке труда и ростом численности фрилансеров. Современные менеджеры рассматривают организационную культуру как весомый стратегический инструмент, способный синхронизировать амбиции компании с ожиданиями ее сотрудников. Это, в свою очередь, оказывает воздействие на производительность и уровень удовлетворенности работников. Они осознают, что крепкая и поддерживаемая культура имеет потенциал значительно увеличить вовлеченность персонала, уменьшить текучесть кадров и улучшить общее качество рабочего окружения [4].

Все исследования и практики в сфере организационной культуры следуют общему алгоритму, который состоит из нескольких последовательных этапов: после глубокого анализа существующих культурных норм необходимо приступить к их развитию в компании, что требует времени и уделения внимания деталям. В этом контексте можно выделить два основных сценария: в первом случае, если текущие практики соответствуют ожиданиям, проводится улучшение с акцентом на дальнейшее развитие положительных аспектов. Во втором случае, когда нынешняя ситуация существенно отличается от желаемой, и наблюдаются значительные несовпадения в ценностях и поведении сотрудников, важно создать новую культуру с нуля, что может потребовать значительных усилий, ресурсов и времени для достижения результатов, соответствующих ожиданиям.

В рамках исследования особое внимание уделяется усовершенствованию организационной культуры. Этот процесс основывается на данных, полученных в результате анализа теоретической и практической базы Сарапульской городской больницы.

Первый раздел выпускной квалификационной работы посвящен изучению организационной культуры как понятия, её особенностей и инструментов, рекомендуемых для успешного внедрения и оптимизации в организации. В эпоху информационного прогресса большинство компаний обладает значительными ресурсами и инструментами, которые позволяют формировать любую желаемую организационную культуру. В этом контексте можно выделить как мягкие методы, например психологические аспекты, так и более строгие, такие как регламенты и правила. Умение гармонично сочетать все эти инструменты позволяет создать такой уровень организационной культуры, который способен обеспечить компании достижения в области финансовых и репутационных результатов.

В целом бизнес-мир активно применяет семь ключевых инструментов, детализированных на рисунке 2.

Давайте подробнее рассмотрим каждый из инструментов, представленных на рисунке 2, которые формируют организационную культуру: [8]

- лидерство. Этот инструмент служит для переноса эффективных моделей поведения и управленческих практик, используемых успешными руководителями и организациями. В процессе формирования организационной культуры, опираясь на этот инструмент, сотрудники проходят различные тренинги, мастер-классы и стратегические сессии. Всё это направлено на повышение квалификации линейных руководителей;
- обучение и мотивация персонала. Это ключевой элемент, без которого невозможно представить современную организационную культуру. Исследования показывают, что финансовые цели компании

перестали быть основной мотивацией для сотрудников ещё в конце XX века. Тем самым HR-службы вынуждены постоянно искать новые источники мотивации и заботиться об успешной адаптации работников в коллективе;

- управление стимулированием сотрудников. Эффективная мотивация требует чёткого понимания ключевых показателей и способов начисления вознаграждений и штрафов. Для молодого поколения работников важно, чтобы денежные стимулы не были единственным фактором, влияющим на качество работы. Поэтому отделы управления персоналом должны акцентировать внимание на обучении и участии сотрудников в крупных проектах;

- коммуникация среди сотрудников. Атмосфера в коллективе и качество взаимодействия между коллегами оказывают значительное влияние на выбор компании для долгосрочной работы;

- организационная структура. Ошибка, часто допускаемая молодыми компаниями, заключается в создании забюрократизированной системы с множеством руководителей и недостаточным числом исполнителей. Это приводит к трудностям в коммуникации, проблемам с мотивацией и снижению эффективности достижения ключевых показателей. Важно следить за тем, чтобы структура не была перегружена;

- человеческие ресурсы. Без человеческих ресурсов ни один бизнес не может функционировать эффективно. Поэтому компаниям следует выделять средства для развития этого аспекта на каждом этапе своего развития, включая обучение, формирование резервов и организацию корпоративных мероприятий;

- ценности компании и сотрудников. При найме новых сотрудников важно обеспечить соответствие их личных ценностей с корпоративными.

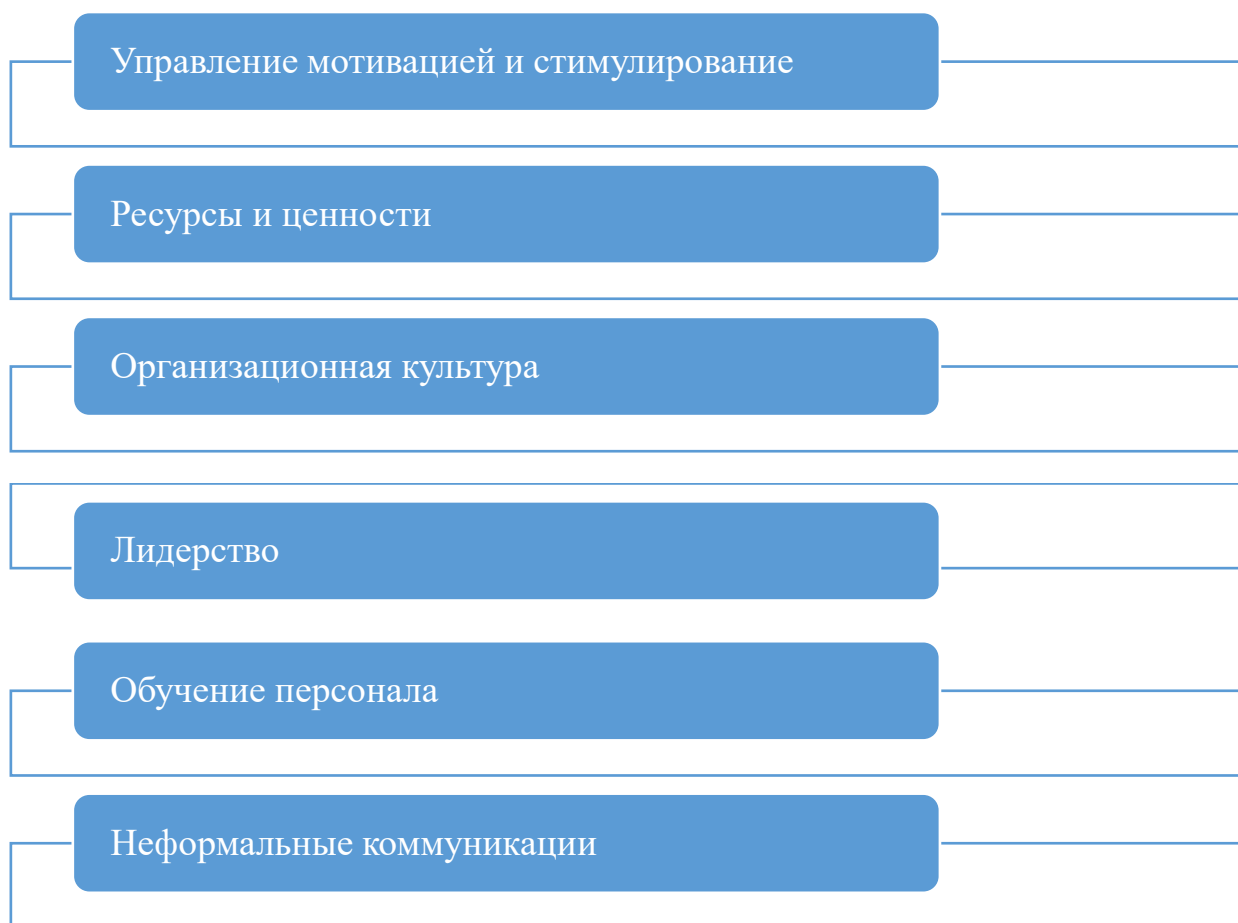


Рисунок 2 – Инструменты организационной культуры

Кроме того, важно не только применять проверенные инструменты в процессе формирования организационной культуры, но и соблюдать принципы прозрачности и полноты информации для работников. При внедрении новых изменений крайне необходимо, чтобы все сотрудники были в курсе актуальных новостей в кратчайшие сроки, что поможет избежать домыслов и слухов.

Следует отметить, что использование упомянутых инструментов может значительно увеличить эффективность управленческих процессов и поспособствовать росту компании. В условиях XXI века это стало не только возможным, но и достаточно простым: организационная культура выступает в роли управленческой технологии и интеграционного элемента всех процессов

внутри организации. Она является основой для многих аспектов, таких как разработка систем стимулов, адаптации и контроля.

Анализ научной литературы и рынка труда показал, что организационная культура стала актуальной темой для предпринимателей и научных кругов, причем в последние годы произошли значительные изменения в этой сфере. Владельцы бизнеса активно используют её как конкурентное преимущество, что приводит к новым трендам и методам работы. Она стала мощным инструментом, влияющим на достижения и финансовые результаты компании, поэтому даже государственные учреждения всё чаще фокусируются на её развитии и совершенствовании, внедряя программы по обучению персонала, организации досуга и мероприятий по личностному росту. Тенденция к внедрению организационной культуры в учреждениях только набирает обороты, поэтому необходимость внедрения их в каждый бизнес растет с геометрической прогрессией.

Таким образом, выбранная тема исследования является актуальной и полностью оправданной стратегией развития учреждения для удержания персонала и развития комфортных условий для финансовых достижений.

2 Анализ организационной культуры БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

Сарапул - второй по численности населения город в Удмуртской Республике. По данным на 2024 год в городе проживает 95115 человек. Город занимает выгодное экономико-географическое положение, не только как город Удмуртской Республики, но и среди городов России. Его территорию пересекает крупнейшая река восточно-европейской части России – река Кама, также железнодорожная магистраль федерального значения Москва - Екатеринбург, соединяющая районы Урала с центральными областями России.

Сарапул был основан ещё в 1552 году после взятия Казани Иваном Грозным в 1552 году. Город всегда развивался, как крупный перевалочный пункт на пути следования на Урал и Сибирь. Поэтому в городе в одном из первых этого региона появилась больница, первые упоминания о ней можно встретить в документах от 25 сентября 1811 года, именно тогда Сарапульский городничий Андрей Васильевич Дуров в своем рапорте в Вятское губернское правление сообщал, что больница в городе Сарапуле открыта.

Сегодня бюджетное учреждение здравоохранения Удмуртской Республики «Сарапульская городская больница Министерства здравоохранения Удмуртской Республики» располагается в городе Сарапул. Свою медицинскую деятельность учреждение осуществляет на основании бессрочной лицензии № ЛО-18-01-002904 от 26 августа 2020 года, выданной Управлением по лицензированию медицинской и фармацевтической деятельности при Правительстве Удмуртской Республике (Приложение А, рисунок А.1).

Виды медицинской помощи, оказываемой учреждением:

- «первичная медико-санитарная помощь, в том числе первичная доврачебная, первичная врачебная, первичная специализированная;
- специализированная медицинская помощь в условиях дневного стационара;
- специализированная медицинская помощь в стационарных условиях;»

С 2016 по 2017 гг. были проведены масштабные изменения в системе здравоохранения города. Была совершена реорганизация Сарапульской городской больницы, путем присоединения к ней Сарапульской городской больницы и Сарапульского родильного дома, таким образом под управлением Сарапульской городской больницы стали все взрослые медицинские учреждения города, и она получила официальное название Бюджетное учреждение здравоохранения Удмуртской Республики «Сарапульская городская больница Министерства здравоохранения Удмуртской Республики».

В настоящее время Сарапульская городская больница — это многопрофильное лечебное учреждение со стационаром на 348 коек и шестью поликлиниками (5 взрослых и 1 детская), отделением скорой медицинской помощи, обслуживающими население более 92 755 человек. Структура учреждения представлена на рисунке 3.

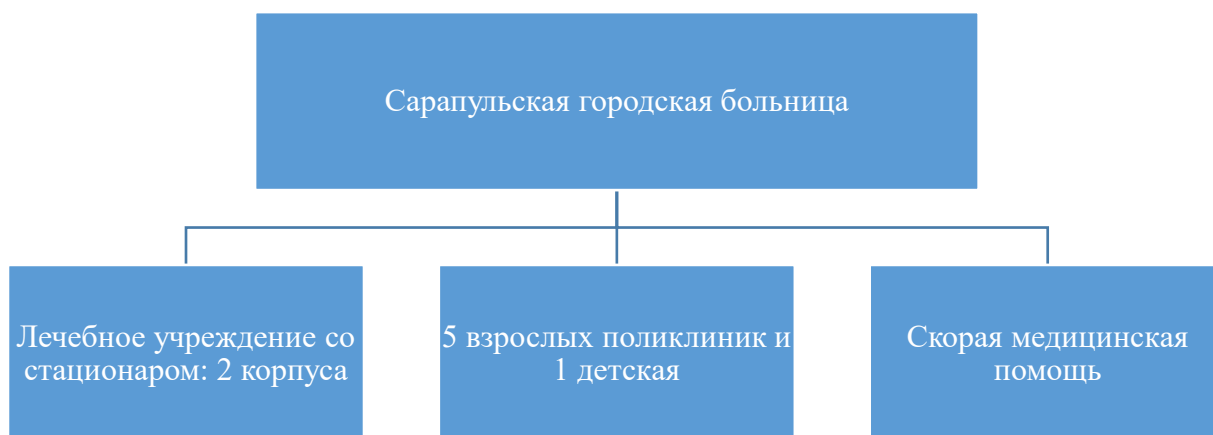


Рисунок 3 - Структура Сарапульской городской больницы

Стационарные отделения: инфекционное, хирургическое, терапевтическое, кардиологическое, травматологическое, гинекологическое, офтальмологическое, отоларингологическое, урологическое, неврологическое, Беременных и рожениц без патологии, отделение анестезиологии-реанимации, отделение новорожденных, отделение анестезиологии-реанимации родильного дома, паллиативной медицинской помощи.

Важнейшим приоритетом Сарапульской городской больницы является обеспечение доступности и высокого качества медицинских услуг населению.

Медицинское учреждение является ведущим лечебным заведением города, поэтому за последние 5 лет в учреждение поступило ведущее медицинское оборудование, которое способно вывести медицину г. Сарапул на республиканский уровень. Это является важным направлением для развития, так как республиканские лечебные заведения находятся на расстоянии 60-100 км от города.

Главный врач больницы – Яковлева Вероника Владимировна. Всего коллектив насчитывает 842 человек. В настоящее время население города обслуживает 115 врачей, 388 средних медицинских работников.

Организационная структура Сарапульской городской больницы представлена в Приложении Б, на рисунке Б.1.

Средний возраст высшего медицинского персонала – 35 лет, средний возраст среднего медицинского персонала – 32 года. Можно сказать, что коллектив больницы укомплектован достаточно молодыми кадрами, но уже имеющими опыт работы в медицине. Среди сотрудников стаж тех, кто работает менее пяти лет, составляет в процентном соотношении в высшем медицинском персонале – 5%, среднем медицинском – 8%.

Серьезный контроль за уровнем заработной платы медицинского персонала – отличительная черта управленческой деятельности в сфере здравоохранения за последние годы. Каждым учреждением разработана

«Дорожная карта», которая согласована с министерством здравоохранения региона, а также план мероприятий всех структурных преобразований и повышения заработной платы работников.

БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР» стремится ежегодно улучшить показатели выполнения «Дорожной карты». Так, исходя из отчета главного врача больницы для Министерства здравоохранения Удмуртской Республики, на 31 декабря 2023 года, средняя заработная плата врачей составляет 80 747,60 рублей, среднего медицинского персонала – 32 418,00 рублей, младшего медицинского персонала 25 093,10 рублей, прочего персонала 20 217,7 рублей.

Таблица 2 - Анализ экономических показателей за 2021-2023 гг. БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Изменение			
				2022–2021 гг.		2023–2022 гг.	
				Абсол.и зм (+/-)	Темп прирос- та, %	Абсол. изм (+/-)	Темп прирос- та, %
Выручка, тыс. руб.	820104	813752	876210	- 6352	-0,8	62458	7,1
Себестоимость, тыс. руб.	52945	49163	48660	-3782	-7,7	-503	-0,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	767159	764589	827550	-2570	-0,3	63161	7,6
Управленческие расходы, тыс. руб.	7246	8210	8008	964	11,7	-202	-2,5
Прибыль (убыток), тыс. руб.	37021	39022	41035	2001	5,1	2013	5
Оборотные активы, тыс. руб.	792214	777350	772350	-18864	-2,4	-5000	-0,6
Основные средства, тыс. руб.	115954	118520	187926	2566	2,17	69406	36,9
Материальные ресурсы, тыс. руб.	49986	92216	98512	42230	45,8	6296	6,4
Среднесписочная численность персонала, чел.	975	925	848	-50	-5,4	-77	-9
Фонд заработной платы, тыс. руб.	480339	413460	424354	-66879	-16	10894	2,6

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, руб.	39507,8	35472,9	41940,3	-4035	-11,4	6467	15,4
Производительность труда работающего, тыс. руб.	841	879	1034	38	4,3	155	15
Оборачиваемость активов тыс.руб/тыс. руб.	1,04	1,07	1,13	0,03	2,8	0,06	5,3

Анализ экономических показателей свидетельствует о том, что в организации происходит сокращение сотрудников, стабильно ежегодно сокращает штат на 5-10%. Это связано с несколькими причинами: кадровым дефицитом (молодое поколение не спешит возвращаться в небольшой город, все остаются в столице Удмуртской Республики – Ижевске), с уходом сотрудников на заслуженный отдых, оптимизацией процессов в системе здравоохранения. Такая динамика говорит о том, что снижение численности персонала будет снижаться и дальше.

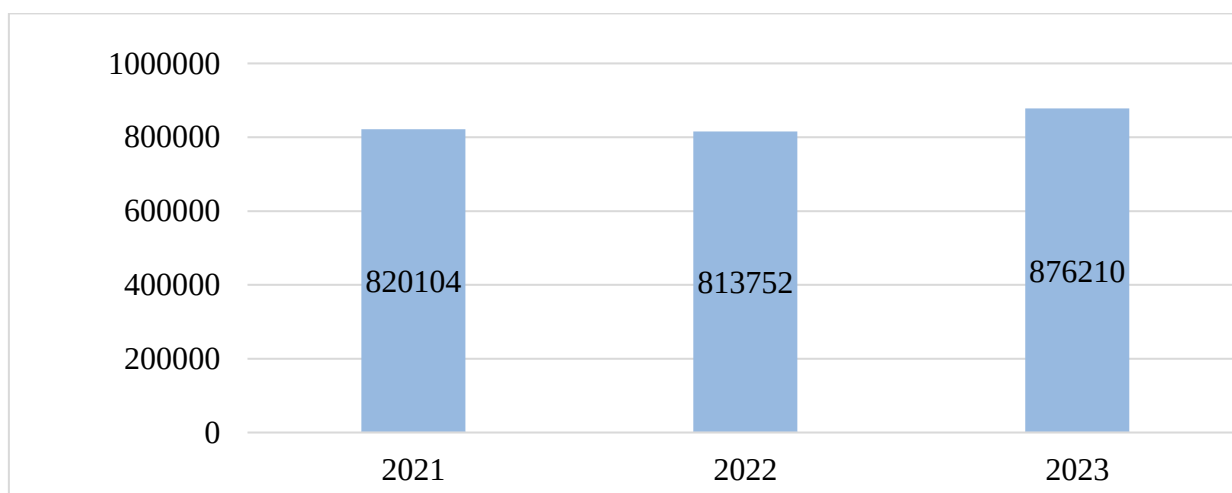


Рисунок 4 - Изменение выручки БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», тыс.руб.

Анализ графика на рисунке 4, позволяет утверждать, что выручка учреждения нестабильна, 2021 год был одним из самых высоких за период с 2018 по 2020 гг., в 2021 году было резкое падение.

Выручка учреждения здравоохранения с 2023 года начала прирост, по отношению к 2022 году выросла на 7%. Здесь также оказали влияние несколько факторов: увеличение объёма платных услуг по отношению к предыдущим годам, расширение площадей больницы в процессе оптимизации. Здесь так же необходимо учитывать тот факт, что учреждения здравоохранения основной доход получают из нескольких источников: государственный заказ (сюда можно включить плановую диспансеризации населения, услуги по ОМС, платные услуги). Из этих источников складывается основной доход учреждения.

Проанализируем график изменения себестоимости оказываемых услуг, изображенный на рисунке 5.

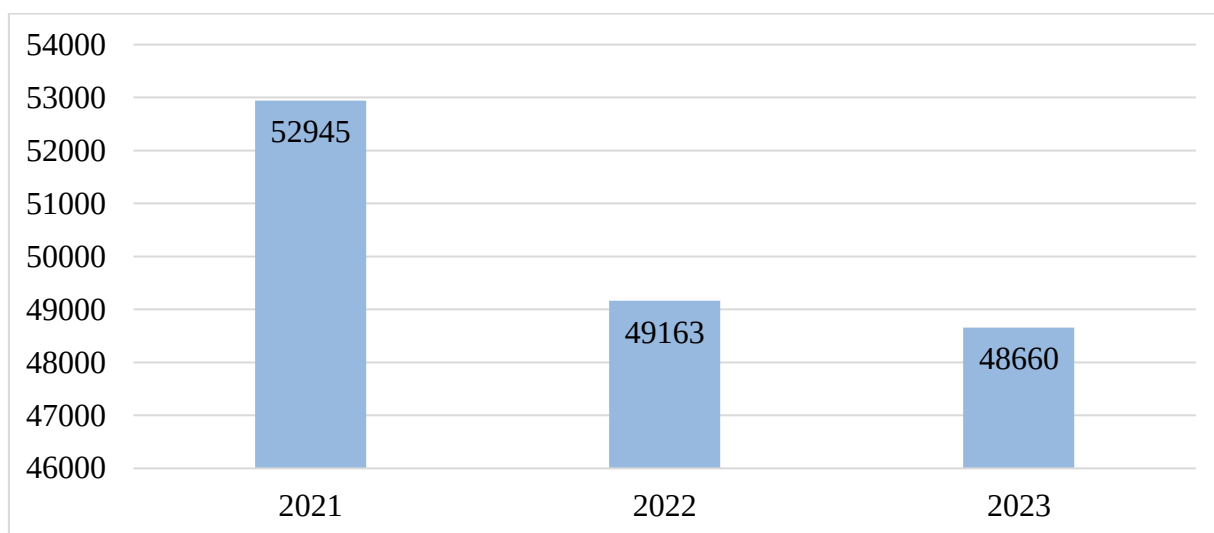


Рисунок 5 - Изменение себестоимости оказываемых услуг и процедур БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», тыс. руб.

Рассматривая график на рисунке 5, можно утверждать, что себестоимость была самой высокой в 2020 году, это в первую очередь связано с пандемией, так как пациентам прописывались достаточно дорогие лекарства,

которые не используют при стандартных диагнозах. В 2021 году произошло плановое снижение себестоимости и сохранение ее в 2022 году почти на прежнем уровне, падение на незначительные 0,1%. График изменения себестоимости услуг представлен выше.

Рассмотрим график изменения материальных ресурсов, который изображен на рисунке 6.

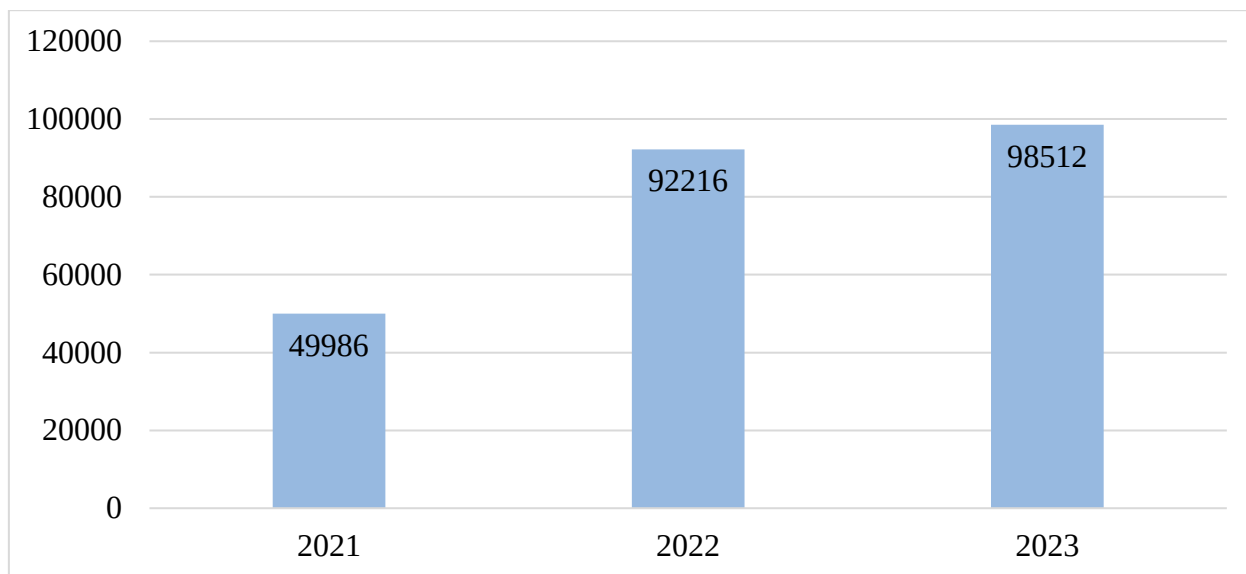


Рисунок 6 - Изменение материальных ресурсов, тыс.руб.

Прирост материальных ресурсов по отношению 2021 года к 2022 году на 45%, а также прирост на 6,4% к 2023 году связан прежде всего с пандемией коронавирусной инфекцией. В 2020 году на базе БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР» был развернут ковидный госпиталь, в которые было поставлено в кратчайшие сроки дорогостоящее оборудование, такое как: современный аппарат компьютерной томографии, ИВЛ, оборудование в лабораторию для работы с ПЦР-тестами на COVID-19. Все это значительно отразилось на материальных ресурсах организации. Пандемия коронавирусной инфекции не закончилась в 2020 году, вспышки наблюдаются и по сей день, поэтому в больницу продолжают поставлять оборудование для реабилитации тяжелобольных людей.

Анализ экономических показателей также свидетельствует о том, что в организации происходит сокращение сотрудников, стабильно ежегодно сокращает штат на 5-10%. Это связано с несколькими причинами: кадровым дефицитом (молодое поколение не спешит возвращаться в небольшой город, все остаются в столице Удмуртской Республики – Ижевске), с уходом сотрудников на заслуженный отдых, оптимизацией процессов в системе здравоохранения. Такая динамика говорит о том, что снижение численности персонала будет снижаться и дальше, подробнее можем рассмотреть на рисунке 7.

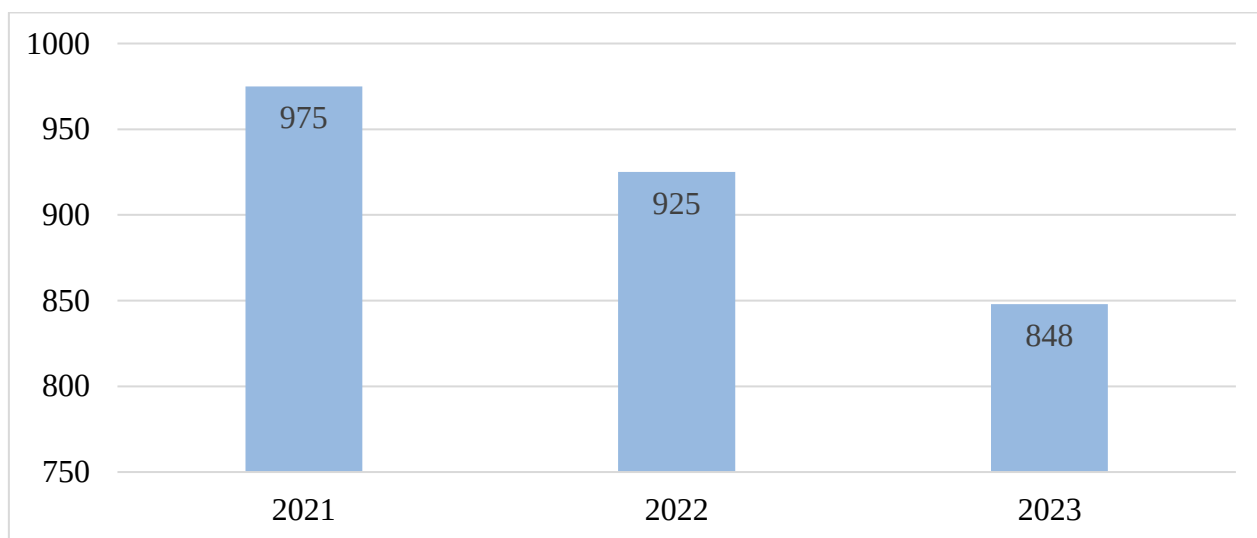


Рисунок 7 - Изменение численности персонала БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», чел.

Среднемесячную заработную плату сотрудников можно изобразить также диаграммой, которая изображена на рисунке 8. К примеру, в 2021 году средняя зарплата была – 39507 рублей. Но здесь опять же это связано с пандемией, так как всему медицинскому персоналу, который имел отношений с коронавирусной инфекцией, производились доплаты за опасные для жизни условия труда. Когда в 2022 году пандемия пошла на спад, уменьшилось количество сотрудников, занятых в ковидных госпиталях, поэтому произошло существенное сокращение заработной платы персонала – на 11, 4%. Но нельзя

не отметить, что оптимизация и сокращение персонала в 2023 году благоприятно сказались на среднемесячной зарплате на одного сотрудника, она выросла на 15% по отношению к 2022 году, и составляет на 2023 год 41940 рублей. Даже повышение заработной платы не стимулирует молодое поколение к возвращению в родной город, на трудоустройство в Сарапульскую городскую больницу в тех объемах, которых бы хотелось видеть руководству.

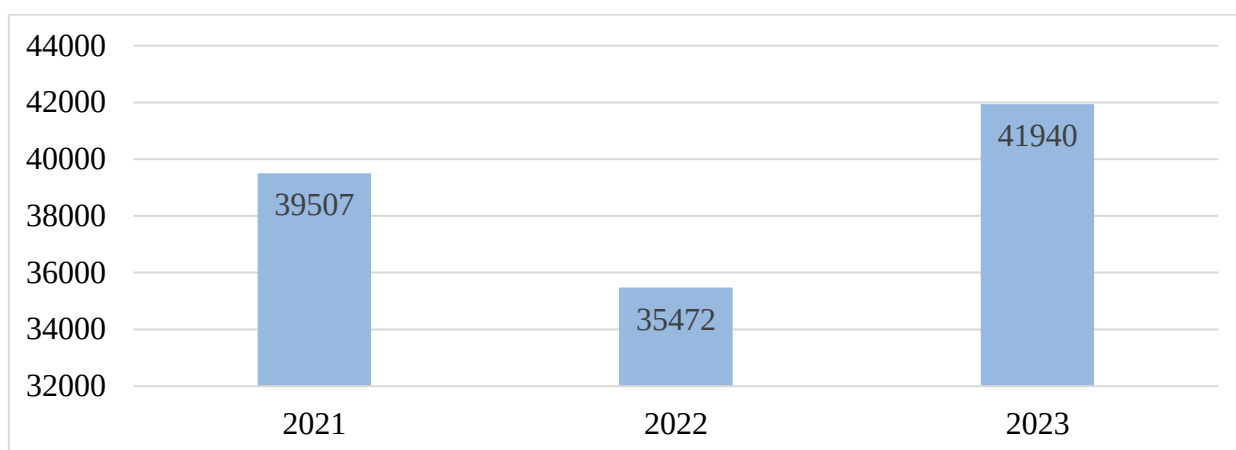


Рисунок 8 - Среднемесячная заработная плата одного сотрудника, руб.

Производительность труда (рисунок 9) в организации растет с каждым годом, это связано в первую очередь с повышением заработной платы, а также с пересмотром системы управления учреждением. Немаловажным фактором в этом вопросе является смена руководства и управляющего состава, который в корне изменил подход к управлению учреждением здравоохранения.

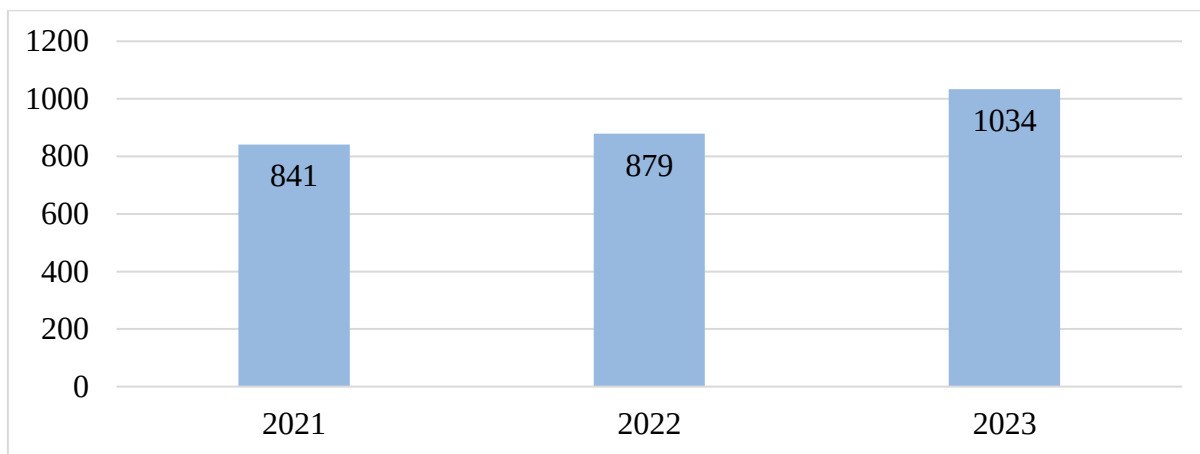


Рисунок 9 - Изменение производительности труда, тыс.руб.

Пандемия коронавирусной инфекции затронула и фонд оплаты труда, это произошло за счёт активных выплат и компенсаций сотрудникам, работающим в «красной» зоне. Рассмотрим диаграмму на рисунке 10, здесь мы видим, что в 2020 году резко вырос фонд оплаты труда, затем в 2021 году он вернулся на привычный для организации уровень, снизившись на 16%. В 2022 году учреждение вывело фонд оплаты труда полностью к уровню в доковидных времен.

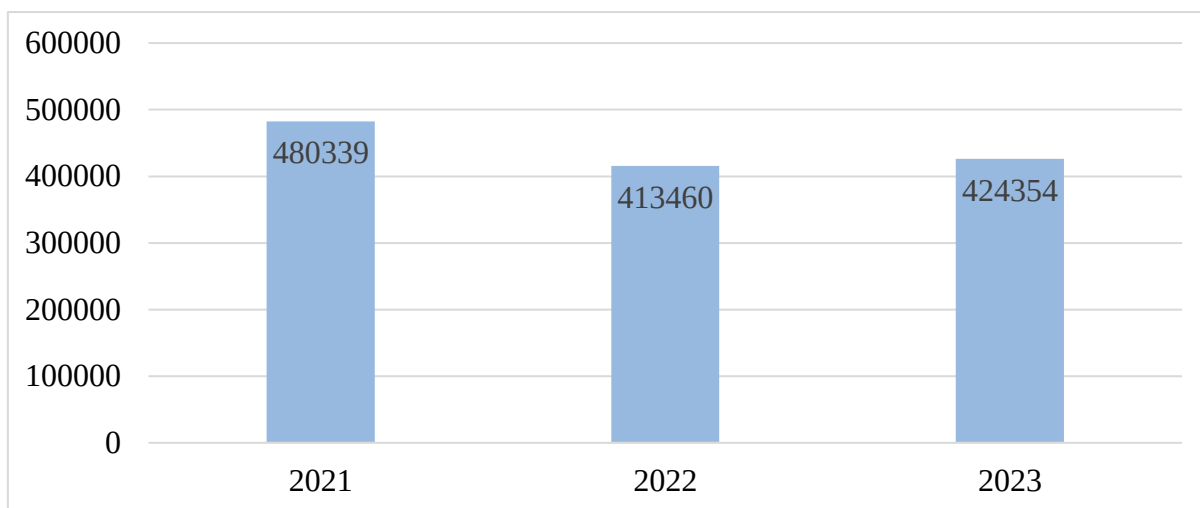


Рисунок 10 - Изменение фонда заработной платы, тыс.руб.

В целом, если оценивать экономические показатели Сарапульской городской больницы, можно смело утверждать, что учреждение находится на полной самоокупаемости, не имеет задолженностей по штрафам, кредитам,

заработным платам. В 2023 году наблюдается прирост фонда заработной платы на 2,6%.

В июле 2024 года на должность главного врача назначена Яковлева Вероника Владимировна, которая начала внедрение активной политики по работе с кадрами и реализацию стратегию на увеличение выручки учреждения.

Таким образом, к концу 2025 года плановая выручка учреждения должна достигнуть 920 млн. рублей, средняя заработная плата сотрудников вырасти до 46320 рублей. Тем самым планируется привлечь молодых сотрудников, только окончивших высшей учебные заведения, к примеру, ведущее учебное заведение Удмуртии – Ижевскую государственную медицинскую академию. И, к сожалению, без продуманной организационной культуры удержать сотрудников более чем на 5 лет будет невозможно, потому что сейчас наблюдается тенденция – получение опыта и уход в республиканские лечебные учреждения.

Ни одна компания не может существовать без эффективного управления персоналом, государственное учреждение в том числе. Если стратегическое управление возложено на главного врача, его заместителей, то за организационное управление персоналом отвечает отдела кадров.

Структура отдела кадров представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 - Структура отдела кадров БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

Для эффективного выполнения своих функций отдел кадров должен постоянно взаимодействовать с другими структурными подразделениями больницы:

- с бухгалтерией и экономическим отделом решать вопросы оплаты труда, всё это происходит за счёт постоянного и своевременного предоставления документы и копии приказов об увольнении, зачислении на работу, о командировках, отпусках, поощрениях либо штрафных санкциях для сотрудников;
- юридическим отделом, так как именно этот отдел снабжает сотрудников отдела кадров информацией о последних изменениях в действующем законодательстве, предоставляет всестороннюю правовую поддержку;
- со всеми структурными подразделениями больницы для решения кадровых вопросов: подбор, адаптация, увольнение.

В своей деятельности отдел кадров руководствуется Трудовым кодексом Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативно – правовыми, содержащими нормы трудового права, а также нормативными методическими документами по ведению кадрового делопроизводства в учреждениях здравоохранения.

Сложно сегодня представить успешное учреждение без отдела кадров, работа которого заключается в ведении, учете и сопровождении персонала, поэтому взаимодействие с подразделениями больницы осуществляется строго с соблюдением всех регламентов и положений, созданных и принятых в учреждении:

- положение об отделе кадров описывает структуру отдела кадров, его задачи, функции и обязанности. Это положение согласовано юристом учреждения, начальником отдела кадров и подписано главным врачом. Это основной документ, на котором строится вся работа подразделения в больнице, который занимается управлением, подбором и адаптацией персонала;

- коллективный договор организации – важный документ, который помогает регулировать взаимоотношения между работодателями и подчиненными. В нём фиксируются все ключевые параметры зарплаты и других выплат, рабочего времени и условий труда, обучения и повышения квалификации, медицинского страхования, отдыха и льгот, увольнения и т.д. Коллективный договор заключают между собой профсоюз работников компании (или другие избранные ими представители) и представитель работодателя;
- должностные инструкции для специалистов отдела кадров. В должностных инструкциях прописаны права, обязанности и задачи сотрудников отдела кадров. Должностные инструкции на всех должности организации хранятся в отделе кадров, а также подписываются сотрудниками при приёме на работу;
- трудовой кодекс РФ – основной документ сотрудников отдела кадров, именно на соблюдении законодательства и ТК РФ строится вся работа, регламенты и должностные инструкции;

Основные задачи Отдела кадров в БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»:

- подбор и расстановка кадров;
- учет личного состава и ведение кадровой документации;
- контроль соблюдения дисциплины труда;
- повышение квалификации работников;
- проведение аттестации;
- формирование кадрового резерва;
- поддержание и укрепление положительного социально-психологического климата в организации, предупреждение трудовых конфликтов.

Функции отдела кадров:

- определение текущей потребности в кадрах, анализ текучести кадров;

- подбор персонала совместно с руководителями заинтересованных подразделений;
- разработка штатного расписания совместно с экономическим отделом;
- документирование приема, перевода, увольнения работников;
- прием, заполнение, хранение и выдача трудовых книжек;
- ведение учета личного состава работников организации, оформление личных дел, подготовка и выдача по требованию работника справок и копий документов;
- документальное оформление служебных командировок;
- составление графика отпусков и учет использования отпусков, а также оформление отпусков в соответствии с графиком отпусков;
- ведение учета работающих в организации военнообязанных;
- подготовка материалов для представления работников к поощрениям;
- подготовка материалов по привлечению работников к материальной и дисциплинарной ответственности;
- выполнение запросов о трудовом стаже работников, ранее работавших в организации;
- организация и участие в аттестации работников.

Проанализируем количественную и качественную структуру персонала Сарапульской городской больницы, данные представлены в таблице 3.

Таблица 3. Количественная и качественная структура персонала БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

Показатель	Величина показателя					
	2021		2022		2023	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал всего	975	100	925	100	848	100
Общая структура персонала						
Руководители	28	3	32	35	37	4
Врачи	127	13	123	13	130	15

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7
Средний персонал	370	38	388	42	358	42
Младший персонал	358	37	302	33	244	26
Административный	92	9	80	9	79	9
Гендерная характеристика персонала						
мужчины	205	21	208	22	195	21
женщины	770	79	717	78	653	79
Возрастная структура персонала						
До 25 лет	87	9	96	10	82	10
26-35 лет	283	29	294	32	255	30
36-45 лет	355	37	378	41	345	41
46-55 лет	198	21	134	15	136	16
Старше 56 лет	32	4	23	3	30	4
Структура персонала по категориям						
Высшая	349	36	338	37	321	38
Первая	120	12	135	15	116	14
Вторая	56	6	70	8	88	10
Высшая	349	36	338	37	321	38
Первая	120	12	135	15	116	14
Стаж работы в учреждении						
Менее 5 лет	89	9	92	10	99	12
От 5 до 10 лет	358	37	374	40	396	46
Более 10 лет	528	54	459	50	353	42

Динамика общей структуры персонала компании БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР» представлена на рисунке 12.

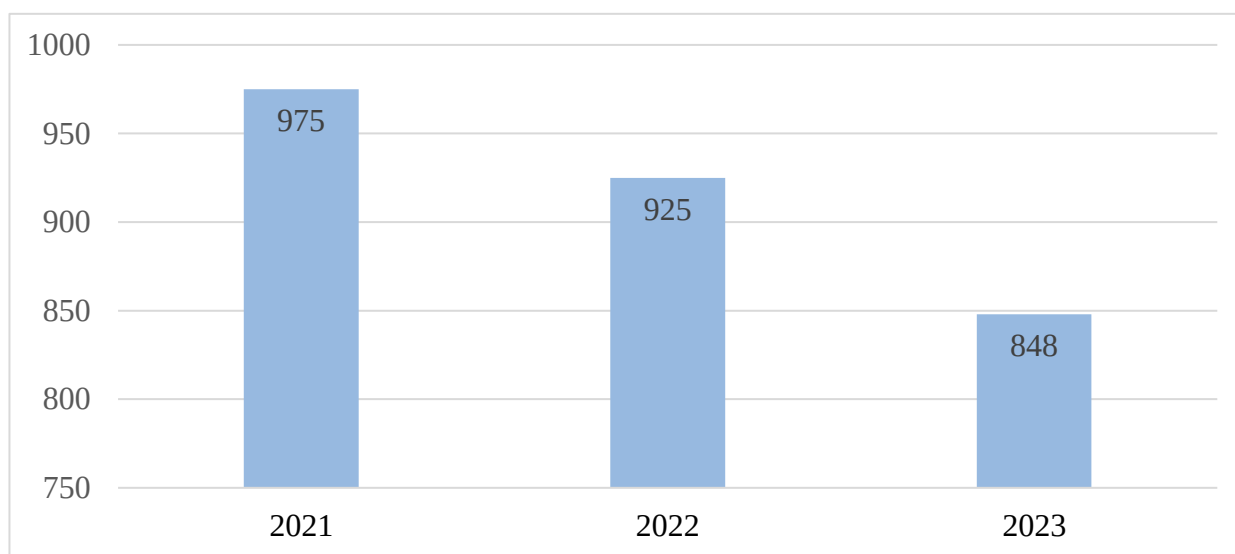


Рисунок 12 - Динамика общей структуры персонала БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», чел.

Анализируя график (рисунок 12), можно утверждать, что численность персонала стабильно сокращается с 2021 года. Так в 2022 году по отношению к 2021 году численность сотрудников стала меньше 8%. Это связано с разными причинами: от оптимизации системы здравоохранения до отсутствия организационной культуры в учреждении, из-за чего все меньше вчерашних студентов стремится устроиться в компанию.

Динамика структуры персонала по занимаемому месту в структуре компании БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР» представлена на рисунке 13.

Тенденция, которая прослеживается в графике на рисунке 13, говорит о том, что происходит сокращение среднего и младшего медицинского персонала, врачи же в свою очередь наоборот к 2022 году взяли тенденцию на увеличение. Это связано с внедрением программы «Земский доктор», по которой выпускники высших медицинских заведений могут приехать работать в город с населением до 100 000 человек и получить денежный сертификат.

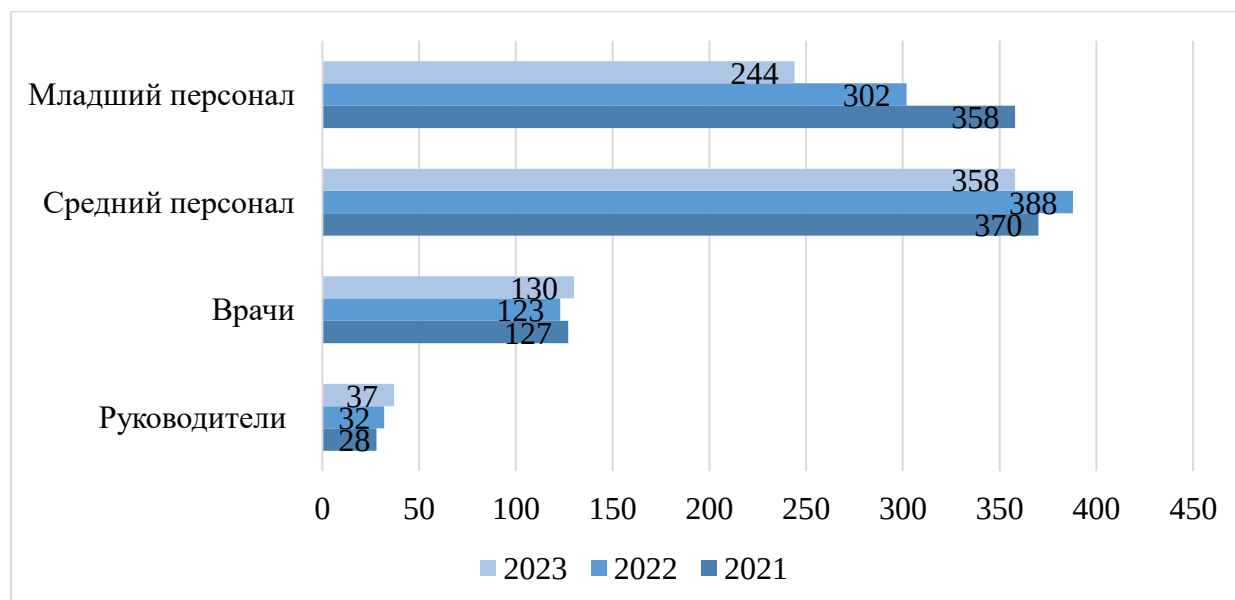


Рисунок 13 - Динамика структуры персонала по занимаемому месту в структуре БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», чел

Динамика структуры персонала по категориям представлена на рисунке 14. Все медицинские сотрудники раз в 5 лет проходят переобучение и защиту категории, от этого зависит их оклад, надбавки и возможность занимать определённые должности в структуре, поэтому деление по категориям является важным показателем при анализе структуры персонала в медицинском учреждении.

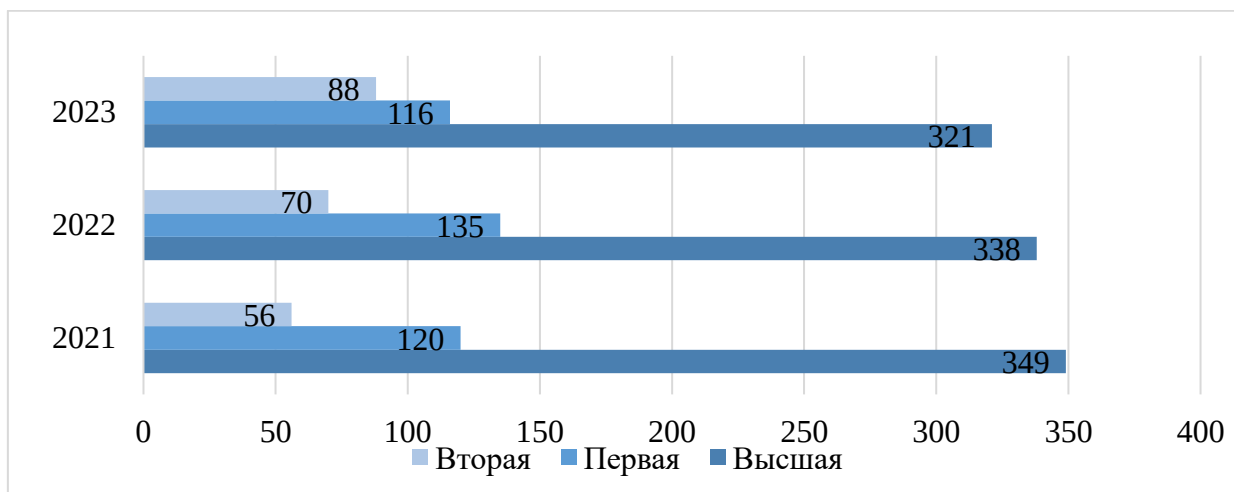


Рисунок 14 - Динамика структуры персонала по категориям в структуре БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», чел.

Анализ данного фактора показал, что сократилось количество сотрудников, который получили высшую и первую категории (эти категории являются эталонными в медицинских организациях), тем самым им удалось получить только вторую категорию. Это никак не влияет на уровень обслуживания населения, но влияет на заработную плату персонала.

Динамика гендерной структуры персонала Сарапульской городской больницы представлена на рисунке 15.

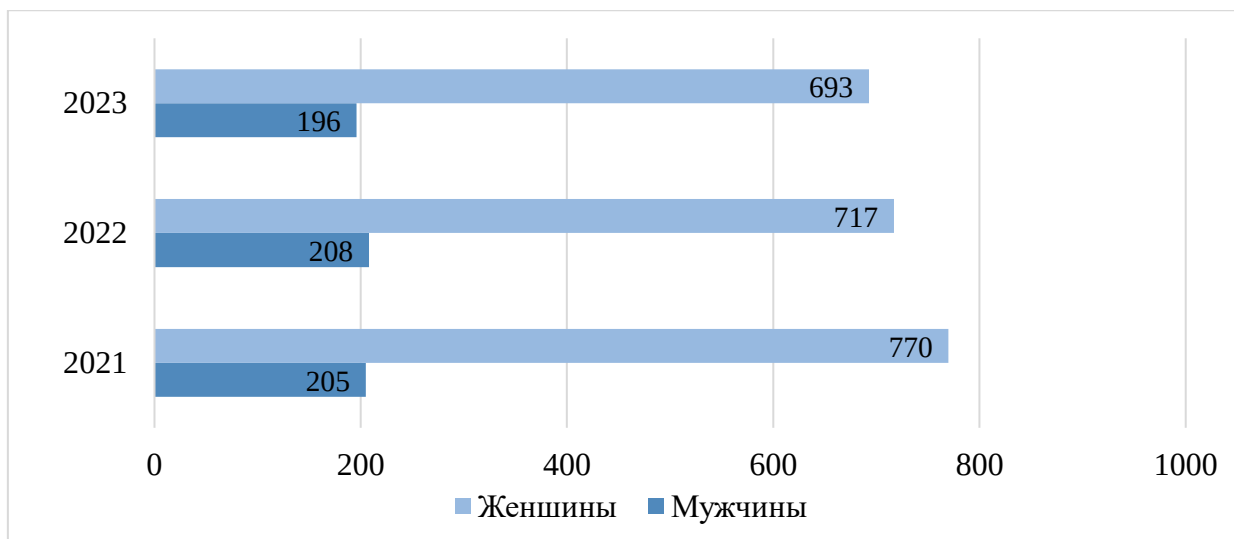


Рисунок 15 - Динамика гендерной характеристики персонала, чел.

Анализируя этот параметр, можно утверждать, что гендерное различие персонала меняется не существенно, как и многие годы подряд, преимущество в персонале сохраняют женщины, они составляют почти 80% всего коллектива. Если говорить про мужчин, то здесь важно отметить, что в основном большая часть мужчин в коллективе это специалисты с высшим медицинским образованием – врачи.

Возрастная структура персонала БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР представлена на рисунке 16.

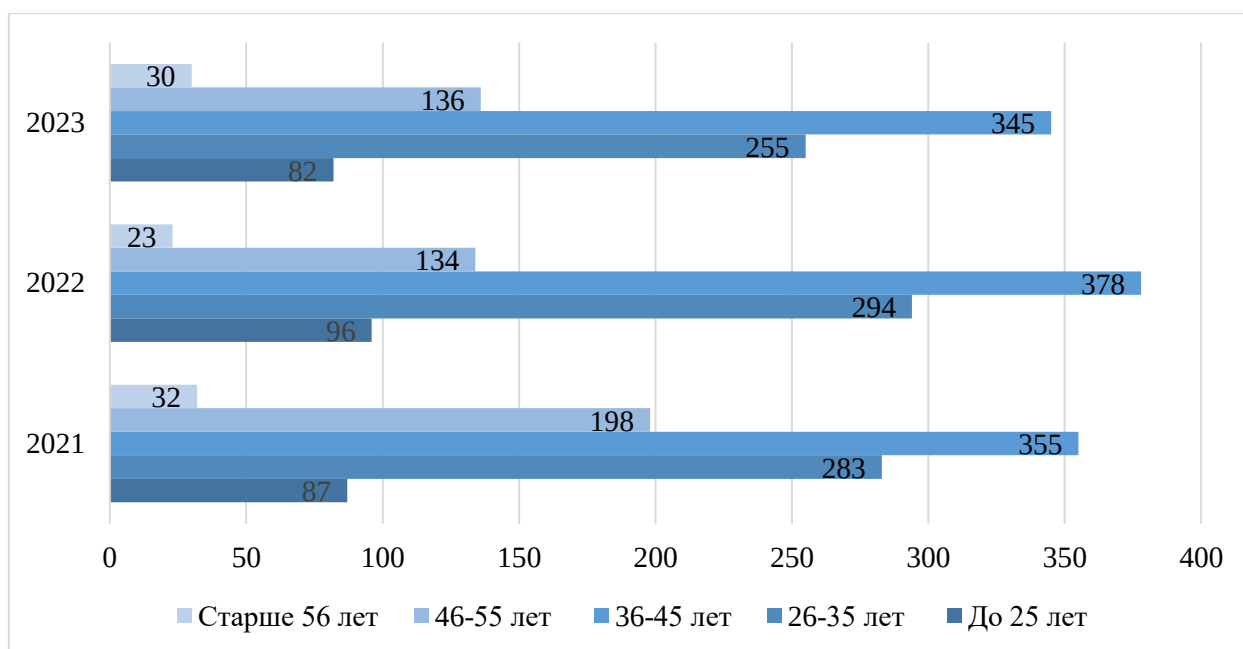


Рисунок 16 - Динамика возрастной структуры персонала, лет

Анализ возрастной структуры персонала, представленный на рисунке 16, говорит о том, что в учреждении работают преимущественно сотрудники в возрасте от 26 до 45 лет, они составляют 70% всего персонала больницы. Значительно меньше сотрудников до 25 лет, это в основном средний и младший медицинский персонал.

Стаж работы в учреждении представлен графически на рисунке 17.

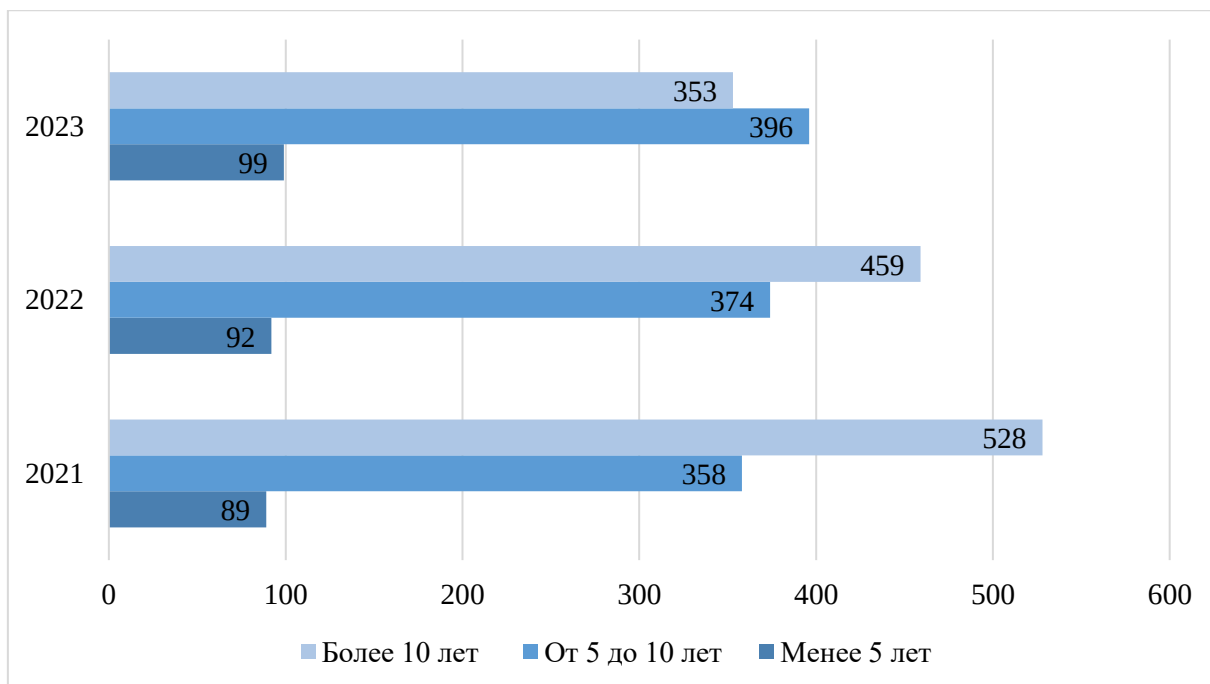


Рисунок 17 - Стаж работы в учреждении, лет

На графике, представленном на рисунке 17, можно увидеть, что стаж работы в учреждении у 50% сотрудников из года в год составляет более 10 лет, 35% сотрудников – работают в организации от 5 до 10 лет, что говорит о том, что сотрудники основная масса сотрудников в компании работает постоянно и в организации отсутствует текучка кадров. Это связано в первую очередь с тем, что Сарапульская городская больница – одна из крупнейших организаций города, у сотрудников попросту нет выбора другого места работы. Вторым фактор, влияющий на стаж работы сотрудников, работает персонал возраста от 35 до 45 лет, у которых в голове укоренилось мнение: «работа одна и на всю жизнь».

Таким образом, исходя из анализа количественной и качественной структуры, был выявлен портрет типичного сотрудника Сарапульской городской больницы на 2023 год: это женщины, в возрасте от 26 до 45 лет, имеющий среднее специальное образование и высшее, общий трудовой стаж в учреждении более 10 лет. Для более полной оценки учреждения, проведем анализ организационной культуры.

2.2 Оценка эффективности организационной культуры

Наиболее весомое значение с точки зрения проведения эффективного исследования в отношении корпоративной культуры демонстрирует первый блок – миссия, ценности и принципы компании, кроме того, сюда относится и свод правил корпоративной этики.

Таким образом, используя модели структуры корпоративной культуры, разработчиком которой стал Э. Шейн, можно отметить, что нам необходимо исследовать более глубинно артефакты учреждения.

К категории артефактов культуры могут быть отнесены:

- «нормы поведения в организации, к которым относятся отношение компании к сотруднику, взаимоотношения сотрудников внутри организации, а также отношение компании с клиентами и партнерами, органами государственной власти и политическими партиями;
- правила электронной переписки и этика телефонных переговоров;
- дресс-код для различных категорий работников, корпоративный стиль (цвет, логотип, шрифт, дизайн документов и т.д.)» [32, с. 142].

Главная ценность любой организации – сотрудники. В персонале особо важными для компании являются определенные качества, такие как:

- «инициативность и новые идеи – для возможности поиска новых путей совершенствования и повышения конкурентоспособности компании;
- честность и доверие – как основа работы в организации;
- профессиональные знания и навыки – для достижения высоких целей и выполнения поставленных задач;
- умение работать в команде – с целью достижения наилучших результатов, выработки лучших бизнес-решений, развития и профессиональной преемственности сотрудников» [32, с. 159].

Уровень организационной культуры БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР» можно понять с помощью анализа следующих составляющих, которые сотрудники принимают, как единственно верные правила и алгоритмы действий:

- корпоративная жизнь сотрудников совпадает с миссией и ценностями компании;
- деятельность всех подразделений и работников направлена на достижение общей цели учреждения;
- подходы руководства к управлению учреждением признаются сотрудниками, как верные и эффективные;
- деятельность организации и всех ее сотрудников ориентирована на нужды и потребности общества;
- ориентация предприятия на долгосрочную работу, формирование единого видения будущего у всех сотрудников.

Сарапульская городская больница – крупнейшая медицинская организация города. На данном этапе развития руководство делает всё возможное, чтобы сотрудники гордились организацией, в которой работают. За последние 2 года в компании были внедрены традиции, благодаря которым работники ощущают себя частью большой команды

В учреждении уже более 10 лет есть традиции, связанные с процессом входа сотрудников в должность. Таким образом, все новички, пришедшие в организацию, чаще всего это выпускники средних профессиональных медицинских учреждений и высших медицинских учреждений, проходят систему наставничества.

Если в больницу устраивается средний медицинский работник, то наставником к нему ставится старшая медицинская сестра отделения, в который человек трудоустроился. При приеме на работу врачей, их наставниками становятся заведующие отделений и старшие коллеги, которые проработали на своих должностях более 10 лет.

Также при вступлении в должность нового сотрудника приветствуют в чатах и на почтах, то есть производится массовая рассылка, где рассказывает, какой сотрудник пришел в организацию, в какое отделение, какие его должностные обязанности.

Главный врач Сарапульской городской больницы часто поздравляет сотрудников с Днём рождения. Для этого старшие и заведующие отделений каждый месяц подают список сотрудников, которые будут отмечать дни рождения. Сотрудников поздравляют на странице главного врача ВКонтакте, управляющему персоналу в день рождения отправляется букет цветов и приятный презент.

Ещё одной традицией являются корпоративные праздники, такие как День медицинского работника, день медицинской сестры, Новый год, 23 февраля и 8 Марта. В эти даты обычно устраивается празднование в кафе или ресторане города с развлекательной программой для всего персонала, отмечающего праздник. Кроме того, в деятельности организации на регулярной основе проводятся и реализуются конкурсы для работников компании и их детей.

Помимо проведенного анализа в данном исследовании рассмотрим организацию с позиций такого направления, как Wellbeing (благополучие сотрудников). Среди сотрудников Сарапульской городской больницы был проведен опрос, перечень вопросов которого позволил показать, заботится ли руководство учреждения о благополучии своих сотрудников. В опросе принимали участие 50 сотрудников учреждения из разных отделений.

Опрос производился с помощью сервиса Яндекс-опрос посредством отправления анкеты на почту сотрудников учреждения (Приложение Г, таблицы Г.1-Г.2).

Первый вопрос, на который отвечали сотрудники: «Чувствуете ли вы себя уставшим человеком?».

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 18, который представлен ниже.

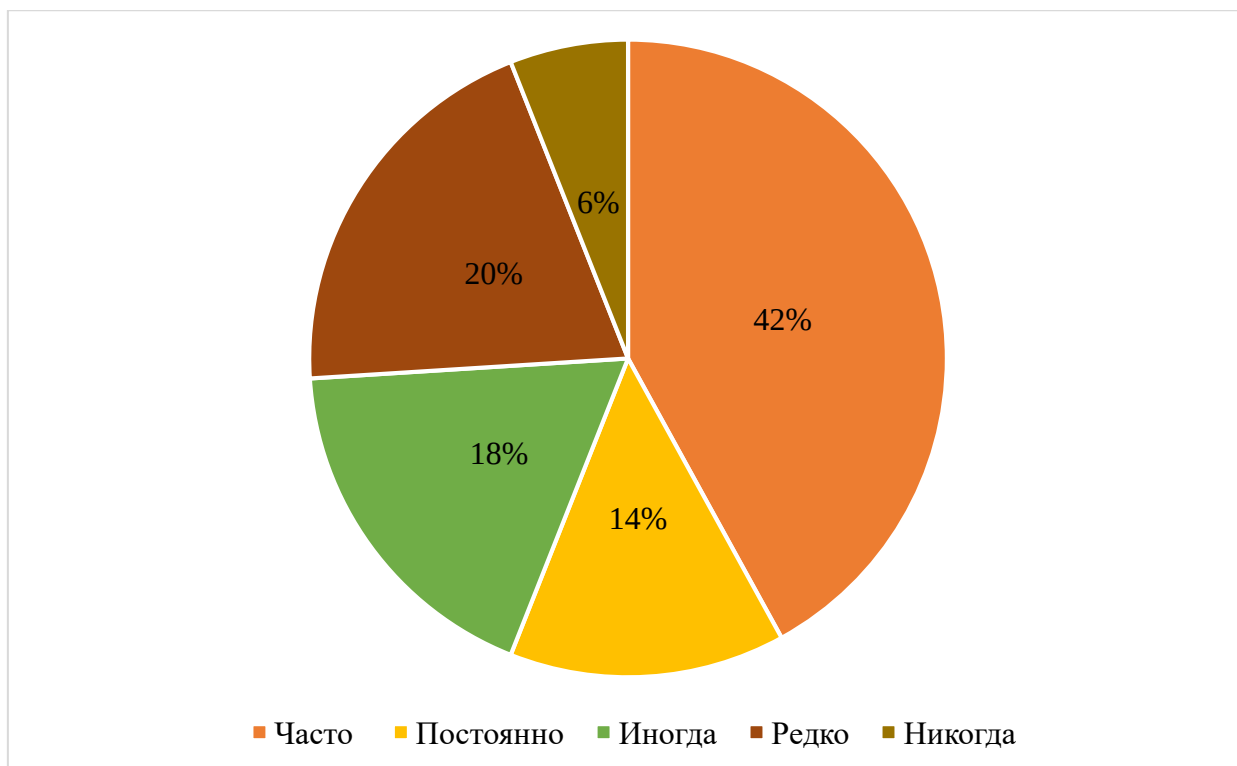


Рисунок 18 – Результаты ответов сотрудников Сарапульской городской больницы на вопрос: «Чувствуете ли вы себя уставшим человеком?», %

По результатам диаграммы на рисунке 18, можно сделать вывод, что подавляющая часть сотрудников, а именно 42% чувствуют себя часто уставшими от работы, при этом еще 14% от коллектива чувствует усталость в постоянном режиме, 18% сотрудников ощущают усталость иногда. При этом достаточно высокий процент -26% почти не ощущают усталость от работы, что не может не радовать.

Таким образом можно утверждать, что в Сарапульской городской больнице есть существенные проблемы с организацией труда и отдыха. Часть персонала работает в ночные смены и не имеет условий для отдыха в этот период.

Второй, заданный персоналу вопрос: «После работы вы можете отключиться от мыслей, связанных с работой?». Результаты ответов на представлены на рисунке 19.

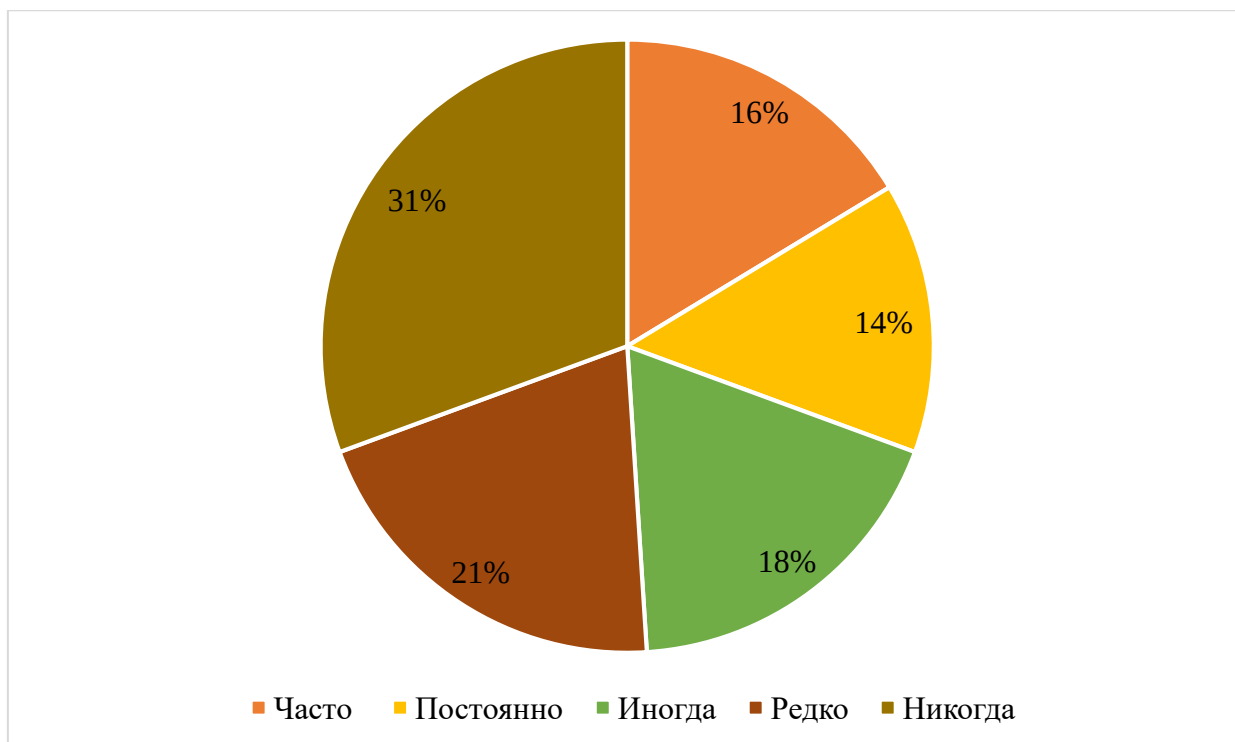


Рисунок 19 - Диаграмма ответа на вопрос: после работы вы можете отключиться от мыслей, связанных с работой?», %

Анализ диаграмму на рисунке 19, можно утверждать, что более 50% на постоянно основе не могут убрать из головы мысли о работе, хотя они уже дома, с семьей. Это негативно влияет на удовлетворенность своей работой, на отношениях с коллегами. Сотрудники, которые не могут выбросить мысли о работе из головы не отдыхают совершенно, это негативно складывается на их эмоциональном здоровье.

Третий вопрос, на который отвечали коллеги: «Что помогает вам сохранить эмоциональное здоровье на рабочем месте?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 20.

По результатам данного вопроса можно утверждать, что самым значительным фактором, который оказывает существенное влияние на эмоциональное здоровье сотрудников — это мероприятия и события, сейчас не связанные с работой. 46% сотрудников приводит себя в нормальное психоэмоциональное состояние с помощью спорта, 38% - с помощью отдыха вне работы.

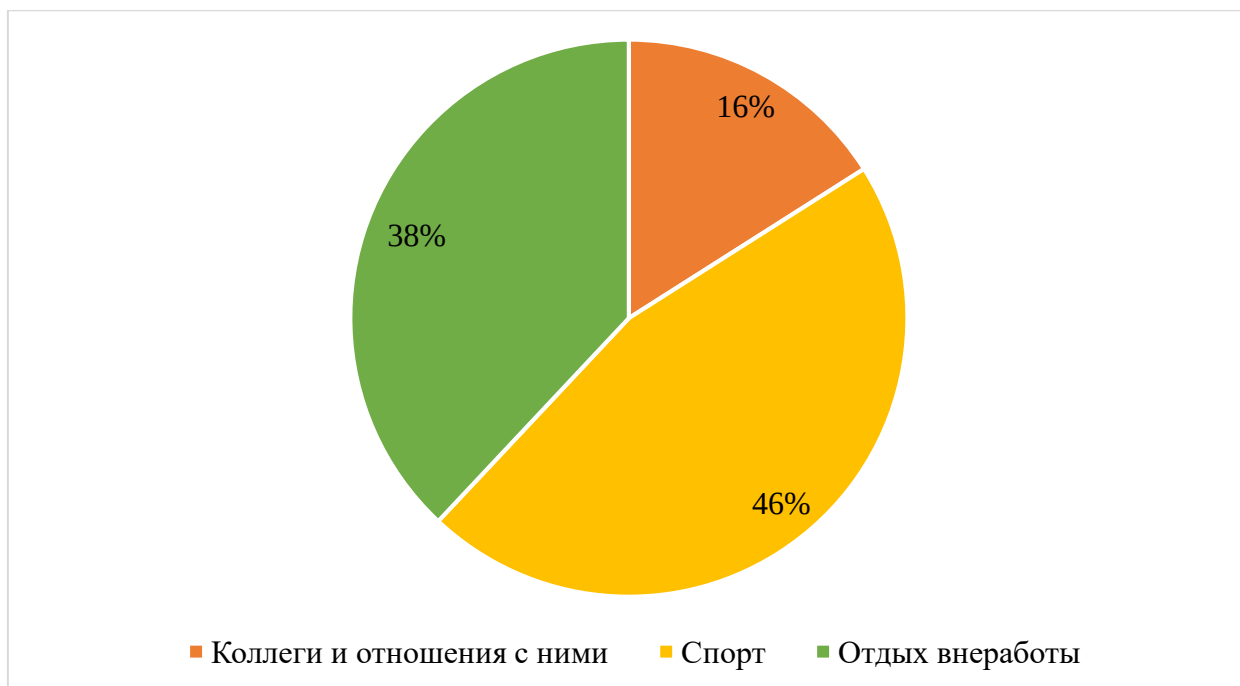


Рисунок 20 - Ответ на вопрос: «Что помогает вам сохранить эмоциональное здоровье на рабочем месте?», %

Этот показатель говорит о том, что компании необходимо внедрять мероприятия для сотрудников, которые будут связаны со спортом и не только с профессиональными праздниками организации.

Далее, исходя из логики эмоционального здоровья сотрудникам Сарапульской городской больницы был задан вопрос: «Есть ли ситуации на работе, которые влияют на ваше отношение к компании негативно?». Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 21.

По диаграмме на рисунке 21 видно, что почти одинаковыми по пропорциям стали (22% и 24%) весу (31%) стали причины в виде стиля управления и организационных изменений. Можно предположить, что в данном случае одна причина вытекает из другой: несовершенство организационной структуры, предъявляемые требования к работнику могут порождать конфликтные ситуации. Условия труда, также оказывают негативное влияние на работника (38%). Сотрудникам Сарапульской городской больницы в следующем вопросе мы предложили выбрать средства, с помощью которых руководство сможет позаботиться об их благополучии.

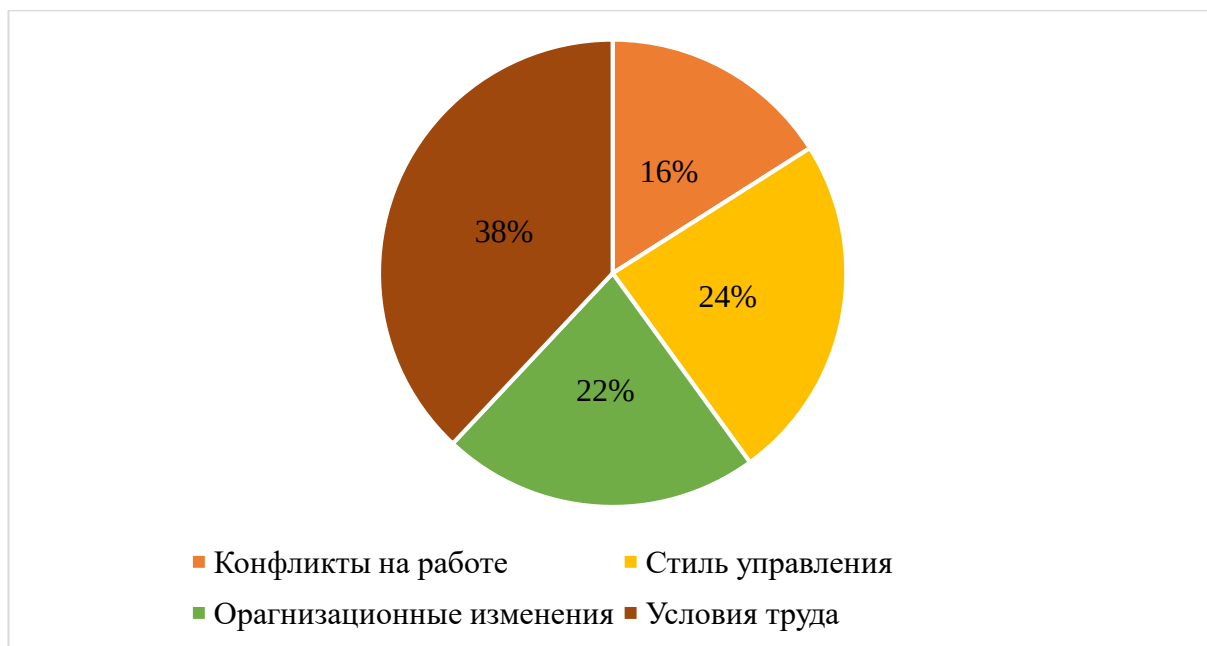


Рисунок 21 - Результаты ответов сотрудников

Результаты ответов на вопрос: «Как руководитель может позаботиться о вашем благополучии?» представлены на рисунке 22.

Итак, по мнению самих сотрудников, которое отражено на рисунке 22, проведение спортивных мероприятий является важным фактором для 38% сотрудников, благодаря которым они поймут, что работодатель о них заботится, 22% и 24% считают, что важным фактором заботы руководства о своих сотрудниках является высокая заработная плата и создание комфортной рабочей среды соответственно.

Именно то, что материальный аспект работы стоит лишь на третьем месте, говорит о том, что в Сарапульской городской больнице имеются внутренние проблемы в коллективе, которые отражаются на благополучии работников.

Дальнейший анализ и исследование корпоративной культуры Сарапульской городской больницы был проведен с помощью методики К. Камерона и Р. Куинна.

Основным инструментом этой методики является анкетирование персонала организации.

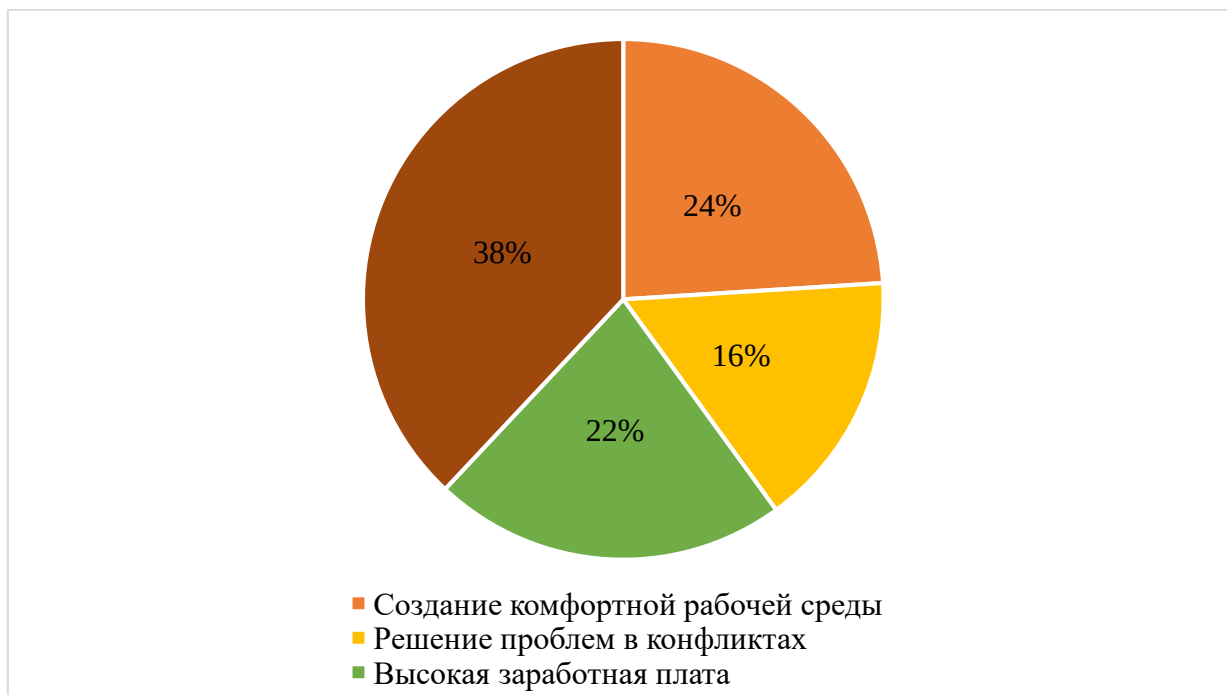


Рисунок 22 - Результаты ответов сотрудников на вопрос: «Как руководитель может позаботиться о вашем благополучии?»

Анкета включает вопросы по шести ключевым направлениям: основные характеристики организации; стиль лидерства в организации; стиль управления наемными работниками; механизмы, связывающие отдельных людей в коллектив; стратегические цели, или базовые основы, которые приводят в движение стратегию организации; критерии успеха, которые показывают, как определяется победы и достижения.

В каждом направлении имеется по четыре альтернативных утверждения, характерных для клановой культуры (А), адхократической (В), рыночной (С) и бюрократической (D). Для определения типа корпоративной культуры была разработана анкета, состоящая из шести вопросов (Приложение В, таблицы В.1-В.2). Количество респондентов, принявших участие: 20 человек.

Данные проведенного исследования показывают, что в настоящее время в Сарапульской городской больнице преобладает иерархическая корпоративная культура. За неё проголосовали в опросе 72% опрошенных. Далее прослеживаются черты адхократической (11,5%) и рыночной культуры

(13%). То, что сотрудники по результатам опроса выбирают иерархическую культуру связано с тем, что анкетирование проводится в государственном учреждении, что в свою очередь существенно влияет на стиль руководства.

Таблица 4 - Результаты анкетирования сотрудников Сарапульской городской больницы по методике К. Камерона и Р. Куинна

-	Количество ответов			
	Вариант ответа А	Вариант ответ В	Вариант ответа С	Вариант ответа D
	Клановая культура	Адхократическая культура	Рыночная культура	Иерархическая культура
Всего баллов	35	115	130	720
%	3,5	11,5	13	72

По результатам анкетирования построено графическое изображение профиля корпоративной культуры (рисунок 23).

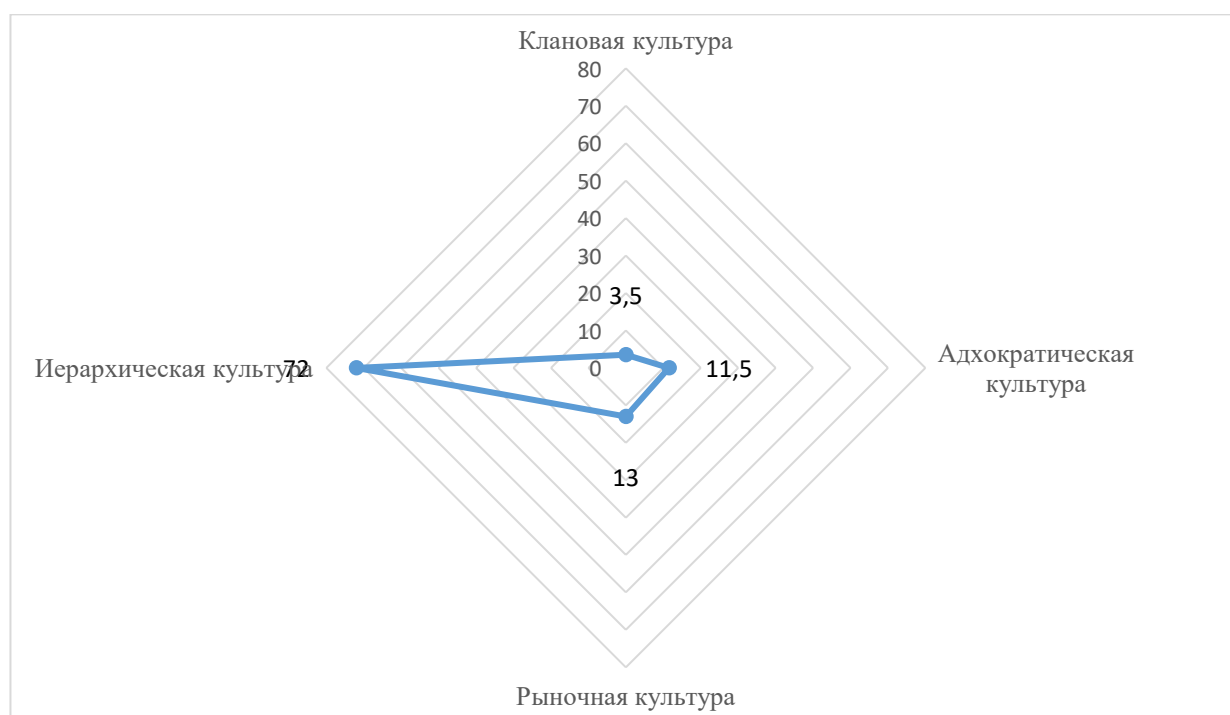


Рисунок 23 - Диаграмма существующей корпоративной культуры, балл

Далее респондентам было предложено ответить на вопросы предложенной ранее анкеты о желаемом профиле предприятия.

Данные анкетирования представлены в таблице 7.

Таблица 7. Результаты анкетирования сотрудников Сарапульской городской больницы по методике по желаемой корпоративной культуре

№ сотрудника	Процент ответов			
	Вариант ответа А	Вариант ответ В	Вариант ответа С	Вариант ответа D
	Клановая культура	Адхократическая культура	Рыночная культура	Иерархическая культура
Всего баллов	175	355	230	240
%	17,5	33,5	23	24

Как видим из таблицы 7, респонденты в своих ответах представляют организационную культуру иной. Интерпретация ответов респондентов позволяет сделать вывод, что в существующей корпоративной культуре необходимо усилить факторы рыночной культуры (увеличить 23 %), также усилить факторы клановой культуры (увеличить до 17,5%), увеличить факторы адхократической культуры до 33,5%. И, что наиболее актуально, сократить факторы иерархической культуры с 72% до 24%.

Желаемый профиль корпоративной культуры представлен графически на рисунке 24.

Таким образом, проанализировав результаты проведенных анкетирований можно сделать следующие выводы:

- стиль управления в Сарапульской городской больнице иерхический, что присуще большинству государственных учреждений.
- в коллективе прослеживается отсутствие сплоченности и взаимопомощи.
- сотрудники хотят получать больше свободы в действиях, проявляться на работе не только профессиональными навыками.

- с организации не хватает новизны, все функционирует по старым традициям и регламентам.

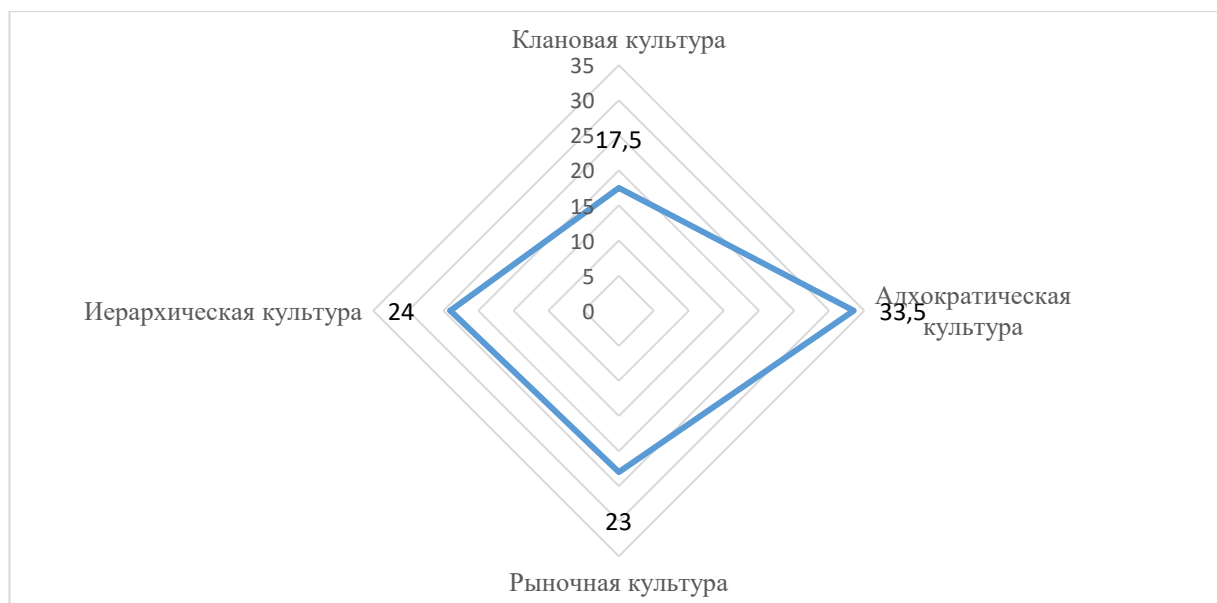


Рисунок 24 - Желаемая организационная культура, %

В связи с проведенным во втором разделе анализом и исследованием можно утверждать, что в учреждении возникает необходимость совершенствования организационной культуры, благодаря чему можно будет повысить удовлетворенность персонала работой, системой руководства и сделать из сотрудников фанатов организации, в которой они работают. Таким образом, организация сможет сократить текучку кадров, а также привлечь выпускников средних медицинских и высших медицинских учебных заведений.

Поэтому автором исследовательской работы разработаны мероприятия, которые помогут организации достичь необходимых изменений в течение 5-10 лет.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию организационной культуры БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»

3.1 Мероприятия по совершенствованию организационной культуры

На данном этапе развития сложившаяся организационная культура Сарапульской городской больницы не до конца отвечает запросу руководства по улучшению атмосферы в коллективе, как фактору роста производительности труда персонала. Поэтому крайне важной задачей является разработать комплекс мероприятий по совершенствованию и укреплению организационной культуры.

Прежде всего необходимо проанализировать, что уже внедрено в организации. Среди позитивных элементов организационной культуры можно выделить:

- традиция отмечать коллективом крупные праздники: Новый год, день медицинского работника, день медицинской сестры;
- участие в республиканских соревнованиях медицинских работников;
- участие в общегородских мероприятиях – шествие к 1 Мая, к Дню Победы.

Несмотря на данные мероприятия, на которых коллектив так и или иначе взаимодействует друг с другом, к сожалению, этого недостаточно для создания доверительных отношений коллега - коллега, сотрудник – руководство.

Для совершенствования уровня организационной культуры среди сотрудников можно предложить ряд мероприятий:

- мероприятие 1 - создание кадрового резерва учреждения. Главная медицинская сестра организации заведует практикой студентов

Сарапульского медицинского колледжа, что позволяет ей без финансовых вложений формировать кадровый резерв сотрудников, определять, на какие позиции и каких студентов после окончания училища пригласить;

– мероприятие 2 - внедрение систему наставничества для среднего медицинского персонала и врачей, благодаря которой сотрудники будут быстрее входить в должность и работать эффективнее. За каждым новым сотрудников на 1 месяц закреплять опытного коллегу, к которому первый может обратиться за советом;

– мероприятие 3 - внедрение на постоянной основе конкурсов среди отделений организации. К примеру, международный день медицинской сестры — профессиональный праздник представительниц одной из самых гуманных профессий, отмечается ежегодно 12 мая. В Сарапульской городской больнице в преддверии праздника объявить конкурс «Лучшее подразделение больницы», где по следующим критериям: чистота и порядок, соблюдения требований СанПинов, доброжелательное отношение к пациентам выделить победителей;

– мероприятие 4 – в честь празднования Дня Медицинской сестры провести также легкоатлетические соревнования медицинских работников Сарапульской городской больницы. Целью данного мероприятия будет привлечение сотрудников больницы к занятиям физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни, улучшение физкультурно-оздоровительной работы в коллективах больницы, укрепление здоровья и снижение заболеваемости;

– мероприятие 5 - с целью сохранения традиций в честь празднования Дня Победы предложено Администрации больницы начать посадку Аллеи Славы на территории больницы;

– мероприятие 6 - для укрепления организационной культуры провести внутрикорпоративный праздник, посвященный Дню

медицинского работника, в новом формате. Данное мероприятие позволит сплотить коллектив, собрать в один день несколько поколений медицинских работников, чествовать ветеранов, пропагандировать здоровый образ жизни, наградить лучших сотрудников. В план проведения Дня медицинского работника необходимо включить такие мероприятия: торжественное собрание сотрудников БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР», церемония награждения лучших работников, награждение в номинации «Человек Года», церемония чествования ветеранов, праздничный концерт.

– мероприятие 7 - провести онлайн-тренинг для медицинских сестер с целью приобретения умений и навыков эффективного общения в рамках модели «врач-медсестра-пациент-родственники пациента». Тренинг проведет заместитель главного врача по персоналу – Плетнева Татьяна Аркадбевна, которая прошла профильный тренинг «Процедурный кабинет» в Сарапульском медицинском колледже и обладает должным уровнем компетенции для проведения мероприятия. Данный тренинг позволит персоналу отточить такие навыки, как умение работать в коллективе, работа в кризисных ситуациях. Данный тренинг позволит достичь улучшения взаимопонимания между сотрудниками, а именно между врачами и медицинскими сестрами, что так необходимо во время многочасовых операций;

– мероприятие 8 - организовать обратную связь между главным врачом и сотрудниками. Например, проводить каждый четверг встречи руководителя больницы и сотрудников, у которых имеются личные вопросы или вопросы, касающиеся трудовой деятельности в учреждении;

– мероприятие 9 - организовать комфортную комнату для отдыха персонала, который трудится в ночные смены и работает по графику 16/8.

Запланированные мероприятия помогут организации в совершенствовании организационной культуры учреждения и в росте лояльности сотрудников к учреждению.

Важно отметить, что при проведении любых изменений в культуре организация столкнется с рядом трудностей. Так как коллектив уже устоявшийся, многие сотрудники трудятся более 10-15 лет в организации, поэтому все предложенные мероприятия необходимо закрепить в регламентирующих организационную культуру документах:

- должностные инструкции специалистов;
- коллективный договор учреждения;
- штатное расписание;
- приказы, положения, регламенты;
- правила трудового распорядка.

Внесение изменений в эти документы позволит повысить эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры, так как действия и необходимые решения сотрудников будут иметь официальный статус.

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организационной культуры Сарапульской городской больницы

Для расчета экономической целесообразности реализации предложенных мероприятий, проведем расчет их экономической эффективности:

- мероприятие 1 - создание кадрового резерва не требует финансовых затрат от учреждения, необходимо выстроить структуру передачи данных от главной медицинской сестры в отдел кадров, это возможно сделать с помощью приказа и внесение изменений в должностную инструкцию главной медицинской сестры. Тем временем

такое мероприятие позволит экономить организации до 100 000 рублей в год на сервисах по подбору персонала: 8 900 рублей в месяц * 12 месяцев = 106 800 рублей в год;

– мероприятие 2 - внедрение системы наставничества для среднего медицинского персонала и врачей, благодаря которой сотрудники будут быстрее входить в должность и работать эффективнее. За каждым новым сотрудником на 1 месяц закреплять опытного коллегу, к которому первый может обратиться за советом. Необходимые затраты для этого мероприятия: доплата сотруднику в расчете 2000 рублей за одного наставляемого, в среднем в год в организацию приходит 23 новых сотрудника. Таким образом затраты: 2000 рублей * 23 сотрудника = 46 000 рублей. Данные затраты будут покрываться из статьи «Внебюджетные средства». Тем временем, экономия на сервисах по подбору персонала в расчетах выше 106 800 рублей, эти данные необходимо учитывать здесь, так как система наставничества направлена на снижение текучки кадров, а значит на сокращении расходов на подбор персонала.

– мероприятие 3 - проведение конкурсов среди отделений, а также участие и организация спортивных мероприятия также не имеют финансовых затрат, так как затраты на организацию спортивных мероприятий берет на себя Администрация города Сарепул в рамках проекта «Здоровый город»;

– мероприятие 4 - посадка Аллеи Славы также не потребует финансовых вложений, так как удалось договориться с крупнейшим предприятием города – Сарепульским электрогенераторным заводом о спонсорской помощи на закупку саженцев.

– мероприятие 5 - проведение мероприятия ко дню Медицинской сестры потребует вложений на организацию мероприятий, которые представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Затраты на проведение мероприятия ко Дню медицинской сестры

Статья расходов	Расходы, руб.
Грамоты	2 300 рублей
Цветы для поздравления сотрудников	6 700 рублей
Трансфер ветеранов	1 700 рублей
Итого	9 700 рублей

Всего затраты составят 9700 рублей из средств учреждения, так как в организации принято собирать средства с сотрудников на проведение корпоративов.

– проведение онлайн-тренинга для медицинских сестер. Данный тренинг пройдет в рамках одного рабочего дня, количество участников, которые взаимодействуют с родственниками пациентов во всём учреждении - 30 человек. Стоимость тренинга: 10 000 рублей, данная сумма будет оплачена заместителю главного врача по персоналу в качестве премии из статьи расходов «Внебюджетные средства» Стоимость тренинга складывается расчета рабочего времени заместителя главного врача: 20 часов на подготовку тренинга, 6 часов – проведение тренинга;

– организация комнаты отдыха для медицинского персонала: 50 000 рублей. Эти расходы готов на себя взять депутат Администрации города, поэтому они не будут учитываться в расчете эффективности затрат.

Итого на мероприятия планируется вложить: 67 000 рублей.

Снижение текучести кадров, повышение эффективности работы персонала, сокращение негативных отзывов от пациентов будут являться главным показателем в оценке мероприятий, которые планируется провести для совершенствования организационной культуры, также в данном случае имеет значение социальная эффективность: улучшение атмосферы в коллективе.

В таблице 9 представлен расчет экономического эффекта, который можно получить при реализации мероприятия по совершенствованию организационной культуры.

Таблица 9 – Расчет экономического эффекта, который можно получить при реализации мероприятия по совершенствованию организационной культуры, тыс.руб.

Наименование показателя	Значение, руб.
Общая сумма затрат на подбор персонала за 12 месяцев (экономия затрат)	106 800
Общая сумма затрат на мероприятия для совершенствования организационной культуры	57 000
Прибыль (экономический эффект)	49 800

Таким образом, предложенные мероприятия можно считать эффективными, так как экономический эффект от реализации мероприятия составит 49800 рублей. И благодаря грамотной разработке мероприятий и внедрению их в организационную культуру учреждения Сарапульской городской больницы удастся в кратчайшие сроки улучшить атмосферу в коллективе, так как большая часть мероприятия направлена на совместное времяпрепровождение сотрудников, увеличить уровень удовлетворённости сотрудников за счет внедрения комнаты отдыха для персонала, а также снизить текучесть сотрудников и затраты на поиск нового персонала благодаря внедрению кадрового резерва.

Также проведение мероприятий по совершенствованию организационной культуры предполагает в целом положительное воздействие на функционирование отделений медучреждения, так как предложенные мероприятия в том числе направлены на совершенствование профессиональных навыков и качеств сотрудников, что позволит более качественно оказывать медицинские услуги населению, снизить конфликтность в коллективе, улучшить имидж учреждения, сделать организацию более привлекательной для потенциальных сотрудников.

Заключение

На сегодняшний день организационная культура учреждения считается основным фактором ее конкурентоспособности. В 2025 году организационная культура является также фактором эффективного управления, которое напрямую зависит от взаимоотношений сотрудников, от принятых норм и принципов деятельности организации. Поэтому каждому учреждению необходимо уделяться должное внимание работе с организационной культурой, наравне с управлением персоналом.

Изучив штатное расписание и организационную структуру Сарапульской городской больницы, проведя анализ экономических показателей и опрос сотрудников, автором выпускной квалификационной работы были сделаны выводы о том, что организационную культуру в организации можно усовершенствовать при минимальных вложениях, при этом добиться высокой эффективности. Поэтому был предложен ряд мероприятий, которые по прогнозам дадут высокую экономическую эффективность, более 1,87.

Данные мероприятия рекомендовано организации внедрить в течение 2025 года, так как каждый год приводит к тому, что снижаются экономические показатели, увеличивается текучесть персонала, происходит всё больше конфликтных ситуаций между сотрудниками и пациентами.

Проведение мероприятий позволит сплотить коллектив, напомнить сотрудникам и руководству главную миссию и цель учреждения, а также сделать Сарапульскую городскую больницу привлекательным местом для трудоустройства выпускников Сарапульского медицинского колледжа, а также выпускников Ижевской медицинской академии.

Также руководству Сарапульской городской больницы рекомендовано в будущем проводить работу не только с организационной культурой учреждения, которая направлена на поддержание внутренней обстановки в коллективе, но и начать серьезную работу над внешним имиджем

организации, это позволит стать конкурентноспособной организацией на рынке труда.

Благодаря работе над внешним имиджем также у Сарапульской городской больницы появится возможность привлекать молодые квалифицированные кадры (выпускников средних и высших медицинских учреждений), развивать платные медицинские услуги наравне с частными медицинскими центрами города, улучшить репутацию в медиапространстве города.

Работа над организационной культурой, а также последующая работа над внешним имиджем организации поможет руководству медицинского учреждения увеличить экономические показатели учреждения, привлечь дополнительное финансирование, стать передовым лечебным учреждением не только города, но и всей Удмуртской Республики, привлекать больше квалифицированных кадров из других регионов страны по программе «Земский доктор», а также избежать увольнения персонала после окончания сроков государственного контракта по данной программе, увеличить количество абитуриентов, поступающих в высшие учебные заведения по направлению от Сарапульской городской больницы.

Список используемой литературы

1. Андреева И.В. Корпоративная культура: учебное пособие / И.В. Андреева, О.Б. Бетина. - СПб.: СПбГИЭУ, 2015. – 258 с. Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf>
2. Блинов О.А. Совершенствование системы управления персоналом. // Управление персонала / О.А. Блинов. – М.: Академия, 2014. – 302 с. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01000678448>
3. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н.; под ред. Горелова Н.А. – Москва: Юрайт, 2022. – 270 с. Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-strategii-i-innovacii-561282>
4. Дейнека, А. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Российский университет кооперации. – 2-е изд. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 388 с. Режим доступа: https://kitob.sies.uz/frontend/web/kitob/kitob_005ff87d7ad12f8.pdf
5. Забелина, О.В. Развитие человеческих ресурсов в цифровую эпоху: стратегические вызовы, проблемы и возможности : моногр. / Всероссийский научно-исследовательский институт труда. – 1-е изд. – Москва: ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2021. – 253 с. Режим доступа: <https://naukaru.ru/ru/nauka/monography/2152/view>
6. Замедлина Е.А. Организационная культура / Е.А. Замедлина. - М.: РИОР, 2017. - 265 с. Режим доступа: <https://search.rsl.ru/ru/record/01004118040>
7. Коргова, М.А. Кадровый менеджмент : учеб. пособие для вузов / Коргова М.А. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 216 с. Режим доступа: <https://urait.ru/book/kadrovyyu-menedzhment-566927>
8. Масаевский С.В. Корпоративная культура. Игры. / С.В. Мациевский. - М.: Академия, 2017. - 807 с.

9. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учеб. пособие для вузов / Масалова Ю.А. – Москва: Юрайт, 2022. – 191 с. Режим доступа: <https://urait.ru/book/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-personalom-567639>
10. Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учеб пособие. – 3-е изд. –Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 280 с. Режим доступа: <https://knigogid.ru/books/1852567-upravlenie-personalom-uchebnoe-posobie/toread>
11. Оучи, У. Теория Z. Методы организации производства. Японский и американские подходы. – Москва: Экономика, 1984 г. – 184 с. Режим доступа: <https://www.calameo.com/books/007372006ac259de7489f>
12. Резник С.Д. Персональный менеджмент: ориентация на приоритеты или как успевать делать всё [Электронный ресурс] // Вестник Евразийской науки. 2019. №2. – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/75ECVN219.pdf>
13. Родина Т.Е. Компетентостный отбор и оценка персонала организации // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. - № 2 (116), ч.3. – С.28 – 32.Режим доступа: <https://elibrary.ru/maintenance.asp>
14. Сагитдинов М.П. Оценка эффективности работы персонала // Вопросы экономики - 2016. - №6. – с.27-33
15. Самыгин С.И. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин. - Ростов-на-Дону, - 2016. - 380 с. Режим доступа: <https://www.ozon.ru/product/menedzhment-personala-samygin-sergey-ivanovich-stolyarenko-lyudmila-dmitrievna-1771082922/?avtc=1&avte=4&avts=1739999861>
16. Спивак В.И. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб: Издательство «Питер», 2015. – 234 с.
17. Суслов, Г.В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Институт мировой экономики и информатизации. – 1-е изд. – Москва:

Издательский Центр РИОР, 2020. – 154 с. Режим доступа:
<https://znanium.ru/catalog/document?id=355984>

18. Тихомирова О.Г. Корпоративная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О.Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 358 с.

19. Тевене М. Культура предприятия: Пер. с фр. / Под ред. В.А. Спивака. - 3-е изд. - СПб.: ИД «Нева», 2015. - 128 с

20. Уотерман-младший Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. – Москва: Алпина Паблишер, 2011 г. – 528 с.
Режим доступа: <https://www.labyrinth.ru/books/422017/>

21. Шейн Э. Организационная культура и лидерство – 4-е изд. – СПб: Питер, 2013 . – 352 с. Режим доступа: <https://www.chitai-gorod.ru/product/organizacionnaya-kultura-i-liderstvo-4-e-izd-2344980>

Приложение А

Организационная структура Сарапульской городской больницы

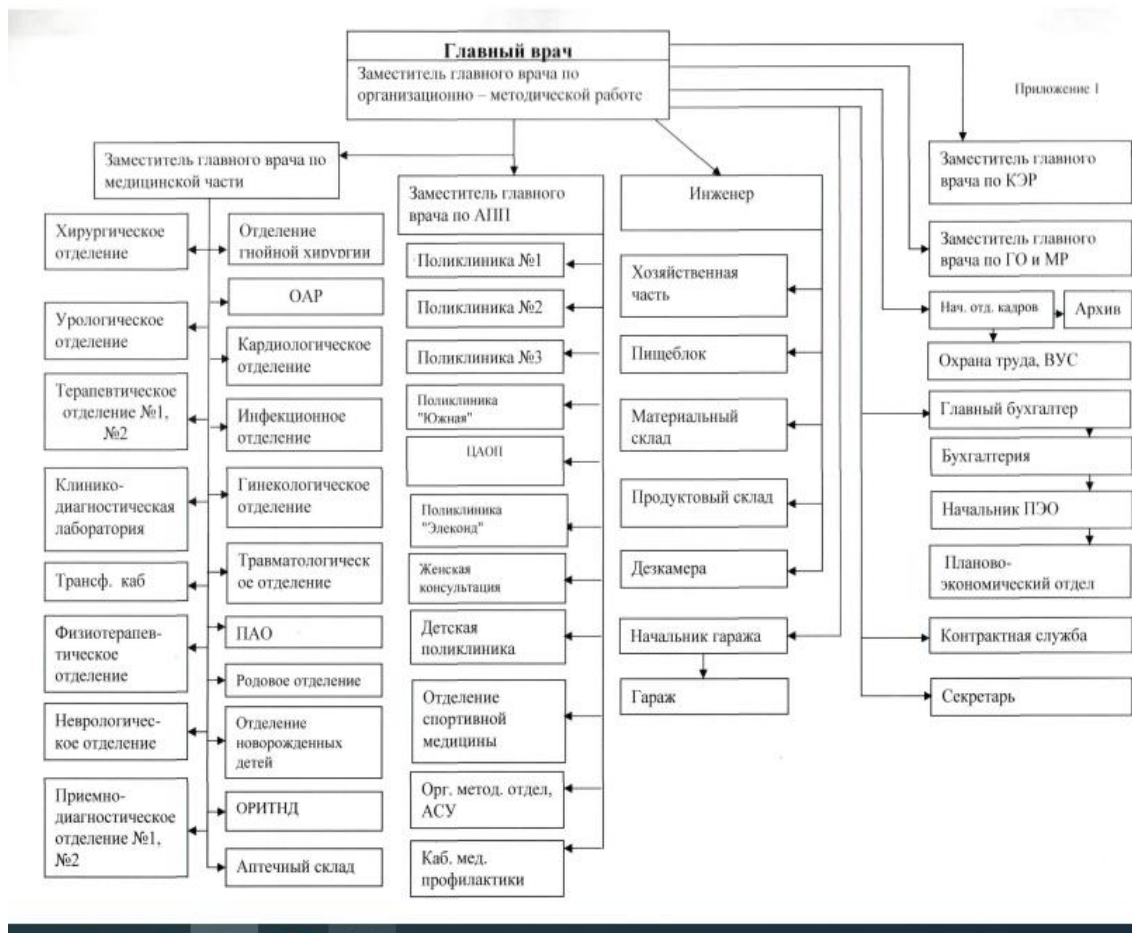


Рисунок А.1 – Организационная структура Сарапульской городской больницы

Лицензия Сарапульской городской больницы на осуществление медицинской деятельности

Серия ЛО-18

№0007548

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
(Минздрав Удмуртии)

ЛИЦЕНЗИЯ

№ ЛО-18-01-002954 от « 26 » августа 2020 г.

На осуществление

Медицинской деятельности

(за исключением указанной деятельности, осуществляемой медицинскими организациями и другими организациями, входящими в частную систему здравоохранения, на территории инновационного центра «Сколково»)

Виды работ (услуг), выполняемых (оказываемых) в составе лицензируемого вида деятельности, в соответствии с частью 2 статьи 12 Федерального закона «О лицензировании отдельных видов деятельности»

Согласно приложению (ям)

(указывается в соответствии с перечнем работ (услуг),

устанавливаемым Лицензиатом и лицензирующим соответствующий вид деятельности)

Настоящая лицензия предоставлена

(указывается полное (в случае, если имеется)

бюджетное учреждение здравоохранения Удмуртской Республики

(указывается наименование (в том числе, фактическое наименование), организационно-правовая форма

«Сарапульская городская больница

(указывается вид, форма, вид и (в случае, если имеется) структурно-подчиненность лицензиару,

Министерства здравоохранения Удмуртской Республики»

(указывается полное наименование юридического лица, наименование юридического лица, входящего в состав и подчиненный лицензиару, наименование юридического лица, осуществляющего лицензируемую деятельность в Российской Федерации)

БУЗ УР «Сарапульская ГБ МЗ УР»

Основной государственный

регистрационный номер юридического лица

1021800998911

(индивидуального предпринимателя) (ОГРН)

Номер записи в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ)

(указывается в случае, если лицензиат или лицензиар является юридическим лицом и имеет подчиненность лицензиару, наименование юридического лица, осуществляющего лицензируемую деятельность в Российской Федерации)

Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)

1827000231

Рисунок Б.1 – Лицензия на медицинскую деятельность Сарапульской городской больницы

Приложение В

Отчет о финансовых результатах Сарапульской городской больницы за 2022 год

Таблица В.1 – Отчёт о финансовых результатах за 2022 год

Отчет о финансовых результатах за <u>январь - декабрь</u> 20 22 г.		Коды	
	Форма по ОКУД	0710002	
	Дата (число, месяц, год)	31	12 2022
Организация <u>БУЗ УР «Сарапульская городская больница МЗ УР»</u>	по ОКПО	75203	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	1827000231	
Вид экономической деятельности <u>Деятельность больничных организаций</u>	по ОКВЭД 2	86.10	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Государственные учреждения субъектов Российской Федерации</u>	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя ²	Январь-декабрь За <u>20 22</u> г.	Январь-декабрь За <u>20 21</u> г.
	Выручка	81375200	82010400
	Себестоимость продаж	()	()
	Валовая прибыль (убыток)	764589000	767159000
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	(8210000)	(7246000)
	Прибыль (убыток) от продаж	39022000	37021000
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения		
	Налог на прибыль		
	в т.ч. текущий налог на прибыль	()	()

Руководитель  Галанов М.Г.
(подпись) (расшифровка подписи)



Продолжение приложения В

Отчет о финансовых результатах Сарапульской городской больницы за 2023 год

Таблица В.2 – Отчёт о финансовых результатах за 2023 год

Отчет о финансовых результатах за Январь - декабрь 20 23 г.

		Коды		
		0710002		
		31	12	2023
		75203		
		1827000231		
		86.10		
		384		

Пояснения	Наименование показателя ²	Январь-декабрь	Январь-декабрь
		За 20 23 г.	За 20 22 г.
	Выручка	876210000	81375200
	Себестоимость продаж	()	()
	Валовая прибыль (убыток)	827550000	764589000
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	(8008000)	(7246000)
	Прибыль (убыток) от продаж	41035000	39022000
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения		
	Налог на прибыль		
	в т.ч. текущий налог на прибыль	()	()

Руководитель С.Г.Г. Галанов М.Г.
(подпись) (инициалы)



Приложение Г

Анкеты для тестирования персонала по методу Квина и Камерона

Таблица Г.1 – Анкеты для тестирования персонала по методу Квина и Камерона

Тест Квина и Камерона для оценки организационной культуры

Инструкция

Выполнив оценку с помощью этого теста, вы получите картину того, каким образом работает ваша организация (подразделение) и какими ценностями она характеризуется.

Каждый из шести вопросов предполагает четыре альтернативы ответов. Распределите баллы 100-бальной оценки между этими четырьмя альтернативами в том весовом соотношении, которое в наибольшей степени соответствует вашей организации. Наибольшее количество баллов давайте той альтернативе, которая более других напоминает вашу организацию. Например, если при ответе на первый вопрос вы полагаете, что альтернатива А очень напоминает вашу организацию (подразделение), альтернативы В и С в чем-то для нее одинаково характерны, тогда как альтернатива D едва ли вообще свойственна вашей организации, то дайте 55 баллов альтернативе А, по 20 баллов альтернативам В и С, и только 5 баллов альтернативе D. Обязательно убедитесь в том, что при ответе на каждый вопрос сумма проставленных вами баллов равна 100.

Обратите внимание, что колонка для ответов имеет шапку «Теперь» и «Через год». Это означает, что в начале вы оцениваете свою организацию такой, какова она в настоящее время, а затем – какой она должна стать, по-вашему, через год, чтобы оказаться на вершине успеха.

1. Важнейшие характеристики		Теперь	Через год
A	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск Организация ориентирована на результат. Главная забота – добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами Всего	100	
B			
C			
D			
2. Общий стиль лидерства в организации			
A	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности Всего	100	
B			
C			
D			
3. Управление наемными работниками			
A	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением сотрудничества, единодушия и участия в принятии решений Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением		
B			

Продолжение Приложения Г

Таблица Г.2 – Анкеты для тестирования персонала по методу Квина и Камерона

C	индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности		
D	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений		
	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, предсказуемости и стабильности в отношениях		
	Всего	100	
4. Связующая сущность организации			
A	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне		
B	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
C	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы – агрессивность и победа		
D	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации		
	Всего	100	
5. Стратегические цели			
A	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие		
B	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей		
C	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке		
D	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций		
	Всего	100	
6. Критерии успеха			
A	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, командной работы, увлеченности менеджеров делом и заботой о людях		
B	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор		
C	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха – конкурентное лидерство на рынке		
D	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
	Всего	100	