

## Корпоративная культура как основа для формирования благоприятного климата в медицинском учреждении



**Князева Н.В.**

📍 г. Екатеринбург, ул. Радищева 6А, оф. 21112

☎ +7 (343) 272-30-26, 272-30-27

✉ e-mail: [mm11@2mforum.ru](mailto:mm11@2mforum.ru)

🌐 [www.2mforum.ru](http://www.2mforum.ru)

📌 [vk.com/mmforum](https://vk.com/mmforum)

📘 [facebook.com/2mforum](https://facebook.com/2mforum)

# Культура – это душа организации

## Культура – это:

- зримо живущая система ценностей (*Петерс и Уотермен*)
- высшие цели плюс духовные ценности (*Пэскэйл и Этос*)
- совокупность элементов: внешняя среда бизнеса; ценности, признанные сотрудниками – верования, стандарты достижения успеха; герои – носители ценности и реальные примеры для подражания; правила и ритуалы; среда (*Дил и Кеннеди*)
- философия, определяющая смысл существования организации; доминирующие ценности; нормы взаимоотношений; правила «игры» в организации; климат; поведенческие ритуалы (*Виханский и Наумов*)

**Корпоративная культура** - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях в отношении целей, дела и общения, задающих людям ориентиры поведения и отличающих данную организацию от других.

## Корпоративная культура – это рассол

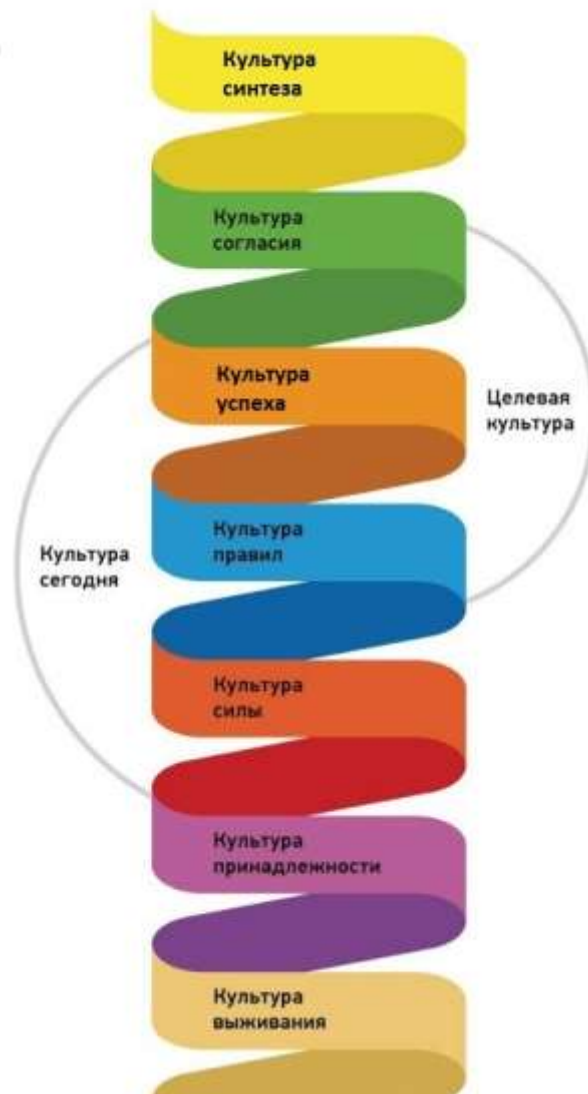
Организационная культура - уникальная общая психология организации  
(П. Вейл)

Корпоративная культура – один из важнейших факторов успеха бизнеса и  
в то же время чрезвычайно эфемерная и трудноуловимая сущность (Марк  
Розин)

Я не могу дать строгое определение корпоративной культуры, но если  
увиджу ее, то сразу узнаю (Норберт Винер)



# Спираль развития корпоративной культуры





## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста

Организация  
построена как  
семья. Сильный  
лидер опекает свою  
команду.

Культура  
принадлежности

По семейному принципу сейчас работают небольшие бизнесы, где традиции передают из поколения в поколение. Ярко видно такие примеры в Европе (булочные, мыловарни, семейные рестораны и пивоварни, мастерские). В России бизнесы в оптике, стоматологии, косметологии, тоже были семейными, пока в данный бизнес не пришли международные компании.

### Характеристики:

- «Рабочее» перемешано с «личным»:
- Нет четкого распределения обязанностей, каждый делает то, что важно для «семьи» в данный момент.
- Лидер - человек, исторически стоявший у руля.

### Кризис:

Ключевые причины – сотрудники не проявляют свое «я», система управления полностью замкнута на «отце семейства».

## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста

**Сильная внутренняя конкуренция. Руководство - жесткое и авторитарное.**

**Культура силы**

Яркий пример в продажах прошлого века - это рэкет и малиновые пиджаки. Сегодня правила изменились и в рамках силы работают в сфере государственного сектора, строительства, там, где рынок закрытый и территории поделены.

### **Характеристики:**

- Лидеров несколько, они борются между собой, создавая собственные зоны влияния;
- Агрессия в ситуации мультилидерства дает энергию, сметающую препятствия на пути компании;
- Ключевой аргумент в принятии решений – «Потому что я так сказал», остальные члены коллектива подчиняются и копируют такое поведение на своем уровне (в своей зоне влияния).

### **Кризис:**

Источник – постоянная борьба за власть, со временем съедает энергию компании, ослабляя перед конкурентами. Постепенно у людей появляется желание играть по единым правилам.

## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста

Единым правилам  
подчиняются все.  
Процессы  
регламентированы,  
организация -  
единый механизм.

Культура  
правил

На «синем» уровне государственные компании, крупные международные компании с четким и жестким регламентом, по этому принципу работают в разных сферах бизнеса, как крупных, так и мелких.

### Характеристики:

- Стойкое убеждение сотрудников в неизбежности правил и необходимости следования им;
- Атмосфера в компании становится безличностной, ключевые ценности – надежность, дисциплина, стабильность;
- Ключевой аргумент в принятии решений – «Потому что таковы наши правила».

### Кризис:

Источник – недостаточная ориентация на результат. Бюрократические процедуры и необходимость следования регламентам, тормозят динамику, гибких и активных сотрудников.

## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста

Люди соревнуются  
за лучший  
результат. Высокая  
ориентация на успех.  
Здесь все решают  
личные качества и  
упорство.

Культура  
успеха

На «оранжевый» уровень попадают компании из разных секторов бизнеса, которые прошли культуру правил. Поэтому здесь возможны исключения из правил! Важен результат в поставленные сроки. А как вы его добиваетесь – за счет таланта или 20 часовой работы – это не важно. Здесь сотрудники работают удаленно и их рабочее место везде, где они могут творить и решить поставленные задачи. На этот уровень достаточно быстро выходят небольшие стартапы, ориентированные на конкретные задачи.

### Характеристики:

- Девиз – «Победителей не судят!»;
- Недостаток теплоты в межличностных коммуникациях сотрудников;
- Опасность эмоционального выгорания из-за чрезмерной концентрации на рекордах и опустошенности в случае неудачи.

### Кризис:

**Не грозит.** Риски – настроенность на быстрый результат заставляет откладывать текущие и долгосрочные задачи в долгий ящик, сегодняшний успех может привести к потерям завтра.



## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста



«Зеленые компании». В них входят компании с высокой прибыльностью, где «зеленые» технологии не просто дань моде, это возможность финансового благополучия. В 2013 Apple, Google, IBM, Microsoft, GE, Samsung, Intel, Toyota.

### Характеристики:

- Ключевые ценности – диалог и поиск;
- Носители принимают факт наличия разных подходов к задачам, разных точек зрения;
- Культура мозговых штурмов, дискуссий, коллективного творчества. Решения принимаются по принципу «Потому что мы об этом договорились». Основной инструмент – бережное подталкивание других к конструктивному решению проблемы

### Кризис:

Может быть если этот виток спутать с «Культурой силы», мимикрирующей под успех.

## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста



Барахолки, ларьки и киоски яркий пример продаж этого уровня. Мелкий бизнес в сфере простых продаж всегда необходимых продуктов и товаров. Ориентированы на сезонные и стихийные продажи, скоропортящиеся продукты.

### Характеристики:

- Индивидуалистическая культура, каждый настроен на избегание опасностей, альянсы возникают ситуативно на короткий срок;
- У сотрудников отсутствует ассоциирование себя с компанией;

### Кризис:

Эта ступень уже сама по себе может считаться кризисной, до нее можно только деградировать, т.к. система ее ценностей противоречит ценностям развивающейся компании.

## Спираль развития корпоративной культуры: ступени роста

Самореализация,  
уникальность  
каждого

Культура синтеза

Исследовательские и научные институты, передовые технологии. Уникальные разработки, оригинальное производство в единичных объемах.

### Характеристики:

- Культура отражает ценности творческих одиночек, ищущих самореализации;
- Сотрудники хотят развиваться сами и создавать пространство для развития других людей;
- Эти люди ищут точки прорыва, создают решения послезавтрашнего дня, способствуют улучшению своей страны и мира в целом;
- Представители этой культуры – выдающиеся лидеры, умеющие действовать на любом уровне спирали культур.

# Спираль развития корпоративной культуры

В качестве единой системы координат при оценке состояния корпоративной культуры была принята теория спиральной динамики, согласно которой тип культуры определяется актуальными в данный момент ценностями. При этом развиваются культуры последовательно

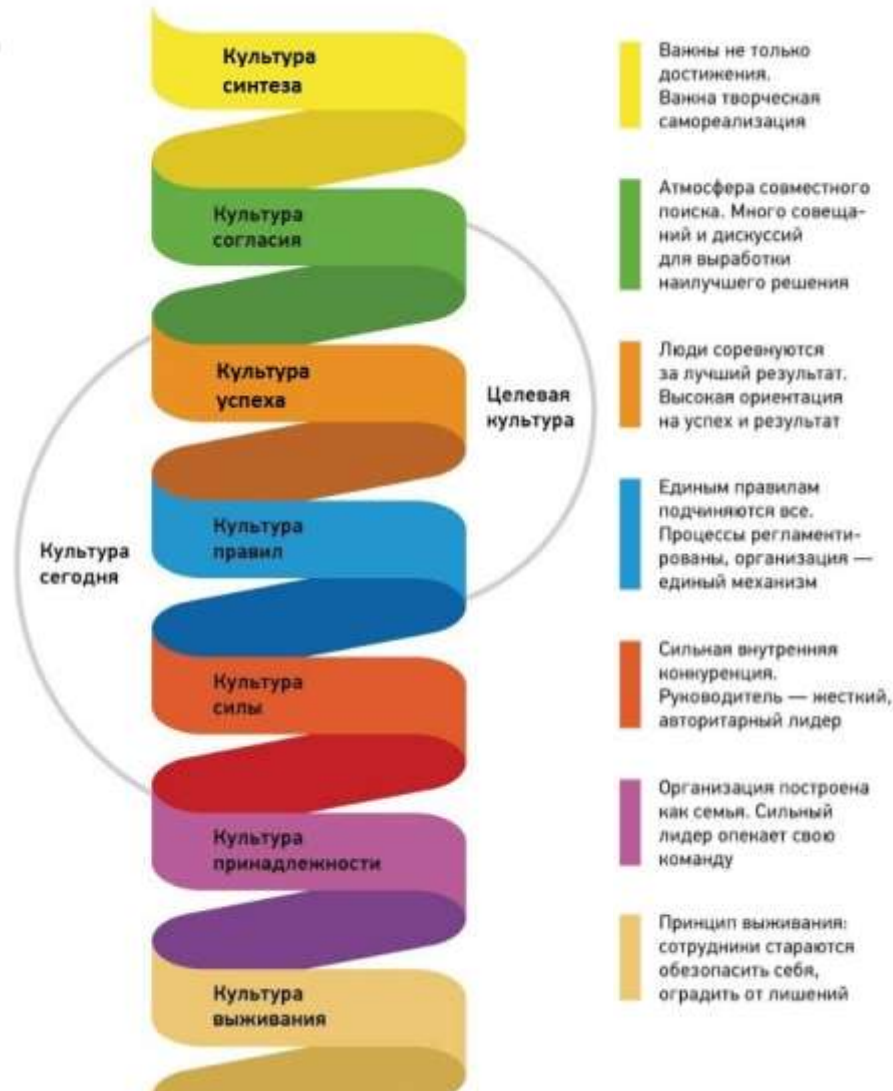
Культуры развиваются последовательно. Перескочить ступень в развитии очень сложно

Тип культуры определяется актуальными ценностями

Целевая культура определяется по наиболее высоким целевым ценностям

Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся фоновыми

Новые ценности начинают доминировать, насыщаются энергией и эмоциями





## Взаимоотношения в организации – отражение корпоративной культуры



## Кто управляет: вы или корпоративная культура?





## Управление корпоративной культурой



## Формируем правильные ценности и полезные традиции






# Спасибо за внимание!

 г. Екатеринбург, ул. Радищева 6А, оф. 21112

 +7 (343) 272-30-26, 272-30-27

 e-mail: [mm11@2mforum.ru](mailto:mm11@2mforum.ru)

 [www.2mforum.ru](http://www.2mforum.ru)

 [vk.com/mmforum](https://vk.com/mmforum)

 [facebook.com/2mforum](https://facebook.com/2mforum)