

- 7 Денисов И.Н. Реформы здравоохранения в странах СНГ: материалы международного семинара. Реформы здравоохранения - устойчивое финансирование. - М.: 2001. - С. 8-12.
- 8 European Health Care Reform : Analysis of Current Strategies // WHO Regional Publications, European Series. - 2005. - No. 72. - P. 214-217.
- 9 Bobak M.et.al. Advancing Public Health: 10 years of transition in central and eastern Europe and the newly independent states of former Soviet Union. 2003.- 356 p.
- 10 Аканов А.А., Кульжанов М.К., Усатаев М.М. Реформы здравоохранения стран Центральной Азии. - Алматы, 1996.-125 с.

З.Сапабекова, Е.Утеулиев, Л.Айтмамбаева

ОЦЕНКА ГОТОВНОСТИ К ВВЕДЕНИЮ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО МЕДИЦИНСКОГО СТРАХОВАНИЯ

Резюме: Система обязательного социального медицинского страхования в Казахстане начнёт работать с 1 июля 2017 года. За основу отечественной модели ОСМС взяты такие принципы, как солидарность, всеобщий охват и справедливость. Система не является накопительной и не предусматривает персонализированное распределение средств, то есть медицинские услуги будут получать все граждане в равной степени, независимо от того, кто и сколько из них отчисляет. Сумма отчислений будет зависеть от заработной платы – чем больше получает человек, тем больше будет сумма его отчислений соответственно.

Ключевые слова: страхование, система, медицина, качества.

Z.Sapabekova, E.Uteuliev, L.Aitambayeva

Resume: The system of compulsory social health insurance in Kazakhstan will begin working on July 1, 2017. As a basis for the domestic OSM model, such principles as solidarity, universal coverage and justice are taken. The system is not funded and does not provide for a personalized distribution of funds, that is, all citizens will receive medical services equally, regardless of who and how many are deducting them. The amount of deductions will depend on wages - the more a person receives, the greater the amount of his deductions, respectively.

Keywords: Insurance, system, medicine, quality.

УДК: 615.859:616.1/4:378.4:614.253.

К.Б. Карибаев, К.К. Куракбаев, К.А. Тулебаев, Г.Е. Аимбетова
Казахский Национальный медицинский университет им. С.Д. Асфендиярова

ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В УНИВЕРСИТЕТСКОЙ КЛИНИКЕ ВНУТРЕННИХ БОЛЕЗНЕЙ КАЗНМУ ИМ. С.Д. АСФЕНДИЯРОВА

В статье раскрывается важность изучения и развития корпоративной культуры. Раскрыты особенности корпоративных культур в организациях системы здравоохранения. Представлено исследование корпоративной культуры на примере Университетской клиники внутренних болезней им. С.Д. Асфендиярова, позволившее определить измеримые величины и сделать некоторые рекомендации по ее усовершенствованию.

Ключевые слова: корпоративная культура, оценка корпоративной культуры

Введение. Внутренняя культура каждой организации уникальна, имеет свою историю, традиции, ценности, нормы и правила поведения и др. Эдгар Шейн определил корпоративную культуру как «...совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [1].

Динамичная внешняя среда заставляет организации реагировать на происходящие в обществе изменения, искать дополнительные резервы для поддержания конкурентоспособности. Одним из факторов, влияние которого на конкурентоспособность организации становится все более очевидным, является корпоративная культура.

Корпоративная культура медицинских организаций в Казахстане явление очень мало изучаемое. Для чего корпоративная культура нужна медицинской организации? Работа любой организации здравоохранения и так строго регламентируется профессиональными нормами, многочисленными должностными инструкциями. К чему еще формировать свод корпоративных правил поведения и взаимодействия сотрудников между собой, с руководством и пациентами? По словам некоторых исследователей, корпоративная культура является принципиально важным элементом функционирования медицинской организации,

становится «реальным фактором повышения ее конкурентоспособности» [2].

Система здравоохранения представляет собой особую сферу деятельности по обеспечению права граждан на охрану здоровья, являющегося достоянием нации, и в связи с этим остается приоритетным в политической, экономической и социальной жизни государства и общества. Сегодня в условиях становления рынка медицинских услуг на фоне проводимых экономических реформ в Казахстане изменяются требования к системе управления в организациях здравоохранения. Реформирование системы здравоохранения вызвано трансформацией всего общественного уклада на новых ценностях. Современная система здравоохранения ориентирована на внедрение рыночных механизмов хозяйствования и управления и предусматривает рациональное использование имеющихся ресурсов: финансовых, материально-технических, кадровых и информационных. Оптимизация кадрового ресурса – путь повышения эффективности отрасли. При этом труд большинства работников этой сферы – один из наиболее сложных видов деятельности, а профессия медицинского работника требует высокого уровня подготовки и наличия специального образования [3,4].

Следовательно, успешное функционирование и конкурентоспособность медицинской организации зависят, прежде всего, от заинтересованности работников в активной, эффективной деятельности. Именно данная категория работников обеспечивает результативность деятельности медицинских организаций, которые сегодня четко ориентированы на повышение качества и эффективности медицинской помощи. Это обуславливает

необходимость создания условий, при которых будет обеспечена мотивация работников к высокопроизводительному труду, их сплоченность и лояльность, что возможно только при формировании эффективной корпоративной культуры. Корпоративная культура имеет особую ценность, так как обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество.

Диагностика корпоративной культуры также необходима для прогнозирования потенциала компании при проведении реструктуризации. Главной целью мониторинга корпоративной культуры является создание инструментария и базы для принятия управленческих решений в сфере текущих и стратегических задач, а также для прогнозирования потенциала организации в ситуации изменений. Руководство организации должно четко осознавать, что сильная корпоративная культура является чем-то ценным для каждого работника, удовлетворяющим его потребности в уважении, признании, причастности, успехе, творчестве и сотрудничестве, обеспечивающим внутреннее удовлетворение сотрудников.

С целью изучить корпоративную культуру в «Университетской клинике внутренних болезней КазНМУ им. С.Д. Асфендиярова» (УКВБ), было проведено исследование среди сотрудников вышеуказанной медицинской организации.

Для анализа корпоративной культуры УКВБ КазНМУ им. С.Д. Асфендиярова нами была выбрана методика оценки организацией культуры Д. Денисона [5]. В результате Денисоном были выделены 4 основные проекции (параметра, фактора) корпоративной культуры, влияющие на эффективность компании, по каждой из которых рассчитывается три индекса в соответствии с факторами, влияющими на нее:

1. **Приспособляемость (адаптивность)** – склонность организации к нововведениям, способность менеджмента быстро адаптироваться к изменениям. В рамках этой проекции рассчитываются индексы:

- ориентированности на изменения (инновационности, адаптивности);
- ориентированности на клиента;
- организационного обучения.

2. **Миссия** – понимание и согласие сотрудников с миссией и целями компании. В рамках данной проекции рассчитываются индексы:

- стратегического направления;
- целей и задач;

– видения.

3. **Согласованность, взаимодействие** – способность менеджмента эффективно организовать работу и взаимодействие подразделений и сотрудников в организации для достижения корпоративных целей, для которой рассчитываются индексы:

- координации и интеграции;
- согласия;
- ключевых ценностей.

4. **Вовлеченность** – степень участия сотрудников в деятельности компании, их осознание взаимосвязи между их личными целями и организационными целями. Для данного признака рассчитываются индексы:

- полномочия;
- развития способностей;
- ориентированности на командную работу.

Использование методики Д. Денисона в анализе корпоративной культуры в рамках данного исследования обусловлено тем, что опросник, предлагаемый заполнить сотрудникам, охватывает практически все проявления культуры в организации и позволяет не только определить преобладающий тип культуры, но и наиболее полно описать ее.

Расчет индексов осуществляется на основе обработки анкет сотрудников. Анкета состояла из 44 вопросов, разработанная на основе опросника Денисона, в форме утверждений по основным факторам – для каждого фактора сформулировано пять утверждений, которые в той или иной степени отражают его проявление в организации. Все утверждения оцениваются по шкале от 1 («совершенно не согласен») до 5 («совершенно согласен»), за исключением двух утверждений (отмечены *), которые имеют негативный оттенок и требуют оценки по обратной шкале от -1 («совершенно согласен») до -5 («совершенно не согласен»). В опросе приняли участие 45 сотрудников клиники из них: руководители высшего звена – 6, руководители структурных подразделений – 4, врачи – 15, медсестры – 20. Структура выборки отражает структуру генеральной совокупности работников клиники.

Для обработки результатов по каждому вопросу (фактору) рассчитываются индексы. Индекс рассчитывается как среднее значение по средним всех утверждений внутри одного фактора. Данный показатель может быть выражен в процентах либо в баллах (максимальное значение – 5 баллов).

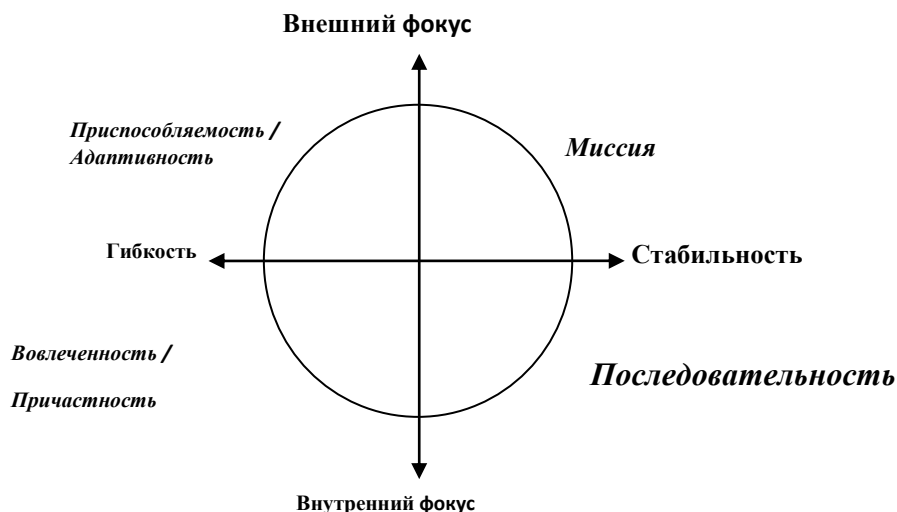


Рисунок 1 - Модель корпоративной культуры Д. Денисона

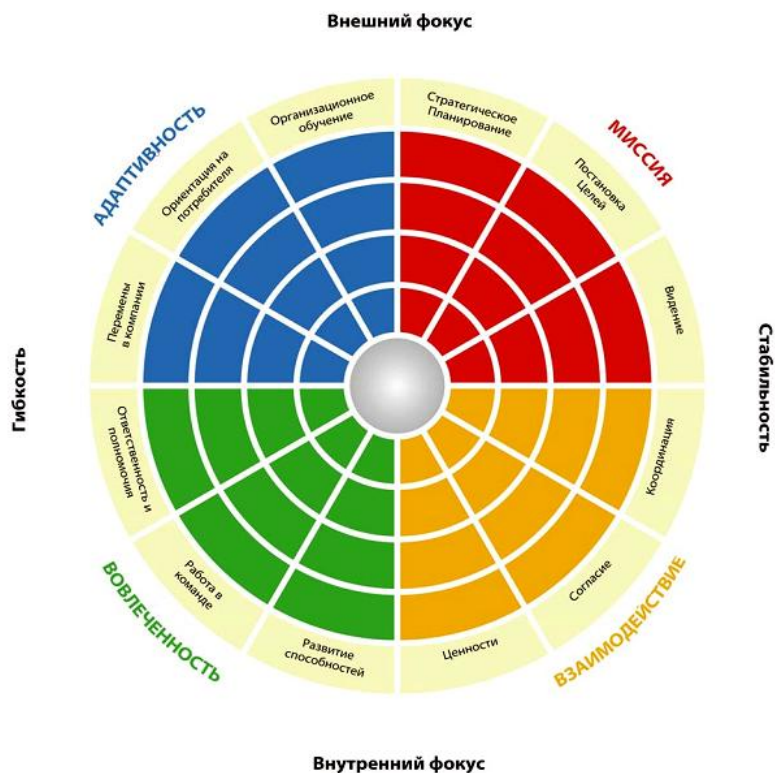


Рисунок 2 - График корпоративной культуры в методике Д. Денисона

Далее строится график, на котором отображаются полученные индексы (Рисунок 2). Исходя из методики Д. Денисона, мы представили модель корпоративной культуры в виде круга, разделенного на четыре сектора, соответствующих каждому параметру культуры (Рисунок 1). Горизонтальная ось определяет гибкость или стабильность организации. Вовлеченность и приспособляемость играют большую роль в обеспечении гибкости компании и проведении организационных изменений, в то время как последовательность и миссия определяют ориентацию на стабильность, устойчивость и управляемость. Вертикальная ось определяет ориентированность на внутренний и внешний фокус. Вовлеченность и постоянство характеризуют внутренние процессы в организации, а адаптивность и миссия – внешние.

Результаты исследования обсуждение

Исследование с помощью модели Денисона позволяет определить влияние, оказываемое корпоративной культурой на ключевые показатели деятельности и эффективности функционирования организации, понять, как они соотносятся, и, как следствие, определить приоритетные направления развития и разработать план действий с целью повышения организационной эффективности.

В результате анкетирования мы получили индексы, присущие факторам параметров культуры. Результаты расчета индексов для факторов корпоративной культуры представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона

Параметр культуры	Фактор	Оценка, баллы	Оценка, %
Миссия	Стратегическое направление и планирование	3,5	70%
	Цели и задачи	3,8	76%
	Видение	3,6	72%
Согласованность	Координация и интеграция	3,1	62%
	Способность к консенсусу	3,4	68%
	Вовлеченность в ценности	3,3	66%
Вовлеченность	Предоставление полномочий	3,9	78%
	Ориентация на работу в команде	3,75	75%
	Возможность развития	3,7	74%
Адаптивность	Способность к изменениям	3,3	66%
	Внимание к клиентам	3,3	66%

	Обучаемость организации	4,3	86%
--	-------------------------	-----	-----

Далее результаты анкетирования мы отразили на диаграмме (Рисунок 3), которая наглядно иллюстрирует, насколько выраженной является та или иная характеристика корпоративной культуры в исследуемой организации, по мнению сотрудников.

По результатам диагностики корпоративной культуры организации можно сделать вывод, что большое внимание уделяется миссии организации, стратегическому планированию и, особенно, ее целям и задачам, что говорит о стремлении к стабильности и ориентации на внешний фокус работы. Для анализируемой организации характерна ориентация на внешнее окружение, стремление занять лидирующие позиции на рынке, которые обеспечивают долгосрочное функционирование и перспективы.

В тоже время, высокий индекс имеют такие факторы, как командная работа и полномочия, которые символизируют высокую степень вовлеченности персонала в рабочий процесс. Однако, многие сотрудники отмечают, что в компании мало внимания уделяется развитию их способностей.

Такие показатели, как адаптивность и взаимодействие (согласованность) проявлены практически в равной степени. При этом ориентация на изменения и ориентация на потребителя уступают организационному обучению, которое играет большую роль в повседневной жизни организации. Взаимодействие сотрудников из разных отделов основано, в первую очередь, на общих ценностях, которые соединяют предприятие воедино.

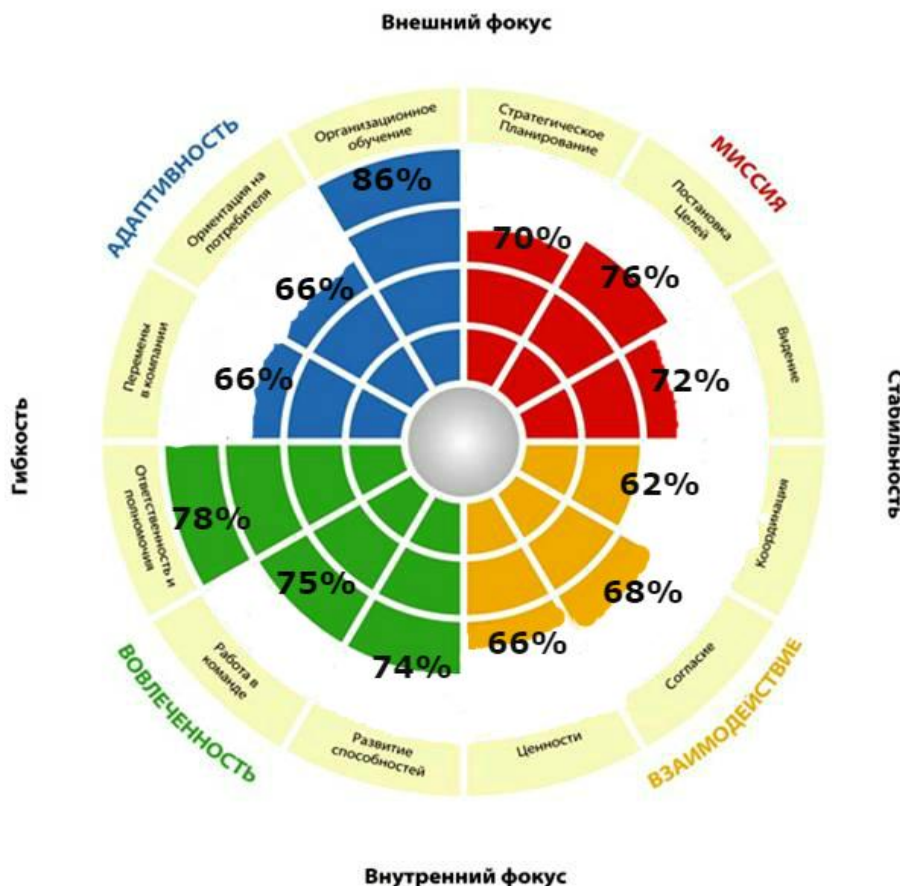


Рисунок 3 - Результаты анкетирования по методике Д. Денисона. В процентах.

Индексы, характеризующие вовлеченность организации, наиболее высоки. Полномочия и командная работа, что говорит о высокой степени вовлеченности персонала в деятельность организации. Однако, мало меньше внимания уделяется развитию способностей сотрудников, что является существенным недостатком существующей корпоративной культуры.

Также высоки индексы, характеризующие показатель миссии организации. Сотрудники отмечают, что наиболее развит в компании процесс постановки общих целей. Большое внимание также уделяется и стратегическому планированию, и видению будущего предприятия.

Кроме того, достаточно среднее значение получил индекс ключевых ценностей. В совокупности с показателями координации и согласия данный фактор говорит о развитости взаимодействия сотрудников и различных подразделений организации.

Факторы, влияющие на адаптивность корпоративной культуры, склонность к преобразованиям и нововведениям имеют примерно равные значения индексов. При этом

большее внимание уделяется организационному обучению, а меньшее – ориентации на изменения.

По результатам опроса сотрудников можно сделать следующие выводы:

- постановка долгосрочных целей и задач организации происходит открыто, все сотрудники вовлечены в процесс их достижения;
 - в компании распространена ориентация на командную работу;
 - распределение ответственности и полномочий определено четко и соблюдается в полной мере;
 - стратегическое планирование включает единые и ясные для всех сотрудников миссию и цели;
 - ключевые ценности организации позволяют моделировать поведение сотрудников, определить, что является правильным и неправильным, а также определить стиль и методы управления компанией;
 - у компании есть общее видение будущего, на которое ориентированы все сотрудники в своей деятельности.
- Проведенная диагностика позволила сделать вывод, что корпоративная культура организации требует изменений и

корректировок. текущий ее уровень не способствует повышению эффективности функционирования организации в целом, хотя в значительной степени определяет результативность ее работы. Отсутствует ярко выраженный профиль корпоративной культуры, при этом показатели средние, следовательно, сотрудники не могут дать точную оценку культуры; причины этого могут заключаться в следующем: учитывая масштабы организации, необходимо иметь в виду наличие большого количества субкультур (в рамках подразделений, кафедры, центры, отделения), которые взаимосвязаны сложной системой отношений; в тех или иных ситуациях проявляются характеристики различных типов культур, поэтому сложно дать общую оценку. Формирование корпоративной культуры требует учета последовательности ее развития. Начинать нужно постепенно, с создания символических фигур и образцов

руководителей, воплощающих лучшие ценности и нормы организации. Затем необходимо сформировать новые организационные ценности и нормы, а также знаки, их выражающие. Далее уже нужно переходить к изменению поведения сотрудников. Следует также отметить значение обмена информацией для формирования корпоративной культуры: использование многообразных форм передачи информации для создания образа организации и широкое информирование ее членов о политике и целях организации. Современная парадигма менеджмента рассматривает корпоративную культуру как важнейший стратегический инструмент, позволяющий мотивировать весь персонал на общие цели компании. Поэтому для успешной деятельности организации здравоохранения необходимо непрерывное совершенствование корпоративной культуры.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
- 2 Ермакова И.Ю. Жизнь по правилам корпоративным // Медицинский вестник, 2014. – №10. – 23 с.
- 3 Государственная программа развития здравоохранения «Денсаулық» на 2016-2020гг.
- 4 Программа Президента Республики Казахстан «100 конкретны шагов» 20.05.2015г.
- 5 Denison D. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness / D. Denison, A. Mishra // Organization Science. – 1995. – Vol. 6. № 2. – P. 204-223.

К.Б. Карибаяев, К.К. Куракбаяев, К.А. Тулебаяев, Г.Е. Аимбетова
С.Ж. Асфендияров атындағы Қазақ ұлттық медицина университеті

С.Ж. АСФЕНДИЯРОВ АТЫНДАҒЫ ҚАЗҰМУ ІШКІ АУРУЛАР УНИВЕРСИТЕТТІК КЛИНИКАСЫНДА КОРПОРАТИВТІК МӘДЕНИЕТТІ БАҒАЛАУ

Түйін: мақалада корпоративтік мәдениетті оқып-үйрену мен дамытудың маңыздылығы анықталады. С.Ж. Асфендияров атындағы ҚазҰМУ Ішкі аурулар университеттік клиникасы негізінде жүргізілген зерттеу негізінде өлшеуге келетін өлшемдерді анықтауға және оларды жетілдіруге бірқатар ұсыныстар жасауға мүмкіндік берілді.

Түйінді сөздер: корпоративтік мәдениет, корпоративтік мәдениетті бағалау

K.B. Karibayev, K.K. Kurakbayev, K.A. Tulebayev, G.E. Aimbetova
Asfendiyarov Kazakh National Medical University

ASSESSMENT OF CORPORATE CULTURE IN THE UNIVERSITY CLINIC OF INTERNAL MEDICINE OF ASFENDIYAROV KAZNMU

Resume: The article reveals the importance of studying and developing a corporate culture. The peculiarities of corporate cultures in the organizations of the healthcare system are revealed. A study of corporate culture on the example of the Asfendiyarov University Clinic of Internal Diseases, which made it possible to determine measurable quantities and make some recommendations for its improvement.

Keywords: corporate culture, corporate culture assessment

УДК: 614.2:614.25.1

А.М.Кушкарлова¹, Г.К.Каусова¹, Н.Е.Глушкова²

¹Қазақстанский медицинский университет Высшая школа общественного здравоохранения, город Алматы,

²Кафедра интернатуры по общей врачебной практике и постдипломному образованию,

Государственный медицинский университет города Семей, Казахстан

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ, ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ВРАЧЕБНЫМИ КАДРАМИ

Одной из важных составляющих укрепления систем здравоохранения являются стратегии развития кадровых ресурсов. Во всем мире эффективность систем здравоохранения и качество медицинских услуг зависят от показателей деятельности работников, которые определяются их знаниями, умениями и мотивацией. Международный опыт, в частности опыт Всемирной организации здравоохранения, свидетельствует о том, что среди организационных изменений, касающихся повышения эффективности систем здравоохранения, наибольшего успеха достигают действия, предпринимаемые в области управления кадрами. Данная работа посвящена обзору публикаций, описывающих стратегические направления прогнозирования, планирования для обеспечения населения медицинскими кадрами.

Ключевые слова: управление медицинскими кадрами, прогнозирование кадровых ресурсов, система здравоохранения, ПМСП

Введение. В ближайшие десятилетия старение населения станет серьезной проблемой для сектора здравоохранения Европейского Союза (ЕС). Спрос на медицинское обслуживание резко возрастет в результате старения населения, и в то же время доля людей, работающих на

производстве, скорее всего, снизится. В результате в некоторых географических районах может возникнуть нехватка врачей определенного профиля. Так, в 2012 году около трети всех врачей в ЕС были в возрасте 55 лет и старше. По данным Генерального директората Европейской