

экономики страны, скудостью государственного бюджета и тех средств, которые выделяются на здравоохранение. Одним из вариантов частичного разрешения данной проблемы заключается в организации платных медицинских услуг для определенной (платежеспособной) части населения. Данная идея для своей реализации требует разработки специальных организационно-экономических механизмов. Речь в первую очередь идет о материальном стимулировании труда медицинских работников. Средства, получаемые по линии платного медицинского обслуживания должны распределяться определенным образом. Часть их должна направляться в централизованный фонд больницы для решения задач ее материально – технического развития. Другая – на материальное стимулирование труда медицинских работников, участвующих в оказании платных медицинских услуг. Нормативы распределения полученных финансовых средств определяются спецификой конкретного лечебного учреждения. Более важной составляющей, определяющей эффективность функционирования лечебного учреждения, является материальное стимулирование. Опыт работы детского нейрохирургического отделения больницы им. М.И. Калинина показал, что построение системы материального стимулирования целесообразно организовывать методом декомпозиции, распределяя фонд материального поощрения на фонды: врачебного персонала (хирурги); вспомогательного персонала (медсестры, санитары); обслуживающего персонала (лаборатории). Начисление доплат конкретным исполнителям целесообразно осуществлять по коэффициентам трудового участия в рамках имеющихся фондов.

## ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

Плотников А.В.

*Томский политехнический университет,  
Томск*

Научный интерес к организационной культуре ведет отсчет со статьи Петигрю 1979 г., в которой он показал значение организационной культуры. Но реальный прорыв к этому понятию был сделан в бестселлере Петерса и Уотермена 1982 г., который показал, что улучшение результатов деятельности компании возможно путем сочетания факторов структурных, системных и стратегических с факторами стиля, персонала, мастерства и разделяемых ценностей.

Диэл и Кеннеди (1982) доказали, что ценности формируют сердце организационной культуры, а герои как здоровые силы корпорации. Они показали, что культура активно влияет на организационное поведение посредством норм и ритуалов и культурной сетью коммуникации.

Оучи (1980, 1981, Wilkins and Ouchi, 1983) развил идею о клановом характере организаций. Культура была показана как клан. Клан определен как внутренне присущее единство индивидов, объединенных друг с другом несмотря на различия.

Согласно Э. Шайну (Организационная культура и лидерство, Schein, Organizational culture and

leadership, 1985). Организационную культуру можно сравнить с энергией, которая управляет организацией. В ней автор выделил три составляющие организационной культуры: исходные допущения, нормы и ценности, артефакты и произведения. Исходные допущения, разделяемые членами организации представляют стержень культуры. А социальные институты обеспечивают нормативные рамки наблюдений и интерпретации действительности.

Smircich различает пять тем внутри исследований организационной культуры. В первой, которую она обозначает как кросс-культурный или компаративный менеджмент, культура – это существование разнообразных независимых и внешне детерминированных организаций. Вторая обозначается как корпоративная культура и представляет зависимое организационное разнообразие внутри организации. Три остальные (организационное знание, организационный символизм и неосознанные процессы) являются вариациями подхода к культуре как «корневой метафоры» для понимания организаций.

Организационная культура состоит из социальных институтов, которые создаются в процессе институционализации.

Институционализация и социальные институты поняты как процесс, посредством которого культура создается и как элементы, которые создают культуру.

Культура дает социальную энергию, которая ведет и управляет организационным поведением. Институциональная теория показывает, как и почему культура появляется внутри организации. Она рассматривает контекстуальный и динамический аспекты организационной культуры.

Все члены организации находятся внутри культурных рамок внутри организации. Организационное поведение и мышление не может быть объяснены средствами функциональной рациональности. Формулировка стратегических параметров – это процесс, который занимает место внутри контекста, заданного организационной культурой.

Культура – источник стабильности и динамики.

Культурные влияния могут определять структуру и положение процесса формулировки решений, информационные и коммуникационные аспекты, критерии выбора.

Влияние каждой культурной особенности зависит от специфической ситуации.

Организационная культура – это модель социальных институтов, обеспечивающих единство понимания всеми членами организации того, как обеспечить поддержание образцов поведения, интеграцию, достижение целей и адаптацию. Организационная культура влияет на процессы решения проблем посредством нормативного давления на выбор способа наблюдения, восприятия, осмысления и действия.

Культурная сеть помогает понять, как действует влияние культуры на поведение внутри организации и организацию в целом. Предположения, из которых состоит парадигма организации, обычно строятся на основе человеческих трансакций или действий внутри организации. Любое изучение организационной культуры требует внимания к сигналам общественного восприятия этой организации.

Самыми явными и поверхностными проявлениями организационной культуры являются артефакты. Категория артефакты относится к созданной физически и социально окружающей среде организации. Культура формирует реакцию служащих на клиентов и реакцию менеджмента на самую главную ценность.

Человеческие ресурсы. Культура приносит чувство самосознания членам организации, она упрощает переход от личных интересов к чему-то более важному и представляет «социальный клей», который способствует поддержанию единства организации и выступает механизмом контроля, формирующим отношения и поведение сотрудников.

Способности адаптироваться и противостоять внешним и внутренним давлениям по большому счету зависят от роли, которую играют человеческие ресурсы в организационной культуре. Сильная культура может выступать заменителем формального, механического подхода к стратегии.

Культурный подход к стратегическому менеджменту имеет свои ограничения. Во-первых, подход может применяться только к хорошо информированным и целеустремленным сотрудникам. Во-вторых, подход требует значительный ресурс времени. Последние, чувство организационной принадлежности в коллективе может затруднить приход и акклиматизацию новых членов.

Хотя организационная культура проникает во все функциональные сферы бизнеса, будет справедливо заметить, что литература по менеджменту игнорирует вопрос применения стратегии. Это довольно сложная задача – раскрывать культурные артефакты и прочие базовые ценности и верования, составляющие организационную культуру, однако они могут показать силу и слабость любой организации.

Зависимость теории и практики менеджмента от особенностей национальных культур была эмпирически доказана во многих западных исследованиях. Многочисленные исследования показали, что культурные различия между странами и регионами обуславливают многообразие типов менеджмента.

На уровне отдельных предприятий позитивные корреляции между типом культуры и экономическими результатами менее выражены. Высокие и низкие результаты показывают компании с разными типами и силой культуры.

Крупномасштабный сбор данных по десяткам стран мира начался в 60-е годы двадцатого века. Анализ результатов показал, что культурные различия между странами обуславливают многообразие типов менеджмента.

Большинство прикладных исследований строится на выделении нескольких параметров культур, их измерении с помощью опросных методик и выдаче на этой основе оппозиционных типов организационной культуры.

К духовным элементам культурной сети относят ценности, базисные неосознаваемые допущения и верования, разделяемые членами организации. Их изучают. С одной стороны, посредством анализа миссий, целей, задач и философии жизни организации, а с другой – посредством анализа обыденного сознания служащих.

Соответственно при анализе духовной составляющей культуры исследователи обращаются как к официальным документам компании, провозглашающим ее цели и ценности, так и к высказываниям персонала, к рассказам служащих о событиях на предприятии.

Менеджеры могут улучшить деятельность компании, оперируя не только традиционными жесткими факторами (структура, системы и стратегия), но и мягкими (стиль, разделяемые ценности, мастерство), непосредственно связанными с культурой компании. Опираясь на знание культурных особенностей, менеджеры совершенствуют работу с персоналом и добиваются преимуществ в конкурентной борьбе.

Количество публикаций по культурным аспектам производства и управления, разнообразие соответствующих аспектов исследования, степень разработанности эмпирического инструментария, полученные результаты – все это говорит о том, что западный менеджмент уделяет значительное внимание этой проблеме.

### **ВОПРОСЫ АНАЛИЗА КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ КУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

Савин А.Г.

*Самарский государственный  
аэрокосмический университет*

Формирование объектов культурно - оздоровительного назначения в современных условиях развития экономики России является это тем, что создание серьезного, масштабного культурно - оздоровительного комплекса (в докладе речь идет комплексе с крытым аквапарком г. Самары) требует крупных финансовых вложений. Коммерческая идея проекта состоит в получении прибыли за счет создания и эксплуатации объекта инфраструктуры отдыха и развлечений. Проведенные маркетинговые исследования показатели, что создание крытого аквапарка только открывают жизненный цикл спроса на его услуги в силу отсутствия в регионе аналогичных объектов. Проведенные исследования по эффективности предлагаемого проекта проиллюстрировали его коммерческую состоятельность, что подтверждено результатами анализа рынка, разработки плана маркетинга, организационно и финансовыми планами реализации проекта.

Обоснованность и целесообразность внедрения проекта определяется многочисленными факторами эффективности:

1. Для населения и администрации г. Самары (рабочие места, благоприятное влияние на здоровье населения, налоговые поступления в бюджет города и т.д.).
2. Для кредиторов (высокая вероятность возврата кредитов с учетом их процентов).
3. Для держателей проекта (получение прибыли, возможность диверсификации деятельности).