

## КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**Т. Т. Касымбеков**, доктор медицинских наук, профессор,  
директор Медицинского центра Кыргызской государственной медицинской академии  
им. И.К. Ахунбаева <m\_center@mcma.elcat.kg>

## CORPORATIVE ETHIC AS A TOOL OF OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS IN THE ORGANIZATION

**T. T. Kasymbekov**, PhD, Professor  
Medical Center of the State Medical Academy, Director <m\_center@mcma.elcat.kg>

### Abstract

It is known, that the based on a strategic approach of the organization is planning of the expected result. Obviously, human and material resources must be calculated on common rules. The daily activity has a specific time frame. Model of the management have been to be accepted to all staff in organization. Corporative culture or ethic rules are effective mechanism for sustainability. The article describes fifteen years of practice Medical Center of the State Medical Academy. Principle of the feedback formation as a tool of optimization of the management and the arranging of work of the physicians, office staffs, administration are demonstrated on specific examples here. Conflict prevention is result of the strong rules keeping.

**Key words:** measurable result, corporative ethic, corporative culture, strategy planning, feedback, monitoring, conflict prevention.

### Аннотация

Стратегическое планирование организации нацелено на получение ожидаемого результата. Рассчитываются человеческие и материальные ресурсы. Устанавливаются конкретные временные рамки ежедневной деятельности. Модель управления испытывалась на всех сотрудниках организации, должна была пройти проверку временем и показать свою эффективность. Модель корпоративной культуры или этические правила – это эффективный механизм управления для обеспечения устойчивости организации. Принцип формирования обратной связи в качестве инструмента оптимизации менеджмента и организации работы врачей, офисных сотрудников, администрации демонстрируется на конкретных примерах. Предотвращение конфликтов является результатом строгих правил учета.

**Ключевые слова:** измеряемый результат, корпоративная этика, корпоративная культура, стратегическое планирование, обратная связь, контроль, предупреждение конфликтов.

*Чтобы вести людей за собой, иди за ними.*

*Лао-цзы*

Корпоративная культура начинает формироваться задолго до официальной регистрации организации. Общая идея стратегии является аналогом судьбы конкретного человека, причем необязательно лидера. Цель должна превратиться в смысл жизни, чтобы сформулировать механизмы ее реализации. Именно цель, которая оригинальна и при этом реалистична, способна объединить и повести за собой инициативных, смело мыслящих специалистов [1].

В целях создания собственной клинической базы Кыргызской государственной медицинской академии в 1999 г. была сформулирована концепция образовательной модели, которая соответствует мировым стандартам подготовки врачей на основе клинической практики. Си-

стема образования является составляющей общественного устройства страны, и именно она определяет «правила игры» в перспективных масштабах развития.

Век информационных технологий соответствует времени социальных катаклизмов и революционных политических перемен во всем мировом пространстве, требуется выработать новые подходы управления медицинскими кадрами. Очевидно, что навыки профессиональной коммуникации выходят на первое место. В разряде компетенций высшего образования способность работать в коллективе становится наиболее приоритетной сферой учебного процесса. При этом врач должен учитывать зависимость от существующих правил, что является базовой составляющей дипломированного специалиста медицинского профиля (см. таблицу).

Руководитель организации является примером и собственным поведением ежедневно должен демонстрировать такие качества, как коммуникабельность, умение анализировать ситуацию и динамично действовать в рамках конкурентной среды [2]. Менеджер нового формата способен находить точки соприкосновения на стыках различных областей знаний, владеть технологиями допустимого экспериментирования, не испытывать затруднений научного поиска в системе Интернет в рамках он-лайн общения. Врачу, который получил высшее образование, необходимо понимать риски, уметь держать удар, не опасаться тенденций глобального развития информационной среды. Только при наличии стремления стать компетентной элитой, можно заслужить общественное признание.

#### Модель функциональных обязанностей для врачебного звена МЦ КГМА

Знать	Весь спектр диагностических процедур и последовательность их проведения. Виды, направления и основные методы организации лечебного процесса в рамках имеющихся материально-технических ресурсов МЦ КГМА.
Уметь	Владеть методами, приемами эффективной коммуникации. Применять теоретические знания для анализа выполнения планов и разработки стратегии деятельности в рамках своего подразделения. Принимать участие в реализации общих мероприятий МЦ КГМА. Использовать тактики предупреждения конфликтных ситуаций в работе с пациентами, коллегами, представителями фискальных органов.
Иметь представление	О роли мотивации в управлении, обеспечении организации успешной совместной деятельности, индивидуальной и общей системой отчетности.
Уметь толерантно использовать информацию в ситуациях	Тотальных проверок, управленческих ошибок, агрессивных поступков, конкурентных преимуществ в маркетинге, рекламных акций, неконтролируемых рисков.

Высокая оценка труда является результатом многолетних усилий и энтузиазма тех, кто стоял у истоков создания модели взаимодействия всех подразделений МЦ КГМА. В этом году исполняется 15 лет со дня официальной регистрации многопрофильного лечебно-учебного комплекса Кыргызской государственной медицинской академии. За эти годы сформировалась тенденция, при которой любой компонент лечебного процесса базируется на совокупности совместных усилий своих создателей и умения работать в команде.

В процессе анализа практического опыта формирования корпоративных правил были замечены не только успехи, но и реальные промахи. Гипотетические рамки развития неоднократно подвергались пересмотру ценностей и правил. Две масштабные политические революции, природные катаклизмы, неадекватные нападки в средствах массовой информации, давление отдельных представителей министерств, ведомств – это далеко не полный список проблем, с которыми столкнулся и будет сталкиваться коллектив МЦ КГМА. В течение последних двух лет нами была проведена систематизация и анализ допущенных ошибок, достижений, часть которых легла в основу данной публикации.

На примере конкретных ситуаций наши коллеги, возможно, смогут выработать собственный алгоритм принятия решений и ситуационного реагирования для предупреждения срыва плана мероприятий и конфликтных ситуаций. Формирование групповой ответственности за

конечный результат является результатом адекватного профессионального подхода к управлению процессом совместной работы. В настоящее время сотрудники МЦ КГМА чувствуют удовлетворение: а) от углубленного самостоятельного изучения достижений в своей области лечебной работы, б) умения создать атмосферу раскрепощенности, которая стимулирует инициативу и творчество, в) совместного обсуждения широкого круга проблем, с попыткой выявить узловые пункты причин их возникновения, г) возможности систематизировать свои знания для формирования новых навыков, д) от процесса поиска новых решений и оценки их целесообразности.

Безусловно, предложенные модели далеки от совершенства, при этом совместный анализ позволяет выявлять типичные ошибки, которые неизбежны в процессе лечения больных. Коммуникация – процесс обоюдный, так как требует от врача умения поставить себя на место больного с его проблемами. Понимание комплексного анализа текущей деятельности, причин взлетов и неудач является основным инструментом мотивации всех сотрудников МЦ КГМА.

Стратегическое планирование организации лечебного процесса предполагало последовательность проведения подготовительной работы. Системный подход в анализе деятельности и мотивационных стимулов дал возможность дифференцировать понятия «корпоративная культура» и «этический кодекс». Для структурирования общих правил организации лечебного процесса и оптимального взаимодействия с внешними факторами были детально проработаны основные принципы корпоративной культуры. Исследование проходило в три последовательных этапа.

1. Разработка теоретической концепции управления медицинскими кадрами на основании анализа мирового опыта.

2. Экспериментальные модели внедрения системы приоритетов и ценностей.

3. Практическое использование инноваций в режиме мониторинга обратной связи (анкетирование, опросы в рамках случайной выборки, детальный анализ жалоб, статистика использования контента сайта, работа с отзывами СМИ).

Первый этап потребовал детальной проработки терминологии. Мы условно приняли то, что **корпоративная культура** – это обоснованная совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции. При этом необходимо учитывать, что модели должны пройти проверку временем и показать свою эффективность. Это, как правило, набор общих ценностей, разделяемых большинством членов организации. Компонентами корпоративной культуры являются:

принятая система лидерства и административной иерархии;

действующая система коммуникации;

положение каждого сотрудника в организации как звена в общем механизме текущей работы;

принятая символика (логотип, девиз, цвет, лозунги);

организационные мероприятия (праздники, выезды на природу, спортивные соревнования и т.п.);

стили и методы разрешения конфликтов, кадровых перестановок, управленческих решений.

Для определения базовых ценностей было проведено письменное тестирование. Задание требовало написания трех слов, которые наиболее точно характеризуют специфику деятельности медицинского работника.

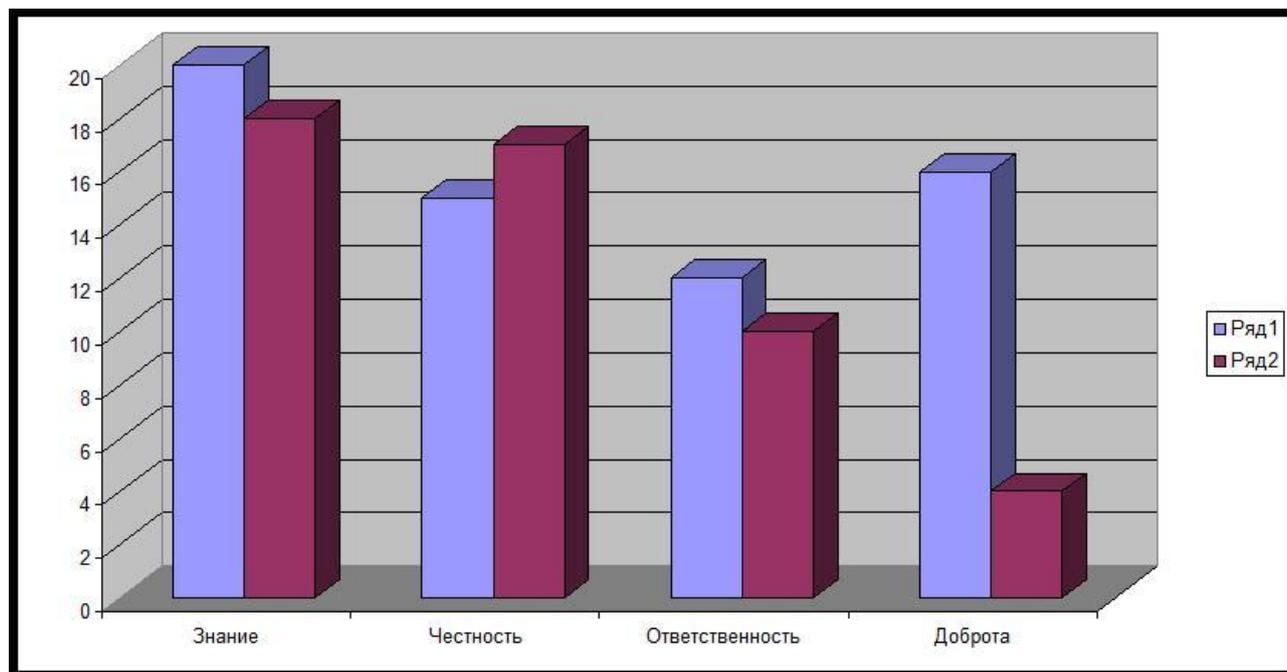
Анализируя результаты, мы столкнулись с определенными трудностями лексического характера. Например, синонимы слова **знания** были очевидны: грамотность, ум, понимание своего дела, образованность. Не составило труда сгруппировать слова-синонимы к понятию **ответственность**: дисциплинированность, соблюдение правил, добросовестность. Далее начались споры по поводу трактовки слов: внимательность – это доброта, ответственность или терпение; профессионализм – это знания, порядочность или компетентность; терпеливость – это выносливость или доброта; грамотность – это компетентность или воспитанность и т.д. Обобщив основные понятия вышеприведенных терминов, мы выбрали четыре из них, которые

более приемлемы при наличии многочисленных толкований. Ниже мы приводим сравнительный анализ оценки профессиональной характеристики врача. Разница важности обладания тем или иным качеством выявила отличия с точки зрения врачей и медицинских сестер, что нашло отражение на рисунке.

Было проведено анкетирование 20 врачей (см. рисунок: первый столбец, светлый) и 20 медицинских сестер (второй столбец, темный). На рисунке виден разрыв в трактовке термина «доброта». Очевидно совпадение мнений, что на первом месте стоят знания, как результат специального профессионального образования; на втором – честность или порядочность и с небольшим разрывом – ответственность (дисциплинированность).

Профессиональные лингвисты дали простое определение данному феномену. Знания, ответственность, честность можно подтвердить фактами реальной деятельности специалиста. Иными словами, эти категории измеряемы и проверяемы. Такие понятия, как «доброжелательность», «доброта» зависят от культурологического феномена социальной среды. То есть то, что для одного «добро», для другого может означать угрозу, нестабильность и т.п.

Для медицинской деятельности характерна профессиональная специфика. Врач назначает процедуры, многие из которых болезненны и неприятны. Медицинские сестры, которые обязаны их выполнять, должны быть достаточно жесткими и требовательными. Этот феномен достаточно ясно объясняет большой разрыв в характеристике профессиональной деятельности медицинского персонала.



Базовые ценности для медицинских работников МЦ КГМА

Эксперимент подтвердил нашу гипотезу, которая была сформулирована на основе анализа корпоративной культуры американских и японских компаний. Основные принципы, которые в них заложены, во многом противоположны. Поэтому строить модель корпоративной культуры достаточно сложно, так как она часто формируется на основе ценностей руководителя. Во врачебном сообществе каждый клиницист имеет право на свою точку зрения, поэтому принимать базовые ценности как константу корпоративной культуры невозможно.

Мировоззрение каждого человека связано с жизненным опытом, национальными традициями, религиозными предпочтениями и т.п., поэтому навязывать человеку иные компоненты неэтично. Это нарушает главный принцип исцеления, заложенный Гиппократом: «Не навреди». Стоит подчеркнуть, что деятельность врача часто вынуждает его ставить себя на место пациента. При этом врач не имеет права нарушать и свои собственные убеждения.

В результате данного эксперимента стало понятно, почему ряд установок и правил, которые легли в основу приказов, мягко говоря, были байкотированы сотрудниками. Коллегиальное принятие абстрактных культурологических категорий в медицинском сообществе вызывает закономерные трудности.

Если обратиться к этике врачебной деятельности, многое можно структурировать и применять в практической работе клиники. Причем необходимо подчеркнуть, что коллектив выработывает свои критерии этических правил. Только в этом случае они принимаются каждым сотрудником как устав, нарушение которого является своего рода саботажем общей слаженной работы лечебного процесса.

**Корпоративная этика** – это правила поведения сотрудников компании, которые отражают их убеждения, традиции, иерархию взаимоотношений.

Одной из первых этико-экономических концепций фирмы (корпорации) была концепция американского предпринимателя Г. Форда. Многие из его принципов сохраняют практическое значение и сейчас. К ним относятся следующие тезисы.

Говоря о производственном процессе в целом, Г. Форд отмечал, что производственный продукт – это не просто реализованная «деловая теория», а нечто большее – теория, цель которой – создать из мира вещей источник радости. Сила и машины, деньги и имущество полезны лишь постольку, поскольку они способствуют жизненной свободе.

Был провозглашен примат производства не над потреблением, а над прибылью. Это означает, что количество товара должно превышать не спрос, а прибыль, полученную от его реализации. Это означает постоянное вложение дополнительных средств производства и оборудования. В этом есть три преимущества для всех участников: высокая зарплата, низкие цены и большой объем прибыли за счет увеличения спроса.

Г. Форд считал, что высокопроизводительным может быть рабочий, чувствующий себя хозяином на предприятии. Хозяйственность проявляется в том случае, если рабочий знает, что от него что-то зависит: ему вменяется посильная ответственность за определенный участок работы, и эта работа достойно вознаграждается. Г. Форд отстаивал идею дифференцированного подхода к различным качествам людей: работа должна соответствовать силам и умению. Широко известна фраза, которую он любил цитировать: «Мне нужны головы хорошо устроенные, а не хорошо наполненные».

Таким образом, коллектив МЦ КГМА сформулировал шесть четких пунктов корпоративной этики, которые отражают базовые ценности профессионального медицинского сообщества:

- 1) НЕ повышать голоса при коммуникации с коллегами, пациентами, посетителями клиники;
- 2) НЕ использовать оценочные критерии «хорошо», «плохо»;
- 3) НЕ ставить условия «если Вы», «то Я». Ультиматум всегда проигрыш;
- 4) НЕ сравнивать свою работу с работой коллег. У каждого свой подход для решения общего дела – помощь пациенту;
- 5) НЕ употреблять «ТЫ» форму. «Вы думаете, что...» является провокацией конфликта;
- 6) Белый халат означает незапятнанную репутацию, поэтому он является символом отношения к своему делу.

Следует подчеркнуть, что принятые пункты корпоративной этики достаточно легко выполнимы, поддаются мониторингу и контролю. Следовательно, механизмы поощрений и наказаний становятся прозрачными. Точно так же, как внедрение программированного компьютерного контроля прихода и ухода с работы позволяет внедрять материальные характеристики заработной платы. Очевидно, что компромисс всегда бывает вынужденным. Он является последним средством в правильно организованном процессе управления. Врач – человек высокообразованный, выполняющий свою работу, которую без специализации в данной сфере контролировать невозможно. Мы приняли негласное правило: «Избегать компромиссов». Необходимо выигрывать и проигрывать достойно. Для блага общего дела важно, чтобы на счету каж-

дого были свои победы. Если приходится уступить, уступайте. Если выигрываете, то старайтесь идти до конца так, чтобы ответственность за результат была целиком на вас [3].

Нам хочется верить, что результаты данного исследования и алгоритм методологии могут применяться не только в медицинских организациях. Процесс оптимизации управления является рутинной ежедневной работой руководителя. В зависимости от стратегических целей бизнеса допустимо как специализировать, так и универсализировать. В случае упрощения рабочей среды важно расширить адаптационные свойства процесса, от чего бизнес универсализируется [4]. Таким образом, можно обоснованно полагать, что регламентированные правила корпоративной этики являются одним из инструментов руководителя для оптимизации механизмов управления в организации.

#### Использованные источники

1. Корчагин, Ю. А. Человеческий капитал как интенсивный социально-экономический фактор развития личности, экономики, общества и государственности. – Москва: ВШЭ, 2011.
2. Касымбеков, Т. Т. Управление медицинскими кадрами в период коммерциализации рынка медицинских услуг // Реформа. – 2013. – №1. – С.74.
3. Таусенд, Р. Сломай систему. – Москва: Альпина бизнес бук, 2008.
4. Даровских, В.Д. Условия достижения стратегической конкурентоспособности бизнеса (на примере туристической отрасли) // Реформа. – 2012. – №3. – С.61.