



Orphanage as an organization for the integration of health and education

D. S. Pavlova¹, Y. V. Filippova¹

¹P. G. Demidov Yaroslavl State University, 14 Sovetskaya str., Yaroslavl 150003, Russian Federation

Scientific article

Article presents the results of an empirical study that reveals features of the corporate culture of the orphanage. The author relates the corporate culture of the orphanage with the typical notions of corporate cultures in healthcare and education.

Key words: corporate culture; orphanage; healthcare; education

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Pavlova Daria S. | Email: dapa3005@gmail.com
Master

Filippova Julia V. | Email: yuliafil@me.com
Candidate of Sciences in Psychology, Associate professor



Организационная культура Дома ребенка как учреждения интеграции сфер здравоохранения и образования

Д. С. Павлова¹, Ю. В. Филиппова¹

¹Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова, ул. Советская, 14, Ярославль, 150003, Российская Федерация

УДК 159.9

Научная статья

В статье представлены результаты эмпирического исследования, посвященного изучению специфики организационной культуры дома ребенка. Автор соотносит организационную культуру дома ребенка с типичными представлениями об организационных культурах в учреждениях здравоохранения и образования.

Ключевые слова: организационная культура; здравоохранение; образование; дом ребенка

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Павлова Дарья Сергеевна | Email: dapa3005@gmail.com
| Магистр психологии

Филиппова Юлия Владимировна | Email: yuliafil@me.com
| Кандидат психологических наук, доцент

Специфика работы домов ребенка заключается в том, что формально они относятся к учреждениям здравоохранения, фактически же представляют собой организацию промежуточного типа между учреждениями здравоохранения и образования, т. к. сочетают в себе функции как первых (лечение, реабилитация, профилактика заболеваний у поступающих детей), так и вторых (развитие познавательной, эмоционально-волевой сфер ребенка, его социализация и адаптация к жизни в обществе в целом и семье в частности). Поэтому целью исследования было определение специфики организационной культуры дома ребенка и ее соотнесение со сложившимися представлениями о типичных организационных культурах в учреждениях образования и здравоохранения.

Подавляющее большинство работ и исследований организационной культуры посвяще-

но бизнес-предприятиям. Данная тема начала активно разрабатываться в США и Западной Европе в 70-е годы XX века [1]. Работы, ориентированные на анализ культуры организаций бюджетной сферы, среди отечественных авторов встречаются значительно реже.

По данным зарубежных авторов, организационная культура западных учреждений здравоохранения характеризуется следующими признаками [2–6]:

- ярко выраженной экономической и политической стратификацией различных категорий персонала учреждений здравоохранения, в рамках которой наиболее квалифицированный персонал занимает выраженные лидирующие позиции;
- активным участием наиболее квалифицированной части персонала в разработке управленческих решений;

- профессиональным принципом структурного деления, существенно затрудняющим коммуникации за пределами своей узкопрофессиональной группы;

- высокой степенью зависимости эффективности деятельности учреждения здравоохранения от личностных характеристик ключевых специалистов;

- выраженным либеральным стилем руководства в нижнем и среднем уровнях управления, предоставляющим специалистам высшей квалификации достаточно большую свободу в принятии решений.

В последние десятилетия стали систематически появляться исследования организационной культуры отечественных учреждений образования и здравоохранения, в которой обнаруживаются признаки авторитарной и бюрократической культур [3–5, 7–9]. Наличие в организационной культуре признаков авторитарной культуры авторы [1, 3] объясняют высоким уровнем зависимости бюджетных организаций и их первых руководителей от органов госуправления. Этому также способствуют слабая финансовая и материально-техническая база, несостоятельность традиционных подходов к управлению (пережитки советского менталитета, преобладание бюрократических и авторитарных стратегий управления, отсутствие или неразвитость системы кадрового менеджмента), всеобщая толерантность, тенденция приоритета потребления и отстраненности личности от решения общих задач [9].

Исследователи также отмечают значительную составляющую бюрократической культуры в учреждениях здравоохранения [3]. Это обусловлено высокой степенью персональной ответственности врачей и среднего медицинского персонала, жестким разделением труда и характерным для подобного рода организаций преобладанием формальных правил и процедур.

В последнее время в отечественной медицине и в сфере образования наблюдается тенденция к формированию рыночных отношений [8]. Инновационный подход предполагает ориентацию на личность клиента (роль которого играет ученик/воспитанник или пациент) и удовлетворение его потребностей. Очевидно, это требует качественных изменений

во взаимоотношениях персонала с клиентом, а также друг с другом. Понимание организационной культуры учреждения дает возможность сформировать благоприятный психологический климат в коллективе, укрепить как горизонтальные, так и вертикальные деловые связи между сотрудниками, что позволяет сделать подход к клиенту (пациенту, ученику или воспитаннику) более структурированным и последовательным, а деятельность различных специалистов в отношении одного клиента организовать в слаженную междисциплинарную систему [4].

Для анализа ситуации в организации дома ребенка нами была выбрана известная типология организационной культуры К. С. Камерон и Р. Э. Куинна, т. к. представленные в ней варианты наиболее полно, на наш взгляд, отражают особенности такого типа учреждений, в то время как остальные теории развиваются, в основном, в рамках менеджмента, социологии организаций и психологии управления.

В соответствии с типологией Э. Шейна [1] разработаны основные критерии оценки организационной культуры дома ребенка и выбраны необходимые показатели для ее измерения внутри учреждения (табл. 1).

Основной целью исследования стало выявление специфических особенностей организационной культуры домов ребенка, определение способов ее оптимизации методами психологической интервенции.

Для поэтапного достижения цели были выделены следующие задачи:

1. Определить особенности развития организационной культуры учреждения здравоохранения и ключевые элементы, определяющие ее соответствие (эффективность) миссии учреждения и его основным целям;

2. В ходе эмпирического исследования элементов организационной культуры выявить характер и тесноту взаимосвязей между элементами и их взаимовлияние при формировании сложившегося типа организационной культуры;

3. В системе формирующего эксперимента разработать программу оптимизации сложившейся организационной культуры учреждения здравоохранения с использованием методов психологической интервенции [10].

**Соотношение структурного содержания организационной культуры
и применяемых диагностических средств**

Уровни структуры ОК (Э. Шейн)	Показатели	Методики	
«Поверхностный уровень». Внешние проявления организационной культуры	Язык организации, правила и традиции, наблюдаемое поведение	Тест К. Томаса, включенное наблюдение	Методика К. Камерона – Р. Куинна
«Подповерхностный». Осознаваемые компоненты организационной культуры	Ценности, нормы, инструкции, стандарты поведения, стратегии и схемы восприятия	Методика Е. В. Марковой, А. В. Карпова, анализ документации	
«Глубинный». Базовые предположения, не осознаваемые самими членами организации	Базовые предположения, верования, установки	Метод «Метафора»	

Общая выборка составила 54 человека (женщины) в возрасте от 25 до 67 лет, стаж работы в данном учреждении от 0,5 года до 23 лет. В исследовании приняли участие педагогический состав (воспитатели, специалисты) и медицинский персонал (врачи, медицинские сестры, санитарки) учреждения.

Были использованы следующие методы и методики психодиагностики:

1. Камерон К., Куин Р. Диагностика организационной культуры (OCAI) тест-матрица конкурирующих ценностей [11];

2. Карпов А. В., Маркова Е. В. Методика диагностики стиля принятия управленческих решений [12];

3. Методика исследования стиля поведения в конфликте Кеннета Томаса (адаптация Н. В. Гришиной) [13];

4. Наблюдение за трудовым процессом;

5. Изучение архивов и документации.

Для статистической обработки данных исследования использовался пакет IBM SPSS Statisticts в рамках пробного периода. Были использованы следующие статистические методы:

1. Критерий Шапиро – Уилкса для проверки гипотезы о нормальном распределении полученных данных;

2. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена для оценки силы и направленности связи между различными параметрами организационной культуры;

3. Метод корреляционного отношения Пирсона для измерения тесноты взаимосвязи

и степени воздействия параметров организационной культуры друг на друга;

4. Т-критерий Вилкоксона для проверки различий между реальной и предпочитаемой культурами.

По результатам проведенной методики OCAI можно сказать, что реальную организационную культуру Дома ребенка сотрудники оценивают как преимущественно бюрократическую, в наименьшей степени в оценках представлена адхократическая культура. В условиях бюджетного учреждения здравоохранения преобладание данного типа культуры является традиционным явлением для нашей страны, что подтверждается данными научной литературы. Преобладающие типы ОК расположены ближе к полюсу стабильности и контроля на одном из двух континуумов. Подобное расположение характерно для большинства российских учреждений здравоохранения, т. к. их деятельность строго контролируется вышестоящими организациями, четко поставлена система отчетности и документации, хорошо развита система разделения труда с учетом различной специализации медицинских работников подобных учреждений. При этом наблюдается смещение в сторону рыночного типа ОК по второму континууму, который отделяет критерии, подчеркивающие внутреннюю ориентацию, интеграцию и единство, от критериев, ассоциируемых с внешней ориентацией, дифференциацией и соперничеством. В последнее время в отечественной медицине и образовании

наблюдается тенденция к формированию рыночных отношений. Инновационный подход предполагает ориентацию на личность клиента (роль которого играет ученик/воспитанник или пациент) и удовлетворение его потребностей. Ориентация на внешнюю среду происходит и по причине повышенного внимания общественности к деятельности учреждений подобного типа, особенно после периодических случаев нарушения полномочий сотрудниками медицинских и образовательных учреждений, активно освещаемых в СМИ.

С учетом специфики учреждения дома ребенка, а именно его промежуточного положения между учреждениями здравоохранения и образования, переход к рыночному типу культуры недостаточно удовлетворял бы его основной миссии и новой политике, обозначенной государством, а именно переходу на семейный тип воспитания. В данном случае наиболее эффективным было бы смещение по континуу-

му, определяющему гибкость и стабильность, в сторону большей многогранности и пластичности, а на континууме, определяющем интеграцию и дифференциацию, сохранить положение ближе к полюсу, подчеркивающему внутреннюю ориентацию, интеграцию, единство, сплоченность и согласованность.

Выделенные особенности учреждения и перспективные направления развития дома ребенка осознают и сами сотрудники. Это выражается в предпочитаемых ими типах культуры.

В профиле предпочитаемой организационной культуры преобладает клановый тип. Остальные три типа, кроме доминирующего, представлены примерно в равной степени, за некоторым преобладанием бюрократического.

Были выявлены статистически значимые различия между реальным и предпочитаемым профилями сложившейся в учреждении организационной культуры.

Таблица 2

Сравнение реальной и предпочитаемой организационной культуры по Т-критерию Вилкоксона

ОК	Средние значения		Критерии		Уровень значимости
	Реальная	Предпочитаемая	U	Z	P
Клановая	21,16	40,97	129	5,01	0,001
Адхократическая	14,87	16,31	220,5	2,18	0,05
Рыночная	21,87	19,32	411	2,36	0,05
Бюрократическая	41,92	22,35	6	6,16	0,001

Таким образом, сотрудники осознают, что наиболее эффективной, с учетом специфики учреждения и нового требования законодательства, будет являться клановый тип организационной культуры. Политика нововведений касается в основном реформирования учреждения в соответствии с семейным типом воспитания. Однако создание условий, приближенных к семейным, в группах невозможно без изменения отношения персонала к процессу воспитания детей. При доминировании бюрократической культуры основной упор делается на соблюдение правил, распорядка, режимных моментов, строгой документальной отчетности и т. п., что формализует отношение работников к выполняемым ими функциям, фокус внимания направлен прежде всего на оценку их деятельности руководством. Клановая

культура переносит фокус внимания на взаимоотношения персонала с воспитанниками и друг с другом. При этом не снижается значение руководства в процессе координации деятельности сотрудников, но происходит некоторое изменение этой роли: руководство воспринимается не как жесткий контролер действий и блюститель порядка, а как наставник, родитель, пример для подражания. Такое отношение снижает страх и негатив в отношении руководства, а также способствует повышению личной ответственности за свои профессиональные действия, повышению инициативности и внутренней замотивированности, что позволяет уделять больше внимания установлению близких эмоциональных отношений с воспитанниками, а не ориентации на оценку руководством и формальное исполнение обязанностей.

Одна из первостепенных идей реформирования – повышение эмоциональной отзывчивости персонала Дома ребенка – получает максимально возможную реализацию именно при клановой организационной культуре.

В результате обработки данных методики диагностики преобладающих стратегий принятия управленческих решений, с точки зрения сотрудников домов ребенка (методика А. В. Карпова, Е. В. Марковой), были получены следующие результаты (рис. 1).

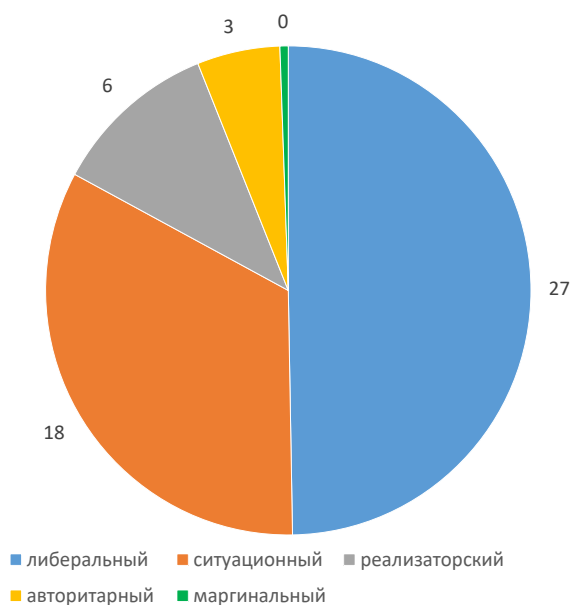


Рис. 1. Соотношение стилей управленческих решений в выборке испытуемых

На авторитарно-либеральном континууме стилей принятия управленческих решений полученные в ходе исследования значения находятся ближе к полюсу «Либерализм». Это говорит о том, что работники обращают внимание на такие особенности поведения руководства, как требования к исполнению формальных правил без вовлечения в их содержательную сторону, недостаточная активность в поддержании и развитии каких-либо новых проектов. При принятии управленческих решений большую роль оказывают сторонние факторы, например вышестоящие органы, низкая вовлеченность в процесс жизнедеятельности учреждения; наблюдается тенденция делегировать ответственность третьим лицам. Причиной может являться повышенное чувство тревоги руководства, вызванное необходимостью постоянно принимать ответ-

ственные решения, т. к. дело касается здоровья и благополучия детей, оставшихся без попечения родителей. Это влечет за собой откладывание и отсрочку решений. При выборе вариантов главная забота руководства состоит в том, чтобы не сделать ошибки. Следствие этого – перекалывание ответственности (в том числе на подчиненных) и затягивание процесса принятия решения. Данные предположения подкрепляются и тем, что на континууме, отражающем поведение в ситуации принятия решения, средние значения находятся ближе к полюсу «избегание ситуации принятия решения».

Таким образом, сочетание описанных выше координат, дает возможность оценивать стиль принятия управленческих решений как в основном либеральный. В таком случае можно говорить о тенденции к дальнейшей трансформации стиля в сторону ситуационного, который был бы наиболее гармоничным и эффективным для данного типа учреждения. Он предполагает переход к принятию решений на локально-коллегиальном уровне, который характеризуется изменением функциональной роли руководителя в их принятии. Эта роль состоит в координации, управлении процессом коллегиального принятия решения, в организации этого процесса (а не в самостоятельной реализации решений). Они также закрепляются в оптимальном стиле реализации процессов выбора. Соответственно, такой подход, с одной стороны, снижает личную ответственность за принятые решения, а как следствие, и понижает уровень тревожности руководителя. С другой стороны, усиливается личная вовлеченность руководителя в происходящие в учреждении процессы, что дает возможность ему более четко координировать трудовой процесс.

При помощи рангового коэффициента корреляции, а также метода корреляционных отношений была произведена оценка силы, тесноты и направленности связей между параметрами, определяющими преобладающие стили принятия управленческих решений и существующими в учреждении типами организационной культуры (табл. 3).

Параметр «Властность» находится в значимой положительной связи с такими типа-

ми ОК как «Клановая» и «Бюрократическая» и в значимой отрицательной связи с типами ОК «Рыночная» и «Адхократическая». Это объясняется различием роли руководителя в каждой организационной культуре. Если в клановой и бюрократической культурах руководитель непосредственно вовлечен в различные сферы деятельности учреждения, на-

правляет и координирует работу сотрудников, то в рыночной и адхократической культуре допускается более либеральное руководство, разделение с подчиненными происходит скорее не по иерархическому принципу, а функциональному. Руководитель рассматривается как генератор новых идей, соперник, пример для подражания, предприниматель.

Таблица 3

Матрица интеркорреляций стилей принятия управленческих решений и типов организационной культуры (ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

Оценка	Тип организационной культуры	Властность	Поведение в проблемной ситуации
Реальная	Клановая	0,27**	0,29**
	Адхократическая	-0,34**	0,11
	Рыночная	-0,68****	-0,29**
	Бюрократическая	0,36***	-0,22
Предпочитаемая	Клановая	-0,26*	0,06
	Адхократическая	-0,09	-0,13
	Рыночная	0,01	-0,14
	Бюрократическая	0,38***	-0,09

0,23* - тенденции достоверной связи на уровне значимости $p < 0,10$

0,27** - корреляции на уровне значимости $p < 0,05$

0,35*** - корреляции на уровне значимости $p < 0,01$

0,44**** - корреляции на уровне значимости $p < 0,001$

При определении тесноты связи между типами организационной культуры и показателями стилей управления было установлено, что в основной массе именно особенности сложившейся организационной культуры обуславливают преобладающий стиль управления. В частности, преобладание бюрократической культуры обуславливает выбор либерального стиля управления. Таким образом, для перехода к клановому типу ОК необходима работа в первую очередь с персоналом учреждения.

Знание специфики поведения в конфликтных ситуациях позволяет более полно описать сложившуюся в учреждении организационную культуру, а определение силы и тесноты связи с преобладающим стилем управления – ответить на вопрос, может ли стиль управления обуславливать выбор стратегий поведения в конфликтных ситуациях между сотрудниками. В процессах ПУР наиболее полно и рельеф-

но проявляются различные закономерности и явления управленческой деятельности. Так, например, конфликты, имеющие место в организации, резче и отчетливее всего проявляются именно в критические моменты, связанные с принятием того или иного решения; переходят из «вялотекущей» в «острую» форму.

Если сопоставить преобладающие стратегии поведения в конфликте (избегание, компромисс, приспособление, сотрудничество) со стилями управления в порядке убывания их представленности в учреждении (либеральный, ситуационный, маргинальный, реализаторский) и основными типами организационной культуры, то получим вполне соответствующее выдвинутой гипотезе соотношение (табл. 4).

Для оценки статистической значимости полученного соотношения был применен корреляционный анализ Спирмена (табл. 5) и метод корреляционного отношения Пирсона.

Соотношение элементов организационной культуры и ее типов

Стратегия поведения в конфликте	Стиль управления	Тип организационной культуры
Приспособление	Либеральный	Бюрократическая
Компромисс	Ситуационный	Клановая
Избегание	Маргинальный	Адхократическая
Сотрудничество	Реализаторский	Рыночная
Соперничество	Авторитарный	Авторитарная

Матрица интеркорреляций стратегий поведения в конфликтных ситуациях и стилей принятия управленческих решений (ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

?	Властность	Поведение в проблемной ситуации
Соперничество	0,31**	0,08
Сотрудничество	0,22	0,01
Компромисс	-0,07	-0,23*
Избегание	-0,17	0,18
Приспособление	-0,31**	-0,08

0,23* - тенденции достоверной связи на уровне значимости $p < 0,10$

0,27** - корреляции на уровне значимости $p < 0,05$

0,35*** - корреляции на уровне значимости $p < 0,01$

0,44**** - корреляции на уровне значимости $p < 0,001$

Параметр «Властность» находится в значимой положительной связи со стратегией поведения в конфликте «Соперничество» ($p < 0,05$) и в значимой отрицательной связи со стратегией «Приспособление» ($p < 0,05$). На основании метода корреляционного отношения можно оценить степень взаимовлияния этих факторов: стратегия поведения «Приспособление», ярко выраженная в стилевых характеристиках поведения сотрудников, находится в тесной взаимосвязи с либеральным стилем принятия управленческих решений. Выраженность такой стратегии, как приспособление, может являться отражением преобладания внешней мотивации сотрудников и слабо выраженной личной инициативы, низкой заинтересованности в модернизации. Сотрудники скорее придерживаются установленного порядка, чем проявляют собственную инициативу относительно модернизации учреждения, вплоть до состояния выученной беспомощности с установкой «от нас ничего не зависит». В соответствии с этим доминирующий стиль приня-

тия управленческих решений не предполагает активных действий по стимуляции инициативности и заинтересованности сотрудников, а также повышения внутренней мотивации. Логично предположить, что при сохранении сложившейся ситуации процесс модернизации учреждения может занять длительное время и потребует большой активности руководства. Эти данные подтверждаются и наличием статистически значимой связи такой стратегии, как соперничество с уровнем властности. Соперничество предполагает личную активность сотрудников, заинтересованность в получении выгоды, склонность к риску и желание выиграть. Данная стратегия совершенно не характерна для исследуемого учреждения, поскольку специфика деятельности предполагает установление и сохранение связей сотрудников с детьми и друг с другом, а не их конфронтацию. В соответствии с этим либеральный стиль принятия решений минимизирует риск возникновения ситуации соревновательности между сотрудниками, хотя

это могло бы быть полезно для повышения их личной заинтересованности в деятельности, инициативности и желания более качественно исполнять свою деятельность для получения определенных вознаграждений.

При анализе взаимосвязей между стратегиями поведения в конфликтной ситуации и оценкой типа организационной культуры учреждения было выявлено, что наибольшим количеством статистически значимых связей с представленными типами организационной культуры имеют две стратегии поведения, а именно соперничество и компромисс.

Компромисс является наиболее конструктивной стратегией поведения в условиях исследуемого учреждения, т. к., с одной стороны, обязывает сотрудников к выполнению установленного в учреждении режима и соблюде-

нию правил ведения документации, а с другой стороны, дает сотрудникам возможность проявления собственной инициативы, выражения и обмена мнениями, их обсуждения, а также вовлеченность в процесс модернизации учреждения и возможности реализоваться в нем.

Таким образом, наиболее значимыми при оценке особенностей организационной культуры учреждения являются такие стратегии поведения, как приспособление и соперничество, т. к. они оказывают наибольшее влияние на сложившийся стиль управления и компромисс как возможный способ перехода от бюрократического типа культуры к клановому.

Проведенное нами исследование позволило сделать следующие выводы относительно сложившейся в Доме ребенка организационной культуры.

Таблица 6

Матрица интеркорреляций стратегий поведения в конфликтных ситуациях и типов организационной культуры (ранговый коэффициент корреляции Спирмена)

Оценка	Тип организационной культуры	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
Реальная	Клановая	-0,26*	0,10	0,36***	-0,34**	-0,03
	Адхократическая	-0,39***	-0,10	0,42***	0,16	0,03
	Рыночная	-0,50****	-0,33**	0,32**	0,14	0,42***
	Бюрократическая	0,71****	0,33**	-0,58****	0,01	-0,38***
Предпочитаемая	Клановая	0,32**	-0,11	-0,44****	0,03	0,05
	Адхократическая	-0,24*	-0,09	0,33**	0,04	0,06
	Рыночная	-0,43***	-0,20	0,59****	0,17	0,02
	Бюрократическая	0,15	0,26*	0,02	-0,32**	-0,16

0,23* - тенденции достоверной связи на уровне значимости $p < 0,10$

0,27** - корреляции на уровне значимости $p < 0,05$

0,35*** - корреляции на уровне значимости $p < 0,01$

0,44**** - корреляции на уровне значимости $p < 0,001$

Организационная культура учреждения сочетает в себе особенности учреждений здравоохранения и образования, находясь на их стыке: преобладает авторитарная и бюрократическая культура, что соответствует современным представлениям об организационной культуре российских учреждений здравоохранения и образования. В качестве желаемого типа культуры выступает клановая культура, в ко-

торой максимально отражены требования нового законодательства к модернизации учреждений подобного типа, в частности повышение эмоциональной отзывчивости персонала к воспитанникам и приближение условий их содержания к семейным.

Стратегии поведения персонала в проблемных ситуациях как элемент организационной культуры выражены, в частности,

преобладанием стратегии приспособления и минимальной долей стратегии соперничества, что обусловлено такими особенностями организационной культуры, как строгий контроль качества деятельности учреждения со стороны вышестоящих организаций, наличие большого количества отчетной документации, необходимость соблюдения режимных моментов.

Описанные особенности организационной культуры учреждения обуславливают преобладание в ней либерального управления с возможностью перехода к демократическому стилю в случае грамотно построенных действий, направленных на оптимизацию организаци-

онной культуры. Выявленные особенности организационной культуры учреждения способствуют повышению тревожности персонала, низкой степени личной вовлеченности в процесс модернизации, неудовлетворенности процессом коммуникации с коллегами и руководством, что связано с высоким уровнем зависимости бюджетного учреждения от органов государственного управления. Этому также способствуют неразвитость системы кадрового менеджмента, всеобщая толерантность, снижение эмоциональной вовлеченности в трудовой процесс вследствие высокого профессионального выгорания.

Ссылки

1. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. СПб., 2002. 336 с.
2. Хафизова Э. Р., Садовой М. А., Тощая Е. Г. Современная кадровая политика в здравоохранении // Правовые, экономические и организационные аспекты модернизации здравоохранения Российской Федерации: материалы научно-практической конференции. Новосибирск: Изд-во НГМУ, 2010. С. 154–159.
3. Соловьева А. В. Подготовка менеджеров сестринского дела // Высшее образование в России. 2008. № 7. С. 147–150.
4. Хафизова Э. Р. Инновационный подход к формированию корпоративной культуры в медицинском учреждении // Электронный журнал «Вестник Новосибирского государственного педагогического университета». 2012. 4 (8). С. 35–43.
5. Подготовка специалистов в области сестринского дела: оценка качества, пути его повышения / П. А. Душенков [и др.] // Медицинская сестра. 2005. № 2. С. 38–42.
6. Barginere C., Franco S., Wallace L. Succession Planning in an Academic Medical Center Nursing Service // Nursing administration quarterly. 2013. № 37. P. 67–71.
7. Грязнов А. Н., Дырин С. П., Рогов М. Г. Особенности управления персоналом в учреждениях здравоохранения // Казанский медицинский журнал. 2006. № 1. С. 70–72.
8. Коровина О. Ю. Организационная культура в сфере образования: методические материалы в помощь слушателям курсов повышения квалификации / науч. ред. А. В. Золотарева. Вологда: ВИРО, 2006. 64 с.
9. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. М., 1990. 208 с.
10. Соловьева А. В. Специфика формирования корпоративной культуры // Проблемы педагогического образования / под ред. В. А. Сластенина, Е. А. Левановой. М., 2007. С. 84–92.
11. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / под науч. ред. И. В. Андреевой. СПб.: Питер, 2002. 320 с.
12. Карпов А. В., Маркова Е. В. Стилиевые особенности процесса принятия управленческих решений // Вестник Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2016. № 3 (37). С. 80–86.
13. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2008. 384 с.