

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ
ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА
№ 4» Г. БЕЛГОРОДА**

Дипломная работа студента

заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 – управление персоналом

5 курса группы 05001161

Дядькова Сергея Николаевича

Научный руководитель
Старший преподаватель кафедры
управления персоналом
Трофименко Е.Н.

Рецензент
начальник отдела кадров
ОГБУЗ «Городская детская
поликлиника №4» г. Белгорода
Хвостова О.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры.....	6
1.2 Структура и содержание корпоративной культуры.....	10
1.3 Методы формирования, оценки и внедрения корпоративной культуры.....	18
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4» города Белгорода.....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода	24
2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации	38
2.3 Оценка современного состояния корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.....	53
ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4» ГОРОДА БЕЛГОРОДА.....	65
3.1 Система мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.....	70
3.2. Оценка социальной и экономической эффективности мероприятий	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	82

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы. В настоящее время все больше руководителей и менеджеров по персоналу задумываются о необходимости формирования в организации корпоративной культуры. Это обусловлено переходом российского бизнеса на новую стадию развития, которая характеризуется поиском путей повышения эффективности использования имеющихся ресурсов, в том числе и самого персонала. В то же время далеко не все организации, принявшие решение о создании корпоративной культуры, имеют представление о ней.

Еще несколько лет назад почти никто даже не знал столь распространенного на сегодняшний день словосочетания «корпоративная культура», хотя это и не значит, что раньше ее не существовало. Вне зависимости от наличия специальных терминов или подразделений организации, которые призваны ее формировать, корпоративная культура в той или иной форме существует практически в любой организации. Отличие лишь в том, что где-то она возникает, формируется и развивается стихийно, а где-то осознанно и целенаправленно. В одних случаях это почти философская система, создаваемая годами, а в других — листок на стене, рекомендующий курить в отведенных для этого местах. Разумеется, повышение эффективности труда, лояльности сотрудников к организации может дать только целенаправленно созданная корпоративная культура, причем учитывающая особенности и потребности конкретной организации.

Цель дипломной работы – разработка перспективных мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) изучить теоретические и методические основы понятия корпоративной культуры персонала;
- 2) проанализировать структуру и содержание корпоративной

культуры персонала;

3) рассмотреть методы формирования и внедрения корпоративной культуры персонала;

4) дать организационно-экономическую характеристику ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода;

5) проанализировать существующую систему управления персоналом организации;

6) предложить перспективные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода;

7) оценить влияние предложенных мероприятий на социально-экономические результаты деятельности ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.

Объект – ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.

Предмет исследования – современная корпоративная культура персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.

Вопросы формирования и совершенствования корпоративной культуры организации изучали следующие ученые: А.Н. Асаула, А. Кибанова, В.А. Спивака, В.А. Щербины, а также других российских исследователей. Различные методики анализа корпоративной культуры рассмотрены в работах зарубежных исследователей, таких как: В. Сате, Т. Питерса и Р. Уотермана, Р. Квина и Дж. Рорбаха, и К. Камерона.

Практическая значимость дипломной работы заключается в том, что предложенные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры будут способствовать решению производственных, экономических и социальных задач развития в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода, а также обеспечению стратегии организации. Результаты,

полученные в ходе выполнения дипломной работы, могут быть распространены на другие организации с аналогичным видом деятельности.

Основными методами работы являются:

- логический,
- расчетно-аналитический,
- графический,
- экономико-статистический.

Использовались также опросные методы, такие как:

- беседа,
- анкетирование,
- опрос,
- тестирование,
- SWOT-анализ.

Информационная база исследования. При написании дипломной работы нами были рассмотрены и проанализированы законодательные и нормативные акты, законы Российской Федерации, периодические издания, устав ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода, ее нормативно-правовые акты, а так же годовая бухгалтерская и корпоративная отчетность учреждения за 2013-2015 годы.

Выпускная квалификационная работа имеет следующую структуру и состоит из: введения, трех логически взаимосвязанных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие и сущность корпоративной культуры

Корпоративная культура является модным понятием в современном деловом мире. Ценности компании, нормы поведения и внешний вид сотрудников, традиции, праздники – все это составляющие корпоративной культуры, являющиеся инструментами в умелых руках работодателя. Руководитель организации, знающий и грамотно использующий ее составляющие, может влиять на эффективность работы персонала, вызывая в нем положительные эмоции, преданность фирме, навязывая в то же время определенные официальные и неофициальные правила.

Понимание сущности корпоративной культуры является предметом изучения многих ученых-практиков, предпринимателей, менеджеров, руководителей, и при этом подходы при ее изучении являются самыми разнообразными, следовательно, те аспекты или идеи, на которых авторы акцентируют особое внимание, различны.

В современной литературе существует довольно много определений понятия «корпоративная культура». Как и многие другие термины организационно-правовых дисциплин этот не имеет однозначного толкования. Имеются как очень узкие, так и очень широкие понятия того, что же представляет собой культура организации. Рассмотрим наиболее распространенные:

Корпоративная культура – специфическая, характерная для данной организации система связей, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения дела, - это мнение Радугина А. А. и Радугина К. А. [39, с.127].

Так, Базаров Т.Ю. и Еремина Б.Л., считают, что корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной компании, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды [2, с.87].

Спивак В. А считает, что корпоративная культура – это набор наиболее важных положений, принимаемых членами организации и выражающихся в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий [43, с.69].

Корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, абсолютно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его поведение в критических ситуациях, - мнение Т.Ю. Базарова [2, с.26].

Корпоративная культура – это набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации. Это субъективное мнение Д.Ньюстрона и К.Дэвиса [32, с.115].

Б.Феган, так определяет понятие корпоративной культуры: «Корпоративная культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками. Ваша организационная культура – это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части

компании видят другие ее части, и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляет себя открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим. Это то, о чем знают все, за исключением, возможно, лишь руководителя» [50, с.46].

Организационная культура (синонимы - «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [10, с.22].

Т.Н. Персикова определяет корпоративную культуру со стороны социально-психологического аспекта. «Нет какого-то одного события, которое порождает культуру, она создается в результате множества социальных взаимодействий, наложенных на индивидуальный жизненный опыт, меняющийся со временем». Для понимания корпоративной культуры необходимо учитывать широкий опыт деятельности внутри и вне организации. При этом важно помнить, что она создается людьми, на которых влияют как внутренние, так и внешние факторы. Нельзя рассматривать культуру лишь как продукт организации, ее формируют люди, со своим индивидуальным жизненным опытом, представлениями, образом мыслей [31, с.66].

После анализа понятий «корпоративная культура» и близкого ему понятия «организационная культура» надо сказать, что ряд авторов, таких как О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак., отождествляет эти понятия. Другие авторы - Т.Ю.Базаров, А.А. Максименко, А. Я. Кибанов разводят эти понятия. По

нашему мнению наиболее полное определение корпоративной культуры, как «набора наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий» предлагает А.Я. Кибанов [12, с.32].

Корпоративная культура является неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство организаций сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее:

- слаженность, взаимодействие, то, что называется team spirit (командный дух);
- удовлетворение работой и гордость за ее результаты;
- преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам;
- высокая требовательность к качеству труда;
- готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

Корпоративная культура обладает большим влиянием на поведение членов организации [47, с.73].

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Таким образом, исходя из выше перечисленного, корпоративную культуру можно определить как систему формальных и неформальных

правил и норм деятельности, складывающуюся из обычаев и традиций, индивидуальных и коллективных интересов. Она во многом влияет на степень удовлетворенности условиями труда, определяет особенности поведения работников, их взаимодействия, стиль руководства и, по большому счету, коллективное видение перспектив развития. От уровня оптимальности корпоративной культуры каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера Учреждения, страны в целом.

1.2 Структура и содержание корпоративной культуры

Корпоративная культура может возникать в любой структурированной группе людей. И чем мощнее эта культура, чем дольше существует данная организация.

Основными признаками культуры организации являются следующие:

- современная организация по всем факторам – культуры (материальным и духовным);
- гармоничная организация, в которой идеи, цели, задачи, способы достижения целей соответствуют друг другу;
- организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
- организация опирается на современные достижения наук;
- организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и поэтому организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне.

Корпоративная культура включает в себя целый ряд компонентов:

- представление о миссии организации, ее роли в обществе, основных целях и задачах деятельности;
- ценностные установки, и соответствие сотрудников данным установкам;

- модели поведения в различных ситуациях;
- стиль руководства;
- действующая система коммуникации, то есть обмен информацией и взаимодействие между структурными подразделениями организации и с внешним миром, формы обращения «начальник-подчиненный» и «подчиненный-начальник»;
- формы делового общения между членами коллектива и с клиентами – другими учреждениями, представителями власти, СМИ, широкой общественностью и т. д.;
- пути разрешения конфликтов, как внутренних, так и внешних;
- принятые в организации традиции и обычаи (например, поздравление сотрудников с днем рождения, совместные выезды на природу и т. д.). Установившиеся традиции становятся моральными нормами, которых придерживаются сотрудники организации. Нормы выполняют важные для корпорации функции - можно предсказать поведение сотрудников в различных ситуациях, позволяют вовремя реагировать на ситуации, стабилизируя отношения, организуют эффективное осуществление совместной деятельности;
- символика организации (дресс-код, логотип).

При этом данные компоненты должны приниматься и поддерживаться всеми членами коллектива (или подавляющим их большинством).

Некоторые руководители рассматривают корпоративную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, обеспечивать лояльность и облегчать общение.

При изучении корпоративной культуры необходимо учитывать то, что каждая культура имеет собственную структуру.

Также корпоративная культура включает в себя субъективные и объективные элементы. К субъективным можно отнести верования,

ценности, ритуалы, табу, образы и мифы, связанные с историей организации и жизнью ее знаменитых членов, принятые нормы общения. Данные элементы являются основой управленческой культуры, характеризующейся стилями руководства, методами решения проблем и поведением руководителей. Объективные элементы отражают материальную сторону жизни организации. К ним относятся символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий, оборудование, мебель и так далее.

Ядром организационной культуры, несомненно, являются ценности, на которых базируются нормы и формы поведения в организации. Если речь идет о корпоративной культуре, ценности можно определить как целевое и желательное событие потому, что личность всегда занимает позицию оценки по отношению ко всем элементам окружающей ее внешней среды. Ценности в данном случае служат стимулом, необходимым условием для любого рода взаимодействия.

Исследователи выделяют следующие компоненты корпоративной культуры (рис. 1)



Рис. 1 – Компоненты корпоративной культуры

Ниже рассмотрим каждый компонент более конкретной.

Мировоззрение – это представление об окружающем мире, природе человека и Учреждения, регулирующие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими сотрудниками, клиентами, конкурентами и т. Д. Мировоззрение тесно связано с особенностями социализации индивида, его расовой культурой и религиозными принадлежностями, поэтому у каждого оно свое, особенное. Таким образом, значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей практически невозможно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания. Мировоззрение индивида трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения.

Корпоративные ценности – это то, что объединяет организацию в единое целое и служит «лицом» компании для клиентов, партнеров, СМИ. Главным проводником этих ценностей должны быть сотрудники компании. Все корпоративные ценности можно условно разделить на 2 группы:

- обязательные – то, чему обязан следовать каждый работник – правила и политики компании, которые декларируются публично и обязательны к выполнению;

- поощрительные – то, к чему компания стремится, что ее развивает.

Еще один компонент корпоративной культуры – стиль поведения, характеризующий работников конкретной организации. Сюда можно отнести специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также символы, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации [30, с.118].

Рассмотрим такой компонент, как нормы – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к

своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые «правила игры», которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

Психологический климат организации, с которым сталкивается работник, при взаимодействии с ее сотрудниками представляет собой преобладающую и устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Особое место в структуре корпоративной культуры занимает так называемый корпоративный дух. Его еще называют душой и верой корпорации, своеобразной корпоративной религией, связывающей сотрудников вокруг миссии общим смыслом через совокупность ценностей и принципов, на которых она основана.

Корпоративный дух содержит совокупность духовных свойств и функций, сопровождающих трудовую хозяйственную деятельность как идеи, ценности, мотивы, стремления, ожидания, самочувствия и т.п., которыми управляется поведение работников и обуславливается сотрудничество многих в одной коллективной работе. Степень его интенсивности, уровень эмоционального накала определяющие влияют на механизмы, динамику и эффективность функционирования корпоративной культуры.

В совокупности вышеперечисленные компоненты могут дать довольно полное представление о корпоративной культуре. Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он постепенно постигает все те нюансы, которые в совокупности и образуют корпоративную культуру.

Чтобы определить, какая корпоративная культура присуща данной организации, а так же внести желаемые изменения, необходимо провести диагностику имеющейся корпоративной культуры в целом и каждой ее

составляющей в отдельности. А для этого нужно знать, какие типы и виды корпоративной культуры существуют.

Рассмотрим виды корпоративной культуры, при этом оценив их преимущества и недостатки.

1. Авторитарная корпоративная культура. Характеризуется централизацией власти, строгой служебной иерархией, тотальным контролем над сотрудниками. Мнение коллектива, как правило, не учитывается. Руководитель принимает все решения единолично или в узком кругу ближайших сподвижников. Отсутствие обратной связи в отношениях подчиненный-начальник вызывает взаимное недопонимание, недомолвки и может негативно сказаться на деятельности организации в целом.

2. Либеральная корпоративная культура. При данном виде корпоративной культуры руководство организации не принимает активного участия в управлении коллективом, при возникновении проблем, требующих решения, старается занять нейтральную позицию, предпочитает не вмешиваться в назревающие конфликты. Работа в организации часто пускается на самотек.

3. Демократическая корпоративная культура. Рациональное распределение обязанностей между всеми членами коллектива, делегирование полномочий, коллегиальное принятие ключевых решений, наличие двухсторонней обратной связи – признаки, которые характеризуют этот вид корпоративной культуры. Данная корпоративная культура способствует формированию благоприятного психологического климата в коллективе, стимулирует лояльность и повышает личную ответственность сотрудников.

4. Стабильная корпоративная культура. Характеризуется постоянством и предельной четкостью действующих в организации норм, традиций, правил поведения и прочих элементов организационной культуры. Сотрудники ясно понимают, что от них ждут; знают, «как можно» и «как нельзя» себя вести в

различных ситуациях, возникающих в ходе рабочего процесса. Существующие нормы прозрачны и едины для всего персонала.

5. Нестабильная корпоративная культура. Вид характеризуется неустойчивостью (колебаниями) в общей системе управления организацией, отсутствием четких и единых для всех норм и правил поведения, избирательным отношением к разным членам коллектива. Отсутствие четких норм и правил может рассматриваться как доверие руководства к своим сотрудникам, предоставление им большей свободы и широких возможностей для неформального общения.

6. Интегрированная корпоративная культура. Если в организации преобладает данный вид корпоративной культуры, коллектив организации сплочен, внутри него формируется единое общественное мнение. Большинство сотрудников разделяют и поддерживают все элементы действующей организационной культуры. Единство и сплоченность формируют командный дух, снижают уровень конфликтности, тем самым положительно влияя на конечную результативность деятельности всей организации.

7. Дезинтегрированная корпоративная культура. Характеризуется отсутствием единого общего мнения, разобщенностью во взглядах, недовольство большинства сотрудников принятыми в организациях нормами и правилами поведения; как следствие – повышенная конфликтность среди членов коллектива.

8. Личностно ориентированная корпоративная культура. Основной ценностью организации являются работающие в ней люди. Руководство стремится всячески поддерживать сотрудников, вникает в их потребности и проблемы. Большое внимание уделяется развитию человеческих ресурсов. Предоставление широких возможностей для профессиональной и творческой самореализации является хорошим стимулом для сотрудников, повышает

степень их ответственности к возложенным обязанностям и уровень лояльности по отношению к работодателю.

9. Функционально ориентированная корпоративная культура. При данном виде корпоративной культуры во главу угла ставится четкое выполнение функциональных алгоритмов деятельности с неукоснительным соблюдением всех существующих норм и требований. Личным интересам сотрудников уделяется минимум внимания [55, с.98].

Корпоративная культура выполняет следующие функции:

- воспроизводство лучших элементов и ценностей культуры;
- оценочно-нормативная функция;
- регламентирование и регулирование поведения;
- познавательная функция (познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника);
- смыслообразующая функция – влияние на мировоззрение работника;
- коммуникационная функция;
- функция общественной памяти;
- рекреативная функция – восстановление духовных сил работника в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации [41, с.124].

К задачам корпоративной культуры относятся:

- создание ценностей;
- обучение и развитие персонала;
- укрепление командного духа коллектива;
- преодоление конфликтов;
- определение роли каждого члена команды в жизни коллектива;
- налаживание и баланс различных типов коммуникаций;

- согласование представления каждого члена управленческой команды о компании и тренинг личной эффективности;
- обеспечение положительного внешнего и внутреннего имиджа;
- создание правил и норм поведения [61, с.55].

Рассмотрев виды корпоративной культуры с их преимуществами и недостатками, ее компоненты, функции, задачи, можно провести диагностику корпоративной культуры организации в целом и каждой ее составляющей в отдельности. Мы проанализировали западную классическую типологию, предложенную Г.Хофштеде и Д.Боллинже, а также типологию Джеффри Зонненфельда, которая является одной из самых популярных и в классическом западном менеджменте считается общепринятой. Данная типология, на наш взгляд, применима и к российским организациям.

1.3 Методы формирования и внедрения корпоративной культуры

В каждой успешно стабильно развивающейся организации существует индивидуальная корпоративная культура, которая положительно влияет на достижение поставленных целей и результатов.

Корпоративная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает индивидуальную атмосферу для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Основным компонентом корпоративной культуры являются ценности. Они проявляются во всей организации, отражая ее цель и политику. К ценностям относятся основные мировоззренческие установки и идеи, принятые в организации.

Ценности дают каждому работнику подтверждение в том, что то, чем он занимается, отвечает его собственным интересам и потребностям, так и интересам и потребностям рабочего коллектива и конкретного подразделения, в котором он занят, всей корпорации и Учреждения в целом.

Важную роль в организации, также играют мифы, легенды и анекдоты, которые могут формироваться как сознательными усилиями ее руководителей, так и случайно работниками. Они проявляются, как правило, в виде историй, которые передаются от поколения к поколению работников и служащих. Тематика различна. Это истории возникновения организации, ее развития, которые призваны в наглядной форме и донести до служащих общепринятые корпоративные ценности.

Для формирования корпоративной культуры необходимо преобразовать ценности людей, которые образуются под воздействием командно-административных методов управления. Необходимо внедрить в сознание всех работников элементы, составляющие базовую структуру корпоративной культуры. Одним из важнейших показателей такой культуры является ориентация не только на обеспечение благоприятной атмосферы, нормальных отношений в коллективе, но и на достижение намеченных целей и результатов деятельности организации [45, с.79].

Формирование корпоративной культуры может иметь различный сценарий. Необходимо обратить внимание на то, что на практике главную роль в формировании корпоративной культуры почти всегда играет менеджер по персоналу. Зачастую именно он является руководителем всего процесса – от разработки идей до получения обратной связи с рядовым персоналом.

Наряду с идеей, к важнейшим элементам формирования корпоративной культуры можно отнести:

- утверждение определенного стиля управления;
- выработку ответственности персонала за свою работу;

- разработку и внедрение правил и норм работы в организации (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, адаптация новых сотрудников), решение других технических вопросов [12];
- поддержку – помощь, оказываемая руководителями своим подчиненным;
- стимулирование – степень зависимости вознаграждения от результатов труда;
- идентифицированность – степень отождествления работников с организацией;
- управление конфликтами – степень разрешаемости конфликтов;
- управление рисками – степень, до которой работники поощряются в инновациях и принятии на себя риска [43, с.65].

Миссию, ценности и правила корпоративной культуры нетрудно написать и оформить в качестве «Делового кодекса», но реализация, проявление и существование корпоративных установок зависят от успешного решения проблемы организации специальных мероприятий по их внедрению [12, с.118].

Нельзя не упомянуть и о тесной связи корпоративной культуры и мотивации персонала. Существует такое определение корпоративной культуры, как набора элементов, обеспечивающих нематериальную мотивацию.

Корпоративная культура не может существовать сама по себе. Главная характеристика корпоративной культуры – ее изменчивость. Поэтому приходится время от времени проводить некоторые изменения – корректировку – или, в зависимости от серьезности ситуации, создавать новую культуру. И для этого есть определенные поводы. Так, необходимость реформирования корпоративной культуры возникает при количественном изменении персонала, причем в любую сторону. Изменение

организации и ее культуры достигается путем замены людей. И это является одной из технологий рыночной экономики. Но есть и менее радикальные способы, связанные с частичным изменением стратегии и методов ведения бизнеса, путем усовершенствования технологий или с переобучения старых сотрудников [56, с.54].

Существует несколько методов, позволяющих изучать существующую культуру.

К ним можно отнести: интервью, косвенные методы, анкетный опрос, изучение устного фольклора, анализ документов, изучение правил, традиций, сложившихся в организации, а также исследование системы управления.

При разработке новой корпоративной культуры организации, внесении изменений в имеющуюся культуру, ее структуру, руководители и менеджеры должны учитывать степень их реализуемости в рамках существующей корпоративной культуры. При этом необходимо учитывать, что действия по ее изменению в корпорации должны опережать все остальные преобразования, и понимать, что результаты будут видны не сразу.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать следующий вывод: корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, абсолютно принимаемых всеми членами конкретной организации, и задающий общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура может создаваться целенаправленно или формироваться случайно. Основными компонентами корпоративной культуры являются ценности, мировоззрение и идеи организации. Необходимо учитывать, что корпоративная культура в целом, выстраивается из потенциала каждого сотрудника. Организации, придающие ей должное значение, намного эффективнее используют человеческие ресурсы. Человек – центр и основная единица эффективности правильно

сформированной культуры. Его возможности и деловые качества поднимаются на высоту благодаря корпоративной культуре. Не менее важным моментом в формировании корпоративной культуры является готовность и способность самого руководителя изменить не только компанию, но, в первую очередь, - себя, свое собственное поведение, в соответствии с желаемыми результатами. И это будет являться залогом успеха деятельности всей организации.

Оценку корпоративной культуры можно провести на основании следующих показателей:

1. Пред производственные затраты ($Ky1$) на совершенствование корпоративной культуры персонала состоят из затрат на разработку и внедрение мероприятий, поэтому затраты определяются по формуле:

$$Ky1 = \sum_{i=1}^{t_k} (Z_i \times M_i), \quad (1.1)$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.;

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой оргпроекта;

n – количество работников, занятых разработкой мероприятий.

2. Так же для оценки эффективности корпоративной культуры персонала применяют показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда врача P_t :

$$P_t = O_p / T, \quad (1.2)$$

где O_p – объем оказанных услуг в течение определенного календарного периода;

T – затраты труда (средняя списочная численность врачей).

3. Оценить эффект от реализации мероприятий по социальной защите, развитию стабилизации коллектива поможет коэффициент текучести персонала:

$$K_T = U/Ч_{ср}, \quad (1.3)$$

где K_T – коэффициент текучести,

U – количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.),

$Ч_{ср}$ – среднесписочное число работников.

Итак, расчеты данных показателей экономической эффективности помогут нам рассчитать, насколько предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры будут эффективными и приемлемыми.

Вывод: В данной главе нами детально было рассмотрено понятие «Корпоративная культура», определена ее сущность. Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием во мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Также была рассмотрена ее структура и содержание. При изучении корпоративной культуры необходимо учитывать то, что каждая культура имеет собственную структуру.

Следовательно, корпоративная культура включает в себя субъективные и объективные элементы.

А также были рассмотрены основные методы ее формирования, внедрения и оценки.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА В ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 4» ГОРОДА БЕЛГОРОДА

2.1 Организационно-экономическая характеристика ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода

«Городская детская поликлиника №4» города Белгорода с 1984 года является самостоятельным учреждением.

С августа 2011 года поликлинику возглавляет Анатолий Петрович Семененко, «Отличник здравоохранения», кандидат медицинских наук, профессор Российской академии естествознания, заслуженный врач Российской Федерации.

В настоящее время поликлиника оказывает медицинскую помощь 35116 детям и подросткам. Фактическая мощность – 1278 посещений в день. Поликлиника осуществляет амбулаторно-поликлиническую помощь по 33 врачебным специальностям (педиатрия, отоларингология, неврология, офтальмология, хирургия и ортопедия, эндокринология и гастроэнтерология, детская гинекология, аллергология-иммунология и др.). Очень популярно среди наших пациентов оздоровление в условиях дневного стационара, где оказывается широкий спектр услуг: современные диагностические процедуры (лучевая диагностика, ультразвуковая, функциональная, эндоскопическая и пр.), медикаментозное лечение в сочетании с многообразием физиотерапевтических процедур.

В поликлинике оснащены и успешно функционируют операционный блок для амбулаторной хирургии и отоларингологии, клиничко-диагностическая лаборатория, прививочные и процедурные кабинеты. В рентгенологическом кабинете нашей поликлиники диагностика проводится самым современным цифровым аппаратом «SIMENS», позволяющим в несколько раз снизить лучевую нагрузку на ребенка.

ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода учреждена путем преобразования муниципального учреждения здравоохранения «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода в соответствии с распоряжением администрации города Белгорода от 18 февраля 2011 года «О порядке изменения типа муниципальных учреждений здравоохранения».

Полное наименование учреждения: ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода.

Юридический адрес: 308036, города Белгород, ул. Щорса, д. 43

Фактический адрес: 308036, города Белгород, ул. Щорса, д. 43

Организационно – правовая форма: муниципальное бюджетное учреждение здравоохранения.

Предметом деятельности учреждения является осуществление медицинской деятельности и услуг, направленной на достижение целей создания учреждения. Для достижения целей ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода. Городская детская поликлиника № 4 осуществляет следующие виды деятельности:

1. При осуществлении доврачебной помощи детям по: акушерскому делу; медицинской статистике; медицинскому массажу; организации сестринского дела; сестринскому делу в педиатрии; лечебному делу; физиотерапии.

2. При осуществлении первичной медико-санитарной помощи детям по: аллергологии и иммунологии; детской эндокринологии; контролю качества медицинской помощи; неврологии; нефрологии; общественному здоровью и организации здравоохранения; отоларингологии; офтальмологии; педиатрии; травматологии и ортопедии; физиотерапии; экспертизе временной нетрудоспособности.

3. При осуществлении специализированной медицинской помощи детям по: акушерству и гинекологии; детской урологии и андрологии; ревматологии.

ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода оказывает так же медицинскую помощь при отсутствии полиса и гражданам иностранных государств, но на договорной основе.

Учреждение осуществляет медицинскую деятельность на основании и в соответствии с лицензиями на осуществление медицинской деятельности, полученными в порядке, установленном действующим законодательством.

Учреждение является некоммерческой организацией, созданной с целью удовлетворения потребностей в бесплатном медицинском обслуживании граждан города в рамках бюджетных целевых программ обязательного медицинского страхования.

Финансовое обеспечение ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода осуществляется в виде субсидий из бюджета города Белгорода. Источниками формирования имущества и финансовых ресурсов являются:

- средства, выделяемые целевым назначением в соответствии с целевыми программами;
- имущество, переданное учредителем;
- субсидии из бюджета администрации города Белгорода;
- дары и пожертвования российских и иностранных юридических и физических лиц;
- иные источники, не запрещенные законодательством Российской Федерации.

ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода имеет круглую печать, содержащую его полное наименование на русском языке и штамп, содержащий полное наименование, адрес и телефон учреждения.

Орган управления ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода – главный врач поликлиники.

Основная деятельность организации – оказание первичной медико-санитарной помощи детскому населению от 0 до 18 лет. Численность обслуживаемого населения представлена в таблице 2.1

Таблица 2.1

Численность обслуживаемого населения ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

Категория	2013г	2014 г	2015 год	2015г в % к 2013г
1	2	3	4	5
Общая численность	10122	12340	12920	27
В том числе:	143	181	196	37
0-1 год				
1-3 года	1916	2224	2390	25
3-7 лет	3216	3415	3361	5
7-15 лет	4786	5550	5852	22
15-18 лет	961	970	1121	17

Таким образом, мы наблюдаем ежегодное увеличение численности обслуживаемого населения по всем возрастным категориям. Так, общая численность обслуживаемого населения увеличилась с 2013 года на 27%. Наибольшее количество обслуживаемого населения зафиксировано в возрастной категории с 7 до 15 лет и составляет 45,3% от всего населения. Наименьший показатель представлен в категории 0-1 год и составляет 37% от обслуживаемого населения.

Экономическая характеристика представлена также показателями доступности и качества медицинской помощи, которые мы отразили в таблице 2.2

Таблица 2.2

Показатели доступности и качества медицинской помощи ОГБУЗ
«Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода

Критерий	Единица измерения	2013 г	2014г	2015г	2015г в % к 2013г
1	2	3	4	5	6
Удовлетворенность населения медицинской помощью	% от числа опрошенных	54,0	57,0	68,0	26
Младенческая смертность	На 1000 родившихся живыми	1,9	2,2	2,1	10
Смертность детей 0-14 лет	На 100 тыс. населения соответствующего возраста	25,2	24,7	26,5	5
Удельный вес больных злокачественными новообразованиями, выявленных на ранних стадиях, в общем количестве впервые выявленных больных злокачественными новообразованиями.	Процент	77,8	80,4	81,9	5
Количество обоснованных жалоб, в том числе на отказ в оказании медицинской помощи, предоставляемой в рамках территориальной программы.	Единиц	5	6	4	20
Эффективность деятельности медицинской организации на основе оценки выполнения функции врачебной должности, показателей рационального и целевого использования коечного фонда	процент	92	94	97	5
Полнота охвата патронажем детей первого года жизни	процент	96,0	97,0	98,1	2

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6
Полнота охвата профилактическими осмотрами детей	процент	100,0	100,0	100,0	100
Удельный вес детей , снятых с диспансерного наблюдения по выздоровлению, в общем числе детей, состоящих под диспансерным наблюдением	процент	37,0	37,5	38,0	1
Удельный вес детей с улучшением состояния здоровья в общем числе детей, состоящих под диспансерным наблюдением	процент	39,2	39,7	41	4
Объём медицинской помощи, оказываемой в условиях дневных стационаров в расчете на одного жителя	Число пациенто-дней	0,55	0,5	0,4	27

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что показатели доступности и качества медицинской помощи ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода находятся на высоком уровне и, если рассматривать в динамике, повышаются с каждым годом. Наиболее высокие показатели (80-100%) отмечаются в таких критериях работы, как диспансеризация, профилактические осмотры и патронаж детей первого года жизни. Снизилась младенческая смертность и число обоснованных жалоб по отношению к 2013 году на 20% и 10% соответственно. Удовлетворенность населения медицинской помощью в 2015 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 26%.

За каждым участком закреплен врач-педиатр участковый и медицинская сестра участковая. Педиатрические участки формируются из расчета 800 детей в возрасте от 0 до 18 лет на один участок.

В ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода функционирует физиотерапевтический кабинет, в котором осуществляется

лечебная и реабилитационная помощь маленьким пациентам. Работает «Школа матерей», кабинет здорового ребёнка.

Во исполнение приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации № 597н от 19.08.2009 «Об организации деятельности центров здоровья по формированию здорового образа жизни у граждан Российской Федерации, включая сокращение потребления алкоголя и табака» и в целях реализации комплекса мер, направленных на формирование здорового образа жизни у граждан Российской Федерации 1 декабря 2010 года на базе ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4 города Белгорода» открылся Центр здоровья по формированию здорового образа жизни у детей и подростков. Его главная задача — обследовать маленьких пациентов, выявить отклонения и при необходимости акцентировать на патологиях внимание лечащих врачей и родителей. Здесь бесплатно принимают ребят не только из города, но и районов области. За смену медики смогут принять 25 человек. Это дети от 6 до 17 лет.

Оснащение Центра здоровья для детей создает оптимальные условия для проведения комплексных оздоровительно-восстановительных мероприятий на основе:

- оценки функциональных и адаптивных резервов детского организма;
- динамического наблюдения за группами риска развития неинфекционных заболеваний;
- прогноза состояния здоровья, консультирования по сохранению и укреплению здоровья, включая рекомендации по коррекции питания, двигательной активности, занятиям физкультурой и спортом, режиму сна, условиям быта, труда (учебы) и отдыха;
- разработки индивидуальных рекомендаций по сохранению здоровья; организации мониторинга показателей в области профилактики неинфекционных заболеваний и формирования здорового образа жизни.

Во исполнение приказа Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации № 597н от 19.08.2009 «Об организации деятельности центров здоровья по формированию здорового образа жизни у граждан Российской Федерации, включая сокращение потребления алкоголя и табака» и в целях реализации комплекса мер, направленных на формирование здорового образа жизни у граждан Российской Федерации 1 декабря 2010 года на базе ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4 города Белгорода» открылся Центр здоровья по формированию здорового образа жизни у детей и подростков. Его главная задача — обследовать маленьких пациентов, выявить отклонения и при необходимости акцентировать на патологиях внимание лечащих врачей и родителей. Здесь бесплатно принимают ребят не только из города, но и районов области. За смену медики смогут принять 25 человек. Это дети от 6 до 17 лет.

Оснащение Центра здоровья для детей создает оптимальные условия для проведения комплексных оздоровительно-восстановительных мероприятий на основе:

- оценки функциональных и адаптивных резервов детского организма;
- динамического наблюдения за группами риска развития неинфекционных заболеваний;
- прогноза состояния здоровья, консультирования по сохранению и укреплению здоровья, включая рекомендации по коррекции питания, двигательной активности, занятиям физкультурой и спортом, режиму сна, условиям быта, труда (учебы) и отдыха;
- разработки индивидуальных рекомендаций по сохранению здоровья; организации мониторинга показателей в области профилактики неинфекционных заболеваний и формирования здорового образа жизни.

Использование рабочего времени в организации находит свое отражение в Правилах внутреннего трудового распорядка ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4 города Белгорода». Для работников устанавливается 5-ти дневная рабочая неделя. Выходные дни – суббота, воскресенье. Время начала ежедневной работы устанавливается с 7.00 часов, время окончания работы в 17.00 часов. Перерыв для отдыха и питания устанавливается продолжительностью один час с 13.00 часов до 14.00 часов. Перерыв не включается в рабочее время и может быть использован работниками по своему усмотрению. На это время работники имеют право отлучаться с места работы. Плановая нагрузка на одного врача составляет 20 человек в день. Работа врача и медицинской сестры по обслуживанию пациентов отражается ежедневно в дневниках (учетно-отчетная форма №039/у).

В своей работе ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода руководствуется действующим законодательством РФ, Трудовым Кодексом Российской Федерации, Уставом организации, локально-нормативными актами, приказами главного врача.

Организационная структура, штатная численность и штатное расписание утверждаются главным врачом ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

Работники назначаются на должность и освобождаются от должности главным врачом ОГБУЗ «Городская детская поликлиника »№4 города Белгорода.

Далее нами будет рассмотрена организационная структура управления медицинским учреждением. ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода линейно-функциональная структура управления (привлечение более компетентных руководителей, персональная ответственность исполнителей). Она представляет собой принцип

построения управленческого процесса по функциональным подсистемам организации.

Главный врач организует работу и эффективное взаимодействие отделений и структурных подразделений. Решает все вопросы в пределах своей компетенции и делегирует полномочия по выполнению функций заместителям по направлениям.

Имеющуюся в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода организационную структуру можно обозначить как организационную структуру, в которой присутствует делегирование полномочий. Организация разделена на отделения, каждое из которых имеет свою чётко определённую конкретную задачу и обязанности.

Заведующая поликлиникой подчиняется главному врачу ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода и заместителю главного врача по поликлинической работе.

Главному врачу поликлиники ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода подчиняется непосредственно весь персонал.

Заведующим отделениями подчиняются старшие медицинские сестры отделений и врачи отделений.

Старшей медицинской сестре поликлиники подчиняются старшие медицинские сестры отделений, средний медицинский персонал, административно – хозяйственная служба (сестра-хозяйка, операторы ЭВМ, регистраторы, санитарки, гардеробщики и дворники).

Старшим медицинским сестрам отделений подчиняются медицинские сестры отделений и административно – хозяйственная служба.

Все структурные подразделения работают слаженно, взаимодополняемы. Функциональные отношения между подразделениями регулируются внутренними документами предприятия – стандартами, регламентами, положениями, а также внутренними документами структурных подразделений – положениями о структурных подразделениях,

должностными инструкциями работников организации. Общая численность персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода на 1 января 2016 года составляет 104 человека.

Экономический анализ деятельности ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода проведем по следующим направлениям: использование основных фондов, эффективность использования медицинского оборудования, использование медицинского и прочего персонала.

Проведем анализ использования основных фондов ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

Таблица 2.3

Основные фонды ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода за 2013-2015 года (тыс.руб)

Основные фонды	2013 год	2014 год	2015 год	2015г в % к 2013г
1	2	3	4	5
Активная часть	834,16	916,13	1023,71	22
Пассивная часть	2058,13	3421,45	4120	101
Прочие основные фонды	251	284,01	313,47	25
Всего	3143,29	4621,59	5457,18	74

Активная часть – это медицинская техника, приборы, аппаратура, инструментарий специального назначения, от которых в значительной степени зависит качество медицинской помощи.

Пассивная часть – здания и сооружения, коммуникации.

Прочие основные фонды – мягкий инвентарь, хозяйственный инвентарь и прочее.

Для анализа использования основных фондов ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода рассчитаем следующие основные показатели.

Фондовооруженность

Труда

стоимость основных фондов

$$\text{Персонала} = \frac{\text{среднегодовая численность работающих}}{\text{Персонала}} \quad (2.1)$$

Характеризует степень оснащенности труда производственными основными фондами. Этот показатель составил 50,6 , 46,2 и 31,1 тыс. руб. в 2015, 2014 и 2013 годах соответственно. Рост фондовооруженности труда персонала говорит о повышении производительности труда, ускорении социально-экономического развития организации.

$$\text{Персонала} = \frac{\text{Фондовооруженность медицинского стоимостью активной части основных фондов}}{\text{среднегодовая численность медперсонала}} \quad (2.2)$$

Этот показатель равен 12,3 , 11,4 и 10,3 тыс.руб в 2015, 2014 и 2013 годах соответственно.

Эффективность применения основных средств характеризует показатель фондоотдачи.

$$\text{Фондоотдача} = \frac{\text{Стоимость основных фондов *1000}}{\text{число обратившихся}} \quad (2.3)$$

Чтобы рассчитать фондоотдачу по поликлинике, необходимо знать количество обратившихся в медицинское учреждение. Учитывая то, что ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода каждый месяц выполняет план посещений в размере 8000 (в год соответственно 96000), фондоотдача будет равна 41,4; 46,7 и 54,9 (тыс.руб) в 2013, 2014 и 2015 годах соответственно.

Динамическое повышение коэффициента фондоотдачи говорит о повышении эффективности использования основных средств организации.

Учитывая высокую стоимость медицинской аппаратуры, особенно импортной, возникла необходимость экономического анализа ее использования. Проанализируем обеспеченность медицинским

оборудованием ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, представленным в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Обеспечение медицинским оборудованием ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода за 2013-2015 годы.

Наименование	Обеспеченность в 2013г, %	Обеспеченность в 2014г, %	Обеспеченность в 2015г, %	2015г в % к 2013г	Износ,% на 2015г
Физиотерапевтическое оборудование	83	92	100	17	40
Диагностическое	73	81	100	27	30
Лабораторное	80	90	100	20	20

Очевидно, что обеспеченность ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода физиотерапевтическим оборудованием (УВЧ, СВЧ-токи, ингаляторы, электрофорез, лазер, УФО) на 2015 составляет 100% и увеличилась по отношению к 2013 году на 17%. Это говорит о том, что обеспечение физиотерапевтической помощью выполняется в полном объеме. Обеспеченность диагностическим оборудованием (аппарат рентгенологического исследования, аппарат ультразвуковой диагностики, ЭХО, ЭЭГ, РЭГ) так же 100% (увеличение в динамике на 30%). Лабораторное исследование выполняется в размере 100%.

Для анализа эффективности использования медицинских кадров ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода проведем расчет по следующим показателям.

Число медицинских работников поликлиники на 1000 чел. прикрепленного населения = число медперсонала * 1000 / средняя численность прикрепленного населения.

Показатели численности врачей и среднего медицинского персонала на = число медперсонала / среднегодовое число средних медработников.

Для расчетов воспользуемся данными таблицы 2.5

Таблица 2.5

Численность персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, прикрепленного населения и жителей города Белгорода за 2013-2015 годы

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2015г в % к 2013г
Общая численность прикрепленного населения	10122	12340	12920	1,28
Количество врачей	27	26	30	1,11
Количество медицинских сестер	58	54	58	0

В результате проведенных расчетов, имеем следующие результаты, представленные нами в таблице 2.6

Таблица 2.6

Анализ эффективности использования медицинских кадров ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода за 2013-2015 годы

Показатель	2013 год	2014 год	2015 год	2015г в % к 2013г
Показатель соотношения численности врачей и средних медработников	1:2,15	1:2,07	1:1,93	-10,2
Число медицинских работников поликлиники на 1000 человек прикрепленного населения	8,3	7,7	6,8	-18,1

Данные таблицы дают представление о том, что показатель соотношения численности врачей и средних медработников практически не изменился и в среднем равен 1:1,93. Он является косвенной оценкой оптимального распределения должностных обязанностей между врачебным и средним медицинским персоналом. Показатель числа медицинских работников поликлиники на 1000 человек прикрепленного населения сократился в динамике на -18,1%. Это свидетельствует о дефиците

медицинского персонала организации и необходимости привлечения сотрудников.

Рассмотрим динамику численности персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. Структура персонала и динамика представлена следующими показателями: руководители, врачи, средний медицинский персонал, прочий медицинский персонал и представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Структура персонала по численности за 2013 - 2015 годы

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Персонал, всего в том числе:	102	98	109	7
Руководители	7	7	7	-
Врачи	27	26	30	11,1
Средний медицинский персонал	58	54	58	0
Младший медицинский персонал	10	11	14	40

Анализ таблицы показывает, что в учреждении за последние 3 года произошли незначительные изменения в структуре персонала. Наибольший удельный вес составляет средний медицинский персонал (53%) и врачи (28%), наименьшая доля – руководители (6,4%), доля младшего медицинского персонала составляет 13%. Общее увеличение числа сотрудников (7%), произошло увеличение среди врачей (11,1%) и младшего медицинского персонала (40%). Если мы обратимся к штатному расписанию на 2016 год, то увидим, что штат сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода укомплектован на 89,3%. Вакантные ставки совмещают сотрудники, имеющие соответствующую должности специализацию.

В 2015 году наблюдается максимальное количество работников. Причем наибольшее увеличение численности наблюдается в категории младший медицинский персонал. Это связано с тем, что в данной категории отмечается наибольшая текучесть кадров в связи с недостаточным материальным мотивированием труда вследствие низкой квалификации труда.

Таким образом, мы ознакомились с организационно-экономической характеристикой ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, изучили организационную структуру организации. Учитывая то, что организация является некоммерческой структурой и не преследует в своей деятельности получение прибыли, мы оценили в динамике за 3 года численность обслуживаемого населения по возрастам (увеличение обслуживаемого населения на 10,6%), рассмотрели показатели доступности и качества медицинской помощи, изучили структуру персонала и выявили текучесть кадров в группе младшего медицинского персонала, а также нехватку среднего медицинского персонала. Провели анализ основных фондов организации, эффективность использования медицинского персонала организации, оснащенность медицинским оборудованием.

2.2 Анализ системы управления персоналом и использования трудового потенциала в организации

Кадровая политика в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода представлена отделом кадров ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода, состоящей из двух специалистов, возглавляет отдел кадров начальник и непосредственно в осуществлении своей деятельности все сотрудники отдела кадров подчиняются главному врачу поликлиники (рис.2.).



Рис.2. – Структура отдела кадров ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода

Функциями отдела кадров являются:

- оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством;
- учет личного состава;
- регистрация, хранение, заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам;
- ведение и хранение личных дел сотрудников, подготовка к сдаче и сдача в архив;
- составление графика отпусков и контроль над его исполнением;
- оформление и регистрация больничных листов;
- учет материалов по поощрениям и награждениям (грамоты, благодарности);
- подготовка документов по оформлению пенсий работникам;
- издание приказов по работникам (прием, увольнение, перевод работников, установление надбавок и доплат, поощрения и наказания и др.);
- издание отпускных приказов;
- оформление командировок и издание приказов по командировкам;
- подготовка документов для представления их в орган социального обеспечения для назначения пенсий;
- составление различных видов отчетов по сотрудникам;
- подготовка и участие в проведении аттестации сотрудников;
- ведение электронной базы по работникам;

- работа с учетом бланков документов государственного образца.

Должностные обязанности, права и ответственность начальника отдела кадров и специалистов по кадрам определяют должностные инструкции (см. приложение 5).

Кадровая политика ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода включает в себя:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава;
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на рабочем месте, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование трудовой карьеры);
- межличностные отношения между работниками;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение организации рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

Основной целью кадровой политики является своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимой численности.

В выполнение функций по управлению персоналом максимально вовлечены руководители структурных подразделений ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, а именно заведующие отделениями и старшие медицинские сестры. Решения в области управления персоналом – о приеме и увольнении, назначении на новую должность,

направлении на профессиональное обучение, повышение квалификации – принимаются так же руководителями структурных подразделений и направляются на утверждение главному врачу. Отдел кадров осуществляет методическую помощь, проводит консультации по вопросам управления персоналом, совместно с руководителями структурных подразделений решает общие вопросы управления.

В управлении персоналом учреждения ОГБУЗ «Детская городская поликлиника № 4 г. Белгорода» применяются следующие группы методов:

– Административно - организационные методы управления:

Регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностными инструкциями.

Использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

– Экономические методы управления:

Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

– Социально-психологические методы управления:

Развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Ниже рассмотрим основные показатели движения рабочей силы.

Коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр). Рассчитывается по формуле:

$$K_{np} = \frac{\text{Количество принятого на работу персонала}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.4)$$

$$K_{np2013} = 6/102 = 0,05\%;$$

$$K_{np2014} = 2/98 = 0,02\%;$$

$$K_{np2015} = 14/109 = 0,14\%.$$

Таким образом, мы видим, что за 2013 и 2015 коэффициент оборота по приему изменился и варьируется от 0,05 до 0,14.

Коэффициент оборота по выбытию (Кв). Рассчитывается по формуле:

$$K_v = \frac{\text{Количество уволившихся работников}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.5)$$

$$K_{v2013} = 2/102 = 0,02\%;$$

$$K_{v2014} = 6/98 = 0,06\%;$$

$$K_{v2015} = 3/109 = 0,03\%.$$

Таким образом, коэффициент выбытия также относительно низкий в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода, в 2013 году он составил 0,02%, в 2014 году на 0,06% , а в 2015 на 0,03 меньше, чем в 2014 году.

Коэффициент текучести кадров (Кт). Рассчитывается по формуле:

$$K_t = \frac{\text{Количество уволившихся работников пожеланию и за нарушение дисциплины}}{\text{Среднесписочная численность персонала}}; \quad (2.6)$$

$$K_{t2013} = 2/102 = 0,02\%;$$

$$K_{t2014} = 6/98 = 0,06\%;$$

$$K_{t2015} = 3/109 = 0,03\%$$

Таким образом, мы можем видеть, что в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода относительно маленький коэффициент текучести кадров. И составляет меньше 1 %, что говорит о постоянном

составе персонала в организации.

Далее рассчитаем коэффициент абсентеизма. Рассчитывается по формуле:

$$K_{п.с.} = \frac{\text{число.дней.невыходов.на.работу}}{\text{общее.число.рабочих.дней.за.год}} \quad (2.7)$$

$$K_{абс2013} = 64/248 = 0,26\%;$$

$$K_{абс2014} = 56 / 249 = 0,22\%;$$

$$K_{абс2015} = 61/247 = 0,25\%.$$

Таким образом, коэффициент абсентеизма в 2015 составил 0.25%, в 2014 составил 0, 22%, а в 2015 составил 0, 26, что меньше, чем в 2013 году на 0, 01%.

Проанализируем основные кадровые процессы в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода за последние 3 года, представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ основных кадровых процессов в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

№	Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015г в % к 2013г
1	2	3	4	5	6
1	Среднесписочное число работников (человек)	102	98	109	7
2	Принято всего (человек)	6	2	14	133
3	Выбыло всего (человек)	2	6	3	50
4	В том числе: - по сокращению штатов	-	-	-	-
5	- по собственному желанию	2	6	3	50
7	- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-
8	Количество рабочих дней	248	249	247	-0,4
9	Общее количество пропущенных персоналом рабочих дней	104	106	109	4,6
10	В том числе по болезни	64	56	61	0,9
11	Коэффициент оборота по приёму,	0,05	0,02	0,14	72
12	Коэффициент оборота по выбытию,	0,02	0,06	0,03	-50
13	Коэффициент текучести кадров	0,02	0,04	0,01	50
14	Коэффициент абсентеизма	0,165	0,165	0,166	0,6
15	В том числе по болезни	0,004	0,004	0,004	100

Согласно данным таблицы можно говорить о том, что кадровая политика, проводимая в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, стабильная, так как нет особых скачков в показателях. Коэффициент оборота по приему выше коэффициента по выбытию в 4 раза. Штат сотрудников в 2015 году увеличился на 4,8% относительно 2013 года. Сотрудники выбывали исключительно по собственному желанию, без нарушений трудовой дисциплины и сокращения штатов. Это говорит о том, что дисциплине уделяется большое внимание.

Текущая текучесть кадров снизилась на 50% относительно 2013 года. Коэффициент абсентеизма в среднем равен 0,166%. Он складывается в основном из пропусков в связи с ежегодными очередными и дополнительными отпусками сотрудников. Коэффициент абсентеизма по болезни постоянен в динамике и составляет 0,004.

Одним из важных показателей, характеризующих возможности учреждения, является возраст персонала, который представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала по возрасту в 2015 году

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество	% по группе руководителей	Количество	% по группе специалистов	Количество	% по группе рабочих
До 20	-	-	-	-	-	-
20-30			7	12,1		
30-40	1	14,2	13	22,4	3	21,4
40-50	3	42,9	16	27,6	4	28,6
50-60	3	42,9	17	29,3	5	35,7
Свыше 60			5	8,6	2	14,3

Из таблицы мы видим, что персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода представлен в основном сотрудниками, возраст которых варьируется от до 30 до 60 лет. Половина руководителей находятся в возрастной категории 50-60 лет. Следовательно, в скором

времени они выйдут на пенсию и их места станут вакантными. Необходимо будет искать сотрудников на эти места посредством продвижения их группы перспективных специалистов, или привлечения кандидатов «со стороны».

В группе специалистов 8,6% работающих в возрасте старше 60 лет. Это говорит о том, что данные специалисты могут покинуть места работы в любое время в силу различных обстоятельств, например, по состоянию здоровья. И так же возникнет необходимость привлечения новых сотрудников.

Достаточно высокий процент составляют специалисты 50-60 лет. Это потенциальные кандидаты, которым предстоит выход на пенсию. Результат – освобождающиеся рабочие места – наем новых сотрудников.

ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода предпочитает проводить набор в основном внутри своего учреждения. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат в коллективе и усиливает привязанность работников к учреждению.

Группа рабочих является наиболее экономически активной. В основном возраст сотрудников варьируется от 30 до 50 лет.

Еще одним важным показателем в системе управления персоналом является половая принадлежность. Рассмотрим структуру персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода по полу, которая представлена в таблицу 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала по полу в 2015 году

Группы работников по полу	Мужчины		Женщины	
	Количество	% по группе	Количество	% по группе
	3	3,8	76	96,2

Анализируя данные таблицы 2.10, можно отметить, что подавляющее большинство (96,2%) сотрудников, работающих в ОГБУЗ «Городская детская

поликлиника №4» города Белгорода, женщины. Это создает характерный психологический климат с ярким доминированием эмоциональности во взаимоотношениях. Женщина лучше мужчины контролирует свои и чужие ошибки; она, как правило, лучше формулирует свои мысли и выражает идеи. Замечено, что она меньше, чем мужчины реагирует на ухаживания и сексуальные притязания в деловых отношениях. Она чётко различает дело и развлечения.

Один из главных подводных камней на пути развития карьеры женщины – нехватка глобального, обзорного взгляда на проблему, более развитый консерватизм, тенденция погрязать в мелочах и эмоциях, вязнуть в системе человеческих отношений. Эти тонкости могут сыграть злую шутку с деловой женщиной. Поэтому всегда желателен совет мужчины. В ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода в роли такого «советника» выступает главный врач ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

Ниже проанализируем распределение персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода по трудовому стажу в 2015 году, которые нами представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Распределение персонала по трудовому стажу в 2015 году

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество	% по группе руководителей	Количество	% по группе специалистов	Количество	% по группе рабочих
До 5			7	12,1	3	21,4
5-10	1	14,3	13	22,4	1	7,1
10-15	1	14,3	12	20,7	2	14,4
15-20	2	28,6	10	17,2	1	7,1
Свыше 20	3	42,8	12	20,7	7	50
Свыше 30			4	6,9		

Анализ данных позволяет сделать следующий вывод: руководители и специалисты имеют достаточно большой опыт работы (5 – 30 лет), что говорит об удовлетворенности сотрудников своей работой, достаточной их мотивации и заинтересованности. Группа специалистов, составляющая 12,1% (то есть имеющие стаж работы до 5 лет), являются молодыми специалистами. В ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода развита поддержка молодых специалистов посредством наставничества, что является наиболее эффективным методом адаптации персонала. Наставником назначается опытный сотрудник, имеющий большой опыт работы, хорошие показатели деятельности и проявляющий организаторские и управленческие способности. Как правило, это сотрудник с опытом работы более 10 лет, владеющий всеми профессиональными навыками, тактикой поведения в различных ситуациях.

Процент таких сотрудников в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода составляет 78%. Наставник на личном примере показывает сотруднику, как что нужно делать, сотрудник наблюдает и имеет возможность напрямую общаться с наставником, получать всю необходимую ему информацию, восполнять пробелы в понимании профессиональной деятельности. В дальнейшем сотрудник сам выполняет свои обязанности, а наставник курирует процесс и результат.

Самое главное требование к наставнику – это доскональное знание предмета обучения, содержания обязанностей, нормативов относительно этой деятельности, другим словом – профессиональная компетентность.

В результате регулярных контактов наставника с новым работником можно сделать вывод об эффективной адаптации по таким показателям, как отсутствие напряжения, страха, которые раньше вызывала работа, инициативность сотрудника, заинтересованность его в повышении квалификации, установление дружеских связей с коллегами по работе. Это поможет снизить текучесть кадров, повысить производительность труда,

культуру управления, согласовать работу всех подразделений, сократить потери рабочего времени, повысить культуру производства, уровень трудовой дисциплины.

Преобладающая часть сотрудников с опытом работы более 10 лет говорит об опытности и стабильности персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

В группе рабочих, наоборот, количество сотрудников, имеющих опыт работы до 5 лет, составляет 21,4%. Это говорит о высокой текучести кадров в данной категории работников вследствие недостаточной мотивации, в частности из-за низкой заработной платы и бесперспективности карьерного роста. Низкая оплата труда, в свою очередь, связана с деятельностью, не требующей специальной подготовки и квалификации (санитарки, гардеробщик, медицинский регистратор).

Персонал в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода отбирают по определенным критериям, в том числе и по образованию. Рассмотрим распределение персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода по образованию в 2015 году.

Таблица 2.12

Распределение персонала по образованию в 2015 году

Группы работников по образованию	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Количество	% по группе руководителей	Количество	% по группе специалистов	% по группе руководителей	% по группе рабочих
Среднее						
Среднее специальное			38	65,5	14	100
Незаконченное высшее						
Высшее	7	100	20	34,5		
Ученая степень						
Качество персонала	1		1		1	

Качество персонала мы рассчитали по формуле:

$$\text{Качество Персонала} = \frac{\text{Количество работников с соответствующим должности образованием}}{\text{Количество работников в группе}} \quad (2.8)$$

Для наглядности представим данные таблицы графически (рис.2.7)

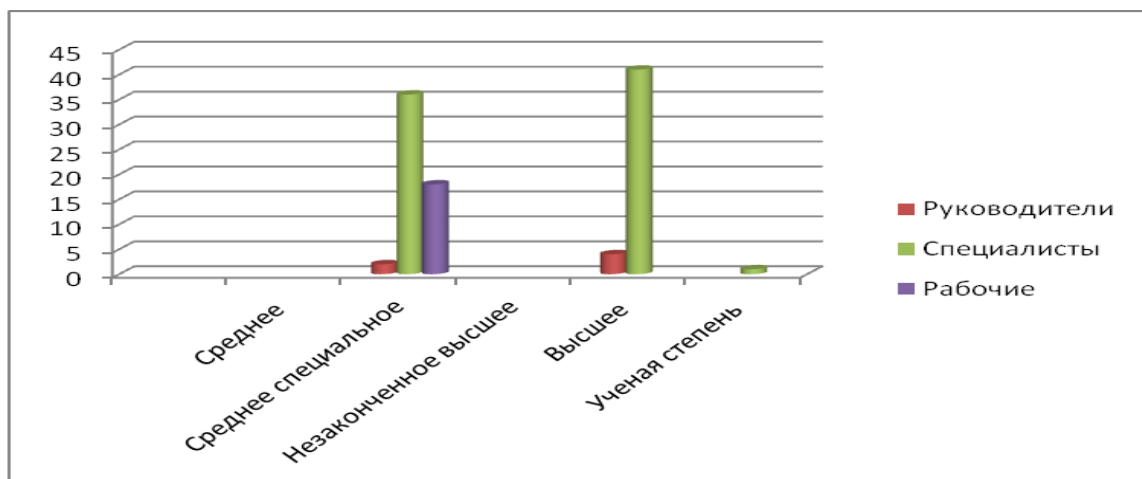


Рис.3 – Распределение персонала по образованию

Анализ данных показывает, что качество персонала в группе руководителей = 0,7. Так как в группу специалистов входят и врачи, и средний медицинский персонал, уровень образования сотрудников соответствует занимаемым должностям. Даже некоторые медицинские сестры имеют высшее образование, что позволяет им потенциально претендовать на повышение в должности. Соответственно, в данной группе качество персонала = 1.

В группе рабочих качество персонала = 1, так как должности сотрудников не требуют специальных навыков и знаний.

Сотрудники ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода каждые 5 лет проходят курсы повышения квалификации на базе Института последипломного образования средних медицинских и фармацевтических работников НИУ «БелГУ» (медицинские сестры, фельдшеры). Врачи обучаются на выездных курсах на базе Московского, Курского и Воронежского медицинских университетов.

Основным методом стимулирования труда персонала является заработная плата. Заработная плата – это вознаграждение, которое организация выплачивает работникам за их труд пропорционально его количеству и квалификации работника. В ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода используется повременная система оплаты труда и начисляется в соответствии с количеством отработанного времени и должностным окладом. Выплачивается два раза в месяц.

Проанализируем средний размер заработной платы сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода за последние три года.

Таблица 2.13

Средний размер заработной платы (руб.)

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015г в % к 2013г
Руководители	15053	18361	21739	44,4
Врачи	13800	14320	19409	28,9
Средний медицинский персонал	7630	8400	9679	21,2
Младший медицинский персонал	5460	5560	5560	1,8

Как мы видим, уровень средней заработной платы сотрудников с каждым годом увеличивается в каждой категории работников. Этот показатель составляет примерно 4% в год и распространяется только на должностной оклад сотрудника. Доплаты производятся посредством федеральных государственных программ. Так, например, заработная плата врачей-специалистов детских поликлиник также увеличивается за счет реализации программы родовых сертификатов. С 2007 года детские поликлиники, осуществляющие диспансерное наблюдение за ребенком в первый год его жизни, получают из федерального бюджета 1 000 руб. за каждого ребенка. Эти средства полностью направляются на оплату труда

медицинских работников учреждений здравоохранения, за исключением участковых педиатров, врачей общей практики и их медицинских сестер.

С 1 января 2006 года врачам-педиатрам участковым производятся дополнительные денежные выплаты в размере 10 тыс. руб., а медицинским сестрам, работающими с данными специалистами, – 5 тысяч рублей. Выплаты производятся за дополнительную медицинскую помощь в рамках программы государственных гарантий на основании дополнительных соглашений к трудовому договору, заключенных между медицинскими работниками и руководителями муниципальных и государственных учреждений здравоохранения.

К другим видам материального, но не денежного стимулирования работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода можно отнести социальное стимулирование, включающее в себя:

- отчисления в пенсионный фонд за счет работодателя;
- оплата листков нетрудоспособности;
- пособия по беременности и родам;
- покрытие расходов на обучение, повышение квалификации.

Проанализировав систему управления персоналом и использование трудового потенциала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, мы пришли к выводу, что коллектив состоит на 96,07% из женщин, что откладывает свой отпечаток на работу и взаимоотношения сотрудников. Все сотрудники имеют соответствующее образование для выполнения должностных обязанностей.

Коллектив состоит из опытных работников со стажем 5-30 лет. Возраст самих работников варьируется от 20 до 67 лет. Кадровая политика, проводимая в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, стабильная, текучесть кадров практически отсутствует.

Рассмотрели процесс отбора персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода и процесс принятия окончательного

решения. Благодаря этим данным мы получили общую картину о положении дел в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

2.3 Оценка состояния корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

Для оценки корпоративной культуры в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, мы использовали социологические методы (интервьюирование, тестирование), «полевые» методы изучения ситуации путем реального погружения, изучили действующую нормативно-методическую документацию, процедуру работы с персоналом, ознакомились со сложившимися в организации правилами, традициями, церемониями и ритуалами.

Выборка опрашиваемых составила 70 человек или 67% от общего числа сотрудников.

Для начала мы определили стиль руководства в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. Мы воспользовались опросником. Результаты определились следующим образом и представлены в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Стиль руководства в трудовом коллективе

Стиль	Количество человек	% от числа опрошенных
Авторитарный	42	53,2
Демократический	13	16,5
Либеральный	24	30,3

Анализируя таблицу, видим, что большинство сотрудников (53,2%) ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода считают стиль руководства в организации авторитарным, то есть явно выражена централизация власти, строгая служебная иерархия, тотальный контроль над сотрудниками. Несомненно, этот стиль отрицательно влияет на

морально-психологический климат в коллективе, ведет к снижению инициативы и личной ответственности сотрудников.

Оценим удовлетворенность сотрудников условиями труда. Условия труда характеризуются физическими (температура воздуха, шум, вибрация и др.), химическими (токсические вещества, пыль), биологическими (инерция) факторами. Для оценки мы воспользовались тестом, предложенным Л.А.Верещагиной «Удовлетворенность работой» (приложение 4)

Таблица 2.15

Удовлетворенность условиями труда

Показатель	Количество человек	% от числа опрошенных
Вполне удовлетворен	13	16,5
Удовлетворен	58	73,4
Не вполне удовлетворен	8	10,1
Не удовлетворен	-	
Крайне не удовлетворен	-	

При анализе таблицы мы видим, что большинство (73,4%) сотрудников удовлетворены условиями труда. Это создает благоприятный микроклимат в учреждении и является положительной нематериальной мотивацией персонала.

Большое значение для создания благоприятных условий труда имеет цветовая гамма окраски помещения и средства труда. Цвет может оказывать на работника как положительное (лечебное), так и отрицательное воздействие, вызывающее угнетение психофизиологических функций. В ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода преобладает желтый цвет, что обеспечивает укрепление нервной системы, улучшение работы внутренних органов.

Улучшение качества работы сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода невозможно без усиления трудовой мотивации, без обеспечения достойной оплаты их труда. Несоответствие

заработка объему выполняемой работы (это отметили 65% опрошенных сотрудников), большая разница в оплате у разных категорий работников (25%) являются главными факторами неудовлетворенности оплатой труда.

Удовлетворенность сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода заработной платой представлена в виде гистограммы (рисунке 4).



Рис.4- Удовлетворенность заработной платой.

Как мы видим, средняя удовлетворенность заработной платой наблюдается у большей части сотрудников – 57,1%, 37,2% считают свою заработную плату низкой, а 5,7% сотрудников достаточно высокой. Низкая заработная плата связана с низкими должностными окладами и бюджетным финансированием. Этот факт может отрицательно повлиять на мотивацию персонала и степень удовлетворенности трудом.

Оценим удовлетворенность персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода служебным продвижением и карьерным ростом.

Таблица 2.16

Удовлетворенность служебным продвижением

Показатель	Количество человек	% от числа опрошенных
1	2	3
Вполне удовлетворен	-	-
Удовлетворен	15	19
Не вполне удовлетворен	11	13,9
Не удовлетворен	53	67,1
Крайне не удовлетворен	-	-

Анализ данных показывает, 67,1% сотрудников не удовлетворены служебным продвижением, то есть «сделать карьеру» в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода сотрудникам не удается. Перспектив больше у врача - можно много и старательно работать и совмещать это с частной практикой, подниматься вверх по административной лестнице или продвигаться по научной. Но при этом от врача требуются колоссальные эмоциональные, моральные и физические усилия, чтобы не сдаться. Главное качественно работать, повышать свой профессиональный уровень, с интересом относиться к проблемам пациентов.

Медицинским сестрам сложнее. При всех усилиях и стараниях в организации медицинская сестра максимум может подняться на одну ступень и стать старшей медицинской сестрой.

Тем не менее, оценка удовлетворенности медицинских работников различными сторонами своего труда показывает, что отношения с коллегами, руководством, пациентами, а также режим рабочего времени намного больше устраивают медицинских работников, чем стороны непосредственной трудовой деятельности на рабочем месте (размер заработка, объемы выполняемой работы, организация труда). Промежуточное положение занимает удовлетворенность содержанием (сложностью) труда и условиями повышения квалификации. В отношении последнего наиболее ущемленными себя чувствует младший медицинский персонал.

Фактическая продолжительность рабочего времени по основному месту работы в неделю составляет в среднем 40 часов. При этом 15% медицинских работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода имеют занятость вне основного места работы, а продолжительность соответствующего рабочего времени в среднем превышает 18 часов в неделю.

Для получения наиболее полной и объективной информации о корпоративной культуре в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода проводилось анкетирование, которым были охвачены сотрудники всех уровней организации: от руководителей до рабочих. Выборка опрашиваемых составила около 70 человек, то есть 67% от общего числа сотрудников.

Каждой группе опрашиваемого персонала были предложены анкеты, содержащие структурированные вопросы, отражающие основные характеристики корпоративной культуры (приложение 3).

В результате проведенного исследования было выявлено, что уровень корпоративной культуры в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода достаточно высокий (193 балла). Следовательно, менеджмент организации развит настолько, что удовлетворяет практически требованиям и ожиданиям персонала. Опрошенные сотрудники заявили, что корпоративная культура является очень важным компонентом в деятельности организации. Но под корпоративной культурой они понимают лишь её поверхностный уровень: традиции и обряды, символику предприятия.

Чтобы принять правильные меры по улучшению корпоративной культуры нужно более подробно проанализировать ответы работников. Это позволит выявить показатели, по которым сотрудники определили тот или иной уровень корпоративной культуры. Вопросы теста можно разделить на четыре группы. Таким образом, мы проведем анализ показателей четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Показатели будут свидетельствовать о различном состоянии коллектива исследуемой организации: великолепном, мажорном, заметном унынии или упадочном.

Таблица 2.17

Среднее значение уровня корпоративной культуры в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

	Руководители	Специалисты	Рабочие
Работа	8,3	6,9	5,9
Коммуникации	6,8	8,3	6,1
Управление	8,8	8,1	7,3
Мотивация и мораль	7,3	6,3	6,2

Проанализировав полученные данные, мы пришли к выводу, что показатели по секциям свидетельствуют о состоянии в коллективе как мажорном, то есть это активность и постоянная готовность к действию. Отметим, что система коммуникаций в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода достаточно развита: подчиненные могут непосредственно общаться со своим руководителем, получают инструкции, в организации регулярно проводятся собрания, на которых сотрудники узнают о новых приказах, распоряжениях, задают интересующие их вопросы. По мнению сотрудников, работа интересная, соответствует их специализации, взаимоотношения между сотрудниками развиты достаточно.

Мы провели также анализ таких элементов, как внешний вид сотрудников, взаимодействие с маленькими пациентами и их родителями, характер телефонного общения, пунктуальность, существующие слухи в организации, приходят ли сотрудники на работу вовремя или постоянно опаздывают и так далее.

Обработав информацию, полученную в результате нашего исследования, мы получили конкретное представление о существующей в организации корпоративной культуре.

Дополнит представление о корпоративной культуре ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода такой факт, как воспитательные меры, применяемые к сотрудникам. Они представляют собой поощрения и наказания. Поощрения необходимы персоналу для

мотивирования к работе, способствуют улучшению качества работы, а наказания для пресечения дисциплинарных нарушений.

Поощрения, имеющие место в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода:

- благодарности, почётные грамоты;
- денежные вознаграждения;
- благодарности с занесением в трудовую книжку.

Грамоты и благодарности объявляются:

- за добросовестный многолетний труд;
- к юбилейным дням рождения;
- в честь празднования дня медицинского работника.

Наказания представляют собой:

- предупреждение;
- выговор;
- строгий выговор (с занесением в личное дело).

Наказания происходят при следующих обстоятельствах:

- за опоздания (систематические);
- за самовольное оставление рабочего места;
- за халатность на рабочем месте;
- грубое общение с коллегами и пациентами.

Корпоративный стиль, как компонент корпоративной культуры, включающий в себя логотип, слоган и дресс-код в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода представлен последним. Все сотрудники на работе надевают белые халаты. Белые халаты – это часть имиджа медицинских учреждений. И это отличает представителей этой профессии от других. Определенных требований к медицинской одежде нет, будь то халат или костюм. Естественно, одежда должна быть чистой и, если это халат, длина до колена или немного выше. Обязательно наличие бейджа. Таким образом, внешний облик сотрудников является одним из показателей

общего состояния дел в организации и играет важную роль в формировании ее имиджа в глазах пациентов.

Корпоративная культура ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода складывалась в течение 40 лет и неоднократно претерпевала изменения. На основании опроса сотрудников можно говорить о том, что она включает в себя миссию, моральные нормы и ценности, сложившиеся нормы поведения, устоявшиеся ритуалы и традиции и сводится к корпоративно-социальной ответственности поликлиники перед своими пациентами, сотрудниками и обществом в целом. Успех деятельности ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода складывается из усилий всех сотрудников, направленных на достижение общих целей поликлиники.

К основным компонентам корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода относятся:

- философия,
- доминирующие ценности,
- организационные нормы поведения,
- психологический климат учреждения здравоохранения.

Особого внимания заслуживает система мотивации и стимулирования труда работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. Компенсационный пакет включает в себя следующие элементы:

- базовую заработную плату;
- социальные выплаты и льготы за счет средств организации;
- поощрения(материальная выплата к грамотам, благодарностям).

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Работодатель производит оплату труда работников по утвержденным главным врачом штатным расписаниям.

Заработная плата каждого работника зависит от его квалификации, сложности выполняемой работы и количества труда.

Заработная плата состоит из двух частей:

1) постоянной части (должностной оклад), которая устанавливается в соответствии со штатным расписанием;

2) переменной части, которая зависит от отработанного времени и федеральных доплат.

Миссия ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода – предоставление маленьким пациентам комплексной медицинской помощи. Предоставление полной и достоверной информации, касающейся здоровья. Консультационные беседы по сохранению здоровья, профилактике болезней и вредных привычек, повышению качества жизни.

Корпоративная культура в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода исследовалась с помощью SWOT-анализа. При анализе мы использовали такие методы, как наблюдение, опросы, анкетирование, изучение отчетов, положений.

SWOT- анализ — распространенный вид анализа в маркетинге и стратегическом управлении, позволяющий выявлять и структурировать сильные и слабые стороны организации, а также потенциальные возможности и угрозы [52, с. 53].

На основе сравнения внутренней силы и слабости своей организации с возможностями и угрозами, определим, в каком направлении организация должна развиваться.

С помощью SWOT-анализа мы смогли определить собственные силы корпоративной культуры. Для того, что бы определить сильные и слабые стороны, мы составили перечень параметров и по каждому из них

определили, что является сильной стороной корпоративной культуры, а что слабой. Результаты анализа представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Определение сильных и слабых сторон корпоративной культуры персонала

ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
1. Ценности, миссия, цели организации	<ul style="list-style-type: none"> - большинство работников знают и разделяют ценности, миссию, цели, стратегию организации; - строгое соблюдение работниками правил внутреннего трудового распорядка, пунктуальность, дисциплинированность; - наличие неформальных отношений в коллективе; - информацию о миссии, цели, стратегии организации работники получили от непосредственного руководителя. 	<ul style="list-style-type: none"> - под корпоративной культурой работники понимают ее поверхностный уровень; - отсутствие прописанных правил, стандартов корпоративного поведения, норм, ценностей.
2. Стиль руководства, роли, отношения по работе, коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> - высокий профессиональный уровень, компетентность сотрудников; - высокая квалификация сотрудников - индивидуальный подход к каждому пациенту 	<ul style="list-style-type: none"> - авторитарный стиль управления - отсутствие возможности участия в управлении, снижение мотивации к труду; - наличие сплетен, слухов, ухудшение микроклимата; - значительное количество сотрудников старше 50-ти лет
3. Система вознаграждений и социальных гарантий	<ul style="list-style-type: none"> - оплата листков нетрудоспособности; - выплата пособия по уходу за ребенком до 1,5 лет; 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие системы дополнительного вознаграждения; - отсутствие нематериальных вознаграждений (доски почета)
4. Организационные символы и обрядность	<ul style="list-style-type: none"> - традиция совместно отмечать Новый год, День медицинского работника 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие закрепленных письменно легенд и мифов об организации; - отсутствие летописи основных событий; - отсутствие Кодекса корпоративной этики; - низкая сплоченность между другими подразделениями; - отсутствие проведения ежегодных конкурсов на звание «Лучший доктор», «Лучшая медсестра», «Лучший по профессии» - недостаточно информации о сотрудниках на сайте учреждения

Продолжение таблицы 2.18		
5. Система принятия на работу, продвижения и увольнения	- система обучения новичков, адаптация, наставничество; - учеба за счет организации, повышение квалификации, развитие управленческих кадров из состава кадрового резерва организации	- строгий профотбор, текучесть кадров на низших должностях. - отсутствие программы сопровождения увольняющихся работников

Таким образом, во второй главе мы изучили и проанализировали корпоративную культуру ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, определили путем бесед, опроса и анкетирования сотрудников ее вид, имеющийся стиль управления и ценности. Изучили удовлетворенность сотрудников условиями труда, заработной платой, служебным продвижением, что, несомненно, отражает психологический климат в учреждении.

Результаты исследования дают подробное представление о состоянии корпоративной культуры, ее уровне, признаках, характеристиках. Также мы изучили традиции ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, познакомились с его имиджем.

На основе данной информации нами была сделана оценка корпоративной культуры, а именно выделены ее сильные черты:

- высокий профессиональный уровень, компетентность сотрудников;
- высокая квалификация сотрудников;
- индивидуальный подход к каждому пациенту;
- сотрудники разделяют общие ценности организации.

Главными негативными чертами является отсутствие системы дополнительного вознаграждения, отсутствие нематериальных вознаграждений (доски почета), что, несомненно, отрицательно сказывается на психологическом климате учреждения здравоохранения.

Проведя SWOT – анализ, мы определили основные направления совершенствования корпоративной культуры и определили главные

проблемы, подлежащие первостепенному решению для успешного развития поликлиники:

- отсутствие прописанных ценностей поликлиники, правил корпоративного поведения, норм, понимания корпоративной культуры как комплекса традиций и обрядов
- отсутствие нематериальных вознаграждений (доски почета);
- отсутствие закрепленных письменно легенд, мифов об учреждении, летописи;
- низкая сплоченность между другими структурными подразделениями;
- недостаточная информированность пользователей сети Интернет о сотрудниках на сайте учреждения.

Определив миссию ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, становится ясно, что теми, кто выбрал профессию детского врача и медсестры, движет не только материальная сторона, но и бескорыстие, а также и самоотдача.

ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПЕРСОНАЛА ОГБУЗ «ГОРОДСКАЯ ДЕТСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА №4» ГОРОДА БЕЛГОРОДА

3.1 Система мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода

На основании выявленных в ходе проведенного нами исследования корпоративной культуры персонала в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода проблем, проведем анализ целей предлагаемых мероприятий, для их устранения и определим результат.

Таблица 3.19

Перечень проблем и предлагаемых мероприятий

Проблема	Рекомендации	Результат
1	2	3
Отсутствие прописанных ценностей организации, правил корпоративного поведения, норм, понимания корпоративной культуры как комплекса традиций и обрядов.	Разработать правила корпоративного поведения сотрудников.	Разработка «Кодекса корпоративной этики работников». Для организации правильной работы и для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников.
Отсутствие нематериальных вознаграждений персонала (доски почета).	Уделить внимание моральному вознаграждению персонала.	Оборудование доски почета. Это позволит повысить степень удовлетворенности сотрудников своей работой, обеспечит стимулирование к совершенствованию своего профессионального мастерства.
Недостаточная информированность пользователей сети Интернет о сотрудниках на сайте учреждения.	Расширить информацию о сотрудниках, а также добавить информацию о философии учреждения на сайте ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода в сети Интернет.	Совершенствование сайта ОГБУЗ «Городская детская поликлиника № 4» города Белгорода. Позволит получить полную информацию о работающих сотрудниках, облегчить пациентам выбор врача, а также оставить

		свой отзыв об обслуживании и пожелания по его совершенствованию
--	--	---

Исходя из результатов проведенного нами анализа, первостепенной проблемой является отсутствие правил корпоративного поведения сотрудников, а так же отсутствие морального вознаграждения в виде Доски Почета и совершенствование сайта медицинского учреждения в сети Интернет.

Для совершенствования системы корпоративной культуры сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода, для организации правильной ее работы и для понимания и реализации ее норм и принципов каждым из сотрудников, необходимо разработать специальный документ – правила или Кодекс корпоративной этики работников.

Каждому сотруднику ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода должно быть привито понимание, что каждый из них вносит свой вклад в работу учреждения и несет ответственность за ее результат. Сотрудник должен осознавать, что работа, выполняемая сотрудниками других подразделений, подчинена общим целям.

Кроме всего, ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода должна затронуть тему репутации при создании Кодекса корпоративной этики работников. Она должна дорожить своей репутацией и укреплять ее, обеспечивая выполнение всех обязательств в отношении с пациентами и сотрудниками. Персонал учреждения обязан нести ответственность за достоверность и корректность предоставляемой консультативной информации родителям и качественно оказываемую медицинскую помощь маленьким пациентам. А репутация ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода должна характеризоваться надежностью, компетенцией, высокой квалификацией, стабильностью и успехом.

В Кодексе корпоративной этики работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода также необходимо четко прописать все нормы и правила поведения сотрудников, которые также прописываются и в должностных инструкциях.

Итак, ниже предложим примерный проект Кодекса корпоративной этики работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. Он может состоять из нескольких разделов, включающих в себя:

1. Общие положения, где прописаны цели, принципы и задачи Кодекса;
2. Сфера применения Кодекса корпоративной этики – на основе чего был разработан кодекс и на кого распространяются его положения;
3. Взаимоотношения с пациентами – права и обязанности пациентов и работников, правила общения;
4. Взаимоотношения учреждения и работника – трудовые взаимоотношения, обязанности организации перед работниками, ответственность работников;
5. Корпоративный стиль – имидж, дресс-код в учреждении, трудовая дисциплина;
6. Рабочее время и его использование – режим труда и отдыха;
7. Соблюдение Кодекса корпоративной этики работников – ответственность работников учреждения за нарушение или не соблюдение положений кодекса.

Следующим мероприятием по совершенствованию корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода является оборудования Доски Почета, которая позволит повысить степень удовлетворенности сотрудников своей работой, обеспечит стимулирование к совершенствованию своего профессионального мастерства. Ежегодно решением комиссии во главе с главным врачом поликлиники будут выдвигаться кандидатуры сотрудников, отличившихся в

выполнении производственного плана, на основании мнения коллег и пациентов.

И, заключительным мероприятием является расширение информации о сотрудниках, а также добавление информации о философии учреждения на сайте ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода в сети Интернет. Информация о сотрудниках может быть следующего характера: фамилия, имя, отчество, занимаемая должность, образование, стаж работы в учреждениях здравоохранения, а также квалификационная категория, грамоты, благодарности и награды.

Это позволит получить полную информацию о работающих сотрудниках, облегчить пациентам выбор врача, а также оставить свой отзыв об обслуживании и пожелания по его совершенствованию.

Ниже определим последовательность и взаимозависимость действий, оценим их продолжительность, стоимость и распределим ответственность.

Для решения данной задачи используем календарный план-график внедрения предложенных мероприятий, которые представлены в таблице 3.20

Таблица 3.20

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» г. Белгорода

№	Мероприятия	Период реализации	Ответственные лица	Затраты
1	2	3	4	5
1	Создание рабочей группы по разработке «Кодекса корпоративной этики работников»	1 день	Главный врач поликлиники, Заведующие отделениями, Старшие медицинские сестры, Специалист отдела кадров, Юрист.	В рамках заработной платы.
2	Разработка «Кодекса корпоративной этики работников»	30 дней	Главный врач поликлиники. Заведующие	В рамках заработной платы.

			отделениями. Старшие медицинские сестры. Специалист отдела кадров. Юрист.	
3	Обсуждение «Кодекса корпоративной этики работников»	10 дней	Заведующие отделениями. Старшие медицинские сестры. Сотрудники.	В рамках заработной платы.
4	Утверждение «Кодекса корпоративной этики работников» на общем собрании	1 день	Главный врач поликлиники. Заведующие отделениями. Старшие медицинские сестры. Сотрудники.	В рамках заработной платы.
5	Внедрение «Кодекса корпоративной этики работников»	10 дней	Старшие медицинские сестры. Специалист отдела кадров.	В рамках заработной платы.
6	Оборудование самой Доски Почета – выбор места и ее дизайна.	5 дней	Заведующие отделениями. Старшие медицинские сестры.	15 000 рублей.
7	Работы по совершенствованию интернет-Сайта медицинского учреждения.	50 дней	Заведующие отделениями. Старшие медицинские сестры. Специалист отдела кадров. Программист.	20 000 рублей.
Итого		107 дней		35 000 рублей.

По данным таблицы 3.20 стоит отметить, что на реализацию предложенных мероприятий потребуются финансовые ресурсы в размере 35 000 рублей из собственных внебюджетных средств и период реализации составит 107 дней, то есть 3,5 месяца.

Все мероприятия реализуются, в основном, рамках заработной платы сотрудников, которые принимают непосредственное участие в разработке мероприятий, небольшие вложения требуются только для приобретения

самого стенда Доски Почета, что примерно составляет 15 000 рублей и для работ по совершенствованию сайта учреждения требуется 20 000 рублей.

Для исследуемого учреждения это незначительные капиталовложения. Таким образом, препятствий для реализации предложенных нами мероприятий нет.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что совершенствование корпоративной культуры персонала происходит благодаря усилиям и желаниям всех сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. При внедрении всех предложенных нами мероприятий необходимо контролировать и своевременно корректировать деятельность и поведение сотрудников, в некоторых случаях позволяя им вносить свои предложения для рассмотрения.

Только благодаря совместным усилиям всех сотрудников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода корпоративная культура персонала учреждения будет способствовать повышению трудового потенциала, приведет к росту компетенции персонала и в конечном итоге, будет залогом успешной деятельности всей поликлиники.

3.2. Анализ затрат на предлагаемые мероприятия и оценка их социальной и экономической эффективности

Для определения экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий необходимо сопоставить предполагаемые капитальные вложения с ожидаемым экономическим эффектом.

Предпроизводственные затраты (K_{y1}) на совершенствование корпоративной культуры персонала состоят из затрат на разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию корпоративной культуры персонала. ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода будет выполнять работы силами своих сотрудников, поэтому затраты определяются по формуле:

$$K_{y1} = \sum_{i=t_H}^{t_k} (Z_i \times M_i), \quad (3.9)$$

где Z_i – месячный оклад i -го работника, занятого разработкой мероприятий, руб.;

M_i – количество месяцев работы в году i -го работника, занятого разработкой мероприятий;

n – количество работников, занятых разработкой мероприятий.

Таким образом, производственные затраты = 106422,2 (сумма средней месячной заработной платы сотрудников, занятых в разработке и внедрении проекта)*3,5(время в месяцах на реализацию проекта) = 372477,7рублей.

Так же для оценки эффективности корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода мы применили показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда врача P_t :

$$P_t = O_p / T, \quad (3.10)$$

где O_p – объем оказанных услуг в течение определенного календарного периода;

T – затраты труда (средняя списочная численность врачей).

$$P_t = 8000 * 12 / 30 = 3200 \text{ (посещений на 1 врача в год)}$$

Оценить эффект от реализации мероприятий по развитию и стабилизации коллектива поможет коэффициент текучести персонала:

$$K_t = U / Ч_{ср}, \quad (3.11)$$

где K_t – коэффициент текучести,

U – количество уволенных работников (по собственному желанию, за нарушение дисциплины, несоответствие занимаемой должности и т.д.),

$Ч_{ср}$ – среднесписочное число работников.

$$K_t = 3 / 109 = 0,03$$

Предполагается, что после внедрения предложенных мероприятий снизится текучесть персонала минимум на 3 %. Таким образом,

$$K_t = 0,03/109=0,0002$$

Итак, расчеты показателей экономической эффективности свидетельствуют о том, что предложенные нами мероприятия являются полезными и способствуют развитию всей структуры поликлиники.

Критерии оценки социальной эффективности системы управления персоналом от предложенных мероприятий представлены в таблице 3.21.

Таблица 3.21

Социальная эффективность мероприятий

Социальная эффективность	
Критерий	Показатель оценки
Уровень дисциплины труда	Отсутствие прогулов и нарушений дисциплины Повышение уровня самодисциплины Снижение уровня абсентеизма
Отношение руководителей к вопросам управления персоналом	Авторитарный стиль управления приобретет демократическую направленность – ориентация на цели и результаты, ориентация на коллектив, ориентация на развитие персонала и всей поликлиники. Повышение уровня корпоративной культуры
Удовлетворенность персонала различными аспектами трудовой деятельности	Повышение уровня творческой инициативы, уровня трудовой мотивации, уровня групповой сплоченности, снижение уровня конфликтности в коллективе повысит ответственность и производительность труда сотрудников поликлиники.
Уровень развития трудового потенциала работника	Наличие способностей адаптироваться к изменениям среды. Повышение уровня профессиональных знаний, навыков, умений путем повышения квалификации, самообразования. Повышение уровня трудовой и исполнительской дисциплины. Повышение степени ответственности за действия и результаты труда.

Таким образом, данные мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода позволят объединить людей единой целью, стремлением стать одной командой. Если люди имеют одни ценности, они

становятся мощной силой в достижении поставленных целей. И важен тот факт, что ценности учреждения не должны противоречить личностным ориентациям сотрудников. Когда они совпадают, работники начинают ощущать психологический комфорт, уменьшаются стрессовые ситуации и увеличивается производительность труда.

Вывод: В данной главе мы предложили конкретные мероприятия по устранению выявленных проблем:

- отсутствие прописанных ценностей организации, правил корпоративного поведения, норм, понимания корпоративной культуры как комплекса традиций и обрядов.
- отсутствие нематериальных вознаграждений персонала (доски почета).
- недостаточная информированность пользователей сети Интернет о сотрудниках на сайте учреждения.
- отсутствие закрепленных письменно легенд и мифов об учреждении, летописи.
- низкая сплоченность между другими структурными подразделениями.

Разработали бюджет затрат на реализацию мероприятий, определили сроки реализации и ответственных лиц.

Также нами были обоснована социальная и экономическая эффективность предложенных мероприятий. В итоге, после их внедрения текучесть персонала в поликлинике сократится на 3%, а коллектив станет более сплоченным и дружелюбным, что вполне повысит статус ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В дипломной работе нами были рассмотрены понятия и сущность корпоративной культуры, ее структура и содержание, а также методы диагностики, формирования и внедрения корпоративной культуры организации.

Итак, корпоративная культура определяется как набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий. В корпоративной культуре можно выделить три уровня:

- поверхностный,
- подповерхностный,
- «глубинный».

Среди ее функций принципиальное значение имеют:

- системообразующая,
- регулирующая,
- мотивационная.

Ознакомившись с организационно-экономической характеристикой ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода, мы изучили организационную структуру медицинского учреждения, основной деятельностью которой является оказание первичной медико-санитарной помощи детскому населению от 0 до 18 лет. Проведя анализ системы управления, ознакомились с основными кадровыми процессами в организации, определили состав сотрудников по полу, возрасту, трудовому стажу, образованию, оценили размер заработной платы сотрудников.

Провели анализ корпоративной культуры ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода проводился путем бесед, опроса и

анкетирования сотрудников. Таким образом, определился ее вид, имеющийся стиль управления и ценности.

Главными негативными чертами является отсутствие системы дополнительного вознаграждения, отсутствие нематериальных вознаграждений (доски почета), что, несомненно, отрицательно сказывается на психологическом климате учреждения.

Нами были предложены пути совершенствования корпоративной культуры организации через создание основных элементов корпоративной культуры - внедрение Кодекса корпоративной этики, организацию морального стимулирования сотрудников посредством Доски Почета, расширение информации о сотрудниках и размещение философии организации на сайте ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода в сети Интернет.

Создание Кодекса корпоративной этики позволит сплотить персонал, выработать командный дух, привить сотрудникам ценности, которых придерживается медицинское учреждение.

Совершенствование сайта будет способствовать улучшению понимания сотрудниками политики организации, через активную пропаганду ее философии.

Доска Почета позволит повысить степень удовлетворенности сотрудников своей работой, снизит текучесть персонала и обеспечит стимулирование к совершенствованию своего профессионального мастерства.

Из всего вышеперечисленного следует вывод, что мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры персонала ОГБУЗ «Городская детская поликлиника» города Белгорода будут способствовать объединению людей единой целью, стремлением стать одной командой.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Текст]: части первая, вторая и третья – представлен с последними изменениями и дополнениями / Библиотека кодексов: выпуск 1 (139). – М.: ИНФРА – М, 2013. – 496 с.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]: части первая и вторая – представлен с последними изменениями и дополнениями / Библиотека кодексов: выпуск 3 (155).–М.: ИНФРА–М, 2014. – 608 с.
3. Об акционерных Учреждениях [Текст]: Федеральный закон № 208-ФЗ от 26 декабря 1995 г. (действующая редакция от 21 июля 2014 г. // Российская газета. – Федеральный выпуск. – 23 июля 2014 г.
4. Абчук, В.А. Азбука менеджмента [Текст] / В.А. Абчук. – СПб.: СОЮЗ, 2014. – 271 с.
5. Акбердин, Р.З. Совершенствование системы, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при различных формах хозяйствования [Текст] / Р.З. Акбердин. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 396с.
6. Алпатова, Е.А. Культурологические, экономические и организационные аспекты управления персоналом [Текст]: монография / под ред. А. В. Охотникова. – Ростов-на-Дону: Изд-во РГУПС, 2010. – 168 с.
7. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф – М.: Экономика, 2012. – 185 с.
8. Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления [Текст] / А.Н. Асаул. – СПб.: Гуманистика, 2009. – 212 с.
9. Берестова, Л.И. Современные подходы к управлению персоналом в условиях рынка [Текст] / Л.И. Берестова // Государственная служба. – 2013. – № 3 (83). – С. 33-37.
10. Бизюкова, И.В. Управление кадрами: подбор персонала, оценка, контроль [Текст] / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 2014. – 218 с.

11. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 234 с.
12. Борисова, Н.Н. Инновационные подходы к управлению персоналом [Текст] / Н.Н. Борисова // Ценности и интересы современного Учреждения материалы. – М.: Изд-во МГУ, 2013. – С. 133-136.
13. Валиева, О.В. Роль и место департаментов по управлению персоналом в деятельности компаний: российский и международный опыт [Текст] / О.В. Валиева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – № 3. – С. 120-124.
14. Валиулина, Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях [Текст] / Л.А. Валиулина // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 24-2. – С. 7-10.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Юрист , 2008. – 367 с.
16. Вумек Джеймс П. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст] / Джеймс П. Вумек / Пер. с англ.- М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.- 473 с.
17. Гибадатова Г.Р., Особенности воспроизводства человеческого потенциала на микроуровне [Текст] / Р.Г. Гибадатов//Российское предпринимательство. — 2011. — № 5 Вып. 1 (183). — с. 102-106.
18. Горнев, А.З. Стратегия развития персонала предприятия [Текст] /А.З. Горнев, О.Ф. Удалов. – М.: Кнорус, 2014. – 168 с.
19. Гуськова, Е.А. HR-менеджер: аспекты профессионального самоопределения [Текст] / Е.А. Гуськова // Сборник научных трудов Sworld. – 2012. – Т. 17. – № 3. – С. 92а-95.
20. Дураков, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта [Текст] / И.Б. Дураков. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2013. – 379 с.

21. Дятлов, В. Планирование в управлении персоналом на предприятии [Текст] // Кадровик. – 2011. – №7. – С. 97-102.
22. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршина. – Нижний Новгород: Проект, 2014. – 607 с.
23. Капитонов, Э.А. Корпоративная культура: теория и практика [Текст] / Э.А. Капитонов, Г.П. Зинченко, А.Э. Капитонов. – М.: Альфа-Пресс, 2013 – 324 с.
24. Катаев, А.В. Оценка качества обслуживания методом «Таинственный покупатель» [Текст] / А.В. Катаев // Креативная экономика. – 2013. – № 3. – С. 36-43.
25. Кибанов, А.Я. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? [Текст] / А. Я. Кибанов // Кадровик. 2013. – № 9. – С. 62-69.
26. Климович, Н.В. Переход управления персоналом к управлению человеческими ресурсами и формирование международной модели HR-компетенций [Текст] / Н.В. Климович // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2013. – № 10. – С. 140-143.
27. Ковряков, Д.В. Мотивационный менеджмент. Управление системой мотивации персонала [Текст] / Д.В. Ковряков, А.Ю. Пома. – Череповец: Изд-во ЧТГУ, 2011. – 126 с.
28. Конов, Д. Кадровая политика: понятие и сфера действия [Текст] / Д. Конов // Консультант директора. – 2010. – №4 – С.3-6.
29. Кулапов, М.Н. Обзор мировой практики управления персоналом [Текст] / М.Н. Кулапов. – Екатеринбург: Деловая книга, 2014. – 415 с.
30. Мальцева, И.Н. Корпоративная культура: сравните с идеалом [Электронный ресурс] / И.Н. Мальцева. – Режим доступа: <http://www.kadrovik.ru/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=3587>

31. Маслов, В.И. Стратегическое управление персоналом [Текст] / В.И. Маслов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. - №1. – С.12-17.
32. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]. –2-е изд. / Б.З. Мильнер – М.:ИНФРА-М, 2010. – 421 с.
33. Мингалева Ж.А., Преобразование организационной культуры [Текст] / Ж.А. Мингалева, Е.М. Широнова// Креативная экономика. — 2013. — № 1 (73). — с. 102-106.
34. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011.– № 2. – С. 82-89.
35. Одегов, Ю. Инструменты оценки эффективности работы по управлению персоналом [Текст] / Ю. Одегов // Кадровик. – 2011. – № 6. – С. 74-81.
36. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Текст] / А.И. Панов. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 352с.
37. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст] / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 272 с.
38. Сагитдинов, М.П. Оценка эффективности работы персонала [Текст] / М.П. Сагитдинов // Вопросы экономики. – 2012. – №6. – С. 27-33.
39. Самарина, В.П. Основы предпринимательства [Текст] / В.П. Самарина. – М.: Кнорус, 2013. – 220 с.
40. Самарина, В.П. Основы управления организациями [Текст] / В.П. Самарина, В.П. Мельников и др. – Старый Оскол: ТНТ, 2013. – 513 с.
41. Семенов, А.К. Современный менеджмент в системе корпораций [Текст] / А.К. Семенов. – М.: Экономика, 2012. – 196 с.
42. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия) [Текст] / И.В. Сергеев. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 576 с.

43. Спивак, В.А. Корпоративная культура [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
44. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. – М.: Бухгалтерский бюллетень, 2013.– 284 с.
45. Строителева, Т. Новые подходы к разработке кадровой политики предприятий Алтайского края, определяющиеся условиями экономического роста [Текст] / Т. Строителева // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 78-90.
46. Таран, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития [Текст] / В.А.Таран // Служба кадров. – 2014. – № 5. – С. 78-82.
47. Травин, В. Персонал и планирование на промышленном предприятии [Текст] / В. Травин // Служба кадров. – 2012. – №17. – С. 96-104.
48. Управление персоналом [Текст] / Под. ред. А.В. Мощенко. – М.: Кнорус, 2011. – 378 с.
49. Управление персоналом организации [Текст] / Под ред. А.Я. Кибанова. – 5-ое изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 567 с.
50. Управление персоналом предприятия [Текст] / Под ред. Я.О. Травина – М.: ИНФРА-М, 2014. – 269 с.
51. Управление персоналом в условиях социально-рыночных отношений [Текст] / Под ред. Р.Марра, Г.Шмидта. – М.: Кнорус, 2013. – 468 с.
52. Ценообразование [Текст]/ Под ред. И.К.Салимжанова. – 5-е изд., доп. – М.: Финстатинфор, 2012. – 159 с.
53. Ферару, Г.С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы [Текст] / Г.С. Ферару, Д.Г. Плаксина // Современные технологии управления. – 2012. – № 24 (24). – С. 96-101.
54. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 336 с.

55. Щегорцов, В.А. Персонал предприятия: стратегия развития [Текст] / В.А. Щегорцов, Ф.Е. Удалов // Служба кадров. – 2013. – № 1. С. 56-59.
56. Щербин, В.А. Стратегия развития службы управления персоналом предприятия [Текст] / В.А. Щербин // Управление персоналом. – 2013. – С. 87-92.
57. Юркова, Т.И. Экономика предприятия [Электронный ресурс] / Т.И. Юркова, С.В. Юрков. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/>
58. Юхнева Е.А., Оценка организационной культуры и моделей коллективного поведения в системе стратегического планирования [Текст] /Т.И. Юркова //Российское предпринимательство. — 2014. — № 19 (265). — с. 62-73.
59. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия [Электронный ресурс] / Т.В. Яркина. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/>
60. Яров, Р.О. Нестандартные решения при работе с персоналом [Текст] / Р.О. Яров // Управление персоналом. – 2013. – № 12 (54). – С. 17-25.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Уважаемые коллеги!!!

Данный опросник позволяет определить стиль руководства и тип лидера-руководителя в трудовом коллективе

Инструкция: перед Вами 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трёх утверждений, обозначенных цифрами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует Вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком <+> под соответствующей буквой. Если Вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведённым трём утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте Ваше мнение о каждом на опросном листе знаками: <+>, , <*>.

1. а) Вышестоящее руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.
б) Старается всё решать вместе с подчинёнными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.
в) Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.
2. а) Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.
б) Приказывает так, что хочется выполнить.
в) Приказывать не умеет.
3. а) Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.
б) Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.
в) Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.
4. а) Его интересует только выполнение плана, а не отношения людей друг к другу.
б) В работе не заинтересован, подходит к делу формально.
в) Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.
5. а) Наверное, он консервативен, так как боится нового.
б) Инициатива подчинённых руководителем не принимается.
в) Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.
6. а) На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.
б) Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это.
в) Критику выслушивает, даже собирается принимать меры, но ничего не предпринимает.

7. а) Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.
б) Ответственность распределяет между собой и подчинённым.
в) Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.
8. а) Регулярно советуется с подчинёнными, особенно с опытными работниками.
б) Подчинённые не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.
в) Не допускает, чтобы подчинённые ему советовали, а тем более возражали.
9. а) Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчинёнными.
б) Регулярно общается с подчинёнными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.
в) Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчинённых.
10. а) Всегда обращается к подчинённым вежливо, доброжелательно.
б) В обращении с подчинёнными часто проявляет равнодушие.
в) По отношению к подчинённым бывает нетактичным и даже грубым.
11. а) В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.
б) В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жёсткие методы руководства.
в) Критические ситуации не изменяют способа его руководства.
12. а) Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.
б) Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.
в) Он не может действовать сам, а ждёт <подталкивания > со стороны.
13. а) Пожалуй, он не очень требовательный человек.
б) Он требователен, но одновременно и справедлив.
в) О нём можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.
14. а) Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчинённых.
б) Всегда очень строго контролирует работу подчинённых и коллектива в целом.
в) Контролирует работу от случая к случаю.
15. а) Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.
б) Часто делает замечания подчинённым выговоры, замечания.
в) Не может влиять на дисциплину.
16. а) В присутствии руководителя подчинённым всё время приходится работать в напряжении.
б) С руководителем работать интересно.
в) Подчинённые предоставлены сами себе.

**КЛЮЧ К МЕТОДИКЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ
КОЛЛЕКТИВОМ**

По всей совокупности ответов определяется доминирующий стиль руководства: авторитарный, демократический или либеральный

АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1	А			9	А		
2	А			10			А
3			А	11		А	
4	А			12	А		
5		А		13			А
6		А		14		А	
7			А	15		А	
8			А	16	А		

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1			Л	9			Л
2			Л	10		Л	
3		Л		11	Л		

4		Л		12			Л
5	Л			13	Л		
6			Л	14			Л
7	Л			15			Л
8		Л		16			Л

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

№ вопроса	Варианты ответов			№ вопроса	Варианты ответов		
	а	б	в		а	б	в
1		Д		9		Д	
2		Д		10	Д		
3	Д			11			Д
4			Д	12		Д	
5			Д	13		Д	
6	Д			14	Д		
7		Д		15	Д		
8	Д			16		Д	

Приложение 2

Анкета «Уровень корпоративной культуры»

Уважаемые руководители, сотрудники поликлиники!

Цель проводимого исследования - определение состояния корпоративной культуры в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода. Под корпоративной культурой в исследовании можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.

Просим Вас ответить на вопросы социологической анкеты. Необходимо дать оценку суждению, выбрав балл от 1 до 10. Где 1- нет, 5 – скорее всего да, чем нет, 10 – да.

Анкета является анонимной. Гарантируется, что вся информация, полученная в ходе исследования, будет использована только в научных целях.

Заранее благодарим Вас за сотрудничество.

	Суждения	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.	У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.	Наша деятельность четко и детально организована	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.	Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.	Все, кто желает, у нас могут приобрести новые специальности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6.	На нашем предприятии налажена система коммуникаций	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7.	У нас принимаются своевременные и эффективные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8.	Рвение и инициатива у нас поощряются	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9.	В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10.	У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и др.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11.	Наши работники участвуют в принятии решений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12.	Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13.	Рабочие места у нас обустроены	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14.	У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15.	У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16.	Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17.	Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18.	У нас поощряется двухсторонняя коммуникация	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19.	Дисциплинарные меры у нас применяются как исключения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20.	У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21.	Работа для меня интересна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22.	На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23.	Конфликтные ситуации у нас допускаются с учетом всех реальностей обстановки	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24.	Рвение к труду у нас всячески поощряется	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25.	Трудовая нагрузка у нас оптимальная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26.	У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27.	В наших подразделениях господствует кооперация и взаимоуважение между работниками	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28.	Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29.	Наши работники испытывают гордость за свою организацию	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Подсчет баллов

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.
2. Посчитайте средний балл по секциям:

Работа - 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.

Коммуникации - 2, 6, 10, 14, 18, 22.

Управление - 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.

Мотивация и мораль – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Интерпретация

Индекс «ОК» определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее - 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне «ОК».

261 – 290 - очень высокий

175 – 260 - высокий

115 – 174 - средний

ниже 115 – имеющий тенденцию к деградации

Узкие места «ОК» определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

9-10 - великолепное

6-8 - мажорное

4-5 - заметное уныние

1-3 - упадочное

Выводы:

1. Предлагаемые выше 29 суждений собраны в процессе опроса руководителей среднего и высшего звена управления. Все суждения значимы. Поэтому показатель ниже 4 баллов

по какому-то пункту свидетельствует о неблагополучном положении дел на этом направлении трудовой деятельности и в межличностном общении работников. Своевременно принятые меры могут воспрепятствовать сползанию предприятия в кризисное состояние. Таким образом, работу по оздоровлению предприятия следует начинать с анализа дел, отраженных в конкретных суждениях.

2. Второй шаг деятельности по принятию оздоровительных мер – это анализ и соответствующее реагирование на показатели четырех секций: работа, коммуникации, управление, мотивация и мораль. Целеустремленная деятельность в направлениях повышения балльных показателей по секциям может способствовать поднятию индекса «ОК» в целом.

3. Степень влияния культуры на деятельность организации оценивается по трем факторам: по направленности, широте охвата и силе влияния на персонал.

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности корпоративной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

Приложение 3

Тест « Удовлетворенность работой»

Оценку удовлетворенности работой сотрудника можно оценить также инструментом, разработанным и предложенным Л.А.Верещагиной (Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности: / Под ред. ГОРОДАС.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.М.Снеткова. – СПб.: Речь, 2001-448 с.). Данная методика может служить для изучения удовлетворенности работника микроклиматическими условиями труда, содержанием деятельности, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, возможностью профессионального роста и другими факторами.

Оснащение. Анкета, содержащая 14 утверждений и 5 вариантов ответа со шкалой оценок от 1 до 5 баллов:

- 1 балл – вполне удовлетворен,
- 2 балла – удовлетворен,
- 3 балла – не вполне удовлетворен,
- 4 балла – не удовлетворен,
- 5 баллов – крайне не удовлетворен.

Порядок работы. Обследование может проводиться как индивидуально, так и в группе.

Испытуемым раздают анкеты и зачитывают инструкцию: «Перед Вами анкета, содержащая 14 утверждений. Просим Вас оценить каждое из этих утверждений, обведя кружком цифру, соответствующую Вашим представлениям о степени удовлетворенности ваших потребностей, запросов и т.п.»

Обработка и оценка результатов. Суммируются баллы, отмеченные на бланке анкеты.

По результатам обследования можно набрать от 14 до 70 баллов. Если человек набирает 40 и более баллов – это свидетельствует о его неудовлетворенности работой. И соответственно, чем меньше баллов набирает работник, тем выше его удовлетворенность работой.

ТЕСТ « УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ»

- 1 -Вполне удовлетворен
- 2- Удовлетворен
- 3- Не вполне удовлетворен
- 4- Не удовлетворен
- 5- Крайне не удовлетворен

№ Утверждение

- 1 Ваша удовлетворенность предприятием (организацией), где вы работаете (1 2 3 4 5)
- 2 Ваша удовлетворенность физическими условиями (жара, холод, шум и т.д.) (1 2 3 4 5)
- 3 Ваша удовлетворенность работой (1 2 3 4 5)
- 4 Ваша удовлетворенность слаженностью действий работников (1 2 3 4 5)
- 5 Ваша удовлетворенность стилем руководства вашего начальника (1 2 3 4 5)
- 6 Ваша удовлетворенность профессиональной компетенцией вашего начальника (1 2 3 4 5)
- 7 Ваша удовлетворенность заработной платой в смысле соответствия трудовым затратам (1 2 3 4 5)
- 8 Ваша удовлетворенность заработной платой в сравнении с тем, сколько за такую же работу платят на других предприятиях (в других организациях) (1 2 3 4 5)
- 9 Ваша удовлетворенность служебным (профессиональным) продвижением (1 2 3 4 5)
- 10 Ваша удовлетворенность возможностями продвижения (1 2 3 4 5)
- 11 Ваша удовлетворенность тем, как вы можете использовать свой опыт и способности (1 2 3 4 5)
- 12 Ваша удовлетворенность требованиями работы к интеллекту (1 2 3 4 5)
- 13 Ваша удовлетворенность длительностью рабочего дня (1 2 3 4 5)
- 14 В какой степени ваша удовлетворенность работой повлияла бы на ваше решение, если бы вы искали другую работу. (1 2 3 4 5)

• Другой вариант формулирования и постановки вопросов:

№ п/п Критерий оценки (вопрос) Оценка условий

1. Учреждения здравоохранения, в котором я работаю, очень много значит для меня.

1. совсем не согласен
2. не согласен
3. скорее не согласен
4. скорее согласен
5. согласен
6. совсем согласен

2. Как Вы оцениваете свою вовлеченность в работу учреждения?

1. крайне низкая
2. низкая
3. скорее низкая
4. скорее высокая
5. высокая
6. очень высокая

№№ Возникало ли у Вас желание сменить место работы (в течение последнего года)?

1. очень часто
2. часто
3. скорее часто
4. скорее редко
5. редко
6. очень редко

№№ Способствует ли уровень зарплаты

Вашей готовности продолжать работу в медицинском учреждении?

1. крайне не способствует
2. не способствует
3. скорее не способствует
4. скорее способствует
5. способствует
6. очень способствует

Приложение 4

к приказу ОГБУЗ
«Городская детская поликлиника №4»
города Белгорода
от 01 июня 2016 г. № 535 - ОД

**Проект - КОДЕКС корпоративной этики работников ОГБУЗ
«Городская детская поликлиника №4» города Белгорода**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Кодекс этики и служебного поведения работников ОГБУЗ «ТКПБ» (далее - Кодекс) разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Федерального закона от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции», Методических рекомендаций по разработке и принятию организациями мер по предупреждению и противодействию коррупции, утвержденных подпунктом «б» пункта 25 Указа Президента Российской Федерации от 02.04.2013 № 309 «О мерах по реализации отдельных положений Федерального закона «О противодействии

коррупции», иных нормативных правовых актов Российской Федерации, а также Типового кодекса этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих (одобрен решением президиума Совета при Президенте Российской Федерации по противодействию коррупции от 23 декабря 2010 г., протокол № 21) и основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

1.2. Кодекс представляет собой совокупность общих принципов профессиональной служебной этики и основных правил служебного поведения работников ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода (далее – работники Учреждения).

1.3. Работникам Учреждения рекомендуется ознакомиться с положениями Кодекса и руководствоваться ими в процессе осуществления своей профессиональной деятельности, принимать все меры для соблюдения положений Кодекса.

1.4. Целью Кодекса является обобщение этических норм и установление правил служебного поведения медицинских и не медицинских сотрудников – работников Учреждения для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности.

1.5. Кодекс призван повысить эффективность выполнения работниками Учреждения своих должностных обязанностей.

1.6. Знание и соблюдение работниками Учреждения положений Кодекса является одним из критериев оценки их служебного поведения и качества профессиональной деятельности.

2. КОДЕКС МЕДИЦИНСКОГО СОТРУДНИКА (РАБОТНИКА УЧРЕЖДЕНИЯ)

2.1. Предметом особой заботы государства и общества являются обеспечение, сохранение жизни и здоровья граждан. Полноценная охрана здоровья народа и обеспечение условий, позволяющих ему достойно существовать и развиваться, являются критериями нравственной политики государства. В осуществлении этой социальной задачи большая роль принадлежит врачу, его профессиональной деятельности и нравственной позиции.

Настоящий Кодекс определяет отношения между медицинскими работниками, обществом и пациентом, и направлен на обеспечение прав, достоинства, здоровья личности и общества в целом, а также определяет высокую моральную ответственность медицинского работника перед обществом за свою деятельность.

2.2. «Медицинский работник», в соответствии с пунктом 13 статьи 2 Федерального закона № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан РФ», - это специалист, имеющий высшее и (или) среднее специальное

медицинское образование, работающий в медицинской организации и в трудовые (должностные) обязанности которого входит осуществление медицинской деятельности.

2.3. Цель профессиональной деятельности:

2.3.1. Цель профессиональной деятельности медицинского работника – сохранение жизни человека, проведение мероприятий по охране его здоровья, качественное оказание всех видов диагностической, профилактической, реабилитационной и паллиативной медицинской помощи.

2.4. Принципы деятельности:

2.4.1. В своей деятельности медицинский работник руководствуется законодательством Российской Федерации, в части прав граждан на охрану здоровья и медицинскую помощь, принципами гуманизма и милосердия.

2.4.2. Врач несет всю полноту ответственности за свои решения и действия. Для этого он обязан систематически профессионально совершенствоваться, памятуя, что качество оказываемой больным помощи никогда не может быть выше его знаний и умений. В своей деятельности врач должен использовать последние достижения медицинской науки, известные ему и разрешенные к применению Министерством здравоохранения РФ.

2.4.3. Медицинский работник должен прилагать все усилия, в соответствии со своей квалификацией и компетентностью, делу охраны здоровья граждан, обеспечению качества оказываемой им помощи на самом высоком уровне.

2.4.4. Медицинский работник обязан одинаково уважительно оказать медицинскую помощь любому человеку вне зависимости от пола, возраста, расовой и национальной принадлежности, места проживания, его социального статуса, религиозных и политических убеждений, а так же иных немедицинских факторов.

2.4.5. Медицинский работник несет ответственность, в том числе и моральную, за обеспечение качественной и безопасной медицинской помощи в соответствии со своей квалификацией, должностными инструкциями и служебными обязанностями в пределах имеющихся ресурсов.

2.4.6. Врач должен добросовестно выполнять взятые на себя обязательства по отношению к учреждению, в котором он работает.

2.4.7. Моральная обязанность медицинского работника соблюдать чистоту рядов медицинского сообщества, беспристрастно анализировать как ошибки своих коллег, так и свои собственные. Препятствовать практике бесчестных и некомпетентных коллег, а также различного рода непрофессионалов, наносящих ущерб здоровью пациентов.

2.4.8. Учитывая роль медицинского работника в обществе, он должен поддерживать и принимать посильное участие в общественных мероприятиях, особенно тех, где пропагандируется здоровый образ жизни.

2.4.9. В соответствии со статьёй 41 Конституции РФ в условиях государственных лечебно-профилактических учреждений врач оказывает пациентам помощь бесплатно.

2.5. Медицинский работник не вправе:

- использовать свои знания и возможности в негуманных целях;
- без достаточных оснований применять медицинские меры или отказывать в них;
- использовать методы медицинского воздействия на пациента с целью его наказания, а также в интересах третьих лиц;
- навязывать пациенту свои философские, религиозные и политические взгляды;
- наносить пациенту физический, нравственный или материальный ущерб ни намеренно, ни по небрежности и безучастно относиться к действиям третьих лиц, причиняющих такой ущерб;
- использовать незарегистрированное в установленном порядке медицинское оборудование;
- назначать и использовать незарегистрированные в РФ фармакологические препараты.

2.6. Личные предубеждения медицинского работника и иные непрофессиональные мотивы не должны оказывать воздействие на диагностику и лечение.

2.7. Отказ пациента от предлагаемых платных услуг не может быть причиной ухудшения качества и доступности, уменьшения видов и объемов медицинской помощи, предоставляемых ему бесплатно в рамках государственных гарантий, установленных законодательством РФ.

2.8. Медицинский работник не имеет права, пользуясь своим положением, эмоциональным состоянием пациента, заключать с ним имущественные сделки, использовать в личных целях его труд, а также заниматься вымогательством и взяточничеством.

2.9. Медицинский работник не вправе предоставлять при назначении курса лечения пациенту недостоверную информацию, неполную или искаженную информацию об используемых лекарственных препаратах, медицинских изделиях, в том числе скрывать от пациента информацию о наличии лекарственных препаратов, медицинских изделий, имеющих более низкую цену.

2.10. Медицинский работник не должен принимать поощрений от фирм-изготовителей и распространителей лекарственных препаратов, за назначение предлагаемых ими лекарств, использовать на территории медицинской организации предметы, имеющие логотип компании или торговое наименование лекарственного препарата, медицинского изделия.

2.11. Медицинский работник не должен принимать подарки от пациентов, так как могут создать впечатление у граждан, не дарящих подарков, что им оказывают меньшую заботу.

2.12. Медицинский работник не вправе скрывать от пациента информацию о состоянии его здоровья. В случае неблагоприятного прогноза для жизни пациента медицинский работник должен предельно деликатно и осторожно проинформировать об этом пациента при условии, что пациент изъявил желание получить такого рода информацию.

2.13. При выполнении должностных обязанностей медицинский работник должен сохранять трезвость и не находиться под воздействием каких-либо средств, вызывающих стойкое пристрастие к ним.

2.14. Право и долг медицинского работника - хранить свою профессиональную независимость. Оказывая медицинскую помощь новорожденным и старикам, военнослужащим и гражданским лицам, руководителям высшего ранга и лицам, содержащимся под стражей, медицинский работник принимает на себя всю полноту ответственности за профессиональное решение, а потому обязан отклонить любые попутки давления со стороны администрации, пациентов или иных лиц. Медицинский работник должен отказаться от сотрудничества с любым физическим или юридическим лицом, если оно требует от него действий противоречащих законодательству РФ, этическим принципам, профессиональному долгу.

2.15. Участвуя в экспертизах, консилиумах, комиссиях, консультациях и т.п., медицинский работник обязан ясно и открыто заявлять о своей позиции, отстаивать свою точку зрения, а в случаях давления на него – прибегать к юридической и общественной защите.

2.16. Медицинский работник должен уважать честь и достоинство пациента, проявлять внимательное и терпеливое отношение к нему и его близким. Грубое и негуманное отношение к пациенту, унижение его человеческого достоинства, а также любые проявления превосходства или выражение кому-либо из пациентов предпочтения или неприязни со стороны медицинского работника недопустимы.

2.17. Врач не должен подвергать пациента неоправданному риску, а тем более использовать свои знания в негуманных целях. При выборе любого метода лечения врач, прежде всего, должен руководствоваться заповедью “Non nocere!”.

2.18. Если пациент не способен осознанно выразить свое согласие, его должен выразить законный представитель или лицо, постоянно опекающее пациента.

2.19. При возникновении конфликта интересов пациент-общество, пациент-семья и т.п., медицинский работник должен отдать предпочтение интересам пациента, если только их реализация не причиняет прямого ущерба самому пациенту или окружающим.

2.20. Врачебная тайна:

2.20.1. Пациент вправе рассчитывать на то, что медицинский работник сохранит в тайне всю медицинскую и доверенную ему личную информацию. Медицинский работник не вправе разглашать без разрешения или его

законного представителя сведения, полученные в ходе обследования и лечения, включая и сам факт обращения за медицинской помощью. Медицинский работник должен принять меры, препятствующие разглашению врачебной тайны. Смерть пациента не освобождает от обязанности хранить врачебную тайну. Разглашение врачебной тайны допускается в случаях, предусмотренных законодательством РФ.

2.20.2. Медицинская информация о пациенте может быть раскрыта:

- по ясно выраженному письменному согласию самого пациента;
- по мотивированному требованию органов дознания, следствия, прокуратуры и суда;
- если сохранение тайны существенным образом угрожает здоровью и жизни пациента и (или) других лиц (опасные инфекционные заболевания);
- в случае привлечения к лечению других специалистов, для которых эта информация является профессионально необходимой.

2.21. Медицинский работник не вправе препятствовать пациенту, решившему доверить свое дальнейшее лечение другому специалисту. По желанию пациента, врач не должен препятствовать реализации его права на консультацию другим врачом.

Медицинский работник может отказаться от работы с пациентом, направив его другому специалисту в следующих случаях:

- если чувствует, себя недостаточно компетентным, не располагает необходимыми техническими возможностями для оказания должного вида помощи;
- если имеются противоречия с пациентом или его родственниками в плане лечения и обследования.

2.22. Взаимоотношения с медицинскими работниками должны строиться на взаимном уважении, доверии и отличаться соблюдением интересов пациента. Во взаимоотношениях с коллегами медицинский работник должен быть честен, справедлив, доброжелателен, порядочен, должен с уважением относиться к их знаниям и опыту, а также быть готовым бескорыстно передать им свой опыт и знания.

2.23. Критика в адрес коллеги должна быть аргументированной и не оскорбительной. Критике подлежат профессиональные действия, но не личность коллег. Недопустимы попытки укрепить собственный авторитет путем дискредитации коллег. Медицинский работник не имеет права допускать негативные высказывания о своих коллегах и их работе в присутствии пациентов и их родственников.

2.24. В трудных клинических случаях опытные медицинские работники должны давать советы и оказывать помощь менее опытным коллегам в корректной форме. В соответствии с действующим законодательством всю полноту ответственности за процесс лечения несет только лечащий врач,

который вправе принять рекомендации коллег или от них отказаться, руководствуясь при этом исключительно интересами больного.

3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ПРАВИЛА СЛУЖЕБНОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЯ

3.1. Работники Учреждения призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода;

б) исходить из того, что признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина определяют основной смысл и содержание деятельности учреждения;

в) осуществлять свою деятельность в пределах своих полномочий;

г) не оказывать предпочтения каким-либо лицам, профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

д) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

е) соблюдать беспристрастность, исключаящую возможность влияния на служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений;

ж) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

з) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

и) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России и других государств, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

к) воздерживаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении работниками Учреждения должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации Учреждения;

л) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов;

м) не использовать свое положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, органов местного самоуправления, организаций, должностных лиц, государственных (муниципальных) служащих и граждан при решении вопросов личного характера;

н) воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок, в том числе через средства массовой информации, в отношении деятельности Учреждения, его руководителей, если это не входит в их должностные обязанности;

о) постоянно стремиться к обеспечению как можно более эффективного распоряжения ресурсами, находящимися в сфере ответственности данного работника.

3.2. Работникам Учреждения, наделенным организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим сотрудникам Учреждения рекомендуется быть для них образцами профессионализма, безупречной репутации, способствовать формированию в Учреждении благоприятного для эффективной работы морально-психологического климата.

3.3. Работник Учреждения, наделенный организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим работникам Учреждения призван:

а) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликта интересов;

б) принимать меры по предупреждению коррупции;

в) не допускать случаев принуждения работников Учреждения к участию в деятельности политических партий и общественных объединений.

3.4. Работнику Учреждения, наделенному организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим работникам Учреждения, следует принимать меры к тому, чтобы подчиненные ему работники не допускали коррупционно опасного поведения, своим личным поведением подавали пример честности, беспристрастности и справедливости.

4. ПРАВИЛА ЭТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЯ

4.1. Понятия, используемые в Правилах, означают следующее:

- «работники» - лица, состоящие с ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода в трудовых отношениях на основании трудового договора либо в гражданско-правовых отношениях на основании договора гражданско-правового характера, в функции которых входит обеспечение деятельности учреждения;

- «должностные лица» - лица, занимающие должности в аппарате управления учреждения, а также руководители структурных подразделений учреждения;

- «личная выгода» - заинтересованность должностного лица или работника учреждения, его близких родственников, супруга, супруги, усыновителя, усыновленных в получении нематериальных благ и иных нематериальных преимуществ;

- «материальная выгода» - материальные средства, получаемые должностным лицом или работником учреждения, его близкими родственниками, супругом, супругой, усыновителями, усыновленными в результате использования ими находящейся в распоряжении учреждения информации;

- «конфликт интересов» - противоречие между интересами ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода и (или) его работником, и граждан и юридических лиц, взаимодействующих с учреждением, в результате которого действия (бездействия) учреждения и (или) его работников причиняют убытки, нарушают права и законные интересы граждан и юридических лиц;

- «служебная информация» - любая, не являющаяся общедоступной и не подлежащая разглашению информация, находящаяся в распоряжении должностных лиц и работников учреждения в силу их служебных обязанностей, распространение которой может нарушить права и законные интересы граждан;

- «конфиденциальная информация» - документированная информация, доступ к которой ограничивается в соответствии с законодательством РФ;

- «близкие родственники» - родственники по прямой восходящей и нисходящей линии (родители и дети, дедушки, бабушки и внуки), полнородные и не полнородные (имеющие общих отца или мать) братья и сестры;

- «учреждение» - ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода.

4.2. Деятельность учреждения, а также его должностных лиц и работников основывается на следующих принципах профессиональной этики:

- законность,
- профессионализм,
- добросовестность,
- конфиденциальность,
- информационная открытость,
- эффективный внутренний контроль,
- справедливое отношение.

4.3. Работники Учреждения, осознавая ответственность перед государством, обществом и гражданами, призваны:

а) исполнять должностные обязанности добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы учреждения;

б) осуществлять свою деятельность в пределах полномочий учреждения;

в) не оказывать предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, быть независимыми от влияния

отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;

г) исключать действия, связанные с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

д) уведомлять представителей нанимателя (работодателя), органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к работнику учреждения каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;

е) соблюдать установленные федеральными законами ограничения и запреты, связанные с работой в ОГБУЗ «Городская детская поликлиника №4» города Белгорода;

ж) соблюдать нейтральность, исключающую возможность влияния на служебную деятельность решений политических партий, иных общественных объединений;

з) соблюдать нормы служебной, профессиональной этики и правила делового поведения;

и) проявлять корректность и внимательность в обращении с гражданами и должностными лицами;

к) проявлять терпимость и уважение к обычаям и традициям народов России, учитывать культурные и иные особенности различных этнических, социальных групп и конфессий, способствовать межнациональному и межконфессиональному согласию;

л) воздержаться от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в объективном исполнении сотрудниками учреждения должностных обязанностей, а также избегать конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или авторитету лечебного учреждения;

м) принимать предусмотренные законодательством Российской Федерации меры по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникшего конфликта интересов;

н) внешний вид работника при исполнении им должностных обязанностей должен способствовать уважению граждан к медицинскому учреждению, соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность.

4.4. Руководитель учреждения и работники, наделенные организационно-распорядительными полномочиями по отношению к другим работникам Учреждения, также призваны:

а) оптимально организовывать рабочий процесс в коллективе и учитывать способности каждого из работников таким образом, чтобы у каждого была возможность работать на самом высоком уровне и получать удовольствие от своей работы;

б) на собственном примере демонстрировать высокий уровень профессионализма;

- в) своевременно информировать работников о принятых в отношении них решениях;
- г) поддерживать доброжелательную деловую атмосферу в коллективе, предупреждать возможные конфликты между работниками;
- д) принимать меры по предотвращению и урегулированию конфликтов интересов;
- е) принимать меры по предупреждению коррупции;
- з) не допускать случаев принуждения работников Учреждения к участию в деятельности политических партий, иных общественных объединений.

4.5. Должностным лицам и работникам рекомендуется воздержаться от высказываний, которые могут быть восприняты окружающими как согласие принять взятку или как просьба о даче взятки. К таким высказываниям относятся, например: «вопрос решить трудно, но можно», «спасибо на хлеб не намажешь», «договоримся», «нужны более веские аргументы», «нужно обсудить параметры», «ну что будем делать?», а также следующие темы обсуждения:

- низкий уровень заработной платы работника и нехватка денежных средств на реализацию тех или иных нужд;
- желание приобрести то или иное имущество, получить ту или иную услугу, отправиться в туристическую поездку;
- отсутствие работы у родственников работника;
- необходимость поступления детей работника в образовательные учреждения и т. д.;

4.6. В качестве коррупционного поведения может также расцениваться регулярное получение подарков стоимостью менее 3000 рублей, посещение ресторанов совместно с представителями организации, которая извлекла, извлекает или может извлечь выгоду из решений или действий (бездействия) работника.

4.7. В служебном поведении работник Учреждения должен воздерживаться от:

- грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомερных, незаслуженных обвинений;
- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;
- курения во время служебных совещаний, бесед, иного служебного общения с гражданами.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА НАРУШЕНИЕ ПОЛОЖЕНИЙ КОДЕКСА

5.1. В случае несоблюдения правил и процедур, предусмотренных настоящим Кодексом, должностные лица и работники несут ответственность в соответствии с законодательством РФ.

5.2. В случае несоблюдения правил и процедур, установленных настоящим Кодексом, должностные лица и работники несут дисциплинарную, материальную и иную предусмотренную законодательством РФ ответственность.

5.3. Соблюдение сотрудниками Учреждения положений Кодекса учитывается при проведении аттестации в целях определения соответствия замещаемой должности, а также при поощрении или применении дисциплинарных взысканий.