



ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ
Государственное автономное учреждение здравоохранения Тюменской области
«Госпиталь для ветеранов войн»
(ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн»)

ПРИКАЗ

« 29 » мая 2024 г.

№ 284

г. Тюмень

«Об утверждении Положения о корпоративной культуре и нематериальной мотивации персонала ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн»

В целях развития системы корпоративной культуры и нематериальной мотивации работников ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн» (далее – Учреждение), удержания ценных работников, увеличения лояльности и вовлеченности персонала, а также повышения привлекательности Учреждения как работодателя на рынке труда, во исполнение приказа Департамента здравоохранения Тюменской области от 12.04.2024 № 110 «О формировании корпоративной культуры медицинских организаций, подведомственных Департаменту здравоохранения»

П Р И К А З Ы В А Ю:

1. Утвердить Положение о корпоративной культуре и нематериальной мотивации персонала ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн» (далее – Учреждение) согласно Приложению № 1 к настоящему приказу (далее – Положение).

2. Утвердить комиссию по формированию и утверждению плана-графика проведения мероприятий в составе:

Председатель комиссии - Заместитель главного врача,

Секретарь комиссии - Специалист по кадрам,

Члены комиссии -

- Заведующий отделом-врач-методист организационно-методического отдела;
- Главная медицинская сестра;
- Начальник отдела по управлению персоналом;
- Начальник планово-экономического отдела;
- Главный бухгалтер;
- Заведующий отделом-врач-методист отдела по контролю качества.

3. Комиссии, указанной в пункте 2 настоящего приказа:

3.1. разработать и представить на утверждение главному врачу план-график проведения мероприятий на 2024 год в срок до 15.08.2024 в соответствии с Приложением № 2 к настоящему приказу.

3.2. ежегодно до 15 декабря представлять на утверждение главному врачу план-график проведения мероприятий на следующий календарный год.

4. Назначить ответственными лицами за реализацию системы корпоративной культуры в Учреждении следующих специалистов:

- Заместитель главного врача;
- Начальник отдела по управлению персоналом.

4. Начальника отдела по управлению персоналом Расковалову Ю.М. назначить ответственным лицом за предоставление результатов проведенных мероприятий в соответствии с Методическими рекомендациями в Региональный каровый центр ГАУ ТО «МИАЦ» на электронный адрес hg@miac-tmn.ru в срок до 30.08.2024.

5. Ответственному лицу, указанному в пункте 4 настоящего приказа, проводить ежеквартальное анкетирование работников Учреждения с целью анализа процессов мотивации и формирования благоприятного климата в коллективе с предоставлением аналитической записки на имя главного врача в срок до 20 числа месяца, следующего за отчетным кварталом, согласно Приложениям № 3 к настоящему приказу.

6. Руководителям структурных подразделений:

6.1. в своей работе руководствоваться Положением;

6.2. обеспечить ознакомление работников с данным приказом, под подпись в срок до 05.08.2024, листы ознакомления предоставить в отдел по управлению персоналом на бумажном носителе в срок до 07.08.2024.

6. И.о. секретаря руководителя Шадринной А.Д.:

6.1. осуществить рассылку настоящего приказа руководителям структурных подразделений Учреждения посредством СЭД «Бюрократ» в срок до 30.07.2024;

6.2. ознакомить руководителей структурных подразделений Учреждения с настоящим приказом на бумажном носителе под подпись в срок до 31.07.2024.

7. Заведующему отделом-врачу-методисту Слюзовой Е.О. обеспечить размещение на сайте Учреждения настоящего приказа в срок до 01.08.2024.

9. Контроль исполнения приказа оставляю за собой.

Главный врач



И.Ю. Ревнивых

Положение
о корпоративной культуре и нематериальной мотивации государственного автономного учреждения здравоохранения Тюменской области «Госпиталь для ветеранов войн»

Положение о корпоративной культуре государственного автономного учреждения здравоохранения Тюменской области «Госпиталь для ветеранов войн» (далее - Учреждение) является сводом наиболее важных правил делового поведения его работников, этических норм внутрикорпоративных взаимоотношений, социальной ответственности Учреждения.

Положение о корпоративной культуре (далее – Положение) является внутренним (локальным) документом, обязательным для соблюдения всеми работниками Учреждения.

Настоящее Положение основано на Конституции Российской Федерации, Трудовом кодексе Российской Федерации, локальных нормативных актах Учреждения, а также общепринятых моральных нормах.

Главный ресурс Учреждения – это персонал.

Целью Положения является закрепление норм, правил поведения и корпоративных ценностей работников Учреждения, направленных на повышение конкурентоспособности и эффективности Учреждения и удовлетворение этических потребностей работников.

Основная цель корпоративной культуры и системы нематериальной мотивации персонала - стимулирование и поощрение работников, повышение уровня лояльности к Учреждению, улучшение социального климата, увеличение производительности и повышение уровня вовлеченности и удовлетворенности трудом работников посредством создания определенных корпоративных условий, которые будут побуждать персонал Учреждения быть приверженцами корпоративных ценностей, в результате чего Учреждение будет обладать надежным фундаментом долгосрочного сотрудничества с работниками.

1. Термины и определения

В настоящем Положении по формированию корпоративной культуры Учреждения используются следующие термины и определения.

Бренд - комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик о продукте либо услуге в сознании потребителя.

Вовлеченность – это физическое, эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять работу как можно лучше.

Дополнительные льготы - блага, предоставляемые Учреждением работникам в дополнение к оплате труда.

Корпоративная культура – совокупность моделей поведения, которые приобретены Учреждением в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством работников Учреждения.

Лояльность – благосклонное отношение к кому или чему-либо.

Лояльность к бренду – приверженность клиента (потребителя услуг) к определенной организации, в случае рынка труда – соискателей к определенной медицинской организации.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей (развитие компетенций, карьерный рост, признание общества и т.д.) или целей Учреждения. Это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Мотивация трудовой деятельности - процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации личных целей, согласованных с целями и задачами медицинской организации.

Материальная мотивация - совокупность благ, выражающихся в денежной форме, которые работник получает за свой труд и организованную активность. К элементам материальной мотивации относится заработная плата работников Учреждения, а также иные выплаты.

Нематериальная мотивация - система методов для повышения эффективности работников и Учреждения в целом, создание благоприятной атмосферы в коллективе с элементами здоровой конкурентной среды.

Система мотивации - совокупность взаимосвязанных факторов (или стимулов), которые используются в Учреждении для мотивации работников, а также принципы и нормы их использования.

Система оплаты труда работников Учреждения устанавливается коллективным договором, локальными нормативными актами в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, Тюменской области и иными нормативными правовыми актами.

Социальный пакет - стабильный набор благ, которые Учреждение предоставляет работнику за его труд и выполненные должностные обязанности.

Опрос – список вопросов, направленных на получение конкретных данных от определенной группы работников.

Поощрения - дополнительные условия, которые создает Учреждение для повышения эффективности работников, положительного изменения его статуса, улучшение условий организации рабочего места и т.д.

Потребность – внутреннее состояние работника, его психологическое или функциональное ощущение недостаточности чего-либо, которое проявляется в зависимости от ситуационных факторов.

Служебный (деловой) этикет – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и подчиненными.

Речевой этикет – правила ведения беседы. Этикет проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений, написания деловых писем.

Фирменный стиль – это совокупность приемов (графических, цветовых, языковых и т.д.), которые обеспечивают узнаваемость Учреждения и его услуг. Совокупность изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых Учреждение подчеркивает свою индивидуальность. Дизайнерские средства информационного характера, выражающие единство внутреннего и внешнего оформления предлагаемых конкретным учреждением.

Деловая этика – совокупность принципов и норм, которыми должен руководствоваться каждый работник Учреждения в сфере межличностных деловых отношений.

Имидж – это совокупность всех механизмов, управляющих поведением людей относительно Учреждения. Сюда включается восприятие, осмысление и переживание

того, что Учреждение делает, транслирует пациентам, и того, что входит в представление населения об Учреждении.

Миссия – главная идея существования Учреждения, определяющая предназначение и деятельность всего коллектива.

Ценности – значимые, общепринятые и разделяемые работниками убеждения и принципы, закрепленные в стандартах и правилах поведения.

Видение - заявление, в котором излагаются будущие устремления и цели Учреждения.

Символика – специфические физические объекты: девизы, лозунги, легенды, герои, мифы, фирменный стиль, логотип, торговый знак, цветовые решения.

2. Задачи корпоративной культуры и системы нематериальной мотивации персонала

1. Сохранение и повышение доверия к Учреждению со стороны населения г. Тюмени и Тюменской области, медицинского сообщества, укрепление репутации открытого и честного участника рынка.

2. Формирование бренда престижного и надежного Работодателя через стабильную, гарантированную и прозрачную систему оплаты труда.

3. Обеспечение стабильности в деятельности учреждения через обеспечение работников социальными гарантиями, направленными на повышение уровня лояльности коллектива к Учреждению, достижение стабильных результатов труда в долгосрочной перспективе.

4. Повышение эффективности работников Учреждения и достижение стратегических целей Учреждения через стимулирование с применением системы льгот и поощрений в соответствии с их потребностями.

3. Функции корпоративной культуры

1. Закрепление ключевых ценностей, принципов, правил и норм деловой этики, которыми руководствуются работники Учреждения в своей деятельности, как при принятии стратегически важных решений, так и в повседневных ситуациях.

2. Установление стандартов поведения, определяющих взаимоотношения внутри коллектива, отношения между работниками, а также отношения с деловыми партнерами.

3. Развитие единой корпоративной культуры, основанной на высоких этических стандартах, поддержание в трудовом коллективе атмосферы доверия, взаимного уважения и порядочности, воспитание чувства общности членов коллектива.

4. Единообразное понимание и соблюдение норм деловой этики, принятых в Учреждении, всеми работниками вне зависимости от занимаемой должности.

4. Структура корпоративной культуры

Корпоративная культура состоит из следующих элементов:

4.1. символика, миссия, ценности, видение Учреждения;

4.2. стандарты и правила (этика) взаимодействия работников Учреждения с коллегами, пациентами, партнерами;

4.3. система мотивации и работы с персоналом.

4.1. Символика, миссия, ценности, видение Учреждения.

В целях формирования корпоративной культуры Учреждением разработан логотип:



Логотип отражает отличительные черты, символизирует направления деятельности Учреждения и может располагаться на официальном сайте, внутриучрежденческих документах, стендах.

Учреждение стремится создать имидж, который формирует предпочтительную гражданскую позицию в представлении широкой общественности. Для пациентов это высокая устойчивость позиции Учреждения на рынке оказываемых услуг.

Имидж учреждения является инструментом достижения стратегических целей, которые затрагивают основные стороны его деятельности и ориентированы на перспективу. Учреждение руководствуется тем, что позитивный имидж повышает конкурентоспособность Учреждения, повышает доступность получаемых услуг населению.

Учреждение дорожит своей деловой репутацией. Оценивает деловую репутацию через показатели работы, свидетельствующие о высоком профессионализме работников Учреждения, честном выполнении ими своих обязанностей и принятых обязательств. Учреждение придерживается мнения, что высокая деловая репутация – важный фактор доверия у населения.

В целях выражения основного корпоративного принципа утверждена **миссия** Учреждения:

«Оказание доступной и качественной медицинской помощи, с проявлением максимального уровня заботы и внимания каждому пациенту с целью улучшения качества жизни и достижения активного долголетия старшего поколения».

Учреждение стремится к тому, чтобы работники разделяли его успех, осознавали свою причастность к корпоративным ценностям и гордились тем, что они являются его частью.

Учреждение осуществляет свою профессиональную деятельность на основе:

- понимания своего гражданского и профессионального долга перед обществом, государством, населением;
- уважения прав и законных интересов субъектов гражданского оборота;
- максимально допустимой в соответствии с действующим законодательством открытости своей профессиональной деятельности при абсолютной надежности в сохранении конфиденциальной информации и сведений, составляющих врачебную и корпоративную тайну;
- безусловного соблюдения взятых на себя обязательств и гарантирования высокого качества предоставляемых услуг.

Определены **ценности** Учреждения:

- ✓ Забота о каждом.
- ✓ Служение людям и милосердие.
- ✓ Отношение к пациенту, как к личности.
- ✓ Партнерские отношения врач – пациент.
- ✓ Работа командой.

- ✓ Репутация каждого сотрудника как основа силы команды.
- ✓ Совершенствование.
- ✓ Профессионализм и уважение, признание единых стандартов, нацеленных на результат.

Сформулировано **видение** Учреждения:

➤ Стабильно развивающаяся организация, ориентированная на увеличение продолжительности жизни населения путем оказания качественной медицинской помощи, направленной на формирование у человека мировоззрения здорового образа жизни и ответственности за свое здоровье, посредством развития профилактического направления деятельности.

➤ Внедрение технологий, обеспечивающих безопасные, комфортные, доступные условия по оказанию медицинской помощи и квалифицированного ухода маломобильным пациентам и лицам с ограниченными возможностями во взаимодействии с социальными структурами.

➤ Формирование команды единомышленников, работающей в современных условиях труда, постоянного совершенствования и развития для обеспечения качества жизни пациентов.

4.2. Стандарты и правила (этика) взаимодействия работников Учреждения с коллегами, пациентами, партнерами

Взаимодействие в Учреждении строится на основе уважения личности и нацеленности на результат для успешного решения профессиональных задач и поддержания конструктивных отношений в коллективе.

Работники Учреждения ответственны за:

- добросовестное исполнение своих трудовых обязанностей;
- заботу о репутации Учреждения;
- совершенствование своих знаний, умений и навыков;
- соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка;
- выполнение приказов и законных распоряжений главного врача и должностных лиц Учреждения.

Учреждение признает и уважает право работников заниматься вне Учреждения хозяйственной, финансовой и другой деятельностью, если эта деятельность:

- законна;
- не вредит и не препятствует добросовестному исполнению сотрудниками своих должностных обязанностей в Учреждении, не отвлекает их от служебной деятельности в рабочие часы;
- не вредит репутации, имени, имуществу, в том числе партнерским отношениям, конфиденциальной информации и другим ресурсам Учреждения и не приводит к их неправильному использованию;
- не противоречит положениям настоящего Положения.

Нормы взаимоотношений между коллегами

1. Соблюдение норм профессиональной этики и правил служебного поведения, корректность и внимательность в обращении с коллегами.
2. Предоставление точной и достоверной информации, основанной исключительно на фактах.

3. Деловая требовательность, развитие чувства личной ответственности.
4. Честность, корректность, взаимоуважение, вежливость, открытость и тактичность в общении, грамотная устная и письменная речь, не допускающая употребления нецензурных, вульгарных и сленговых выражений.
5. Наставничество, оказание помощи молодым специалистам и работникам-новичкам в профессиональном становлении.
6. Сохранение конфиденциальности любой информации, кроме общедоступной, её неразглашение, в том числе другим работникам, которые не нуждаются в ней для исполнения своих служебных обязанностей.
7. Передача доступной одному структурному подразделению конфиденциальной информации в другое допускается только при согласовании такой передачи руководителями структурных подразделений Учреждения.
8. Предотвращение конфликтов и своевременное их урегулирование в случае возникновения. Недопущение действий, которые могут привести к созданию конфликтных ситуаций, проявлению агрессии, угрозы, насилия и пр.
9. Бережное использование вверенного имущества, финансовых средств, оборудования, средств связи, программного обеспечения и иных ресурсов Учреждения исключительно для выполнения служебных обязанностей.

Нормы взаимоотношений между руководством Учреждения и подчиненными

Учреждение ответственно перед работниками в том, чтобы:

- обеспечивать стабильную и достойную заработную плату;
- создавать условия труда, соответствующие нормам законодательства;
- обеспечивать необходимый уровень охраны труда и безопасности в соответствии с требованиями законодательства и локальными нормативными актами Учреждения;
- предоставлять социальные гарантии и иные элементы корпоративной социальной ответственности, реализуемые в Учреждении;
- оказывать работникам надлежащее доверие и обеспечивать открытый диалог;
- развивать и совершенствовать систему обучения, мотивации, оценки потенциала работников;
- поддерживать инициативность и стремление работников к саморазвитию, повышению профессиональной компетентности;
- поддерживать в Учреждении атмосферу сотрудничества, взаимопонимания и стабильности;
- стимулировать использование труда работников с различным профессиональным уровнем на тех рабочих местах, где они могут принести наибольшую пользу.

Правила делового общения для руководителей и должностных лиц Учреждения

1. Руководитель - всегда лицо Учреждения. Руководитель должен быть личным примером для своих подчиненных.
2. Руководитель транслирует корпоративную культуру коллективу. Руководитель обязан хорошо знать и неукоснительно использовать правила и принципы настоящего Положения
3. Руководитель и подчиненные - члены одной команды, действия которой направлены на достижение одной цели.

4. Руководитель должен быть объективным по отношению к подчиненным, одинаково относиться ко всем работникам, не проявляя покровительство кому-либо.
5. Умение признавать ошибку – качество сильного и умного руководителя.
6. Грамотный руководитель всегда отмечает успехи подчиненного и всегда оказывает им поддержку.
7. Настоящий руководитель не выражает недовольство работником в присутствии других подчиненных.
8. Быть убедительным для подчиненных поможет профессионализм, компетентность и авторитет руководителя.
9. От постоянного развития руководителя зависит достижение целей и успех Учреждения.

Нормы взаимоотношений между руководителями и подчиненными

- взаимоуважение;
- корректность;
- соблюдение субординации.

Нормы взаимоотношений между работниками Учреждения и другими организациями (частными лицами)

- уважение законных прав сторонних юридических и физических лиц;
- поддержание высоких нравственных принципов взаимодействия с целью сохранения и повышения общественного доверия к деятельности Учреждения.

Дополнительные правила

1. Учреждение придерживается правил, которые основываются на принципах уважения к окружающим и на общепринятых нормах делового этикета. В соответствии с этими нормами в Учреждении приняты правила дресс-кода. Работники Учреждения должны выглядеть опрятно и аккуратно, следить за своим внешним видом и состоянием здоровья. Стиль одежды должен соответствовать санитарным нормам, правилам и классическому стилю.

2. Медицинская одежда должна способствовать созданию регламентируемых законодательством условий в лечебном учреждении, создавать определенный барьер, защищающий от проникновения дополнительных микробиологических и других загрязнений, поэтому на практике ее часто называют санитарной одеждой. Медицинский халат должен иметь не глубокий вырез, длиной не короче 2 см над коленом, брюки медицинского костюма иметь длину до пятки, обувь должна быть устойчивой к дезинфекции, прочно удерживать и закрывать стопу. Медицинские шапочки должны быть достаточно глубокими и полностью закрывать волосы специалиста.

3. Одежда медицинского работника должна не только соответствовать санитарно-гигиеническим нормам (халат, маска, колпак или шапочка, резиновые перчатки, сменная обувь), но и иметь опрятный вид. Медицинскую одежду необходимо застегивать на все пуговицы. На халат не следует прикалывать значки, заполнять карманы громоздкими предметами. Персоналу, непосредственно оказывающему медицинскую помощь пациентам, нахождение в медицинской одежде и обуви за пределами Учреждения запрещается.

4. В Учреждении не допускается дискриминация, любые формы преследования по национальным, половым, возрастным, расовым, религиозным, культурным или иным признакам.

Ограничения в служебной деятельности работников

1. Работникам необходимо принимать соответствующие меры по обеспечению безопасности и конфиденциальности служебной информации, за несанкционированное разглашение которой они несут ответственность или которая стала им известна в связи с исполнением своих должностных обязанностей.

2. Работники должны исключить высказывание критических замечаний в адрес руководства Учреждения и коллег в присутствии пациентов и других лиц, не связанных с рабочим процессом.

3. Работники в процессе взаимодействия с коллегами должны поддерживать атмосферу коллегиальности, соблюдение субординации, уважать их профессиональные мнения и убеждения.

4. Работники должны воздерживаться:

- от поведения, которое могло бы вызвать сомнение в добросовестном исполнении ими своих должностных обязанностей, а также конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб их репутации или авторитету Учреждения;

- пренебрежительных отзывов о деятельности Учреждения;

- любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

- высказываний, которые могут быть истолкованы как оскорбления в адрес определенных социальных, национальных или профессиональных групп;

- резких и циничных выражений оскорбительного характера, связанных с физическими недостатками человека;

- грубости, злой иронии, пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

- угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

- поспешности в принятии решений, пренебрежения правовыми и (или) моральными нормами, использования средств, не соответствующих требованиям закона, нравственным принципам и нормам.

ОБЩИЕ КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн»

Стандарт делового общения сотрудника с сотрудником

1. **Целевая категория работников** - сотрудники учреждения.

2. **Ситуации** обращения сотрудника с деловым запросом к сотрудникам учреждения, рабочие ситуации.

3. **Цель стандарта** - обеспечить условия для решения возникающих проблем и укрепления конструктивно-деловых отношений между сотрудниками учреждения,

профилактика конфликтов в учреждении, поддержание благоприятной деловой атмосферы.

4. Общее видение: деловое взаимодействие в режиме конструктивного диалога, взаимная заинтересованность в совместном решении возникающих вопросов, доброжелательность, ответственность, активность, удовлетворенность общением, благодарность со стороны обратившегося с запросом сотрудника.

5. Комплекс действий:

Необходимо	Запрещено
<p>1) Предварительно готовиться к разговору: четко сформулировать цель разговора (запрос, получение информации, консультация, решение проблемы), согласовать с сотрудником время встречи, собрать необходимые документы, информацию.</p> <p>2) Проявлять уважение и доброжелательность, обращаться к сотруднику «Вы», по имени и отчеству (выяснять при необходимости).</p> <p>3) Излагать информацию кратко, ясно, последовательно, логично, аргументировано.</p> <p>4) Акцентировать внимание на важных аспектах, четко сформулировать свой запрос.</p> <p>5) Внимательно выслушивать собеседника, проявлять готовность к сотрудничеству.</p> <p>6) Оперативно реагировать на деловую просьбу, запрос, своевременно предоставлять достоверную, в полном объеме информацию/консультацию; в случае сложных вопросов информировать сотрудника о степени решения вопроса.</p> <p>7) Уточнять, задавать вопросы, в случае разногласий и недопонимания проконсультироваться у непосредственного руководителя данного сотрудника по возникшим неясным или спорным аспектам.</p> <p>8) Вести обсуждение по существу проблемы, основываясь на объективных данных, фактах, документах, сохранять разговор в рамках конструктивного диалога.</p> <p>9) Поддерживать благоприятную деловую атмосферу, уметь контролировать свои эмоции.</p>	<p>1) Начинать разговор, не поприветствовав сотрудника, не представившись.</p> <p>2) Демонстрировать превосходство, проявлять неуважение, пренебрежение, некорректность, предвзятость по отношению к сотруднику, нежелание вести активный конструктивный деловой разговор.</p> <p>3) Переходить с предметного уровня обсуждения на личностный (проявлять эмоциональный негативизм, допускать повышенный тон, бестактность, грубость, оскорблять, унижать, угрожать, манипулировать).</p> <p>4) Без уважительной причины и без предварительного предупреждения и извинения опаздывать либо не являться на встречу, неоднократно переносить время встречи.</p> <p>5) Не соблюдать предварительную договорённость, не выполнять обещания и сроки решения вопроса.</p> <p>6) Отказывать сотруднику в проведении встречи, предоставлении консультации/ запрашиваемой информации, необходимой для выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.</p> <p>7) Беседовать с сотрудником в неподходящей обстановке, в присутствии посторонних лиц.</p> <p>8) Делать сотруднику замечания, выговор в присутствии других.</p> <p>9) Отвлекаться во время общения с сотрудником на второстепенные вопросы, игнорировать, не поддерживать «контакт глаз», вести параллельный разговор с коллегами, проявляя неуважение и бестактность, общаться по телефону, не извинившись,</p>

<p>10) Решать вопрос только в рамках своей компетенции.</p> <p>11) Договариваться о повторной беседе (дате, сроках, условиях), если для уточнения возникшего вопроса нет готового ответа и требуется время для поиска информации и способов решения.</p> <p>12) Подводить итог беседе: что, как, в какие сроки будет выполняться.</p> <p>13) Завершать разговор позитивно, выражая деловой комплимент и/или благодарность за сотрудничество.</p>	<p>решать одновременно другие проблемы, принимать пищу и жевать жевательную резинку.</p> <p>10) Формулировать свой запрос в форме требования, приказа, поручения, указания, а не деловой просьбы.</p> <p>11) Давать задания, указания сотруднику, который не находится в должностном или функциональном подчинении, минуя непосредственного руководителя.</p> <p>12) Ссылаться на вышестоящее руководство без его ведения, давать распоряжения от его имени.</p> <p>13) Перебивать сотрудника, не давать возможности сотруднику изложить свою позицию, пресекать его высказывания (за исключением случаев проявления с его стороны бестактности и грубости).</p> <p>14) Формально, отстраненно обсуждать вопрос, употребляя односложные ответы «да/нет/не знаю».</p> <p>15) Не слушать возражения и не учитывать разумные конструктивные аргументы и деловые предложения сотрудника.</p> <p>16) Немотивированно возражать, использовать неконструктивную критику.</p> <p>17) Навязывать свою позицию в некорректной форме.</p> <p>18) При аргументации использовать недостоверную и заведомо искаженную информацию.</p> <p>19) Возлагать ответственность на сотрудника, не обладающего достаточными полномочиями и/или квалификацией для выполнения конкретной задачи.</p> <p>20) Перекидывать ответственность с себя на сотрудника и на других, нарушая предписания должностной инструкции.</p> <p>21) Задавать сотруднику вопросы на личные темы, затягивать разговор.</p> <p>22) Распространять информацию, полученную в ходе беседы и дискредитирующую сотрудника, за пределы отдела, обсуждать сотрудника с коллегами, отзываться о нем негативно.</p> <p>23) Завершать разговор не по стандарту,</p>
--	--

без достижения целей конкретного делового взаимодействия, либо согласованного плана по их реализации.

6. Алгоритм действий и речевой этикет сотрудника с сотрудником.

1) Поприветствовать сотрудника по имени и отчеству, проявить доброжелательность, расположенность к деловому взаимодействию, выяснить возможность у сотрудника обсуждать вопрос («Добрый день, ... (имя, отчество), могу я с Вами обсудить один вопрос / у Вас есть возможность уделить мне внимание?»).

2) Обозначить цель и задачи делового разговора, сформулировать просьбу («Нужна информация / помощь по вопросу Просьба - предоставить сведения в течение ...»).

3) В сложной (проблемной) ситуации кратко и аргументированно изложить суть проблемы и обратиться к сотруднику с конкретными вопросами («Ситуация следующая ... Проблема в том, что ... Можно ли ... ?»).

4) Внимательно выслушать сотрудника, фиксируя ключевые или спорные моменты, задать уточняющие вопросы по поводу решения предстоящих задач («Я правильно понимаю, что необходимо ... ? Для этого сначала ... , затем ... , в результате ... ?»).

5) Для уточнения и подтверждения полученной информации / преодоления разногласий, обратиться к непосредственному руководителю сотрудника.

6) Подвести итог беседе, поблагодарить сотрудника и выразить деловой комплимент, попрощаться позитивно («Спасибо за предоставленную информацию / сотрудничество / оказанную помощь. Всего доброго, удачного рабочего дня, до свидания»).

7. Критерии оценки:

- достижение цели делового разговора, решение конкретной деловой задачи либо уверенность в том, что вопрос будет решен;

- установление / укрепление конструктивных, конструктивно-деловых взаимоотношений;

- взаимная удовлетворенность деловым взаимодействием.

Стандарт делового общения сотрудника с сотрудником в конфликтной ситуации

1. Целевая категория работников - сотрудники учреждения.

2. Ситуации- конфликтные ситуации между сотрудниками учреждения.

3. Цель стандарта - разрешение / предотвращение развития конфликтной ситуации, решение проблемы, восстановление конструктивных взаимоотношений, создание благоприятной основы для эффективной профессиональной деятельности сотрудников учреждения.

4. Общее видение: деловое взаимодействие в режиме конструктивного диалога, стремление урегулировать конфликт, разобраться в ситуации, определить проблему, выработать совместное решение, восстановить конструктивно-деловые отношения на основе взаимной ответственности и корректности.

5. Комплекс действий:

Необходимо	Запрещено
1) Соблюдать должностную субординацию с определением конкретных зон полномочий и	1) Начинать разговор с критики, в том числе выражать необоснованное критическое мнение, замечание,

<p>ответственности, корректность, конфиденциальность, объективность при обсуждении ситуации, стремиться перевести разговор в рамки конструктивного диалога.</p> <p>2) При планируемом разговоре подготовиться к беседе, проанализировать и оценить ситуацию, определить причины, опираться на объективные факты, стремиться понять поведение сотрудника, продумать схему беседы, подготовить необходимые документы.</p> <p>3) Обращаться к сотруднику на «Вы», по имени и отчеству, сохраняя корректность в любых экстренных ситуациях.</p> <p>4) Уметь контролировать эмоции, поддерживать стремление решить проблему.</p> <p>5) Предоставлять сотруднику слово для оценки ситуации, выражения своей позиции, просить конкретизировать суть вопроса.</p> <p>6) Внимательно выслушивать мнение сотрудника, фиксировать основные и спорные моменты, задавать уточняющие вопросы, выяснять правильность понимания позиции, возможные обоснованные возражения, конструктивные предложения.</p> <p>7) В корректной форме обращать внимание на возможные нарушения, констатировать фактические действия (бездействие) сотрудника.</p> <p>8) Извиниться, если был факт некорректного поведения по отношению к сотруднику, уметь признавать свою ошибку (свое нарушение).</p> <p>9) Четко и грамотно излагать свое видение ситуации, определять проблему, предлагать пути решения.</p> <p>10) Согласовывать с сотрудником целостное видение ситуации, разрабатывать совместное решение проблемы и четкий план взаимных действий.</p> <p>11) Решать конфликтный вопрос только в рамках своей компетенции.</p> <p>12) При необходимости информировать непосредственного руководителя о</p>	<p>комментарий в адрес сотрудников (или его коллег) в недельной форме, критикуя при этом личность, а не фактические результаты работы.</p> <p>2) Устраивать «разборку» в присутствии посторонних лиц (сотрудников учреждения, пациентов, их родственников), допускать публичное обсуждение вопроса.</p> <p>3) Переходить с предметного уровня на личный (допускать повышенный тон разговора, бестактность, неуважение, пренебрежительное обращение на «ты», обвинять, возмущаться, обесценивать, осуждать участников ситуации, оскорблять, допускать сарказм, иронию, негативные характеристики и сравнения, авторитарно указывать, приказывать, оказывать психологическое давление, запугивать, применять шантаж, манипуляцию, физическую силу).</p> <p>4) Препятствовать изложению сути проблемы - перебивать сотрудника (за исключением случаев проявления бестактности с его стороны).</p> <p>5) Отвлекаться от темы разговора, вести параллельный разговор.</p> <p>6) Не извиняться в случае экстренного решения другого вопроса.</p> <p>7) Демонстрировать недовольство, раздражение, навязывать свой взгляд на ситуацию и способы ее решения.</p> <p>8) Не слушать возражения и конструктивные предложения сотрудника.</p> <p>9) Отказываться отвечать на поставленные сотрудником вопросы, игнорировать, формально и отстранённо обсуждать вопрос, употребляя односложные фразы.</p> <p>10) По своей инициативе вмешиваться в обсуждение вопроса, не имеющего прямого отношения к должностным обязанностям.</p> <p>11) Затягивать решение вопроса, необоснованно откладывать обсуждение ситуации.</p> <p>12) Усугублять разногласия, обесценивать высказывания</p>
---	--

<p>состоявшейся беседе по проблеме.</p> <p>13) При усугублении разногласий привлекать для решения вопроса руководителя / авторитетное лицо.</p> <p>14) При отсутствии возможности обсудить и решить проблему договариваться о повторной встрече, ее участниках.</p> <p>15) Делать выводы и подводить итог беседе, обсуждать условия дальнейшего взаимодействия, уточнять степень удовлетворенности сотрудника состоявшимся взаимодействием по проблемному вопросу.</p> <p>16) Завершать разговор в конструктивном русле, благодарить сотрудника, прощаться.</p>	<p>сотрудника, навязывать свое мнение, преувеличивать свои деловые возможности.</p> <p>13) Не придерживаться совместно принятого алгоритма действий, не выполнять данные обещания и вятые обязательства.</p> <p>14) Задавать сотруднику некорректные вопросы, в том числе и на личные темы.</p> <p>15) Отказывать в полном внимании, решать вопрос «по-быстрому» /«на ходу».</p> <p>16) Перекаладывать решение проблемы и ответственность на других.</p> <p>17) Обсуждать конфликтную ситуацию со своими коллегами, создавать негативный имидж сотруднику, убеждать других в его неправоте.</p> <p>18) В случае обострения взаимоотношений с коллегой не информировать непосредственного руководителя о конфликтной ситуации.</p>
---	---

6. Алгоритм действий и речевой этикет сотрудника с сотрудником в конфликтной ситуации.

1) Поприветствовать сотрудника по имени / имени и отчеству, обозначить сложную ситуацию («Здравствуйте, ... , крайне важно обсудить вопрос ... с целью/для Думаю, нам понадобится ... минут. У Вас есть возможность сейчас это обсудить?»).

2) Кратко изложить ситуацию, проявить готовность разобраться в существующей проблеме и намерении совместно конструктивно ее решить («Ситуация следующая Есть большое стремление обсудить имеющиеся вопросы и вместе их решить.»).

3) Предоставить возможность сотруднику изложить свое видение данной ситуации, ее причин и путей решения («В чем, на Ваш взгляд, основное затруднение? .. Какой выход Вы бы могли предложить в данном случае ... при имеющихся возможностях / сроках требования?»).

4) Выслушать сотрудника, фиксируя ключевые или спорные моменты, задавая вопросы, если это необходимо для понимания сути проблемы «Пожалуйста, поясните данный аспект ... Вы упомянули, что ... , тем не менее при этом ...».

5) Обобщить информацию, определить Проблему, перевести проблему в задачу, предложить варианты ее решения («Таким образом, как показывают факты, ситуация такова Мне кажется, для ее решения есть следующие варианты ... »).

6) Выслушать возможные возражения, конструктивные предложения сотрудника, уточнить правильность понимания его позиции («Я правильно понимаю, что ... ? Вы имели :в виду следующее ... ? То есть сначала, Вы полагаете, следует ... , а затем ... ?»).

7) Обсудить варианты решения проблемы, совместно выработать оптимальный вариант, договориться об алгоритме действий, необходимых условиях и сроках

решения вопросов («Давайте обсудим, как лучше поступить. По-моему, в первую очередь следует ... , а затем ... Вы не против? Есть возражения?»).

8) В случае усугубления разногласий с сотрудником предложить перенести обсуждение вопроса или поставить в известность руководство, или обратиться за помощью к авторитетному лицу для оказания содействия в разрешении конфликтной ситуации («Я вижу, что сейчас нам сложно найти общее решение. Предлагаю еще раз все проанализировать и затем встретиться снова»).

9) Подвести итог разговора, обозначить новые условия взаимодействия, поблагодарить сотрудника, выразить надежду на отсутствие подобных проблем в будущем («Итак, теперь мы работаем Если возникает вопрос ... , то Надеюсь, что таких проблем у нас не будет. / Для предотвращения подобных ситуаций следует Спасибо за важный разговор / сотрудничество / понимание. До свидания»).

7. Критерии оценки:

- разрешение конфликтной ситуации, либо уверенность в том, что проблема будет решена в ближайшее время (в срок);
- уверенность в качественном выполнении функций и обязанностей персоналом учреждения;
- сохранение конструктивных деловых взаимоотношений между сотрудниками учреждения.

Стандарт профессионального поведения сотрудника в ситуации делового разговора с вышестоящим руководителем

1. Целевая категория работников - подчиненные.

2. Ситуации делового общения с вышестоящим руководителем (предмет обсуждения - проблемные ситуации).

3. Цель стандарта - найти совместное оптимальное решение возникшей проблемы в результате делового обсуждения проблемной ситуации на основе применения стандарта.

4. Общее видение: деловое общение в режиме профессионального конструктивного взаимодействия (диалога), взаимная заинтересованность, ответственность, активный обмен мнениями, воодушевление, уверенность в решении проблемы, удовлетворенность, благодарность, выработка решения.

5. Комплекс действий.

Необходимо	Запрещено
1) Четко сформулировать цель встречи. 2) Договариваться о встрече, получать подтверждение встречи (при необходимости перенести ее, заранее оповестив руководителя об этом). 3) Предварительно готовиться к деловому обсуждению: - определить предмет обсуждения, дату и время, регламент, согласовать состав участников; - проанализировать ситуацию (подготовить, обработать собранные данные; выяснить причины, особенности проблемной ситуации; побеседовать с заинтересованными лицами), владеть	1) Идти к руководителю без предварительной подготовки (без определения проблемы, запроса: вопросов, просьб, предоставления необходимых документов и т. д.). 2) Обращаться к вышестоящему руководителю, минуя непосредственного, или к руководителю другого направления работы. 3) Являться на встречу без предварительной договорённости, задерживаться и опаздывать. 4) Нарушать рамки регламента: затягивать время обсуждения вопроса и встречи в целом.

<p>информацией в рамках своей компетенции;</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкретизировать свое видение ситуации и четко сформулировать проблему; - обозначить предпринятые меры по решению проблемы; - определить возможные варианты решения проблемы и ресурсы, которые для этого необходимы; - сформулировать и записать запрос (вопросы / просьбы) к руководителю. <p>4) Уметь контролировать эмоции, поддерживать позитивную деловую атмосферу, соблюдать при взаимодействии служебную субординацию.</p> <p>5) Кратко, четко, грамотно, аргументированно, корректно и тактично излагать информацию, стараться заинтересовать руководителя.</p> <p>6) Обосновывать, почему проблема не была / не может быть решена на данном уровне и требуется вмешательство (участие) вышестоящего руководителя.</p> <p>7) Внимательно выслушивать мнение вышестоящего руководства, со своей стороны, уточнять правильность понимания позиции руководителя.</p> <p>8) Излагать свою позицию и предлагать пути решения проблемы, вносимые предложения сопровождать четким планом действий.</p> <p>9) Формировать целостное и объективное видение ситуации, вырабатывать совместное решение проблемы.</p> <p>10) Согласовывать порядок дальнейших действий, определять сроки и ответственных специалистов (участников, исполнителей), уточнять детали.</p> <p>11) В завершении уточнять (подтверждать) итоги делового разговора / совместное решение, делать итоговое резюме.</p> <p>12) Благодарить руководителя за содействие в решении сложившейся ситуации, плодотворное деловое общение.</p> <p>13) Уметь высказать деловой комплимент.</p> <p>14) Впоследствии активно информировать руководителя о ходе решения проблемы.</p>	<p>5) Невнятно формулировать проблему и излагать суть вопроса, погружаясь в малозначимые детали, останавливаясь на второстепенном, ее соблюдая деловой темп беседы.</p> <p>6) Переводить проблему из предметной плоскости в личностную (проявлять эмоциональный негативизм, фамильярность, бестактность, допускать повышенный тон разговора, обвинять, возмущаться, обесценивать, осуждать участников ситуации, унижать, игнорировать, допускать сарказм, негативные характеристики и сравнения).</p> <p>7) Немотивированно возражать, использовать неконструктивную критику (критиковать без конкретных предложений, альтернативных линий поведения).</p> <p>8) Снимать с себя ответственность и перекладывать на других.</p> <p>9) Необоснованно приписывать себе основные заслуги в решении проблемы.</p> <p>10) Заявлять о собственной некомпетентности, употребляя выражения: «Я не знаю», «Я не могу решить вопрос».</p> <p>11) Представлять на обсуждение руководителем сразу несколько проблемных ситуаций, каждая из которых требует отдельного обсуждения (при острой необходимости спросить разрешения).</p> <p>12) Перебивать, не стремясь выслушать руководителя и понять его позицию. Вступать с руководителем в дискуссию, критиковать его.</p> <p>13) Навязывать свою необоснованную точку зрения.</p> <p>14) Требовать от руководителя немедленного решения проблемы.</p> <p>15) Не придерживаться совместно принятого алгоритма действий, не информировать руководителя о ходе решения проблемы.</p>
--	--

6. Алгоритм действий и речевой этикет работника в ситуации делового разговора с вышестоящим руководителем.

1) Поприветствовать руководителя, поинтересоваться, можно ли войти, обозначить в целом вопрос для обсуждения и ожидаемый результат, используя фразы;

- Здравствуйте, ... (имя, отчество), я по вопросу ... , нужен Ваш совет / просьба помощь / есть вариант решения, хотел(а) его обсудить» и т. д.

2) Кратко изложить ситуацию и суть дела, используя фразы:

- «Ситуация в целом такая: ...»

- «Суть дела следующая: ... и т. д.

3) Сформулировать проблему, используя фразы:

- «Проблема следующая...»;

- «Нам необходимо ... , но...».

- «Меня волнует / интересует вопрос ... ».

4) Проинформировать о предпринятых ранее мерах и изложить свои предложения по решению проблемной ситуации. Обозначить ресурсы, которые необходимы для решения проблемы.

5) Сформулировать запрос к руководителю, используя фразы:

- «Пожалуйста, посоветуйте / посодействуйте / позвоните ... »;

- «Как лучше / оптимальнее / целесообразнее ...»;

- «Нужна Ваша помощь на этапе ... »;

- «Могу я рассчитывать на ... » и т. д.

6) Ответить на уточняющие вопросы руководителя, выслушать его мнения, рекомендации.

7) При необходимости принять участие в совместном поиске оптимального решения, тактично выразив свою позицию, используя фразы:

- «А что, если »;

- «Может, сначала ... »;

- «Со своей стороны, я готов(а) ... » и т. д.

8) Подвести итог беседе и произнести / повторить рекомендуемое / принятое решение, используя фразы: «Итак / Таким образом / Следовательно, со своей стороны я подготовлю / обращусь / позвоню / выясню ... »;

9) Поблагодарить руководителя за помощь / поддержку / понимание / содействие / нестандартность решения / лучший, оптимальный вариант в решении проблемы.

11) Попрощаться. При необходимости договориться о повторной встрече для информирования руководителя о результатах действий.

7. Критерии оценки:

- решение проблемы / запроса / получение необходимых для решения проблемы ресурсов (или согласие на их получение);

- уверенность в решении проблемной ситуации, если она не разрешилась сразу;

- укрепление конструктивно-деловых отношений с руководителем и позитивной трудовой мотивации;

- взаимная удовлетворенность деловым общением.

Стандарт профессионального поведения руководителя в ситуации делового разговора с подчиненным

1. Целевая категория работников - руководители разного уровня.

2. Ситуации делового общения с подчиненным сотрудником.

3. Цель стандарта - обеспечить условия для профессионального исполнения подчиненным обязанностей, повысить уровень его трудовой мотивации.

4. Общее видение: деловое общение в режиме профессионального конструктивного взаимодействия (диалога), направленное на укрепление у работника чувства ответственности, профессиональной значимости и желание соответствовать

стандарту, требованиям, взаимная заинтересованность, активность, воодушевление, уверенность в решении проблемы, выработка решения, удовлетворенность.

5. Комплекс действий:

Необходимо	Запрещено
<p>1) Определить тему и стиль ведения разговора.</p> <p>2) Сформулировать конкретную цель разговора (сбор, получение информации / выявление проблемы / поиск решения проблемы).</p> <p>3) Предварительно подготовиться к деловому разговору: определить дату, время и место проведения, регламент, собрать нужные документы.</p> <p>4) Ознакомить подчинённого с темой и целью разговора; при необходимости пригласить других работников.</p> <p>5) В ходе беседы обращаться к сотруднику по имени и отчеству.</p> <p>6) Предоставлять подчинённому слово для оценки ситуации и ее последствий.</p> <p>7) Внимательно выслушивать мнение сотрудника, поощряя, стимулируя и располагая подчиненного к активному конструктивному деловому диалогу. применять индивидуальный подход к сотрудникам.</p> <p>8) Фиксировать письменно ключевые моменты, новую информацию, выяснять, уточнять необходимые данные.</p> <p>9) Уметь контролировать эмоции, поддерживать благоприятную деловую атмосферу, снимать напряжение - адекватно и корректно использовать похвалу, юмор.</p> <p>10) Формулировать и излагать свое видение проблемной ситуации, давать оценку, предлагать совет, пути решения.</p> <p>11) Побуждать сотрудника выражать мнение, высказывать возникшие вопросы. возможные обоснованные возражения.</p> <p>12) Выслушивать конструктивные предложения.</p> <p>13) В корректной форме обращать внимание подчиненного на возможные нарушения, констатировать</p>	<p>1) Начинать с критики подчинённых, унижать, запугивать. подавлять.</p> <p>2) Опаздывать без уважительной причины.</p> <p>3) Нарушать рамки регламента: затягивать время обсуждения вопроса и встречи в целом. вести монолог. переключать внимание и обсуждение с одного вопроса на другие (при обнаружении в ходе делового разговора новой проблемы сразу переходить к ее обсуждению).</p> <p>4) Переходить с предметного уровня обсуждения на личностный (допускать повышенный тон разговора, проявлять эмоциональный негативизм, бестактность. неуважение, пренебрежительное обращение на «Ты», обвинять, возмущаться, обесценивать, осуждать участников ситуации, оскорблять, игнорировать, допускать сарказм, иронию, негативные характеристики и сравнения, авторитарно указывать, приказывать, оказывать психологическое давление, запугивать, применять шантаж, манипуляцию, физическую силу).</p> <p>5) Использовать неконструктивную критику, подавляя инициативу подчиненного, понижая его трудовую мотивацию и препятствуя тем самым достижению цели стандарта (выражать необоснованное критическое мнение, замечания, претензии без аргументации, конкретных предложений, критиковать личность, а не фактические результаты работы).</p> <p>6) Не давать возможность изложить суть проблемы.</p> <p>7) Отвлекаться, не слушать, перебивать собеседника, не стремясь понять его позицию.</p> <p>8) Прессовать высказывания, прерывать подчиненного (за исключением случаев проявления бестактности, отступления от темы).</p>

<p>фактические действия (бездействие), произошедшую ситуацию, дать аргументированное резюме.</p> <p>14) Проявлять требовательность, сохраняя при этом корректность и бесконфликтность в процессе беседы.</p> <p>15) Сформировать и согласовать целостное и объективное видение ситуации, выработать ее совместное решение, определить значимость и приоритетность задания.</p> <p>16) Сформулировать план дальнейших действий: назначить ответственных специалистов (участников, исполнителей), распределить полномочия, четко определить сроки и порядок выполнения поставленных задач и отчета о результатах, информировать подчиненного о предъявляемых требованиях и критериях оценки его работы, а также соответствующих санкциях за ненадлежащее исполнение задач.</p> <p>17) Выяснять потребность в помощи, оказывать ее, необходимое содействие и / или привлекать дополнительных лиц.</p> <p>18) Делать итоговое резюме в конструктивном ключе, т. е. озвучивать результат проведенного делового разговора и соотносить его с целью.</p> <p>19) Благодарить сотрудника.</p>	<p>9) Не слушать возражения и не учитывать разумные конструктивные аргументы и предложения.</p> <p>10) Проявлять профессиональную некомпетентность. Позволять зайти деловому разговору в тупик, терять контроль над ситуацией.</p> <p>11) Выходить из деловой роли руководителя-профессионала, допуская неадекватное невербальное поведение (видом показывать предвзятость, недовольство, усталость, опустошение от взаимодействия с подчиненным).</p> <p>12) Возлагать ответственность на сотрудника, не обладающего достаточными полномочиями и / или квалификацией для выполнения задания.</p> <p>13) Поручать задание на ходу, в условиях, не соответствующих требованиям стандарта.</p> <p>14) Нечетко формулировать проблему, задачи и не проверять правильность и адекватность понимания работником полученного задания.</p> <p>15) Давать поручения сотруднику, не находящемуся в прямом подчинении.</p> <p>16) Ставить нереальные цели и сроки выполнения поручаемых заданий.</p> <p>17) Затягивать решение вопроса, необоснованно откладывая обсуждение ситуации.</p> <p>18) Завершать деловой разговор без совместно согласованного плана предстоящих действий, не назначив сроки, не распределив зоны ответственности и не обозначив санкции.</p> <p>19) Не придерживаться совместно принятого алгоритма действий, не осуществлять контроль.</p> <p>20) Задавать вопросы на личные темы.</p>
--	--

6. Алгоритм действий и речевой этикет руководителя в ситуации делового разговора с подчиненным.

- 1) поприветствовать сотрудника (сотрудников) по имени и отчеству.
- 2) обозначить предмет делового разговора, цель и регламент работы по времени.
- 3) предоставить возможность сотруднику изложить свое видение проблемы, причин ее возникновения, проанализировать знание требований, выяснить или уточнить необходимые данные, поблагодарить сотрудника за изложение вопроса.
- 4) резюмировать и дать свою оценку ситуации.

5) Четко сформулировать проблему, перевести ее в деловую задачу и обеспечить условия для ее выполнения «Проблема следующая ... , вам необходимо сделать ...для этого сначала ... затем ..., в итоге ...»).

6) Выслушать мнение сотрудника и стимулировать его к высказыванию предложений в ходе совместного активного конструктивного диалога, сформулировать целостное видение и общее понимание проблемы и путей ее решения.

7) Проинформировать сотрудника о возможных санкциях при нарушении или невыполнении и необходимых действий для выполнения требований и достижения должного результата (следует дать четкие указания что, как, в какой срок, кому выполнять, к кому при возникновении затруднений обращаться, какой должен быть результат).

8) Удостовериться в адекватности, правильности понимания сотрудником полученного задания. Выяснить информированность и готовность работника (работников) соответствовать обозначенным требованиям, при необходимости провести дополнительный инструктаж.

9) Поинтересоваться, есть ли вопросы, ответить при их наличии.

10) Поблагодарить участников и выразить надежду на конструктивное решение вопроса.

11) Попрощаться, при необходимости назначить повторную встречу.

7. Критерии оценки:

- разрешение проблемной ситуации, достижение цели делового разговора;
- взаимное удовлетворение деловым взаимодействием;
- улучшение взаимоотношений с подчинёнными;
- повышение уровня трудовой мотивации;
- позитивный настрой работника.

4.3. Система мотивации и работы с персоналом

Основные инструменты, на которых выстраивается система мотивации в Учреждении:

1) заинтересованность руководства. Руководители Учреждения демонстрируют свою приверженность корпоративным ценностям, стремление к миссии, важность работников в реализации стратегических целей и задач Учреждения. Личный пример руководителя – главный мотивирующий фактор для работников;

2) четкое целеполагание. При постановке задач работникам необходимо формулирование понятных и реалистичных целей, согласование целей с личными ценностями и сильными сторонами работников, а также обеспечение чувства причастности и ответственности за успех, вовлечение работников в постановку целей и контроль результатов;

4) признание ценности работника, его вклада в результаты общего дела (слова благодарности, похвала, награждение, предложение нового функционала, обучения или должности, поддержка и помощь в трудной ситуации, создание более комфортных условий работы). Формирование такого морально-психологического климата в Учреждении, где каждый ощущает себя значимым и важным членом коллектива и знает, что результат работы Учреждения зависит, в том числе и от него, будет способствовать более активной работе и вовлечению работников для достижения общих целей;

5) материальное поощрение:

- стимулирующие выплаты, в том числе премирование;

- дополнительные меры поддержки различных категорий работников в соответствии с коллективным договором, в том числе при участии Профсоюзного комитета.

б) нематериальное поощрение (уважение работников, общественное признание их успехов и вклада в работу Учреждения, награждение грамотами, дипломами, знаками отличия, повышение по службе, ротация или другая желаемая для сотрудника смена должности либо деятельности, обучение сотрудников – стажировка, участие в семинарах, тренингах, повышение квалификации, организация корпоративного досуга и пр.)

6.1. Применяются следующие методы нематериального поощрения, в зависимости от ситуации:

6.1.1. Моральная мотивация. Работники нуждаются в уважении, признании их успехов и вклада в работу Учреждения. Необходимо не только стимулировать работника на дальнейшие достижения, но и показывать, что от его трудовой деятельности зависят результаты работы Учреждения в целом:

- устная благодарность на корпоративном мероприятии;
- устная похвала от главного врача (индивидуально, на совещании, итоговом собрании, «Публичное спасибо»);
- размещение фотографии работника на сайте учреждения;
- благодарность работнику на сайте учреждения;
- статья или интервью о достижениях работника на сайте учреждения, в социальной корпоративной сети Учреждения;
- размещение лучших практик работников или структурных подразделений в различных средствах массовой информации, в социальных корпоративных сетях Учреждения;
- объявление работнику благодарности от главного врача Учреждения /непосредственного руководителя структурного подразделения;
- награждение работника грамотой от главного врача Учреждения;
- награждение работника правительственными, государственными, региональными и муниципальными наградами;
- присвоение работнику почетного звания;
- включение в резерв управленческих кадров Учреждения.

5.3.3. Психологическая мотивация обеспечивает удовлетворение потребности в общении. Качество коммуникаций непосредственно зависит от доброжелательного климата в команде, который должен быть сбалансирован, учитывая психотипы и интересы работников коллектива, а также личности и имиджа лидера (руководителя), уровня доверия и лояльности к нему лично. Этот вид нематериальной мотивации предполагает выявление психологических особенностей каждого конкретного работника и моральную поддержку членов коллектива. Для выявления психологической мотивации используется анкетирование для определения психологического портрета, типа мотивации; тестирование для оценки удовлетворенности и профилактики профессионального выгорания, наблюдение. После выявления мотивационных потребностей персонала проводятся семинары и тренинги для повышения уровня профессиональной коммуникации, стрессоустойчивости и т. д., работники имеют возможность обратиться за помощью к психологу, получают регулярную обратную связь от руководителя.

5.3.4. Социальная мотивация. Меры социальной мотивации в Учреждении направлены на сплочение коллектива, формирование корпоративной культуры и создание доверительной атмосферы.

В Учреждении проводятся:

- тренинги на командность, командные и корпоративные мероприятия;
- неформальные мероприятия;
- внедрение командных проектов;
- создание общих чатов для коммуникаций;
- бесплатные билеты на массовые спортивные, культурные или иные мероприятия, путевки в санаторий, профилакторий;
- проведение праздничных корпоративных мероприятий;
- поздравление с важными датами, украшение рабочего места к празднику, дню рождения, юбилею (юбилейная дата работы в медицинской организации, юбилейная дата рождения), рождение ребенка, вступление в брак и т.д.

5.3.5. Организационная мотивация (связана с обустройством рабочего места, условиями работы и рабочего процесса):

- обустройство рабочих мест;
- организация зон отдыха и приема пищи;
- привлечение к принятию решений;
- участие в различных проектах;
- программа адаптации для новичков.

6. Контроль над соблюдением Положения

6.1. Настоящее Положение является нормативным документом Учреждения, обязательным для исполнения всеми сотрудниками Учреждения вне зависимости от занимаемой должности. Соблюдение норм Положения обеспечивается в повседневной деятельности сотрудников Учреждения.

6.2. По вопросам, касающимся норм Положения и/или возникшим в ходе работы этическим вопросам, а также по фактам нарушений Положения, коррупционных и других

противоправных действий, руководители и работники Учреждения, а также деловые партнеры и заинтересованные лица вправе обращаться:

- к непосредственному и/или вышестоящему руководителю;
- к главному врачу Учреждения.

Учреждение гарантирует сотрудникам анонимность и ненаказуемость такого обращения. Любое преследование сотрудников, которые по доброй воле заявили о нарушении принципов Положения, будет расценено как отдельное нарушение принципов Положения. Учреждение гарантирует внимательное, объективное и компетентное рассмотрение поступивших обращений, касающихся соблюдения требований настоящего Положения. Никакие меры не будут применены к сотруднику Учреждения без проведения должного служебного расследования.

Рассмотрение фактов неоднократных нарушений сотрудником требований Положения и принятие решений по ним производится на заседаниях Комиссии по этике и деонтологии Учреждения с приглашением в случае необходимости представителей структурных подразделений сотрудника и самого сотрудника.

Комиссия по этике и деонтологии Учреждения принимает решение о придании гласности фактов нарушения Положения, а также на основе анализа опыта применения Положения готовит предложения об изменениях в его содержании.

Установление наличия в поступках сотрудника действий, признанных как несоблюдение им одного или нескольких требований Положения, квалифицируется как нарушение трудовой дисциплины и является основанием для применения к нему мер дисциплинарного воздействия, предусмотренных ст. 192 ТК РФ.

Нелояльное поведение, выражающееся в несоблюдении требований Положения, учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

Указанные меры не заменяют административную, уголовную и гражданскую ответственность, которую несет сотрудник, если нарушения требований настоящего Положения соответствует нарушениям действующего законодательства Российской Федерации.

Руководство Учреждения оставляет за собой право при предоставлении характеристики или рекомендации сотруднику, отражать в них факты несоблюдения требований Положения.

Учреждение поощряет сотрудников к открытому обсуждению требований Положения и положительно относится к любым конструктивным предложениям по его совершенствованию. Каждый сотрудник Учреждения может выступить с инициативой и представить Комиссии по этике и деонтологии Учреждения предложения по совершенствованию корпоративных норм и правил.

7. Комиссия по этике и деонтологии Учреждения

7.1. Комиссия по этике и деонтологии Учреждения проводит работу, в том числе в целях:

- решения спорных вопросов, касающихся требований Положения;
- рассмотрения и выработки рекомендаций по устранению конфликтных ситуаций, принятия решения по их существу и направления главному врачу для рассмотрения и утверждения;
- актуализации и совершенствования настоящего Положения.

7.2. Количественный и персональный состав Комиссии по этике и деонтологии утверждается приказом главного врача Учреждения из числа пользующихся заслуженным уважением в коллективе сотрудников Учреждения и работает на постоянной основе. Приказом главного врача Учреждения список состава Комиссии по этике и деонтологии может быть изменен.

7.3. При проведении служебных проверок по фактам нарушения требований настоящего Положения в состав комиссии включается не менее одного члена Комиссии по этике и деонтологии.

8. Заключительные положения

8.1. Положение вступает в силу с момента его утверждения главным врачом Учреждения. Руководство Учреждения по рекомендации Комиссии по этике и деонтологии Учреждения периодически в целях актуализации и совершенствования пересматривает настоящее Положение, а также при необходимости вносит в него изменения и/или дополнения.

8.2. Ознакомление с Положением работников Учреждения осуществляется отделом по управлению персоналом совместно с руководителями структурных подразделений.

8.3. Неукоснительное соблюдение норм настоящего Положения является ключевым условием для успешной реализации миссии, стратегической цели, направлений деятельности Учреждения и закрепления корпоративных ценностей Учреждения, защиты интересов её работников, пациентов, деловых партнеров.

8.4. Утверждая настоящее Положение, Учреждение подтверждает свое стремление к формированию корпоративной культуры высокого уровня, обязуется соблюдать нормы и правила настоящего Положения.

Приложение № 2
к приказу ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн»
от «29» нояб 2024 г. № 287

Рекомендуемый (примерный) план-график проведения мероприятий на 2024 год и последующие года

№ п/п	Примерная дата проведения мероприятия	Наименование мероприятия	Участники	Ответственное лицо	Результат проведенного мероприятия
1	Январь	1. Проведение анкетирования на оценку удовлетворенность и работой.	Все работники медицинской организации	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом 2. Отдел информационных	
2	Февраль	1. Анализ результатов, в т.ч. разработка плана по повышению удовлетворенности. 2. Предоставление результатов руководителям. 3. Обратная связь работникам в индивидуальном порядке от руководителя, проведение беседы руководителем на тему повышения удовлетворенности работой.	Все работники медицинской организации	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом 2. Профсоюзный комитет	
3	Март	1. Выездное корпоративное мероприятие (например, поездка в г. Тобольск, драматический театр г. Тюмени, организованный выезд на природу и т.п.) 2. Мастер-класс с приглашенным экспертом для врачей медицинской организации	Работники медицинской организации, желающие принять участие	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом 2. Профсоюзный комитет	

4	Апрель	Тренинг профилактики эмоционального выгорания для работников	Работники медицинской организации, желающие принять участие	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом 2. Медицинский психолог	
5	Май	1. Спортивное мероприятие, нацеленное на сплочение коллектива, с участием членов семей работников; 2. Бессмертный полк. Присоединиться к главной в стране акции, посвященной Дню Победы.	Работники медицинской организации, желающие принять участие	1. Специалист по связям с общественностью 2. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом. 3. Профсоюзный комитет	
6	Июнь	1. Поздравление от главного врача и руководителей структурных подразделений с днем медицинского работника (например, в видео-формате); 2. Награждение работников	Все работники медицинской организации	1. Главный врач 2. Специалист по связям с общественностью	
7	Июль	Вручение благодарственных писем за работу по итогам года наиболее эффективным работникам	Работники медицинской организации, показавшие высокие результаты работы	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом	
8	Август	Конкурс рисунков детей работников «Как я провел лето»	Все работники медицинской организации	1. Специалист по связям с общественностью 2. Профсоюзный комитет	
9	Сентябрь	Поздравление с Днем знаний	Дети работников медицинской организации, работники медицинской организации, обучающиеся по программам обучения	1. Специалист по связям с общественностью 2. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом. 3. Профсоюзный комитет	

10	Октябрь	Мероприятие в честь дня пожилого человека (приглашение в медицинскую организацию, вручение подарков)	Работники, достигшие пенсионного возраста Работники медицинской организации, находящиеся на заслуженном отдыхе	1. Специалист по связям с общественностью 2. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом. 3. Профсоюзный комитет	
11	Ноябрь	Конкурс рисунков детей работников «День народного единства»	Дети работников медицинской организации, желающие принять участие	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом. 2. Профсоюзный комитет	
12	Декабрь	1. Конкурс на креативное украшение кабинета среди структурных подразделений медицинской организации 2. Виртуальная доска почета на сайте учреждения по итогам года.	Работники медицинской организации, получившие наибольшее количество положительных отзывов от пациентов	1. Структурное подразделение, наделенное функцией по работе с персоналом. 2. Отдел информационных технологий	

**Мероприятия и даты проведения внутри отчетного периода могут уточняться, корректироваться и актуализироваться с учетом структурных изменений, служебной необходимости и иных объективных обстоятельств по согласованию с главным врачом ГАУЗ ТО «Госпиталь для ветеранов войн».*

АНКЕТА

Уважаемые работники нашего медицинского учреждения!

Мы предлагаем Вам заполнить анкету на тему «Мотивация и корпоративная культура в нашем учреждении». Ваши искренние ответы помогут нам улучшить наши процессы и будут способствовать формированию благоприятного климата в коллективе.

1 раздел. ЦЕННОСТИ

Оцените по 10-балльной системе важность сфер жизни лично для Вас, где 10 - очень важно, 1 - неважно.

№ п/п	Наименование вопроса/суждения	Вариант ответа в баллах
1	Работа, которая доставляет Вам удовольствие	
2	Высокооплачиваемая работа	
3	Удачная женитьба или замужество	
4	Знакомство с новыми людьми, социальные мероприятия	
5	Вовлечение в общественную деятельность	
6	Религия, духовные практики	
7	Физкультура, спортивные мероприятия	
8	Интеллектуальное развитие	
9	Карьера	
10	Красивые машины, дом, одежда и прочее	
11	Времяпровождение в кругу семьи	
12	Несколько близких друзей	
13	Работа волонтером	
14	Медитация, размышления	
15	Здоровая сбалансированная диета	
16	Чтение образовательной литературы, просмотр образовательных передач, самосовершенствование	

2 раздел. ПОТРЕБНОСТИ В САМОРАЗВИТИИ

Отвечая на вопросы, поставьте, пожалуйста, баллы, отражающие Ваше мнение:

5 – утверждение полностью соответствует действительности;

4 – скорее соответствует, чем нет;

3 – и да, и нет;

2 – скорее не соответствует;

1 – не соответствует.

№ п/п	Наименование вопроса/суждения	Вариант ответа в баллах
1	Я стремлюсь изучить себя	
2	Я оставляю время для развития, как бы не был занят делами	
3	Возникающие препятствия стимулируют мою активность	
4	Я ищу обратную связь, так как это помогает мне узнать и оценить себя	
5	Я анализирую свою деятельность, выделяя для этого специальное	
6	Я анализирую свои чувства и опыт	
7	Я много читаю	
8	Я широко дискутирую по интересующим меня вопросам	
9	Я верю в свои возможности	
10	Я стремлюсь быть более открытым человеком	
11	Я осознаю то влияние, которое оказывают на меня окружающие люди	
12	Я управляю своим профессиональным развитием и получаю	
13	Я получаю удовольствие от освоения нового	
14	Возрастающая ответственность не пугает меня	
15	Я положительно отнес(ась) бы к продвижению по службе	
16	Я стремлюсь изучить себя	

3 раздел. УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ СВОИМ ТРУДОМ

№ п/п	Наименование утверждения	Вариант ответа		
		Да	Частично	Нет
1	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует	Да	Частично	Нет
2	За последние годы я добился успехов в своей профессии	Да	Частично	Нет
3	У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива	Да	Частично	Нет
4	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокая зарплата	Да	Частично	Нет
5	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям	Да	Частично	Нет
6	В работе меня привлекает возможность узнавать что-то новое	Да	Частично	Нет
7	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания	Да	Частично	Нет
8	Люди, с которыми я работаю, уважают меня	Да	Частично	Нет
9	В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на Вас работу	Да	Частично	Нет

10	В последнее время руководство не раз выражало удовлетворение по поводу моей работы	Да	Частично	Нет
11	Работу, которую я выполняю, не может выполнить человек с более низкой квалификацией	Да	Частично	Нет
12	Процесс работы доставляет мне удовольствие	Да	Частично	Нет
13	Меня редко поощряют за работу	Да	Частично	Нет
14	Даже если бы мне предложили более высокую заработную плату, я бы не сменил место работы	Да	Частично	Нет
15	В нашем коллективе созданы безопасные и благоприятные условия для труда	Да	Частично	Нет

4 раздел. ВАШИ ЦЕЛИ НА 20__ ГОД

1. В рамках достижения целей учреждения на 20__ год, какие цели Вы ставите для себя на своем рабочем месте на следующий год? Какие мероприятия Вы бы хотели реализовать в своей жизни?

№ п/п	Направление деятельности	Ваша цель (при возможности - с целевыми количественными показателями*)
1	В области качества	
2	В сфере роста производительности труда	
3	В сфере удовлетворенности пациента/клиента (в т.ч. внутреннего/внешнего)	
4	В области взаимоотношений в коллективе	
5	В сфере личностного развития	
6	В сфере профессионального образования	

* Количество мероприятий в год

2. При достижении этих целей, какие поощрения Вы хотели бы получить от руководителя структурного подразделения/учреждения?

В последнем столбце просьба указать приоритет (ранг) от 1 (наименее важно) до 10 (самое важное) - цифры не должны повторяться.

№ п/п	Направление поощрения	Приоритетный для Вас лично способ	Ранг
1	УСТНАЯ ПОХВАЛА С глазу на глаз, на совещании, итоговом собрании		
2	ПОДАРКИ Нагрудные значки. Подарочные сертификаты, набор для отпуска, охоты, рыбалки. Именные кружки, кепки, футболки. Подарки к праздникам, елки на Новый год. Набор именных или фирменных ручек, блокноты.		

3	ПРИЗНАНИЕ КОЛЛЕГ Фотография на Доске почета. Благодарность на сайте Учреждения. Упоминание в газете, городских СМИ.		
4	СОРЕВНОВАНИЕ Объявление лучшим работником месяца, квартала, года. Переходящий вымпел, значок «Работник недели»		
5	СЕМЬЯ «Публичное спасибо» (письмо домой) от главного врача учреждения. Приглашение семьи на торжественное мероприятие в учреждение. Бесплатное посещение парка аттракционов для детей		
6	ГЛАВНЫЙ ВРАЧ Персональные поздравительные открытки. Видеозапись поздравлений, благодарности главного врача, вручения награды.		
7	ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ Интерес к работе, самореализация, взаимоотношения в коллективе. Удовольствие от процесса преобразования нашего Учреждения.		
8	ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ Бесплатное участие в учебных семинарах и конференциях. Оплата дополнительного обучения.		
9	УСЛОВИЯ ТРУДА Оплата труда. Повышение в должности. Премия. Предложения по организации рабочего места, оргтехника.		
10	КУЛЬТУРНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ Бесплатные билеты на спортивные, культурные или иные мероприятия. Бесплатное посещение спортзала. Бесплатная партия в бильярд или боулинг.		

Фамилия Имя Отчество _____

Благодарим Вас за участие в анкетировании.
Желаем удачи в достижении Ваших целей!