МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки 38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа «Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ
на тему
«Исследование управленческой культуры в сфере здравоохранения (на примере ООО «МЕДИК ПЛЮС»)»

Студент 19.01.2024 Шокурова Л.М.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Руководитель 19.01.2024 Щанина Е.В.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Нормоконтролер 25.01.2024 Данилова Е.А.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Рецензент
генеральный директор
ООО «Ингруппа»
31.01.2024 Васянин М.С.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ___)

Заведующий кафедрой _____ Шанина Е.В.
(подпись) (фамилия, инициалы)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись, дата) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……..…….5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ…….……...….9

1.1 Понятие, содержание и принципы управленческой культуры медицинской организации……...……..9

1.2 Факторы формирования и развития управленческой культуры руководителя медицинской организации……...…….20

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕДИК ПЛЮС»…….28

2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава ООО «МЕДИК ПЛЮС»…….……28

2.2 Анализ управленческой культуры руководителей в сфере здравоохранения (на примере ООО «МЕДИК ПЛЮС») ……..…38

ГЛАВА 3 НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕДИК ПЛЮС») …….……52

ЗАКЛЮЧЕНИЕ……...….61

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ…….……...…64

ПРИЛОЖЕНИЯ…….…….68

ВВЕДЕНИЕ

Реформирование российской системы здравоохранения в настоящее время вызвано трансформацией всего общественного уклада на новых ценностных основаниях. Либеральная политика ориентирует систему здравоохранения на внедрение рыночных механизмов хозяйствования и управления в ущерб социальной эффективности. Общая ситуация в современном российском здравоохранении становится все более сложной в связи с проводимой реформой административного управления: привычные, прошедшие испытание временем организационные структуры, механизмы управления, культура управления подвергаются целенаправленной трансформации. Вместе с тем, реальная нагрузка на систему здравоохранения вследствие модернизации социальной сферы заметно увеличивается. Кроме того, в настоящее время в российском здравоохранении идет активный процесс смены поколений, когда в медицинское учреждение приходят люди, имеющие иные ценностные установки относительно своей профессиональной деятельности, и процесс управления ими требует переосмысления идейных основ и практических моделей реализации кадровой политики. Поэтому следует констатировать, что в современных условиях необходимо реформирование управленческой культуры руководителей системы здравоохранения: создавая нормы деятельности для других, руководитель транслируют собственные ценностные установки, понимание и видение процесса управления персоналом.

Актуальность темы исследования определяется возрастающей значимостью уровня управленческой культуры руководителей в процессе модернизации системы здравоохранения.

Многие исследователи занимались изучением управленческой культуры. Например, Коневская О. Ю. [19] исследовала современное

состояние управленческой культуры в органах внутренних дел, Третьякова Т.О. [37] управленческую культуру органов судебной власти.

Сущность и принципы управленческой культуры менеджера исследовал в своей работе Бурнакин М.Н. [5] Галенко М. В. [8] рассматривал лидерство как фактор формирования управленческой культуры.

Левченко Г. Н. [22] в своей работе рассматривала управленческую культуру как фактор развития социального потенциала производственного коллектива. А. И. Павлов [26] рассматривал имидж руководителя как фактор повышения эффективности деятельности учреждения здравоохранения. Афонин О.А. управленческую культуру рассматривал, как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» [1]. Давыдова А.В. исследовала влияние структурных компонентов управленческой культуры на развитие организации [12].

Диссертация Васькова М. А. [6] и работа Речкина Н. С. [32] посвящена исследованию трансформации управленческой культуры. Травинов И. В. [35] в своем исследовании как фактор развития управленческой культуры рассматривал динамику массового сознания.

Несмотря на большое количество научно-теоретических и прикладных исследований, анализ современной научной литературы, посвященных изучению управленческой культуры показал необходимость дополнительного исследования данной темы, с целью дополнения и актуализации данных.

Цель- исследование управленческой культуры руководителей в системе здравоохранения.

Объект исследования– медицинский персонал ООО «Медик плюс».

Предмет исследования– управленческая культура руководителей медицинских организаций.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1) раскрыть понятие, сущность и принципы управленческой культуры, руководителя ;

2) определить факторы формирования и развития управленческой культуры руководителей медицинской организации;

3) охарактеризовать деятельность и кадровый состав ООО «Медик плюс»;

4) проанализировать управленческую культуру руководителей в сфере здравоохранения (на примере ООО «Медик плюс»);

5) Сформировать направления развития управленческой культуры руководителей в сфере здравоохранения (на примере ООО «Медик плюс»).

Исследовательская работа проводилась на базе медицинской организации ООО «Медик плюс» города Пензы.

Методами исследования по достижению поставленной цели являлись теоретико-методологический анализ научной литературы, монографий, статей, нормативно-правовых актов, электронных ресурсов по исследуемой теме. Также применялись методы системного подхода к предмету изучения, методы анализа и синтеза информации, методы обобщение и сравнения, которые позволили более тщательно раскрыть исследуемую тему.

Для написания практической части работы использовался анализ документов организации, методы наблюдение и интервьюирование сотрудников ООО «Медик плюс».

Информационной базой исследования стали нормативно- правовые акты, учебные пособия, статьи из периодической печати ведущих специалистов по менеджменту и управлению персоналом, в том числе, затрагивающих проблему управления персоналом в системе здравоохранения и документация исследуемой организации.

В основном для анализа управленческой культуры руководителей исследуемой организации использовались следующие документы: устав,

штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, политика по управлению персоналом и т.д.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

1.1Понятие, содержание и принципы управленческой культуры медицинской организации

Опыт управления человеческой деятельностью уходит своими корнями далеко в прошлое. Однако научные теории управления появились лишь в двадцатом столетии. Рассмотрение управления как науки связано с работами Фредерика Тейлора («Принципы научного управления»), в которых он научно обосновывает ряд принципов научной организации труда и управления; с именами таких исследователей, как А. Файоль, Дж. Мэйо, Д. Мак-Грегор, П. Друкер, М. Вудкок, Д. Френсис и ряда других исследователей, выделяющих в своих работах, в том числе и состав максимально - значимых характеристик управленца [4].

Для корректного теоретического анализа темы исследования необходимо прояснение, уточнение и упорядочение основных понятий и категорий - «культура», «управление», «организационная культура», «культура управления», «управленческая культура».

На наш взгляд, определение сущности этих понятий, позволит сформулировать определение «управленческой культуры в системе здравоохранения».

Логично начать исследование с определения понятия «культура». Российские учѐные, исследующие проблемы культуры (В.Б. Межуев, М.С. Каган, Л.Н. Коган и др.), отмечали более 200 определений культуры, а американский учѐный А.Моль в работе «Социодинамика культуры» различает 250 определений. За каждым из них стоит оригинальная концепция культуры.

В. Сате определяет культуру как набор важных установок (часто не формулируемых), разделяемых членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений [25].

По мнению А. Уильямса, П. Добсона, М. Уолтерса «Культура – это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации».

Наиболее полное определение понятия «культура» дано Сорокиным П.А.: «Культура - некая совокупность, которая создана или модифицирована в результате сознательной или бессознательной деятельности двух или более индивидов, взаимодействующих друг с другом или влияющих друг на друга своим поведением». Сорокин определяет культуру не только, как все материальные достояния развитой цивилизации, но и включает в это понятие и след от ноги, оставленный на песке дикарем и обнаруженный Р. Крузо, куча мусора и сломанные деревья, оставшиеся в девственном лесу после научной экспедиции; кости, очистки и зола, найденные археологами при раскопках на месте стоянки первобытного племени, – все эти и миллионы других творений человека и следов его вмешательства являются, по его мнению, частью культуры [33].

С общепринятой, в том числе и в социологии точки зрения, управление есть властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся позицией или должностным положением в системе организации труда и местом в системе распределения труда, определяющим размер основного вознаграждения – оклада, заработной платы – и дополнительных выплат, премий [13].

Управление обеспечивает сохранение структуры организации, поддержание режима деятельности, реализацию программы и цели деятельности [9].

В рамках нашего исследования необходимо определить соотношение понятий "культура управления" и "управленческая культура" [14].

Многие авторы употребляли данные понятия как синонимы и только в конце 70-х - 80-х гг с появлением новых работ по этому вопросу было разграничено употребление данных терминов. Поэтому различая понятия "культура управления" и "управленческая культура", нужно отметить, что "культура управления" может характеризовать уровень организованности какой-либо деятельности, тогда как "управленческая культура" проявляется, прежде всего, через конкретных исполнителей деятельности [18].

Учитывая различные подходы, констатируем, что управленческая культура представляет собой совокупность ценностей, знаний, умений, отношений и норм поведения, используемых в процессе управления социальными системами и организациями. Понятие включает в себя две составляющие: «культура» и «управление». И все подходы, которые применяются при исследовании управленческой культуры, строятся на базе изучения той или иной составляющей [36].

Заметный вклад в осмысление понятия и обобщение подходов к изучению понятия управленческая культура сделали О. Ю. Коневская [19] и Е. Г. Ерохин [15].

О. Ю. Коневская отмечает, что до сих пор не сложилось четкого определения понятия «управленческая культура», а также нет общепринятого понимания ее структурно-функциональных составляющих. Коневская О. Ю. в своей работе под управленческой культурой определяет набор профессиональных качеств руководителя, которые в виде образца, в определенной профессиональной среде, регулируют управляющую деятельность. В ходе проведенного пилотажного исследования автором были получены данные о неэффективности (60% опрошенных) существующих норм управленческой культуры руководителей ОВД. О. Ю. Коневская отмечает, что уровень управленческой культуры руководителя должен подвергаться трансформации, модификации в динамично меняющемся мире и соответствовать социокультурным особенностям. Автор среди основных

характеристик современного руководителя выделяет: коммуникативные способности, методики раскрытия потенциала сотрудников, инновационный подход к деятельности [19].

Ерохин Е.Г. в своей работе подробно рассматривает подходы к изучению управленческой культуры. Автор отмечает, что, в настоящее время, существует несколько основных подходов к определению и анализу управленческой культуры, которые используются исследователями [15].

Первая группа исследователей управленческую культуру рассматривает, как элемент общей культуры или культуры личности.

Так, Г. Н. Левченко считает управленческую культуру особым видом культуры, взаимосвязанной с деятельностью и воспроизводством ценностной среды в общественной и производственной жизни. Компоненты культуры хозяйственной жизни, по мнению автора, сопровождали естественно-исторический ход событий на всех этапах эволюции общества, а также характеризовали качество эволюции индивидов и социальных групп, выражающиеся в способности воспроизводства ценностной среды [22].

Плотникова О. А., в русле социально-философского подхода, так определяет управленческую культуру: «управленческая культура довольно точно будет детализировать функции, реализуемые личностью в системе управления, гарантируя устойчивость этой системы при помощи выработки комплекса общекультурных средств, регуляции элементарных операций процесса управления» [29].

Аналогичного мнения о сущности и содержании управленческой культуры придерживается Д. Г. Передня. Он находит верным то, что управленческая культура трактуется через общие социокультурные конфигурации, такие как символы, стандарты, правила, идеи и др. В частности, он пишет, что управленческая культура представляет собой часть общей культуры, которая нашла свое применение в ходе выполнения руководящих функций в системе органов внутренних дел [28].

С. Н. Краснопир рассматривает управленческую культуру как складывающуюся посредством синтеза всевозможных знаний, умений и навыков в области управления, ориентированных на поддержание целостности управленческой системы и ее оптимизацию, но и кроме того на формирование и воспроизводство слаженности деятельности объекта и субъекта процесса управления. В соответствии с его точкой зрения, управленческая культура структурно содержит этикетный, нравственный, интеллектуальный, психологический и др. компоненты [20].

Другая группа исследователей рассматривает управленческую культуру как часть организационной культуры (Т. О. Третьякова [37], М. А. Васьков [6] и И. В. Травинов [35]). Значимым из этой группы исследований, на наш взгляд, является исследование М. А. Васькова в области трансформации управленческой культуры. В своей работе Васьков М.А. акцентирует внимание на ключевых факторах преобразования управленческой культуры (реорганизация институциональной структуры общества, перестройка психологии работников организаций, которую автор связывает с внедрением инновационных основ построения организаций и неизбежной сменой управленцев старого поколения на представителей управленческой культуры нового поколения). По мнению Васькова М.А. управленческая культура формируется как самостоятельное явление, которое способно оказать влияние на деятельность организации [6].

Красовский Ю.Д. считает, что изучение организационной культуры необходимо начинать с определения ее управленческой сущности, потому что именно представления и базовые ценности высшего руководства являются регуляторами поведения работников всего предприятия [21].

Существует и другая группа исследователей, которая организационную культуру рассматривает как часть управленческой культуры, в частности, этот подход реализован в работах Н. С. Речкина. Он считает, что для характеристики управленческой культуры необходимо рассмотреть модель

взаимодействия составляющих ее образований, имеющих единые содержательные основания и результирующий вектор, обеспечивающий направленность деятельности. Одним из таких образований, по мнению Н. С. Речкина, и является организационная [32].

В сфере исследования необходимо определить, что такое организационная культура. В современной литературе существует много определений понятия организационной культуры, многие авторы дают свое собственное определение, и поэтому единого верного толкования нет. Это, в свою очередь, говорит о многоаспектности данного понятия и объясняется сложностью толкования понятия «культура».

Американский специалист по управлению Э.Шейн определяет организационную культуру, как «набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердивших свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений» [38].

По определению С. Мишон, П. Штерн организационная культура – совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта [31].

Согласно У. Оучи «Организационная культура – символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях».

На наш взгляд определение А. Раза, который считает, что организационную культуру лучше рассматривать как состоящую из двух взаимосвязанных категорий: управленческой и трудовой культур, наиболее четко передает суть понятия. Первая категория, управленческая культура, обозначает восприятие управления и его нисходящих сообщений, систем, норм и событий. Вторая категория, трудовая культура, охватывает

повседневные практики организационной жизни, рассматриваемые с точки зрения членов организации. Эти две категории лишь частично пересекаются. Управленческая и трудовая культуры воплощают «сообщества практики», которые представляют собой неформальные объединения людей [40].

Таким образом, управленческая культура является частью организационной культуры (рисунок 1). В свою очередь само понятие управленческая культура состоит из двух элементов, а именно «культура» и «управление».

Рисунок 1 - Компоненты составляющие организационную культуру

Источник: Организационная культура предприятия: теоретические аспекты Шихвердиев А. П., Блинов А. О., Выпряжкин Б. С. номер 1, 2013 электронный научный журнал [39]

Такие исследователи, как М. В. Галенко [8], И. А. Мяготина [24] и В. А. Аюрова [2] разделяли понятие управленческая культура руководителя и организации. М.В. Галенко рассматривает управленческую культуру организации через содержание организационной системы, а управленческую культуру руководителя - как уровень знаний, установок, лидерские качества руководителя и стиль руководства, то есть социальные качества личности [8]. В. А. Аюрова отмечает в своих исследованиях, как важный элемент

управленческой культуры, сформированность способностей и возможностей к новаторству в управление [2].

По мнению Панькова Д.М. в отечественных исследованиях управленческой культуры, чаще всего, рассматривают два взаимодействующих понятия «управленческая культура» и « управленческая деятельность». Паньков Д.М. утверждает, что управленческая культура реализуется через управленческую деятельность и изучать ее нужно с помощь деятельностного и ценностного подходов [27].

Вышеизложенное позволяет заключить, что существующие на данное время исследования в этой в области имеют значительные пробелы, а анализ теоретического материала показал, что исследования управленческой культуры системы здравоохранения проводились редко, данные не актуальны и охватывают узкий круг проблем. Эти недостатки в значительной степени усложняют проведение нашего исследования, одновременно делая его более интересным и значимым в практическом плане.

По определению Васькова М.А., управленческая культура организации - институциализированные в трудовом коллективе ценности, используемые всеми сотрудниками в управленческой деятельности в виде стабильных функций и методов, сущностное содержание которых задается руководителем [6].

Из исследований Васькова М.А. следует, что управленческая культура включает культуру управления и личную культуру руководителя (рисунок 2) [6]. Следовательно, управленческая культура - это система деловых, профессиональных и личностных качеств руководителя, которые оказываются важными для успешной реализации административных и социально-психологических функций управления, а также комплекс мер управленческого воздействия, направленных на формирование развитой организационной культуры организации. Опираясь на взгляды Васькова М., отмечаем необходимость детального исследования личной культуры

руководителя, в связи со значимостью ее влияния на культуру управления и, следовательно, на управленческую культуру организации, которая, в свою очередь, тесным образом пересекается с организационной культурой. Проведенный теоретико-методологический анализ позволил определить, что ключевым элементом управленческой культуры организации является личная культура руководителя [6].

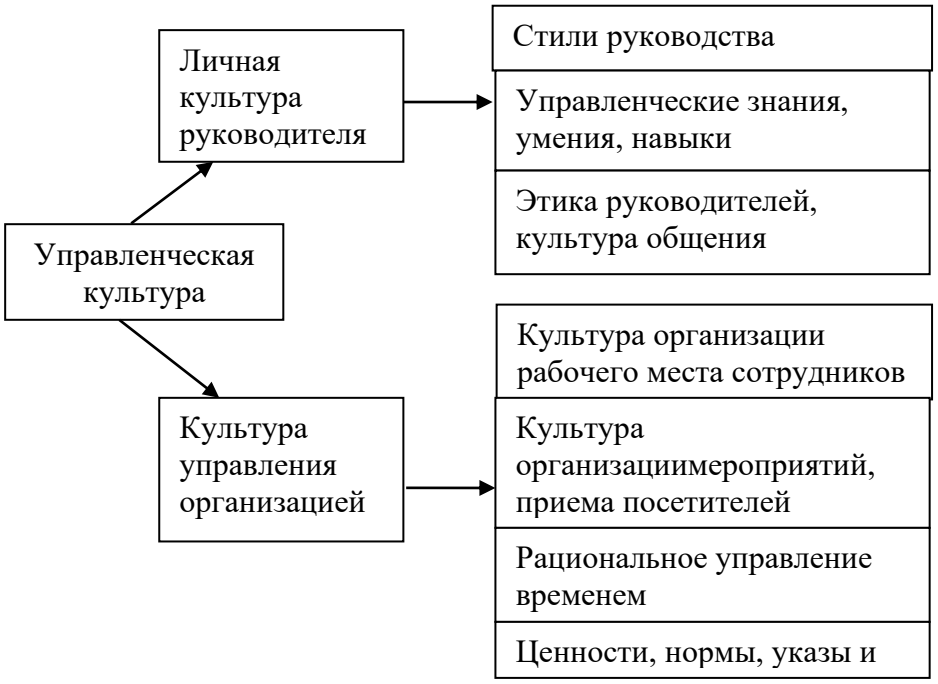


Рисунок 2 - Компоненты управленческой культуры

Источник: Васьков М.А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры // Россия реформирующаяся: ежегодник. 2011. №. 9. С. 71[6]

В работе Бурнакина Н.М. «Сущность и принципы управленческой культуры менеджера» описывает совокупность принципов, которые являются взаимопроникающими, взаимосвязанными элементами управленческой культуры руководителя (гуманизм, демократизм, нравственность, коллективизм, справедливость, единство слова и дела(поведения)требовательность, ответственность). Принцип гуманизма проявляется в создание благоприятных условий для трудовой и духовной жизни, в чуткости и отзывчивости руководителя. Принцип демократии тесно связан с гуманизмом и проявляется в равноправии граждан, основывается на том, что сотрудники имеют право участвовать в принятие решений,

касающихся жизнедеятельности организации. Принцип нравственности заключается в соблюдении этических норм и правил поведения, каждый участник рабочей группы, в том числе и руководитель, должен корректировать свои действия и поступки, что бы соответствовать общепринятым нормам в организации. Принцип коллективизма очень похож на принцип нравственности, в основе его лежит проявление солидарности и взаимопомощи. Принцип справедливости заключается в осознание персоналом понимания равных возможностей получения вознаграждения или наказания. Принцип поведения определяет единство слова и действия, как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудников. Принцип требовательности должен быть применим не только к сотрудникам со стороны руководителя, но и к самому себе, показателем низкого уровня управленческой культуры является требовательность руководителя, без разбора ситуации. Принцип ответственности предполагает отвечать за слова и действия, но и за бездействие [5].

Управленческая культура руководителя складывается из принципов, которые должны разделять все члены коллектива, а принципы в свою очередь формируются в зависимости от методов воздействия на поведение сотрудников.

Следовательно, управленческая и организационная культура имеют много общего как с точки зрения определения данных терминов, так и с позиций анализа содержащихся в них элементов. Это связано с тем, что организационная культура является объектом управления в организации. В то же время организационную культуру нельзя в полном смысле считать элементом управленческой культуры, равно как неверно и обратное утверждение. Представляется, что данные феномены имеют поле пересечения смыслов наряду со специфической сферой, свойственной каждому из них.

1.2 Факторы формирования и развития управленческой культуры руководителя медицинской организации

В условиях трансформации российского общества и государства, в период административной реформы системы здравоохранения неизбежно усиливается внимание к сфере управления, организации человеческой деятельности, субъектом которого является руководитель. Сегодня востребованы специалисты в области управления, способные вскрывать острые противоречия, профессионально и эффективно их разрешать. Экономическая ситуация и острая конкуренция ставят руководителя перед проблемой эффективного управления, а это означает, что он должен обладать набором определенных качеств, которые не формируются в процессе профессиональной подготовки [30].

В результате анализа работы Жихаревича М.Е. элементами управленческой культуры руководителя являются следующие:

- управленческие знания;
- практическое управленческое поведение;
- управленческая компетентность как синтеза познаний (теоретической подготовки) и практического опыта в области управления;
- информированность о всех проблемах, явлениях, процессах, преобразованиях, происходящих в сфере управления (рисунок 3) [16].

Формирование и развитие управленческой культуры зависит от влияния многих факторов, которые можно структурировать в три основные группы (таблица 1).

К первой группе следует относить факторы, действующие на уровне общества, объективные факторы (политические, исторические, социально - экономические, национальные, правовые, культурные условия, традиции страны).

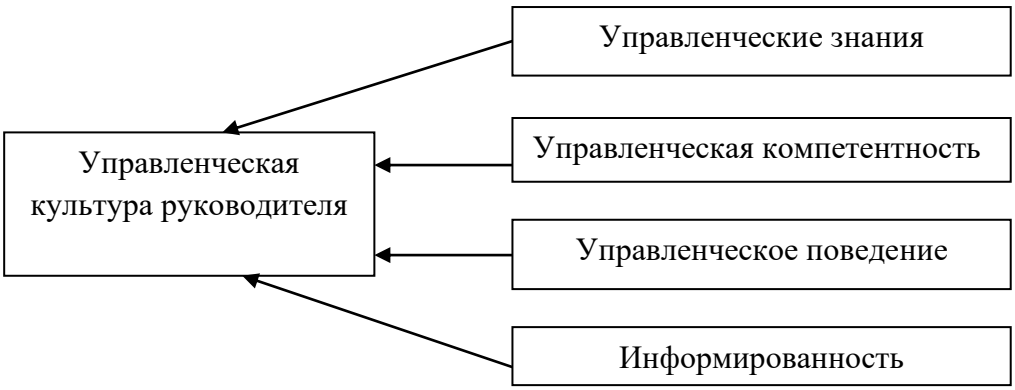


Рисунок 3- Элементы управленческой культуры руководителя

Источник: составлено автором на основе анализа [7]

Таблица 1- Факторы формирования и развития управленческой культуры руководителя

Факторы формирования и развития управленческой культуры руководителя			
Уровни влияния/характер факторов	Макроуровень (общество)	Мезоуровень (коллектив)	Микроуровень (личность)
Объективные	политические, исторические, социально-экономические, национальные, правовые, культурные условия, традиции страны.	финансовые, правовые, организационные, технические и т.д.	физиологические, образовательные
Субъективные	-	социально-психологические, социально-бытовые ит.п.	психологические

Источник: составлено автором на основе анализа [16]

Эти факторы составляют наиболее многочисленную группу. К ним относятся факторы среды, в которой руководители живут и работают.

Ко второй группе относятся факторы, действующие на уровне коллектива, группы. Они носят как объективный, (финансовые, правовые, организационные, технические и т. д.), так и субъективный характер (социально - психологические, социально - бытовые и т.п.).

Непосредственное влияние на личность руководителя, на процесс становления и совершенствования его управленческой культуры оказывают конкретные правовые средства (права и обязанности, льготы, поощрения и наказания). Так же на формирование и развитие управленческой культуры руководителя серьезно влияет его образ жизни, включающий в себя супружеские и семейные отношения, духовную и культурную жизнь. А социально-психологические факторы определяют складывающиеся в ходе совместной деятельности отношения в коллективе. Таким образом, это совокупность факторов, имеет важное значение в процессе формирования управленческой культуры руководителя [11].

Третью группу представляют факторы, действующие на уровне личности - субъективные факторы (рисунок 4).

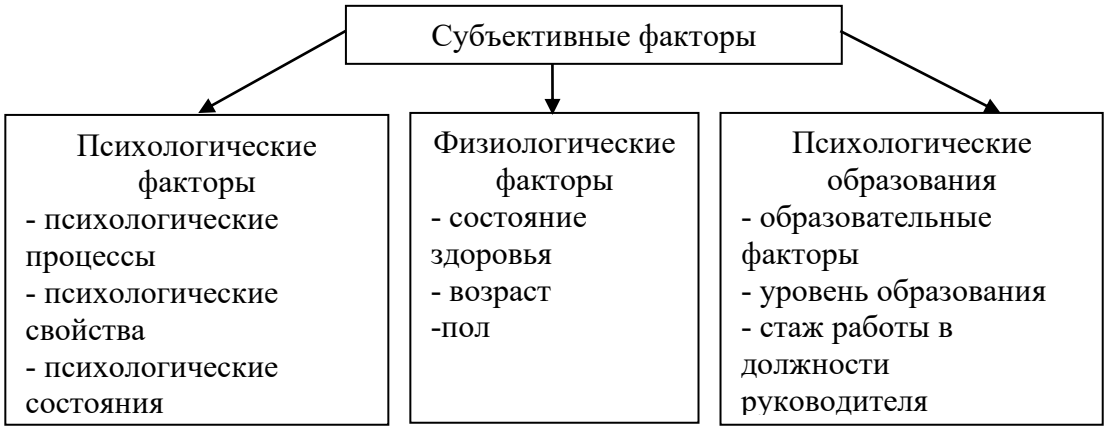


Рисунок 4- Субъективные факторы формирования управленческой культуры

Источник: Жихаревич, М.Е. Современный менеджмент и государственное управление / М.Е. Жихаревич // Труды Псковского политех. ин-та. – 2001. – № 5. – С. 123-124 [16].

Разберем более подробно некоторые субъективные факторы. Среди психических процессов выделяю внимание, воображение, мышление, память, речь (познавательные процессы), а также эмоциональные процессы и волю. Отметим некоторые из них. Мышление менеджера обеспечивает ему осуществление разнообразных мыслительных операций в соответствии с требованиями логики. Формированию и развитию управленческой культуры руководителя в большой степени способствует его память. Ее объем,

скорость запоминания, длительность сохранения, своевременность и точность воспроизведения запомненного материала оказывают самое непосредственное воздействие на процесс овладения знаниями, образования навыков и умений, составляющих основу культуры управленческой деятельности руководителя. Воля позволяет руководителю преодолевать встречающиеся на его пути препятствия добиваться поставленной цели.

К психическим свойствам относятся направленность личности, ее темперамент, характер, способности. Ведущим существенным свойством является направленность. Структурно она включает в себя мотивы деятельности и поведения, систему целей человека, психологические установки и другие психические явления. Именно направленность менеджера весьма существенно влияет на его жизненную позицию, общественно-производственную активность, содержание и уровень развития всех ее психических свойств, процессов, образований и состояний. Вместе с тем, необходимо отметить, что в условиях нестабильной социально-экономической обстановки в России немаловажное значение приобретают материальные мотивы. Совершенно очевидно, что это не может не оказать соответствующего воздействия на формирование и развитие управленческой культуры руководителя. Кроме направленности личности существенное влияние на процесс становления и развития культуры управленческой деятельности руководителя оказывает темперамент. Однако следует подчеркнуть, что он не может предопределить успех руководителя в выполнении задач управленческой деятельности. Люди, обладающие различными темпераментами, могут достигнуть, как показывает практика, одинакового уровня культуры управленческой деятельности. Темперамент в известной степени влияет на характер человека, в котором наиболее полно выражаются индивидуальные особенности личности. Характер руководителя проявляется в его делах, мотивах, целях управленческой деятельности, а также в средствах и методах достижения этих целей. Далее, на формирование

и развитие управленческой культуры руководителя серьезное воздействие оказывают его способности. И особенно специальные (профессиональные), характеризующие возможности развитие отдельных психических процессов или свойств личности для какого-то конкретного рода деятельности (в данном случае управленческой). У разных людей те или иные способности формируются на различной генетической основе. При этом путь их развития у каждого человека специфичен.

Способности характеризуют возможности менеджера усваивать и применять знания, навыки и умения, составляющие основу психических образований.

Психические состояния включают в себя подъем, упадок, умеренность, бодрость и т.п. и влияют не только на эффективность выполняемой руководителем работы, но и на процесс формирования и развития его управленческой культуры. Из всего комплекса психических состояний, влияющих на становление и совершенствование управленческой культуры руководителя наиболее постоянный характер носит такое состояние как уверенность. Выступая одновременно и как условие осуществления, и как достигнутый в ходе него результат, базирующийся на солидном запасе знаний, успешном овладении необходимым количеством навыков и умений, уверенность, вместе с тем, является одной из составляющих системы требований к руководителю.

Через проявление психических образований, по сути дела, реализуется сама культура управленческой деятельности. Необходимо также иметь в виду, что кроме знаний, навыков и умений психические образования включают в себя также привычки, убеждения и т.д. Которые также оказывают заметное воздействие на процесс формирования и развития управленческой культуры менеджера.

Физиологические факторы занимают важное место среди субъективных факторов, влияющих на формирование и развитие

управленческой культуры руководителя. Здоровье один из важнейших факторов формирования и развития управленческой культуры руководителя. Ненормированный рабочий день, авралы, другие явления, отрицательно сказывающиеся на здоровье руководителя, снижая работоспособность и эффективность его деятельности. На выполнение каждым менеджером своих служебных обязанностей решающее влияние оказывает процесс его биологического старения. С возрастом руководителю все труднее менять стереотипы и, в силу этого он становится менее уступчив. Возрастает также значимость самоутверждения личности и уважение за предыдущие заслуги. По мнению многих специалистов в области управления, наиболее подходящим для назначения на должность руководителем является возраст 25-35 лет. Этот возраст, как считают специалисты, позволяет наиболее полно использовать способности, а также обеспечить устойчивые результаты в ходе непрерывного (дополнительного) повышения его квалификации, в процессе которого осуществляется совершенствование управленческой культуры. В то же время, при назначении на должность руководителя в более зрелом возрасте могут возникнуть определенные трудности, обусловленные в первую очередь диспропорцией между работоспособностью и требованиями, которые предъявляет новая работа. К тому же к этому времени у человека, назначаемого на эту должность, уже сложились определенные взгляды, жизненные цели, потребности. Следует, однако, отметить, что назначение на должности руководителей работников моложе 25 лет создаст для них самих дополнительные трудности, обусловленные отсутствием достаточного опыта и необходимых знаний, навыков и умений. Существенное значение для процесса формирования и развития управленческой культуры руководителя имеет его пол. Личность женщин-руководителей в нашем социуме пока воспринимается критически.

Значение образования для формирования управленческой культуры руководителя очевидно. Усвоенные в ходе обучения в учебных заведениях

знания (как общие теоретические, так и конкретные, управленческие), сформированные в этот период навыки и умения выступают в качестве основы, базиса для дальнейшего их развития. Что, в свою очередь является непосредственной предпосылкой совершенствования управленческой культуры. Вместе с тем следует отметить, что дипломированные руководители с высшим образованием нередко менее успешно справляются с должностными обязанностями, чем руководители со средним специальным образованием. Здесь все зависит от того, насколько умело руководитель может сочетать и использовать накопленный объем знаний, навыков и умений, т.е., от его опыта и, прежде всею, опыта управленческой деятельности. Практика показывает, что уровень накопленного опыта зависит от стажа в должности, а также от занимаемых ранее должностей. Как правило, за время своей трудовой деятельности руководители последовательно проходят все основные руководящие должности, начиная с низового звена. Естественно, что их управленческая культура, как руководителей, и ее составляющие будут базироваться на их прежнем опыте, а также на элементах управленческой культуры руководителей- наставников высшего звена. Кроме стажа работы в должности руководителя на формирование и развитие управленческой культуры оказывает воздействие и общий трудовой стаж. Хотя в большинстве случаев он может не совладать со временем работы в должности руководителя, однако, приобретенные в период работы определенные навыки и умения, усвоенные знания (особенно в специфической сфере деятельности, которой нанимается организация) в значительной степени будут способствовать успешному становлению и совершенствованию управленческой культуры менеджера.

Проанализировав основные компоненты управленческой культуры, можно сделать вывод, что управленческая культура — это интегративное

комплексное понятие [23]. Процесс формирования и совершенствования управленческой культуры руководителя строго индивидуален.

В качестве специфического сектора управленческой культуры представлен блок специфических ситуационных свойств, которые, при условии непродолжительного влияния на деятельность организации, могут и не оказать воздействия на изменения в организационной культуре. Например, если в школу на непродолжительное время был назначен директор, который значительно отличался поведением и стилем руководства от предшественника, но проработав недолгое время, был переведен другое учебное заведение, организационная культура не испытает существенных трансформаций (как, впрочем, и управленческая культура данного руководителя).

В качестве специфического сектора организационной культуры предстают те ее элементы, которые сложно подвергаются управленческому регулированию или не относятся к системе руководства.

Итак, управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе совместной деятельности, но вместе с тем она оказывает на них влияние и трансформируется сама. Руководитель реализует через культуру свои способности, мировоззрение, социальные чувства, профессиональные умения. Подчиненный, воспринимая ценности управленческой культуры руководителя и организации, может изменять свою профессиональную культуру [7].

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕДИК ПЛЮС»)

2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава ООО «Медик плюс»

ООО «Медик плюс» - медицинский центр, созданный для людей, уделяющих особое внимание своему здоровью. В центре можно получить лечение, с использованием современного оборудования, под контролем опытных врачей.

ООО «Медик плюс» и все его структурные подразделения осуществляют свою деятельность в соответствии с Уставом организации. Обязанности организации, прописанные в Уставе, представлены в приложении А.

В структуре ООО «Медик плюс» функционирует:

- терапевтический кабинет;
- кабинет гинеколога;
- кабинет функциональной диагностики;
- процедурный кабинет.

Руководит организацией генеральный директор. Организация зарегистрирована 10 декабря 2020 года по адресу: г. Пенза, ул. Циолковского 15.

Организации присвоен ОГРН 1205800011163. Согласно основному ОКВЭД лицензионная деятельность ООО «Медик плюс»- медицинская деятельность.

Главная цель медицинского центра «Медик плюс» - прекрасное самочувствие пациентов. Чтобы достичь этой цели, у «Медик плюс» есть все самое необходимое:

- высококлассные специалисты - врачи первой и высшей категории;

- обследование и лечение с применением современного оборудования;

- процедурный кабинет для забора более 600видов анализов, инъекции в удобное для пациентов время;

- запись на прием и консультации по средствам телефона или онлайн-записи;

- доступность цен и гибкая система скидок;

- наличие лицензий на оказываемые услуги;

- услуги врачей узкой специализации;

- чистота и гигиена помещения, использование одноразовых и стерильных приборов;

- предоставление гарантий на все виды услуг.

Миссия медицинского центра:

- улучшать качество обслуживания клиентов;

- соответствовать высочайшим стандартам медицинской науки;

- достигать положительного результата в лечении.

В арсенале компании широкий выбор диагностического и лабораторного оборудования, что позволяет проводить исследования экспертного класса.

На рисунке 5 отображена организационная структура ООО «Медик плюс» (приложение Б).

Рассмотрим подробнее систему управления персоналом в ООО «Медик плюс». Генеральный директор руководит текущей тактической и оперативной деятельностью данного центра. В подчинении у генерального директора находятся следующие специалисты и руководители среднего звена:

– врачи специалисты;

– начальник отдела кадров;

– главный администратор;

– главный бухгалтер;

– начальник юридического отдела;

– старшая медицинская сестра (рисунок 5).

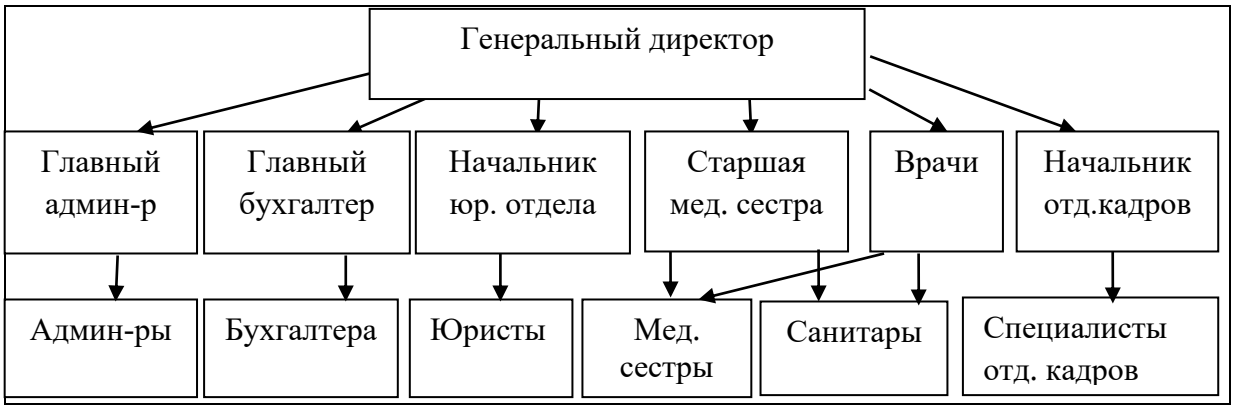


Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Медик плюс»

Источник: Составлено автором на основании анализа документации ООО «Медик плюс»

Каждый из перечисленных руководителей среднего звена является функциональным руководителем, отвечающим за отдельное направление деятельности организации.

В функции старшей медицинской сестры входит (приложение В):

- разработка рациональных графиков работы среднего и младшего медицинского персонала;

- инструктаж нанимаемых на должность средних и младших медработников по охране труда, технике безопасности, противопожарной безопасности;

- ознакомление своих подчиненных с их должностными инструкциями и иными обязательными бумагами;

- контроль за выполнением подчиненными своих обязанностей;

- перестановка медсестер и санитарок, своевременная замена заболевших или не вышедших на работу;

- руководство трудовой деятельностью медсестер смотрового, процедурного кабинетов, других кабинетов, работающих без врача;

- своевременная выписка и учет медицинских инструментов, медикаментов, препаратов, перевязочного материала и т. д;

- списание неисправного оборудования, аппаратов, инструментов;

- учет материальных ценностей, которые находятся под ее ответственностью;

- хранение в сейфе материальных ценностей, спирта, наркотических препаратов, бланков специального учета;

- контроль поддержания трудовой дисциплины средних и младших медицинских работников в организации, подготовки рабочих мест, к приему пациентов;

- составление заявок на медицинские препараты и инструменты, заверение их у руководства и получение;

- составление плана повышения квалификации среднего медперсонала медицинского учреждения и предоставление документа руководителю;

- внедрение в своем медицинском учреждении ведущего мирового опыта медучреждения по улучшению организации труда среднего медперсонала, регистратуры, кабинетов приема и т. д;

- ведение индивидуальной работы с медсестрами.

В обязанности начальника отдела кадров входит:

– разработка предложений по совершенствованию кадровой политики, планирование мероприятий по их внедрению, руководство работой по реализации запланированных мероприятий;

– разработка и актуализация локальных нормативных актов, положений о структурных подразделениях и должностных инструкций работников (функциональных обязанностей);

– выстраивание и налаживание всех процессов кадрового делопроизводства, контроль их исполнения (прием, увольнение, перевод, оформление и учет отпусков, командировок, ведение трудовых книжек, личных дел работников и др.).

Также к функциональным руководителям ООО «Медик плюс» относится главный бухгалтер, главный администратор и начальник юридического отдела.

Проведенный анализ организационной структуры ООО «Медик плюс» показывает, что структура управления организацией имеет линейно-функциональный вид. Данный вид организационной структуры управления имеет свои достоинства и недостатки, остановимся на них подробнее:

1) достоинства организационной структуры управления ОООО «Медик плюс»:

– оперативное реагирование на приказы, распоряжения, отдающиеся вышестоящими руководителями нижестоящим;

– рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;

– стабильность полномочий и ответственности за персоналом;

– единство и четкость распорядительства;

– личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности своего функционального отдела;

– профессиональное решение задач специалистами функциональных отделов [3].

2) недостатки организационной структуры управления ООО «Медик плюс» в таблице 2.

Перейдем к анализу количественной и качественной характеристики кадрового состава ООО «Медик плюс». По данным на 1 января 2023 г. в ООО «Медик плюс» работает 30 человек. В таблице 3 отображены данные о численности и движении персонала в ООО «Медик плюс» на протяжении 2022-2023 годов по данным штатного расписания.

Таблица 2 – Недостатки организационной структуры управления ООО «Медик плюс»

Недостаток	Причины	Пути устранения недостатка
Возникновение противодействия или расхождения управленческих решений у линейного руководителя и функционального	Слабая система мотивации, слабая ее направленность на конечные результаты предприятия Технологии принятия управленческих решений	Повышение авторитета линейного руководителя. Разработка эффективных инструментов мотивации персонала Разработка регламента принятия управленческих решений
Искаженое толкование информации, передаваемой линейным исполнителям функциональными менеджерами	Отсутствие четких регламентов Коммуникации	Четкое регламентирование

Источник: составлено автором на основе анализа документации ООО «Медик плюс»

Таблица 3 – Численность и движение персонала в ООО «Медик плюс» на протяжении 2022-2023 годов

Показатель	2022 г.	2023 г.
Численность на начало года, чел.	17	23
Численность на конец года, чел.	23	30
Кол-во принятых сотрудников, чел.	10	10
Кол-во уволенных сотрудников, чел.	4	3
Из них:		
по собственному желанию, чел.	2	2
по инициативе руководства, чел.	2	1
Коэффициент текучести кадров	20%	11.3%

Источник: составлено автором на основании анализа кадровой документации ООО «Медик плюс»

Для получения коэффициента текучести кадров разработана формула:

$$\text{Коэффициент текучести кадров} = \frac{\text{К–воуволившихся пособственному желанию} + \text{поинициативе руководства}}{\text{Среднесписочная численность работников}} X100\% \quad (1)$$

Анализ показателя текучести кадров свидетельствует о том, что в системе управления персоналом существуют проблемы, так как к 2022 году показатель текучести имеет высокое значение (при нормальном значении 10% показатель текучести в 2022 году составил более 20%).

Проведем анализ соотношения кадрового состава по гендерному признаку, для этого построим диаграмму (рисунок 6).

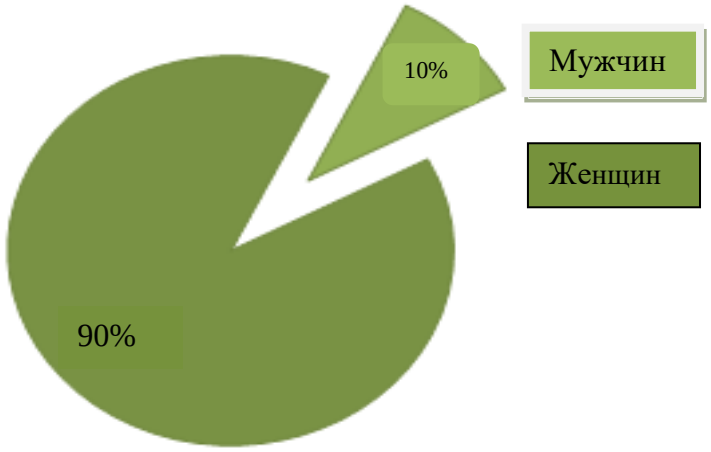


Рисунок 6 – Структура персонала ООО «Медик плюс» по гендерному признаку

Источник: составлено автором на основании кадровой документации ООО «Медик плюс»

Анализ кадрового состава по гендерному признаку показал значительное преимущество женского гендера по сравнению с мужским, во многом это объяснено преобладанием женщин в системе здравоохранения.

Далее проведем анализ возрастной структуры персонала ООО «Медик плюс» (таблица 4).

По данным таблицы 4 видно, что на предприятии большая часть работников категории от 30 до 40 лет, и за два года их доля увеличивается в 2023 г., Также, около 30% составляют молодые сотрудники, неизменно за два года. Молодой персонал (до 30 лет) – это будущее предприятия, они амбициозны, приносят свои идеи в развитие компании, сроят будущее.

Соотношение 30% молодых сотрудников считается «золотым» соотношением, при котором присутствуют и опытные сотрудники, и доля молодых, амбициозных, которые направляют развитие компании. Тогда как наиболее взрослых сотрудников (старше 51 года) 8,6% в 2022 г. – это сотрудники, имеющие большой профессиональный стаж за плечами.

Таблица 4 – Возрастная структура персонала ООО «Медик плюс»

Возраст	2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	%
от 18 до 30 лет	7	30.4	9	30
от 31 до 40 лет	11	48	14	47
от 41 до 50 лет	3	13	4	13
51 год и старше	2	8.6	3	10
Всего	23	100	30	100

Источник: составлено автором на основании анализа кадровой документации ООО «Медик плюс»

Отдельно проанализируем структуру персонала ООО «Медик плюс» по стажу работы (таблица 5).

Таблица 5 – Структура персонала ООО «Медик плюс» по стажу работы

Стаж	2022 г.		2023 г.	
	чел.	%	чел.	**%**
До 5 лет	4	18	6	20
От 5 до 10 лет	7	31	7	23
От 10 до 20 лет	10	44	13	44
Более 20 лет	2	7	4	13
Всего	23	100	30	100

Источник: составлено автором на основании анализа кадровой документации ООО «Медик плюс»

Большая часть персонала, сотрудники, стаж которых от 5 до 10 лет и от 10 до 20 лет, по 30- 40% в среднем в каждом году. Сотрудников, стаж работы которых более 20 лет, меньшая доля, около 7-13% за два года анализа. Молодых сотрудников, стаж работы которых не достигает и 1 года – 18-20%

за анализируемый период, это сотрудники, пришедшие на работу сразу после обучения в колледже или ВУЗе. Положительно то, что структура данной категории незначительно увеличивается к 2022 г., то есть ООО»Медик плюс» принимает на работу больше сотрудников – молодых специалистов, которые только что были студентами.

Большая часть сотрудников ООО «Медик плюс» имеет высшее образование, около 70%. Доля сотрудников с средним профессиональным образованием составляет 15.4%, а 14.6% имеют ученую степень. Проведенный анализ структуры персонала по образованию свидетельствует о высоком уровне квалификации персонала.

Итак, проведенный анализ системы управления персоналом и кадрового состава ООО «Медик плюс» показал, что:

– организационная структура управления имеет линейно-функциональный вид;

– высокий уровень текучести кадров в 2022 году;

– основная категория сотрудников структурного подразделения – женщины в возрасте от 31 до 40 лет;

– доля молодых специалистов составляет около 30%;

– более половины сотрудников имеет стаж до 5 лет;

– большая часть персонала, имеет стаж работы от 5 до 10 лет и от 10 до 20 лет, около 30- 40%;

– высокий уровень квалификации персонала, 70% сотрудников имеют высшее образование.

2.2 Исследование управленческой культуры руководителей в сфере здравоохранения на примере ООО «Медик плюс»

Для анализа управленческой культуры руководителей диссертантом

было проведено социологическое исследование среди медицинских работников ООО «Медик плюс». Основными методами сбора социологической информации являются анкетирование и интервьюирование. Вопросы анкеты разрабатывались на основе проанализированного ранее теоретического материала (приложение Г).

В исследовании приняли участие медицинские работники (женщины - 90%), в возрасте от 22 до 34 лет (38.5%). Среди опрошенных 73.1% имеют среднее профессиональное образование. Среди респондентов, участвующих в опросе преобладают медицинские сестры (65.4%), что обусловлено большой численностью данной категории среди медицинских работников. Большинство участников опроса работают в сфере медицины более 20лет (26.9%). В ходе опроса медицинским работникам были заданы вопросы, посвященные управленческой культуре руководителей в системе здравоохранения.

Большинство опрошенных удовлетворены своей профессиональной деятельностью (80.8%) (рисунок 7) , отмечают соответствие материально – технической базы своих организаций современным требованиям (46.2%) (рисунок 8) .

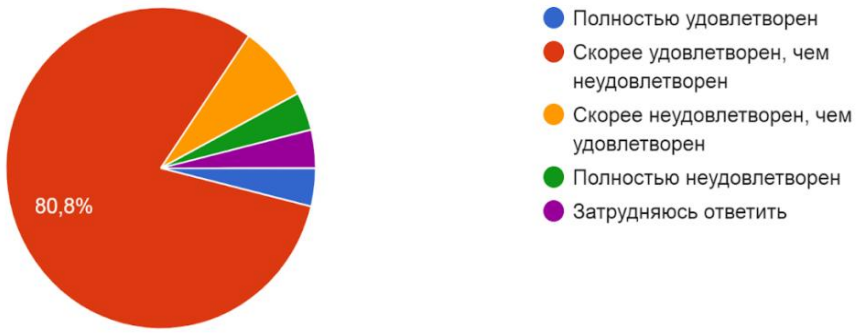


Рисунок 7- Удовлетворенность профессиональной деятельностью (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

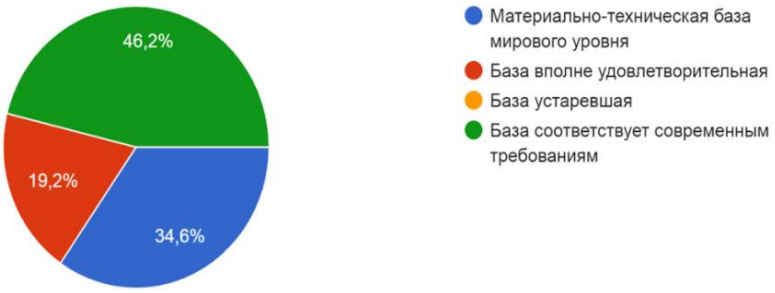


Рисунок 8- Материально- техническая база организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Следовательно, постоянное реформирование и модернизация отрасли медицины со стороны руководителей системы здравоохранения, благоприятно отражается на условиях работы медицинских работников и организационной культуре организации в целом.

По данным опроса медицинских специалистов приоритет при выборе кандидата на руководящую должность в системе здравоохранения отдается специалистам, заручившимся поддержкой высшего руководства(65.4%) (рисунок 9).

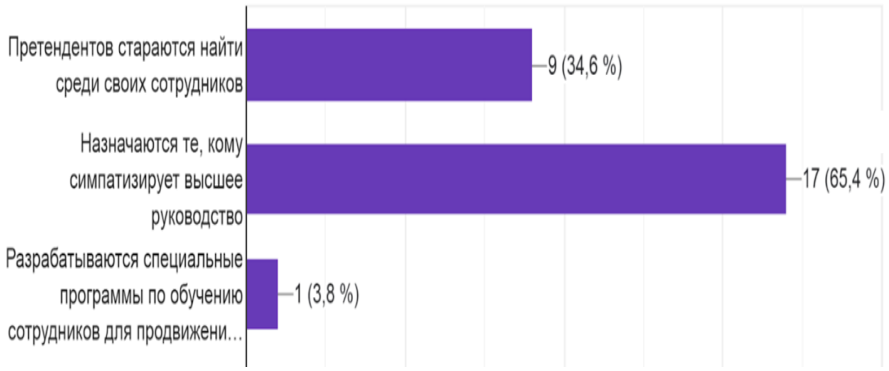


Рисунок 9 - Назначение на руководящую должность (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Медицинские специалисты в ходе опроса главными факторами профессионального успеха медицинского работника считают - авторитет среди коллег и опыт работы (84.6% и 73.1 % соответственно) (рисунок 10,11).

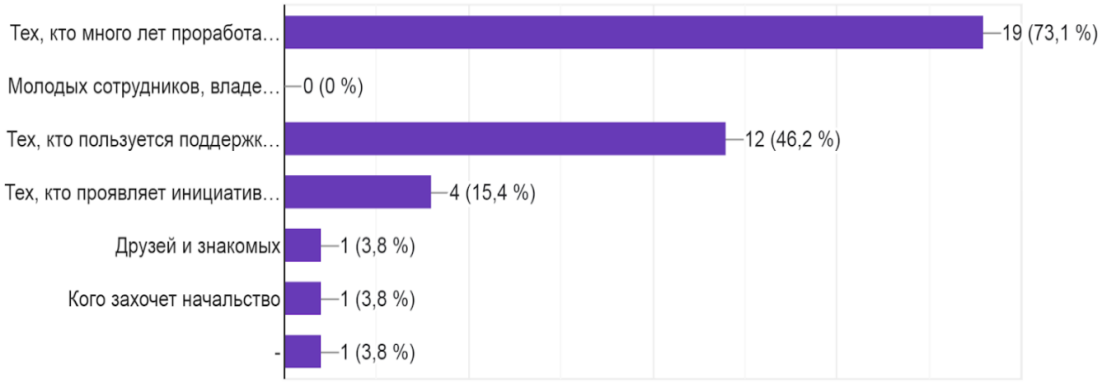


Рисунок10- Какие сотрудники должны назначаться на руководящие должности (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

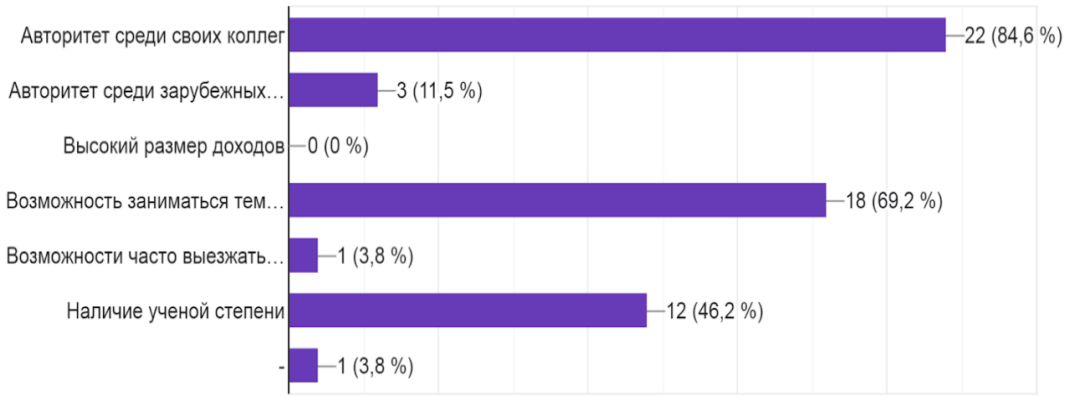


Рисунок 11 - Критерии профессионального успеха медицинского работника (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Таким образом, можно говорить об необъективности в выборе руководящего состава в сфере медицины, что негативно может отражаться на формирование организационной культуры и в последствии на развитии организации.

Результаты анкетного опроса демонстрируют важность уровня профессиональных знаний руководителя в развитии организации (62.5%) (рисунок 12).

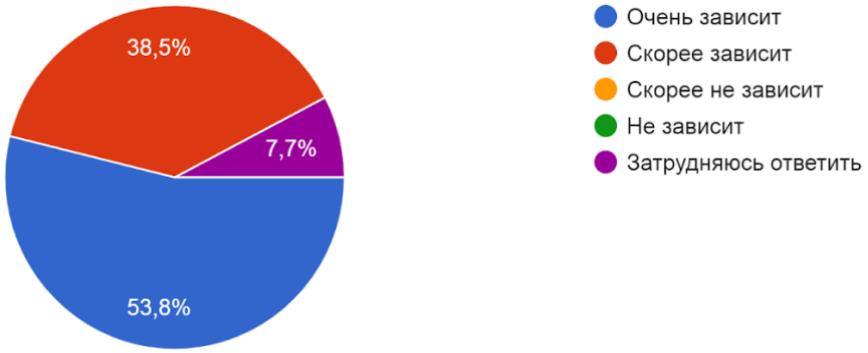


Рисунок 12- Зависимость уровня развития медицинской организации от уровня профессионализма руководителя (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, уровень знаний, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

По результатам опроса следует, что основной стиль управления руководителей в системе здравоохранения – авторитарный (69.2%), так как большинство опрошенных отметили, что решения принимаются руководителем и не обсуждаются с коллективом (рисунок 13).

Рисунок 13- Стиль руководства (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Большинство опрошенных (80.8%) отметили не полное информирование сотрудников организации и умалчивание информации в организации (рисунок 14).

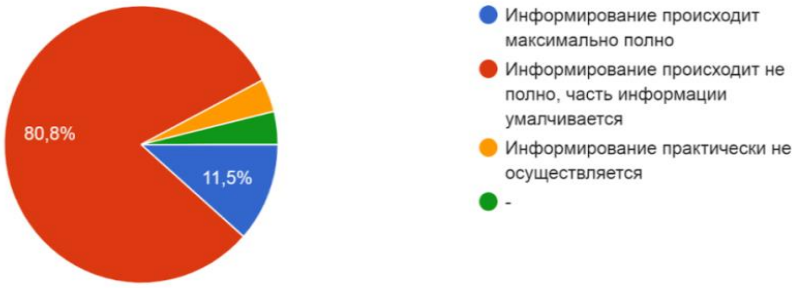


Рисунок 14- Информирование сотрудников организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Очевидно, что такое положение дел в организации не может положительно сказываться на эффективности работы сотрудников, повышает уровень недоверия к руководству и формирует почву для возникновения конфликтных ситуаций.

Результаты исследования свидетельствуют, что в ООО «Медик плюс» общение с руководством носит официальный характер (53.8%), за пределами организации дружеские отношения с руководителем сотрудники не поддерживают (76.9%), по личным вопросам к руководителю не обращаются (50%) (рисунок 15,16,17).

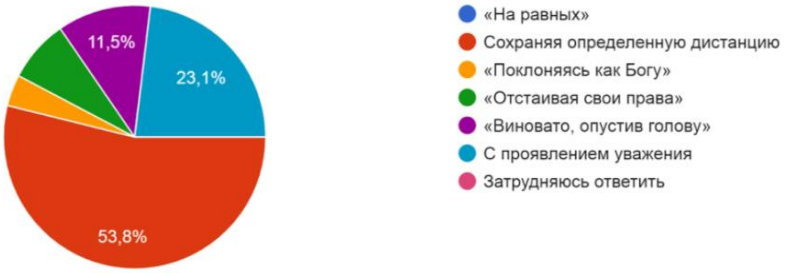


Рисунок 15 – Поведение сотрудников при общение с руководителем (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Рисунок 16- Поддержание дружеских отношений с руководителем (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

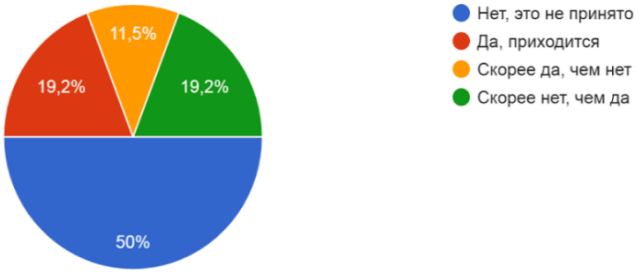


Рисунок 17- Обращение к руководителю с личными вопросами (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Данные факты могут отрицательно сказываться на организационной культуре медицинских организаций, проявляться наличием напряженной

атмосферы внутри коллективов, конфликтами и отсутствием коммуникаций между руководителем и сотрудниками, что подтверждается результатами ответов на следующие вопросы анкеты.

Опрошенные отмечают, что атмосфера внутри коллектива напряженная (61.5%), иногда возникают конфликты (73.1%) из - за условий труда (46.9%) и профессиональных навыков (19.2%) некоторых сотрудников (рисунок 18,19,20).

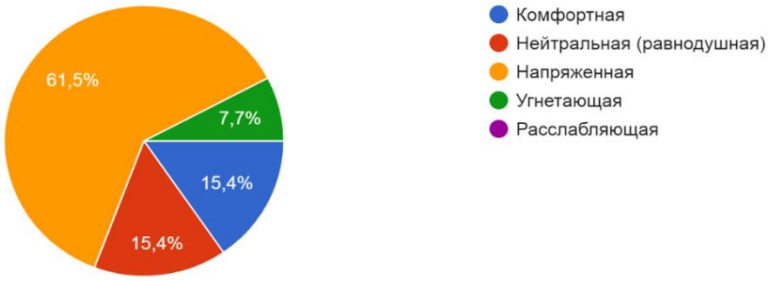


Рисунок 18- Морально- психологическая обстановка в организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

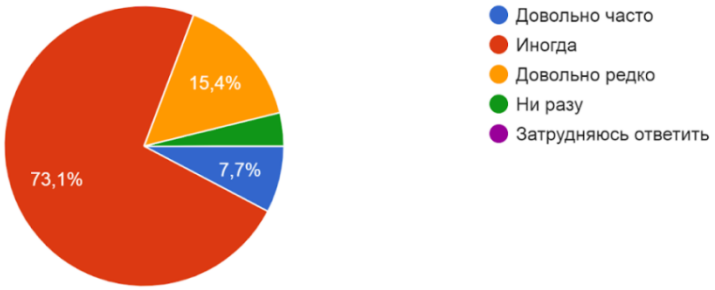


Рисунок 19 – Частота возникновения конфликтов в организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

На рисунке 21 показана выявленная важность постоянного профессионального развития и повышения квалификации для специалистов системы здравоохранения [17] (65.4%).

Рисунок 20 – Причины конфликтов в организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Рисунок 21- Необходимость повышения квалификации сотрудников (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Повышение квалификации является важным звеном в развитии профессионализма медицинского работника и этапом карьерного продвижения. Учитывая, модернизацию и цифровизацию современной системы здравоохранения руководители медицинских организаций должны уделять особое внимание уровню подготовки своих сотрудников с целью повышения эффективности работы учреждения.

Медицинские работники отмечают, что работа в организациях носит коллективный характер (65.4%), члены коллектива поддерживают друг друга (88.5%), но доверительные отношения складываются в основном между

медицинскими специалистами давно работающими вместе (69.2%) (рисунок 22,23,24).

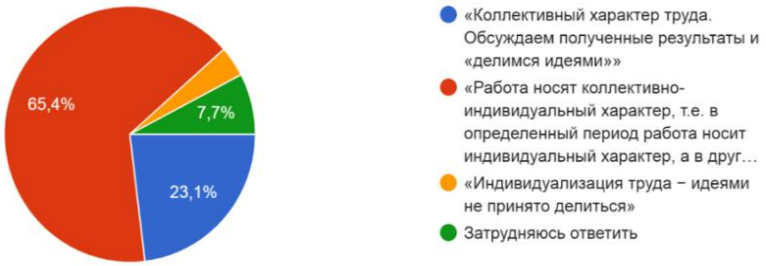


Рисунок 22- Выполнение профессиональной деятельности (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Рисунок 23- Тип взаимоотношений в коллективе (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

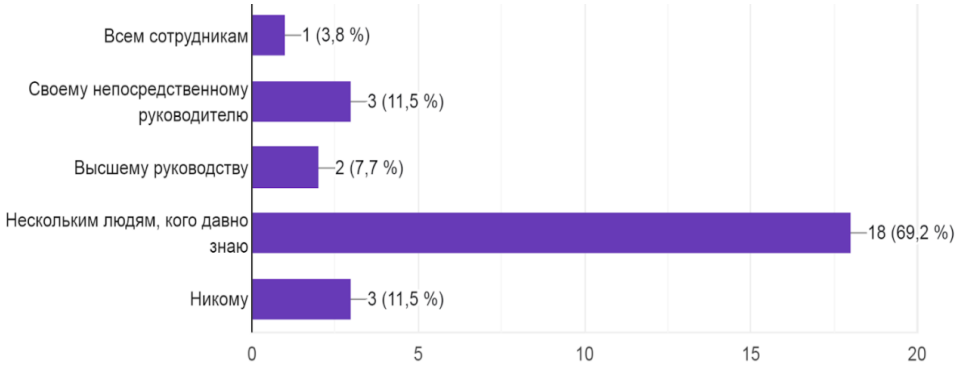


Рисунок 24- Доверие между сотрудниками организации (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Данные результаты опроса указывают на важность сплоченности медицинского коллектива и устойчивости кадрового состава.

Очевидно, от руководителей медицинских организаций требуется совершенствовать свой уровень управленческой культуры, для нейтрализации данных негативных фактов, с целью формирования организационной культуры, способствующей быстрой адаптации новых специалистов, повышению их профессиональной квалификации и усилению сплоченности коллектива для повышения производительности труда.

Среди основных трудовых ценностей большинство опрошенных выделяют достойный заработок (76.9%) (рисунок 25).

Рисунок 25- Значимые трудовые ценности для медицинских работников (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Важность данного фактора обусловлена затруднительным материальным положением семей медицинских специалистов (61.5%), что, в свою очередь, объясняет значительный процент специалистов, обдумывающих уход из сферы медицинских услуг (23.1%) (рисунок 26, 27).

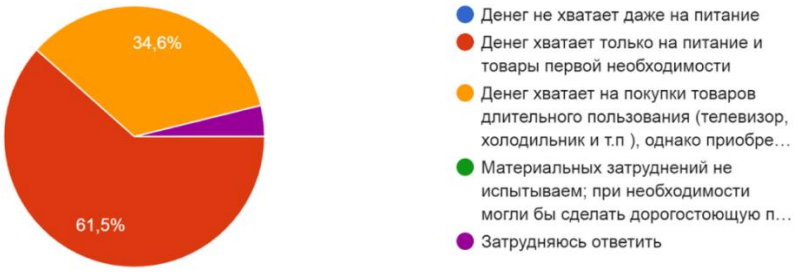


Рисунок 26- Материальное положение семей медицинских специалистов (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

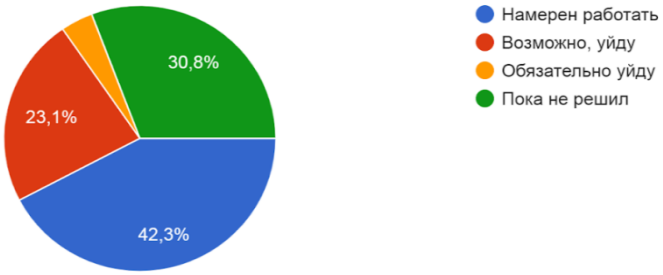


Рисунок 27- Отношение медицинских работников к уходу из профессии (в процентах от числа опрошенных, n = 26)

Источник: составлено автором на основе анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Очевидно, что управленческая культура руководителей в системе здравоохранения несовершенна в области мотивации и стимулирования сотрудников медицинских организаций, так как выявлено расхождение целей работников и организации. Медицинские специалисты нацелены на увеличение своего дохода, а не на развитие организации, что снижает эффективность работы организации.

Для более углублённого изучения состояния управленческой культуры в ООО «Медик плюс» также было проведено интервью с генеральным директором. Вопросы интервью представлены в приложение Д. По результатам интервью с генеральным директором ООО «Медик плюс» и анкетирования автором составлена таблица 6, в которой отражены

недостатки управленческой культуры руководителей организации, причины и мероприятия по предотвращению выявленных проблем.

Таблица 6 - Результаты социологического исследования управленческой культуры руководителей ООО «Медик плюс»

Недостатки	Причины
Низкий уровень мотивации у сотрудников	Отсутствие системы нематериального стимулирования персонала
Низкий доход сотрудников	Несовершенство системы материального стимулирования персонала
Плохая информированность сотрудников	Несовершенство коммуникативных связей внутри организации
Низкий уровень доверия среди членов коллектива и к руководству со стороны сотрудников	Дистанцированность руководства Высокий коэффициент текучести кадров
Единоличное принятие решений	Несовершенство методов принятия решений
Плохой психологический климат внутри коллектива	Тяжелые условия работы

Источник: составлено автором на основе опроса руководителя и анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

Подведем итоги исследования управленческой культуры руководителей в ООО «Медик плюс»:

- условия работы медицинских специалистов г. Пенза отвечают современным требованиям;
- медицинские работники готовы к внедрению новых технологий, повышению своей квалификации;
- атмосфера внутри медицинских коллективов напряженная, обусловлена условиями труда и уровнем профессионализма сотрудников;
- работа носит коллективный характер, построена на сотрудничестве, но уровень доверия между сотрудниками на низком уровне, в связи с высокой текучестью кадров;
- стиль руководства в медицинских организациях преобладает авторитарный;

- за развитие организации отвечает руководитель;
- успех медицинского работника, по мнению работников ООО «Медик плюс», зависит от авторитета среди коллег, опыта работы и уровня знаний, а карьерный рост медицинского специалиста в организации зависит от симпатии со стороны руководства организации;
- главная трудовая ценность медицинского работника – уровень заработной платы;
- низкий уровень дохода медицинских специалистов обуславливает высокий уровень увольнений.

Из вышесказанного следует, что преобладающий стиль управления руководителей медицинских организаций, управленческие методы, приемы, требуют совершенствования, так как отрицательно сказываются на организационной культуре медицинских учреждений, формируя низкую мотивацию медицинских сотрудников в области профессионального и карьерного роста, снижают эффективность работы организации, ведут к повышению текучести кадров. Мероприятия по предотвращению выявленных недостатков представлены в следующей главе.

ГЛАВА ЗНАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МЕДИК ПЛЮС»)

Результаты исследования позволили выделить следующие недостатки в сфере управления персоналом, связанные с управленческой культурой ООО «Медик плюс»:

1. Большинство медицинских работников ощущают дефицит в доходах, что влияет на текучесть кадров и эффективность работы.

Вознаграждение за труд должно быть достаточным, то есть работник должен зарабатывать для обеспечения удовлетворения своих насущных потребностей. Иначе работник вынужден будет искать дополнительные способы заработка или вовсе поменять организацию. Критерии для оценки деятельности работников и достижения результатов должны быть не только подробно описаны в локальных нормативных актах, но и известны всему персоналу, а также легко измеряемы. Если сотрудник не может точно определить размер своей оплаты в конце расчетного периода, он будет считать, что она неверна или занижена. Необходимо разъяснять сотрудникам порядок выплат и предоставлять доступ к базе внутренних нормативных документов. Для материального стимулирования руководителям ООО «Медик плюс» необходимо разработать четкие критерии оценки работы для всех специалистов организации. Создать комиссию по определению качества работы сотрудников ООО «Медик плюс». Результаты заседаний комиссии должны быть доступны всем сотрудникам ООО «Медик плюс». Пример критериев для начисления стимулирующих выплат сотрудникам ООО «Медик плюс» представлен в таблице 7 (приложение Д).

2. Для организации характерна высокая текучесть кадров, что свидетельствует о недостаточности применения методов мотивации персонала в организации. В ходе экспертного опроса руководителей ООО «Медик плюс» выяснилось, что методы нематериальной мотивации в организации не применяются или применяются редко, хотя являются значимыми для специалистов системы здравоохранения.

Для повышения эффективности организации руководителю больше внимания следует обратить на работу сотрудников и временами мотивировать их на лучшее выполнение своих обязанностей. Нематериальное стимулирование работников за маленькие успехи позволит ускорить достижение главной цели предприятия. Стимулирование должно полностью соответствовать потребностям работника. Затраты компании на мотивацию сотрудников не должны превышать результаты, важно выработать именно те формы стимулирования, которые компания сможет себе позволить. Затраты на стимулирование сотрудников должны приносить прибыль и быть ниже той отдачи, которую организация получит от их применения. Руководителю центра следует применить шуточную форму наказания подчиненных. За проступок не обязательно сразу лишать премии или штрафовать работника, можно присвоить ему шуточное звание «Ленивца отдела» или «Черепахи месяца». Такие «титулы» мотивируют человека на повышение качества своего труда. Неожиданные подарки, например шоколад, может замотивировать трудящегося работать лучше и, однозначно, поднимет ему настроение. Бессознательное подражание, которое часто используется во время кризиса, когда фирмы не могут материально поощрять своих служащих, при этом руководитель своим личным примером показывает качественное исполнение профессиональных обязанностей, тем самым мотивирует подчиненных делать также. Учитывая, то, что организация находится еще в стадии развития данные методы можно было

бы эффективно применить для стимулирования сотрудников без особых затрат для центра.

3. При опросе сотрудников центра выявилось несоответствие факторов успеха в профессии и факторов карьерного роста, что влияет на мотивацию сотрудников, текучесть кадров и объясняет высокий уровень увольнений.

Для более эффективной работы по управлению кадровым резервом руководству ООО «Медик плюс» целесообразно провести работу по формированию кадрового резерва, используя следующие принципы:

- держать список открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться не только для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, но и для тех, кто был выведен из его состава в какой-то момент времени;

- не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста;

- не упускать из виду целей развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться по достижению прогресса в реализации основной цели - формирования будущих руководителей.

При выдвижении на руководящую должность должно учитываться, прежде всего, как сотрудник справляется со своими непосредственными обязанностями, а не личное отношение к сотруднику.

Процесс формирования кадрового резерва должен включать следующие этапы:

- определение численности;

- построение должностной структуры;

- изучение, оценка и отбор кандидатов;

- составление и утверждение списка;

- организация повышения квалификации.

4. При опросе выявились недостатки в информировании сотрудников организации, что влияет на эффективность работы сотрудников ООО «Медик плюс».

В настоящее время в системе здравоохранения ценятся руководители, которые достигают сотрудничества и взаимопонимания с подчиненными и партнерами организации. Но не существует организации, где бы ни было коммуникативных проблем. Коммуникативная потребности увеличивают значимость коммуникативного менеджмента в организации. Сейчас существует много вариантов сетевых средств внутренней коммуникации, но не все они применимы в той или иной организации. Именно руководитель выбирает оптимальные каналы коммуникаций. Для ООО «Медик плюс» эффективным видом предоставления информации может служить информационный стенд для сотрудников. Вариант размещения информации, на информационном стенде для сотрудников, представлен на рисунке25.

Рисунок 28- Вариант информационного стенда для сотрудников ООО «Медик плюс»

Так же более эффективно для передачи и обмена информации использовать программы для мгновенного обмена текстовыми сообщениями, аудиозаписями, фотографиями и другими мультимедиа.

Мессенджер – это программа для мгновенного обмена сообщениями в режиме реального времени между собеседником или группой собеседников[10,34].

Достоинствами мессенджеров являются [10, 34]:

1. возможность организовать групповые чаты;

2. присутствие у большинства мессенджеров аудио- и видеосвязи;

3. удобство использования и простота интерфейса;

4. возможность обмена файлами;

5. бесплатное пользование;

6. кроссплатформенность и веб-версии;

5. возможность настройки чат-ботов для упрощения получения и обмена информацией.

Недостатками мессенджеров являются [10, 34]:

1. необходимость установки приложения;

2. ошибки в выборе получателя;

3. некоторые мессенджеры недостаточно защищены;

4. общение проходит в неформальном стиле и оформлении.

Для предотвращения коммуникативных недостатков руководству ООО «Медик плюс» рекомендовано использовать мессенджер Telegram. Telegram с каждым днем набирает популярность из-за наличия сверхзащищённого протокола шифрования, большому, по сравнению с конкурентами, функционалу, возможности создания чатов с возможностью самоуничтожения контента.

6.Большинство респондентов указали на отсутствие личных обращений к руководителю и отсутствие взаимоотношений с руководителем за пределами организации, что влияет на внутренний климат в организации, эффективность работы специалистов центра.

Если в компании поддерживается открытая и честная коммуникация между коллегами, руководство хвалит работников за труд, то они очевидно

более удовлетворены результатами своей деятельности и соответственно более лояльны по отношению к организации. Обратная связь может быть в форме беседы, либо, если это похвала, то возможно стоит рассмотреть акцию «Работник месяца». Ежемесячно отслеживать результаты деятельности сотрудников и поощрять их за успехи.

Для налаживания коммуникаций для руководителя рекомендовано разместить почтовый ящик для жалоб и предложений от сотрудников в организации. Данное введение способствовало бы, в том числе, улучшению психологического микроклимата внутри организации, формируя в сознание персонала внимательное отношение руководства к персоналу (рисунок 26).

Рисунок 29- Ящик для обращений сотрудников ООО «Медик плюс» к руководству

Рекомендовано проведение корпоративных организационных праздников. Высокий уровень популярности корпоративные мероприятия приобрели благодаря тому, что в неформальной атмосфере праздника легче раскрыть творческий потенциал каждого, а учитывая сложность производственного процесса, это способствовало бы профилактике профессионального выгорания.

7. Большинство респондентов отметили напряженную атмосферу внутри организации, низкий уровень доверия среди членов коллектива.

Рекомендовано руководству ООО «Медик плюс» проведение корпоративных спортивно-массовых и оздоровительных мероприятий. Корпоративные спортивные мероприятия - важный элемент современной бизнес - культуры. Активный корпоративный отдых сплотит коллектив, зарядит энергией для новых свершений. Спортивные корпоративные мероприятия демонстрируют достоинства здорового образа жизни и укрепляют сплоченность коллектива, а так как это медицинская организация, то пропаганда здорового образа жизни среди сотрудников центра способствовала бы еще и улучшению имиджа организации среди потребителей услуг- пациентов. Укрепление имиджа организации, показ ее креативного подхода в организации трудового процесса, ее положительный образ - факторы конкурентоспособности на рынке услуг.

8. По результатам исследования управленческой культуры ООО «Медик плюс» выявлено, что единоличное принятие решений руководителями отрицательно воспринимается сотрудниками центра и снижает мотивацию и эффективность работы персонала.

Руководителю необходимо применять разные стили управления в своей работе в зависимости от ситуации. В экстренной ситуации принимать решения единолично, а в решение менее важных вопросов, чаще советоваться с работниками, прислушиваться к их мнению, то есть организовать управление на основе командного подхода, широкого делегировании полномочий, применения демократического стиля в руководстве , где каждый член коллектива имеет право высказать свою точку зрения на проблему организации. Например, учесть мнения сотрудников при заказе униформы, для соблюдения определенного стиля одежды работниками организации.

Итоги проведенного социологического исследования управленческой культуры в ООО « Медик плюс» представим в виде таблицы 8.

Таблица 8- Недостатки управленческой культуры руководителей ООО «Медик плюс» и пути решения

Недостатки	Причины	Мероприятия
Низкий доход сотрудников	Несовершенство системы материального стимулирования персонала	Методы материального стимулирования персонала
Низкий уровень мотивации у сотрудников	Отсутствие системы нематериального стимулирования персонала	Методы нематериального стимулирования персонала Рациональный подход к выбору кандидата на руководящую должность
Плохая информированность сотрудников	Несовершенство коммуникативных связей внутри организации	Совершенствование системы коммуникаций
Отсутствие личного общения с руководством	Дистанцированность руководства	Корпоративные мероприятия Совершенствование системы коммуникаций
Плохой психологический климат внутри коллектива, низкий уровень доверия среди членов коллектива	Тяжелые условия работы Высокий коэффициент текучести кадров	Профилактика профессионального выгорания сотрудников Совершенствование кадровых мероприятий
Единоличное принятие решений	Несовершенство методов принятия решений	Мобильность в использования стилей управления

Источник: составлено автором на основе опроса руководителя и анкетирования персонала ООО «Медик плюс»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ управленческой культуры в современных, динамично меняющемся мире - задача сверхактуальная. Актуальность и сложность такого феномена, как управленческая культура определяет необходимость дальнейшего более глубокого изучения этого явления.

Управленческая и организационная культура имеют много общего как с точки зрения определения данных терминов, так и с позиций анализа содержащихся в них элементов. Но организационную культуру нельзя в полном смысле считать элементом управленческой культуры, равно как неверно и обратное утверждение. Данные феномены имеют поле пересечения смыслов наряду со специфической сферой, свойственной каждому из них.

Управленческая культура не существует ни вне человека, являясь частью личной, профессиональной культуры, ни вне трудового коллектива как социальной организации. Это производная от их взаимодействия в процессе совместной деятельности, но вместе с тем она оказывает на них влияние и трансформируется сама.

Важным элементом, в процессе анализа управленческой культуры современных руководителей системы здравоохранения, является личная культура руководителя.

Для достижения успехов в управленческой деятельности важным фактором является совершенствование управленческой культуры личности руководителя в ее социальном измерении. Значимость и сложность такого социального явления, как управленческая культура личности современного руководителя, определяет важность ее исследования.

ООО «Медик плюс» - медицинский центр, основанный 10 декабря 2020 года. Структура управления организацией имеет линейно-функциональный вид. Руководит организацией генеральный директор.

В ходе проведённого исследования были выявлены следующие недостатки в управленческой культуре руководителей ООО «Медик плюс»:

- Управленческая культура руководителей несовершенна в области мотивации и стимулирования сотрудников медицинской организации.

- Руководителями организации работа по формированию кадрового резерва не производится.

- В организации наблюдается «дистанцированность» руководства.

- Отмечены несовершенства коммуникативных связей внутри организации.

- Выявлен высокий коэффициент текучести кадров.

- Существуют несовершенна методов принятия решений

Практически все недостатки управленческой культуры носят функциональный характер, в основании же их, лежит недостаточная сформированность личности руководителя, низкий уровень его управленческой культуры.

Поэтому приоритетной задачей на сегодняшний день является повышение уровня управленческой культуры руководителей системы здравоохранения, в целях создании высокопрофессионального кадрового состава.

Управленческая культура руководителя является социальным образованием, формируется и развивается под воздействием условий и факторов социальной среды, органично включена в систему общественных отношений, выражается в трудовой активности, доминировал социально-философский анализ. Содержание управленческой культуры руководителя представлено четырьмя компонентами: интеллектуальным, психическим, этическим и этикетным, которые образуют целостность и в своем качественном состоянии представляют определенный уровень ее сформированности.

Для повышения уровня управленческой культуры руководителей ООО «Медик плюс» предложено следующее:

- Применить методы материального стимулирования персонала.
- Использовать методы нематериального стимулирования персонала.
- Совершенствовать систему коммуникаций.
- Проводить корпоративные мероприятия.
- Сформировать кадровый резерв.
- Применять мобильность в стиле управления.

Данные рекомендации могут быть использованы руководителями других медицинских организаций, имеющих схожие недостатки в управлении персоналом, для повышения уровня управленческой культуры.

Таким образом, все исследовательские задачи выполнены и цель достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Афонин О.А. Управленческая культура как фактор перехода к новой концепции управления «человеческим ресурсом» / О.А. Афонин, О.В. Галкина // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 10. С. 13–16.

2. Аюрова В. А. Формирование управленческой культуры менеджера руководителя : автореф. дис. канд. филос. наук. Улан-Удэ, 2011. 24 с.

3. Берстень Е.В. Методы проектирования организационной структуры промышленного предприятия: диссертация кандидата экономических наук : 08.00.05/Санкт-Петербург.- 2008.-295 с.

4. БургановР. Ф. Научная организация труда: история и современность/ Экономический анализ : теория и практика- 2021.- №44(251).

5. Бурнакин М.Н.Сущность и принципы управленческой культуры менеджера / Обзор педагогических исследований.- 2019.- №1.

6. Васьков М. А. Трансформация управленческой культуры крупных коммерческих организаций юга России: автореф. дис. д-ра социол. наук. Ростов н/Д., 2011. 52 с.

7. ВерещагинаА. В. Социология управления: учеб. пособие — Ростов н/Д: Феникс, 2021. -318с.

8. Галенко М. В. Лидерство как фактор формирования управленческой культуры : автореф. дис. канд. соц. наук. Волгоград, 2007. 25 с .

9. ГапоненкоА. Л., ПанкрухинаА. П. Теория управления - 2018. С. 18 .

10. Гатиятуллин Т.Р. К вопросу выбора безопасного мессенджера // Наука, техника и образование. – 2016. – № 1 (19).

11. ГоряйноваН. М. Корпоративная культура: учебное пособие / Частное образовательное учреждение высш. проф. образования южно-уральский ин-т упр. и экономики. - Челябинск: южно-уральский ин-т упр. и экономики, 2019. - 219 с.

12. Давыдова А.В. Влияние структурных компонентов управленческой культуры на развитие организации // Дискуссия. 2021. С. 134–138.
13. Добреньков В. И., Кравченко А. И. Фундаментальная социология: В 15 т. Т. 13: Организация и управление. М.: ИНФРА-М, 2017. С. 282.
14. ЕгиазарянК.А., АттаеваЛ.Ж. Управленческая культура руководителя учреждения здравоохранения/ Проблемы стандартизации в здравоохранении, 9-10, 2021.
15. Ерохин Е. Г. Управленческая культура офицера в воинском подразделении Вооруженных Сил Российской Федерации: автореф. дис. … канд. социол. наук. М., 2020. 22 с.
16. Жихаревич, М.Е. Современный менеджмент и государственное управление / М.Е. Жихаревич // Труды Псковского политех. ин-та. – 2017. – № 5. – С. 123-124.
17. Задворная О.Л, Алексеев В.А., Вартанян Ф.Е., Борисов КН. Развитие системы непрерывного профессионального образования управленческих кадров здравоохранения // МИР (Модернизация.Инновации.Развитие). - 2016. - № 1.(25). - С. 156–161.
18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под. ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2018.
19. Коневская О. Ю. Современное состояние управленческой культуры в органах внутренних дел // Труды Академии управления МВД России. 2018. № 1(29). С. 77.
20. Краснопир С. Н. Управленческая культура офицера современной Российской Армии (социально-философский анализ) : автореф. дис. канд. филос. наук. М., 2010. 19 с.
21. Красовский Ю.Д. Социокультурные основы управления бизнес-организаций. М. : ЮНИТИДАНА, 2017. 391 с.

22. Левченко Г. Н. Управленческая культура как фактор развития социального потенциала производственного коллектива (на материалах ОАО «Камаз»): автореф. дис. канд. социол. наук. Казань, 2003. 24 с.

23. Мокриева Е.А. Управленческая и организационная культура руководителя, преподавателя, воспитателя. В сборнике: worldscientificdiscoveries - 2019. 2019. С. 51-54.

24. Мяготина И. А. Управленческая культура личности руководителя современной России (социально-философский анализ): автореф. дис. канд. филос. наук. М., 2005. 23 с.

25. Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно логических схемах/ Учебное пособие/ Москва Альфа-Пресс. - 2017.

26. Павлов А.И. Имидж руководителя как фактор повышения эффективности деятельности учреждения здравоохранения// Управленческое консультирование. 2012. №4. с 124-127.

27. Паньков Д. М. Культура управленческой деятельности в современном обществе: социокультурные и политические факторы развития и их влияние на поведенческие практики: автореф. дис. канд. соц. наук. Ростов-на-Дону, 2013. 33 с.

28. Передня Д. Г. Управленческая культура в системе органов внутренних дел: монография. М. : ИНФРА-М, 2017. 103.с.

29. Плотникова О. А. Социально-философский анализ управленческой культуры : автореф. дис. канд. филос. наук. Пятигорск, 2010. 22 с.

30. ПоздняковаЖ.С. Формирование управленческой культуры будущего менеджера № 4 (57) – 2018 – с. 81.

31.Полухина М.Г. Формирование доступности медицинского обслуживания на селе как ключевого элемента устойчивого развития // Региональная экономика: теория и практика. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 308 – 330.

32. Речкин Н. С. Управленческая культура: состояние и тенденции трансформации в муниципальной системе образования (социологический аспект): автореф. дис. канд. социол. наук. Ростов н/Д., 1998. 24 с.
33. Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика. Исследование изменений в больших системах искусства, истины, этики, права и общественных отношений / СПб.: РХГИ, 2020. – С. 19.
34. Титов Е.Ю. Обеспечение информационной безопасности в мессенджерах // Проблемы науки. – 2019. – № 12 (48).
35. Травинов И. В. Динамика массового сознания россиян как фактор развития управленческой культуры: автореф. дис. канд. соц. наук. Пятигорск, 2006. 21 с.
36. Трапицын С. Ю. / Менеджмент в образовании: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 413 с.
37. Третьякова Т. О. Управленческая культура органов судебной власти (на примере судов общей юрисдикции Забайкальского края): автореф. дис. канд. социол. наук. Чита, 2009. 23 с.
38. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. СПб.: Питер, 2017, С. 97.
39. Шихвердиев А. П., Блинов А. О., Выпряжкин Б. С. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты номер 1, 2019.
40. Raz, A. E. Emotions at work: normative control, culture and organizations in Japan and America. – Cambridge, MA and London: Harvard University Asia Center. – 2022. – 258 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ОГРН 1205800011163 представлен при внесении в ЕГРЮЛ записи от 27.11.2020 за ГРН 1205800011163

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ

сведения о сертификате эп

Владелец: Селиванова Тамара Владимировна

Действителен: с 10.04.2020 по 10.04.2021

УТВЕРЖДЕН

протоколом № 1 Общего собрания учредителей

ответственностью «Медик плюс»

24 ноября 2020 года

УСТАВ

Общества с ограниченной ответственностью

«Медик плюс»

Пензенская обл., г. Пенза - 2020

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Медик плюс», именуемое в дальнейшем "Общество", учреждено на основании гражданского кодекса российской федерации и федерального закона "об обществах с ограниченной ответственностью", принятого Государственной Думой РФ 14 января 1998г. с последующими изменениями и дополнениями.

1.2. Общество является коммерческой организацией.

Организационно-правовая форма: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ. Форма собственности - ЧАСТНАЯ.

1.3. Общество является хозяйственным обществом, учрежденным на основании добровольного объединения вклада учредителей в целях осуществления хозяйственной деятельности, предусмотренной настоящим Уставом, имеющей целью удовлетворение общественных потребностей и извлечение прибыли.

1.4. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации органом, осуществляющим регистрацию юридических лиц, в порядке, установленном федеральными законами Российской Федерации (далее РФ), может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.5. Общество имеет самостоятельный баланс, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения Общества, открывает банковские счета на территории РФ и за ее пределами.

1.6. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.7. Наименование общества

1.7.1. Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Медик плюс».

1.7.2. Сокращенное и фирменное наименования: ООО «Медик плюс».

1.8. Место нахождения Общества: Пензенская обл., г. Пенза.

II. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ОБЩЕСТВА

2.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Участник общества несет риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенного им вклада в уставный капитал общества.

2.2. Общество не отвечает по обязательствам своих участников.

2.3. Участники общества, внесшие вклады в уставный капитал общества не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников общества.

2.4. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания, либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

III. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

3.1 Целью деятельности Общества является концентрация интеллектуальных способностей, финансовых и материальных средств участников для получения прибыли от его деятельности, удовлетворение потребностей юридических лиц и граждан.

3.2 Предметом деятельности Общества является: общая и специальная врачебные практики, а также прочая деятельность в области медицины.

Общество вправе осуществлять любые иные виды деятельности, кроме прямо запрещенных федеральными законами.

3.3 Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на осуществление определенного вида деятельности

предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением (лицензией), и сопутствующие виды деятельности.

IV. УЧАСТНИКИ ОБЩЕСТВА

4.1 Участниками Общества могут быть российские и иностранные граждане и (или) юридические лица, соответствующие требованиям, устанавливаемые действующим законодательством и настоящим Уставом. Учредитель Общества обладает правами, вытекающими из настоящего Устава, и именуется в дальнейшем "Участник".

Число участников общества не должно быть более пятидесяти.

В случае, если число участников общества превысит установленный настоящим пунктом предел, общество в течение года должно преобразоваться в открытое акционерное общество. Если в течение указанного срока общество не будет преобразовано и число участников общества не уменьшится до установленного настоящим пунктом предела, оно подлежит ликвидации в судебном порядке по требованию органа, осуществляющего государственную регистрацию юридических лиц, либо иных государственных органов или органов местного самоуправления, которым право на предъявление такого требования предоставлено федеральным законом.

4.2. Права участников общества

4.2.1 Участники Общества непосредственно, либо в лице своих полномочных представителей, имеют право:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном учредительными документами Общества;

- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией в порядке, установленном настоящим уставом;

- принимать участие в распределении прибыли;

- продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества либо ее часть одному или нескольким участникам Общества в порядке, предусмотренном настоящим уставом;

- в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников;

- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость;

- иные права (дополнительные права), предоставленные участнику (участникам) Общества по решению общего собрания. Участник Общества, которому предоставлены дополнительные права, может отказаться от осуществления принадлежащих ему дополнительных прав, направив письменное уведомление об этом обществу.

4.2.2 Участники Общества имеют также другие права, предусмотренные действующим законодательством РФ.

4.3. Обязанности участников Общества

4.3.1 Участники Общества обязаны:

- вносить вклады в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены учредительными документами Общества;

- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;

- выполнять иные обязанности (дополнительные обязанности), возложенные на участника (участников) Общества по решению общего собрания. Возложение дополнительных обязанностей на определенного участника Общества возможно при условии, если участник Общества, на которого возлагаются такие дополнительные обязанности, голосовал за принятие такого решения или дал письменное согласие.

4.3.2. Участники общества несут и иные обязанности, предусмотренные действующим законодательством РФ.

4.4. Выход участника из Общества

4.4.1. Участник общества вправе в любое время выйти из Общества независимо от согласия других его участников или Общества.

4.4.2. В случае выхода участника Общества из Общества его доля переходит к Обществу с момента подачи заявления о выходе из Общества. При этом Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за год, в течение которого было подано заявление о выходе из Общества, либо с согласия участника Общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости, а в случае неполной оплаты его вклада в уставный капитал Общества, - действительную стоимость части его доли, пропорциональной оплаченной части вклада.

4.4.3. Общество обязано выплатить участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительную стоимость его доли или выдать ему в натуре имущество такой же стоимости в течение шести месяцев с момента окончания финансового года, в течение которого подано заявление о выходе из Общества.

Действительная стоимость доли участника Общества выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов Общества и размером уставного капитала Общества. В случае, если такой разницы недостаточно для выплаты участнику Общества, подавшему заявление о выходе из Общества, действительной стоимости его доли, Общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

4.4.4. Выход участника Общества из Общества не освобождает его от обязанности перед обществом по внесению вклада в имущество Общества, возникшей до подачи заявления о выходе из общества.

4.5. Исключение участника из Общества

4.5.1. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов уставного капитала Общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

V. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА. ИМУЩЕСТВО ОБЩЕСТВА

5.1. Для обеспечения деятельности Общества за счет вкладов участников образуется уставный капитал.

5.2. Уставный капитал общества определяет минимальный размер его имущества, гарантирующего интересы его кредиторов.

5.3. Уставный капитал Общества определяется из номинальной стоимости долей его участников и составляет 10000 (десять тысяч) рублей.

5.4 Доли в уставном капитале Общества

5.4.1. Сведения о размерах долей участников общества и их номинальной стоимости являются открытыми сведениями, содержащимися в Едином государственном реестре юридических лиц.

При голосовании на общем собрании участников Общества количество голосов определяется пропорционально имеющимся у них долям в уставном капитале.

5.5. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с действующим законодательством РФ.

5.6 Имущество общества формируется из:

- уставного капитала;

- имущества, переданного ему участниками;

– продукции (результатов работ, услуг), произведенной обществом в результате хозяйственной деятельности;

- безвозмездных перечислений и дарений, производимых на имя общества, а также иных законных поступлений.

- полученных доходов, а также иного имущества, приобретенного им по другим основаниям, допускаемым действующим законодательством РФ.

5.7 Общество является собственником:

а) денежных средств, внесенных участниками в Уставный капитал Общества;

б) имущества, переданного ему участниками;

в) полученных доходов;

г) различных видов продукции (включая материальные, фондовые и иные ценности);

д) иного имущества, приобретенного им по основаниям, допускаемым законодательством РФ.

Общество владеет исключительным правом интеллектуальной собственности на результаты труда, созданные его работниками в результате их деятельности в обществе.

5.8 Вклады в уставный капитал общества

5.8.1 Вкладом в уставный капитал общества могут быть деньги, ценные бумаги, другие вещи или имущественные права либо иные права, имеющие денежную оценку в рублях.

5.9 Порядок внесения вкладов в уставный капитал общества при его учреждении Учредитель (учредители или уполномоченное ими лицо) общества оплачивает 100% своей доли в уставном капитале не позднее 4 (четырех) месяцев с момента государственной регистрации общества.

5.10 Увеличение уставного капитала общества

5.10.1 Увеличение уставного капитала общества допускается только после его полной оплаты.

5.10.2 Увеличение уставного капитала общества может осуществляться за счет имущества общества, за счет дополнительных вкладов участников общества и (или) за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в общество.

5.11 Увеличение уставного капитала общества за счет его имущества

5.11.1 Увеличение уставного капитала общества за счет его имущества осуществляется по решению общего собрания участников общества.

5.11.2 Решение об увеличении уставного капитала общества за счет имущества общества может быть принято только на основании данных бухгалтерской отчетности общества за год, предшествующий году, в течение которого принято такое решение.

5.11.3. Сумма, на которую увеличивается уставный капитал общества за счет имущества общества, не должна превышать разницу между стоимостью чистых активов общества и суммой уставного капитала и резервного фонда общества.

5.11.4. При увеличении уставного капитала общества в соответствии с пунктом 5.11 устава общества пропорционально увеличивается номинальная стоимость долей всех участников общества без изменения размеров их долей.

5.12 Уменьшение уставного капитала общества

5.12.1 Уменьшение уставного капитала общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников общества в уставном капитале общества и (или) погашения долей, принадлежащих обществу.

5.12.2 Уменьшение уставного капитала общества путем уменьшения номинальной стоимости долей всех участников общества должно осуществляться с сохранением размеров долей всех участников общества.

5.12.3 В течение тридцати дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала общество обязано письменно уведомить об уменьшении уставного капитала общества и о его новом размере всех известных ему кредиторов общества, а также опубликовать в органе печати сообщение о принятом решении.

5.13 Переход доли (части доли) участника общества в уставном капитале общества к другим участникам общества и третьим лицам

5.13.1 Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким участникам данного общества с согласия остальных участников общества.

5.13.2 Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю (части доли) третьим лицам с согласия остальных участников общества.

5.13.3 Доля участника общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена. Участники общества пользуются преимущественным правом покупки доли (части доли) участника общества по цене предложения третьему лицу пропорционально размерам своих долей.

5.13.4 Общество имеет преимущественное право на приобретение доли (части доли), продаваемой его участником, если другие участники общества не использовали свое преимущественное право покупки доли (части доли).

5.13.5. Участник общества, намеренный продать свою долю (часть доли) третьему лицу, обязан письменно известить об этом остальных участников общества и само общество с указанием цены и других условий ее продажи.

В извещении указывается Ф.И.О. участника, цена и условия, на которых доля (часть доли) предлагается к продаже, способ связи с участником.

5.13.6. При продаже доли (части доли) с нарушением преимущественного права покупки любой участник общества и (или) общество, вправе в течение трех месяцев с момента, когда участник общества или общество узнали либо должны были узнать о таком нарушении, потребовать в судебном порядке перевода на них прав и обязанностей покупателя.

5.14 Залог долей в уставном капитале общества

5.14.1 Участник общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале общества другому участнику общества или третьему лицу с согласия общества по решению общего собрания участников общества. Голоса участника общества, который намерен заложить свою долю (часть доли), при определении результатов голосования не учитываются.

5.15 Приобретение обществом доли (части доли) в уставном капитале общества

5.15.1. В случае отказа в согласии на уступку доли (части доли) участнику общества или третьему лицу общество обязано приобрести по требованию участника общества принадлежащую ему долю (часть доли). При этом общество обязано выплатить участнику общества действительную стоимость этой доли (части доли), которая определяется на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню обращения участника общества с таким требованием, или с согласия участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

5.15.2. Доля участника общества, который при учреждении общества не внес в срок свой вклад в уставный капитал общества в полном размере, переходит к обществу. При этом общество обязано выплатить участнику общества действительную стоимость части его доли, пропорциональной внесенной им части вклада, или с согласия участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости. Действительная стоимость части доли определяется на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню истечения срока внесения вклада. К обществу переходит часть доли, пропорциональная неоплаченной части вклада.

5.15.3. Доля участника общества, исключенного из общества, переходит к обществу. При этом общество обязано выплатить исключенному участнику общества действительную стоимость его доли, которая определяется по данным бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дате вступления в законную силу решения суда об исключении, или с согласия исключенного участника общества выдать ему в натуре имущество такой же стоимости.

5.15.4. При отказе участников общества в согласии на переход или распределение доли, доля переходит к обществу. При этом общество обязано выплатить наследникам умершего участника общества, правопреемникам реорганизованного юридического лица - участника общества или участникам ликвидированного юридического лица - участника общества действительную стоимость доли, определяемую на основании данных бухгалтерской отчетности общества за последний отчетный период, предшествующий дню смерти, реорганизации или ликвидации, либо с их согласия выдать им в натуре имущество такой же стоимости.

5.15.5. В случае выплаты обществом действительной стоимости доли (части доли) участника общества по требованию его кредиторов часть доли, действительная стоимость которой не была оплачена другими участниками общества, переходит к обществу, а остальная часть доли распределяется между участниками общества пропорционально внесенной ими плате.

5.15.6. Доля (часть доли) переходит к обществу с момента предъявления участником общества требования о ее приобретений обществом, или истечения срока внесения вклада либо предоставления компенсации, или вступления в законную силу решения суда об исключении участника из общества, или получения от любого участника общества отказа в согласии на переход доли к наследникам граждан (правопреемникам юридических лиц), являвшихся учаетниками общества, либо на распределение ее между участниками ликвидированного юридического лица - участника общества, или оплаты обществом действительной стоимости доли (части доли) участника общества по требованию его кредиторов.

5.15.7. Общество обязано выплатить действительную стоимость доли (части доли) или выдать в натуре имущество такой же стоимости в течение одного года с момента перехода к обществу доли (части доли). Действительная стоимость доли (части доли) выплачивается за счет разницы между стоимостью чистых активов общества и размером его уставного капитала. В случае, если такой разницы недостаточно, общество обязано уменьшить свой уставный капитал на недостающую сумму.

5.16 Доли, принадлежащие обществу

5.16.1 Доли, принадлежащие обществу, не учитываются при определении результатов голосования на общем собрании участников общества, а также при распределении прибыли и имущества общества в случае его ликвидации.

Доля, принадлежащая обществу, в течение одного года со дня ее перехода к обществу должна быть по решению общего собрания участников общества распределена между всеми участниками общества пропорционально их долям в уставном капитале общества либо продана всем или некоторым участникам общества и (или) третьим лицам и полностью оплачена.

Нераспределенная или непроданная часть доли должна быть погашена с соответствующим уменьшением уставного капитала общества. Продажа доли участникам общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажа доли третьим лицам, а также внесение связанных с продажей доли изменений в учредительные документы общества, осуществляется по решению общего собрания участников общества.

VI. УПРАВЛЕНИЕ В ОБЩЕСТВЕ. ОРГАНЫ ОБЩЕСТВА

6.1 Высшим органом общества является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Каждый участник общества имеет на общем собрании участников общества число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале общества.

6.2 Компетенция общего собрания участников общества

6.2.1. Компетенция общего собрания участников общества определяется уставом общества.

6.2.2. К исключительной компетенции общего собрания участников общества относятся:

1) определение основных направлений деятельности общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;

2) изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества,

3) внесение изменений в учредительный договор;

4) назначение исполнительных органов общества и досрочное прекращение их полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее — управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним;

5) избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества;

6) утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов;

7) принятие решения о распределении чистой прибыли общества между участниками общества;

8) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность общества (внутренних документов общества);

9) принятие решения о размещении обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;

10) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;

11) принятие решения о реорганизации (утверждении договора о слиянии, договора о присоединении, передаточного акта, разделительного баланса) или ликвидации общества;

12) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

13) утверждение денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал общества, вносимых участниками общества и принимаемыми в общество третьими лицами;

14) решение вопроса о переходе доли (части доли) участника общества в уставном капитале общества к другим участникам общества и третьим лицам;

15) решение вопроса о залоге долей в уставном капитале общества;

16) решение вопроса о распределении и продаже доли, принадлежащей обществу;

17) решение вопроса об обращении взыскания на долю (часть доли) участника общества в уставном капитале общества;

18) решение вопроса о внесении участниками вкладов в имущество общества;

19) решение вопроса о предоставлении (прекращении) дополнительных прав и возложении (прекращении) дополнительных обязанностей на участников общества;

20) установление иного порядка определения числа голосов участников общества;

21) принятие решения об исключении участника общества из общества в судебном порядке;

22) принятие решения об увеличении уставного капитала общества за счет дополнительных вкладов его участников и вкладов третьих лиц, принимаемых в общество;

23) решение вопроса об образовании совета директоров общества;

24)утверждение размера вознаграждения и (или) компенсации расходов членам совета директоров общества в период исполнения ими своих обязанностей;

25) утверждение порядка проведения общего собрания участников общества;

26) решение о совершении обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность;

27) решение о совершении обществом крупной сделки.

28) рассмотрение и решение иных вопросов, которые общее собрание участников найдет нужным принять к рассмотрению.

6.2.3 Вопросы, отнесенные к исключительной компетенции общего собрания участников общества, не могут быть переданы им на решение совета директоров общества, а также на решение исполнительных органов общества.

6.3 Очередное общее собрание участников общества

Очередное общее собрание участников общества проводится не реже чем один раз в год. Очередное общее собрание участников общества созывается исполнительным органом общества. Очередное общее собрание участников общества проводиться не ранее, чем через два месяца и не позднее, чем через четыре месяца после окончания финансового года, на котором утверждаются годовые результаты деятельности общества.

6.4 Внеочередное общее собрание участников общества

6.4.1. Внеочередное общее собрание участников общества проводится в случаях, если проведения такого общего собрания требуют интересы общества и его участников.

6.4.2. Внеочередное общее собрание участников общества созывается исполнительным органом общества по его инициативе, по требованию совета директоров общества, ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, а также участников общества, обладающих в совокупности не менее, чем одной десятой от общего числа голосов участников общества.

Исполнительный орган общества обязан в течение пяти дней с даты получения требования о проведении внеочередного общего собрания участников общества рассмотреть данное требование и принять решение о проведении внеочередного общего собрания участников общества или об отказе в его проведении. Решение об отказе в проведении внеочередного общего собрания участников общества может быть принято исполнительным органом общества только в случае:

- если не соблюден установленный уставом общества порядок предъявления требования о проведении внеочередного общего собрания участников общества;

- если ни один из вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников общества, не относится к его компетенции или не соответствует требованиям федеральных законов.

- если один или несколько вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников общества, не относятся к компетенции общего собрания участников общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, данные вопросы не включаются в повестку дня.

Исполнительный орган общества не вправе вносить изменения в формулировки вопросов, предложенных для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников общества, а также изменять предложенную форму проведения внеочередного общего собрания участников общества.

Наряду с вопросами, предложенными для включения в повестку дня внеочередного общего собрания участников общества, исполнительный орган общества по собственной инициативе вправе включать в нее дополнительные вопросы.

6.4.3. В случае принятия решения о проведении внеочередного общего собрания участников общества указанное общее собрание должно быть проведено не позднее сорока пяти дней со дня получения требования о его проведении.

6.4.4. В случае, если в течение установленного уставом общества срока не принято решение о проведении внеочередного общего собрания участников общества или принято решение об отказе в его проведении, внеочередное общее собрание участников общества может быть созвано органами или лицами, требующими его проведения.

В данном случае исполнительный орган общества обязан предоставить указанным органам или лицам список участников общества с их адресами.

Расходы на подготовку, созыв и проведение такого общего собрания могут быть возмещены по решению общего собрания участников общества за счет средств общества.

6.5 Порядок созыва общего собрания участников общества

6.5.1. Орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, обязаны не позднее, чем за тридцать дней до его проведения уведомить об этом каждого участника общества заказным письмом по адресу, указанному в списке участников общества, или иным способом, подтверждающим факт получения уведомления.

Орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, принимают решение о проведении заочного голосования (опросным путем), если общем собранием участников общества утвержден (принят) внутренний документ общества (регулирующий порядок и способы проведения заочного голосования).

6.5.2. В уведомлении должны быть указаны время и место проведения общего собрания участников общества, а также предлагаемая повестка дня.

Любой участник общества вправе вносить предложения о включении в повестку дня общего собрания участников общества дополнительных вопросов не позднее, чем за пятнадцать дней до его проведения.

Дополнительные вопросы, за исключением вопросов, которые не относятся к компетенции общего собрания участников общества или не соответствуют требованиям федеральных законов, включаются в повестку дня общего собрания участников общества.

Орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, не вправе вносить изменения в формулировки дополнительных вопросов, предложенных для включения в повестку дня общего собрания участников общества.

В случае, если по предложению участников общества в первоначальную повестку дня общего собрания участников общества вносятся изменения, орган или лица, созывающие общее собрание участников общества, обязаны не позднее, чем за десять дней до его проведения уведомить всех участников общества о внесенных в повестку дня изменениях способом, указанным в пункте 6.5.1 устава общества.

6.5.3. Собрание может проводиться до истечения 30дневного срока с момента уведомления при согласии всех учредителей.

6.6. Порядок проведения общего собрания участников общества

6.6.1. Общее собрание участников общества проводится в порядке, установленном уставом общества и его внутренними документами. В части, не урегулированной уставом общества и внутренними документами общества, порядок проведения общего собрания участников общества устанавливается решением общего собрания участников общества.

6.6.2. Перед открытием общего собрания участников общества проводится регистрация прибывших участников общества.

Участники общества вправе участвовать в общем собрании лично или через своих представителей. Представители участников общества должны предъявить документы, подтверждающие их надлежащие полномочия.

Доверенность, выданная представителю участника общества, должна содержать сведения о представляемом и представителе (имя или наименование, место жительства или место нахождения, паспортные данные), быть оформлена в соответствии с требованиями пунктов 4 и 5 статьи 185 Гражданского кодекса РФ или удостоверена нотариально.

Не зарегистрировавшийся участник общества (представитель участника общества) не вправе принимать участие в голосовании.

6.6.3. Общее собрание участников общества открывается в указанное в уведомлении о проведении общего собрания участников общества время или, если все участники общества уже зарегистрированы ранее.

6.6.4. Общее собрание участников общества открывается лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, или лицом, возглавляющим коллегиальный исполнительный орган общества. Общее собрание участников общества, созванное советом директоров общества, ревизионной комиссией (ревизором) общества, аудитором или участниками общества, открывает председатель совета директоров общества, председатель ревизионной комиссии (ревизор) общества, аудитор или один из участников общества, созвавших данное общее собрание.

6.6.5. Лицо, открывающее общее собрание участников общества, проводит выборы председательствующего из числа участников общества. При голосовании по вопросу об избрании председательствующего каждый участник общего собрания участников общества имеет один голос, а решение по указанному вопросу принимается большинством голосов от общего числа голосов участников общества, имеющих право голосовать на данном общем собрании.

6.6.6. Исполнительный орган общества организует ведение протокола общего собрания участников общества.

Протоколы всех общих собраний участников общества подшиваются в книгу протоколов, которая должна в любое время предоставляться любому участнику общества для ознакомления. По требованию участников общества им выдаются выписки из книги протоколов, удостоверенные исполнительным органом общества.

6.6.7. Общее собрание участников общества вправе принимать решения только по вопросам повестки дня, сообщенным участникам общества в соответствии с пунктами 6.5.1 и 6.5.2 устава общества, за исключением случаев, если в данном общем собрании участвуют все участники общества.

6.6.8. Решения по вопросам, указанным в подпункте 2 пункта 6.2.2 устава общества принимаются большинством не менее двух третей голосов от общего числа голосов участников общества, за исключением случаев:

- внесения в устав общества изменений или исключения из устава общества положений, ограничивающих максимальный размер доли участника общества, а также возможности изменения соотношения долей участников общества;

- внесения в устав общества изменений или исключения из устава общества положений, устанавливающих порядок осуществления преимущественного права покупки доли (части доли) непропорционально размерам долей участников общества;

- внесения в учредительные документы общества изменений, связанных с продажей доли участникам общества, в результате которой изменяются размеры долей его участников, продажи доли третьим лицам;

- внесения в устав общества изменений о внесении участниками общества вкладов в имущество общества;

- внесения в устав общества положений, устанавливающих порядок определения размеров вкладов в имущество общества непропорционально размерам долей участников общества, а также положений, устанавливающих ограничения, связанные с внесением вкладов в имущество общества;

- внесения в устав общества изменений и исключения положений, устанавливающих иной порядок распределения прибыли между участниками общества;

- внесения в устав общества изменений и исключения положений, устанавливающих иной порядок определения числа голосов участников общества при голосовании на общем собрании участников общества;

принимаемых общим собранием участников общества единогласно.

Остальные решения принимаются простым большинством голосов от общего числа голосов участников общества, за исключением вопросов, указанных в подпунктах 3, 11, 13, 16, 17, 19, 22 пункта 6.2.2 устава общества, решения по которым принимаются общим собранием участников общества единогласно.

6.6.9 Решения общего собрания участников общества принимаются открытым голосованием, если внутренними документами общества (регулирующими порядок и способы проведения заочного голосования), утвержденными (принятыми) на общем собрании участников общества, не установлен порядок принятия решений путем проведения заочного голосования (опросным путем).

6.7 Решение общего собрания участников общества, принимаемое путем проведения заочного голосования (опросным путем)

6.7.1. Решение общего собрания участников общества может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия участников общества для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) путем проведения заочного голосования (опросным путем). Такое голосование может быть проведено путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи, обеспечивающей аутентичность передаваемых и принимаемых сообщений и их документальное подтверждение.

Решение общего собрания участников общества по вопросам, указанным в подпункте 7 пункта 6.2.2 устава общества, не может быть принято путем проведения заочного голосования (опросным путем).

6.7.2. При принятии решения общим собранием участников общества путем проведения заочного голосования (опросным путем) не применяются пункты 6.6.2, 6.6.3, 6.6.4, 6.6.5 и 6.6.7 устава общества, а также положения пунктов 6.5.1, 6.5.2 и 6.5.3 устава общества в части предусмотренных ими сроков.

6.7.3. Порядок проведения заочного голосования определяется внутренним документом общества, который должен предусматривать обязательность сообщения всем участникам общества предлагаемой повестки дня, возможность ознакомления всех участников общества до начала голосования со всеми необходимыми материалами и информацией, возможность вносить предложения о включении в повестку дня дополнительных вопросов, обязательность сообщения всем участникам общества до начала голосования измененной повестки дня, а также срок окончания процедуры голосования.

6.7.4. Заочное голосование проводится с использованием бюллетеней для голосования. Бюллетень для голосования должен содержать:

- полное фирменное наименование общества;

дату и время проведения общего собрания участников общества;

формулировку каждого вопроса, поставленного на голосование, и очередность его рассмотрения;

- варианты голосования по каждому вопросу, поставленному на голосование, выраженные формулировками "ЗА", "ПРОТИВ" или "ВОЗДЕРЖАЛСЯ";

- указание о том, что бюллетень для голосования должен быть подписан участником общества. В случае если вопрос, поставленный на голосование, касается участника общества, третьего лица или кандидата в органы управления общества, то бюллетень для голосования должен содержать сведения с указанием его Ф.И.О.

6.8. Принятие Решения Общим собранием участников общества (либо единоличным участником общества) и состав участников, присутствовавших при его принятии, подтверждается любым из следующих способов:

- путем нотариального удостоверения;

- путем подписания протокола общего собрания всеми участниками, принявшем участие в данном собрании;

- иным способом, не противоречащим нормам действующего законодательства, и установленным решением общего собрания участников общества, принятым единогласно;

- в случае принятия решения единственным участником общества — путем подписания такого решения единственным участником.

6.9. Принятие решений по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, единственным участником общества

6.9.1 В обществе, состоящем из одного участника, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно. При этом положения пунктов 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7 и 6.11 устава общества не применяются, за исключением положений, касающихся сроков проведения годового общего собрания участников общества.

6.10 Исполнительный орган общества

6.10.1 По решению общего собрания участников полномочия единоличного исполнительного органа общества может осуществлять одно из ниже перечисленных лиц:

- физическое лицо - генеральный директор

- управляющий - коммерческая организация

- управляющий - индивидуальный предприниматель

6.10.2. Общее собрание участников общества назначает генерального директора общества, либо передает полномочия единоличного исполнительного органа управляющему на срок не менее чем пять лет.

6.10.3. Исполнительный орган общества действует на основании полномочий, утвержденных общим собранием участников общества, и подотчетен совету директоров (если таковой создан) и общему собранию участников общества.

6.10.4. В период между общими собраниями участников общества и заседаниями совета директоров (если таковой создан) исполнительный орган руководит текущей деятельностью общества.

6.10.5. В компетенцию исполнительного органа входит:

- выполнение решений общего собрания участников общества и совета директоров общества;

- распоряжение имуществом общества, в том числе денежными средствами;

- разработка и утверждение штатного расписания работников общества;

- утверждение бюджета общества, положения об оплате труда работников общества и других внутренних актов общества;

- организация бухгалтерского и налогового учета и отчетности, ведение делопроизводства;

- руководство хозяйственной деятельностью общества, совершение всякого рода необходимых для осуществления целей общества сделок, актов, договоров и выдача доверенностей;

- прием и увольнение работников общества, в т.ч. и главного бухгалтера;

- подготовка баланса и необходимой отчетности о финансово-хозяйственной деятельности общества.

Кроме этого, исполнительный орган решает все вопросы деятельности общества, кроме тех, которые отнесены уставом к исключительной компетенции общего собрания участников общества и совета директоров.

6.10.6 Исполнительный орган без доверенности действует от имени общества, представляет его интересы во всех предприятиях, учреждениях, организациях не зависимо от форм собственности, совершает сделки и заключает договоры, открывает в банках расчетные и иные счета, распоряжается денежными средствами общества на счетах и в ценных бумагах, закрывает счета общества, выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия, издает приказы о назначении на должности работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания.

6.10.7. Исполнительный орган осуществляет руководство деятельностью общества в строгом соответствии с требованиями действующего законодательства РФ.

6.11 Распределение прибыли общества между участниками общества

6.11.1. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода или раз в год, принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Решение об определении части прибыли общества, распределяемой между участниками общества, принимается общим собранием участников общества.

6.11.2. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

6.12. Ограничения распределения прибыли общества между участниками общества. Ограничения выплаты прибыли общества участникам общества.

6.12.1. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала общества;

- до выплаты действительной стоимости доли (части доли) участника общества в случаях, предусмотренных уставом общества;

- если на момент принятия такого решения общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у общества в результате принятия такого решения;

- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате принятия такого решения.

6.12.2. Общество не вправе выплачивать участникам общества прибыль, решение о распределении которой между участниками общества принято в случаях:

- если на момент выплаты общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у общества в результате выплаты;

- если на момент выплаты стоимость чистых активов общества меньше его уставного капитала и резервного фонда или станет меньше их размера в результате выплаты.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств общество обязано выплатить участникам общества прибыль, решение о распределении которой между участниками общества принято.

VII. ПРОИЗВОДСТВЕННО-ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОБЩЕСТВА

7.1. Общество осуществляет владение, пользование и распоряжение своим имуществом в соответствии с действующим законодательством РФ.

7.2. Общество хранит денежные средства на расчетном и других счетах в банковских учреждениях. Перечисление или выдача денежных средств со счетов общества производится по распоряжению генерального директора (управляющего) и главного бухгалтера. В случае если должность главного бухгалтера не предусмотрена штатным расписанием, то перечисление или выдача денежных средств со счетов общества производится по распоряжению генерального директора (управляющего) или лиц, имеющих на то надлежащие доверенности.

7.3. Общество самостоятельно определяет цены и тарифы на свою продукцию и услуги.

7.4. Общество соблюдает санитарно-гигиенические нормы, требования противопожарной безопасности и охраны труда.

7.5. Оперативный, бухгалтерский и статистический учет в обществе ведется в соответствии с федеральным законодательством о бухгалтерском учете и иными нормативно-правовыми актами РФ.

7.6. Финансовый год общества совпадает с календарным годом. Первый финансовый год начинается с даты государственной регистрации общества и заканчивается 31 декабря года начала деятельности общества.

7.7. Генеральный директор (управляющий) и главный бухгалтер несут персональную ответственность за соблюдение порядка ведения и достоверность учета и отчетности.

7.8. Общество ведет воинский учет работающих (учащихся) военнообязанных; оформляет и предоставляет в военные комиссариаты по месту нахождения общества в случае необходимости документы, необходимые для предоставления отсрочки от призыва на военную службу; предоставляет в установленном порядке необходимую информацию и отчетность о проведенной работе по воинскому учету и бронированию.

VIII. ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТЬ В СОВЕРШЕНИИ ОБЩЕСТВОМ СДЕЛКИ

8.1. Сделки, в совершении которых имеется заинтересованность члена совета директоров общества, лица, осуществляющего функции единоличного исполнительного органа общества, члена коллегиального исполнительного органа общества или заинтересованность участника общества, имеющего совместно с его аффилированными лицами двадцать и более процентов голосов от общего числа голосов участников общества, не могут совершаться обществом без согласия общего собрания участников общества.

Указанные лица признаются заинтересованными в совершении обществом сделки в случаях, если они, их супруги, родители, дети, братья, сестры и (или) их аффилированные лица:

- являются стороной сделки или выступают в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом;

- владеют (каждый в отдельности или в совокупности) двадцатью и более процентами акций (долей, паев) юридического лица, являющегося стороной сделки или выступающего в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом;

- занимают должности в органах управления юридического лица, являющегося стороной сделки или выступающего в интересах третьих лиц в их отношениях с обществом.

8.2. Лица, указанные в абзаце первом пункта 8.1 устава общества, должны доводить до сведения общего собрания участников общества информацию:

- о юридических лицах, в которых они, их супруги, родители, дети, братья, сестры и (или) их аффилированные лица владеют двадцатью и более процентами акций (долей, паев);

- о юридических лицах, в которых они, их супруги, родители, дети, братья, сестры и (или) их аффилированные лица занимают должности в органах управления;

- об известных им совершаемых или предполагаемых сделках, в совершении которых они могут быть признаны заинтересованными.

8.3. Решение о совершении обществом сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, принимается общим собранием участников общества большинством голосов от общего числа голосов участников общества, не заинтересованных в ее совершении.

8.4. Совершение сделки, в совершении которой имеется заинтересованность, не требует решения общего собрания участников общества, предусмотренного пунктом 8.3 устава общества, в случаях, если сделка совершается в процессе обычной хозяйственной деятельности между обществом и другой стороной, имевшей место до момента, с которого лицо, заинтересованное в совершении сделки, признается таковым в соответствии с пунктом 8.1 устава общества (решение не требуется до даты проведения следующего общего собрания участников общества).

8.5. Сделка, в совершении которой имеется заинтересованность и которая совершена с нарушением требований, предусмотренных разделом VIII устава общества, может быть признана недействительной по иску общества или его участника,

8.6 Положения, предусмотренные разделом VIII устава общества, не применяется к обществам, состоящим из одного участника, который одновременно является генеральным директором общества.

IX. КРУПНЫЕ СДЕЛКИ

9.1 Крупной сделкой является сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанных с приобретением, отчуждением или возможностью отчуждения обществом прямо либо косвенно имущества, стоимость которого составляет более двадцати пяти процентов стоимости имущества общества, определенной на основании данных бухгалтерской отчетности за последний отчетный период, предшествующий дню принятия решения о совершении таких сделок, если уставом общества не предусмотрен более высокий размер крупной сделки. Крупными сделками не признаются сделки, совершаемые в процессе обычной хозяйственной деятельности общества.

9.2 Для целей раздела XII устава общества стоимость отчуждаемого обществом в результате крупной сделки имущества определяется на основании данных его бухгалтерского учета, а стоимость приобретаемого обществом имущества — на основании цены предложения.

9.3. Решение о совершении крупной сделки принимается общим собранием участников общества.

9.4. Крупная сделка, совершенная с нарушением требований, предусмотренных разделом XII устава общества, может быть признана недействительной по иску общества или его, участника.

X. ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА

10.1 Общество обязано хранить следующие документы:

- учредительные документы общества, а также внесенные в учредительные документы общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения и дополнения;

- протокол (протоколы) собрания учредителей общества, содержащий решение о создании общества и об утверждении денежной оценки неденежных вкладов в уставный капитал общества, а также иные решения, связанные с созданием общества;

- документ, подтверждающий государственную регистрацию общества;

- документы, подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе;

- внутренние документы общества;

- положения о филиалах и представительствах общества;

- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг общества;

- протоколы общих собраний участников общества, заседаний совета директоров общества и ревизионной комиссии общества;

- списки аффилированных лиц общества;

- заключения ревизионной комиссии (ревизора) общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

- иные документы, предусмотренные решениями общего собрания участников общества и действующим законодательством РФ.

10.2 Общество хранит документы, предусмотренные пунктом 10.1 устава общества, в известном и доступном участникам общества месте.

XI. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

11.1. Общество может быть добровольно реорганизовано в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

11.2. Общество считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации юридических лиц, создаваемых в результате реорганизации.

При реорганизации общества в форме присоединения к нему другого общества первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного общества.

11.3. Государственная регистрация обществ, созданных в результате реорганизации, и внесение записей о прекращении деятельности реорганизованных обществ, а также государственная регистрация изменений в уставе осуществляется в порядке, установленном федеральными законами.

11.4. Не позднее тридцати дней с даты принятия решения о реорганизации общества, а при реорганизации общества в форме слияния или присоединения с даты принятия решения об этом последним из обществ, участвующих в слиянии или присоединении, общество обязано письменно уведомить об этом всех известных ему кредиторов общества и опубликовать в органе печати, в котором публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении. При этом кредиторы общества в течение тридцати дней с даты направления им уведомлений или в течение тридцати дней с даты опубликования сообщения о принятом решении вправе письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств общества и возмещения им убытков.

Государственная регистрация обществ, созданных в результате реорганизации, и внесение записей о прекращении деятельности реорганизованных обществ осуществляются только при представлении доказательств уведомления кредиторов в порядке, установленном настоящим пунктом.

Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного общества, юридические лица, созданные в результате реорганизации, несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного общества перед его кредиторами.

XII. ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

12.1 Общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном законодательством РФ и учетом требований устава общества. Общество может быть ликвидировано также по решению суда по основаниям, предусмотренным действующим законодательством РФ.

Ликвидация общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

12.2. Решение общего собрания участников общества о добровольной ликвидации общества и назначении ликвидационной комиссии принимается по предложению совета директоров общества, генерального директора (управляющего) или участника общества.

Общее собрание участников добровольно ликвидируемого общества принимает решение о ликвидации общества и назначении по согласованию с органом, осуществляющим государственную регистрацию юридических лиц, ликвидационной комиссии.

С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все полномочия по управлению делами общества. Ликвидационная комиссия от имени ликвидируемого общества выступает в суде.

Порядок ликвидации общества определяется Гражданским кодексом РФ и другими федеральными законами.

XIII. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

13.1. Общество создается без ограничения срока.

13.2. В случае несоответствия положений учредительного договора и положений устава Общества преимущественную силу для третьих лиц и участников Общества имеют положения устава Общества.

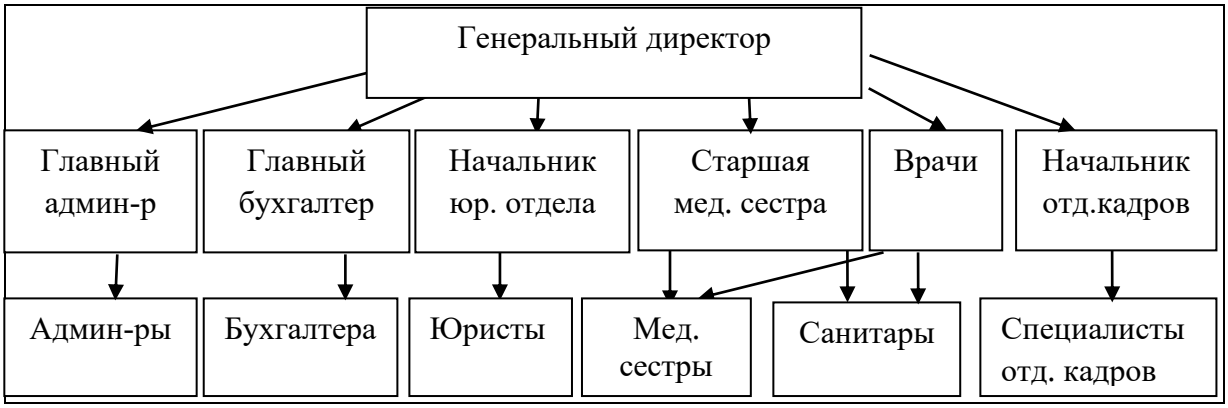
13.3. Если одно из положений устава Общества становится недействительным, то это не затрагивает действительность остальных положений. Недействительное положение заменяется положением, допустимым, в правовом отношении, близким по смыслу к заменяемому.

13.4. Во всем остальном, что не предусмотрено настоящим уставом, Общество руководствуется законодательством РФ.

13.5. Настоящий устав вступает в силу с момента его утверждения общим собранием участников Общества.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ООО «Медик плюс»



Источник: составлено автором на основании анализа документации ООО «Медик плюс»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Утверждаю:

Генеральный директор

ООО «Медик плюс»

Е.А.Дудукина/ _____

(подпись) (Ф.И.О.)

"___"_____ ____ г

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ СТАРШЕЙ МЕДИЦИНСКОЙ СЕСТРЫ.

1.Общие положения

1.Старшая медицинская сестра входит в разряд среднего медицинского персонала.

2.На данную должность назначают только медсестру, имеющую стаж работы не менее 5 лет.

3.Работник назначается на должность и увольняется с нее руководителем медицинского учреждения согласно актуальному законодательству.

5.Старшая медсестра подчиняется непосредственно руководителю медицинского учреждения.

6.Работник, принятый на данную должность, руководствуется:

- действующим законодательством;
- приказами и распоряжениями руководства медучреждения, местных органов здравоохранения;
- настоящим документом;
- методическими рекомендациями по улучшению работы среднего медицинского персонала медучреждения.

7.Старшая медсестра должна обладать такими знаниями:

- основ лечебно-диагностического процесса, профилактики болезней;
- правил техники безопасности при работе с мединструментами и оборудованием;
- структуры медучреждения;
- норм охраны труда;
- требований противопожарной безопасности;
- требований производственной санитарии.

8.Старшей медсестре учреждения подчиняется весь средний и младший медперсонал.

9.Сотрудник является материально ответственным лицом.

10.Во время отсутствия работника (в связи с отпуском, болезнью и т.д.) его заменяет другой работник, назначенный руководством. Ему переходят все должностные обязанности, права и ответственность старшей медицинской сестры.

2. Должностные обязанности

1.Работник, принятый на данную должность, выполняет такие функции:

- Разработка рациональных графиков работы среднего и младшего медицинского персонала.
- Инструктаж нанимаемых на должность средних и младших медработников по охране труда, технике безопасности, противопожарной безопасности.
- Ознакомление своих подчиненных с их должностными инструкциями и иными обязательными бумагами.
- Контроль за выполнением подчиненными своих обязанностей.
- Перестановка медсестер и санитарок, своевременная замена заболевших или не вышедших на работу.
- Руководство трудовой деятельностью медсестер смотрового, процедурного кабинетов, других кабинетов, работающих без врача.
- Своевременная выписка и учет медицинских инструментов, медикаментов, препаратов, перевязочного материала и т.д.

- Списание неисправного оборудования, аппаратов, инструментов.
- Учет мат.ценностей, которые находятся под ее ответственностью.
- Хранение в сейфе материальных ценностей, спирта, наркотических препаратов, бланков специального учета.
- Контроль поддержания трудовой дисциплины средних и младших медицинских работников в организации, подготовки рабочих мест к приему пациентов.
- Составление заявок на медицинские препараты и инструменты, заверение их у руководства и получение.
- Составление плана повышения квалификации среднего медперсонала медицинского учреждения и предоставление документаруководителю.
- Внедрение в своем медицинском учреждении ведущего мирового опыта медучреждения по улучшению организации труда среднего медперсонала, регистратуры, кабинетов приема и т.д.
- Ведение индивидуальной работы с медсестрами.

3. Права

1.Старшая медицинская сестра в медучреждении имеет данные права:
- Принимать участие в решении вопросов увольнения и приема на работу среднего и младшего медперсонала.
- Представлять к поощрению своих непосредственных подчиненных.
- Представлять к наложению дисциплинарного взыскания своих непосредственных подчиненных.
- Контролировать деятельность младшего и среднего медицинского персонала.
- Осуществлять временную перестановку своих непосредственных подчиненных в связи с производственной необходимостью.
- Получать гарантии от государства, прописанные в трудовом законодательстве.
- Повышать собственную профессиональную квалификацию.

- Участвовать в решении вопросов руководства относительно своей сферы деятельности.
- Предлагать руководству меры по совершенствованию работы в зоне своей ответственности.
- Получать от руководства всю необходимую информацию и документацию, которая требуется для выполнения своих трудовых задач.
- Принимать решения в рамках собственной компетенции и подписывать документы.

4. Ответственность

1.За недобросовестное исполнение или неисполнение своих трудовых функций, прописанных в данной должностной инструкции, — согласно положениям актуального трудового законодательства РФ.

2.За правонарушения, совершенные во время своей работы, — в рамках положений КоАП РФ, УК РФ, ГК РФ.

3.За причинение медицинскому учреждению материального вреда — в пределах положений актуального трудового и гражданского законодательства РФ.

С инструкцией ознакомлена: _____
(подпись)
«___»_____ 20__г.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета

«Исследование управленческой культуры руководителей медицинских организаций»

Уважаемый участник опроса, добрый день!

Просим Вас принять участие в исследовании, посвященном изучению влияния управленческой культуры на организационную культуру в системе здравоохранения.

В связи с этим, обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы данной анкеты. Для её заполнения необходимо внимательно прочитать вопрос и выбрав тот вариант ответа, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению, отметить его на листе, зачеркнув нужную цифру, или поставить любой знак в соответствующей графе. Если Вас не устраивает предложенный вариант ответа, впишите в анкету свой. Ваши суждения и оценки, проанализированные в обобщенном виде вместе с ответами сотрудников других медицинских организаций, позволят разработать практические рекомендации по совершенствованию управленческой культуры в системе здравоохранения, способствующих повышению эффективности работы организаций и снижению социальной напряженности среди медицинских работников. Мы гарантируем полную конфиденциальность полученной от Вас информации. Ваше имя и название вашей организации не будут использованы ни в одном аналитическом материале, основанном на данном опросе.

1.Как Вы считаете, соответствуют ли условия труда в вашей организации современным требованиям?

01.Полностью соответствует

02. Частично соответствует

03.В большей мере не соответствует

04.Полностью не соответствует

05.Затрудняюсь ответить

***2.*Какое из перечисленных ниже утверждений точнее всего описывает Ваши профессиональные взаимоотношения с коллегами? (один ответ)**

01.«Коллективный характер труда. Обсуждаем полученные результаты и «делимся идеями»»

02.«Работа носят коллективно-индивидуальный характер, т.е. в определенный период работа носит индивидуальный характер, а в другой− коллективный»

03.«Индивидуализация труда − идеями не принято делиться»

04.Другое _____

05.Затрудняюсь ответить

3.Как бы Вы оценили морально-психологическую обстановку в вашей организации?

01.Комфортная

02.Нейтральная (равнодушная)

03.Напряженная
04.Угнетающая
05.Расслабляющая
06.Ваш вариант _____

4.Как часто в вашей организации возникают конфликтные ситуации?

01.Довольно часто
02.Иногда
03.Довольно редко
04.Ни разу
05.Затрудняюсь ответить

5.Какие причины вызывают конфликтные ситуации в вашей организации?

01.Конфликтная личность в коллективе
02.Распределение функциональных обязанностей
03.Условия работы
04.Распределение и размер заработной платы
05.Низкий профессионализм отдельных сотрудников
06.Направление на дополнительное обучение и повышение квалификации
07.Ваш вариант_____

6. Кому в вашей организации вы доверяете, на чье слово и на чьи обещания Вы, безусловно, можете положиться? (любое число ответов)

01.Всем сотрудникам
02.Своему непосредственному руководителю
03.Высшему руководству
04.Нескольким людям, кого давно знаю
05.Никому
06.Ваш вариант_____

7. Дайте оценку в целом вашим взаимоотношениям с коллегами (один ответ)

01.Сотрудничество (помогаем друг другу)
02.Конкуренция
03.Нейтралитет
04.Ваш вариант ответа _____

8. Как принято в вашей организации вести себя в деловых взаимоотношениях с непосредственным руководителем? (один ответ)

01.«На равных»
02.Сохраняя определенную дистанцию
03. «Поклоняясь как Богу»
04. «Отстаивая свои права»
05. «Виновато, опустив голову»
06. С проявлением уважения

07.Затрудняюсь ответить

9. Как Вы относитесь к поддержанию приятельских контактов вне организации со своим непосредственным руководителем? (один ответ)

01.Лучше поддерживать такие отношения
02.Лучше, если общение ограничивается служебными обязанностями
03. Недопустимо поддерживать дружеские отношения с руководителем
04. С моим руководителем невозможно поддерживать дружеские отношения
05. Мой социальный статус не соответствует статусу моего руководителя, поэтому взаимоотношения вне работы с руководителем не возможны.
06. Дружеские отношения с руководителем недолговечны.
07.Затрудняюсь ответить

10. Приходится ли Вам обращаться со своими личными проблемами к своему непосредственному руководителю? (один ответ)

01.Нет, это не принято
02.Да, приходится
03.Скорее да, чем нет
04. Скорее нет, чем да

11. Какое из утверждений наиболее точно описывает стиль управления Вашего <u>непосредственного</u> руководителя? (один ответ)

01.Планирование мероприятий в группе, а не заранее, с ответственностью всех за реализацию предложений и обсуждением всех разделов работы (демократический стиль).
02.Решения принимает руководитель, делает это быстро и не обсуждает с подчинёнными, сотрудники выступают только в роли исполнителей, а в качестве мотивации чаще всего применяют высокие зарплаты и наказание. (авторитарный стиль управления).
03.Полное предоставление людям возможности делать так, как они считают нужным (либеральный стиль).
04. Ваш вариант_____

12.Насколько максимально полно происходит информирование сотрудников о состоянии дел в организации (один ответ)

01.Информирование происходит максимально полно
02.Информирование происходит не полно, часть информации умалчивается
03.Информирование практически не осуществляется

13. Как обычно происходит в вашей организации замещение руководящей должности? (возможно несколько ответов)

01.Претендентов стараются найти среди своих сотрудников
02.Назначаются те, кому симпатизирует высшее руководство
03.Разрабатываются специальные программы по обучению сотрудников для продвижения их на руководящие должности
04.Ваш вариант ответа _____

14. Как Вы думаете, каких сотрудников, прежде всего, продвигают на руководящие должности? (не более трех ответов)

01.Тех, кто много лет проработал в организации, хорошо знает специфику деятельности
02.Молодых сотрудников, владеющих современными методами деятельности
03.Тех, кто пользуется поддержкой в коллективе

04.Тех, кто проявляет инициативу, выдвигает новые идеи
05.Ваш вариант ответа _____

15. Как Вы считаете, зависит ли развитие вашей организации от профессионализма руководителей?

01.Очень зависит
02.Скорее зависит
03.Скорее не зависит
04.Не зависит
05.Затрудняюсь ответить

16. Что, по Вашему мнению, является критериями профессионального успеха медицинского работника? (не более трех ответов)

01.Авторитет среди своих коллег
02.Авторитет среди зарубежных коллег
03.Высокий размер доходов
04.Возможность заниматься теми вопросами, которые интересны, прежде всего, самому себе.
05.Возможности часто выезжать за границу
06.Наличие ученой степени
07.Ваш вариант ответа _____

17. Как Вы оценили бы материально-техническую базу вашей организации?

01.Материально-техническая база мирового уровня
02.База вполне удовлетворительная
03.База устаревшая
04.База соответствует современным требованиям

18. Нуждаетесь ли Вы в повышении профессиональной квалификации?

01.Да, мне это очень необходимо
02.Нет, достаточно того уровня, которым располагаю
03.Затрудняюсь ответить

19. Скажите, пожалуйста, повышали ли Вы свой уровень профессиональной квалификации за последние три года?

01.Да
02.Нет

20. Какие трудовые ценности для Вас являются наиболее значимыми?

01.Достойный заработок
02.Интересная работа
03.Надежное место работы
04.Работа, уважаемая широким кругом людей
05.Возможность реализовать себя как личность
06.Возможность чего-либо достичь
07.Затрудняюсь ответить
08.Ваш вариант ответа _____

21. В какой степени Вы удовлетворены своей профессиональной деятельностью? (один ответ)

01.Полностью удовлетворен

02.Скорее удовлетворен, чем неудовлетворен
03.Скорее неудовлетворен, чем удовлетворен
04.Полностью неудовлетворен
05.Затрудняюсь ответить

22. Каковы ваши личные планы: планируете ли Вы оставаться в сфере медицинских услуг или намерены покинуть ее?

01. Намерен работать
02. Возможно, уйду
03.Обязательно уйду
04.Пока не решил

23. Ваш пол?

01.Мужской
02.Женский

24. Сколько Вам лет?

01. Моложе 21 года
02. 22- 34 года
03. 35-44 года
04. 45-60лет
05. Старше 60 лет

25. Какое у Вас образование

01.Среднее профессиональное
02.Неполное высшее
03.Высшее
04.Ученая степень

26.Укажите Вашу должность

01. Медицинская сестра
02. Врач
03. Старшая медицинская сестра
04. Заведующий отделением
05. Санитарка

27.В какой организации Вы работаете

01.Частная медицинская организация
02. Государственная медицинская организация

28.Каков Ваш общий трудовой стаж

01. Менее 1 года
02. 2-5 лет
03. 5- 9 лет
04. Более 10 лет
05. Более 15 лет
06.Более 20 лет

29.Каков стаж Вашей работы в данной организации

01. Менее 1 года
02. 2-5 лет
03. 5- 9 лет
04. Более 10 лет

05. Более 15 лет
06.Более 20 лет

30. Каков размер Вашей среднемесячной зарплаты в настоящий момент, включая все виды выплат?

1.20тыс. рублей
2.21-25 тыс. рублей
3.26-33 тыс. рублей
4.34 тыс. рублей и выше

31. С кем Вы проживаете

01.Живу один (одна)
02.С супругом (супругой)
03.С родителями
04. С супругом(супругой) и детьми
05. С детьми
06. С другими родственниками

32. Как Вы оцениваете материальное положение Вашей семьи

01.Денег не хватает даже на питание
02. Денег хватает только на питание и товары первой необходимости
03. Денег хватает на покупки товаров длительного пользования (телевизор, холодильник и т.п), однако приобретение автомобиля, квартиры недоступно.
04.Материальных затруднений не испытываем; при необходимости могли бы сделать дорогостоющую покупку (автомобиль, квартира).
05. Затрудняюсь ответить

Спасибо за участие!
Ваше мнение важно для нас!

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Опрос руководителей медицинской организации

1. Расскажите немного о себе. Как стали руководителем медицинской организации?
2. Как вы считаете, что самое главное в профессии врача?
3. Что главное в работе руководителя медицинской организации?
4. Сколько часов в день Вы посвящаете врачебной практике или Вы полностью отказались от нее?
5. Насколько сложно управлять большим коллективом и мультизадачным учреждением?
6. Вам приходится искать новые формы работы и организации труда? Как строится эта работа?И каковы результаты?
7. Есть ли дефицит кадров? Много ли молодых специалистов? С кадрами в целом проблемы есть и дефицит, каких кадров наблюдается в Вашей организации?
8. Считаете ли Вы работу в области профориентации молодых специалистов одним из важных элементов управленческой культуры руководителей медицинских организации?
9. Ведете ли Вы профориентационную работу по привлечению молодых специалистов в Вашу организацию и каким образом?
10. Нельзя не затронуть одну из насущных тем — COVID-19. Какие меры снижения социальной напряженности в коллективе Вы, как руководитель, применяли в период пандемии?
11. Социальная напряженность в коллективе организации для Вас, как руководителя – это путь к развитию и поиску новых приемов управления или проблема, которая ведет к кризису?
12. Важно ли для современного руководителя иметь информацию о благополучие своих сотрудников?
13. Как Вы относитесь к предложениям, исходящим от сотрудников организации? И можете ли Вы привести примеры изменений в работе организации, которые произошли по инициативе сотрудников организации.
14. На Ваш взгляд, какой стиль руководства наиболее эффективен в сфере предоставления медицинских услуг для частных клиник, а какой для государственных учреждений? И есть ли различия в управление государственной и частной медицинской организацией, по Вашему мнению. Имели ли Вы такой опыт управления?
15. Расскажите о будущем Вашей организации и как видите свое будущее.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица 7 – Критерии для начисления стимулирующих выплат сотрудникам центра

Критерий	Цель	Описание	Оценка
Уважительное отношение к клиентам центра	Создание благоприятной обстановке для клиентов центра	Медицинская сестра встречает клиентов центра с улыбкой, готовностью помочь, поддержать	Старшая медицинская сестра мониторит количество жалоб и отзывов о работе медицинской сестры
100% обработка пропущенных звонков	Пациент должен осознать, что его проблемы не безразличны центру и сотрудники готовы помочь	Перезвонить на пропущенный звонок и предложить услуги центра	Старший администратор мониторит звонки сотрудников
Продвижение определенных услуг для выполнения плана по выручке	Создания впечатления заботы о пациенте	Ненавязчиво предлагается дополнительная услуга с целью более глубокого обследования или с целью профилактики	Администраторы фиксируют продажу услуги сотрудником
Отсутствие негативных отзывов	Снижение числа конфликтных ситуаций	Приветливое и доброжелательное отношение сотрудников и квалифицированное выполнение своих должностных обязанностей	Старшая медицинская сестра мониторит отзывы пациентов

Источник: составлено автором на основе анализа документации ООО «Медик плюс»

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 40 наименований.
Рисунков 29, таблиц 8 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«19» января 2024 г.

Шокурова Л.М.