

**МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И СОЦИАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР РАЗВИТИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

**Модель компетенций специалистов
кадровых служб медицинских организаций**

(Методические рекомендации)

**Астана
2016**

УДК 614.2

М 74

Рецензенты:

1. Степкина Е. – к.фарм.н, начальник управления по внедрению и развитию надлежащих фармацевтических практик и международных стандартов РГП на ПХВ «Национальный Центр экспертизы лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники» МЗСР РК, отличник здравоохранения,

2. Абдрахмановой А.О - кандидат медицинских наук, главный специалист отдела развития медицинского образования Центра развития человеческих ресурсов и науки РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗСР РК.

Разработчики: Г.Т. Султанова, Г.А. Мусина, М.М. Кабдуллина, А.Н.Смаилова

М74 «Модель компетенций специалистов кадровых служб медицинских организаций»: Метод.рек. / Сост.: Г.Т.Султанова, Г.А.Мусина, М.М. Кабдуллина, А.Н. Смаилова – Астана: Республиканский центр развития здравоохранения, 2016-97 С.

ISBN 978-601-7541-46-0

Настоящие методические рекомендации описывают современную модель кадровой службы организации здравоохранения с учетом международного опыта и анализа наилучших практик в управлении человеческими ресурсами.

УДК 614.2

М 74

Одобрено и рекомендовано Республиканским центром развития здравоохранения Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан (протокол от «07» октября 2016г. исх. №18)

ISBN 978-601-7541-46-0

Султанова Г.Т. и соавт.,

Содержание

Введение	4
Роль кадровой службы в современной организации. Понятие кадровой службы	6
Анализ наилучших практик в управлении человеческими ресурсами	7
Основные задачи, функции и структура кадровой службы.	11
Разработка модели кадровой службы и стратегия управления персоналом	13
Модель компетенций специалистов кадровых служб медицинских организаций	15
Заключение	18
Список использованной литературы	19
Приложение	20

ВВЕДЕНИЕ

Кадровая служба сегодня, является одним из стратегических направлений развития организации, нацеленное на обеспечение всех участков жизнедеятельности организаций высококвалифицированным и мотивированными работниками, на создание творческого трудового коллектива, способного к изменениям, развитию, обновлению.

Многие руководители организаций здравоохранения не успели еще в полной мере осознать принципиально иной качественный уровень требований к персоналу организаций настоящего времени. Чаще всего это обуславливается нехваткой знаний в области работы с кадрами по причине отсутствия специализированных высших учебных заведений по подготовке специалистов по работе с персоналом.

Вследствие этого, работа с кадрами в таких организациях до сих пор остается пребывать на чисто техническом, преимущественно регистрационно–контрольном уровне, и продвижений в развитии системы управления персоналом не наблюдается.

Исходя из всего вышеизложенного актуальным, на сегодняшний день, является рассмотрение вопроса о создании кадровой службы нового типа, деятельность которой будет направлена, как на решение отдельных социальных проблем персонала, так и на решение проблем самой организации и представляющей интересы организации на современном, динамичном рынке.

Актуальность данной работы обусловлена необходимостью решения противоречия между динамично развивающейся системой государственного управления, как системного компонента современного Казахстана и отсутствием научно-обоснованного инструментария эффективного управления кадрами государственной гражданской службы, основанного на использовании современных методов и технологий.

Современная эффективная система государственного управления необходима Казахстану для того, чтобы сделать более благоприятными условия для развития отечественного крупного бизнеса, малого и среднего предпринимательства, которые должны стать главным двигателем экономического роста. Это, в свою очередь, позволит нашей стране успешно конкурировать на мировых рынках, создать у себя инвестиционный климат, привлекательный для отечественного капитала и инвесторов, существенно увеличить прямые иностранные инвестиции. Только так можно не только значительно ускорить общий рост казахстанской экономики, но и обеспечить ее диверсификацию в направлении индустриально-инновационного развития.

Ориентиры развития системы государственного управления определены в долгосрочной Стратегии развития нашего государства «Казахстан - 2050: Новый политический курс состоявшегося государства». В своем Послании Президент Республики Казахстан, лидер нации Н.А.Назарбаев, отметил: «Предстоит сформировать профессиональный государственный аппарат, для которого в соответствии с провозглашением мною сегодня принципами, служение народу и государству превыше всего» [1].

Одной из ключевых задач государства в данном документе определено созданием эффективной современной государственной службы и структуры государственного управления. Успешное решение этих задач предполагает, что государственное управление должно стать системным, для каждого уровня управления должны быть четко определены функции и полномочия, подкрепленные финансовыми ресурсами, обеспечена межведомственная координация, создана законодательно-правовая база. Оно обеспечивает усиление антикоррупционных мер, повышение прозрачности отбора госслужащих, внедрение принципа меритократии, то есть продвижения лучших кадров. Будет сформирован принципиально новый класс профессиональных управленцев, ответственных за реализацию конкретных направлений государственной политики. Отныне государственный служащий должен будет продвигаться по карьерной лестнице поэтапно, переходя от одной ступени в иерархии власти к другой, совершенствуя свои навыки и повышая свой профессиональный уровень [2].

Поставленные задачи обуславливают необходимость комплексного изучения экономических и институциональных вопросов, связанных с разработкой дифференцированного подхода к формированию казахстанской системы профессиональной государственной службы, в том числе сделав заимствования из зарубежного опыта, хотя абсолютно совершенной системы управления государством и эффективной деятельности госслужбы нет ни в одной стране мира.

В настоящих методических рекомендациях представлены компетенции специалистов кадровых служб и модель программы управления человеческими ресурсами с элементами корпоративного управления, разработанная Республиканским центром развития здравоохранения.

I. Роль кадровой службы в современной организации. Понятие кадровой службы

Человеческие ресурсы в организации, как и любая другая ее подсистема нуждаются в постоянном управлении, поэтому на протяжении многих лет в организационной структуре организаций выделяется специальное подразделение – как кадровая служба, поддерживающая качественный и количественный состав работников всех иерархических ступеней и квалификаций.

Кадровая служба – это самостоятельное структурное подразделение организации, отвечающее за разработку и реализацию кадровой политики (кадровой стратегии), формирование эффективной системы работы с кадрами (персоналом), ведение кадровой работы.

И прежде, чем говорить о кадровой службе в целом, хотелось бы определиться в таких понятиях как: персонал, управление персоналом, кадры, управление кадрами.

Персонал – полный состав работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно – хозяйственные функции.

Управление персоналом (управление «человеческими ресурсами») – профессиональный труд, требующий от работников кадровых служб специальных знаний и квалификаций. Это особая деятельность руководителей и работников кадровых служб всех уровней, которая направлена на мобилизацию и мотивацию людей, а также на обеспечение условий для их профессионального совершенствования, удовлетворенности в процессе выполнения функциональных обязанностей в организации

Кадры – постоянный (штатный) состав квалифицированных работников организации.

Управление кадрами – это есть (планирование потребности в них, подбор и создание резерва, созданного в ходе подбора; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка методик, программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; подготовка руководящих кадров; осуществление внутренних перемещений сотрудников и увольнений).

Современная кадровая служба является ведущим методическим, информационным и координирующим центром работы с кадрами в организации. И вряд ли кто-нибудь станет оспаривать утверждение о том, что доходы любой организации в первую очередь зависят от того, насколько профессионально работают в ней специалисты.

Ключевую роль в подборе, расстановке и профессиональной подготовке специалистов играют кадровые службы.

Многие организации недооценивают значение кадровой работы и это – одна из главных причин нахождения их в кризисном состоянии, неэффективной системы управления организациями. Новые условия, при создании новой организации или при смене методов работы в старой организации требуют переквалификации работников и подготовки управленцев нового типа.

Так, например, считается, что руководитель кадровой службы современной организации должен обладать следующими качествами: быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, убедительным, справедливым. Так же скромным, строгим, доступным, с многосторонним образованием, способным к размышлению, быть психологом и дипломатом.

Следовательно, управление персоналом – явление весьма многогранное и сложное по своему содержанию и организационно-структурным формам.

Исходя из этого, хотелось бы отметить, что новое содержание деятельности кадровых служб предполагает четкую тенденцию к повышению их аналитических, консультационных, прогностических функций и организацию непосредственной работы по развитию индивидуальных качеств персонала. Так же необходимо отметить, что функции кадровых служб и специалистов этих подразделений не могут быть идентичными на всех уровнях управленческих структур, они должны вытекать из конкретных задач стоящих перед организациями.

II. Анализ наилучших практик в управлении человеческими ресурсами.

Изучение зарубежного опыта реформирования управления государством, показало, что, к примеру, в Соединенных Штатах Америки начало современной гражданской службы на уровне федерации было положено в 1883 году Законом о гражданской службе. Этим актом упразднялась практиковавшаяся ранее система «добычи», в соответствии с которой президент, победивший на выборах, мог полностью сменить всех должностных лиц. Закон ввел в действие систему заслуг и конкурсные экзамены для набора на службу и назначения на подавляющее число должностей. В 1978 году был введен Закон о реформе гражданской службы. В соответствии с ним были созданы: Управление по работе с персоналом, Управление особого советника, Совет по охране системы заслуг. Было предусмотрено ежегодное проведение оценки работы служащих и создана Служба высших руководителей (СВР) [3].

В США существует детальная классификация работ и должностей в зависимости от относительной сложности обязанностей и ответственности, к которой тесно привязаны ставки оплаты труда.

Служащие, попадающие под юрисдикцию Управления по руководству персоналом, разбиты на 18 разрядов. Их жалование сравнимо с оплатой соответствующего труда в частном секторе [5]. Для СВР установлен особый порядок отбора, поощрения, продвижения, увольнения и пенсионного обеспечения. Набор служащих осуществляется Управлением по руководству персоналом. Управление проводит экзамены по установленным программам. Совет по пересмотру квалификации Управления экзаменует старших руководителей. Для занятия должности более высокого разряда служащему также необходимо выдержать экзамен. Управление отвечает за организацию обучения и повышения квалификации служащих. Оно разрабатывает методики ежегодных оценок работы служащих и контролирует их проведение департаментами и ведомствами [4].

В Законе о Службе высших руководителей определены два типа должностей: карьерные и общие. На карьерные должности могут назначаться лишь кадровые чиновники, что должно обеспечить стабильность госаппарата и «гарантировать его беспристрастность и доверие народа к правительству». Каждому министерству дается квота на карьерные должности. На общие должности могут назначаться представители других профессиональных групп. Одна из важнейших особенностей СВР – ее гибкий характер. Пройдя, квалификационные процедуры отбора и победив в конкурентной борьбе, государственный служащий получает возможность занимать различные должности внутри СВР, независимо от его первоначальной позиции, вследствие чего эта система не имеет должностных границ.

В 1989 году был принят закон, согласно которому все карьерные чиновники обязаны проходить аттестацию. По этому поводу в справочнике для членов СВР сказано: «Аттестация имеет своей целью повысить результативность деятельности карьерных членов СВР, в том числе посредством поощрения их творческого развития и с целью оказания помощи тем руководителям, которые испытывают определенные трудности, но обладают потенциалом для достижения хороших результатов» [4].

Изучение организационных основ государственной службы Франции выявило, что этой стране сочетаются система найма («открытая государственная служба») и система карьеры («закрытая государственная служба»). В соответствии с этим служащие делятся на две группы:

- служащие, не являющиеся чиновниками, работающие в государственных учреждениях по найму.
- служащие-чиновники, постоянно работающие в системе государственной службы, составляющие ее костяк [5].

Чиновником является лицо, назначенное на постоянную должность, включенное в определенный корпус госслужащих и

получившее определенный разряд в иерархии административных органов, служб, учреждений государства. Корпус объединяет чиновников, выполняющих одинаковую работу (учителя, инспекторы казначейства, гражданские администраторы и пр.). Войдя в корпус, чиновник может оставаться в нем всю профессиональную жизнь.

Каждому чиновнику присваивается ранг. Карьера чиновника обычно проходит внутри корпуса путем повышения в ступени, ранге или должности. Получение ранга определяется результатами конкурсных экзаменов и прохождением повышения квалификации. Повышение в ранге зависит от выслуги лет и аттестации. Аттестация является также условием повышения к должности. Для перевода в более высокую категорию необходимо либо решение руководства, либо прохождение конкурса. Конкурс обычно необходим и для перевода в другой корпус [5].

Забота о карьере государственных служащих во Франции начинается уже на этапе обучения. В систему обучения входит ряд специальных учебных заведений. Важнейшее из них – Национальная Школа Администрации (ЭНА) – готовит государственных служащих высшей категории. Окончание ЭНА открывает путь к самым высоким административным должностям. Учебный процесс продолжается более двух лет и рассчитан на активные методы обучения (работа с документами, семинары, контакты со специалистами и др.). Обучение платное, изучаются дисциплины по следующим направлениям: юриспруденция, административное право, бюджет и налоги, экономика, государственное управление, иностранные языки. Выпускникам школы предоставляются места в администрации с учетом результатов учебы.

По численности государственных служащих Япония значительно уступает странам западной Европы и США, что связано с относительно небольшими размерами государственного сектора в стране. Японская государственная служба в зависимости от характера работы делится на две основные группы: «обычная служба» – основная масса чиновников; и «особая служба» – немногочисленный самый верхний слой чиновников государственного аппарата [7].

Назначение на государственную службу производится на основе вступительных экзаменов, которые проводятся по принципу «открытых дверей» с сообщением о времени и месте их проведения в средствах массовой информации. Подобная система была введена в Японии еще в конце XIX века и действует до настоящего времени практически без изменений. Через конкурсные экзамены проходит и повышение в должности. Японские законы формально дают каждому лицу, поступившему на административную службу, равное право на повышение в должности. Совет по делам персонала (контролирующий орган при кабинете министров) ежегодно летом проводит конкурсные экзамены на повышение в должности работников «обычной службы»,

в которых могут участвовать любые лица, находящиеся на нижестоящих постах. Однако существует ряд ограничительных условий, предъявляемых к претендентам на руководящие посты. Главным условием является образовательный ценз. Существующие порядки исключают возможность назначения на посты начальников отделов, департаментов лиц, не имеющих высшего образования. Кроме того, успешная сдача экзаменов не означает автоматического назначения на должность, требуется полугодичный испытательный срок, по истечении которого при положительных результатах и происходит назначение.

Служебное положение чиновников определяется должностями, которые они занимают в соответствии со своими рангами, стажем работы и прочими обстоятельствами. От должности, определяющей объем полномочий, зависят размеры жалования, жестко регламентированные специальной шкалой. В соответствии с ней, все чиновники подразделяются на восемь рангов. Каждый ранг, в свою очередь делится на 15 разрядов. Ранг зависит от должности, занимаемой в государственном аппарате, а разряд от стажа работы, образования, служебных характеристик [7].

На государственной службе Японии действует специфическая система «пожизненного найма» (что характерно и для большинства учреждений и предприятий страны). Эта система предполагает длительную, вплоть до ухода на пенсию, службу работающего по найму в одной организации. Его должность и размер жалования напрямую зависят от продолжительности непрерывного стажа. Система предполагает практическое отсутствие межведомственных перемещений чиновников и частые (каждые 2-3 года) перемещения внутри ведомства, что можно считать основными отличительными чертами японской государственной службы.

Обобщая зарубежный опыт, следует отметить что государственная служба каждой страны имеет свою специфику, в зависимости от национальных традиций, обычаев, устоев, а ее реформирование является перманентным процессом.

Концепция модели государственной службы в зарубежных странах включает модернизацию понятия «государственная служба», которое должно стать синонимом понятия «служение нации (обществу)» и означать ориентацию на население как потребителя государственных услуг.

III. Основные задачи, функции и структура кадровой службы.

Задачами кадровых служб являются: разработка и реализация принятой кадровой политики на основе создания эффективной системы управления кадрами, наиболее полное и рациональное использование профессионального потенциала и способностей сотрудников, обеспечение условий для инициативной и творческой деятельности работников с учетом их индивидуальных особенностей и профессиональных навыков. Кадровая служба несет немалую долю ответственности за решение задач, стоящих перед самой организацией.

На сегодняшний день выделяют следующие основные функции кадровых служб:

а) обеспечение кадрами: определение потребности в кадрах, поиск специалистов, заключение трудовых договоров, ознакомление с рабочим местом и условиями труда, расторжение трудовых договоров, перемещение кадров;

б) подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров;

в) оформление трудовых отношений;

г) организация оплаты труда: определение структуры оплаты труда и структуры льгот, системы показателей труда;

д) выявление морально-психологического климата в коллективе;

е) координация работы по улучшению условий труда и соблюдению охраны труда, техники безопасности;

ж) обеспечение каждого подразделения организации квалифицированными кадрами.

Структура кадровой службы определяется ее функциями и задачами, но не наоборот.

В ее состав включаются специалисты, занятые: профессиональным отбором, адаптацией и определением профессиональной пригодности работников; обучением кадров (подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации, организацией стажировок); соблюдением норм трудового права в организации, консультированием персонала по вопросам трудового законодательства; организацией мероприятий по аттестации (оценке) кадров, определением и развитием их потенциальных возможностей с помощью методов тестирования, формированием кадрового резерва, его обучением и эффективным профессиональным использованием; оформлением, учетом персонала (работников), ведением кадрового делопроизводства и кадровой отчетностью; планированием, разработкой и реализацией системы мотивации и стимулирования труда работников организации, мер правовой защиты и социального развития; проведением различных видов исследований (опросов),

совершенствованием организации труда и управления, вопросами профессионального развития и карьеры.

Целеполагание системы управления персоналом - представляет единство двух групп целей: экономических и социальных.

Экономические цели - составляют основу системы целей и направлены на обеспечение организации высококвалифицированными и заинтересованными работниками для достижения прибыли и конкурентных преимуществ.

Социальные цели – ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышения качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, правовая защищенность, стимулирование творчества, организация отдыха, бытового и медицинского обслуживания, здоровый морально – психологический климат и т.д.

Эффективность работы подразделения по управлению персоналом будет определяться согласованностью экономических и социальных целей.

Таким образом, основной целью системы по работе управления персоналом является рациональное формирование, использование и развитие трудовых и творческих способностей работников для достижения поставленных целей организации и удовлетворения личных потребностей ее членов.

Организационную структуру управления персоналом можно рассматривать как форму разделения управленческой деятельности в сфере кадрового дела. (Рис.1).



Рисунок 1. Модель кадровой службы

IV. Разработка модели кадровой службы и стратегия управления персоналом

Традиционно выделяют четыре системы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами

- 1) подбор персонала,
- 2) обучение и развитие персонала,
- 3) оценка персонала
- 4) вознаграждение персонала

Формирование организационной структуры управления персоналом должно включать в себя следующие этапы: структуризация целей системы управления персоналом (разработка стратегии); определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели; формирование функциональных подразделений или должностных лиц системы управления персоналом в организационной структуре организации; установление связей между подразделениями; определение полномочий и ответственности; расчет трудоемкости функций и численности подсистем; построение структуры системы управления персоналом.

Под стратегией управления персоналом - понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников с учетом изменений состояния внешней среды.

Реализация стратегических задач и краткосрочных планов предполагает выполнение ее персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями или другими словами производственное поведение, поскольку оно включает в себя не только технические, но и поведенческие (отношение к клиенту, способность работать с большой нагрузкой и т.д.) навыки. Только сочетание сильной трудовой мотивации и профессионального мастерства обеспечивает достижение результата.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенция, которая представляет собой демонстрируемую способность выполнять определенные производственные функции.

Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его производственное поведение. На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждение, оценка, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры.

Соответственно, управление человеческими ресурсами состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждение персонала за его усилия.

Итак, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой, вознаграждением и коммуникацией, т.е. создать, использовать и совершенствовать особые методы, процедуры, программы организации этих процессов.

Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами.

На сегодняшний день во всем прогрессивном мире, а также в национальных компаниях Республики Казахстан, в целях эффективного управления кадровыми ресурсами широко используются HR-технологии, которые включают в себя:

1. Стандартизованный, прозрачный процесс поиска кадров;
2. Стандартизованный, прозрачный процесс отбора кадров;
3. Стандартизованный, прозрачный процесс найма кадров;
4. Стандартизованный процесс адаптации, ориентации сотрудника;
5. Стандартизированный процесс проверки подлинности документов об образовании и квалификации (верификация документов);
6. Присуждение, пересмотр и утверждение привилегий врачебного персонала и компетенций среднего медицинского персонала;.
7. Периодическая оценка профессиональной деятельности работников.
8. Анкетирование и анализ удовлетворенности персонала условиями труда;
9. Анкетирование и анализ по культуре безопасности;
10. Анкетирование и анализ по определению морально-психологического климата;
11. Аутсорсинг персонала (привлечение организацией подходящего квалифицированного персонала, который ранее никогда не состоял с ним в трудовых отношениях, для решения конкретных краткосрочных проектов.
Формально процедура аутсорсинга выглядит, как подписание договора с организацией, которая поставляет свой персонал во временное пользование. На практике существуют специальные узкоспециализированные организации, которые предлагают свои активы и персонал на условиях абонентского удаленного обслуживания. Большой популярностью пользуются аутсорсинговые юридические, аудиторские и компьютерные услуги);
12. Лизинг персонала (правоотношения, в которых официальным работодателем персонала считается рекрутинговое агентство, которое от своего имени заключает трудовой договор с работником, платит за него взносы и налоги. Но работает «лизинговый» персонал у того работодателя, который «закажет его в аренду». Там же персонал получает вознаграждение за работу);

13. Аутстаффинг (процедура, предполагающая формальное увольнение определенного количества сотрудников из компании и дальнейшее их оформление в штат кадрового агентства. По факту «уволенный» персонал продолжает и дальше работать в своей бывшей компании, но не постоянно, а только периодически на условиях договора лизинга. К процедуре аутстаффинга прибегают в случае, когда у организации отпадает постоянная потребность в имеющемся штатном специалисте. Благодаря процедуре аутстаффинга можно сэкономить на заработной плате и взносах на тот период, когда в персонале нет потребности. А при надобности организовать отношения с нужными специалистами вне рамок трудового договора).

V. Модель компетенций специалистов кадровых служб медицинских организаций

Формирование высокого профессионализма, максимальное использование интеллектуального потенциала и личностно-деловых качеств сотрудника, повышение эффективности трудовой деятельности – главные цели кадрового обеспечения государственных органов. Повышение эффективности управления в медицинских организациях в целом зависит от профессионализма персонала, от достоверности информации о состоянии и потенциале персонала. Эту задачу может решить внедрение современных кадровых технологий, основанных на использовании модели компетенций и программы управления человеческими ресурсами. При создании нового типа кадровой службы важно разработать модель, работа которой будет дополняться следующими функциями:

По функции учета кадров и кадровому делопроизводству:

1. Документы отдела по работе с персоналом.

- 1.1 Система управления персоналом - Блок-схема
- 1.2. Бизнес-план управления персоналом
- 1.3 Цели и функции управления персоналом
- 1.4 Программное обеспечение управления персоналом
- 1.5 Матрица распределения функций внутри службы по управлению персоналом
- 1.6 Цели долгосрочные по персоналу
- 1.7 Цели краткосрочные по персоналу
- 1.8 Задачи и бизнес-процессы по персоналу

2. Кадровый документооборот.

- 2.1 Пакет стандартных форм для кадрового документооборота
- 2.2 Результаты собеседования с кандидатом
- 2.3 Лист рекомендательного аудита (оценка кандидата)
- 2.4 Стандарты положений о подразделениях и должностных инструкций
- 2.5 Общие условия трудовой деятельности

- 2.6 Анализ/Описание работы
- 2.7 Удовлетворенность персонала работой в организации (анкета)
- 2.8 Обходной лист
- 3. Правила внутреннего трудового распорядка**
- 4. Обеспечение системы управления персоналом соответствующей нормативной базой**
- 5. Реализация социальных программ**
- 6. Адаптация персонала, введение в должность**
 - 6.1. Адаптация сотрудников – Процедура
- 7. Отчет о движении персонала**
- По функции подбора и отбора персонала:*
 - 1. Исследование рынка труда и формирование базы данных внешнего резерва**
 - 2. Подбор и отбор персонала на вакансии**
 - 2.1 Процесс подбора (используемые подходы)
 - 2.2 Процедура отбора и найма основного персонала
 - 2.4 Вопросник для собеседования
 - 2.5 Результаты собеседования с кандидатом (форма)
 - 2.6 Заявка на подбор кандидата
 - 2.7 Пример заключения после собеседования
 - 3. Подбор и отбор ключевого управленческого персонала**
 - 3.1 Процедура отбора и найма топ-менеджеров
 - 4. Психологическое тестирование (по мере необходимости и по запросу руководства)**
 - 4.1 Анкета тестовая
 - 5. Формирование и поддержание в рабочем состоянии базы данных по потребностям подразделений в персонале**
 - 5.1 Профиль вакантной позиции
 - 5.2 Мониторинг подбора
 - 5.3 Мониторинг вакансий
 - 6. Разработка моделей компетенций и профилей должностей**
 - 6.1 Компетенции - схема формирования
 - 6.2 Ключевые компетенции по уровням
- По функции оценки, обучения и развития персонала:*
 - 1. Инструкция по проведению оценки и подведению годовых итогов работы**
 - 1.1 План структурированного интервью с работником
 - 1.2 Мотивационная анкета
 - 1.3 Оценочный лист работника
 - 2. Планирование и осуществление эффективной профессиональной подготовки работников всех уровней**
 - 2.1 План развития работника
 - 2.2. Концепция развития и обучения персонала

2.3 Мероприятия по реализации концепции развития и обучения персонала

2.4 Анкета по определению потребностей работников в обучении

2.5 План потребностей в обучении

3. Программа обучения

3.1 Анкета по результатам обучения

3.2 Анкета по навыкам после тренинга

4. Карьерное планирование, создание кадрового резерва

По функции организационного развития:

1. Формирование основ корпоративной культуры

1.1 Корпоративная культура (пособие)

1.2 Этический кодекс организации

1.3 Правила и стандарты делового корпоративного взаимодействия

1.4 Корпоративные мероприятия

2. Проведение адаптационных семинаров для вновь принятого персонала

2.1 Структура адаптационного семинара

3. Разработка стратегии развития и кадровой политики

3.1 Процедура организационного развития (схема)

3.2 Миссия и стратегия по персоналу

4. Оптимизация организационной структуры, изменений в штатном расписании и т. д.

4.1 Организационная структура (рисунки и схемы)

По функции мотивации персонала:

1. Положение по комплексной системе мотивации

2. Разработка системы морального и нематериального стимулирования персонала

2.1 Мотивационная анкета

2.2 Бланк выявления нематериальных стимулов

3. Анализ и оптимизация затрат на персонал

3.1 Примерная смета на работников отдельных категорий персонала

4. Формирование социальной политики

4.1 Спортивно-оздоровительные услуги

С целью стандартизации процессов управления человеческими ресурсами и внедрения элементов корпоративного управления в медицинской организации РЦРЗ разработана программа управления человеческими ресурсами, которая представлена в **Приложении 1**.

VI. Заключение

В целях совершенствования кадровой работы, формирования конструктивной среды в ней, необходимо повысить статус служб управления персоналом (кадровых служб), усилить управленческие полномочия за счет пересмотра их функции (компетенций), необходимо укомплектовать данные службы профессионалами в соответствующей сфере.

В современных условиях для решения задач управления человеческими ресурсами необходимы не просто «кадровики-администраторы», а управленцы, которые должны не только исполнять традиционные функции кадрового администрирования, но и решать задачи в области регулирования трудовых отношений, социального развития, мотивации и лояльности персонала, корпоративного обучения, стимулирования инновационной деятельности. Сотрудник кадровой службы, работающий с человеческими ресурсами, должен быть компетентен в вопросах организации коллективной трудовой деятельности людей путем создания необходимых для этого организационных, социально - экономических условий. Вместе с тем, он должен учитывать индивидуальные возможности и особенности каждого работника в целях создания благоприятной атмосферы для достижения успеха, проводить прогнозирование и планирование потребностей в человеческих ресурсах, анализ последствий принимаемых решений.

Существующая практика постоянно выдвигает управленческим кадрам новые задачи, связанные с формированием, использованием и развитием трудового и творческого потенциала организаций. Важной в современных организациях становится роль менеджера - высококвалифицированного специалиста, который владеет современными методами подготовки и управления персонала.

Список использованной литературы:

1. Назарбаев Н.А. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации, народу Казахстана. «Стратегия Казахстан-2050: новый политический курс состоявшегося государства». - Казахстанская правда, 14 декабря, 2012.
2. Реформа государственной службы в Республике Казахстан // Интернет-ресурс «Евразийский юридический портал» <http://www.eurasialegal.info>
3. Бирд Д. Политические преимущества децентрализации: опыт США. Муниципальное управление // Информационный бюллетень. - 1999. - №12. – С.12-15.
4. Государственная служба в США // Интернет-ресурс <http://www.xserver.ru/user/gossls>.
5. Административные учреждения штатов и местное самоуправление // Интернет-ресурс <http://www.gospravva.narod.ra>.
6. Административно-государственное управление: опыт Франции // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - №5. – С.45-49.
7. Касаткина Н.М. Государственная служба в зарубежных странах. - М., 1996. – 520 с.
8. Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: ТОО «Дэме», 2014. – 209 с.
9. Султанова Г.Т. «Инновационные подходы к совершенствованию управления персоналом на этапах административной реформы государственной службы за рубежом». (Современная экономика Казахстана: Состояние и перспективы развития – 5-я научно-практическая конференция молодых ученых) 2013 год.

Приложение
к Методическим рекомендациям
«ПРОЕКТ
типовой программы управления
человеческими ресурсами
в медицинской организации
с элементами корпоративного
управления»

Код документа в МО*:	Версия:	Дата введения в действие:	Дата следующего пересмотра:
УЧР-01	1	01.09.2016	01.09.2019
Название документа:	Программа управления человеческими ресурсами		
Утвержден:	Приказом Главного врача _____ (название МО) №XX от «1» сентября 2016 г.		
Подразделение, ответственное за внедрение:	Отдел по управлению человеческими ресурсами (далее – Служба управления персоналом)		
Разработчик:	Должность	Ф.И.О.	Подпись
	Начальник отдела кадров		
	Начальник научно-образовательного отдела		
	Врач-эксперт Службы внутреннего документа		
	Инженер по безопасности, охране труда, ГО, ЧС, ПБ Врач-эпидемиолог		
Согласовано:	Заместитель главного врача по лечебно- профилактической работе		
	Заместитель главного врача по хирургии		
	Заместитель главного врача по хозяйственной службе		
	Главная медицинская сестра		
	Юрист		

* код документа – условное обозначение (например, в виде букв и цифр) всех внутренних нормативных документов медицинской организации с целью их учета

г. название города - 2016 г.

Программа управления человеческими ресурсами

Содержание

	стр.
1. Цель -----	4
2. Область применения -----	4
3. Ответственность -----	4
4. Термины и сокращения -----	5
5. Ссылки на нормативные документы -----	7
6. Структура программы управления человеческими ресурсами -----	8
7. Процедура разработки штатного расписания и положения о подразделении -----	10
8. Процедура разработки должностных инструкций -----	11
9. Процедура поиска персонала -----	12
10. Процедура подбора и отбора кандидатов -----	13
11. Процедура приема работника (трудоустройство) -----	15
12. Процедура верификации документов -----	16
13. Процедура вводного инструктажа и адаптации (ориентация) -----	17
14. Процедура утверждения привилегий и оценки компетенций -----	19
15. Процедура прохождения испытательного срока -----	21
16. Процедура определения потребности в обучении и организации обучения -----	22
17. Процедура поддержания здоровья работников -----	23
18. Процедура анкетирования удовлетворенности сотрудников -----	25
19. Процедура пересмотра привилегий и переоценки компетенций -----	25
20. Процедура оценки производительности работника -----	26
21. Процедура перевода, изменения условий труда работника -----	28
22. Процедура увольнения работников -----	29

Список приложений

<i>Приложение 1. Заявка на поиск и подбор кадров -----</i>	<i>30</i>
<i>Приложение 2. Образец объявления о вакансии -----</i>	<i>31</i>
<i>Приложение 3. Список документов, необходимых при приеме на работу -----</i>	<i>31</i>
<i>Приложение 4. Образец личной подписи -----</i>	<i>32</i>
<i>Приложение 5. Форма оценки личного дела -----</i>	<i>33</i>
<i>Приложение 6. Журнал подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации -----</i>	<i>34</i>
<i>Приложение 8. Лист привилегий врача -----</i>	<i>35</i>
<i>Приложение 9. Лист оценки компетенций -----</i>	

<i>параclinicalического персонала -----</i>	37
<i>Приложение 10. Лист оценки компетенций среднего медицинского персонала -----</i>	39
<i>Приложение 11. Лист утверждения временных привилегий</i>	41
<i>Приложение 12. Лист оценки испытательного срока -----</i>	42
<i>Приложение 13. Лист пересмотра привилегий врача -----</i>	43
<i>Приложение 14. Анкета оценки удовлетворенности персонала -----</i>	44
<i>Приложение 15. Анкета по оценке культуры безопасности</i>	47
<i>Приложение 16. Форма оценки врача -----</i>	49
<i>Приложение 17. Форма оценки параклинического и среднего медицинского персонала -----</i>	52
<i>Приложение 18. Форма оценки немедицинского персонала -</i>	53
<i>Приложение 19. Форма оценки руководителя подразделе- нием -----</i>	54
<i>Приложение 20. Форма оценки руководства (первого руководителя организации и его заместителей) -----</i>	55
<i>Приложение 21. Анкета увольняющегося сотрудника -----</i>	57

Программа управления человеческими ресурсами

1. Цель

Стандартизация процессов управления человеческими ресурсами и внедрение элементов корпоративного управления в _____ (*название организации*) (далее – МО).

2. Область применения

Настоящая Программа управления человеческими ресурсами (далее – Программа) действует на всех штатных, внештатных работников (в т.ч. врачей-консультантов) МО, контрактных работников (работников субподрядных компаний, оказывающих услуги по договору на оказание услуг), работников компаний-арендаторов помещения на территории МО, на временно посещающих МО врачей, в т.ч. иностранных врачей и медицинских работников, а также студентов и курсантов, не имеющих права работать с пациентами самостоятельно на всех этапах управления человеческими ресурсами.

3. Ответственность

3.1. Подразделением (сотрудником), ответственным за внедрение настоящей Программы и обучение сотрудников ее требованиям, является Служба управления персоналом.

3.2. Каждый руководитель подразделения, Заместители главного врача, первый руководитель МО несут ответственность за утверждение и пересмотр каждые три года привилегий врачам (*Приложения 7, 12*).

3.3. Каждый руководитель параклинического подразделения и курирующий Заместитель главного врача несут ответственность за утверждение и ежегодный пересмотр компетенций сотрудникам параклинических подразделений (*Приложение 8*).

3.4. Каждая старшая медицинская сестра и Главная медицинская сестра несут ответственность за утверждение и ежегодный пересмотр компетенций среднему медицинскому персоналу (*Приложение 9*).

3.5. Инженер(-ы) по безопасности, ОТ, ГО и ЧС, ПБ несут ответственность за инструктаж и обучение по ОТ, ГО, ЧС, ПБ каждого сотрудника при трудоустройстве, а также периодически при неудовлетворительных знаниях по результатам оценки знаний, в ответ на события или инциденты.

3.6. Сотрудник службы внутреннего аудита и/или службы поддержки пациентов несет ответственность за инструктаж и обучение каждого сотрудника улучшению качества, безопасности пациента, сервиса и системе отчетов об инциденте при трудоустройстве, а также периодически при неудовлетворительных знаниях или в ответ на события или инциденты.

3.7. Врач-эпидемиолог (или медицинская сестра по инфекционному контролю) несет ответственность за инструктаж и обучение по инфекционному контролю каждого сотрудника при трудоустройстве, а также периодически при неудовлетворительных знаниях по результатам оценки знаний, в ответ на события или инциденты.

3.8. Инженер по медицинскому оборудованию несет ответственность за инструктаж и обучение по работе с медицинским оборудованием медицинских работников при трудоустройстве, а также периодически при поступлении нового оборудования, в ответ на события или инциденты.

3.9. Служба управления персоналом несет ответственность за инструктаж каждого сотрудника по вопросам трудового режима, по Кодексу деловой этики (этическому кодексу) при трудоустройстве, а также периодически в ответ на события или инциденты.

3.10. Каждый сотрудник обязан сохранять конфиденциальность информации о пациенте согласно Кодексу Республики Казахстан от 18 сентября 2009 года № 193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения» а также сохранять конфиденциальность информации о персонале.

4. Термины и сокращения

Адаптация – процесс активного приспособления работника к условиям нового рабочего места и новой социальной среды с целью сближения со сложившейся корпоративной культурой, деловыми нормами и традициями МО.

Верификация документа – проверка подлинности документа у первоисточника, выдавшего документ.

Внешний поиск – поиск кандидатов на замещение вакантной должности на рынке труда (рынке рабочей силы), в том числе временных.

Внутренний поиск – поиск кандидатов на замещение вакантной должности среди работников МО, в том числе временных.

ГО – гражданская оборона.

Должность – структурная единица работодателя, на которую возложен круг должностных полномочий и должностных обязанностей.

Должностная инструкция – инструкция, указывающая круг полномочий, обязанностей, работ, которые должен выполнять работник, занимающий определенную должность в организации.

Должностное лицо – главный врач, заместители главного врача.

Заявка – заявка на замещение вакантной должности.

ИМН – изделие медицинского назначения.

Инициатор заявки – руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность.

Квалификационные требования – требования, предъявляемые к работнику, в целях определения его уровня и профиля профессиональной подготовки, стажа работы, необходимые для выполнения возложенных на него обязанностей.

Компетенции – список процедур или навыков, выполняемых средним медицинским персоналом или параклиническим персоналом в медицинской организации.

Культура безопасности – поддерживаемая руководством атмосфера в коллективе, при которой сотрудники не боятся и не стесняются сообщать об ошибках или проблемах с целью анализа неблагоприятного опыта и принятия системных мер по улучшению работы, достигаемая искоренением преследования, насмешки или наказания за сообщение об ошибках.

ЛС – лекарственное средство.

МО – медицинская организация.

Найм – процесс привлечения в МО работников, обладающих знаниями и квалификацией, необходимыми для достижения поставленных целей и задач.

Наставник – руководитель подразделения или опытный работник, оказывающий новому сотруднику всестороннюю помощь и поддержку в повседневной деятельности в период адаптации, испытательного срока.

НПА – нормативные правовые акты.

ПБ – пожарная безопасность.

Параклинический персонал – сотрудники подразделений, оказывающих диагностические, вспомогательные услуги (отделение лучевой диагностики, физиотерапии, эндоскопии, лаборатория, прачечная, стерилизационное отделение и другие).

Подбор персонала – процесс создания базы данных о кандидатах необходимой квалификации для удовлетворения потребностей МО в персонале.

Привилегии (врачей) – список процедур или операций, разрешенных для выполнения врачом для пациентов данной МО.

Опасная зона – это пространство, в котором возможно воздействие на работника опасного или вредного производственных факторов.

Опасные производственные факторы - это факторы, воздействие которых на работающего в определенных условиях может привести к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья.

ОТ – охрана труда.

Отбор персонала – процесс выбора кандидатов с необходимыми навыками и квалификацией для заполнения вакантных позиций в МО.

РК – Республика Казахстан.

СИЗ – средства индивидуальной защиты.

СИЗ – средства индивидуальной защиты – средства, предназначенные для обеспечения безопасности одного работающего.

СМИ – средства массовой информации (газеты, специализированные издания, телевидение, интернет и т.д.).

ФИО – Фамилия, имя, отчество.

ЧС – чрезвычайная ситуация.

Элементы корпоративного управления – процессы согласованного участия в управлении медицинской организацией по примеру работы акционерных обществ. Например, элементами корпоративного управления являются: создание управляющего органа в виде Совета директоров или Совета наблюдателей и его активное участие в определении направлений развития организации и контроль достижения поставленных целей; совместное утверждение ключевых документов и принятие ключевых решений вместо единоличного решения приказом первого руководителя; ежегодная оценка по индикаторам каждого члена высшего руководства (главного врача и его заместителей) со стороны управляющего органа.

5. Ссылки на нормативные документы

1) Конституция РК, принятая на республиканском референдуме 30 августа 1995 года.

2) Трудовой кодекс РК от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК.

3) Кодекс РК от 18 сентября 2009 года № 193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения».

4) Кодекс РК от 10 декабря 2008 года № 99-IV «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (Налоговый кодекс)».

5) Закон РК от 21 июня 2013 года № 105-V «О пенсионном обеспечении в Республике Казахстан».

6) Закон РК от 12 января 2007 года № 221 «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц».

7) Закон РК от 13 декабря 2001 года N 267 «О праздниках в Республике Казахстан».

8) Закон РК от 27 июля 2007 года № 319-III «Об образовании».

9) Закон РК от 6 апреля 2016 года № 482-V ЗРК «О занятости населения».

10) Указ Президента Республики Казахстан от 15 января 2016 года № 176 «Об утверждении Государственной программы развития здравоохранения Республики Казахстан "Денсаулық" на 2016 - 2019 годы и внесении дополнения в Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 957 «Об утверждении Перечня государственных программ».

11) Указ Президента РК от 29 июня 2011 года № 110 «О Государственной программе развития и функционирования языков в Республике Казахстан на 2011-2020 годы».

12) Указ Президента Республики Казахстан от 20 января 1998 года № 3827 «О профессиональных и иных праздниках в Республике Казахстан».

13) Приказ Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 31 марта 2015 года № 183 «Об утверждении Правил проведения экспертизы временной нетрудоспособности, выдачи листа и справки о временной нетрудоспособности».

14) Приказ Министра здравоохранения и социального развития РК от 14 апреля 2015 года № 223 «Об утверждении Правил предоставления государственной базовой пенсионной выплаты за счет бюджетных средств, а также назначения и осуществления пенсионных выплат, государственных базовых социальных пособий по инвалидности, по случаю потери кормильца и по возрасту, государственных специальных пособий из уполномоченной организации».

15) Приказ Министра здравоохранения РК от 7 апреля 2010 года № 238 «Об утверждении типовых штатов и штатных нормативов организаций здравоохранения».

16) Приказ Министра здравоохранения и социального развития Республики Казахстан от 29 мая 2015 года № 429 «Об утверждении Правил поощрения работников организаций здравоохранения, участвующих в оказании комплекса мероприятий в рамках гарантированного объема бесплатной медицинской помощи».

17) Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 6 ноября 2009 года № 660. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 26 ноября 2009 года № 5906 «Об утверждении Правил проведения аттестации на профессиональную компетентность специалистов в области здравоохранения».

18) Приказ Министра здравоохранения и социального развития РК от 28 августа 2015 года № 693 «Об утверждении Правил проведения сертификации специалистов в области здравоохранения».

19) Приказ Министра здравоохранения Республики Казахстан от 24 ноября 2009 года № 775 «Об утверждении Номенклатуры должностей работников здравоохранения».

20) Приказ и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 26 ноября 2009 года № 791 «Об утверждении Квалификационных характеристик должностей работников здравоохранения».

21) Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 10 января 2008 года № 8 «Об утверждении Правил признания и нострификации документов об образовании».

22) Коллективный договор между _____ (название МО) и его коллективом работников на _____ годы от «__» _____ 20__ года.

23) Положение о дифференцированной оплате труда _____ (название МО), утвержденное _____ от «__» _____ 20__ года.

24) Положение о служебных командировках (название МО), утвержденное _____ от «__» _____ 20__ года.

25) Кодекс деловой этики (этический кодекс) _____ (название МО), утвержденный _____ от «__» _____ 20__ года.

6. Структура программы управления человеческими ресурсами

6.1. Программа управления человеческими ресурсами должна регулировать следующие этапы и процессы.

Этап I. Трудоустройство:

1) поиск, подбор, отбор, прием кандидатов на вакантную должность;

2) верификация подлинности документов об образовании и квалификации работников кандидатов на вакантную должность;

3) вводный инструктаж (штатных, внештатных работников, врачей-консультантов, работников субподрядных организаций, работающих на территории МО, работников компаний-арендаторов помещения на территории МО, временно посещающих МО медицинских работников, студентов и курсантов) и адаптация сотрудников;

4) утверждение привилегий врачам и первичная оценка компетенций параклинического и среднего медицинского персонала;

5) прохождение и оценка испытательного срока.

Этап II. Развитие:

6) определение потребностей в обучении, организация обучения сотрудников МО;

7) поддержание здоровья сотрудников (медицинские осмотры, вакцинация и иммунизация, выплата пособия на оздоровление согласно Коллективному договору между работодателем и профессиональным союзом, постконтактная профилактика инфекционных заболеваний, профилактика здорового образа жизни и т.п.);

8) система материальной и нематериальной мотивации, формирование и поддержание корпоративного духа (работа профессионального союза, организация корпоративных, культурно-массовых мероприятий и др.);

9) опрос и оценка удовлетворенности сотрудников МО; опрос и оценка культуры безопасности.

Этап III. Оценка производительности:

10) пересмотр привилегий врачей (каждые три года), переоценка компетенций параклинического и среднего медицинского персонала (каждый год);

11) ежегодная оценка работников, в т.ч. оценка первого руководителя организации управляющим органом;

12) дифференцированная оплата труда (четкие критерии или индикаторы на основе регулярной оценки сотрудника);

13) обзор личных дел сотрудником отдела кадров.

Этап IV. Кадровое планирование:

14) оценка потребности в кадрах, пересмотр штатного расписания (каждый год), организационной структуры (по необходимости);

15) пересмотр должностных инструкций (каждые пять лет или чаще);

16) планирование отпусков работников (график отпусков);

17) анализ индикаторов кадровой работы, включая текучесть кадров, представление предложений руководству по улучшению работы;

18) консультирование сотрудников требованиям НПА РК и требованиям внутренних нормативных документов МО по кадровой работе, по вопросам трудовых отношений.

19) увольнение (анкетирование увольняющихся сотрудников, анализ причин увольнения, преемственность в передаче процессов от увольняющегося работника).

6.2. Настоящая Программа определяет все вышеуказанные этапы и большинство перечисленных процессов, прописанных далее в виде процедур.

6.3. Приложения к Программе способствуют ее практической реализации.

6.4. Каждый год на основании настоящей программы Служба управления персоналом должна разрабатывать, утверждать и выполнять годовой план работы с указанием конкретных мероприятий, ответственных и сроков выполнения.

7. Процедура разработки штатного расписания и положения о подразделении

7.1. Штатное расписание разрабатывается коллективно с учетом потребности в кадрах и оказываемых услуг, миссии организации и имеющихся ресурсов.

7.2. Штатное расписание утверждается совместно главным врачом, его заместителями и главной медицинской сестрой.

7.3. По мере необходимости, но не реже одного раза в год, штатное расписание пересматривается. По результату оценки штатного расписания в него, при необходимости, вносятся изменения.

7.4. Рекомендуются применять штатные нормативы, утвержденные Приказом Министра здравоохранения РК от 7 апреля 2010 года № 238 «Об утверждении типовых штатов и штатных нормативов организаций здравоохранения» (далее – 238 приказ).

7.5. Штатные нормативы (238 приказ) носят рекомендательный характер для организаций здравоохранения, осуществляющих деятельность в форме государственного предприятия на праве хозяйственного ведения, а также для частных МО, МО в форме акционерного общества, и утверждаются первым руководителем по согласованию с местными органами государственного управления здравоохранения областей, городов республиканского значения и столицы в зависимости от потребности медицинских услуг и их профиля (см. п.1-1, 238 приказ).

7.6. Рекомендации по внесению изменений в штатное расписание подаются руководителями соответствующих подразделений или служб, заявки от которых координированно сводит Служба управления персоналом.

7.7. Оригинал утвержденного штатного расписания хранится в бухгалтерии, копия – в отделе кадров.

7.8. Служба управления персоналом постоянно ведет и обновляет список занятых и свободных вакансий в штатном расписании.

7.9. Штатное расписание содержит название каждой должности, количество единиц каждого вида должности.

7.10. Каждым структурным подразделением руководит квалифицированное лицо согласно должностной инструкции.

7.11. Для каждого структурного подразделения руководителем структурного подразделения, совместно с сотрудниками отдела кадров и юристом, составляется Положение об этом подразделении с указанием основной деятельности подразделения, услуг, оказываемых подразделением, порядка взаимодействия с другими подразделениями и работы внутри подразделения.

7.12. Положение о подразделении утверждается на усмотрение МО курирующим заместителем Главного врача и руководителем структурного подразделения, либо главным врачом.

7.13. Оригинал утвержденного Положения о подразделении хранится на усмотрение МО у юриста или в отделе кадров, копия – в структурном подразделении.

7.14. Положение о подразделении содержит название подразделения, функции подразделения (оказываемые услуги), лист ознакомления.

8. Процедура разработки должностных инструкций

8.1. На каждый вид должности из штатного расписания составляется и утверждается должностная инструкция.

8.2. При разработке и пересмотре должностных инструкций, МО руководствуется Приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 24 ноября 2009 года № 775 «Об утверждении Номенклатуры должностей работников здравоохранения»; приказом и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 26 ноября 2009 года № 791 «Об утверждении Квалификационных характеристик должностей работников здравоохранения» рекомендательного характера.

8.3. Должностные инструкции, в которых прописаны обязанности и ответственность работника, также утверждаются для:

1) контрактных работников (сотрудники субподрядных организаций, работающих на территории МО). Эти должностные инструкции хранятся у субподрядных организаций. МО имеет право запросить копию утвержденной и подписанной работником должностной инструкции;

2) должностей, где работник не имеет права самостоятельно оказывать медицинскую помощь (средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, резидент, курсант, студент на практике);

3) врачей-консультантов, временно оказывающих услуги в данной МО (например, консультант из другой медицинской организации).

8.4. Особенности должностных инструкций некоторых должностей представлены ниже:

1) обязанности заведующего лабораторией, отделения лучевой диагностики включают: разработку, внедрение и поддержание правил и процедур; административный надзор и контроль; поддержание необходимых программ по улучшению качества; рекомендацию внешних источников услуг; мониторинг всех лабораторных/диагностических/радиологических услуг;

2) обязанности заведующего отделением анестезии и реанимации включают: разработку, внедрение и соблюдение правил и процедур по анестезии и седации; административный надзор и контроль; развитие программ по улучшению качества; предоставление рекомендации внешних источников анестезиологических услуг; мониторинг всех услуг по анестезии и седации в МО.

8.5. Рекомендации по внесению изменений в должностные инструкции подаются руководителями соответствующих подразделений или служб; проекты должностных инструкций собирает Служба управления персоналом.

8.6. Оригинал утвержденной и подписанной сотрудником должностной инструкции хранится в отделе кадров, копия – в структурном подразделении или на рабочем месте.

8.7. Должностная инструкция содержит название должности, если применимо, название подразделения, разделы: «Общие положения», «Требования к квалификации» (квалификационные требования), «Должностные обязанности», «Должен знать».

9. Процедура поиска персонала

9.1. Организация поиска, подбора кандидатов на вакантные должности находится в компетенции Отдела кадров.

9.2. Основанием для начала поиска кандидатов на замещение вакантной позиции является Заявка (*Приложение 1*), которая заполняется руководителем структурного подразделения и направляется в Службу управления персоналом.

9.3. Заявки могут представляться Инициаторами заявки в Службу управления персоналом вне зависимости от того, открыты в настоящий момент вакансии или нет.

9.4. В случае если позиция новая, то должностная инструкция будущего работника должна быть разработана и утверждена прежде, чем подана Заявка.

9.5. Для осуществления поиска кандидатов на вакантную должность используются методы **внутреннего** и **внешнего поиска**.

9.6. Внутренний поиск осуществляется, если это является желаемым критерием поиска в поданной Заявке. Служба управления персоналом рассылает объявление о вакантной позиции по внутренней корпоративной электронной почте или через служебное письмо или устно всем работникам. Образец объявления приведен в *Приложении 3* к настоящим Правилам.

9.7. Работник, желающий самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру на замещение вакантной позиции, отправляет свое резюме в установленные в объявлении сроки в Службу управления персоналом Больницы. Дальнейшая процедура указана в разделах 10 и 11 настоящих Правил.

9.8. Продолжительность внутреннего поиска кандидатов указывается в объявлении и составляет не менее 5 рабочих дней.

9.9. Внешний поиск кандидатов начинается в случае, если внутренний поиск не дал положительных результатов, либо желаемым критерием поиска в Заявке был указан внешний поиск.

9.10. Срок внешнего поиска составляет 1 месяц с момента регистрации Заявки либо после прекращения внутреннего поиска. Срок может быть продлен в случае, если поиск не дал результатов.

9.11. В случае если внешний поиск не дал результатов, решается вопрос о продлении срока поиска, либо изменении критериев поиска, уточнении требований к кандидатам и расширении методов поиска кадров.

9.12. Внешний поиск осуществляется следующими методами:

- 1) работа с базой данных резюме отдела кадров;

- 2) работа с рекрутинговыми агентствами, центром занятости и уполномоченными органами;
- 3) работа со СМИ;
- 4) работа с ресурсами сети интернет.

9.13. Выбор метода внешнего поиска зависит от множества факторов, например, от востребованности вакансии на рынке труда, «редкости» вакансии, сложности возлагаемых на потенциального кандидата должностных обязанностей и т.д. Метод внешнего поиска, применяемый в каждом конкретном случае, определяется по предложению Инициатора заявки.

9.14. Решение о размещении объявления о вакансиях в СМИ и на веб-сайте медицинской организации принимается по согласованию с руководителем МО. В размещаемом объявлении указывается: наименование МО, имеющиеся вакантные позиции, краткое описание должностных обязанностей, требуемые навыки и квалификация, наличие опыта работы, контактные данные отдела кадров (номер телефона, факса, электронной почты). Образец объявления в СМИ представлен в *Приложении 2* к настоящим Правилам. Одновременно размещается информация на других специализированных сайтах сети интернет, ориентированных на оказание рекрутинговых услуг.

9.15. Одним из методов поиска кандидатов на вакантные позиции является работа с учебными заведениями. Сотрудничество с вузами и медицинскими колледжами должно носить регулярный и долгосрочный характер. Служба управления персоналом должна поддерживать связь с деканатами, центрами карьеры интересующихся МО вузов, участвовать в ярмарках вакансий и днях карьеры с целью привлечения перспективных выпускников для работы в МО.

10. Процедура подбора и отбора кандидатов

10.1. Служба управления персоналом выполняет функцию подбора кандидатов – то есть собирает резюме потенциальных кандидатов на вакантные должности. Подбор осуществляется путем создания базы данных о кандидатах необходимой квалификации либо через обращение к внешним источникам (веб-сайты) или компаниям по поиску и привлечению кадров.

10.2. Для определения степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям отделом кадров используется комплекс методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов: первичный отбор резюме, собеседование, проверка рекомендаций.

10.3. Целью первичного отбора является выявление наиболее подходящих претендентов на вакантную должность для прохождения ими последующих этапов отбора.

10.4. Служба управления персоналом анализирует все поступившие на вакантную должность резюме, проверяет

соответствие требованиям, указанным в Заявке и/или в должностной инструкции.

10.5. В процессе отбора Служба управления персоналом проводит предварительное собеседование с каждым кандидатом.

10.6. После рассмотрения отделом кадров, их резюме направляются Инициатору заявки (руководителю подразделения с вакантной должностью). Инициатор заявки в течение трех рабочих дней рассматривает представленные резюме, проводит с кандидатами собеседование на выявление профессиональных навыков и квалификации.

10.7. Проверку рекомендаций и иных сведений с прежних мест работы проводит Служба управления персоналом. Целью данного метода является перепроверка представленной информации (получение более полной информации о кандидате от людей, знающих его, коллег по работе и т.д.). За проверкой рекомендаций и иных сведений Служба управления персоналом обращается на предыдущие места работы, включая место работы, где кандидат работает на момент проверки.

10.8. Если рекомендации на кандидата носят отрицательный характер, либо перепроверяемая информация не соответствует действительности, Служба управления персоналом отклоняет данного кандидата и информирует об этом Инициатора заявки.

10.9. После получения положительного заключения руководителя подразделения, резюме кандидата предоставляется на рассмотрение курирующему заместителю главного врача (при приеме врачебного персонала), главной медицинской сестре (при приеме среднего или младшего медицинского персонала), руководителю административно-хозяйственной службы (при приеме хозяйственного или обслуживающего персонала).

10.10. В течение пяти рабочих дней курирующий заместитель главного врача, главная медицинская сестра или руководитель структурного подразделения рассматривают представленные кандидатуры, при необходимости проводят с ними собеседование и свое решение о трудоустройстве отражают в виде подписи на резюме кандидата.

10.11. Собеседование с кандидатами на занятие руководящей должности (заведующий отделением или выше) дополнительно проводится первым руководителем МО и при положительном решении о трудоустройстве, первый руководитель свое решение о трудоустройстве отражает в виде подписи на резюме кандидата.

10.12. Резюме отобранного кандидата с подписью об одобрении курирующим должностным лицом направляется в Службу управления персоналом для трудоустройства кандидата.

11. Процедура приема работника (трудоустройство)

11.1. В случае прохождения всех этапов процесса отбора и положительного решения о приеме на работу, отобранный кандидат пишет заявление о приеме на работу на имя первого руководителя МО с указанием должности, структурного подразделения и даты приема.

11.2. На заявлении должны быть подписи:

1) руководителя структурного подразделения, в котором будет работать новый сотрудник (для каждого сотрудника);

2) курирующего Заместителя Главного врача (при приеме врачебного персонала); Главной медицинской сестры (при приеме среднего или младшего медицинского персонала); курирующего должностного лица по административно-хозяйственной службе (при приеме административного, хозяйственного персонала).

3) начальника отдела кадров (для каждого сотрудника) о прохождении вводного инструктажа по вопросам трудового режима, по Кодексу деловой этики (этическому кодексу);

4) инженера(-ов) по безопасности, ОТ, ГО и ЧС, ПБ (для каждого сотрудника) о прохождении вводного инструктажа по ОТ, ГО, ЧС, ПБ;

5) врача-эксперта Службы внутреннего аудита или поддержки пациента (для каждого сотрудника) о прохождении вводного инструктажа по улучшению качества, безопасности пациента и повышению сервиса, по системе отчетов об инциденте;

6) сотрудника службы по инфекционному контролю (для медицинских работников) о прохождении вводного инструктажа по инфекционному контролю;

7) инженера по медицинскому оборудованию (для медицинских работников) о прохождении вводного инструктажа по работе с медицинским оборудованием.

11.3. При приеме на работу медицинских работников, кандидат проходит медицинский осмотр с заполнением формы 086.

11.4. Отобранный кандидат обязан представить в Службу управления персоналом оригиналы документов в соответствии с *Приложением 3*.

11.5. Также кандидат предоставляет в Службу управления персоналом образец личной подписи в соответствии с *Приложением 4*.

11.6. Прием работника оформляется приказом первого руководителя МО и подписанием трудового договора.

11.7. Служба управления персоналом комплектует необходимый пакет документов для оформления кандидата на работу и формирует личное дело Работника. Список документов, необходимых для формирования личного дела и последовательность их расположения указаны в *Приложении 5*.

11.8. Служба управления персоналом вносит необходимые записи в трудовую книжку Работника и другие учетные документы, предусмотренные кадровым делопроизводством.

11.9. Работник может быть принят на время замещения временно отсутствующего работника, на время выполнения определенной работы или сезонной работы и в таком случае условия оговариваются в заявлении и трудовом договоре.

12. Процедура верификации документов

12.1. В целях подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, Служба управления персоналом до начала новым работником медицинской деятельности проводит верификацию диплома об образовании и сертификата специалиста с или без присвоения квалификационной категории.

12.2. Верификация проводится всем врачам; среднему медицинскому персоналу; врачам и среднему медицинскому персоналу или лаборантам параклинических отделений.

12.3. Верификация проводится одним из следующих методов:

1) направляется письмо-запрос в организацию, выдавшую документ (вуз или уполномоченный орган) и МО получает письменный ответ;

2) телефонная верификация (см. п. 12.4);

3) электронная верификация – распечатка сведений напрямую из сайта организации, выдавшей документ, которые доказывают подлинность документа.

12.4. В связи со срочной необходимостью принять специалиста на работу, Служба управления персоналом может подтверждать подлинность документа об образовании или квалификации по телефону с документацией в Журнале подтверждения (*Приложение б*) с последующим направлением письма-запроса и получением письменного подтверждения. Письмо о подтверждении подлинности документа подшивается в личное дело работника.

12.5. При получении сведений о том, что предоставленный документ об образовании или сертификат специалиста не является подлинным (фальсификация документа), Служба управления персоналом информирует об этом первого руководителя МО. Фальсификация документа является основанием для отказа в заключении договора или расторжения существующего трудового договора.

12.6. Подтверждением подлинности документов об образовании и квалификации работников является:

1) письмо-подтверждение либо копия приказа уполномоченного государственного органа (территориальные Департаменты Комитета контроля за медицинской и фармацевтической деятельностью РК);

2) для иностранных специалистов, приезжающих в МО для проведения обучения подтверждением подлинности документов об образовании и квалификации является информация, полученная из официального сайта, либо официальная справка с места работы;

12.7. В соответствии с пунктом 8 статьи 39 Закона РК «Об образовании», документы об образовании, выданные зарубежными высшими учебными заведениями, научными центрами и лабораториями гражданам РК – обладателям международной стипендии «Болашак», признаются в РК без прохождения процедур признания или нострификации.

12.8. Верификация диплома об образовании проводится один раз.

12.9. Верификация сертификата специалиста с или без присвоения квалификационной категории проводится при трудоустройстве и далее повторно раз в три года (даже если документ не менялся), и каждый раз при получении новых документов.

13. Процедура вводного инструктажа и адаптации (ориентация)

13.1. Вводный инструктаж проводится следующими сотрудниками:

13.2. Вводный инструктаж проводится:

- 1) всем принимаемым на работу сотрудникам,
- 2) временным работникам,
- 3) командированным работникам,
- 4) резидентам, курсантам и студентам на учебе на базе МО,
- 5) сотрудникам арендаторов помещения на территории МО,
- 6) сотрудникам субподрядных компаний, выполняющих услуги

на территории МО.

13.3. Вводный инструктаж документируется в виде подписи на Заявлении на трудоустройство, а также в журнале «Вводный инструктаж», который ведется каждым из перечисленных в п. 12.1 сотрудником (службой) с указанием даты, подписи инструктирующего и подписи инструктируемого сотрудника.

13.4. Вводный инструктаж по возможности проводится с использованием наглядных пособий (плакатов, макетов, видеороликов) по программе, разработанной ответственными сотрудниками (см. п. 12.1). Время, необходимое для проведения вводного инструктажа по каждой теме – от 10 минут до 2 часов.

13.5. В процесс адаптации нового работника вовлечены сам работник, непосредственный руководитель работника, Служба управления персоналом и вышеуказанные сотрудники из п.12.1, проводящие обязательные инструктажи при приеме на работу.

13.6. Задачи адаптации – это помочь новому работнику успешно влиться в новую для него организацию, уменьшить

дискомфорт в первые дни работы, в минимальные сроки начать качественное выполнение своих должностных обязанностей, обеспечить знание и соблюдение новым работником внутренних правил, процедур, норм корпоративного поведения, сформировать позитивное отношение к МО в целом.

13.7. Адаптация начинается сразу после того, как с кандидатом заключается трудовой договор.

13.8. Руководитель структурного подразделения несет ответственность за процессы адаптации и интеграции нового работника, способствует адаптации нового работника в коллективе, формирует имидж МО как привлекательного работодателя. Руководитель структурного подразделения определяет для нового работника рабочее место, обеспечивает всей необходимой для работы документацией, контролирует обеспечение работника необходимым оборудованием, техникой, канцелярскими принадлежностями. Если новым работником является руководитель структурного подразделения, то помощь в адаптации ему оказывают курирующее должностное лицо.

13.9. Руководитель структурного подразделения должен заранее уведомить работников своего подразделения о вновь прибывшем работнике, проявить доброжелательность при первой встрече с ним, так как это является принципом корпоративной культуры МО. Руководитель структурного подразделения представляет нового работника. В случае, если новым работником является руководитель, то его обязано представить коллективу курирующее должностное лицо.

13.10. В первый рабочий день руководитель подразделения и/или сотрудник отдела кадров проводит с работником короткую беседу о:

- корпоративной культуре, культуре безопасности и деловой этике;
- правилах внутреннего трудового распорядка;
- других вопросах, интересующих работника.

13.11. Руководитель структурного подразделения знакомит нового работника с коллегами, режимом дня, с положением о структурном подразделении, должностными обязанностями, порядком взаимодействия с руководителем подразделения и другими структурными подразделениями, принятыми в МО процессами и документами.

13.12. При необходимости, руководитель структурного подразделения назначает из числа опытных работников подразделения наставника для нового работника. Задача наставника – оказание помощи новому работнику при адаптации.

13.13. Работнику руководитель подразделения также говорит о порядке прохождения испытательного срока и о системе ежегодной оценки работника (информирует о критериях оценки его работы):

- профессиональные навыки и знания;
- качество и количество выполняемой работы (оцениваются по индикаторам);
- планирование и организация работы;
- работа в команде и сотрудничество;
- исполнительская и трудовая дисциплина;
- коммуникабельность.

13.14. Период профессиональной адаптации проводится при испытательном сроке.

13.15. Руководитель подразделения контролирует процесс адаптации каждого нового работника. Руководитель подразделения беседует с работником с целью выяснения возникающих вопросов, трудностей, путей их разрешения.

13.16. При трудоустройстве медицинского работника непосредственный руководитель проводит оценку навыков для выполнения своих функциональных обязанностей.

13.17. Результатом оценки клинических навыков для врачей является утверждение привилегий, для параклинического и среднего медицинского персонала – первичная оценка компетенций, которые подписываются работником, непосредственным руководителем или курирующим должностным лицом.

14. Процедура утверждения привилегий и оценки компетенций

14.1. Процесс утверждения привилегий (разрешенных для выполнения операций и процедур высокого риска) врачам должен быть стандартизованным, объективным и основанным на доказательствах.

14.2. В качестве доказательств или источника информации для утверждения привилегий врачей могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, данные по качеству и исходам лечения врача (число выполненных ранее операций или процедур, данные по осложнениям и прочие индикаторы работы).

14.3. Привилегии утверждаются только для врачей клинических отделений – то есть врачей, выполняющих осмотры и назначающие лечение пациента (*см. Приложение 7*).

14.4. Для врачей параклинических отделений, выполняющих преимущественно диагностические функции, оцениваются их компетенции в Листе компетенций (*см. Приложение 8*).

14.5. Список всех выполняемых в данной МО операций и процедур в Листе привилегий для врачей клинических отделений

определяет заведующий отделением для врачей своего отделения. Бланк Листа привилегий выдается отделом кадров новому врачу в день трудоустройства или заранее для заполнения.

14.6. Список профессиональных компетенций в Листе компетенций для сотрудников параклинических отделений определяет заведующий отделением для сотрудников своего отделения. Бланк Листа компетенций выдается отделом кадров новому сотруднику (врачу, лаборанту и прочим сотрудникам параклинических отделений) в день трудоустройства или заранее для заполнения.

14.7. Список сестринских компетенций в Листе компетенций для среднего медицинского персонала определяет старшая медицинская сестра для работников своего отделения. Бланк Листа компетенций выдается отделом кадров новому сотруднику в день трудоустройства или заранее для заполнения.

14.8. При трудоустройстве, до начала работы с пациентами, врач должен заполнить Лист привилегий – список разрешенных для выполнения в данной МО операций и процедур согласно *Приложению 8*. Аналогично, до начала работы, сотрудник параклинического отделения заполняет Лист компетенций согласно *Приложению 8, часть 1*, средний медицинский персонал заполняет Лист компетенций согласно *Приложению 9, часть 1*.

14.9. Далее Лист привилегий врача клинического отделения проверяется и подтверждается заведующим отделением: каждая строка в Листе привилегий заполняется в виде «плюса» или «минуса»; ставится подпись заведующего отделением, и **утверждается** курирующим должностным лицом. Для заведующего отделением Лист привилегий **утверждается** курирующим должностным лицом. Каждый практикующий врач, вне зависимости от должности, должен иметь утвержденный Лист привилегий.

14.10. Для сотрудника параклинического отделения Лист компетенций проверяется и подписывается руководителем подразделения (курирующим должностным лицом). Это является первичной оценкой компетенций.

14.11. Для среднего медицинского персонала Лист компетенций проверяется и подписывается старшей медицинской сестрой или Главной медицинской сестрой. Это является первичной оценкой компетенций.

14.12. Если подлинность документов об образовании (диплома) и квалификации (сертификата специалиста) еще не была подтверждена Отделом кадров, то привилегии врача должны быть утверждены в категории «**под наблюдением**». После подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, привилегии врача могут быть изменены как разрешенные для «**самостоятельного**» выполнения.

14.13. Если врач имеет компетенцию по выполнению какой-то процедуры, но такая процедура не выполняется в МО, данная привилегия не утверждается.

14.14. Для иностранных или приглашенных медицинских специалистов, приезжающих для проведения обучения, для врачей-консультантов утверждаются **временные привилегии** до начала их работы с пациентами МО согласно *Приложению 10*.

14.15. Временные привилегии иностранных медицинских работников утверждаются курирующим заместителем Главного врача или первым руководителем с указанием процедур (операций) и срока действия привилегий (*Приложение 10*).

14.16. Привилегии внештатных врачей, врачей консультантов и совместителей утверждаются курирующим заместителем Главного врача.

14.17. Врач допускается к выполнению операций и процедур только после утверждения Листа привилегий.

14.18. Врач имеет право выполнять только те операции и процедуры, с учетом уровня самостоятельности, которые утверждены в Листе привилегий.

14.19. Оригинал Листа привилегий/ Листа компетенций хранится в личном деле медицинского работника.

14.20. Копия Листа привилегий врача отделом кадров передается в бумажном и электронном виде в отделения, где врач практикует в рамках этих привилегий (в операционный блок и иные отделения, где выполняются процедуры и операции, перечисленные в Листе привилегий).

14.21. На усмотрение медицинской организации, может быть создана Комиссия по привилегированию врачей, которая состоит из клиницистов-руководителей (первый руководитель и его заместители), а также заведующих клиническими отделениями для комиссионного утверждения и пересмотра привилегий врачей.

15. Процедура прохождения испытательного срока

15.1. Испытательный срок устанавливается каждому работнику, принятому на работу за исключением работников, определенных законодательством Республики Казахстан (выпускники вузов).

15.2. Испытательный срок проводится для определения соответствия знаний, навыков и способностей работника требованиям должности.

15.3. Испытательный срок устанавливается продолжительностью от трех до шести месяцев и указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре.

15.4. Если срок испытательного срока истек, а работник продолжает работать, он считается прошедшим испытательный срок.

15.5. В течение всего испытательного срока руководитель соответствующего структурного подразделения (курирующее должностное лицо) беседует с работником его взаимоотношениях в коллективе, о степени его адаптации.

15.6. До окончания испытательного срока непосредственный руководитель работника оценивает результаты выполнения поставленных задач, оценивает личностные и профессиональные качества, дает свое заключение о прохождении испытательного срока по форме согласно *Приложению 11*.

15.7. Форма согласно *Приложению 11* направляется в Службу управления персоналом (желательно за 10 дней до окончания испытательного срока).

15.8. Профессиональная адаптация считается успешной, если в результате проведенной оценки работник оценивается как соответствующий занимаемой должности.

15.9. Если в ходе прохождения испытательного срока, выявляется несоответствие работника должности, непосредственный руководитель работника документирует это (*Приложение 11*). Работнику сообщается об увольнении не позднее, чем за три дня до даты истечения испытательного срока. После этого происходит процедура увольнения Работника согласно действующему законодательству Республики Казахстан в установленном порядке.

16. Процедура определения потребности в обучении и организации обучения

16.1. МО обязана организовывать и предоставлять работникам время, место и условия для **внутреннего обучения** на своей базе и **внешнего обучения** с выездом вне МО.

16.2. Сотрудники проходят обязательное внутреннее обучение в следующих областях: инфекционный контроль, улучшение качества и безопасности пациентов (протоколы диагностики и лечения, правила и алгоритмы работы), пожарная безопасность, готовность к ЧС, работа с медицинским оборудованием, безопасное использование лекарственных средств и другие темы, определенные организацией.

16.3. Служба управления персоналом проводит консультирование работников по вопросам планирования внешнего обучения. В связи с планированием бюджета, внешнее обучение планируется за полгода до начала следующего календарного года.

16.4. Служба управления персоналом (или иное определенное организацией подразделение) организует и планирует внешнее обучение работников путем сбора и свода заявок от руководителей структурных подразделений, старших медицинских сестер и старших лаборантов на организацию обучения.

16.5. Заявка на организацию обучения пишется в свободной форме с указанием количества (и/или ФИО) сотрудников,

нуждающихся в обучении, вида обучения, предполагаемого места обучения, стоимости и прочих сведений.

16.6. Служба управления персоналом делает свод поступивших заявок на организацию обучения и согласует его с руководством МО.

16.7. Руководство МО утверждает план непрерывного образования на год, в котором планируемое внутреннее и внешнее обучение работников должно отвечать целям и задачам из утвержденного операционного (годового) плана работы и соответствовать стратегическому плану развития МО.

16.8. Часть планируемого обучения проводится за счет работодателя (МО), часть может быть осуществлена за счет средств работников или иных незапрещенных средств.

16.9. При организации обучения (например, конференция за рубежом), оплачиваемого за счет средств МО или привлеченных средств извне, работник и МО подписывают договор на организацию обучения. В Договоре на организацию обучения оговаривается срок отработки работником у работодателя начиная с даты, следующей за датой завершения обучения и меры в случае нарушения условий договора. При этом срок нахождения работника в отпуске по беременности и родам, а также по уходу за ребенком не включаются в срок отработки и в таком случае срок отработки отодвигается соразмерно сроку отпуска по беременности и родам, а также по уходу за ребенком.

16.10. Работник должен заблаговременно информировать Работодателя о необходимости прекращения обучения по уважительным причинам (болезнь, подтвержденная соответствующими документами, форс-мажорные обстоятельства и другое).

16.11. По окончании обучения работник должен предоставить в Службу управления персоналом отчет о пройденном обучении и выступить на конференции с презентацией для коллег с обучающей и познавательной целью.

17. Процедура поддержания здоровья работников

17.1. В целях поддержания здоровья работников, МО проводит следующие мероприятия:

1) предоставление ежегодных трудовых отпусков с выплатой пособия для оздоровления согласно условиям Коллективного договора;

2) возмещение расходов на санаторно-курортное лечение из средств профсоюза согласно условиям Коллективного договора;

3) участие в республиканских, городских, районных спортивных турнирах, спартакиадах, и иных спортивных соревнованиях;

4) прохождение скрининговой процедуры один раз в год среди медицинского персонала с целью выявления вируса гепатита В и С;

- 5) прохождение обязательных и специальных профилактических медицинских осмотров;
- 6) обеспечение выдачи специального питания (молока) работникам, вовлеченным в особо вредные условия труда (если применимо);
- 7) обеспечение медицинского персонала комплектами сменной специальной одежды, СИЗ;
- 8) проведение обучения по программе (правилам) предупреждения и контроля внутрибольничных инфекций для всех работников;
- 9) соблюдение требований по безопасности, включая экологическую безопасность, пожарную безопасность, безопасность на рабочем месте;
- 10) соблюдение требований по постконтактной профилактике инфекционных заболеваний:
- на случай аварийной ситуации (прокол кожи, порез, попадание биологической жидкости в слизистые), в местах работы есть аптечка экстренной помощи;
 - на случай аварийной ситуации с ВИЧ/СПИД-больным, работник получает АРВ-терапию, согласно назначению врача СПИД-центра.
- Для учета аварийных ситуаций, они документируются эпидемиологом.
- 11) На случай разлития химических веществ, существует комплект защиты, во избежание растекания химических веществ и скорейшего обеззараживания места пролития.
- 17.2. Вакцинация и иммунизация медицинского персонала проводится в соответствии с НПА РК в амбулаторно-поликлинических учреждениях по месту жительства работников.
- 17.3. Ежегодно работники клинических структурных подразделений бесплатно проходят медицинское обследование (флюорография, терапевт, кровь на ВИЧ), а через каждые 6 месяцев обследуются на маркерную диагностику гепатита В и С.
- 17.4. В целях профилактики кишечных инфекций, Работники, связанные с питанием, ежеквартально обследуются на носительство золотистого стафилококка и патогенной флоры.
- 17.5. В целях профилактики Вирусного гепатита В проводится вакцинация работников хирургического профиля против гепатита В (3 серии) согласно территориальному участку.
- 17.6. В целях защиты от инфицирования применяются индивидуальные средства защиты согласно внутренним нормативным документам МО и НПА РК.
- 17.7. МО принимает меры по предотвращению насилия, хулиганства на рабочем месте через организованную систему охраны.

17.8. Работник обязан соблюдать нормы, правила и инструкции по безопасности и охране труда, пожарной безопасности и правила внутреннего трудового распорядка, правильно применять коллективные и индивидуальные средства защиты.

17.9. О каждом несчастном случае, о признаках профессионального заболевания, а также о ситуациях, которые создают угрозу жизни и здоровью людей работник должен немедленно сообщать своему непосредственному руководителю и подавать Отчет об инциденте в Службу внутреннего аудита.

17.10. При обнаружении неисправности оборудования, приспособлений, инструмента, средств защиты и пожаротушения необходимо сообщить об этом (подать Отчет об инциденте в Службу внутреннего аудита). Не разрешается применять в работе неисправное оборудование и инструменты.

17.11. Выполняя трудовые обязанности, работник должен соблюдать следующие требования:

- ходить только по установленным проходам, переходам и площадкам;
- не садиться и не облокачиваться на случайные предметы и ограждения;
- не подниматься и не спускаться бегом по лестничным переходам и спускам;
- не прикасаться к электрической проводке, проводам и кабелям электрооборудования и электроприемников;
- не устранять неисправности в осветительной и силовой сети, а также в переносных электроприемниках, подключенных к электрической сети;
- не вставать и не садиться на подоконники на верхних этажах помещений.

17.12. За нарушение или невыполнение требований охраны труда работники могут привлекаться к дисциплинарной, административной, материальной и уголовной ответственности согласно законодательству РК.

17.13. МО несет материальную ответственность за ущерб, причиненный здоровью работника согласно законодательству РК.

17.14. МО ведет активную политику против табакокурения и пропагандирует здоровый образ жизни через личный пример руководства и через периодическое распространение информации. По возможности, МО стимулирует активный образ жизни путем организации тренажерного зала на базе МО или со-оплаты посещений в тренажерные залы (фитнес-центры).

18. Процедура анкетирования удовлетворенности сотрудников

18.1. С целью определения удовлетворенности персонала, как минимум ежегодно Служба управления персоналом проводит анкетирование персонала на предмет удовлетворенности условиями труда и работодателем.

18.2. Анкета составляется на казахском и/или русском языке, в произвольной форме с вопросами на усмотрение МО и выдается всем сотрудникам МО. Образец анкеты для оценки удовлетворенности персонала представлен в *Приложении 13*.

18.3. Также ежегодно Служба управления персоналом проводит анкетирование персонала с целью оценки культуры безопасности – психологической обстановки в коллективе, которая влияет на сообщение сотрудниками о проблемах и инцидентах. Образец анкеты по культуре безопасности представлен в *Приложении 14*. На усмотрение МО, можно объединить две анкеты в одну.

18.4. Анкету должны получить не менее 50% работающих сотрудников каждого вида (врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал, немедицинский персонал). Желательно получить ответы не менее, чем у половины сотрудников, получивших анкеты.

18.5. Ответы сотрудников собираются и анализируются отделом кадров с сохранением конфиденциальности информации. Результаты анкетирования, анализ и предлагаемые мероприятия докладываются на общеорганизационной конференции и письменно подаются руководству МО для принятия управленческих решений.

19. Процедура пересмотра привилегий и переоценки компетенций

19.1. При повышении квалификации, расширении или освоении дополнительных навыков врач имеет право инициировать расширение или пересмотр привилегий, сотрудник параклинической службы (лаборант), средний медицинский персонал инициируют пересмотр списка компетенций.

19.2. Также возможно ограничение и отмена некоторых привилегий с документацией в Листе привилегий при неудовлетворительных исходах лечения врача.

19.3. Врачом заполняется Лист пересмотра привилегий с указанием новых видов процедур или операций согласно *Приложению 12*. Лист пересмотра привилегий подтверждается заведующим отделения и утверждается курирующим должностным лицом.

19.4. Привилегии каждого врача пересматриваются не реже одного раза в 3 года.

19.5. Компетенций сотрудника параклинического отделения и компетенций среднего медицинского персонала переоцениваются ежегодно (см. Приложение 8 - часть 2, и Приложение 9 - часть 2).

19.6. Все Листы привилегий /Листы компетенций хранятся в личном деле.

19.7. Копия Листа привилегий врача отделом кадров передается в бумажном и электронном виде в отделения, где врач практикует в рамках этих привилегий (в операционный блок и иные отделения, где выполняются процедуры и операции, перечисленные в Листе привилегий).

20. Процедура оценки производительности работника

20.1. Оценка профессиональной деятельности работников (далее – Оценка) проводится не реже, чем 1 раз в год не позднее 1 февраля по итогам работы предыдущего года.

20.2. Оценке подлежат работники, проработавшие в МО не менее 6 месяцев и прошедшие испытательный срок.

20.3. **Оценка врача-клинициста** проводится следующим образом. Первая часть формы оценки врача заполняется врачом согласно *Приложению 15, часть 1* – для врачей и практикующих заведующих клинических отделений. *Приложение 15, часть 2* заполняет оценивающее лицо – заведующий отделением для врача, а для оцениваемого заведующего отделением – курирующее должностное лицо, основываясь на данных годового отчета врача, данных индикаторов и иных сведений.

20.4. Оценка врача-клинициста включает следующие критерии:

1) показатель работы на основе выбранного клинического индикатора;

2) качество ведения медицинской документации;

3) лечение – врач оказывает медицинскую помощь, соответствующую уровню и сложности услуг в медицинской организации;

4) клинические знания – врач применяет биомедицинские, клинические и социальные знания и методы в лечении пациентов, обучении других сотрудников;

5) повышение квалификации и использование научных данных и новых методов лечения пациентов на практике;

6) коммуникационные способности, позволяющие установить и поддерживать профессиональные отношения с пациентами, семьями, и другими работниками здравоохранения;

7) профессионализм и этическая практика - обязательный непрерывный профессиональный рост, понимание и ответственное отношение к пациентам;

8) системность методов работы - понимание контекстов и систем, в которых оказывается медицинская помощь.

20.5. **Оценка среднего медицинского персонала** проводится на основе личных наблюдений, на основе показателей работы старшей медицинской сестрой отделения, а для старшей медицинской сестры – Главной медицинской сестрой. При этом заполняются две формы: ежегодная переоценка компетенций (*Приложение 9, часть 2*) и оценка согласно *Приложению 16*.

20.6. **Оценка персонала из параклинических отделений**, к которым не применимы приложения 15 и 16, проводится руководителем подразделения на основе личных наблюдений, показателей работы и иных объективных сведений. При этом заполняются две формы: ежегодная переоценка компетенций (*Приложение 8, часть 2*) и оценка согласно *Приложению 16*.

20.7. **Оценка прочих сотрудников** (административных и хозяйственных служб) проводится руководителем подразделения по форме согласно *Приложению 17*. Оценка проводится на основе наблюдений, отзывов, показателей работы и иных объективных сведений.

20.8. **Оценка руководителя структурным подразделением** проводится вышестоящим должностным лицом по форме согласно *Приложению 18* к настоящим Правилам для оценки его/ее управленческих и организаторских качеств.

20.9. **Оценку заместителей Главного врача** проводит первый руководитель МО по форме согласно *Приложению 19*.

20.10. **Оценку профессиональной деятельности первого руководителя МО** проводит вышестоящий уполномоченный орган по форме согласно *Приложению 20*.

20.11. Служба управления персоналом несет ответственность за организацию ежегодной оценки работников, инструктаж всех руководителей подразделений по проведению оценки профессиональной деятельности работника. Как минимум за месяц до предполагаемой даты проведения оценки, Служба управления персоналом доводит до сведения и ознакомливает весь персонал и руководителей структурных подразделений с формами оценки (*Приложения 15-18*), первого руководителя – с формой оценки для руководства (*Приложение 19*).

20.12. Каждый руководитель подразделения (курирующее должностное лицо) оценивает каждого своего подчиненного в его присутствии, индивидуально.

20.13. Оценивающий должен сообщить оцениваемому сотруднику в виде обратной связи свое мнение о его сильных и слабых профессиональных и личных качествах. Руководитель и его подчиненный должны определить дальнейшие зоны улучшения профессиональной деятельности, а также перспективы карьерного роста.

20.14. Результаты последующей ежегодной оценки должны иметь сравнительный характер, т.е. сравнение результатов профессиональной деятельности работника с прошлыми результатами для выявления динамики развития.

20.15. Пороговый уровень, определяющий качество профессиональной деятельности работника должен быть не менее 2 баллов в целом по форме оценки (средний балл по всем критериям). В случае, если средний балл работника ниже 2 баллов, то руководство МО может принять решение о несоответствии работника занимаемой должности.

20.16. Данные оценки профессиональной деятельности работника должны храниться в отделе кадров, копия может быть предоставлена работнику.

20.17. После проведения ежегодной оценки профессиональной деятельности работников по итогам года по мере необходимости может производиться пересмотр должностных инструкций работников или иные действия, например, повышение в заработной плате или должности; расширение или ограничение функций.

20.18. Служба управления персоналом ежегодно проводит актуализацию личных дел (обзор личных дел) согласно *Приложению 5*. Сотрудник отдела кадров приводит в соответствие содержание личных дел и подписывает форму обзора личного дела сотрудника, которая хранится в личном деле.

21. Процедура перевода, изменения условий труда работника

21.1. Переводы работников из одной должности (позиции) в другую осуществляются на основании личного письменного заявления, а также по ходатайству непосредственного руководителя работника.

21.2. При переводе работника по рекомендации аттестационной комиссии, первым руководителем МО издается приказ в соответствии с утвержденным документом, регламентирующим аттестацию работников МО.

21.3. Все переводы осуществляются с согласия работника, за исключением временных переводов сроком до одного месяца.

21.4. На заявлении должны быть подписи непосредственного руководителя работника, начальника отдела кадров.

21.5. По ходатайству непосредственного руководителя работника, работнику могут быть изменены условия труда при продолжении им работы на той же должности.

21.6. Работник по личному заявлению может быть переведен на время замещения временно отсутствующего работника, на время выполнения определенной работы или сезонной работы. В таком

случае, в трудовой договор вносятся изменения путем составления дополнительного соглашения.

21.7. Временные переводы и перераспределение кадров в случае ЧС производятся по решению руководителей подразделений с учетом ситуации и навыков сотрудника без предварительного письменного заявления.

22. Процедура увольнения работников

22.1. Увольнение работников возможно только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством РК и трудовым договором.

22.2. Служба управления персоналом ведет мониторинг работников, у которых истекает испытательный срок или срок трудового договора.

22.3. Работники получают уведомление о прекращении трудовых отношений (в случае принятия такого решения) до истечения срока трудового договора или испытательного срока. Издаётся приказ о прекращении трудового договора.

22.4. При увольнении Работника по соглашению обеих сторон, работник пишет заявление об увольнении с определенной датой увольнения.

22.5. На заявлении должна быть подпись непосредственного руководителя работника, начальника отдела кадров.

22.6. В случае, когда увольняемый работник является материально ответственным лицом, предусматривается передача дел по акту приема-передачи, и определяется лицо, принимающее дела.

22.7. С целью выяснения истинных причин увольнения, Служба управления персоналом предлагает работнику заполнить анкету (*Приложение 20*).

22.8. Полученные данные в ходе анкетирования мониторируются и анализируются отделом кадров. Анкеты хранятся в отделе кадров. Результаты анализа периодически подаются руководству МО.

ЗАЯВКА

на поиск и подбор кадров

Наименование структурного подразделения: _____

ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ:

Наименование должности: _____

Позиция:

новая постоянная временная замена работника

Образование: согласно должностной инструкции _____

Требуемые навыки и квалификация: согласно должностной инструкции

Основные профессиональные знания и навыки, важные для данной позиции:

Опыт профессиональной деятельности (сфера деятельности, предпочтительные организации и структуры, должностной уровень, стаж, нежелательный опыт):

Знание государственного, иностранного языка (степень владения):

Владение навыками работы на персональном компьютере (программы):

Желательные личностные качества: _____

Дополнительные требования: _____

Желательные критерии поиска:

внутренний (из числа сотрудников МО) внешний иное

Инициатор заявки: ФИО _____ подпись _____

Должность _____

раб. тел., сот. тел: _____

**Образец объявления о вакансии
для внутренней рассылки и опубликования в СМИ**

_____ объявляет об открытой вакансии на должность:

(название МО)

_____ (наименование должности и структурного подразделения)

Основные

требования:

(образование, навыки, опыт работы)

Резюме кандидатов принимаются в течение _____ рабочих дней со дня опубликования объявления, на электронный адрес _____ или по факсу _____ с пометкой «наименование позиции».

Дополнительную информацию Вы можете получить по телефону _____.

Список документов, необходимых при приеме на работу*

1. Удостоверение личности или паспорт
2. Пенсионный договор
3. Диплом об образовании
4. Сертификат специалиста
5. Свидетельства о повышении квалификации за последние 5 лет
6. Трудовая книжка или другие документы, подтверждающие трудовой стаж (для совместителей – копия трудовой книжки)
7. Фото 3x4 - 2 шт.
8. Форма №086 о проведении медицинского осмотра о состоянии здоровья
9. Анализ ВИЧ с Республиканского или Городского центра СПИД
10. Справка о несудимости с Центра обслуживания населения
11. Адресная справка
12. Справка с психоневрологического и наркологического диспансеров
13. Военный билет, для призывников - приписное свидетельство

* - перечень документов устанавливается в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и может дополняться или изменяться в зависимости от потребностей медицинской организации

Өз қолының үлгісі
Образец личной подписи

Аты-жөні

Фамилия, имя, отчество _____

Туған жылы (күні, айы, жылы)

Дата рождения (число, месяц, год) _____

Қолы

Подпись



Күні:

Дата:

Форма оценки личного дела

№	Документы	Есть (✓) нет/ н/п
1.	Копия удостоверения личности	
2.	Копия пенсионного договора	
3.	Адресная справка (ЦОН)	
4.	Справка о несудимости (ЦОН), Справки с психоневрологического и наркол. диспансеров для мед.раб.	
5.	Оригинал трудовой книжки (хранится в отделе кадров)	
6.	Копия военного билета	
7.	Медицинская справка, Форма №086 / санитарная книжка (копия)	
8.	Резюме или автобиография с указанием предыдущих мест работы	
9.	Характеристика, рекомендательные письма предыдущих мест работы	
10.	Личный листок по учету кадров	
11.	Заявление о приеме на работу или о переводе на другую должность	
12.	Приказ о приеме на работу или о переводе на другую должность	
13.	Трудовой договор (оригинал)	
14.	Должностная инструкция (копия), подписанная работником	
15.	Данные о прохождении ориентации (инструктаж по ПБ, ЧС, ИК и др.)	
16.	Отчет о прохождении адаптации или испытательного срока (для принятых на работу после 19.10.2015 г.)	

17.	Копия диплома	
18.	Верификация диплома (подтверждение подлинности) для мед.раб.	
19.	Копия сертификата специалиста или квалиф. категории для мед.раб.	
20.	Верификация сертификата специалиста (если выдан до 2012 г. – письмо в ответ на запрос, после 2012 г. - распечатка с сайта ККМФД)	
21.	Копия документа об ученой степени (если есть)	
22.	Копии документов об обучении, специализации за последние 5 лет	
23.	Сведения о внутреннем обучении без отрыва от работы	
24.	Сертификат об обучении BLS (базовая сердечно-легочная реанимация), выданный в течение последних 2 лет	
25.	Лист привилегий или список компетенций для мед.раб.	
26.	Форма оценки работника (ежегодно)	

На основании проведенного обзора личного дела, подтверждаю, что назначение сотрудника на текущей должности является действительным.

Сертификат специалиста (для медицинского работника) действует, не истек и не отозван.

Дата обзора личного дела _____

Сотрудник отдела кадров: _____

(ФИО)

(подпись)

**Журнал подтверждения подлинности
документов об образовании и квалификации**

Р/б №	Құжатты анықтауға жататын қызметкердің аты-жөні	Құжат түрі (диплом, сертификат)	Құжаттың тіркеу мәліметтері (нөмірі, сериясы, берілген күні, әрекет ету мерзімі)	Құжатты беру орны (қала, ұйым)	Қонырау түскен күн, уақыты
№ п/п	Ф.И.О. работника, документ которого подлежит верификации	Вид документа (диплом, сертификат)	Регистрационные данные документа (номер, серия, дата выдачи, срок действия)	Место выдачи документа (город, организация)	Дата звонка, время

Телефон арқылы анықтау жүргізген кадрлар бөлімі қызметкерінің аты-жөні	Ұйым-адресатының телефон нөмірі	Телефон арқылы жауап беретіннің аты-жөні, лауазымы	Анықтау нәтижесі (ИӘ, құжат расталды, ЖОҚ, расталмады)	Түсініктеме
Ф.И.О. сотрудника отдела кадров, проводящего телефонную верификацию	Номер телефона организации-адресата	Ф.И.О., должность ответившего по телефону	Результат верификации (ДА, документ подтвержден, НЕТ, не подтвержден)	Комментарии

УТВЕРЖДАЮ

Курирующий Заместитель Главного врача

(или Главный врач)

ФИО

подпись

« _____ » _____ 201 _ г.

ЛИСТ ПРИВИЛЕГИЙ ВРАЧА

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Специальность _____

Стаж работы по специальности _____ **Квалификационная категория**

Цель: каждый врач, работающий с пациентами, при трудоустройстве должен заполнить настоящий Лист привилегий для защиты пациента через допуск квалифицированных врачей к оказанию медицинских услуг, для защиты врача и медицинской организации при возникновении спорных вопросов касательно компетенций и навыков врача.

Область применения: каждый практикующий врач (клиницист), вне зависимости от занимаемой должности, имеет право работать только в рамках утвержденных привилегий.

Привилегия – это разрешение на выполнение операций, процедур в данной медицинской организации с определением степени самостоятельности выполнения. Заполненный врачом Лист привилегий проверяется и подписывается курирующим должностным лицом и утверждается курирующим Заместителем Главного врача либо Главным врачом Больницы.

Инструкция по заполнению:

1. Список всех выполняемых в медицинской организации операций и процедур (список возможных привилегий) в Листе привилегий для врачей заранее определяет заведующий отделением (для врачей своего отделения).
2. При трудоустройстве, до начала работы с пациентами, врач должен заполнить Лист привилегий (где предварительно указан список операций и процедур, проводимых в данном отделении или данной организации).
3. При заполнении отметьте « + » в соответствующих графах для каждой перечисленной операции и процедуры, которые Вы можете квалифицированно выполнить самостоятельно, либо в качестве ассистента (под наблюдением) в рамках оказываемых услуг, либо не выполняете.
4. Если врач имеет компетенцию по выполнению какой-то процедуры, но такая процедура не выполняется в данной организации, то привилегия не утверждается.
5. Заполненный Лист привилегий предоставить на согласование непосредственному курирующему руководителю (заведующему отделением или иному лицу), который проверяет и подписывает ее.
6. В качестве доказательств или источника информации для утверждения и пересмотра привилегий могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, данные по качеству и исходам лечения врача (показатели работы), а также число выполненных ранее операций и процедур.
7. Если подлинность документов об образовании и квалификации еще не была подтверждена Отделом кадров, то привилегии врача должны быть в категории «под наблюдением». После подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, привилегии врача могут быть изменены как разрешенные для «самостоятельного» выполнения.
8. Если указанная врачом-заявителем информация не совпадает с информацией курирующего руководителя, утвержденным считается решение курирующего руководителя.
9. Далее Лист привилегий утверждает курирующий Заместитель Главного врача или первый руководитель организации.
10. После утверждения курирующим Заместителем Главного врача, оригинал Листа привилегий предоставляется в Службу управления персоналом, где он хранится в личном деле врача.
11. Копия привилегий врача Отделом кадров передается в бумажном и электронном виде в отделения, где врач практикует в рамках этих привилегий (в операционный блок, все иные отделения, где выполняются процедуры и операции, перечисленные в Листе привилегий).
12. Лист привилегий пересматривается не реже, чем раз в три года.
13. Он может пересматриваться чаще при необходимости. При освоении новых навыков необходимо обновить Лист привилегий: согласовать с непосредственным руководителем и утвердить у курирующего Заместителя Главного врача или первого руководителя организации.
14. Врачам разрешается выполнять процедуры и операции в рамках утвержденных привилегий. В случае угрозы жизни и здоровью пациента любой врач должен оказать помощь в пределах своей компетенции и возможностей.

№	Название процедуры или операции	Заполняет заявитель: отметьте « + » в подходящей графе			Подтверждает вышестоящий руководитель: отметьте « + » в подходящей графе		
		Самостоятельное выполнение	Под наблюдением, ассистенция	Не выполняю	Самостоятельное выполнение	Под наблюдением, ассистенция	Не выполняет
1							
2							
3							
4							
...							

Подтверждаю достоверность указанной информации: _____

Подпись заявителя

Дата

Подтверждаю свои рекомендации по утверждению привилегий:

ФИО зав. отделения или иного вышестоящего руководителя

Подпись

Дата

ЛИСТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ**параклинического персонала****Часть 1****Ф.И.О.** _____**Должность** _____**Отделение** _____**Специальность** _____**Стаж работы по специальности** _____ **Квалификационная категория**

Цель: первичная оценка компетенций, которая послужит далее для переоценки компетенций с целью повышения безопасности пациента и качества работы сотрудника.

Область применения: лаборанты, врачебный и средний медицинский персонал параклинических служб и отделений (лаборатория, лучевая диагностика, физиотерапия, лечебная физическая культура, патологическая анатомия, служба крови и др.)

Инструкция по заполнению:

1. Список компетенций в Листе компетенций для каждого вида должности определяет руководитель подразделения.
2. При трудоустройстве, сотрудник должен заполнить Лист компетенций (где предварительно перечислен список компетенций для данной должности).
3. При заполнении отметьте « + » (что означает «да») в соответствующих графах.
4. Заполненный Лист компетенций проверяет и подписывает руководитель подразделения (вышестоящее должностное лицо) в течение первого месяца работы сотрудника.
5. В качестве источника информации для оценки и пересмотра компетенций могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, наблюдение и опрос по практическим навыкам.
6. Если указанная работником информация не совпадает с информацией вышестоящего руководителя, утвержденным считается решение вышестоящего руководителя.
7. Оригинал Листа компетенций предоставляется в Службу управления персоналом и хранится в личном деле.
8. Лист компетенций пересматривается ежегодно при оценке работы сотрудника.

№	Название процедуры или компетенция	Заполняет сотрудник (заявитель): отметьте « + » в подходящей графе				Подтверждает вышестоящий руководитель: отметьте « + » в подходящей графе			
		Отлично, эксперт (A)	Хорошо (B)	Нужен опыт и контроль (C)	Не выполняет (D)	Отлично, эксперт (A)	Хорошо (B)	Нужен опыт и контроль (C)	Не выполняет (D)
1									
2									
3									
4									
....									

Подтверждаю достоверность указанной информации: _____

Подпись заявителя

Дата

Подтверждаю первичную оценку компетенций сотрудника:

ФИО оценивающего вышестоящего руководителя

Дата

Подпись

Часть 2

ЕЖЕГОДНАЯ ПЕРЕОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

параклинического персонала

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Условные обозначения:

A – владеет отлично, экспертный уровень, может обучать других

B – владеет хорошо, но для обучения других нужен дополнительный опыт или обучение

C – нужен опыт и контроль

D – не выполняет

Заполняет: непосредственный руководитель сотрудника в виде «+» в подходящей графе

№	Название процедуры или компетенция	Дата:				Дата:				Дата:				Дата:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																	
2																	
3																	
4																	
....																	
Оценку провел(-а): фамилия, подпись																	
С оценкой ознакомил(-лась): подпись																	
Пожелания, комментарии:																	

ЛИСТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

среднего медицинского персонала

Часть 1

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Стаж работы по специальности _____

Квалификационная категория _____

Цель: первичная оценка компетенций среднего медицинского персонала, которая послужит далее для переоценки компетенций с целью повышения безопасности пациента и качества работы сестринского персонала.

Область применения: средний медицинский персонал клинических отделений

Инструкция по заполнению:

1. Список компетенций в Листе компетенций для каждого вида должности совместно определяют старшая медицинская сестра отделения и Главная медицинская сестра.
2. При трудоустройстве, сотрудник должен заполнить Лист компетенций (где предварительно перечислен список компетенций для данной должности).
3. При заполнении отметьте «+» (что означает «да») в соответствующих графах.
4. Заполненный Лист компетенций проверяет и подписывает вышестоящий руководитель (старшая медицинская сестра, а для старшей медицинской сестры – Главная медицинская сестра) в течение первого месяца работы сотрудника.
5. В качестве источника информации для оценки и пересмотра компетенций могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, наблюдение и опрос по практическим навыкам.
6. Если указанная работником информация не совпадает с информацией вышестоящего руководителя, утвержденным считается решение вышестоящего руководителя.
7. Оригинал Листа компетенций предоставляется в Службу управления персоналом и хранится в личном деле.
8. Лист компетенций пересматривается ежегодно при оценке работы сотрудника.

№	Название процедуры или компетенция	Заполняет сотрудник (заявитель): отметьте « + » в подходящей графе				Подтверждает вышестоящий руководитель: отметьте « + » в подходящей графе			
		Отлично, эксперт (A)	Хорошо (B)	Нужен опыт и контроль (C)	Не выполняет (D)	Отлично, эксперт (A)	Хорошо (B)	Нужен опыт и контроль (C)	Не выполняет (D)
1									
2									
3									
4									
....									

Подтверждаю достоверность указанной информации: _____

Подпись заявителя

Дата

Подтверждаю первичную оценку компетенций сотрудника:

ФИО оценивающего вышестоящего руководителя
Дата

Подпись

Часть 2

ЕЖЕГОДНАЯ ПЕРЕОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

среднего медицинского персонала

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Условные обозначения:

A – владеет отлично, экспертный уровень, может обучать других

B – владеет хорошо, но для обучения других нужен дополнительный опыт или обучение

C – нужен опыт и контроль

D – не выполняет

Заполняет: непосредственный руководитель сотрудника в виде « + » в подходящей графе (старшая медицинская сестра, а для старшей медицинской сестры заполняет Главная медицинская сестра)

№	Название процедуры или компетенция	Дата:				Дата:				Дата:				Дата:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																	
2																	
3																	
4																	
....																	
Оценку провел(-а): фамилия, подпись																	
С оценкой ознакомил-ся(-лась): подпись																	
Пожелания, комментарии:																	

УТВЕРЖДАЮ

Курирующий Заместитель Главного врача

(или Главный врач)

ФИО

подпись

« _____ » _____ 201 _ г.

ЛИСТ УТВЕРЖДЕНИЯ ВРЕМЕННЫХ ПРИВИЛЕГИЙ

Ф.И.О. врача _____

Специальность, ученая степень _____

Квалификационная категория _____

Причина пребывания (визита) _____

Цель: временно работающий в организации врач должен иметь привилегии для выполнения процедур, операций с целью безопасности пациента и защиты медицинской организации при возникновении спорных вопросов касательно компетенций врача.

Область применения: временно посещающий организацию врач (например, для проведения мастер-класса), который будет выполнять процедуры или операции пациентам организации.

Привилегия – это разрешение на выполнение операций, процедур в данной организации.

Инструкция по заполнению:

1. Список временных привилегий определяет врач - должностное лицо, вовлеченное в организацию визита приглашенного врача.
2. При заполнении отметьте « + » в соответствующих графах для каждого вида операции и процедуры, которые приглашенный врач будет выполнять пациентам организации.
3. Лист привилегий утверждает курирующий Заместитель Главного врача или первый руководитель организации.
4. Оригинал Листа привилегий предоставляется в Службу управления персоналом.

Срок действия временных привилегий: с _____ по _____

№	Название процедуры или операции	отметьте « + » в подходящей графе		
		Самостоятельное выполнение	Под наблюдением, ассистенция	Не выполняет
1				
2				
....				

Подтверждаю свои рекомендации по утверждению привилегий:

ФИО зав. отделения или иного вышестоящего руководителя
Дата

Подпись

Ознакомлен: _____ (подпись врача)

Лист оценки испытательного срока

1. Ф. И. О. (кто проходит испытание)

2. Подразделение и должность

3. Испытательный срок с «_____» _____ 201__ г. по
«_____» _____ 201__ г.

4. Ф.И.О. наставника (зав.отд./ст.сестра или др.)

Должность, подразделение

5. Оценка знаний и навыков работника в ходе испытательного срока:

1) эффективность/производительность труда нового работника:

высокая обычная, средняя низкая

2) показал ли новый работник соответствующие ожиданиям навыки и знания, уровень квалификации? да, навыки и знания соответствуют ожиданиям

работник не показал ожидаемые навыки и знания

Если не показал, прокомментируйте

3) достиг ли работник определенных успехов в работе? да нет

Если нет, назовите участок работы, который необходимо улучшить:

4) необходимо ли новому работнику дополнительное обучение? да нет

Если требуется, то какое обучение?

1) проявлял ли новый работник инициативность, творческий подход к работе?

да нет

2) дисциплинированность, управляемость, эмоциональная устойчивость (стрессо-устойчивость): высокая обычная, средняя низкая

3) коммуникабельность: отличная обычная, средняя низкая

4) отношения с пациентами:

отличные обычные, средние ниже среднего /

плохие

5) отношения в коллективе:

отличные обычные, средние ниже среднего /

плохие

6) организаторские способности, ответственность:

отличные обычные ниже среднего

6. **Рекомендация:** испытательный срок прошел успешно

не рекомендуется дальнейшее трудоустройство

Ф.И.О. руководителя подразделения

Подпись _____ Дата _____

Ознакомлен (Ф.И.О. работника):

Подпись _____ Дата _____

УТВЕРЖДАЮ

Курирующий Заместитель Главного врача

(или Главный врач)

ФИО

подпись

« _____ » _____ 201 _ г.

ЛИСТ ПЕРЕСМОТРА ПРИВИЛЕГИЙ ВРАЧА

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Специальность _____

Стаж работы по специальности _____ **Квалификационная категория**

Цель: пересмотр привилегий для расширения или изменения ранее утвержденного списка привилегий, , после овладения дополнительными знаниями, опытом и навыками.

Настоящий пересмотр привилегий является:

плановым (раз в три года)

внеплановым

№	Процедура, операция	Заполняет врач (заявитель): отметьте « + » в подходящей графе			Подтверждает вышестоящий руководитель: отметьте « + » в подходящей графе		
		Самостоя- тельное выполнени е	Под наблюдени ем, ассистенция	Не выполн яет	Самостоя -тельное выполнен ие	Под наблюдени ем, ассистенци я	Не выполня ет
Из прежних привилегий следующие изменяются в уровне самостоятельности:							
1							

АНКЕТА
оценки удовлетворенности персонала

Уважаемый участник анкетирования!

Результаты анкеты зависят от искренности, полноты, и точности Ваших ответов. Мы будем благодарны, если Вы ответите на все вопросы и предоставите свои дополнительные комментарии. Эта анкета даст Вам возможность высказать свое мнение, пожелания и замечания, чтобы наша организация могла их использовать для улучшения работы и развития системы управления персоналом.

Конфиденциальность: анкета анонимная. Мы гарантируем сохранение конфиденциальности информации. Результаты будут представлены руководству в виде обобщенных тенденций.

Срок возврата заполненных анкет в Службу управления персоналом до «__» _____ 201__ года.

№	Согласны ли Вы со следующим утверждением?	Варианты ответа				
		Абсолютно согласен	Согласен	Не совсем согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
Условия работы						
1.	Мне удобно добираться на работу и с работы (домой)					
2.	У меня есть все необходимые материалы и оборудование для качественного выполнения работы					
3.	Офисное пространство и интерьер располагает к продуктивной работе					
4.	График работы позволяет мне эффективно сбалансировать работу и личную жизнь					
5.	Меня удовлетворяет моя работа					
6.	Меня нравится работать в моем коллективе					
Комментарии об условиях работы:						
Менеджмент						
7.	Мне известны Миссия и Видение нашей организации					
8.	Поставленные передо мной задачи соответствуют моему уровню профессионализма					

9.	Взаимодействие сотрудников отдела хорошо организовано					
10.	Я получаю регулярную оценку моей работы от непосредственного руководителя					
11.	Я считаю, что оценка моей работы объективна и справедлива					
12.	При постановке задач мой руководитель интересуется моим мнением					
13.	Мне понятны решения, принятые руководством организации					
Комментарии о руководстве организации и работе непосредственного руководителя:						
		Абсолютно согласен	Согласен	Не совсем согласен	Не согласен	Затрудняюсь ответить
Компенсация						
14.	Я считаю, что моя заработная плата соответствует ситуации на рынке труда					
15.	Я считаю, что материальная и нематериальная компенсация соответствует уровню моего профессионализма					
16.	Меня вполне устраивает действующая система морального стимулирования					
17.	Размер моей заработной платы соответствует степени моей отдачи на работе					
18.	Мне приходится искать дополнительные источники дохода					
Комментарии о компенсации и мотивации:						
Обучение, развитие, карьерные возможности						
19.	Организация предоставляет возможность получить знания и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач					
20.	Я могу получить поддержку более опытных коллег, если таковая потребуется					
21.	У меня есть доступ к информации, которая помогает лучше выполнять мою работу					
22.	Я нуждаюсь в повышении квалификации					
23.	Организация предоставляет возможность получить знания и навыки, необходимые для выполнения поставленных задач					
24.	Я считаю, что занимаемая должность соответствует моему уровню профессионализма и заслугам					
25.	Я вижу реальную возможность сделать карьеру в данной организации					

Комментарии и системе обучения и развития:						
Отношения в коллективе						
26.	Все подразделения организации работают сообща, слаженно на общий результат					
27.	Я оцениваю атмосферу в организации как доброжелательную и направленную на продуктивную работу					
28.	Меня удовлетворяют взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе					
29.	Как вы думаете, по каким причинам опытные сотрудники чаще всего увольняются из этой организации: а) Размер заработной платы б) Не совместимость работы с личной жизнью в) Отсутствие карьерного роста г) По личным причинам д) Неблагоприятная атмосфера на работе (конфликты, разногласия в коллективе и т.п.)					
30.	Охарактеризуйте атмосферу, присущую нашему коллективу? а) Дружеская б) Атмосфера взаимного уважения в) Деловая атмосфера г) «каждый сам за себя» д) Нездоровая, нетоварищеская атмосфера					
31.	Как часто, Вы считаете, надо устраивать совместные праздники и вечера досуга? а) Как можно чаще б) 1-2 раза в год в) Я не люблю подобных мероприятий г) ...					
32.	Ваша степень удовлетворенности условиями работы в целом в организации? <div style="text-align: center;"> 0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 % </div>					
33.	Дополнительные комментарии:					
Расскажите о себе						
Вы: <input type="checkbox"/> Врачебный персонал <input type="checkbox"/> Административный персонал <input type="checkbox"/> Средний медицинский персонал <input type="checkbox"/> Младший медицинский персонал <input type="checkbox"/> Сервисно - хозяйственный персонал Ваш пол: МУЖ ЖЕН Ваш возраст: Стаж работы в организации: Стаж работы по занимаемой сейчас должности:						

(ПЕРЕДАТЬ АНКЕТУ В СЛУЖБУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ)

СПАСИБО!

**АНКЕТА
по оценке культуры безопасности**

Уважаемый участник анкетирования!

Культура безопасности – это поддерживаемая руководством атмосфера в коллективе, при которой сотрудники не боятся и не стесняются сообщать об ошибках или проблемах. Это нужно для анализа неблагоприятного опыта, принятия системных мер по улучшению работы. Для этого руководство и коллектив должны избегать и искоренять преследование, насмешки или наказание сотрудников за сообщение об ошибках. Чем больше будет сообщений об инцидентах, тем лучше мы будем выявлять и устранять проблемы.

Мы будем благодарны, если Вы ответите на все вопросы и предоставите дополнительные комментарии. Ваши ответы позволят сделать выводы об обстановке в коллективе («культуре безопасности») и дать соответствующие рекомендации Руководству в целях повышения безопасности пациента и качества работы.

Конфиденциальность: анкета анонимная. Мы гарантируем сохранение конфиденциальности информации.

Срок возврата заполненных анкет в Службу управления персоналом до «__»
201__ года.

№	Согласны ли Вы со следующим утверждением?	Варианты ответа			
		Абсолютно согласен	Согласен	Не совсем согласен	Не согласен
Безопасность пациентов / поддержка руководства					
1	Я считаю, что руководство организации обеспечивает рабочую атмосферу, которая способствует безопасности пациентов и качественной работе				
2	Я считаю, что руководитель моего отделения/отдела обеспечивает рабочую атмосферу, которая способствует безопасности пациентов и качественной работе				
3	Я считаю, что действия руководства показывают, что безопасность пациентов является приоритетом в работе				
4	Я считаю, что организация обеспечивает единое качество медицинской помощи всем лицам, независимо от национальности, социально-экономического статуса, языка общения и т.д.				
5	Я считаю, что для руководства качество медицинской помощи важнее, чем финансовый результат или объем выполненной работы				

6	Руководство проявляет заинтересованность в безопасности пациентов не только после того, как что-то случилось (ошибка), но и в плановом порядке.				
7	Я думаю, что Руководство организации вкладывает достаточно <u>ресурсов</u> , чтобы улучшить качество медицинской помощи в Больнице.				
№	Согласны ли Вы со следующим утверждением?	Абсолютно согласен	Согласен	Не совсем согласен	Не согласен
Работа в коллективе / командный дух					
8	Я считаю, что работники Больницы в целом поддерживают друг друга (морально и в работе)				
9	Я вижу, что в Больнице работники относятся друг к другу с уважением				
10	У меня в отделении/отделе, когда кто-то из работников очень занят, коллеги всегда готовы помочь				
11	Мне приятно работать с коллегами. Я с удовольствием хожу на работу				
Коммуникация / открытость					
12	Я считаю, что руководство Больницы интересуется идеями работников для улучшения работы				
13	Я считаю, что мой непосредственный руководитель интересуется идеями работников для улучшения работы				
14	Я могу открыто говорить/ не боюсь задавать вопросы, если не согласен с мнением или решением коллег				
15	Я могу открыто говорить/ не боюсь задавать вопросы, если не согласен с мнением/ решением руководителя				
16	Я заполняю и подаю в СВА отчет об инциденте , если буду свидетелем ошибки, почти-ошибки, проблемы				
17	Мы вместе обсуждаем способы предотвращения ошибок в будущем в своем подразделении/ коллективе				
18	Я не считаю, что сообщение об инциденте – это форма «доноса», не этично по отношению к коллеге.				
19	Если я увижу нарушение безопасности пациента или безопасности окружающей среды со стороны коллеги, я скажу ему об этом/ постараюсь пресечь				
Охрана труда					
20	В моем подразделении выполняется режим труда и отдыха (установленные перерывы, продолжительность рабочего дня, обед и др.)				
21	Доступ и проход на рабочие места моего подразделения (коридоры, площадки, лестницы) безопасны и удобны				
22	Я готов к действиям при ЧС, знаю коды по безопасности				
	СУММА БАЛЛОВ (считает Служба управления персоналом)				
Расскажите о себе					

Вы: <input type="checkbox"/> руководитель (подразделения/ службы/ отдела); <input type="checkbox"/> Врачебный персонал <input type="checkbox"/> Административный персонал <input type="checkbox"/> Средний медицинский персонал <input type="checkbox"/> Младший медицинский персонал <input type="checkbox"/> Сервисно - хозяйственный персонал Другое: _____	Ваш возраст: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-70
--	--

Ваши пожелания и комментарии: _____

**ПЕРЕДАТЬ АНКЕТУ В СЛУЖБУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
СПАСИБО!**

ФОРМА ОЦЕНКИ ВРАЧА

Часть 1. Годовой отчет врача. Заполняет оцениваемый работник.

Применимо для врачей и заведующих клинических отделений.

Период оценки работы: _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность, отделение _____

Ученая степень (при наличии) _____

Квалификационная категория, специальность _____

Стаж работы _____ (общий по специальности) _____ (в данной МО)

1. Количество пролеченных пациентов:

- по нозологическим формам или диагнозу (для врачей нехирургического и хирургического профиля),
- количество проведенных операций и ассистенций в течение года (для хирургов),
- среднее количество проведенных анестезий, седаций в месяц (для анестезиологов),
- среднее количество проведенных процедур высокого риска в месяц (пункции, и т.п., которые может проводить любой врач в рамках утвержденного Листа привилегий).

Неприменимые строки или вопросы можно удалить

№	Нозологическая форма или диагноз	К-во пациентов в год (примерно):	Среднее к-во пациентов в месяц:
№	Название операции	Количество самостоятельно проведенных в год:	Количество ассистенций в год:
№	Среднее количество анестезий,	К-во в год	Среднее к-во в

	седаций по видам	(примерно):	месяц:
№	Среднее количество выполненных процедур высокого риска	К-во в год (примерно):	Среднее к-во в месяц:

2. Количество летальных исходов пациентов, если Вы были лечащим врачом пациента (Соккрытие информации негативно повлияет на оценку Вашей работы и ваши привилегии)

не было

№ п/п	Ф.И.О., дата рождения пациента	Диагноз	По решению КИЛИ смерть предотвратима/ не предотвратима

3. Количество осложнений, ВБИ (Соккрытие информации негативно повлияет на оценку Вашей работы и ваши привилегии)

не было

№	Вид послеоперационного осложнения или ВБИ	Количество в течение года:

4. Количество жалоб от пациентов или членов семьи:

не было

были: устных около _____ в год, письменных: _____ в год

5. Количество благодарственных отзывов, писем от пациентов или членов семьи:

не было

были: устных около _____ в год, письменных: _____ в год

6. Уровень знания и изучение английского языка: не изучаю изучаю постоянно, в настоящее время уровень владения:

начинающий (beginner)

разговорный со словарем (elementary)

разговорный бытовой (pre-intermediate)

разговорный и письменный бытовой (intermediate)

разговорный и письменный по специальности (upper-intermediate)

свободное владение (advanced, fluent)

7. Научно-инновационная деятельность в течение отчетного периода:

Участник научно-технической программы / грантовое финансирование: нет да

Научные публикации (статьи) в журналах РК: нет да, кол-во: _____

Название, данные публикации:

Зарубежные публикации (статьи) в рецензируемых изданиях: нет да, кол-во: _____

Название, данные публикации:

Прочие работы: патенты, методические рекомендации, монографии, учебные пособия

Название, данные публикации:

Выступил с докладом на научно-практических конференциях: нет да, кол-во: _____

Название конференции, место, дата, тема:

Членство в международных ассоциациях: нет да, указать где:

Заполнил: _____ **Подпись** _____ **Дата заполнения:** _____

ФОРМА ОЦЕНКИ ВРАЧА

Часть 2. Заполняет зав. отделением для врача, заместитель Главного врача для зав. отделением

	Критерий оценки	Оценка			
		желаемый порог	показатель по врачу	показатель по отделению или по МО	Внешние данные * (бенчмаркинг)
1.	Клинический индикатор (например, процент пациентов с диагнозом X, кому проведено У согласно протоколу лечения...)				
2.	Качество ведения медицинской документации, % (данные предоставляет Служба внутреннего аудита)				
<i>4 балла: Превышает ожидания, 3 балла: Соответствует ожиданиям; 2 балла: Рекомендуются улучшения; 1 балл: Не соответствует ожиданиям, надо принять меры</i>		4 балла	3 балла	2 балла	1 балл
3.	Лечение и уход (врач оказывает эффективную и целесообразную медицинскую помощь) <i>Учитывается исполнение протоколов лечения</i>				
4.	Клинические знания (врач владеет нужными знаниями, применяет эти знания в работе) <i>Учитывается участие на клинических разборах, совещаниях</i>				
5.	Повышение квалификации (врач улучшает свою клиническую практику и знания) <i>Учитывается повышение квалификации, исходы лечения,</i>				

	<i>участие в конференциях, публикации.</i>				
6.	Личные качества и коммуникабельность (врач поддерживает профессиональные взаимоотношения с пациентами и коллегами) <i>Учитывается участие в совместных обходах, участие в командных проектах и рабочих группах, отзывы пациентов.</i>				
7.	Этическая практика (врач относится к пациенту с состраданием, уважением к пациентам из разных социальных и культурных слоев) <i>Учитываются благодарственные письма, жалобы пациентов</i>				
8.	Системное мышление (врач проявляет активность и гибкость в использовании нужных ресурсов) <i>Учитывается активность в решении системных проблем, участие в работе комиссий, общественная работа</i>				
9.	Бережливое отношение к ресурсам (врач целесообразно и своевременно назначает ЛС, исследования, консультации. <i>Учитывается обзор медицинских карт</i>				
Итого средний балл (вопросы 3-9):					

* показатель какой-то организации извне или статистика по городу, по стране, или данные из публикаций. Бенчаркинг – это сравнение своих показателей с показателями извне

Заключение: превышает ожидания ожидаемая производительность
 нужно принять меры по улучшению производительности

Комментарии:

Оценку провел: _____ Подпись: _____ Дата: _____

С оценкой ознакомлен: _____ Подпись: _____ Дата: _____

ФОРМА ОЦЕНКИ

параклинического персонала,
среднего медицинского персонала

Период оценки работы _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О.

Должность, _____ отделение

Квалификационная категория

Стаж работы _____ (общий по специальности) _____ (в данной МО)

На основе наблюдения, обзора документации, отзывов, индикаторов, дайте пожалуйста оценку профессиональной деятельности работника (галочки в нужной колонке):

№ №	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответст -вует ожидания м (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соот -ветствует ожидания м (1)
1.	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2.	Знания (владеет нужными знани-ями, применяет знания в работе)				
3.	Повышение квалификации (улучшает практику и знания)				
4.	Личные качества и взаимоотношения с коллегами				
5.	Этическая практика (следует				

	нормам этики, внимание и забота)				
6.	Исполнительность, завершает задания в срок				
7.	Качество ведения документации				
8.	Вклад в улучшение работы подразделения / организации				
9.	Проявление готовности к выполнению новых заданий				
Итого средний балл (вопросы 1-9):					

Заключение: превышает ожидания ожидаемая
производительность

нужно принять меры по улучшению производительности

Комментарии:

Оценку провел: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

С оценкой ознакомлен: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

ФОРМА ОЦЕНКИ

немедицинского персонала

Период оценки работы _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О.

Должность, _____ подразделение

Стаж работы: _____ (общий) _____ (в данной МО)

На основе наблюдения, обзора документации, отзывов, индикаторов, дайте пожалуйста оценку профессиональной деятельности работника (галочки в нужной колонке):

№ №	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответст -вует ожидания м (3)	Необходим о улучшение (2)	Не соот ветствует ожидания м (1)
1.	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2.	Знания (владеет нужными знаниями, применяет знания в работе)				
3.	Повышение квалификации (улучшает практику и знания)				
4.	Личные качества и взаимоотношения с коллегами				
5.	Исполнительность, завершает задания в срок				
6.	Качество ведения документации				

7.	Вклад в улучшение работы подразделения / организации				
8.	Проявление готовности к выполнению новых заданий				
Итого средний балл (вопросы 1-8):					

Заключение: превышает ожидания ожидаемая
производительность

нужно принять меры по улучшению производительности

Комментарии:

Оценку провел: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

С оценкой ознакомлен: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

ФОРМА ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

Если оценивается заведующий клиническим отделением и для него заполнена форма в Приложении 16, часть 2, то данная форма НЕ заполняется.

Период оценки работы _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О.

Должность, _____ подразделение

Стаж работы: _____ (общий) _____ (в данной МО)

На основе наблюдения, обзора документации, отзывов, индикаторов работы, дайте пожалуйста оценку руководителя подразделения, который подчиняется вам:

№ №	Критерий оценки	Превышае т ожидания (4)	Соответст- вует ожиданиям (3)	Необходим о улучшение (2)	Не соот- ветствует ожиданиям (1)
1.	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2.	Знания (владеет нужными знаниями, применяет знания в работе)				
3.	Повышение квалификации (улучшает практику и знания)				
4.	Личные качества и взаимоотношения с коллегами				
5.	Исполнительность, завершает задания в срок				
6.	Качество ведения документации				

7.	Вклад в улучшение работы организации				
8.	Проявление готовности к выполнению новых заданий				
9.	Умение организовать людей для реализации планов				
10.	Планирование, организация и контроль работы подразделения				
11.	Лидерские качества				
12.	Целесообразность кадровых решений: перестановка, найм				
Итого средний балл (вопросы 1-12):					

Заключение: превышает ожидания ожидаемая
производительность

нужно принять меры по улучшению производительности

Комментарии:

Оценку провел: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

С оценкой ознакомлен: _____ **Подпись:** _____ **Дата:**

ФОРМА ОЦЕНКИ РУКОВОДСТВА

(оценка первого руководителя организации и его заместителей)

Период оценки работы _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность _____

Стаж работы: _____ (общий) _____ (в данной МО)

На основе наблюдения, обзора документации, отзывов, индикаторов работы, дайте пожалуйста оценку руководителя, который подчиняется вам:

1. Форма заполняется с соблюдением конфиденциальности информации.
2. По шкале от 1 до 5 отметьте, какому баллу соответствует Ваше мнение об оцениваемом лице по каждому из перечисленных критериев оценки:

1 - совершенно не согласен

2 - скорее не согласен

3 - занимаю нейтральную позицию

4 - скорее согласен

5 - полностью согласен

3. Если критерий по Вашему мнению неприменим и/или работа, в ракурсе которого поставлен вопрос, не налажена, просьба внести комментарии/ рекомендации/ пожелания.

4. По итогам заполнения анкеты составляется перечень комментариев, рекомендаций, пожеланий, индикаторы и желаемые пороги индикаторов на следующий год работы и т.д.

№	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1.	Оцениваемое лицо понимает свои полномочия и первоочередные задачи и успешно реализует их (осуществляет стратегическое руководство курируемой областью, эффективное				

	руководство работой курируемой/-ых организаций, подразделений)				
2.	Оцениваемое лицо чувствует свою причастность и заинтересованность в результатах своей работы и способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективе				
3. 4.	Оцениваемое лицо демонстрирует конструктивизм является конструктивным критиком деятельности курируемой/-ых организаций, является в достаточной мере критичным в своих подходах и оценках, умеет задавать конструктивные вопросы)				
5.	Оцениваемое лицо понимает ценности, миссию, Стратегию развития организации и учитывает их при принятии ключевых решений				
6.	Оцениваемое лицо регулярно посещает заседания организации, уделает достаточно времени и возможностей для общения с сотрудниками курируемой/-ых организаций, подразделений				
7.	Оцениваемое лицо получает от руководителей курируемой/-ых организаций, подразделений достаточно информации для обоснованного принятия решений и чтобы быть в курсе ключевых вопросов деятельности				
8.	Личностные характеристики оцениваемого лица положительно влияют на эффективность работы (умение работать в коллективе, доступность для общения, способность отстаивать свои взгляды, умение считаться с чужим мнением, этические стандарты деятельности)				
	Среднее значение баллов (критерии от 1 до 8):				
<p>Назовите, пожалуйста, от трех до пяти направлений, в которых, по Вашему мнению, оцениваемое лицо должно сосредоточить свои усилия в следующем году:</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p>					

Анкета увольняющегося работника

Уважаемый коллега!

К сожалению, Вы покидаете нашу организацию. Для анализа причин увольнения и устранения неблагоприятных обстоятельств, просим Вас ответить на анкету, выделив подходящий ответ. Гарантируем, что информация, поданная Вами, не подлежит разглашению.

1. Что мешало в Вашей трудовой деятельности?

- а) неверно избранная специальность (профессия)
 - б) недостаточный уровень образования
 - в) недостаточный уровень квалификации
 - г) слабая материально-техническая база
 - д) слабая квалификация коллег по работе
 - е) другое
-

2. Удовлетворяла ли Вас оплата труда (не более 3 ответов)?

- а) оплата не соответствует затраченным усилиям
 - б) выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов в труде
 - в) недоволен материальным поощрением (размером доплат, диф.оплаты труда и т п)
 - г) премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат
 - д) система оплаты труда удовлетворительная
 - е) другое
-

3. Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?

- а) большая интенсивность труда, очень уставал(а)
- б) большая продолжительность рабочего дня
- в) низкая интенсивность труда, мало загружен на работе
- г) неравномерная нагрузка в течение рабочего дня

д) очень напряженный труд, слишком много работы

е)

другое

4. Морально-психологический климат в коллективе (не более 3 ответов)

а) в коллективе меня постоянно «обходили»

б) тяжелая психологическая обстановка

в) чувствовал себя неуютно, «чужаком»

г) полный беспорядок

д) слишком безразличное отношение друг к другу

е) коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой

ж) отношения дружеские, но руководитель вносит напряжение

з) работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы

и) хороший коллектив, у меня не было проблем

к) работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание

л)

другое

5. Отношение в Вам вышестоящего руководства?

а) слишком авторитарное, грубое, невежливое

б) не обращали внимания и не замечали меня

в) слишком требовательное и принципиальное

г) нормальное, вполне демократичное

д) несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам

е) другое

6. Ваша социальная неудовлетворенность (не более 3 ответов)

а) отсутствие служебного роста

б) работа находится далеко от дома

в) отсутствие социальных благ (питание, скидка на лечение и т.д.)

г) вполне удовлетворен

д) неудовлетворенность жилищными условиями

е) другое

–

7. Нарушали ли Вы:

- а) Правила внутреннего трудового распорядка
 - б) должностную инструкцию
 - в) договор о материальной ответственности
 - г) другие внутренние нормативные документы Больницы
 - д) ничего не нарушал
 - е) другое
-

–

8. Что послужило главной причиной Вашего ухода (не более 3 ответов)?

- а) размер заработной платы не соответствует объему работ
 - б) смена места жительства
 - в) не устраивает режим работы
 - г) удаленность от дома
 - д) отсутствие льгот, социального пакета
 - е) неудовлетворенность результатами своего труда
 - ж) отсутствие взаимопомощи и взаимопонимания в коллективе
 - з) отсутствие условий для профессионального и служебного роста
 - и) отсутствие внимания, объективной оценки со стороны руководителя
 - к) работа не по специальности
 - л) состояние здоровья
 - м) другое
-

–

9. Чем будете заниматься после увольнения?

- а) уже имею приемлемое предложение
- б) имею несколько вариантов на выбор
- в) в ближайшее время работать не собираюсь
- г) предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти работу

д) Ваше решение об уходе окончательное или Вы могли бы остаться на определенных условиях?

–

10. Как Вы оцениваете свое пребывание в Больнице?

- а) я уже сделал все, что мог
- б) не удовлетворен своей работой в Больнице
- в) получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма
- г) ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
- д) считаю, что меня недооценили
- е) другое

–

11. Отметьте, в какой степени (в %) Вы удовлетворены своей работой:

Работой совершенно не удовлетворен	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работой полностью удовлетворен

12. Что привлекло в компании, куда Вы уходите?

13. Что бы Вы могли пожелать Больнице?

14. Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики, сообщите пожалуйста:

Должность _____ Возраст _____

Продолжительность работы в Больнице _____

Долго ли Вы искали другую работу, с помощью каких источников (Вас пригласили, через кадровое агентство, друзей, родственников и т.д.)?

Дата заполнения _____ г.

Благодарим за работу и желаем удачи!

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ ЖӘНЕ
ӘЛЕУМЕТТІК ДАМУ МИНИСТРЛІГІ
ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУДЫ ДАМУ РЕСПУБЛИКАЛЫҚ ОРТАЛЫҒЫ**

**Медицина ұйымдарының кадр қызметінің мамандары
құзыреттерінің моделі**

(Әдістемелік ұсыным)

**Астана
2016**

УДК 614.2
Ә 74

Рецензенттер:

3. Е.Степкина – фарм. ғ. к., ҚР ДСӘДМ «Дәрі-дәрмектерді, медицина мақсатындағы құралдарды және медициналық техниканы сараптаудың ұлттық орталығы» ШЖҚ РМҚ Фармацевтикалық тәжірибені және халықаралық стандарттарды енгізу және дамыту басқармасының бастығы, денсаулық сақтау үздігі,

4. А.О. Абдрахманова – ҚР ДСӘДМ «ДСДРО» ШЖҚ РМҚ Адами ресурстарды және ғылымды дамыту орталығының Медициналық білімді дамыту бөлімінің бас маманы.

Әзірлемешілер: Г.Т.Сұлтанова, Г.А.Мусина, М.М.Кабдуллина, Н.Смайылова

Ә 74 «Медицина ұйымдарының кадр қызметінің мамандары құзыреттерінің моделі»: Әдістемелік ұсыным / Құрастырған: Г.Т.Сұлтанова, Г.А.Мусина, М.М.Кабдуллина, А.Н. Смайылова – Астана: Денсаулық сақтауды дамытудың республикалық орталығы, 2016-97 б.

ISBN 978-601-7541-46-0

Осы әдістемелік ұсынымдар адами ресурстарды басқарудағы халықаралық тәжірибені және ең үздік тәжірибені талдауды ескерумен денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметінің заманауи моделін сипаттайды.

УДК 614.2
Ә 74

Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің Денсаулықты сақтауды дамытудың республикалық орталығымен мақұлданған және ұсынылған (07.10.2016 жылғы №18 хаттама)

ISBN 978-601-7541-46-0

Г.Т.Сұлтанова және тең авторлар

Мазмұны

Кіріспе	4
Заманауи ұйымдағы кадр қызметінің рөлі. Кадр қызметі ұғымы	5
Адами ресурстарды басқарудағы ең үздік тәжірибелерді талдау	7
Кадр қызметінің негізгі міндеттері, функциялары және құрылымы	10
Кадр қызметінің моделін әзірлеу және персоналды басқару стратегиясы	12
Медициналық ұйымдардың кадр қызметі мамандарының құзыреттерінің моделі	14
Қорытынды	18
Пайдаланылған әдебиеттер	19
Қосымша	20

КІРІСПЕ

Кадр қызметі бүгінде ұйымдардың қызмет етуінің барлық учаскелерін жоғары білікті және уәждемеленген қызметкерлермен камтуға, өзгертуге, дамытуға және жанартуға қабілетті шығармашылық еңбек ұжымын құруға бағытталған ұйымды дамытудың стратегиялық бағыттарының бірі болып табылады.

Денсаулық сақтау ұйымдарының көптеген басшылары қазіргі уақыттағы ұйымдар персоналына қойылатын қағидаттық өзге сапалы деңгейді толығымен сезіне қойған жоқ. Көбіне бұл персоналмен жұмыс жасау мамандарын дайындайтын мамандандырылған жоғары оқу орындаруның болмауына байланысты кадрлармен жұмыс саласында білімнің жетіспеуінен туындап отыр.

Соның салдарынан, мұндай ұйымдарда кадрлармен жұмыс таза техникалық күйде, негізінен тіркеу-бақылау деңгейінде қалып, персоналды басқару жүйесін дамытуда ілгерілеу байқалмайды.

Жоғарыда баяндалғандардан, бүгінгі күнде кадр қызметінің жаңа түрін құру сұрағын қарастыру өзекті болып табылады, оның қызметі персоналдық жекелеген әлеуметтік мәселелерін шешуге, сондай-ақ ұйымның өзінің мәселелерін шешуге және заманауи, серпінді нарықта ұйымның мүддесін білдіруге бағытталатын болады.

Аталмыш жұмыстың өзектілігі заманауи Қазақстанның жүйелік компоненті ретінде мемлекеттік басқарудың серпінді дамып келе жатқан жүйесі мен заманауи әдістер мен технологияларды пайдалануға негізделген мемлекеттік азаматтық қызмет кадрларын тиімді басқарудың ғылыми-негізделген құралының болмауы арасындағы қарама-қайшылықты шешу қажеттілігінен туындаған.

Мемлекеттік басқарудың заманауи тиімді жүйесі Қазақстанға экономикалық өсудің маңызды қозғалтқышы болуы тиіс отандық ірі бизнес, шағын және орта кәсіпкерлікті дамыту үшін айтарлықтай қолайлы жағдайлар туғызу үшін қажет. Бұл, өз кезегінде, елімізге әлемдік нарықта сәтті бесекеге түсуге, отандық капитал мен инвесторлар үшін тартымды инвестициялық климат құруға, тікелей шетел инвестицияларын айтарлықтай арттыруға мүмкіндік береді. Осылайша тек қазақстандық экономиканың жалпы өсімін айтарлықтай жеделдетіп қана қоймай, индустриалдық-инновациялық дамудағы оның әртараптануын қамтамасыз етеді.

Мемлекеттік басқару жүйесін дамытудың бағдарлары елімізді дамытудың «Қазақстан-2050: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» ұзақ мерзімді стратегиясында анықталған. Өзінің Жолдауында ұлт көшбасшысы Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә.Назарбаев былай деп атап өткен: «Алдымызда, мен бүгін жариялаған қағидаларға сәйкес, халыққа және мемлекетке

қызмет етуді барлығынан жоғары қоятын кәсіпқой мемлекеттік аппарат қалыптастыру міндеті тұр» [1].

Бұл құжаттағы мемлекеттің маңызды міндеттерінің бірі заманға сай тиімді мемлекеттік қызмет және мемлекеттік басқару құрылымын құру болып анықталған. Бұл міндеттерді сәтті шешу мемлекеттік басқарма жүйелі болуы керектігін болжайды, басқарманың әрбір деңгейіне функциялар мен құзыреттіліктер нақты анықталып, қаржы ресурстарымен нығайтылып, ведомства аралық үйлестіру қамтылып, заңды-құқықтық база құрылуы керек. Ол сыбайлас жемқорлыққа қарсы шараларды нығайтуды, мемлекеттік қызметшілерді таңдау ашықтығын жоғарылатуды, меритократия қағидасын, яғни үздік кадрларды жылжытуды енгізуді қамтамасыз етеді. Мемлекеттік саясаттың нақты бағыттарын іске асыруға жауапты кәсіби басқарушылықтың қағидатты жаңа сыныбы қалыптастырылатын болады. Енді мемлекеттік қызметші қызмет баспалдағымен өз дағдысын жетілдіре және кәсіби деңгейін жоғарылатумен, билік иерархиясына бір сатыдан екіншіге өтумен кезең-кезеңмен көтерілетін болады [2].

Алға қойылған міндеттер кәсіби мемлекеттік қызметтің қазақстандық жүйесін қалыптастыруға сараланған тәсілді әзірлеуге байланысты экономикалық және институционалдық сұрақтарды кешенді зерделеу қажеттілігін дәлелдейді, оның ішінде шетел тәжірибесінен алумен, алайда мемлекетті басқарудың мемлекеттік қызметтің тиімді қызметінің абсолютті жетілдірілген жүйесі әлемнің бір де бір елінде жоқ.

Осы әдістемелік ұсынымдарда кадрлар қызметі мамандарының құзыреті және Денсаулық сақтауды дамытудың республикалық орталығы әзірлеген корпоративтік басқару элементтерімен адами ресурстарды басқару бағдарламасының моделі ұсынылған.

I. Заманауи ұйымдағы кадрлар қызметінің рөлі. Кадрлар қызметі ұғымы

Ұйымдағы адами ресурстар, кез-келген оның кіші жүйесі сияқты тұрақты басқаруды қажет етеді, сондықтан көптеген жылдар бойы ұйымдардың ұйымдастырушылық құрылымдарында барлық иерархиялық баспалдақтағы және білікті қызметкерлердің сапалық және сандық құрамын қолданыста ұстайтын кадрлар қызметі сияқты арнайы бөлімше бөлінеді.

Кадрлар қызметі – бұл ұйымның дербес құрылымдық бөлімшесі, ол кадр саясатын (кадр стратегиясын) әзірлеуге және іске асыруға, кадрлармен (персоналмен) жұмыс жасаудың тиімді жүйесін қалыптастыруға, кадр жұмысын жүргізуге жауап береді.

Тұтас кадрлар қызметі жөнінде айтар алдында персонал, персоналды басқару, кадрлар, кадрларды басқару сияқты ұғымдарға анықтама берген жөн.

Персонал – әртүрлі өндірістік-шаруашылық функцияларды орындайтын ұйым қызметкерлерінің толық құрамы (басшылықтан басқа).

Персоналды басқару («адами ресурстарды» басқару) – кадрлар қызметі қызметкерлерінен арнайы білім мен біліктілікті қажет ететін кәсіби еңбек. Бұл барлық деңгейдегі басшылар мен кадр қызметі қызметкерлерінің ерекше қызметі, ол адамдарды жұмылдыруға және уәждемелеуге, сондай-ақ олардың кәсіби жетілуі үшін жағдай жасауға, ұйымдағы функционалдық міндеттерін атқару үдерісінде қанағаттануына бағытталған.

Кадрлар – ұйымның білікті қызметкерлерінің тұрақты (штат) құрамы.

Кадрларды басқару – бұл (кадрларға қажеттілікті жоспарлау, іріктеу барысында резервті құру және іріктеу; жалақы және жеңілдіктерді анықтау; кәсіби бейімделу; әдістеме, бағдарламалар әзірлеу, оқыту мен біліктілікті жоғарылатуды ұйымдастыру; кәсіби тәжірибе мен қабілеттерді дамыту; қызметкерлердің ішкі ауысуын және жұмыстан босатылуын жүзеге асыру).

Заманға сай кадрлар қызметі ұйымда кадрлармен жұмыс жасаудың жетекші әдістемелік, ақпараттық және үйлестірушілік орталығы болып табылады. Кез-келген ұйымның табысы біріншіден ондағы мамандардың қаншалықты шеберлікпен жұмыс істеуіне байланысты екендігімен ешкім дауласа қоймас.

Мамандарды іріктеуде, орналастыруда және кәсіби тұрғыда даярлауда кадрлар қызметі маңызды рөл алады.

Көптеген ұйымдар кадр жұмысының маңыздылығын оншалықты бағаламайды және де ол – олардың дағдарыстық жағдайда болуының, ұйымдарды басқарудың тиімсіз жүйесінің бірден бір маңызды себебі. Жаңа ұйым құру кезіндегі немесе ескі ұйымда жұмыс әдісін ауыстыру кезіндегі жаңа жағдайлар қызметкерлерді қайта біліктендіруді және жаңа типті басқарушыларды даярлауды қажет етеді.

Сонымен, мысалы, заманға сай ұйымның кадрлар қызметінің басшысы келесі қасиеттерге ие болуы тиіс деп саналады: уақытылы және әдісті, табанды және икемді, дәлелдей алушы және әділетті болу. Сондай-ақ қарапайым, қатал, қол жетімді, жан-жақты білімді, ойлауға қабілетті, психолог және дипломат болуы қажет.

Сөйтіп, персоналды басқару – айтарлықтай көп қырлы және өзінің мазмұны мен ұйымдастырушылық-құрылымдық нысаны бойынша күрделі құбылыс.

Осыдан келе, атап өтетіні, кадрлар қызметі қызметінің жаңа мазмұны персоналдың жеке қасиеттерін дамыту бойынша тікелей

жұмысты ұйымдастыру және олардың талдамалық, консультациялық, болжамды функцияларын жоғарылатуға нақты беталысты білдіреді. Сонымен бірге тағы да атап өтетіні, кадрлар қызметі мен сол бөлімшелердің мамандарының функциялары басқару құрылымының барлық деңгейлерінде бірегей болуы мүмкін емес, олар ұйым алдында тұрған нақты міндеттерден бастау алуы тиіс.

II. Адами ресурстарды басқарудағы ең үздік тәжірибелерді талдау.

Мемлекеттік басқаруды қайта құрудың шетелдік тәжірибесін зерделеу, мысалы, Америка Құрама Штаттарында федерация деңгейінде заманға сай азаматтық қызмет 1883 жылы Азаматтық қызмет Заңымен басталғанын көрсетті. Осы актімен бұрында әрекет еткен «өндіру» жүйесі жеңілдетілді, соған сәйкес сайлауда жеңіске жеткен президент барлық лауазымды тұлғаларды толығымен босата алатын еді. Заң еңбек сіңіру жүйесін және қызметке түсу үшін конкурстық емтихандарды және лауазымдардың басым орындарына тағайындауды енгізді. 1978 жылы Азаматтық қызметті қайта құру Заңы енгізілді. Соған сәйкес мыналар құрылды: Персоналмен жұмыс жасау басқармасы, Ерекше кеңесші басқармасы, Еңбек сіңіру жүйесін қорғау кеңесі. Қызметшілердің жұмысына жыл сайын бағалау жүргізу қарастырылған болатын және Жоғары басшылық қызметі (ЖБҚ) құрылды [3].

АҚШ-та міндеттер мен жауапкершіліктің салыстырмалы күрделілігіне байланысты жұмыстар мен лауазымдардың егжей-тегжейлі жіктеуші бар, олар еңбекке төлем мөлшерлемесімен тығыз байланыста. Персоналды басқару басқармасының заңдық үкіміне түскен қызметшілер 18 разрядқа бөлінген. Олардың жалақысы жеке секторда тиісті еңбек төлемімен салыстырылады [5]. ЖБҚ үшін іріктеудің, ынталандырудың, қызмет бабымен ілгерілеудің, жұмыстан босатудың және зейнетақымен қамтамасыз етудің ерекше тәртібі белгіленген. Қызметшілерді Персоналды басқару басқармасы іріктейді. Басқарма белгіленген бағдарламалар бойынша емтихандар жүргізеді. Басқарманың біліктілікті қайта қарау кеңесі аға басшылардан емтихан алады. Айтарлықтай жоғары разрядты лауазымға орналасу үшін де қызметші емтиханнан өтуі қажет. Басқарма қызметшілерді оқытуға және олардың біліктілігін арттыруға жауап береді. Басқарма қызметшілер жұмысын жыл сайын бағалау әдістемесін әзірлейді және оның департаменттерде және ведомстваларда жүргізілуін қадағалайды [4].

Жоғары басшылар қызметі туралы Заңда лауазымдардың екі типі анықталған: мансаптық және жалпы. Мансаптық лауазымдарға мемлекеттік аппараттың тұрақтылығын қамтамасыз ететін және «халықтың үкіметке риясыздығы мен сеніміне кепілдік беретін», тек

кадрлық шендер ғана тағайындалады. Әрбір министрлікке мансаптық лауазымға квота беріледі. Жалпы лауазымға басқа кәсіби топ өкілдері тағайындалуы мүмкін. ЖБҚ-ның маңызды ерекшеліктерінің бірі – оның икемді сипаты. Іріктеудің білікті тәртібінен өткен және конкурста жеңіске жеткен мемлекеттік қызметші өзінің бастапқыдағы позициясына қарамастан, ЖБҚ ішінде әртүрлі лауазымдарға орналасуға мүмкіндік алады, соның салдарынан бұл жүйеде лауазымдық шекаралар жоқ.

1989 жылы заң қабылданған, сол заңға сәйкес барлық мансаптық шенеуліктер аттестациядан өтуі тиіс. Осыған орай ЖБҚ мүшелеріне арналған анықтамалықта былай делінген: «Аттестацияның мақсаты ЖБҚ мансаптық мүшелерінің қызмет ету тиімділігін жоғарылату болып табылады, оның ішінде олардың шығармашылық дамуын ынталандыру арқылы және қандай да бір қиындықтарға тап болған, алайда жақсы нәтижелерге жетуде әлеуетке ие басшыларға көмек көрсету мақсатымен» [4].

Францияның мемлекеттік қызметінің ұйымдастырушылық негіздерін зерделеу сол елде жалдау жүйесі («ашық мемлекеттік қызмет») және мансап жүйесі («жабық мемлекеттік қызмет») үйлеседі. Осыған сәйкес қызметшілер екі топқа бөлінеді:

- мемлекеттік мекемеде жалдау бойынша жұмыс істейтін, шенеулік болып табылмайтын қызметшілер.

- мемлекеттік қызмет жүйесінде тұрақты жұмыс істейтін, оның негізін салушы қызметші-шенеуліктер [5].

Шенеуліктер дегеніміз тұрақты лауазымға тағайындалған, мемлекеттік қызметшілердің белгілі бір корпусына енгізілген және әкімшілік органдар, мемлекеттік қызмет, мекемелер иерархиясында белгілі разряд алған тұлғалар. Корпус бірдей жұмыс атқаратын шенеуліктерді біріктіреді (мұғалімдер, қазынашылық инспекторлары, азаматтық әкімшілер және басқалары). Корпусқа кірісімен, шенеулік барлық кәсіби өмірі бойы сонда қалуына болады.

Әрбір шенеулікке шен тағайындалады. Шенеулік мансап әдетте сатыда, шенде немесе лауазымда жоғарылау жолымен корпус ішінде орын алады. Шен алу конкурстық емтихан нәтижелерімен және біліктілігін арттырумен анықталады. Шен бойынша жоғарылау еңбек сіңірген жылдарға және аттестацияға байланысты. Аттестация сондай-ақ лауазым бойынша жоғарылаудың шарты болып табылады. Айтарлықтай жоғары санатқа ауысу үшін не басшылықтың шешімі, не болмаса конкурстан өту қажет. Конкурс әдетте басқа корпусқа көшу үшін де қажет [5].

Францияда мемлекеттік қызметшілердің мансап жолы туралы қамқоры оқыту кезеңінен басталады. Оқыту жүйесіне бірқатар арнайы оқу орындары кіреді. Оның маңыздысы – Ұлттық Әкімшілік Мектебі (ҰӘМ) – ол мемлекеттік қызметшілердің жоғары санатын дайындайды. ҰӘМ аяқтау ең жоғары әкімшілік лауазымдарға жол

ашады. Оқу үдерісі екі жылдан астамға жалғасады және оқытудың активті әдістеріне есептелген (кұжаттармен жұмыс, семинарлар, мамандармен байланыстар және басқалары). Оқу ақылы, келесі бағыттар бойынша пәндер оқытылады: заңтану, әкімшілік құқық, бюджет және салықтар, экономика, мемлекеттік басқару, шет тілдері. Мектеп түлектеріне оқу нәтижелерін ескерумен әкімшіліктен орын ұсынылады.

Мемлекеттік қызметшілер саны бойынша Жапония Батыс Еуропа және АҚШ-ты алға жібереді, бұл елдегі мемлекеттік сектордың айтарлықтай мөлшерлеріне салыстырмалы түрде байланысты. Жапондық мемлекеттік қызмет жұмыс сипатына байланысты екі негізгі топқа бөлінеді: «қарапайым қызмет» – көбісі шенеуліктер; және «ерекше қызмет» – мемлекеттік аппарат шенеуліктерінің шамалы ең жоғарғы қабаты [7].

Мемлекеттік қызметке тағайындау қабылдау емтиханы негізінде жүргізіледі, емтихан бұқаралық ақпарат құралдарында өткізу орны мен уақытын хабарлаумен «ашық есік» қағидатымен жүргізіледі. Мұндай жүйе Жапонияда ХІХ ғасырдың соңында енгізілген және қазіргі уақытқа дейін айтарлықтай өзгеріссіз әрекет етеді. Лауазымда жоғарылау да конкурстық емтихандар арқылы өтеді. Жапондық заңдар әкімшілік қызметке түсетін әрбір адамға лауазым бойынша жоғарылауда тең құқық береді. Персонал жөніндегі кеңес (министрлер кабинеті жанындағы бақылаушы орган) жыл сайын жазда «қарапайым қызмет» қызметкерлерінің лауазымын жоғарылатуға конкурстық емтихандар өткізеді, оған төменгі деңгейде тұрған кез-келген адамдар қатыса алады. Алайда басқарушы органдарға үміткерлерге қойылатын бірқатар шектеу шарттары бар. Маңызды шарт білім алу шектемесі болып табылады. Қолданыстағы тәртіптер бойынша бөлімдер, департаменттер бастықтарына жоғары білімі жоқ адамдар тағайындалмайды. Одан басқа емтиханды сәтті тапсыру лауазымға автоматты түрде тағайындауды білдірмейді, жартыжыл сынақ мерзімі талап етіледі, сынақ мерзімі аяқталғанда оң нәтижелер болғанда ғана тағайындалады.

Шенеуліктердің қызметтік жағдайы өз шеніне сәйкес атқарып отырған лауазымымен, жұмыс өтілімен және басқа да жағдайлармен анықталады. Құзырет көлемін анықтайтын лауазымға арнайы тәртіппен қатаң реттелген жалақы мөлшері тәуелді. Соған сәйкес барлық шенеуліктер сегіз шенге бөлінеді. Әрбір шен өз кезегінде 15 разрядқа бөлінеді. Шен мемлекеттік аппаратта алып отырған лауазымына, ал разряд жұмыс өтіліне, біліміне, қызметтік мінездемесіне байланысты [7].

Жапонияның мемлекеттік қызметінде «өмірлік жал» ерекше жүйе әрекет етеді (бұл елдің көптеген мекемелері мен кәсіпорындарына да тән). Бұл жүйе бір ұйымда жалданып жұмыс істеу қызметінің, тіпті зейнеткерлікке шыққанға дейінгі ұзақтылығын

болжайды. Оның лауазымы мен жалақысы үздіксіз еңбек өтілінің ұзақтылығына тікелей байланысты. Жүйеде шенеуліктердің ведомствааралық ауысуы және ведомства ішінде жиі (әрбір 2-3 жылда) ауысулар болмайды, бұны жапондық мемлекеттік қызметтің ерекше белгісі деп санауға болады.

Шетел тәжірибелерін жалпылай келе, әрбір елде ұлттық дәстүрге, әдеп-ғұрыпқа байланысты мемлекеттік қызметтің өз ерекшелігі бар, ал оны қайта құру перманентті үдеріс болып табылады.

Шетелдерде мемлекеттік қызмет моделінің тұжырымдамасы «мемлекеттік қызмет» ұғымын жандандырудан тұрады, ол «ұлтқа (қоғамға) қызмет ету» ұғымының синонимі болып, мемлекеттік қызметті тұтынушы ретінде халыққа бағдар алуды білдіреді.

III. Кадрлар қызметінің негізгі міндеттері, функциялары және құрылымы.

Кадрлар қызметінің міндеттері: кадрларды басқарудың тиімді жүйесін құру негізінде кадр саясатын әзірлеу және қабылданған саясатты іске асыру, қызметкерлердің кәсіби әлеуеті мен қабілеттерін неғұрлым толық және тиімді пайдалану, қызметкерлердің жеке қабілеттері мен кәсіби дағдыларын ескерумен олардың бастамашыл және шығармашылық қызметіне жағдай жасау. Кадрлар қызметі ұйымның алдында тұрған міндеттерді шешуде айтарлықтай жауапкершілікке ие.

Бүгінгі күнде кадрлар қызметінің келесі негізгі функциялары бар:

а) кадрлармен қамтамасыз ету: кадрларға қажеттілікті анықтау, мамандарды іздестіру, еңбек шарттарын жасау, жұмыс орнымен және еңбек жағдайымен таныстыру, еңбек шарттарын бұзу, кадрларды ауыстыру;

б) кадрларды даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру;

в) еңбек қатынастарын ресімдеу;

г) еңбек төлемін ұйымдастыру: еңбек төлемі құрылымын және жеңілдіктер құрылымын, еңбек көрсеткіштері жүйесін анықтау;

д) ұжымда моральдік-психологиялық ахуалды айқындау;

е) еңбек жағдайларын жақсарту және еңбекті қорғау, техника қауіпсіздігін сақтау жұмыстарын үйлестіру;

ж) ұйымның әрбір бөлімшесін білікті кадрлармен жасақтау.

Кадр қызметінің құрылымы оның функцияларымен және міндеттерімен анықталады, бірақ керісінше емес.

Оның құрамына кәсіби іріктеумен, қызметкерлерді бейімдеумен және олардың кәсіби жарамдылығын анықтаумен; кадрларды оқытумен (даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру, тағылымдамалар ұйымдастыру); ұйымда еңбек құқығы нормаларын

сақтаумен, персоналға еңбек заңнамалығы сұрақтары бойынша кеңес берумен; кадрларды аттестациялау (бағалау) шараларын ұйымдастырумен, тестілеу әдістері көмегімен қызметкерлердің әлеуетті мүмкіншіліктерін анықтаумен және дамытумен, кадр резервін қалыптастырумен, оларды оқытумен және тиімді кәсіби пайдаланумен; персоналды (қызметкерлерді) ресімдеу, есепке алумен, ұйымда еңбек құқығы нормаларын сақтаумен, персоналға кеңес берумен, кадрлық іс жүргізу және кадрлық есептілікпен, ұйым қызметкерлерінің еңбегін уәждеу және ынталандыру жүйесін, құқықтық қорғау және әлеуметтік даму шараларын жоспарлаумен, әзірлеумен және іске асырумен; әртүрлі зерттеулер (пікіртерім) жүргізумен, еңбек және басқаруды ұйымдастыруды жетілдірумен, кәсіби даму мен мансап сұрақтарымен айналысатын мамандар кіреді.

Персоналды басқару жүйесінің мақсатты болжамы – экономикалық және әлеуметтік мақсаттардың екі тобын біріктіреді.

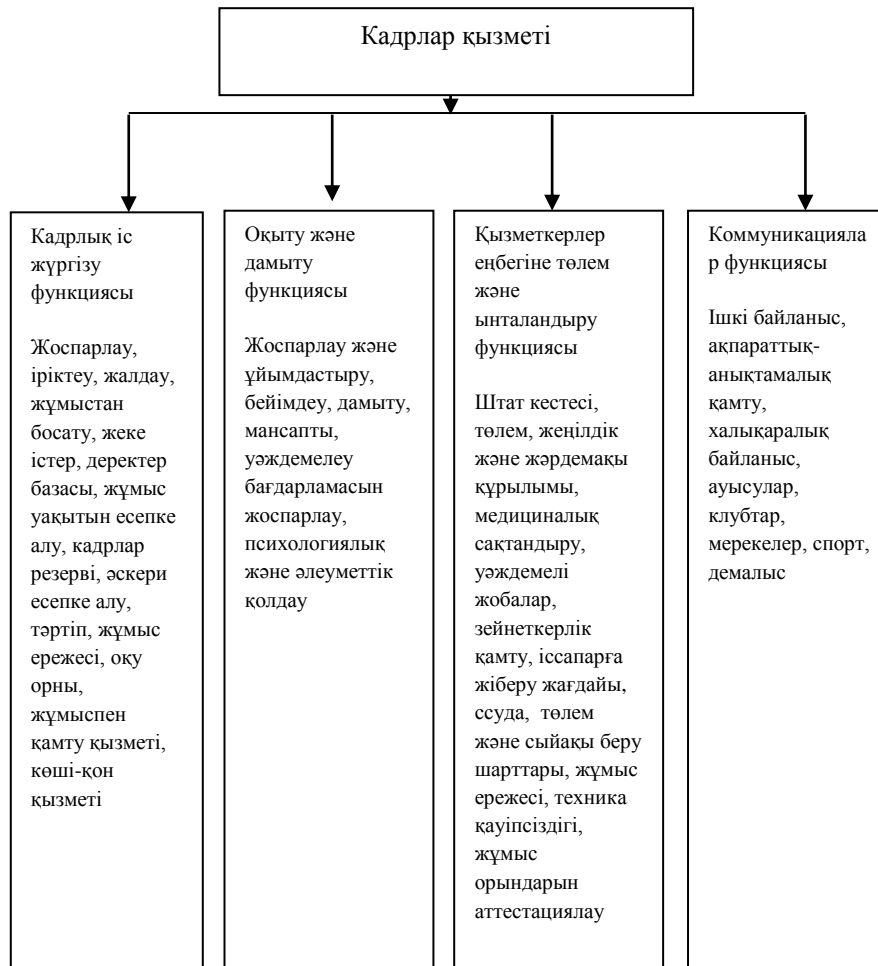
Экономикалық мақсаттар – мақсаттар жүйесінің негізін құрайды және табысқа және бәсекелестік артықшылыққа қол жеткізу үшін ұйымды жоғары білікті және мүдделі қызметкерлермен қамтамасыз етуге бағытталған.

Әлеуметтік мақсаттар – қызметкерлердің әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған: жұмыспен қамту, еңбек жолының сапасын жоғарылату, кәсіби оқыту және біліктілігін арттыру, құқықтық қорғау, шығармашылықты ынталандыру, демалысты, тұрмыстық және медициналық қызмет көрсетуді, салауатты моральдік-психологиялық ахуалды ұйымдастыру және т.б.

Персоналды басқару бойынша бөлімше жұмысының тиімділігі экономикалық және әлеуметтік мақсаттардың үйлесімімен анықталатын болады.

Сөйтіп, персоналды басқару жұмысы жүйесінің негізгі мақсаты ұйымның алдына қойылған мақсаттарға қол жеткізу және оның мүшелерінің жеке тұтынушылығын қанағаттандыру үшін қызметкерлердің еңбек және шағырмашылық қабілеттерін тиімді қалыптастыру, пайдалану және дамыту болып табылады.

Персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын кадрлар ісі саласында басқару қызметін бөлу ретінде қарастыруға болады. (1-сурет).



1-сурет. Кадр қызметінің моделі

IV. Кадрлар қызметі моделін әзірлеу және персоналды басқару стратегиясы

Әдетте, адами ресурстарды басқарудың негізгі функцияларына сәйкес келетін төрт жүйе бар

- 5) персоналды іріктеу,
- 6) персоналды оқыту және дамыту,
- 7) персоналды бағалау
- 8) персоналға сыйақы беру

персоналды басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын қалыптастыру келесі кезеңдерден тұруы тиіс: персоналды басқару жүйесінің мақсаттарын құрылымдау (стратегия әзірлеу); мақсаттарды іске асыруға мүмкіндік беретін, персоналды басқару функцияларының құрамын анықтау; ұйымның ұйымдастырушылық құрылымында функционалды бөлімшелер немесе лауазымды тұлғаларды қалыптастыру; бөлімшелер арасында байланыс орнату; құзыреттер мен жауапкершіліктерді анықтау; функциялар мен кіші жүйе санының еңбек сыйымдылығын есептеу; персоналды басқару жүйесінің құрылымын құру.

Персоналды басқару стратегиясы дегеніміз – сыртқы орта жағдайының өзгерулерін ескерумен ұйым қызметкерлерінің құзыреті

мен уәждемесін дамыту есебінен ұйымның ұзақ мерзімді мақсаттарына қол жеткізудегі әрекеттердің басты жоспары.

Стратегиялық міндеттер мен қысқа мерзімді жоспарларды іске асыру персоналдың белгілі бір әрекеттерді орындауды болжайды, көбіне олар өндірістік функциялар немесе басқаша сөзбен айтқанда өндірістік әрекеттер деп аталады, өйткені оған тек техникалық емес, сонымен қатар әрекетті (клиентке деген қатынас, айтарлықтай жүктемемен жұмыс жасау қабілеті және т.с.с.) дағдылар да кіреді. Тек күшті еңбек уәждемесі мен кәсіби шеберлік үйлескенде нәтижеге қол жеткізуге болады.

Соңғы уақытта құзырет ұғымы кең етек алды, ол белгілі бір өндірістік функцияларды атқару қабілетін көрсетеді.

Құзырет қызметкердің уәждемесі мен қабілетін біріктіреді және оның өндірістік әрекетін сипаттайды. Адамды уәждемелеуге көптеген факторлар әсер етеді – сыйақы беру, бағалау, кәсіби дамыту және кәсіби тұрғыда өсу келешегі, жалпы мәдениет деңгейі.

Сәйкесінше, адами ресурстарды басқару ұйымға қажет персоналды іріктеуден және оларды сақтап қалудан, оны кәсіби тұрғыда оқытудан және дамытудан, қызметкердің әрекетін түзетуге мүмкіндік беретін, ұйымның мақсаттарын іске асыру тұрғысынан әрбір қызметкердің қызметін бағалаудан, оның ынтасы үшін ынталандырудан тұрады.

Сонымен, сәтті даму үшін ұйым іріктеуді, оқытуды, бағалауды, ынталандыруды және коммуникацияны басқаруы тиіс, яғни осы үдерістерді ұйымдастырудың ерекше әдістерін, тәртіптерін, бағдарламаларын құру, пайдалану және жетілдіру.

Өз бірлігінде алынған әдістер, тәртіптер, бағдарламалар адами ресурстарды басқару жүйесін құрайды.

Бүгінгі күнде барлық ілгері әлемде, сондай-ақ Қазақстан Республикасының ұлттық компанияларында кадрлар ресурстарын тиімді басқару мақсатында HR-технологиялар кеңінен пайдаланылады, олар төмендегілерден тұрады:

14. Кадрларды іздестірудің стандартталған, ашық үдерісі;

15. Кадрларды іріктеудің стандартталған, ашық үдерісі;

16. Кадрларды жалдаудың стандартталған, ашық үдерісі;

17. Қызметкерді бейімдеудің, бағдар берудің стандартталған үдерісі;

18. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқасын тексерудің стандартталған үдерісі (құжаттарды растау);

19. Дәрігер персоналының артықшылықтарын және орта медициналық персоналдық құзыретін тағайындау, қайта қарау және бекіту;

20. Қызметкерлердің кәсіби қызметін кезеңділікпен бағалау.

21. Персоналдың еңбек жағдайымен қанағаттануына сауалнама жүргізу және талдау;

22. Мәдениет қауіпсіздігі жөнінде сауалнама жүргізу және талдау;
23. Моральдік-психологиялық ахуалды анықтау жөнінде сауалнама жүргізу және талдау;

24. Персонал аутсорсингі (нақты қысқа мерзімді жобаларды шешу үшін бұрында ұйыммен еңбек қатынасында болмаған сай келетін білікті маманды тарту. Аутсорсинг процедурасы дегеніміз персоналды уақытша пайдалануға беретін ұйыммен шарт жасасу. Іс жүзінде абоненттік қашықтықтан қызмет көрсету шарттарында өздерінің активтері мен персоналын ұсынатын тар мамандандырылған ұйымдар болады. Аутсорсингтік заңгерлік, аудиторлық және компьютерлік қызметтер айтарлықтай танымалдыққа ие;

25. Персонал лизингі (құқықтық қатынас, онда персоналдың ресми жұмыс берушісі рекрутингтік агенттік болып саналады, ол өз атынан қызметкермен еңбек шартын жасасады, ол үшін жарналар мен салықтар төлейді. Алайда «лизингтік» персонал «оған жалгерлікке тапсырыс берген» жұмыс берушіде жұмыс жасайды. Сол жерде персонал жұмысы үшін сыйақы алады);

26. Аутстаффинг (қызметкерлердің белгілі бір санын компаниядан формальды түрде жұмыстан босату және кейін оларды кадр агенттігінің штатына ресімдеу тәртібі. Іс жүзінде «жұмыстан босатылған» персонал өзінің бұрынғы компаниясында жұмысын жалғастырады, алайда тұрақты емес, тек кезеңділікпен лизинг шарты талаптарымен жалғастырады. Аутстаффинг тәртібін ұйымдар қолда бар штат мамандарына тұрақты қажеттілігі болмағанда пайдаланады. Аутстаффинг тәртібінің арқасында персоналға қажеттілік болмағанда жалақы және жарналар бойынша үнемдеуге болады. Ал қажет болғанда қажетті мамандармен еңбек шарты шеңберінен тыс қатынастар ұйымдастыруға болады.

V. Медицина ұйымдарының кадрлар қызметі мамандарының құзыретінің моделі

Қызметкерлердің жоғары шеберлігін қалыптастыру, ой-өріс әлеуетін және жеке-іскерлік қасиеттерін барынша пайдалану, еңбек қызметінің тиімділігін жоғарылату – мемлекеттік органдардың кадрлық қамтамасыз етуінің басты мақсаттары. Медициналық ұйымдарда басқарудың тиімділігін жоғарылату персоналдың кәсіпқойлығына, персоналдың жағдайы мен әлеуеті туралы дәйекті ақпаратқа тұтасымен тәуелді. Бұл міндетті құзырет моделін және адами ресурстарды басқару бағдарламасын пайдалануға негізделген заманға сай кадрлық технологиялар енгізу шеше алады. Кадр қызметінің жаңа типін құру кезінде модельді әзірлеу маңызды, оның жұмысы келесі функциялармен толықтырылып отырады:

Кадрларды есепке алу және кадрлық іс жүргізу функциясы бойынша:

1. Персоналмен жұмыс істеу бөлімінің құжаттары.

- 1.1 Персоналды басқару жүйесі - Блок-сызба
- 1.2. Персоналды басқарудың бизнес-жоспары
- 1.3 Персоналды басқарудың мақсаттары мен функциялары
- 1.4 Персоналды басқаруды бағдарламалық қамту
- 1.5 Персоналды басқару бойынша қызмет ішінде функцияларды бөлу матрицасы

- 1.6 Персонал бойынша ұзақ мерзімді мақсаттар
- 1.7 Персонал бойынша қысқа мерзімді мақсаттар
- 1.8 Персонал бойынша міндеттер және бизнес-үдерістер

2. Кадрлық құжатайналым.

- 2.1 Кадрлық құжатайналымға арналған стандартты нысандар пакеті

- 2.2 Үміткермен әңгімелесу нәтижелері
- 2.3 Ұсынымдық аудит параға (үміткерді бағалау)
- 2.4 Бөлімшелер және лауазымдық нұсқаулықтар туралы ережелер стандарттары

- 2.5 Еңбек қызметінің жалпы шарттары
- 2.6 Жұмысты талдау/сипаттау
- 2.7 Персоналдық ұйымдағы жұмысқа қанағаттануы (сауалнама)
- 2.8 Кету қағазы

3. Ішкі еңбек тәртібінің ережесі

- 4. Персоналды басқару жүйесін тиісті нормативтік базамен қамтамасыз ету

5. Әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру

6. Персоналдың бейімделуі, лауазымға кірістіру

- 6.1. Қызметкерлердің бейімделуі – Процедура

7. Персонал қозғалысы туралы есеп

Персоналды іріктеу функциясы бойынша:

- 1. Еңбек нарығын зерттеу және сыртқы резерв деректер базасын қалыптастыру

2. Бос орындарға персоналды іріктеу

- 2.1 Іріктеу үдерісі (пайдаланылатын тәсілдер)
- 2.2 Негізгі персоналды іріктеу және жадау
- 2.4 Әңгімелесу жүргізу үшін сұрақнама
- 2.5 Үміткермен әңгімелесу жүргізу нәтижелері (нысан)
- 2.6 Үміткерді іріктеуге өтінім
- 2.7 Әңгімелесуден кейін қорытынды жасау мысалы

3. Маңызды басқару персоналын іріктеу

- 3.1 Топ-менеджерлерді іріктеу және жалдау процедурасы

4. Психологиялық тестілеу (қажет болуына қарай және басшылық сұранысы бойынша)

4.1 Тест сауалнама

5. Бөлімшелердің персоналға қажеттілігі бойынша деректер базасын қалыптастыру және жұмыс күйінде ұстау

5.1 Бос орындар профилі

5.2 Іріктеу мониторингі

5.3 Бос орындар мониторингі

6. Құзыреттілік моделін және лауазымдар профилін әзірлеу

6.1 Құзырет – қалыптастыру сызбасы

6.2 Деңгейлер бойынша маңызды құзырет

Персоналды бағалау, оқыту және дамыту бойынша:

1. Жұмысқа бағалау жүргізу және жылдық қорытындыларын шығару нұсқамасы

1.1 Қызметкермен құрылымды сұхбат жоспары

1.2 Уәждемелік сауалнама

1.3 Қызметкерді бағалау парағы

2. Барлық деңгейдегі қызметкерлердің даярлығын жоспарлау және тиімді кәсіби даярлығын жүзеге асыру

2.1 Қызметкерді дамыту жоспары

2.2. Персоналды дамыту және оқыту тұжырымдамасы

2.3 Персоналды дамыту және оқыту тұжырымдамасын іске асырудың іс-шаралары

2.4 Қызметкерлерді оқыту қажеттілігін анықтау сауалнамасы

2.5 Оқыту қажеттілігінің жоспары

3. Оқыту бағдарламасы

3.1 Оқыту нәтижелері бойынша сауалнама

3.2 Тренингтен кейінгі дағдылары бойынша сауалнама

4. Мансаптық жоспарлау, кадр резервін құру

Ұйымдастырушылық даму функциясы бойынша:

1. Корпоративтік мәдениет негіздерін қалыптастыру

1.1 Корпоративтік мәдениет (оқу құралы)

1.2 Ұйымның этикалық кодексі

1.3 Іскерлік корпоративтік өзара әрекет ету ережесі мен стандарттары

1.4 Корпоративтік іс-шаралар

2. Алғаш қабылданған қызметкерлер үшін бейімдеу семинарларын жүргізу

2.1 Бейімдеу семинарының құрылымы

3. Даму стратегиясын және кадрлық саясатты әзірлеу

3.1 Ұйымдастырушылық дамыту процедурасы (сызба)

3.2 Персонал бойынша миссия және стратегия

4. Ұйымдастырушылық құрылымдарды, штат кестесіне өзгертулерді оңтайландыру және т.б.

4.1 Ұйымдастырушылық құрылым (суреттер мен сызбалар)

Персоналды уәждендіру функциясы бойынша:

1. Уәждендірудің кешенді жүйесі бойынша ереже

2. персоналды моральді және материалдық тұрғыда ынталандыру жүйелерін әзірлеу

2.1 Уәждедендіру сауалнамасы

2.2 Материалдық емес ынталандыруды анықтау бланкісі

3. Персоналға кеткен шығындарды талдау және оңтайландыру

3.1 Персоналдық жекелеген санаттарындағы қызметкерлерге мысал түрінде смета

4. Әлеуметтік саясатты қалыптастыру

4.1 Спорттық-сауықтыру қызметтері

Медициналық ұйымдарда адами ресурстарды басқару үдерісін стандарттау және корпоративтік басқару элементтерін енгізу мақсатында ДСДРО адами ресурстарды басқару бағдарламасын әзірледі, ол **1-қосымшада** берілген.

VI. Қорытынды

Кадр жұмысын жетілдіру, онда құрылымды орта қалыптастыру мақсатында персоналды басқару қызметінің (кадр қызметінің) мәртебесін жоғарылату, олардың функцияларын (құзыретін) қайта қарау есебінен басқарушылық құзыретті күшейту қажет, аталмыш қызметті тиісті саладағы кәсіпқойлармен жасақтандыру қажет.

Заманға сай шарттарда адами ресурстарды басқару міндетін шешу үшін қарапайым «кадр-әкімшілер» емес, кадр әкімшілігінің дәстүрлі функцияларын орындап қана қоймай, сонымен бірге еңбек қатынастарын реттеу, әлеуметтік даму, персонал уәждемесі және ниеттестігі копоративтік оқыту, инновациялық қызметті ынталандыру саласындағы міндеттерді шешетін басқарушылар қажет. Адами ресурстармен жұмыс жасайтын кадр қызметінің қызметкері қажетті ұйымдастырушылық, әлеуметтік-экономикалық жағдайлар жасау жолымен адамдардың ұжымдық еңбек қатынастарын ұйымдастыру сұрағы бойынша құзырлы болуы тиіс. Одан басқа, ол жетістікке жету үшін қолайлы атмосфераны туғызу мақсатында әрбір қызметкердің жеке мүмкіншіліктерін және ерекшеліктерін ескеруі, адами ресурстарға қажеттілікке болжам жасауы және жоспарлауы, қабылданатын шешімдердің салдарына талдау жүргізуі тиіс.

Қолданыстағы тәжірибе ұйымдардың еңбек және шығармашылық әлеуетін қалыптастыруға, дамытуға және пайдалануға байланысты басқару кадрларының алдына жаңа міндеттер қояды. Персоналды дайындау мен басқарудың заманға сай әдістерін білетін менеджерлердің – жоғары білікті мамандардың рөлі заманауи ұйымдарда өте маңызды.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

10.Қазақстан Республикасының Президенті – Ұлт көшбасшысы Н.Ә Назарбаевтың «Қазақстан стратегиясы – 2050: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты Қазақстан халқына жолдауы. - Казахстанская правда, 2012 жыл 14 желтоқсан.

11.Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметті қайта құру // Интернет-ресурс «Евразийский юридический портал» <http://www.eurasialegal.info>

12.Бирд Д. Политические преимущества децентрализации: опыт США. Муниципальное управление // Информационный бюллетень. - 1999. - №12. – С.12-15.

13.АҚШ-тағы мемлекеттік қызмет//Интернет-ресурс <http://www.xserver.ru/user/gossls>.

14.Шаттардың әкімшілік мекемелері және жергілікті өзін-өзі басқару // Интернет-ресурс <http://www.gospravva.narod.ra>.

15.Әкімшілік-мемлекеттік басқару: Франция тәжірибесі // Проблемы теории и практики управления. - 1997. - №5. – 45-49б.

16.Касаткина Н.М. Государственная служба в зарубежных странах. - М., 1996. – 520 б.

17.Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К.Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: «Дәме» ЖШС, 2014. – 209 б.

18.Султанова Г.Т. «Инновационные подходы к совершенствованию управления персоналом на этапах административной реформы государственной службы за рубежом». (Современная экономика Казахстана: Состояние и перспективы развития – 5-я научно-практическая конференция молодых ученых) 2013 жыл.

Корпоративтік басқару элементтерімен медициналық ұйымдарда адами ресурстарды басқарудың үлгілік бағдарламасының ЖОБАСЫ» әдістемелік ұсынымдарына қосымша

МҰ құжатының коды*:	Нұсқа:	Іске қосу күні:	Келесі қайта қарау күні:
<i>МЕК-01</i>	<i>1</i>	<i>01.09.2016</i>	<i>01.09.2019</i>
Құжат атауы:	Адами ресурстарды басқару бағдарламасы		
Бекітілген:	<i>_____ (МҰ атауы) бас дәрігерінің 2016 жылғы «1» қыркүйектегі №XX бұйрығы.</i>		
Енгізуге жауапты бөлімше:	<i>Адами ресурстарды басқару бөлімі (бұдан әрі – Персоналды басқару қызметі)</i>		
Әзірлеуші:	Лауазымы	Т.А.Ә.	Қолы
	Кадр бөлімінің бастығы		
	Ғылыми-оқу бөлімінің бастығы		
	Ішкі құжат қызметінің дәрігер-сарапшысы		
	Қауіпсіздік, еңбекті қорғау, АҚ, ТЖ, ҚС жөніндегі инженер		
	Дәрігер-эпидемиолог		
Келісілген:	Емдеу-алдын алу жұмысы бойынша бас дәрігердің орынбасары		
	Хирургия бойынша бас дәрігердің орынбасары		
	Шаруашылық қызмет бойынша бас дәрігердің орынбасары		
	Бас медициналық бике		
	Заңгер		

* құжат коды – есепке алу мақсатында медициналық ұйымның ішкі нормативтік құжаттарының шартты белгіленуі (мысалы, әріп және цифра түрінде)

қ. қала атауы - 2016 ж.

Адами ресурстарды басқару бағдарламасы

Мазмұны

	бет
23.Мақсаты -----	4
24.Қолдану аясы -----	4
25.Жауапкершілік -----	4
26.Терминдер мен қысқартулар-----	5
27.Нормативтік құжаттарға сілтемелер -----	7
28.Адами ресурстарды басқарудың құрылымдық бағдарламасы -----	8
29.Штат кестесін және бөлімше туралы ережені әзірлеу тәртібі -----	10
30.Лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу тәртібі-----	11
31.Персоналды іздестіру тәртібі -----	12
32.Үміткерлерді іріктеу тәртібі -----	13
33.Қызметкерді қабылдау тәртібі (жұмысқа орналастыру)---	15
34.Құжаттарды верификациялау тәртібі -----	16
35.Кіріспе нұсқаулық және бейімдер (бағдар беру) тәртібі -- -----	17
36.Артықшылықтарды бекіту және құзырлықты бағалау тәртібі -----	19
37.Сынақ мерзімінен өту тәртібі -----	21
38.Оқыту және оқытуды ұйымдастыру қажеттілігін анықтау тәртібі -----	22
39.Қызметкердің денсаулығын сақтау тәртібі -----	23
40.Қызметкерлердің қанағаттануына сауалнама жүргізу тәртібі -----	25
41.Артықшылықтарды қайта қарау және құзырлықты қайта бағалау тәртібі -----	25
42.Қызметкердің өнімділігін бағалау тәртібі -----	26
43.Қызметкерді ауыстыру, еңбек жағдайын өзгерту тәртібі -	
44.Қызметкерді жұмыстан босату тәртібі -----	28
	29

Қосымшалар тізімі

1-қосымша. Кадрларды таңдау және іздеуге сұраныс-----	
2-қосымша. Бос орын туралы хабарландыру үлгісі -----	30
3-қосымша. Жұмысқа қабылдау кезінде қажетті құжаттар тізімі -----	31
4-қосымша. Жеке қол қою үлгісі -----	31
5-қосымша. Жеке істі бағалау нысаны-----	32
6-қосымша. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқасын растау журналы -----	33
8-қосымша. Дәрігерлердің артықшылықтарының парағы--- -----	34
	35
9-қосымша. Параклиникалық персонал құзыретін бағалау	

<i>парағы -----</i>	37
<i>10-қосымша. Орта медициналық персонал құзыретін бағалау парағы -----</i>	39
<i>11-қосымша. Уақытша артықшылықтарды бекіту парағы</i>	41
<i>12-қосымша. Сынақ мерзімін бағалау парағы -----</i>	42
<i>13-қосымша. Дәрігерлердің артықшылықтарын қайта қарау парағы -----</i>	43
<i>14-қосымша. Персоналдың қанағаттануын бағалау сауалнамасы -----</i>	44 47
<i>15-қосымша. Мәдениет қауіпсіздігін бағалау сауалнамасы</i>	49
<i>16-қосымша. Дәрігерді бағалау нысаны-----</i>	
<i>17-қосымша. Параклиникалық және орта медициналық персоналды бағалау нысаны -----</i>	52 53
<i>18-қосымша. Медициналық емес персоналды бағалау нысаны -</i>	
<i>19-қосымша. Бөлімше басшысын бағалау нысаны -----</i>	54
<i>20-қосымша.Басшыны (ұйымның бірінші басшысы және оның орынбасарлары) бағалау нысаны -----</i>	55
<i>21-қосымша. Жұмыстан босатылатын қызметкер сауалнамасы -----</i>	57

Адами ресурстарды басқару бағдарламасы

23. Мақсаты

_____ (ұйым атауы) (бұдан әрі – МҰ) адами ресурстарды басқаруды және корпоративтік басқару элементтерін енгізу үдерістерін стандарттау.

24. Қолдану аясы

Адами ресурстарды басқарудың осы бағдарламасы (бұдан әрі – бағдарлама) МҰ адами ресурстарды басқарудың барлық кезеңдерінде барлық штат, штаттан тыс қызметкерлеріне (оның ішінде консультант-дәрігерлер), контракт қызметкерлерге (қызмет көрсету шарты бойынша қоса атқарушылық мердігер компаниялар қызметкерлері), МҰ аумағында үй-жайды жалға алушы компаниялар қызметкерлеріне, МҰ-ға уақытша келетін дәрігерлерге, оның ішінде шетел дәрігерлері мен медициналық қызметкерлеріне, сондай-ақ пациенттермен дербес жұмыс жасауға құқығы жоқ студенттер мен курсанттарға әрекет етеді.

25. Жауапкершілік

25.1. Осы бағдарламаны енгізуге және оның талаптары бойынша қызметкерлерді оқытуға жауапты бөлімше (қызметкер) Персоналды басқару қызметі болып табылады.

25.2. Бөлімшенің әрбір басшысы, Бас дәрігердің орынбасарлары, МҰ бірінші басшысы дәрігерлер артықшылықтарын бекітуге және әрбір үш жылда қайта қарауға жауапты (7,12-қосымшалар).

25.3. Параклиникалық бөлімшенің әрбір басшысы және Бас дәрігердің жетекші орынбасарлары параклиникалық бөлімшелер қызметкерлерінің құзыретін бекітуге және жыл сайын қайта қарауға жауапты (8-қосымша).

25.4. Әрбір аға медициналық мейірбике мен Бас медициналық мейірбике орта медициналық персонал құзыреттерін бекітуге және жыл сайын қайта қарауға жауапты (9-қосымша).

25.5. Қауіпсіздік, ЕҚ, АҚ және ТЖ, ӨҚ жөніндегі инженер(-лер) жұмысқа орналасқан кезде, сондай-ақ ретінде білімді бағалау нәтижелері бойынша қанағаттанарлықсыз білімі болған, оқиға немесе инциденттерге жауап кезде кезеңділікпен әрбір қызметкерге ЕҚ, АҚ, ТЖ, ӨҚ бойынша нұсқаулық және оқыту жүргізуге жауапты.

25.6. Ішкі аудит қызметінің және/немесе пациенттерді қолдау қызметінің қызметкері жұмысқа орналасқан кезде, сондай-ақ ретінде білімді бағалау нәтижелері бойынша қанағаттанарлықсыз білімі болған, оқиға немесе инциденттерге жауап кезде кезеңділікпен әрбір қызметкерге сапаны жақсарту, пациент, қызмет көрсету қауіпсіздігі және инцидент туралы есептер жүйесі бойынша нұсқаулық және оқыту жүргізуге жауапты.

25.7. Дәрігер-эпидемиолог (немесе жұқпалы ауруды бақылау жөніндегі медициналық бике) жұмысқа орналасқан кезде, сондай-ақ ретінде білімді бағалау нәтижелері бойынша қанағаттанарлықсыз білімі болған, оқиға немесе инциденттерге жауап кезде кезеңділікпен әрбір қызметкерге жұқпалы ауруды бақылау жөнінде нұсқаулық және оқыту жүргізуге жауапты.

25.8. Медициналық жабдықтар бойынша инженер жұмысқа орналасу, сондай-ақ жаңа жабдықтар түскенде, оқиғаға жауап немес инциденттер кезінде медициналық қызметкерлерге медициналық жабдықтармен жұмыс жасау бойынша нұсқаулық және оқыту жүргізуге жауапты.

25.9. Персоналды басқару қызметі жұмысқа орналасу, сондай-ақ оқиғаға немесе инцидентке жауап кезінде кезеңділікпен әр қызметкерге еңбек тәртібі сұрақтары, Іскерлік этика кодексі (этикалық кодекс) бойынша нұсқаулық жүргізуге жауапты.

25.10. Әрбір қызметкер «Халық денсаулығы және денсаулық сақтау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасының 2009 жылғы 18 қыркүйектегі №193-IV Кодексіне сәйкес пациент туралы құпия ақпаратты, сондай-ақ персонал жайында құпия ақпаратты сақтауға міндетті.

26. Терминдер мен қысқартулар

Бейімдеу – қызметкерлерді МҰ қалыптасқан корпоративтік мәдениетіне, іскерлік нормаларына және дәстүрлеріне жақындату мақсатында жаңа жұмыс орнына және жаңа әлеуметтік орта талаптарына белсенді ыңғайыландыру үдерісі.

Құжатты верификациялау – құжатты берген бірінші дереккөзден құжаттың дұрыстығын тексеру.

Сыртқы іздеу – еңбек нарығында (жұмыс күші нарығында) бос лауазымға, оның ішінде уақытша лауазымға орналасуға үміткерлерді іздестіру.

Ішкі іздеу – МҰ қызметкерлері арасында бос лауазымға, оның ішінде уақытша лауазымға орналасуға үміткерлерді іздестіру.

АҚ – азаматтық қорғаныса.

Лауазым – жұмыс берушінің лауазымдық өкілеттік пен лауазымдық міндеттер шеңбері жүктелген құрылымдық бірлігі.

Лауазымдық нұсқаулық – ұйымда белгілі лауазымы бар қызметкердің орындауға тиіс өкілеттіктерінің, міндеттерінің, жұмыстарының шеңберін көрсететін нұсқаулық.

Лауазымды тұлға – бас дәрігер, бас дәрігердің орынбасарлары.

Өтінім – бос лауазымға орналасуға өтінім.

ММБ – медициналық мақсаттағы бұйым.

Өтінім бастамашысы – бос орыны бар құрылымдық бөлімше басшысы.

Біліктілік талаптар – қызметкерге жүктелген міндеттерді атқару үшін қажетті оның кәсіптік даярлығының деңгейі мен бейінін, мамандығы бойынша жұмыс өтілін белгілеу мақсатында қойылатын талаптар

Құзырет – медициналық ұйымда орта медициналық персонал мен параклиникалық персонал орындайтын емшаралар мен дағдылар тізімі.

Мәдениет қауіпсіздігі – басшылық ұстанатын ұжымдағы жай-күй, бұндай жағдайда қызметкер қолайсыз тәжірибені талдау және жұмысты жақсарту бойынша жүйелік шараларды қабылдау мақсатында, қателер туралы хабарлағаны үшін қудалауды, күлуді немесе жазалауды болдырмай, қателіктер немесе мәселелер туралы хабарлаудан қорықпайды және ұялмайды.

ДҚ – дәрі-дәрмек құралы.

МҰ – медициналық ұйым.

Жалдау – алға қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізуге қажетті білімі мен біліктілікке ие қызметкерлерді МҰ-ға тарту үдерісі.

Тәлімгер – бейімделу, сынақ мерзімі кезеңінде жаңа қызметкерге жан-жақты көмек және қолдау көрсететін бөлімшенің басшысы немесе тәжірибелі қызметкер.

НҚА – нормативтік құқықтық актілер.

ПБ – өрт қауіпсіздігі.

Параклиникалық персонал – диагностикалық, қосалқы қызметтер көрсететін бөлімшелер қызметкерлері (сәулелі диагностика, физиотерапия, эндоскопия бөлімі, зертхана, кір жуу орны, зарарсыздандыру бөлімі және басқалар).

Персоналды іріктеу – МҰ-ның персоналға қажеттілігін қанағаттандыру үшін қажетті білікті үміткерлер туралы деректер базасын құру үдерісі.

Артықшылықтар (дәрігерлердің) – аталмыш МҰ-да пациенттер үшін дәрігердің орындауы үшін рұқса етілген процедуралар немесе оталар тізімі.

Қауіпті аймақ – бұл қауіпті немесе зиян әндірістік факторлардың қызметкерге әсер етуі мүмкін кеңістік.

Қауіпті өндірістік факторлар – бұл белгілі бір жағдайда жұмыс істейтін қызметкердің жарақаттануына немесе басқа да кенеттен денсаулығын күрт нашарлататын факторлар.

ОТ – еңбекті қорғау.

Персоналды сұрыптау – МҰ-да бос орындарды толықтыру үшін қажетті дағдылары мен біліктіліктері бар үміткерлерді іріктеу үдерісі.

ҚР – Қазақстан Республикасы.

ЖҚҚ – жеке қорғау құралы.

ЖҚҚ – жеке қорғау құралы – бір жұмыс істеушінің қауіпсіздігін қамтуға арналған құрал.

БАҚ – бұқаралық ақпарат құралдары (газеттер, арнайы басылымдар, теледидар, интернет және т.б.).

ТАӘ – Тегі, аты, әкесінің аты.

ТЖ – төтенше жағдай.

Корпоративтік басқару элементтері – акционерлік қоғам жұмысы мысалы бойынша медициналық ұйымдар басқармасына келісілген қатысу үдерісі. Мысалы, корпоративтік басқару элементтері дегеніміз: Директорлар кеңесі немесе Бақылаушылар кеңесі түрінде басқару органын құру және оның алға қойылған мақсаттарға жетуді ұйымдастыру және бақылауды дамыту бағыттарын анықтауға белсенді қатысуы; бірінші басшының бұйрығымен жекеше шешудің орнына маңызды құжаттарды біріге бекіту және маңызды шешімдерді біріге қабылдау; жоғары басшылықтың (бас дәрігер және оның орынбасарлары) әрбір мүшесін басқару органы тарапынан индикаторлар бойынша жыл сайынғы бағалау.

27. Нормативтік құжаттарға сілтемелер

26) 1995 жылғы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған ҚР Конституциясы.

27) ҚР Еңбек кодексі, 2015 жылғы 23 қараша № 414-V ҚРЗ.

28) «Халық денсаулығы және денсаулық сақтау жүйесі туралы» ҚР 2009 жылғы 18 қыркүйектегі № 193-IV Кодексі.

29) «Салық және бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдер туралы (Салық кодексі)» ҚР 2008 жылғы 10 желтоқсандағы № 99-IV Кодексі.

30) «Қазақстан Республикасында зейнетақымен қамсыздандыру туралы» ҚР 2013 жылғы 21 маусымдағы №105-V Заңы.

31) «Жеке және заңды тұлғалардың өтініштерін қарастыру туралы» ҚР 2007 жылғы 12 қаңтардағы № 221 Заңы.

32) «Қазақстан Республикасындағы мерекелер туралы» ҚР 2001 жылғы 13 желтоқсандағы N 267 Заңы.

33) «Білім беру туралы» ҚР 2007 жылғы 27 шілдедегі № 319-III Заңы.

34) «Халықты жұмыспен қамту туралы» ҚР 2016 жылғы 6 сәуірдегі № 482-V Заңы.

35) Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2016 - 2019 жылдарға арналған "Денсаулық" мемлекеттік бағдарламасын бекіту және "Мемлекеттік бағдарламалар тізбесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы № 957 Жарлығына толықтыру енгізу туралы ҚР Президентінің 2016 жылғы 15 қаңтардағы № 176 Жарлығы.

36) «Қазақстан Республикасында тілдерді дамыту мен қолданудың 2011-2020 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасы туралы» ҚР президентінің 2011 жылғы 29 маусымдағы Жарлығы.

37) «Қазақстан Республикасындағы кәсіптік және өзге де мерекелер туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 1998 жылғы 20 қаңтардағы № 3827 жарлығы.

38) «Еңбекке уақытша жарамсыздыққа сараптама жүргізу, еңбекке уақытша жарамсыздық парағын және анықтамасын беру қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 31 наурыздағы № 183 бұйрығы.

39) «Мемлекеттік базалық зейнетақы төлемін бюджет қаражаты есебінен беру, сондай-ақ уәкілетті ұйымнан төленетін зейнетақы төлемдерін, мүгедектігі бойынша, асыраушысынан айрылу жағдайы бойынша және жасына байланысты берілетін мемлекеттік базалық әлеуметтік жәрдемақыларды, мемлекеттік арнайы жәрдемақыларды тағайындау және жүзеге асыру қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 14 сәуірдегі № 223 бұйрығы.

40) «Денсаулық сақтау ұйымдарының үлгі штаттары мен штат нормативтерін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2010 жылғы 7 сәуірдегі № 238 бұйрығы.

41) «Тегін медициналық көмектің кепілдік берілген көлемі шеңберінде іс-шаралар кешенін көрсетуге қатысатын денсаулық сақтау ұйымдарының қызметкерлерін көтермелеу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 29 мамырдағы № 429 бұйрығы

42) «Денсаулық сақтау саласындағы мамандарды кәсіптік құзыреттілігіне аттестаттауды өткізу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің м.а. 2009 жылғы 6 қарашадағы N 660 бұйрығы. Қазақстан Республикасы Әділет министрлігінде 2009 жылғы 26 қарашада N 5906 болып тіркелген.

43) «Денсаулық сақтау саласындағы мамандарды сертификаттауды жүргізу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 28 тамыздағы № 693 бұйрығы.

44) «Денсаулық сақтау қызметкерлері лауазымдарының номенклатурасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2009 жылғы 24 қарашадағы N 775 бұйрығы.

45) «Денсаулық сақтау қызметкерлері лауазымдарының біліктілік сипаттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің м.а. 2009 жылғы 26 қарашадағы N 791 бұйрығы.

46) «Білім туралы құжаттарды тану және нострификациялау қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Білім және ғылым министрінің 2008 жылғы 10 қаңтардағы N 8 бұйрығы.

47) _____(МҰ атауы) және оның қызметкерлер ұжымы арасында _____ жылға арналған 20__ жылғы «__» _____ ұжымдық шарт.

48) 20__ жылғы «__» _____ бекітілген, _____(МҰ атауы) сараланған еңбекке төлем туралы ережесі.

49) 20__ жылғы «__» _____ бекітілген, _____(МҰ атауы) қызметтік іссапарлары туралы ереже.

50) 20__ жылғы «__» _____ бекітілген, _____(МҰ атауы) іскерлік этика кодексі (этикалық кодекс).

28. Адами ресурстарды басқарудың құрылымдық бағдарламасы

28.1. Адами ресурстарды басқару бағдарламасы келесі кезеңдер мен үдерістерді реттеуі тиіс.

I кезең. Жұмысқа орналастыру:

20) бос лауазымға үміткерлерді іздестіру, іріктеу, сұрыптау, қабылдау;

21) бос лауазымға үміткер қызметкерлердің білімі және біліктілігі туралы құжаттарының түпнұсқалылығын верификациялау;

22) қызметкерлерге кіріспе нұсқаулық (штат, штаттан тыс қызметкерлер, консультант-дәрігерлер, МҰ аумағында жұмыс істейтін қоса атқарушылық мердігер ұйымдар қызметкерлері, МҰ аумағында үй-жайды жалға алушы компаниялар қызметкерлері, МҰ-ға уақытша келетіндер, студенттер мен курсанттар) және бейімдеу;

23) дәрігерлерге артықшылықтарды бекіту және параклиникалық және орта медициналық персоналдық құзыретін алғашқы бағалау;

24) сынақ мерзімінен өту және бағалау.

II кезең. Дамыту:

25) МҰ қызметкерлерін оқыту қажеттілігін анықтау, оларды оқытуды ұйымдастыру;

26) Қызметкердің денсаулығын қолдау (медициналық байқаулар, екпе және иммунизация, жұмыс беруші мен кәсіби одақ арасында жасалған ұжымдық келісімге сәйкес сауықтыруға жәрдемақы төлеу, жұқпа ауруларын байланыстан кейін алдын алу, салауатты өмір салтын ұстану және т.б.);

27) Материалдық және материалдық емес уәжделендіру жүйесі, корпоративтік рухты қалыптастыру және ұстану (кәсіби одақ жұмысы, корпоративтік, мәдени-көпшілік шараларын ұйымдастыру және басқалар);

28) МҰ қызметкерлерінің қанағаттануына сұрау және бағалау жүргізу.

III кезең. Өнімділікті бағалау:

29) Дәрігерлердің артықшылықтарын қайта қарау (үш жыл сайын), параклиникалық және орта медициналық персонал құзыретін қайта бағалау (жыл сайын);

30) Қызметкерлерді жыл сайын бағалау, оның ішінде басқарушы органның ұйымның бірінші басшысын бағалауы;

31) Сараланған еңбек төлемі (қызметкерді тұрақты бағалау негізінде нақты критерийлер немесе индикаторлар);

32) Кадр бөлімі қызметкерінің деке істерді шолуы.

IV кезең. Кадрлық жоспарлау:

33) кадрларға қажеттілікті бағалау, штат кестесін (жыл сайын), ұйымдастырушылық құрылымды (қажет болуына қарай) қайта қарау;

34) лауазымдық нұсқаулықтарды қайта қарау (бес жыл сайын немесе одан жиі);

35) қызметкерлердің демалыстарын жоспарлау (демалыстар кестесі);

36) кадрлар тұрақсыздығын қоса алғанда, кадр жұмысының индикаторларын талдау, жұмысты жақсарту бойынша басшылыққа ұсыныстар беру;

37) кадр жұмысы, еңбек қатынастар сұрақтары бойынша қызметкерлерге ҚР НҚА талаптарын және МҰ ішкі нормативтік құжаттары талаптарын түсіндіру.

38) Жұмыстан босату (жұмыстан борсатылатын қызметкерге сауалнама жүргізу, жұмыстан шығу себебін талдау, жұмыстан босатылатын қызметкерден үдерістерді беру сабақтастығы).

28.2. Осы бағдарлама жоғарыда аталған барлық кезеңдерді және процедура түрінде бұдан әрі жазылған, санамаланған үдерістердің көбісін анықтайды.

28.3. Бағдарламаға берілген қосымшалар оны іс жүзінде іске асыруға әсер етеді.

28.4. Жыл сайын осы бағдарламаның негізінде Персоналды басқару қызметі нақты іс-шараларды, оны орындауға жауаптылар мен мерзімдерді көрсетумен жұмыстың жылдық жоспарын әзірлеуі, бекітуі және орындауі тиіс.

29. Штат кестесін және бөлімше туралы ереже әзірлеу тәртібі

29.1. Штат кестесі кадрларға қажеттілікті және көрсетілетін қызметтерді, ұйымның миссиясы мен қолда бар ресурстарды ескерумен ұжыммен бірге әзірленеді.

29.2. Штат кестесін бас дәрігер, оның орынбасарлары және бас медициналық бике бірлесе бекітеді.

29.3. Қажет болуына қарай, алайда жылына бір реттен артық емес, штат кестесі қайта қаралады. Штат кестесін бағалау нәтижесі бойынша қажет болуына қарай оған өзгертулер енгізіледі.

29.4. «Денсаулық сақтау ұйымдарының үлгі штаттары мен штат нормативтерін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2010 жылғы 7 сәуірдегі № 238 бұйрығымен (бұдан әрі 238 бұйрық) бекітілген штат нормаларын қолдану ұсынылады.

29.5. Денсаулық сақтау ұйымдарының штат нормативтері (238 бұйрық) шаруашылық жүргізу құқығындағы мемлекеттік кәсіпорындарға, сондай-ақ жеке МҰ, акционерлік қоғам түріндегі МҰ-ға арналған ұсыныс сипатына ие және оны медициналық ұйымның бірінші басшысы медициналық қызметтердің қажеттілігіне қарай жергілікті атқарушы органдармен келісу бойынша бекітеді (238 бұйрық 1-1т. қара).

29.6. Штат кестесіне өзгертулер енгізу туралы ұсыныстарды тиісті бөлімшелер немесе қызметтер басшылары береді, олардан түскен өтінімдерді Персоналды басқару қызметі жинақтайды.

29.7. Бекітілген штат кестесінің түпнұсқасы бухгалтерияда, ал көшірмесі кадр бөлімінде сақталады.

29.8. Персоналды басқару қызметі штат кестесіндегі жұмыспен қамтылғандар және бос орындар тізімін үнемі жүргізіп отырады және жаңартады.

29.9. Штат кестесінде әрбір лауазым атуы, лауазымның әр түрі бойынша бірліктер саны көрсетіледі.

29.10. Әрбір құрылымдық бөлімшені лауазымдық нұсқаулыққа сәйкес білікті тұлға басқарады.

29.11. Әрбір құрылымдық бөлімшеге құрылымдық бөлімше басшысы кадрлар бөлімінің мамандарымен және заңгермен бірлесе отырып, бөлімшенің негізгі қызметін, бөлімше көрсететін қызмет түрін, басқа бөлімшелермен өзара әрекет етуді және бөлімше ішіндегі жұмыстарды көрсетумен Бөлімше туралы ереже әзірлейді.

29.12. Бөлімше туралы ережені МҰ қарауына қарай Бас дәрігердің жетекші орынбасары және құрылымдық бөлімше басшысы, не болмаса бас дәрігер бекітеді.

29.13. Бөлімше туралы бекітілген ереженің түпнұсқасы МҰ қарауына қарай - заңгерде немесе кадр бөлімінде, көшірмесі құрылымдық бөлімшеде сақталады.

29.14. Бөлімше туралы ереже бөлімшенің атауынан, бөлімшенің функцияларынан (көрсетілетін қызметтерінен), танысу парағынан тұрады.

30. Лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу тәртібі

30.1. Штат кестесінен лауазымның әрбір түріне лауазымдық нұсқаулық құрылады және бекітіледі.

30.2. Лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу және қайта қарау кезінде МҰ ұсыныс сипатындағы «Денсаулық сақтау қызметкерлері лауазымдарының номенклатурасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің 2009 жылғы 24

қарашадағы N 775 бұйрығын, «Денсаулық сақтау қызметкерлері лауазымдарының біліктілік сипаттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау министрінің м.а. 2009 жылғы 26 қарашадағы N791 бұйрығын басшылыққа алады.

30.3.Қызметкердің міндеттері мен жауапкершілігі жазылған лауазымдық нұсқаулықтар төмендегілерге де бекітіледі:

4) контракт қызметкерлеріне (МҰ аумағында жұмыс істейтін қоса атқарушылық мердігер ұйымдарының қызметкерлері). Бұл лауазымдық нұсқаулықтар қоса атқарушылық ұйымдарда сақталады. МҰ бекітілген және қызметкердің қолы қойылған лауазымдық нұсқаулықтың көшірмесін сұратқа құқылы;

5) Дербес медициналық көмек көрсетуге құқығы жоқ қызметкерлер лауазымына (орта медициналық персонал, кіші медициналық персонал, тәжірибеде жүрген резидент, курсант, студент);

6) Аталмыш МҰ-да уақытша қызмет көрсететін дәрігер-консультант (мысалы, басқа медициналық ұйымнан келген консультант).

30.4.Кейбір лауазымдардың лауазымдық нұсқаулықтарының ерекшелітері төменде көрсетілген:

3) зертхана, сәулелі диагностика бөлімі меңгерушісінің міндеттері: ереже мен процедураларды әзірлеу, енгізу және ұстану; әкімшіліктік бақылау және қадағалау; сапаны жақсарту бойынша қажет бағдарламаларды қолдау; сыртқы қызмет көздерін ұсыну; барлық зертханалық/диагностикалық, радиологиялық қызметтерді мониторингтеу;

4) анестезия және реанимация бөлімі меңгерушісінің міндеттері: анестезия және седация бойынша ереже мен процедураларды әзірлеу, енгізу және ұстану; әкімшіліктік бақылау және қадағалау; сапаны жақсарту бойынша қажет бағдарламаларды қолдау; анестезиологиялық қызметтердің сыртқы дереккөздер ұсыныстарын ұсыну; МҰ-дағы анестезия және седация бойынша барлық қызметтерді мониторингтеу.

30.5.Лауазымдық нұсқаулықтарға өзгертулер енгізу бойынша ұсыныстарды тиісті бөлімшелер және қызметтер басшылары береді; лауазымдық нұсқаулықтар жобаларын персоналды басқару қызметі жинайды.

30.6.Бекітілген және қызметкер қол қойған лауазымдық нұсқаулықтардың түпнұсқасы – кадрлар бөлімінде, көшірмесі – құрлымдық бөлімшеде немесе жұмыс орнында сақталады.

30.7.Лауазымдық нұсқаулық лауазым атауынан, егер қолданбалы болса, бөлімше атауынан, «Жалпы ереже», «Біліктілікке қойылатын талаптар» (біліктілік талаптары), «Лауазымдық міндеттер», «Білуі тиіс» бөлімдерінен тұрады.

31. Персоналды іздестіру тәртібі

31.1. Бос лауазымға үміткерлерді іздестіру, іріктеуді ұйымдастыру Кадрлар бөлімінің құзыретінде.

31.2. Өтінім (*1-қосымша*) бос орынға орналасуға үміткерлерді іздеудің бастамасы болады, оны құрылымдық бөлімше басшысы толтырып, Персоналды басқару қызметіне жібереді.

31.3. Өтінімдерді қазіргі уақытта бос орын ашық болуы немесе болмауына қарамастан персоналды басқару қызметіне Өтінім бастамашысы ұсынады.

31.4. Егер позиция жаңа болса, онда келешектегі қызметкердің лауазымдық нұсқаулығы Өтінім беруден бұрын әзірленуі және бекітілуі тиіс.

31.5. Бос лауазымға үміткерлерді іздестіру үшін **ішкі** және **сыртқы** іздеу әдістері пайдаланылады.

31.6. Ішкі іздеу жүзеге асырылады, егер бұл берілген өтінімдегі іздестірудің лайым критеріі болса. Персоналды басқару қызметі ішкі корпоративтік электрондық почта немесе қызметтік хат арқылы не болмаса ауызша барлық қызметкерлерге бос орын туралы хабарландыру таратады. Хабарландырудың үлгісі осы ережеге берілген *3-қосымшада* көрсетілген.

31.7. Бос орынға өзінің кандидатурасын ұсынғысы келген қызметкер өзінің түсіндемесін хабарландыруда белгіленген мерзімде Аурухананың персоналды басқару қызметіне жібереді. Бұдан кейінгі тәртіп осы Ереженің 10 және 11-бөлімдерінде көрсетілген.

31.8. Кандидаттарды ішкі іздеу ұзақтылығы хабарландыруда көрсетіледі және кем дегенде 5 жұмыс күнін құрайды.

31.9. Кандидаттарды сырттан іздеу ішкі іздеу оң нәтиже бермегенде немесе Өтінімдегі іздеудің лайым критеріі болып сырттан іздеу көрсетілгенде басталады.

31.10. Сырттан іздеу мерзімі Өтінімді тіркеу сәтінен бастап не болмаса ішкі іздеуді тоқтатқаннан кейін 1 айды құрайды. Мерзім іздеу ешқандай да нәтиже бермегенде ұзартылуы мүмкін.

31.11. Егер сыртқы іздеу нәтиже бермесе, іздеу мерзімін ұзарту, не болмаса іздеу критерилерін өзгерту, кандидаттарға қойылатын талаптарды нақтылау және кадрларды іздеу әдісін кеңейту таралы сұрақтар шешіледі.

31.12. Сыртқы іздеу келесі әдістермен жүзеге асырылады:

1) кадрлар бөлімінің түйіндемелер деректер базасымен жұмыс жасау;

2) рекрутингтік агенттіктермен, жұмыспен қамту орталықтарымен және уәкілетті органдармен жұмыс жасау;

3) БАҚ-пен жұмыс жасау;

4) интернет желісі ресурстарымен жұмыс жасау.

31.13. Сырттан іздеу тәсілін таңдау көптеген факторларға байланысты, мысалы, бос орынның еңбек нарығында талап етілуі, бос

орынның «сирек» болуы, әлеуетті кандидатқа жүктелетін лауазымдық міндеттердің қиын болуы және т.б. Әрбір нақты жағдайда қолданылатын сырттан іздеу әдісі Өтінім берушінің ұсынысымен анықталады.

31.14. Бос орындар туралы БАҚ-да және медициналық ұйымның веб-сайтына хабарландыру орналастыру туралы шешім МҰ басшысының келісімімен қабылданады. Орналастырылған хабарландыруда МҰ атауы, қолда бар бос орындар, лауазымдық міндеттердің қысқаша сипаттамасы, талап етілетін дағдылар мен біліктіліктер, жұмыс өтілінің болуы, кадрлар бөлімінің байланыс деректері (телефон, факс нөмірі, электрондық почта) көрсетіледі. БАҚ-ға хабарландыру беру үлгісі осы Ережеге *2-қосымшада* берілген. Біруақытта ақпарат рекрутингтік қызмет көрсетуге бағытталған, интернет желісінің арнайы сайттарына орналастырылады.

31.15. Бос орынға кандидаттар іздеу әдістерінің бірі оқу орындарымен жұмыс жасау болып табылады. Жоғары оқу орындарымен және медициналық колледждермен тұрақты және ұзақ мерзімді жұмыс жасалуы керек. Персоналды басқару қызметі перспективті түлектерді МҰ-да жұмыс жасауға тарту мақсатымен МҰ мүдделі жоғары оқу орындарының декандарымен, мансап орталықтарымен байланыс жасап, бос орындар жәрмеңкесіне және мансап күндеріне қатысуы тиіс.

32. Үміткерлерді іріктеу және сұрыптау тәртібі

32.1. Персоналды басқару қызметі кандидаттарды іріктеу функциясын атқарады – яғни бос лауазымдарға әлеуетті үміткерлердің түйіндемелерін жинайды. Іріктеу қажетті білікті үміткерлер туралы деректер базасын құру не болмаса сыртқы дереккөздерге (веб-сайт) немесе компанияларға кадрларды іріктеу және тарту бойынша хабарласу жолымен жүзеге асырылады.

32.2. Үміткерлердің кадрлар бөлімімен қойылған талаптарға сәйкес болу дәрежесін анықтау үшін үміткерлерді жан-жақты бағалауға бағытталған әдістердің кешені пайдаланылады: түйіндемелерді алғашқы сұрыптау, әңгімелесу, ұсыныстар.

32.3. Алғашқы сұрыптау мақсаты іріктеудің қалған кезеңдерінен өту үшін бос лауазымға айтарлықтай лайық үміткерлерді анықтау болып табылады.

32.4. Персоналды басқару қызметі бос лауазымға келіп түскен барлық түйіндемелерді талдайды, Өтінімде және/немесе лауазымдық нұсқаулықта көрсетілген талаптарға сәйкес келуін тексереді.

32.5. Іріктеу үдерісінде Персоналды басқару қызметі әр кандидатпен алдын ала әңгімелесу жүргізеді.

32.6. Түйіндемелерді кадрлар бөлімі қарастырғаннан кейін, олардың түйіндемелері Өтінім бастамашысына (бос орны бар бөлімше басшысына) жіберіледі. Өтінім бастамашысы үш жұмыс күні ішінде

ұсынылған түйіндемелерді қарастырады, кәсіби дағдылары мен біліктіліктерін анықтау үшін кандидатпен әңгімелесу жүргізеді.

32.7. Бұрынғы жұмыс орнынан алынған ұсынымдарды және басқа да мәліметтерді Персоналды басқару қызметі тексереді. Бұл әдістің мақсаты берілген ақпаратты қайта тексеру болып табылады (оны танитын адамдардан, жұмыс бойынша әріптестерден кандидат жайында айтарлықтай толық ақпарат алу және т.б.). Ұсынымдар мен басқа мәліметтерді тексеру үшін Персоналды басқару қызметі алдыңғы жұмыс орындарына хабарласады, тексеру кезінде кандидаттың жұмыс істейтін орнын қоса алағанда.

32.8. Егер кандидатқа берілген ұсынымдар теріс сипатқа ие болса, не болмаса қайта тексерілген ақпарат шындыққа сәйкес келмесе, персоналды басқару қызметі аталмыш кандидаттан бас тартады және ол туралы Өтінім бастамашысына хабарлайды.

32.9. Бөлімше басшысының оң қорытындысын алғаннан кейін, кандидаттың түйіндемесі қарастыруға бас дәрігердің жетекші орынбасарына (дәрігер персоналын қабылдаған кезде), бас медициналық мейірбикеге (орта және кіші медициналық персоналды қабылдаған кезде), әкімшілік-шаруашылық қызметінің басшысына (шаруашылық немесе қызмет көрсетуші персоналды қабылдаған кезде) ұсынылады.

32.10. Бас дәрігердің жетекші орынбасары, бас медициналық мейірбикенемесе құрылымдық бөлімше басшысы бес жұмыс күні ішінде ұсынылған кандидатураларды қарастырады, қажет болған жағдайда олармен әңгімелесу жүргізеді және жұмысқа орналастыру туралы өзінің шешімін қол қою түрінде кандидаттың түйіндемесінде көрсетеді.

32.11. Басшы лауазымына (бөлім меңгерушісі немесе одан жоғары) орналасуға кандидаттармен әңгімелесу қосымша МҰ бірінші басшысымен жүргізіледі және жұмысқа орналастыру туралы оң шешім болғанда, бірінші басшы жұмысқа орналасу туралы өз шешімін қол қою түрінде кандидаттың түйіндемесінде көрсетеді.

32.12. Мақұлдау жөнінде қолтаңбасы бар іріктелген кандидаттың түйіндемесін жетекшілік ететін лауазымды тұлға кандидатты жұмысқа орналастыру үшін персоналды басқару қызметіне жібереді.

33. Қызметкерді қабылдау (жұмысқа орналастыру) тәртібі

33.1. Іріктеу үдерісінің барлық кезеңдерінен өткен және жұмысқа қабылдау туралы оң шешім алған жағдайда таңдалға кандидат лауазымды, құрылымдық бөлімшені және қабылдау күнін көрсетумен МҰ-ның бірінші басшысының атына жұмысқа қабылдау туралы өтініш жазады.

33.2. Өтініште:

8) жаңа қызметкер жұмыс жасайтын құрылымдық бөлімше басшысының (әрбір қызметкер үшін);

9) бас дәрігердің жетекші орынбасарының (дәрігер персоналын қабылдаған кезде), бас медициналық мейірбикенің (орта және кіші медициналық персоналды қабылдаған кезде), әкімшілік-шаруашылық қызмет бойынша жетекші лауазымды тұлғаның (шаруашылық немесе қызмет көрсетуші персоналды қабылдаған кезде);

10) еңбек тәртібі сұрақтары, Іскерлік этика кодексі (этикалық кодекс) бойынша кіріспе нұсқаудан өтуі жөнінде кадр бөлімі басшысының (әрбір қызметкер үшін);

11) ЕҚ, АҚ, ТЖ, ӨҚ бойынша кіріспе нұсқаулықтан өтуі туралы қауіпсіздік, ЕҚ, АҚ және ТЖ, ӨҚ бойынша инженердің;

12) Сапаны жақсарту, пациент қауіпсіздігі және қызметті жоғарылату, инцидент туралы есептер жүйесі бойынша кіріспе нұсқаулықтан өту туралы Ішкі аудин немесе пациентті қолдау қызметінің (әрбір қызметкер үшін) дәрігер-сарапшысының;

13) Жұқпалы ауруды бақылау бойынша кіріспе нұсқаулықтан өту туралы жұқпалы ауруды бақылау қызметі (медициналық қызметкерлер үшін) қызметкерінің;

14) Медициналық жабдықтармен жұмыс жасау бойынша кіріспе нұсқаулықтан өту туралы медициналық жабдықтар бойынша (медициналық қызметкерлер үшін) инженердің қолтаңбалары болуы тиіс.

33.3. Медициналық қызметкерлерді жұмысқа қабылдау кезінде кандидат 086 нысанын толтырумен медициналық бақылаудан өтеді.

33.4. Таңдап алынған кандидат персоналды басқару қызметіне *3-қосымшаға* сәйкес жеке қол қою үлгісін ұсынады.

33.5. Сонымен бірге кандидат персоналды басқару қызметіне *4-қосымшаға* сәйкес жеке қол қою үлгісін ұсынады.

33.6. Қызметкерді қабылдау МҰ бірінші басшысының бұйрығымен және еңбек шартына қол қоюмен ресімделеді.

33.7. Персоналды басқару қызметі кандидатты жұмысқа ресімдеу үшін құжаттардың қажетті пакетін жинайды және Қызметкердің жеке ісін қалыптастырады. Жеке істі қалыптастыруға қажетті құжаттар тізімі және олардың орналасу реті *5-қосымшада* көрсетілген.

33.8. Персоналды басқару қызметі Қызметкердің еңбек кітапшасына және кадрлық іс жүргізумен көзделген басқа есептік құжаттарға қажетті жазбалар енгізеді.

33.9. Қызметкер уақытша жоқ қызметкердің орнына, белгілі бір жұмысты немесе маусымдық жұмысты орындауға уақытша қабылдануы мүмкін, мұндай жағдайда шарттар өтініште және еңбек шартында белгіленеді.

34. Құжаттарды верификациялау тәртібі

34.1. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқасын растау мақсатында персоналды басқару қызметі жаңа қызметкер медициналық қызметті бастамас бұрын білімі туралы дипломға және біліктілік санатын тағайындау және тағайындаусыз маман сертификатына верификация жүргізеді.

34.2. Верификация барлық дәрігерлерге; орта медициналық персоналға; параклиникалық бөлімшелердің дәрігерлері мен орта медициналық персоналына немесе зертханашыларға жүргізіледі.

34.3. Верификация келесі тәсілдердің бірімен жүргізіледі:

4) құжатты берген ұйымға (жоғары оқу орнына немесе уәкілетті органға) сұраныс-хат жіберіледі және МҰ жазбаша жауап алады;

5) телефон арқылы верификация (12.4-тармақты қара);

6) электрондық верификация – құжатты берген ұйымның тікелей сайтынан мәліметтерді басып шығару, ол құжаттың дұрыстығын растайды.

34.4. Жұмысқа маманды жедел қабылдау қажеттілігіне байланысты персоналды басқару қызметі білімі және біліктілігі туралы құжаттың дұрыстығын Растау журналындағы құжаттамамен (*б-қосымша*) телефон арқылы тексеруі мүмкін, кейін сұрау-хат жіберіледі және жазбаша растау алынады. Құжаттың түпнұсқалығын растау туралы хат қызметкердің деке ісіне тігіледі.

34.5. Маманның білімі және сертификаты туралы ұсынылған құжат түпнұсқа болмауы (құжаттың фальсификациясы) туралы мәліметтер алынған кезде персоналды басқару қызметі ол туралы МҰ басшысына хабарлайды. Құжаттың фальсификациясы шарт жасаудан бас тартуға немесе қолданыстағы еңбек шартын бұзуға негіздеме болып табылады.

34.6. Қызметкердің білімі және біліктілігі туралы құжаттар түпқұжатын растауға мыналар жатады:

3) Уәкілетті мемлекеттік органның (ҚР медициналық және фармацевтикалық қызметті бақылау комитетінің аумақтық департаменттері) растау-хаты не болмаса бұйрығының көшірмесі;

4) оқыту жүргізу үшін МҰ-ға келген шетел мамандары үшін білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқасын растау ресми сайттан алынған ақпарат, не болмаса жұмыс орнынан ресми анықтама болып табылады;

34.7. «Білім беру туралы» ҚР Заңының 8-тармағына сәйкес "Болашақ" халықаралық стипендиясын иеленуші Қазақстан Республикасының азаматтарына шетелдік жоғары оқу орындары, ғылыми орталықтары мен зертханалары берген білім туралы құжаттар тану немесе нострификациялау рәсімдерінен өтпей-ақ Қазақстан Республикасында танылады.

34.8. Білімі туралы диплом бір рет верификацияланады.

34.9. Біліктілік санатын тағайындаумен немесе тағайындаусыз маман сертификатын верификациялау жұмысқа орналасу кезінде және одан кейін үш жылда бір рет қайта (құжат өзгертілмеген болса да), және де жаңа құжат алған сайын жүргізіледі.

35. Кіріспе нұсқаулық және бейімделу (бағдар алу) тәртібі

35.1. Кіріспе нұсқаулық келесі қызметкерлерге жүргізіледі:

35.2. Кіріспе нұсқаулық:

7) жұмысқа қабылданатын барлық қызметкерлерге,

8) уақытша қызметкерлерге,

9) іссапар қызметкерлеріне,

10) МҰ базасында оқудағы резиденттерге, курсанттарға және студенттерге,

11) МҰ аумағында үй-жайды жалға алушылардың қызметкерлеріне,

12) МҰ аумағында қызмет көрсететін қоса атқарушылық мердігер компаниялар қызметкерлеріне жүргізіледі.

35.3. Кіріспе нұсқаулық жұмысқа орналасуға Өтініште қолтаңба түрінде, сондай-ақ «Кіріспе нұсқаулық» журналында құжатталады, журналды нұсқау жүргізу күні мен оны жүргізген тұлғаның қолтаңбасымен және нұсқаулықтан өткен қызметкердің қолтаңбасымен 12.1-тармақта санамаланған қызметкердің (қызмет) әрқайсысы жүргізеді.

35.4. Кіріспе нұсқаулық мүмкіндігінше жауапты қызметкер әзірлеген бағдарлама бойынша көрнекі құралдарды (плакаттар, макеттер, бейнероликтер) пайдаланумен жүргізіледі (12.1-тармақты қара). Әр тақырып бойынша кіріспе нұсқаулық жүргізуге қажет уақыт - 10 минуттан 2 сағатқа дейін.

35.5. Жаңа қызметкерді бейімдеу үдерісіне қызметкердің өзі, қызметкердің тікелей басшысы, Персонеалды басқару қызметі және жұмысқа қабылдау кезінде міндетті нұсқаулықтар жүргізетін 12.1-тармақта көрсетілген қызметкерлер тартылады.

35.6. Бейімдеу міндеті – жаңа қызметкерге өзіне жаңа ұйымға кіруіне, жұмыстың бірінші күндері ыңғайсыздықты кемітуге, минималды мерзімде өз лауазымдық міндеттерін сапалы орындауға кірісуді бастауға, жаңа қызметкердің ішкі ережені, тәртіпті, корпоративтік әрекет нормаларын білуіне және сақтауына көмектесу, тұтас МҰ-ға оң көзқарасын қалыптастыру.

35.7. Бейімдеу кандидатпен еңбек шарты жасалысымен басталады.

35.8. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкердің бейімделу және кіріктіру тәртібіне жауап береді, жаңа қызметкердің ұжымға бейімделуіне әсер етеді, МҰ мәртебесін тартымды жұмыс беруші ретінде қалыптастырады. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкерге жұмыс орнын анықтайды, жұмысқа қажет барлық құжаттамамен қамтамасыз етеді, қызметкерді қажетті жабдықтармен,

техникамен, кеңсе керек-жарақтарымен қамтылуын бақылайды. Егер жаңа қызметкер құрылымдық бөлімше басшысы болса, онда оған бейімделуге жетекшілік ететін лауазымды тұлға көмектеседі.

35.9. Құрылымдық бөлімше басшысы өз бөлімшесінің қызметкерлеріне жаңа келген қызметкер жайында алдын ала хабарлауы, онымен алғаш кездескенде тілектестік танытуы тиіс, өйткені бұл МҰ корпоративтік мәдениет қағидаты болып табылады. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкерді таныстырады. Егер жаңа қызметкер басшы болса, онда оны ұжымға жетекшілік етуші лауазымды тұлға таныстыруға міндетті.

35.10. Бірінші жұмыс күні бөлімшенің басшысы және/немесе кадрлар бөлімінің қызметкері қызметкермен:

- корпоративтік мәдениет, қауіпсіздік мәдениеті және іскерлік этика;
- ішкі еңбек тәртібінің ережелері;
- қызметкерді қызықтыратын басқа сұрақтар жайында қысқаша әңгімелесу өткізеді.

35.11. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкерді ұжыммен, күн тәртібімен, құрылымдық бөлімше туралы ережемен, лауазымдық міндеттерімен, бөлімше басшыларымен және басқа құрылымдық бөлімшелермен өзара әрекет ету тәртібімен, МҰ қабылданған үдерістермен және құжаттармен таныстырады.

35.12. Қажет болғанда, құрылымдық бөлімше басшысы бөлімшенің тәжірибелі қызметкерлері арасынан жаңа қызметкерге тәлімгер тағайындайды. Тәлімгердің міндеті – қызметкерге бейімделу кезінде көмек көрсету.

35.13. Қызметкерге бөлімше басшысы сынақ мерзімінен өту тәртібі туралы және қызметкерді жыл сайын бағалау жүйесі туралы баяндайды (оның жұмысын бағалау критерийлері туралы хабардар етеді):

- кәсіби дағдылар мен білім;
- атқарылатын жұмыстың сапасы мен саны (индикаторлар бойынша бағаланады);
- жұмысты жоспарлау және ұйымдастыру;
- командада және ынтымақтастықта жұмыс істеу;
- атқарушылық және еңбек тәртібі;
- тез тілтабысушылық.

35.14. Кәсіби бейімделу кезеңі сынақ мерзімі кезінде жүргізіледі.

35.15. Бөлімше басшысы әрбір жаңа қызметкердің бейімделу үдерісін бақылайды. Туындаған сұрақтар, қиындықтар, оларды шешу жолдарын анықтау мақсатында бөлімше басшысы қызметкермен әңгімелеседі.

35.16. Медициналық қызметкерді жұмысқа орналастырған кезде тікелей басшы өзінің функционалдық міндеттерін орындау үшін дағдыларына бағалау жүргізеді.

35.17. Дәрігерлер үшін клиникалық дағдыларды бағалау нәтижесі артықшылықтарды бекіту болып табылады, параклиникалық және орта медициналық персонал үшін – құзыреттілікті алғаш бағалау, оған қызметкер, тікелей басшы немесе жетекшілік етуші лауазымды тұлға қол қояды.

36. Артықшылықты және құзыретті бағалау тәртібі

36.1. Дәрігерлерге артықшылықты (жоғары тәуекелді оталар мен емдер орындау үшін рұқсат етілген) бекіту үдерісі стандартталған, объективті және дәлелдемелерге негізделген болуы тиіс.

36.2. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттар, алдыңғы жұмыс немесе оқу орнынан алынған ұсыным хаттар мен ауызша пікірлер, дәрігер емінің сапасы және нәтижесі бойынша деректер (бұрында жасаған оталар немесе емшаралар саны, асқынулар және жұмыстың басқа индикаторлары бойынша деректер) дәрігерлердің артықшылықтарын бекіту үшін дәлелдеме немесе ақпарат көзі болады.

36.3. Артықшылықтар клиникалық бөлімшелер дәрігерлеріне ғана бекітіледі – яғни пациенттерді қарайтын және оларға ем тағайындайтын дәрігерлерге (*7-қосымшаны қара*).

36.4. Көбіне диагностикалық функцияларды орындайтын параклиникалық бөлімшелер дәрігерлері үшін Құзырлық парағында олардың құзыреті бағаланады (*8-қосымшаны қара*).

36.5. Аталмыш МҰ орындалатын барлық оталар мен емшаралар тізімін Клиникалық бөлімшелер дәрігерлеріне арналған артықшылықтар парағында өз бөлімінің дәрігерлері үшін бөлім меңгерушісі анықтайды. Артықшылықтар парағының бланкісін кадр бөлімі жаңа дәрігерге жұмысқа орналасқан күні немесе оны толтыру үшін ертерек береді.

36.6. Параклиникалық бөлімшелер қызметкерлері үшін Құзыреттер парағында кәсіби құзырет тізімін өз бөлімінің қызметкерлері үшін бөлім меңгерушісі анықтайды. Құзыреттер парағының бланкісін кадр бөлімі жаңа қызметкерге (параклиникалық бөлімшенің дәрігеріне, зертханашысына және басқа қызметкерлеріне) жұмысқа орналасқан күні немесе оны толтыру үшін ертерек береді.

36.7. Орта медициналық персонал үшін Құзыреттер парағында бикелер құзыретінің тізімін өз бөлімінің медициналық бикелеріне аға медициналық бике анықтайды. Құзыреттер бланкісін кадр бөлімі жаңа қызметкерге жұмысқа орналасқан күні немесе оны толтыру үшін ертерек береді.

36.8. Жұмысқа орналасқан кезде, пациентпен жұмыс жасауды бастар алдында дәрігер Артықшылықтар парағын толтыруы тиіс – *8-қосымшаға* сәйкес аталмыш МҰ-да орындауға рұқсат етілген оталар мен емшаралар тізімі. Осы іспеттес, жұмыс жасауды бастар алында параклиникалық бөлімше қызметкері *8-қосымша, 1-бөлімге* сәйкес Құзыреттер парағын толтырады, орта

медициналық персонал *9-қосымша, 1-бөлімге* сәйкес Құзыреттер парағын толтырады.

36.9. Бұдан кейін клиникалық бөлімше дәрігерінің артықшылықтар парағын бөлімше меңгерушісі тексереді және бекітеді: Артықшылықтар парағындағы әрбір жол «плюс» немесе «минус» түрінде толтырылады; бөлімше меңгерушісінің қолы қойылады және жетекшілік етуші лауазымды тұлғамен бекітіледі. Бөлімше меңгерушісі үшін Артықшылықтар парағын жетекшілік етуші лауазымды тұлға **бекітеді**. Тәжірибе жүргізетін әрбір дәрігерде, лауазымына қарамастан, бекітілген Артықшылықтар парағы болуы тиіс.

36.10. Параклиникалық бөлімше қызметкері үшін Құзыреттер парағын бөлімше басшысы (жетекшілік етуші лауазымды тұлға) тексереді және оған қол қояды. Бұл құзыретті алғаш бағалау болып табылады.

36.11. Орта медициналық персонал үшін Құзыреттер парағын аға медициналық мейірбике немесе Бас медициналық бике тексереді және оған қол қояды. Бұл құзыретті алғаш бағалау болып табылады.

36.12. Егер білімі (диплом) және біліктілігі (сертификат) туралы құжаттардың түпнұсқалығын Кадрлар бөлімі әлі де болса растамаған болса, онда дәрігер артықшылығы **«бақылауда»** санатымен бекітілуі тиіс. Білімі және біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқалығы расталғаннан кейін дәрігер артықшылықтары **«дербес»** орындау үшін рұқсат етілген болып өзгертілуі мүмкін.

36.13. Егер дәрігерде қанда да емшараны орындау бойынша құзыреті бар болса, алайда мұндай емшара МҰ-да орындалмайтын болса, мұндай артықшылық бекітілмейді.

36.14. Оқыту жүргізу үшін келген шетел немесе шағырылған медициналық персонал, дәрігер-консультанттар үшін *10-қосымшаға* сәйкес МҰ-да пациентпен жұмыс жасар алдында **уақытша артықшылықтар** бекітіледі.

36.15. Шетел медициналық қызметкерлерінің уақытша артықшылықтарын емшараларды (оталарды) және артықшылықтар жарамдылық мерзімдерін көрсетумен Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары немесе бірінші басшы бекітеді (*10-қосымша*).

36.16. Шаттан тыс дәрігерлер, консультант дәрігерлер және қоса атқарушылар артықшылықтарын Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары бекітеді.

36.17. Дәрігер оталар мен емшаралар орындауға Артықшылықтар парағы бекітілгеннен кейін ғана жіберіледі.

36.18. Дәрігер Артықшылықтар парағында бекітілген дербес деңгейлерді ескерумен тек сол оталар мен емшараларды орындауға құқылы.

36.19. Артықшылықтар парағының/Құзыреттер парағының түпнұсқасы медициналық қызметкердің жеке ісінде сақталады.

36.20. Дәрігердің Артықшылықтар парағының көшірмесін кадр бөлімі қағаз және электрондық түрде осы артықшылықтар шеңберінде дәрігер тәжірибе жүргізетін бөлімшеге (ота жасау блогы және артықшылықтар парағында санамаланған емшаралар мен оталар орындалатын бөлімшесі) жібереді.

36.21. Медициналық ұйымның қарауымен дәрігерлерге артықшылықтар беру комиссиясы құрылады, оның құрамына дәрігерлер артықшылықтарын комиссиямен бекіту және қайта қарау үшін клинист-басшылар (бірінші басшы және оның орынбасарлары), сондай-ақ клиникалық бөлімше меңгерушілері кіреді.

37. Сынақ мерзімінен өту тәртібі

37.1. Сынақ мерзімі Қазақстан Республикасының заңнамалығымен анықталған қызметкерлерден басқа (жоғары оқу орындарының түлектері), жұмысқа қабылданған әрбір қызметкерге белгіленеді.

37.2. Сынақ мерзімі қызметкер білімінің, дағдысының және қабілеттерінің лауазым талаптарына сай келуін анықтау үшін жүргізіледі.

37.3. Сынақ мерзімі үш айдан алты айға дейінгі ұзақтылықпен белгіленеді және жұмысқа қабылдау туралы бұйрықта және еңбек шартында көрсетіледі.

37.4. Егер сынақ мерзімі өтіп кетсе, ал қызметкер жұмысын жалғастырса, ол сынақ мерзімінен өтті деп саналады.

37.5. Сынақ мерзімі бойы тиісті құрылымдық бөлімше басшысы (жетекшілік етуші лауазымды тұлға) қызметкермен оның ұжымдағы өзара қарым-қатынасы, оның бейімделу деңгейі жайында әңгімелеседі.

37.6. Сынақ мерзімі аяқталғанға дейін қызметкердің тікелей басшысы алға қойылған міндеттердің орындалу нәтижелерін бағалайды, жеке және кәсіби қасиеттерін бағалайды, *11-қосымшаға* сәйкес нысан бойынша сынақ мерзімінен өту туралы өзінің қорытындысын береді.

37.7. *11-қосымшаға* сәйкес нысан Персоналды басқару қызметіне жіберіледі (мүмкіндігінше сынақ мерзімі аяқталғанға дейін 10 күн бұрын).

37.8. Кәсіби бейімделу сәтті деп саналады, егер жүргізілген бағалау нәтижесінде қызметкер атқарып отырған лауазымына сай ретінде бағаланса.

37.9. Егер сынақ мерзімінен өту барысында қызметкердің лауазымға сәйкессіздігі анықталған болса, қызметкердің тікелей басшысы мұны құжаттандырады (*11-қосымша*). Қызметкерге жұмыстан босату туралы сынақ мерзімі өтетін күнге дейін 3 күн бұрыннан кешіктірмей хабарланады. Содан кейін Қызметкерді

жұмыстан босату тәртібі Қазақстан Республикасының қолданыстағы заңнамалығымен белгіленген тәртіпте жүзеге асырылады.

38. Оқытуға және оқытуды ұйымдастыру қажеттілігін анықтау тәртібі

38.1. МҰ қызметкерлерге өз базасы негізінде **ішкі оқыту** және МҰ тыс шығумен **сыртқы оқыту** үшін уақытты, орынды және талаптарын ұйымдастыруға және ұсынуға міндетті.

38.2. Қызметкер келесі салаларда міндетті ішкі оқытудан өтеді: жұқпа ауруларын бақылау, сапаны жақсарту және пациенттер қауіпсіздігі (диагностика және емдеу хаттамалары, жұмыс ережесі және алгоритмдары), өрт қауіпсіздігі, ТЖ-ға дайын болу, медициналық жабдықтармен жұмыс жасау, дәрі-дәрмектерді қауіпсіз пайдалану және ұйыммен анықталған басқа да тақырыптар.

38.3. Персоналды басқару қызметі сыртқы оқытуды жоспарлау сұрақтары бойынша қызметкерлерге кеңес береді. Бюджетті жоспарлауға байланысты сыртқы оқыту келесі күнтізбелік жылдың басталар алдында жартыжыл бұрын жоспарланады.

38.4. Персоналды басқару қызметі (немесе ұйым белгілеген басқа бөлімше) құрылымдық бөлімше басшыларынан, аға медициналық бикелерден және аға зертханашылардан оқытуды ұйымдастыруға өтінімдерді жинау және жинақтау жолымен қызметкерлердің сыртқы оқуын ұйымдастырады және жоспарлайды.

38.5. Оқыту ұйымдастыруға өтінім оқытуды қажет ететін қызметкерлер санын (және /немесе ТАӘ), оқыту түрін, оқыту жүргізілетін орнын, құнын және басқа да мәліметтерді көрсетумен ерікті түрде жазылады.

38.6. Персоналды басқару қызметі оқытуды ұйымдастыруға келіп түскен өтінімдерді жинақтайды және оны МҰ басшылығымен келіседі.

38.7. МҰ басшылығы бір жылға үздіксіз білім алу жоспарын бекітеді, онда қызметкерлерге жоспарланып отырған ішкі және сыртқы оқыту бекітілген жедел (жылдық) жоспардың мақсаттары мен міндеттеріне және МҰ дамытудың стратегиялық жоспарына сай болуы тиіс.

38.8. Жоспарланып отырған оқытудың бір бөлігі жұмыс берушінің (МҰ) есебінен, бір бөлігі қызметкерлер қаражаты есебінен немесе басқа тыйым салынбаған қаражаттар есебінен жүргізілуі мүмкін.

38.9. МҰ қаражаты немесе сырттан тартылған қаражат есебінен төленетін оқуды (мысалы, шетелде конференция) ұйымдастыру кезінде қызметкер мен МҰ оқытуды ұйымдастыруға шарқа қол қояды. Оқытуды ұйымдастыруға жасалған шартта оқу аяқталған күннен кейінгі күннен бастап қызметкердің жұмыс берушіде қызмет ету мерзімі және шарт талаптарын бұзған жағдайлардағы шаралар

келісіледі. Сонымен қатар қызметкердің жүктілігі және бала тууы бойынша, сондай-ақ бала күтіміне байланысты демалыста болу мерзімі қызмет ету мерзіміне кіргізілмейді және мұндай жағдайда қызмет ету мерзімі жүктілігі және бала тууы бойынша, сондай-ақ бала күтіміне байланысты демалыс мерзіміне ұзартылады.

38.10. Қызметкер уәжді себептермен (тиісті құжаттармен расталған наукастану, форс-мажорлы жағдайлар және басқалар) оқуды тоқтату қажеттілігі туралы Жұмыс берушіге алдын ала хабарлауы тиіс.

38.11. Оқу аяқталысымен қызметкер Персоналды басқару қызметіне өткен оқуы туралы есеп беруі және оқыту және танымдық мақсатында әріптестеріне тұсаукесермен конференцияда сөз сөйлеуі тиіс.

39. Қызметкерлердің денсаулығын қолдау тәртібі

39.1. Қызметкерлердің денсаулығын қолдау мақсатында МҰ келесі іс-шараларды жүргізеді:

1) Ұжымдық шарт талаптарына сәйкес сауықтыруға жәрдемақы төлеумен жыл сайынғы еңбек демалсын беру;

2) Ұжымдық шарт талаптарына сәйкес кәсіподақ қаражаты есебінен шипажай-курорттық емделуге кеткен шығындарды толтыру;

3) республикалық, қалалық, аудандық спорттық турнирлерге, спартакиадаларға және басқа да спорттық жарыстарға қатысу;

4) В және С гепатиті вирустарын анықтау мақсатында медициналық персонал арасында жылына бір рет скрининг емшарасынан өту;

5) міндетті және арнайы алдын ала медициналық бақылаудан өту;

6) еңбектің аса зиянды талаптарына тартылған қызметкерлерге арнайы тамақ (сүт) беру (егер қолданылса);

7) медициналық персоналды аусымдық арнайы киім топтамасымен, ЖҚҚ қамту;

8) барлық қызметкерлер үшін аурухана ішінде жұқпаларды ескерту және бақылау бағдарламасы (ереже) бойынша оқыту жүргізу;

9) қауіпсіздік бойынша талаптарды сақтау, экологиялық қауіпсіздікті, өрт қауіпсіздігін, жұмыс орнындағы қауіпсіздікті қоса алғанда;

10) жұқпа ауруларының алдын алу байланысынан кейін талаптарды сақтау:

– авариялық жағдайлар орын алғанда (теріні сырып алу, тіліп алу, сілемейге биологиялық сұйықтықтың түсуі), жұмыс жасау орындарында жедел жәрдем қобдишасы бар;

– АИТВ/ЖИТС-наукаспен авариялық жағдай орын алғанда, қызметкер ЖИТС-орталығы дәрігерінің тағайындауымен АРВ-терапия алады.

Авариялық жағдайларды есепке алу үшін оларды эпидемиолог құжаттандырып отырады.

11) Химиялық заттарды төгіп алған жағдайларда химиялық заттардың тарап кетуін болдырмауда және төгілген жерді дереу зарарсындандыруда қорғау шаралары бар.

39.2. Медициналық персоналды егу және иммунизация қызметкердің тұрғылықты жері бойынша амбулаториялық-емханалық мекемелерде ҚР НҚА сәйкес жүргізіледі.

39.3. Жыл сайын клиникалық құрылымдық бөлімшелер қызметкерлері медициналық зерттеуден (флюорография, терапевт, АИТВ-ге қан тапсыру) ақысыз өтеді, ал әрбір 6 ай сайын В және С гепатитіне маркерлік диагностикадан өтеді.

39.4. Ішек жұқпаларының алдын алу мақсатында тамақтандырумен байланысты қызметкерлер тоқсан сайын алтын түсті стафилокок және терлеткіш флора тасымалдауыштарына тексеріледі.

39.5. Вирусты В гепатитінің алдын алу мақсатында хирургиялық профильді қызметкерлерге аумақтық учаскеге сәйкес В гепатитіне қарсы екпе егіледі.

39.6. Жұқтырудан қорғау мақсатында ҚР НҚА және МҰ ішкі нормативтік құжаттарына сәйкес қорғаудың жеке құралдары қолданылады.

39.7. Күзеттің ұйымдастырылған жүйесі арқылы жұмыс орнында зорлық-зомбылықты, бұзақылықты болдырмауда МҰ шаралар қабылдайды.

39.8. Қызметкер қауіпсіздік және еңбекті қорғау, өрт қауіпсіздігі нормаларын, ережелерін және нұсқаулықтарын және ішкі еңбек тәртібінің ережелерін сақтауға, ұжымдық және жеке қорғау құралдарын дұрыс пайдалануға міндетті.

39.9. Әрбір жазатайым жағдай туралы, кәсіби науқастану белгілері туралы және адамдардың өміріне және денсаулығына қауіп туғызатын жағдайлар туралы қызметкер дерек өзінің тікелей басшысына хабарлауға және Ішкі аудит қызметіне инцидент туралы есеп беруі тиіс.

39.10. Жабдықтың, қосалқы бөлшектердің, құралдардың, қорғау құралдарының және өрт сөндіру құралының дұрыс жұмыс жасамауын анықтаған кезде ол туралы хабарлау қажет (Ішкі аудит қызметіне инцидент туралы есеп беру) Жұмыста дұрыс жұмыс істемейтін жабдықтар мен құралдарды пайдалануға рұқсат етілмейді.

39.11. Еңбек міндеттерін атқара отырып, қызметкер келесі талаптарды сақтауы тиіс:

- белгіленген өту жолдарымен, алаңдармен жүруге;
- кездейсоқ заттар мен шектеулерге отырмауға және сүйенуге;
- баспалдақпен жүгіріп көтерілуге және түсуге;
- электр сымдарға, жлектр жабдықтарының және электр қабылдауыштарының сымдарына жақындамауға;

- жарықтандыру және күшті желілерде, сондай-ақ электр желісіне қосылған тасымалданатын электр қабылдағыштардың ақауын жөндеуге;

- үй-жайдың жоғары қабаттарында терезеалдына тұруға және отыруға.

39.12. Еңбек қорғау талаптарын бұзғаны және орындамағаны үшін қызметкерлер ҚР заңнамалығына сәйкес тәртіптік, әкімшіліктік, материалдық және қылмыстық жауапкершілікке тартылуы мүмкін.

39.13. МҰ қызметкер денсаулығына келтірілген залал үшін ҚР заңнамалығына сәйкес материалдық жауап береді.

39.14. МҰ басшылықтың жеке үлгісі және ақпарат тарату жолымен темекі шегуге қарсы белсенді саясат жүргізеді және салауатты өмір салтын насихаттайды. Мүмкіндігінше, МҰ базасында жаттықтыру залдарын ұйымдастыру немесе жаттығу залдарына (фитнес-орталықтары) баруға төлем жасау жолымен МҰ белсенді өмір салтын ынталандырады.

40. Қызметкерлердің қанағаттануына сауалнама жүргізу тәртібі

40.1. Персоналдық қанағаттануын анықтау мақсатында, кем дегенде жыл сайын персоналды басқару қызметі ебек жағдайларына және басшылыққа қанағаттануна персоналға сауалнама жүргізеді.

40.2. Сауалнама МҰ қарауына ерікті түрде сұрақтармен қазақ және/немес орыс тілдерінде құрылады және МҰ барлық қызметкерлеріне беріледі. Персоналдық қанағаттануын бағалауға арналған сауалнама үлгісі *13-қосымшада* келтірілген.

40.3. Сонда-ақ Персоналды басқару қызметі ұжымдағы психологиялық жағдайды, мәдениет қауіпсіздігін бағалау мақсатында персоналға сауалнама жүргізеді, ол қызметкерлердің проблемалар мен инциденттер туралы хабарлауына әсер етеді. Мәдениет қауіпсіздігі бойынша сауалнама үлгісі *14-қосымшада* келтірілген. МҰ қарауына қарай екі сауалнаманы бір сауалнамаға біріктіруге болады.

40.4. Сауалнаманы әр түрдегі жұмыс істейтін қызметкерлердің кем дегенде 50%-ы алуы керек (дәрігерлер, орта медициналық персонал, кіші медициналық персонал, медициналық емес персонал). Сауалнаманы алған қызметкерлердің кем дегенде жартысынан жауап алған абзал.

40.5. Қызметкерлер жауаптарын ақпараттың құпиялығын сақтаумен кадр бөлімі жинайды және талдайды. Сауалнама нәтижелері, талдау және ұсынылатын іс-шаралар жалпы ұйымдастырылған конференцияда баяндалады және басқарушылық шешімдер қабылдау үшін жазбаша түрде МҰ басшылығына беріледі.

41. Артықшылықтарды қайта қарау және құзыретті қайта бағалау тәртібі

41.1. Біліктілігін арттыру, қосымша дағдыларын кеңейту және игеру кезінде бартықшылықтарын кеңейтуге немесе қайта қарауға, параклиникалық қызмет қызметкері (зертханашы), орта медициналық персонал құзыреттер тізімін қайта қарауға құқылы.

41.2. Сондай-ақ дәрігердің емдеуі қанағаттанарлықсыз болғанда Артықшылықтар парағындағы құжаттамадан кейбір артықшылықтарды шектеу немес алып тастауға болады.

41.3. Дәрігер *12-қосымшаға* сәйкес емшаралар мен оталардың жаңа түрлерін көрсетумен артықшылықтарды қайта қарау парағын толтырады. Артықшылықтарды қайта қарау парағы бөлім меңгерушісімен расталады және жетекшілік етуші лауазымды тұлғамен бекітіледі.

41.4. Әрбір дәрігердің артықшылықтары кем дегенде 3 жылда бір рет қайта қаралады.

41.5. Параклиникалық бөлімше қызметкерінің құзыреті және орта медициналық персонал құзыреті жыл сайын қайта бағаланады (*8-қосымша – 2 бөлім, және 9-қосымша – 2 бөлімді қара*).

41.6. Барлық Артықшылық парақтары/құзыреттер парақтары ждеке істерде сақталады.

41.7. Дәрігердің артықшылық парағының көшірмесін кадр бөлімі қағаз және электрондық түрде осы артықшылықтар шеңберінде дәрігер тәжірибесін жүргізетін бөлімшеге жібереді (ота жасау болғы және Артықшылықтар парағында аталған емшаралар мен оталар орындалатын басқа бөлімшелер).

42. Қызметкердің өнімділігін бағалау тәртібі

42.1. Қызметкерлердің кәсіби қызметін бағалау (бұдан әрі – Бағалау) алдыңғы жыл қорытындысы бойынша 1 ақпаннан кешіктірілмей жылына кемінде 1 рет жүргізіледі.

42.2. Бағалауға МҰ-да кем дегенде 6 ай жұмыс істеген және сынақ мерзімінен өткен қызметкерлер жатады.

42.3. **Дәрігер-клинисті** бағалау келесідей жүргізіледі. Дәрігерді бағалау нысанының бірінші бөлігін *15-қосымшаның 1-бөлігіне* сәйкес дәрігер толтырады – дәрігерлер және тәжірибе жасайтын клиникалық бөлімшелер меңгерушілері үшін. *15-қосымша 2-бөлікті* бағаланатын тұлға – дәрігерлер үшін бөлім меңгерушісі, ал бағаланатын бөлім меңгерушісі үшін - жетекшілік етуші лауазымды тұлға дәрігердің жылдық есебін, индикаторлар деректерін және басқа мәліметтерді негізге ала отырып толтырады.

42.4. Дәрігер-клинисті бағалау келесі критерийлерден тұрады:

9) таңдап алынған клиникалық индикатор негізінде жұмыс көрсеткіші;

10) медициналық құжаттаманы жүргізу сапасы;

11) емдеу – дәрігер медициналық ұйымда көрсетілетін қызметтің деңгейіне және қиындығына сай келетін медициналық көмек көрсетеді;

12) клиникалық білім – дәрігер пациенттерді емдеуде, басқа қызметкерлерді оқытуда биомедициналық, клиникалық және әлеуметтік білім мен әдістерді қолданады;

13) біліктілігін арттыру және тәжірибеде пациенттерді емдеудің ғылыми деректерін және жаңа әдістерін қолдану;

14) пациенттермен, отбасымен және денсаулық сақтаудың басқа қызметкерлерімен кәсіби қарым-қатынасты ұстануға мүмкіндік беретін және ұстанатын тілтабысу қабілеті;

15) кәсіпқойлылық және этикалық тәжірибе – міндетті үздісіз кәсіби жоғарылау, пациенттерді түсіну және оларға жауапкершілікпен қарау;

16) жұмыс әдістерінің жүйелілігі – медициналық қызмет көрсетілетін мәтіндер мен жүйелерді түсіну.

42.5. Орта медициналық персоналды бағалау жеке бақылаулар негізінде, бөлімшенің аға медициналық бике, ал аға медициналық бике үшін – Бас медициналық бике жұмысының көрсеткіштері негізінде жүргізіледі. Сонымен қатар екі нысан толтырылады: құзыреттерді жыл сайын қайта бағалау (*9-қосымша, 2-бөлік*) және *16-қосымшаға* сәйкес бағалау.

42.6. Параклиникалық бөлімшелер персоналын, оларға 15 және 16-қосымшалар қолданылмайды, бөлімше басшысы жеке бақылаулар, жұмыс көрсеткіштері және басқа мәліметтер негізінде **бағалайды.** Сонымен қатар екі нысан толтырылады: құзыреттерді жыл сайын қайта бағалау (*8-қосымша, 2-бөлік*) және *16-қосымшаға* сәйкес бағалау.

42.7. Басқа қызметкерлерді (әкімшілік және шаруашылық қызмет) *17-қосымшаға* сәйкес нысан бойынша бөлімше басшысы **бағалайды.** Бағалау бақылаулар, пікірлер, жұмыс көрсеткіштері және басқа объективті мәліметтер негізінде жүргізіледі.

42.8. Құрылымды бөлімше басшысын оның басқармашылық және ұйымдастырушылық қасиеттерін бағалау үшін осы Ережеге *18-қосымшаға* сәйкес нысан бойынша жоғары тұрған лауазымды тұлға **бағалайды.**

42.9. Бас дәрігер орынбасарларын *19-қосымшаға* сәйкес нысан бойынша МҰ бірінші басшысы **бағалайды.**

42.10. МҰ бірінші басшысының кәсіби қызметін *20-қосымшаға* сәйкес нысан бойынша жоғары тұрған уәкілетті орган **бағалайды.**

42.11. Персоналды басқару қызметі қызметкерлерге жыл сайын бағалау жүргізуді ұйымдастыруға, қызметкердің кәсіби қызметіне бағалау жүргізу бойынша бөлімшелердің барлық басшыларын нұсқаулық жүргізуге жауап береді. Бағалау жүргізілетін күннен кем

дегенде бір ай бұрын Персоналды басқару қызметі барлық персонал мен құрылымдық бөлімшелер басшыларына бағалау нысандарын (15-18-қосымшалар), бірінші басшыға басшылық үшін бағалау нысанын (19-қосымша) мәліметке жеткізеді және таныстырады.

42.12. Бөлімшенің әрбір басшысы (жетекшілік ететін лауазымды тұлға) өзінің әрбір бағыныштыны оның қатысуымен жеке бағалайды.

42.13. Бағалаушы бағаланатын қызметкерге кері байланыс түрінде өзінің пікірінше оның күшті және әлсіз кәсіби және жеке қасиеттерін хабарлауы тиіс. Басшы және оның бағыныштысы кәсіби қызметті жақсартудың бұдан арғы аймағын, сондай-ақ масап жолымен көтерілу болашағын анықтауға тиіс.

42.14. Кезекті жылдық бағалау қорытындылары салыстырмалы сипатқа ие болуы тиіс, яғни даму серпінін анықтау үшін қызметкердің кәсіби қызметінің нәтижелерін алдыңғы нәтижелермен салыстыру.

42.15. Қызметкерлердің кәсіби қызметінің сапасын анықтайтын шекті деңгей бағалау нысаны бойынша тұтас алғанда кем дегенде 2 балл болуы керек (барлық критерийлер бойынша орташа балл). Егер қызметкердің орташа балы 2 балдан төмен болса, онда МҰ басшылығы қызметкердің атқарып отырған лауазымына сәйкес келмеуі туралы шешім қабылдай алады.

42.16. Қызметкердің кәсіби қызметін бағалау деректері кадрлар бөлімінде сақталады, көшірмесі қызметкерге ұсынылуы мүмкін.

42.17. Қызметкерлердің кәсіби қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізгеннен кейін қажет болуына қарай қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтары және басқа да әрекеттері қайта қаралуы мүмкін, мысалы, жалақыны немесе лауазымды жоғарылату; функцияларын кеңейту немесе қысқару.

42.18. Персоналды басқару қызметі 5-қосымшаға сәйкес жеке істерді (жеке істерді шолу) өзектендіреді. Кадрлар бөлімінің қызметкері жеке істер мазмұнын сәйкестендіреді және қызметкердің жеке ісіне шолу нысанына қол қояды, ол жеке істе сақталады.

43. Қызметкерді ауыстыру, еңбек жағдайын өзгерту тәртібі

43.1. Қызметкерлердің бір лауазымнан басқа лауазымға ауысуы жеке жазбаша өтініш негізінде, сондай-ақ қызметкердің тікелей басшысының қолдауымен жүзеге асырылады.

43.2. Қызметкерді аттестациялық комиссия ұсынысымен ауыстыру кезінде МҰ бірінші басшысы МҰ қызметкерлерін аттестациялауды реттейтін, бекітілген құжаттарға сәйкес бұйрық шығарады.

43.3. Барлық ауыстырулар қызметкердің келісімімен жүзеге асырылады, мерзімі бір айға дейінгі уақытша ауыстырулардан басқа.

43.4. Өтініште қызметкердің тікелей басшысының, кадрлар бөлімінің басшысының қолтаңбалары болуы тиіс.

43.5. Қызметкердің тікелей басшысының қолдаухатымен қызметкерге оның сол лауазымда жұмыс істеуді жалғастырғанда еңбек жағдайы өзгертілуі мүмкін.

43.6. Қызметкер өзінің жеке өтінішімен белгілі бір жұмысты немесе маусымдық жұмыстарды атқару уақытына уақытша жоқ қызметкерді аламастыруға ауыстырылуы мүмкін. Мұндай жағдайда, еңбек шартына қосымша келісім құру жолымен өзгерту енгізіледі.

43.7. Уақытша ауыстырулар және ТЖ кезінде кадрларды уақытша қайта бөлу қалыптасқан жағдайды және қызметкердің дағдысын ескерумен алдын-ала жазбаша өтініш берусіз бөлімшелер басшыларының шешімімен жүзеге асырылады.

44. Қызметкерді жұмыстан босату тәртібі

44.1. Қызметкерлер тек ҚР еңбек заңнамалығымен және еңбек шартымен көзделген негіздемелер бойынша жұмыстан босатылуы мүмкін.

44.2. Персоналды басқару қызметі сынақ мерзімі немесе еңбек шарты өткен қызметкерлерге мониторинг жүргізеді.

44.3. Қызметкерлер еңбек шартының және сынақ мерзімінің уақыты өткенге дейін еңбек қатынастарын тоқтату туралы (осындай шешім қабылданған жағдайда) хабарлама алады. Еңбек шартын тоқтату туралы бұйрық шығарылады.

44.4. Қызметкерді екі тараптың да келісімімен жұмыстан босату кезінде қызметкер жұмыстан босатудың белгілі бір күнінен бастап жұмыстан босату туралы өтініш жазады.

44.5. Өтініште қызметкердің тікелей басшысының, кадрлар бөлімі бастығының қолтаңбалары болуы керек.

44.6. Жұмыстан босатылатын қызметкер материалды жауапты тұлға болғанда, істерді қабылдау-тапсыру актісімен беру көзделген, және істерді қабылдайтын тұлға анықталады.

44.7. Жұмыстан босатылудың нақты себептерін анықтау мақсатымен Персоналды басқару қызметі қызметкерге сауалнама толтыруды ұсынады (20-қосымша).

44.8. Сауалнама кезінде алынған деректерге кадр бөлімі мониторинг жүргізеді және талдайды. Сауалнамалар кадрлар бөлімінде сақталады. Талдау нәтижелері кезеңділікпен МҰ басшысына беріліп отырады.

**Кадрларды іздестіру және іріктеуге
өтінім**

Құрылымдық бөлімше атауы: _____

БОС ЖҰМЫС ОРНЫНЫҢ СИПАТТАМАСЫ:

Лауазым атауы: _____

Позиция:

- жаңа тұрақты уақытша қызметкерді ауыстыру

Білімі: лауазымдық нұсқаулыққа сәйкес _____

Талап етілетін дағдылар мен біліктілік: лауазымдық нұсқаулыққа сәйкес

Осы позицияға маңызды негізгі кәсіби білім мен дағдылар:

Кәсіби қызметтегі тәжірибесі (қызмет саласы, таңдау берілетін ұйымдар мен құрылымдар, дауазымдық деңгейі, еңбек өтілі, жөнсіз тәжірибе):

Мемлекеттік, шет тілдерін білуі (меңгеру дәрежесі):

Дербес компьютерде жұмыс жасау дағдылары (бағдарламалар):

Жеке қасиеттері: _____

Қосымша талаптар: _____

Іздестірудің лайым критерийлері:

- ішкі (МҰ қызметкерлері арасынан) сыртқы басқа

Өтінім бастамашысы: ТАӘ _____ ҚОЛЫ _____

Лауазымы

жұм.

тел.,

ұялы

тел:

**Ішкі тарату және БАҚ жариялау үшін
бос орындар туралы хабарландыру үлгісі**

_____ келесі лауазымға ашық бос орынды жариялайды:

(МҰ атауы)

_____ (лауазым және құрылымдық бөлімше атауы)

Негізгі талаптар: _____

(білімі, дағдысы, жұмыс тәжірибесі)

Үміткерлер түйіндемесі хабарландыру жарияланған күннен бастап _____ жұмыс күні ішінде «позиция атауын» белгілеумен _____ электрондық мекенжаға немесе _____ факсі арқылы қабылданады.

Қосымша ақпаратты _____ телефоны арқылы алуға болады.

Жұмысқа қабылдау кезінде қажетті құжаттар тізімі*

1. Жеке бас куәлігі немесе төлқұжаты
2. Зейнеткерлік шарт
3. Білімі туралы диплом
4. Маман сертификаты
5. Соңғы 5 жылдағы біліктілігін арттыру туралы куәлік
6. Еңбек кітапшасы немесе еңбек өтілін растайтын басқа құжаттар (қоса атқарушылар үшін – еңбек кітапшасының көшірмесі)
7. Фото 3x4 - 2 дана.
8. Денсаулық жағдайы туралы медициналық бақылаудан өту жайында №086 нысан
9. Республикалық немесе қалалық ЖИТС орталығынан АИТВ талдау
10. Халыққа қызмет көрсету орталығынан сотталмағандығы туралы анықтама
11. Мекенжай анықтамасы
12. Психоневрологиялық және наркологиялық диспансерлерден анықтама
13. Әскери билет, әскерге шақырылатындар үшін – қосып жазу куәлігі

* - құжаттар тізбесі Қазақстан Республикасының заңнамалық талаптарына сәйкес белгіленеді және медициналық ұйымның қажеттілігіне байланысты толықтырылуы және өзгертілуі мүмкін

Өз қолының үлгісі
Образец личной подписи

Аты-жөні

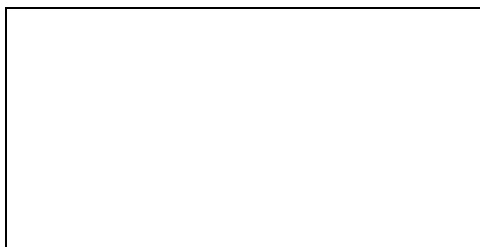
Фамилия, имя, отчество _____

Туған жылы (күні, айы, жылы)

Дата рождения (число, месяц, год) _____

Қолы

Подпись



Күні:

Дата:

Жеке істі бағалау нысаны

№	Құжаттар	Бар (✓) жоқ/ қ/е
27.	Жеке бас куәлігінің көшірмесі	
28.	Зейнеткерлік шарт көшірмесі	
29.	Мекенжай анықтамасы (ХҚКО)	
30.	Сотталмағындығы туралы анықтама (ХҚКО), Медициналық қызметкерлер үшін психоневрологиялық және наркологиялық диспансерлерден анықтамалар	
31.	Еңбек кітапшасының түпнұсқасы (кадр бөлімінде сақталады)	
32.	Әскеру билет көшірмесі	
33.	Медициналық анықтама, №086 нысан / санитарлық кітапша (көшірме)	
34.	Алдыңғы жұмыс орындарын көрсетумен түйіндеме немесе өмірбаян	
35.	Мінездеме, алдыңғы жұмыс орнынан ұсыным хаттар	
36.	Кадрларды есепке алу бойынша жеке парақ	
37.	Жұмысқа қабылдау немесе басқа лауазымға ауыстыру туралы өтініш	
38.	Жұмысқа қабылдау немесе басқа лауазымға ауыстыру туралы бұйрық	
39.	Еңбек шарты (түпнұсқа)	
40.	Қызметкер қол қойған лауазымдық нұсқаулық (көшірме)	
41.	Бағдардан өту туралы деректер (ҚС, ТЖ, ИК бойынша нұсқаулық және басқалары)	
42.	Бейімделуден немесе сынақ мерзімінен өту туралы есеп (19.10.2015 жылдан кейін жұмысқа қабылданғандар үшін)	
43.	Диплом көшірмесі	
44.	Медициналық қызметкерлер үшін дипломның дұрыстығын тексеру (түпнұсқасын тексеру)	
45.	Медициналық қызметкерлер үшін маман сертификатының	

	немесе біліктілік санатының көшірмесі	
46.	Маман сертификатының дұрыстығын тексеру (егер 2012 жылға дейін берілген болса –сұранысқа жауап хаты, 2012 жылдан кейін берілген болса - МФҚ БК сайтынан басып шығару)	
47.	Ғылыми дәрежесі туралы құжат көшірмесі (егер бар болса)	
48.	Соңғы 5 жылдағы оқу, мамандық алу туралы құжаттарының көшірмелері	
49.	Жұмыстан қол үзбей ішкі оқыту туралы куәлік	
50.	Соңғы 2 жыл ішінде берілген BLS (базалық жүрек-өкпе реанимациясы) оқу туралы сертификат	
51.	Медициналық қызметкерлер үшін артықшылықтар парағы немесе құзыреттер тізімі	
52.	Қызметкерді бағалау нысаны (жыл сайын)	

Жеке іске жүргізілген шолу негізінде қызметкерді ағымдағы лауызымға тағайындауға болатынын растаймын

Маман сертификаты (медициналық қызметкер үшін) жарамды, мсерзімі өтпеген және кері қайтарылмаған.

Жеке істі шолу күні _____

Кадр бөлімінің қызметкері: _____

(ТАӘ)

(ҚОЛЫ)

Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқасын растау журналы

Журнал подтверждения подлинности

документов об образовании и квалификации

Р/б № № п/п	Құжатты анықтауға жататын қызметкердің аты-жөні Ф.И.О. работника, документ которого подлежит верификации	Құжат түрі (диплом, сертификат) Вид документа (диплом, сертификат)	Құжаттың тіркеу мәліметтері (нөмірі, сериясы, берілген күні, әрекет ету мерзімі) Регистрационные данные документа (номер, серия, дата выдачи, срок действия)	Құжатты беру орны (қала, ұйым) Место выдачи документа (город, организация)	Қоңырау түскен күн, уақыты Дата звонка, время
--------------------------	--	---	--	---	---

Телефон арқылы анықтау жүргізген кадрлар бөлімі қызметкерінің аты-жөні Ф.И.О. сотрудника отдела кадров, проводящего телефонную верификацию	Ұйым-адресатының телефон нөмірі Номер телефона организации- адресата	Телефон арқылы жауап берген адамның аты-жөні, лауазымы Ф.И.О., должность ответившего по телефону	Анықтау нәтижесі (ИӘ, құжат расталды, ЖОҚ, расталмады) Результат верификации (ДА, документ подтвержден, НЕТ, не подтвержден)	Түсініктеме Комментарии
---	--	--	---	--------------------------------

БЕКІТЕМІН

Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары

(немесе Бас дәрігер)

ТАӘ

қолы

«_____» _____ 201_ ж.

ДӘРІГЕР АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫНЫҢ ПАРАҒЫ

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлім _____

Мамандық _____

Мамандық бойынша жұмыс өтілі _____ **Біліктілік санаты** _____

Мақсаты: пациентпен жұмыс істейтін әрбір дәрігер, жұмысқа орналасқан кезде медициналық қызмет көрсетуге білікті дәрігерлерге рұқсат беру арқылы пациенттерді қорғау үшін, дәрігердің құзыры мен дағдыларына қатысты даулы сұрақтар туындаған кезде дәрігерлерді және медициналық ұйымдарды қорғау үшін осы Артықшылықтар парағын толтыруы тиіс.

Қолдану аясы: тәжірибе жүргізетін әрбір дәрігер атқарып отырған лауазымына карамастан тек бекітілген артықшылықтар шеңберінде жұмыс істеуге құқылы.

Артықшылық – бұл оталар мен емшаралар орындаудың дербестік деңгейін анықтаумен аталмыш медициналық ұйымда оталар, емшаралар орындауға рұқсат. Дәрігер толтырған Артықшылықтар парағын жетекшілік ететін лауазымды тұлға тексереді және оған қол қояды да, Аурухананың Бас дәрігерінің жетекшілік етуші лауазымды тұлғасы не болмаса Бас дәрігері бекітеді.

Толтыру жөнінде нұсқаулық:

15. Дәрігерлерге арналған Артықшылықтар парағындағы медициналық ұйымда орындалатын барлық оталар мен емшаралардың тізімін (мүмкін артықшылықтар тізімін) бөлімше меңгерушісі (өз бөлімшесінің дәрігерлері үшін) алдын ала анықтайды.

16. Жұмысқа орналасқан кезде, пациенттермен жұмыс жасау алдында, дәрігер Артықшылықтар парағын толтыруы тиіс (онда аталмыш бөлімшеде немесе аталмыш ұйымда жүргізілетін оталар мен емшаралар тізімі алдын ала көрсетіледі).
17. Толтыру кезінде көрсетілген оталар мен емшаралардың тиісті бағандарында білікті түрде өзіңіз, не болмаса қызмет көрсету шеңберінде ассистент ретінде (бақылаумен) орындай алатыныңызды «+» белгісімен, не болмаса орындай алмайтыныңызды белгілеңіз.
18. Егер дәрігер қандай да бір емшараларды орындау бойынша құзыреті болса, онда онда артықшылықтар бекітілмейді.
19. Толтырылған Артықшылықтар парағы келісуге тікелей жетекшілік ететін басшыға (бөлімше меңгерушісіне немесе басқа тұлғаға) ұсынылады, ол тексереді және оған қол қояды.
20. Білімі және біліктілігі туралы құжаттар, алдыңғы жұмыс орнынан немесе оқу орнынан ұсным хаттар, дәрігер емінің нәтижелері (жұмыс көрсеткіштері) және сапасы бойынша деректер артықшылықтарды бекіту және қайта қарау үшін дәлелдеме немесе ақпарат көзі бола алады.
21. Егер білімі және біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқалығын Кадр бөлімі әлі растамаған болса, онда дәрігердің артықшылықтары «бақылауда» санатында болуы тиіс. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқалығы расталғаннан кейін дәрігердің артықшылығы «дербес» орындауға рұқсат ретінде өзгертілуі мүмкін.
22. Өтінім беруші дәрігер көрсеткен ақпарат жетекшілік етуші басшысының ақпаратымен сәйкес келмесе, онда жетекшілік етуші басшының шешімі бекітілген деп саналады.
23. Бұдан кейін Артықшылықтар парағын Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары немесе ұйымның бірінші басшысы бекітеді.
24. Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары бекіткеннен кейін Артықшылықтар парағының түпнұсқасы Персоналды басқару қызметіне тапсырылады, ол дәрігердің жеке ісінде сақталады.
25. Дәрігердің артықшылықтар парағының көшірмесін Кадрлар бөлімі қағаз және электрондық түрде бөлімшеге береді, бөлімде (ота жасау блогы, артықшылықтар парағында санамаланған оталар мен емшаралар орындалатын басқа бөлімшелер) дәрігер сол артықшылықтар шеңберінде тәжірибе жүргізеді.
26. Артықшылықтар парағы кемінде үш жылда бір рет қайта қаралады.
27. Ол қажет болуына қарай жиі қайта қаралуы мүмкін. Жаңа дағдыларды игеру кезінде Артықшылықтар парағын жаңарту қажет: тікелей басшымен келісу және Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары немесе ұйымның бірінші басшысымен бекіту.
28. Дәрігерлерге бекітілген артықшылықтар шеңберінде оталар мен емшаралар орындауға рұқсат етіледі. Пациенттің өміріне және денсаулығына қауіп төнетін жағдайда кез-келген дәрігер өзінің құзыреті мен мүмкіншіліктері шегінде көмек көрсетуге тиіс.

№	Емшара немесе ота атауы	Өтінім беруші толтырады:			Жоғарыда тұрған басшы растайды:		
		тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз			тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз		
		Дербес орындау	Бақылау-мен, ассистен-	Орында-маймын	Дербес орындау	Бақылау-мен, ассистен-	Орында-маймын

			ция			ция	
1							
2							
3							
4							
....							

Көрсетілген ақпараттың дұрыстығын растаймын: _____

Өтініш берушінің қолы *Күні*

Артықшылықтарды бекіту жөнінде өз ұсыныстарымды растаймын :

Бөл. меңгерушісінің немесе жоғары тұрған басқа басшының ТАӘ *Қолы*
Күні

**Параклиникалық персоналдың
құзыреттерін бағалау парағы**

1-бөлім

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлімше _____

Мамандық _____

Мамандық бойынша жұмыс өтілі _____ Біліктілік санаты _____

Мақсаты: пациенттің қауіпсіздігін және қызметкердің жұмыс сапасын жоғарылату мақсатында құзыреттерді қайта бағалауға себеп болатын, құзыреттерді алғашқы бағалау.

Қолдану аясы: параклиникалық қызметтер мен бөлімшелердің зертханашылары, дәрігерлік және орта медициналық персонал (зертхана, сәулелік диагностика, физиотерапия, емдік дене шынықтыру, патологиялық анатомия, қан қызметі және басқа)

Толтыру жөнінде нұсқаулық:

9. Артықшылықтар парағындағы құзыреттер тізімін лауазымдардың әрбір түрі үшін бөлімше басшысы анықтайды.
10. Жұмысқа орналасқан кезде қызметкер Құзыреттер парағын толтыруы тиіс (онда аталмыш лауазымға арналған құзыреттер тізімі алдын ала санамаланған).
11. Толтыру кезінде тиісті бағандарға « + » белгісін қойыңыз (бұл «ия» дегенді білдіреді).
12. Толтырылған Құзыреттер парағын бөлімше басшысы (жоғары тұрған лауазымды тұлға) тексереді және оған қол қояды.
13. Білімі және біліктілігі туралы құжаттар, алдыңғы жұмыс орнынан немесе оқу орнынан ұсным хаттар, тәжірибелік дағдылар бойынша байқаулар мен пікіртерім құзыреттерді бағалау және қайта қарау үшін ақпарат көзі бола алады.
14. Егер қызметкер көрсеткен ақпарат жоғарыда тұрған басшының ақпаратымен сәйкес келмесе, онда жоғарыда тұрған басшының шешімі бекітілген деп саналады.
15. Құзыреттер парағының түпнұсқасы Персоналды басқару қызметіне тапсырылады және істе сақталады.
16. Құзыреттер парағы қызметкердің жұмысын бағалау кезінде жыл сайын қайта қаралады.

№	Емшара немесе құзырет атауы	Қызметкер толтырады (Өтініш беруші): тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз				Жоғарыда тұрған басшы растайды: тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз			
		Үздік, сапаршы (А)	Жақсы (В)	Тәжірибе және бақылау керек (С)	Орындамай-ды (D)	Үздік, сапаршы (А)	Жақсы (В)	Тәжірибе және бақылау керек (С)	Орындамай-ды (D)
1									
2									
3									
4									
....									

Көрсетілген ақпараттың дұрыстығын растаймын: _____

Өтініш берушінің қолы *Күні*

Қызметкердің құзыреттерін алғашқы бағалауды растаймын:

Бағалаған жоғары тұрған басшының ТАӘ
Күні

Қолы

2-бөлім

Параклиникалық персоналдың
құзыреттерін жыл сайынғы қайта бағалау

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлімше _____

Шартты белгілер:

A – үздік меңгерген, сарапшы деңгей, басқаларды оқыта алады

B – жақсы меңгерген, алайда басқаларды оқыту үшін қосымша тәжірибе мен оқыту қажет

C – тәжірибе және қадағалау қажет

D – орындамайды

Қызметкердің тікелей басшысы тиісті бағанды « + » түрімен толтырады.

№	Емшара немесе құзырет атауы	Күні:				Күні:				Күні:				Күні:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																	
2																	
3																	
4																	
....																	
Бағалауды жүргізген: тегі, қолтаңбасы																	
Бағалаумен танысқан: қолтаңбасы																	
Тілектер, түсіндірмелер																	

**Орта медициналық персоналдың
құзыреттерін бағалау парағы**

1-бөлім

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлімше _____

Мамандық бойынша жұмыс өтілі _____

Біліктілік санаты _____

Мақсаты: орта медициналық персоналды алғашқы бағалау, бұл пациенттің қауіпсіздігін және мейірбике персоналының жұмыс сапасын жоғарылату мақсатында кейінде құзыреттерді қайта бағалауға қажет.

Қолдану аясы: клиникалық бөлімшелердің орта медициналық персоналы

Толтыру жөнінде нұсқаулық:

9. Құзыреттер парағындағы құзыреттер тізімі лауазымның әрбір түрі үшін бөлімшенің аға медициналық мейірбике мен Бас медициналық мейірбике бірлесе анықтайды.
10. Жұмысқа орналасқан кезде, қызмекер Құзыреттер парағын толтыруы тиіс (онда аталмыш лауазымға арналған құзыреттер тізімі алдын ала санамаланған).
11. Толтыру кезінде тиісті бағанды « + » (бұл «ия» дегенді білдіреді) белгісімен белгілеңіз.
12. Толтырылған Құзыреттер парағын қызметкер жұмысының бірінші айында жоғары тұрған басшы (аға медициналық мейірбике, ал аға медициналық мейірбике үшін – Бас медициналық мейірбике) тексереді және оған қол қояды.
13. Білімі және біліктілігі туралы құжаттар, алдыңғы жұмыс орнынан немесе оқу орнынан ұсным хаттар, тәжірибелік дағдылар бойынша байқаулар мен пікіртерім құзыреттерді бағалау және қайта қарау үшін ақпарат көзі бола алады.
14. Егер қызметкер көрсеткен ақпарат жоғарыда тұрған басшының ақпаратымен сәйкес келмесе, онда жоғарыда тұрған басшының шешімі бекітілген деп саналады.
15. Құзыреттер парағының түпнұсқасы Персоналды басқару қызметіне тапсырылады және істе сақталады.
16. Құзыреттер парағы қызметкердің жұмысын бағалау кезінде жыл сайын қайта каралады.

№	Емша- ра немесе құзы- рет атауы	Қызметкер толтырады (Өтініш беруші): тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз				Жоғарыда тұрған басшы растайды: тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз			
		Үздік, сапар- шы (А)	Жақсы (В)	Тәжіри- бе және бақылау керек (С)	Орынд амай- ды (D)	Үздік, сапар-шы (А)	Жақсы (В)	Тәжіри- бе және бақылау керек (С)	Орынд амай- ды (D)
1									
2									
3									
4									
....									

Көрсетілген ақпараттың дұрыстығын растаймын: _____

Өтініш берушінің қолы *Күні*

Қызметкердің құзыреттерін алғашқы бағалауды растаймын :

Бағалаған жоғары тұрған басшының ТАӘ
Күні

Қолы

2-бөлім

Орта медициналық персонал құзыреттерін жыл сайынғы қайта бағалау

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлімше _____

Шартты белгілер:

A – үздік меңгерген, сарапшы деңгей, басқаларды оқыта алады

B – жақсы меңгерген, алайда басқаларды оқыту үшін қосымша тәжірибе мен оқыту қажет

C – тәжірибе және қадағалау қажет

D – орындамайды

Қызметкердің тікелей басшысы (аға медициналық мейірбике, ал аға медициналық мейірбике үшін – Бас медициналық мейірбике) тиісті бағанды « + » түрімен толтырады.

№	Емшара немесе құзырет атауы	Күні:				Күні:				Күні:				Күні:			
		A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D
1																	
2																	
3																	
4																	
....																	
Бағалауды жүргізген: тегі, қолтаңбасы																	
Бағалаумен танысқан: қолтаңбасы																	
Тілектер, түсіндірмелер																	

БЕКІТЕМІН

Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары

(немесе Бас дәрігер)

ТАӘ

қолы

201 _ ж. «_____» _____

УАҚЫТША АРТЫҚШЫЛЫҚТАРДЫ БЕКІТУ ПАРАҒЫ

Дәрігердің Т.А.Ә. _____

Мамандығы, ғылыми дәрежесі _____

Біліктілік санаты _____

Келу себебі _____

Мақсаты: ұйымда уақытша жұмыс істейтін дәрігерде пациенттің қауіпсіздігі және дәрігер құзыреттеріне қатысты даулы сұрақтар туындағанда медициналық ұйымды қорғау мақсатында артықшылықтары болуы тиіс.

Қолдану аясы: ұйым пациенттеріне емшара немесе оталар орындайтын, ұйымға уақытша келетін дәрігер (мысалы, мастер-класс өткізу үшін).

Артықшылық – бұл аталған ұйымда оталар, емшаралар орындауға берілген рұқсат.

Толтыру жөнінде нұсқаулық:

5. Уақытша артықшылықтар тізімін шақырылатын дәрігерлердің келуін ұйымдастыруға тартылған дәрігер-лауазымды тұлға анықтайды.
6. Толтыру кезінде шақырылған дәрігер ұйым пайиенттеріне орындайтын оталар мен емшалардың әрбір түрі үшін тиісті бағандарда « + » белгісін белгілеңіз.
7. Артықшылықтар парағын бас дәрігердің жетекшілік ететін орынбасары немесе ұйымның бірінші басшысы бекітеді.
8. Артықшылықтар парағының түпнұсқасы Персоналды басқару қызметіне ұсынылады.

Уақытша артықшылықтардың жарамдылық мерзімі: _____ бастап
_____ дейін

№	Емшара немес ота атауы	Тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз		
		Дербес орындау	Бақылаумен, ассистенция	Орындамаймын
1				
2				
....				

Артықшылықтарды бекіту жөнінде өз ұсыныстарымды растаймын :

Бөл. меңгерушісінің немесе жоғары тұрған басқа басшының ТАӘ Қолы
Күні

Танысқан: _____ (дәрігер қолы)

Сынақ мерзімін бағалау парағы

1. Т.А.Ә. (сынақтан кіт өтеді) _____

2. Бөлімше және лауазымы

3. Сынақ мерзімі 201__ж. «_____» _____ бастап 201__ж.
«_____» _____ дейін

4. Тәлімгердің (бөл. мең./аға мейірбике немес басқа)

Лауазымы, бөлімше

5. сынақ мерзімі барысында қызметкердің білімі мен дағдыларын бағалау:

1) жаңа қызметкер еңбегінің тиімділігі/өнімділігі:

жоғары қалыпты, орта төмен _____

2) жаңа қызметкер күтілген тиісті дағдылар мен білімді, біліктілік деңгейін көрсетті ме? ия, дағдылар мен білімі күтілгенге сәйкес келеді

қызметкер күтілген дағдылар мен білімді көрсеткен жоқ

Егер көрсетпесе, түсіндіріңіз _____

3) қызметкер жұмыста белгілі бір жетістікке жетті ме? ия жоқ

Егер жетпесе, жақсартуды қажет ететін жұмыс учаскесін атаңыз:

4) жаңа қызметкерге қосымша оқыту қажет пе? ия жоқ

Егер қажет болса, онда қандай оқыту?

7) жаңа қызметкер жұмысқа бастамашылық, шығармашылық тұрғыдан көзқарасын танытты ма?

ия жоқ

8) тәртібі, басқарушылығы, эмоциялық орнықтылығы (күйзеліске орнықтылығы):

жоғары қалыпты, орта төмен

9) тіл табыстылығы: жоғары қалыпты, орта төмен _____

10) пациенттермен қарым-қатынасы:

өте жақсы қалыпты, орта ортадан төмен /
нашар

11) ұжымдағы қарым-қатынасы:

өте жақсы қалыпты, орта ортадан төмен /
нашар

12) ұйымдастырушылық қабілеті, жауапкершілігі:

өте жақсы қалыпты ортадан төмен

6. **Ұсыным:** сынақ мерзімінен сәтті өтті

әрі қарай жұмысқа орналастыру ұсынылмайды

Бөлімше басшысының Т.А.Ә. _____

Қолы _____ Күні _____

Танысқан (Қызметкер Т.А.Ә.):

Қолы _____ Күні _____

БЕКІТЕМІН

**Бас дәрігердің жетекшілік етуші орынбасары
(немесе Бас дәрігер)**

ТАӘ

қолы

201 _ ж. «_____» _____

ДӘРІГЕРДІҢ АРТЫҚШЫЛЫҚТАРЫН ҚАЙТА ҚАРАУ ПАРАҒЫ

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Бөлімше _____

Мамандығы _____

Мамандық бойынша жұмыс өтілі _____ Біліктілік санаты _____

Мақсаты: қосымша білім, тәжірибе және дағды алғаннан кейін бұрында бекітілген артықшылықтар тізімін кеңейту және өзгертуге арналған артықшылықтарды қайта қарау.

Артықшылықтарды осы қайта қарау:

жоспарлы (үш жылда бір рет)

жоспардан тыс

№	Емшара, ота	Дәрігер (өтініш беруші) толтырады: тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз			Жоғары тұрған басшы растайды: тиісті бағанды « + » белгісімен белгілеңіз		
		Дербес орындау	Бақылау-мен, ассистен-ция	Орында- маймын	Дербес орындау	Бақылау-мен, ассистен-ция	Орында- маймын
Бұрынғы артықшылықтардан келесілер дербес деңгейге өзгертіледі:							
1							
2							
Бұрынғыға қосымша, дәрігер келесі артықшылықтарға ие							

3							
4							
Бұрынғы артықшылықтардан дәрігер келесі артықшылықтар айырылады:							
5							
....							

Көрсітелген ақпараттың дұрыстығын растаймын: _____

Дәрігер (өтініш беруші) қолы *Күні*

Артықшылықтарды қайта қарау, толықтыру немесе айыру бойынша шешімді растаймын

Бөл. меңгерушісінің немесе жоғары тұрған басқа басшының ТАӘ *Қолы*
Күні

**Персоналдың қанағаттануын бағалау
сауалнамасы**

Құрметті сауалнамаға қатысушы!

Сауалнама нәтижелері Сіздің жауаптарыңыздың шынайылығына, толықтығына және дәлдігіне тәуелді.

Сіз барлық сұрақтарға жауап беріп, өзіңіздің қосымша түсіндірулеріңізді ұсынғаныңыз үшін Сізге алғысымызды білдіреміз. Бұл сауалнама өз пікірлеріңізді білдіруге, тілектеріңіз бен ескерулеріңізді айтуға мүмкіндік береді, олар біздің ұйымымыз жұмысты жақсарту және персоналды басқару жүйесін дамыту үшін пайдаланады.

Құпиялылық: сауалнама жасырын. Біз ақпараттың құпия болуын сақтауға кепілдік береміз. Нәтижелер басшылыққа жалпыланған түрінде ұсынылатын болады.

Толтырылған сауалнамаларды Персоналды басқару қызметіне қайтару мерзімі 201__ жылғы «__» _____ дейін.

№	Сіз келесі тұжырымдармен келісесіз бе?	Жауаптар нұсқасы				
		Толық-тай келісем	Келісемін	Толықтай келіспеймін	Келіспеймін	Жауап беруге қиналмайын
Жұмыс шарттары						
34.	Маған жұмысқа баруға және жұмыстан келуге (үйге) ыңғайлы					
35.	Жұмыста сапалы орындау үшін менде барлық қажетті материалдар мен жабдықтар бар					
36.	Кеңседегі кеңістікте және интерьерде өнімді жұмыс істеуге болады					
37.	Жұмыс кестесі жұмысты және жеке өмірімді тиімді теңестіруге мүмкіндік береді					
38.	Мен өз жұмысыма қанағаттанамын					
39.	Маған менің ұжымымда жұмыс істеген ұнайды					
	Жұмыс шарттары туралы түсіндірме:					
Менеджмент						
40.	Маған біздің ұйымның Миссиясы мен Көрінісі белгілі					
41.	Менің алдыма қойылған міндеттер менің кәсіпақойлық деңгейіме сай келеді					

42.	Қызметкерлердің өзара әрекет етуі жақсы ұйымдастырылған					
43.	Мен тікелей басшыдан өзімнің жұмысымды тұрақты бағалауын алып тұрамын					
44.	Менің жұмысымды бағалау объективті және әділ деп санаймын					
45.	Міндет қойған кезде менің басшым менің пікірімді сұрайды					
46.	Ұйым басшылығы қабылдаған шешімдер маған түсінікті					
Ұйым басшылығы және тікелей басшының жұмысы туралы түсіндірме:						
		Толық-тай келісем	Келісемін	Толықтай келіспеймін	Келіспеймін	Жауап беруге қиналамын
Жәрдемақы						
47.	Мінің еңбекақым еңбек нарығындағы жағдайға сәйкес келеді деп санаймын					
48.	Материалдық және материалдық емес жәрдемақы менің кәсіби деңгейіме сәйкес келеді деп санаймын					
49.	Морльді ынталандырудың қолданыстағы жүйесі мені толықтай қанағаттандырады					
50.	Менің еңбекақымның мөлшері менің жұмысқа берілу деңгейімен сәйкес келеді					
51.	Маған табыстың қосымша көзін іздеуге тура келеді					
Жәрдемақы және уәждемеге түсіндірме:						
Оқыту, дамыту, мансаптық мүмкіндіктер						
52.	Ұйым алға қойған міндеттерді орындауға қажетті білім мен дағдылар алуға мүмкіндік береді					
53.	Мен айтарлықтай тәжірибелі әріптестерімнің қолдауына сүйене аламын, егер мұндай талап етілсе					
54.	Маған жұмысымды жақсы орындауға көмектесетін ақпарат қолжетімді					
55.	Маған біліктілігімді арттыру қажет					

56.	Ұйым алға қойылған міндеттерді орындауға қажетті білім мен дағды алуға мүмкіндік береді					
57.	Менің атқарып отырған лауазамым менің кәсіби деңгейіме және сіңірген еңбегіме сәйкес келеді деп санаймын					
58.	Осы ұйымда мансап жолымен көтерілуде нақты мүмкіндіктер бар					
	Оқыту мен дамыту жүйесі туралы түсіндірме:					
Ұжымдағы қарым-қатынас						
59.	Ұйымның барлық бөлімшелері жалпы нәтижеге жетуге бірлесе, ұйымшыл жұмыс істейді					
60.	Мен ұйымдағы ахуалды тілектес және өнімді жұмыс істеуге бағытталған деп бағалаймын					
61.	Жұмыс бойынша әріптестермен қалыптасқан өзара қарым-қатынас мені қанағаттандырады					
62.	Сіз қалай ойлайсыз, тәжірибелі қызметкерлер осы ұйымнан көбіне қандай себептермен жұмыстан кетеді: f) Жалақы мөлшері g) Жұмыстың жеке өмірмен үйлеспеуі h) Мансап жолымен өсудің болмауы i) Әртүрлі себептермен j) Жұмыстағы қолайсыз ахуал (ұжымдағы даудамал, келіспеушіліктер және т.с.с.)					
63.	Біздің ұжымға тән ахуалды сипаттап беріңіз? f) Достық g) Өзара құрмет атмосфера взаимного уважения h) Іскерлік ахуал i) «Әркім өзі үшін» j) Жағымсыз, ұйымшыл емес ахуал					
64.	Бірлескен мерекелер мен демалыс кештерін қаншалықты жиі өткізу керек деп санайсыз? e) Мүмкіндігінше жиі f) Жылына 1-2 рет g) Мен мұндай іс-шараларды ұнатпаймын h) ...					
65.	Сіздің тұтас ұйымдағы жұмыс шарттарымен қанағаттану деңгейіңіз? <p style="text-align: center;">0% 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 %</p>					
66.	Қосымша түсіндірмелер:					

Өзіңіз жайлы баяндаңыз

- Сіз:** Дәрігер персоналсыз
 Әкімшілік персоналсыз
 Орта медициналық персоналсыз
 Кіші медициналық персоналсыз
 Қызме көрсету – шаруашылық персоналсыз

Сіздің жынысыңыз: ЕР ӘЙЕЛ

Сіздің жасыңыз:

Ұйымдағы жұмыс өтіліңіз:

Қазір атқарып отырған лауазым бойынша еңбек өтіліңіз:

(САУАЛНАМАНЫ ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНЕ БЕРУ)

РАҚМЕТ!

**Мәдениет қауіпсіздігін бағалау бойынша
сауалнама**

Құрметті сауалнамаға қатысушы!

Мәдениет қауіпсіздігі – бұл басшылықтың ұжымда ұстанатын ахуалы, осындай ахуалда қызметкерлер қателіктер мен проблемалар туралы хабарлайға қорықпайды және ұялмайды. Ол үшін басшылық пен ұжым қателіктер туралы хабарлағаны үшін алалауға, кемсітуге немесе жазалауға жол бермеуі тиіс. Инциденттер туралы хабарламалар қаншалықты көп болса, біз соншалықты проблемаларды анықтап, жоятын боламыз.

Сіз барлық сұрақтарға жауап беріп, өзіңіздің қосымша түсіндірулеріңізді ұсынғаныңыз үшін Сізге алғысымызды білдіреміз. Сіздің жауаптарыңыз пациент қауіпсіздігі мен жұмыс сапасын жоғарылату мақсатында ұжымдағы жағдай туралы қорытынды шығаруға («мәдениет қауіпсіздігі») және Басшылыққа тиісті ұсынымдар жасауға мүмкіндік береді.

Құпиялылық: сауалнама жасырын. Біз ақпараттың құпия болуын сақтауға кепілдік береміз.

Толтырылған сауалнамаларды Персоналды басқару қызметіне қайтару мерзімі 201__ жылғы «__» _____ дейін.

№	Сіз келесі тұжырымдамалармен келісесіз бе?	Жауаптар нұсқасы			
		Толықтай келісем	Келісемін	Толықтай келіспеймін	Келіспеймін
Безопасность пациентов / поддержка руководства					
1	Ұйым басшылығы пациенттер қауіпсіздігі мен жұмыс сапасына әсер ететін жұмыс ахуалын қамтамасыз етеді деп санаймын				
2	Менің бөлімшемнің/бөлімімнің басшысы пациенттер қауіпсіздігі мен жұмыс сапасына әсер ететін жұмыс ахуалын қамтамасыз етеді деп санаймын				
3	Басшылық әрекеті пациент қауіпсіздігі жұмыстағы басымдылық болып табылатынын көрсетеді деп санаймын				
4	Ұйым ұлты, әлеуметтік-экономикалық мәртебесі, сөйлеу тіліне және т.с.с. қарамастан барлық адамдарға медициналық көмектің бірегей сапасын қамтамасыз етеді деп санаймын				

5	Басшылық үшін медициналық көмек қаржылық нәтиже немесе атқарылған жұмыс көлеміне қарағанда маңыздырақ деп санаймын				
6	Басшылық пациент қауіпсіздігіне бірдеме болғанда (қателік) ғана емес, сонымен қатар жоспарлық тәртіпте мүдделі болуын көрсетеді.				
7	Ұйым басшылығы Ауруханадағы медициналық көмек сапасын жақсарту үшін жеткілікті <u>ресурстар</u> салады деп ойлаймын.				
№	Сіз келесі тұжырымдамалармен келісесіз бе?	Толықтай келісем	Келісемін	Толықтай келіспеймін	Келіспеймін
Ұжымдағы жұмыс / командалық рух					
8	Аурухана қызметкерлері тұтас алғанда бір-бірін қолдайды (моральды түрде және жұмыста) деп санаймын				
9	Ауруханада қызметкерлер бір-біріне құрметпен қарайды				
10	Менің бөлімшеме/бөлімімде қандай да бір қызметкердің жұмысы көп болса, әріптестер оған әрқашанда көмек көрсетуге дайын				
11	Маған әріптестеріммен жұмыс істеу ұнайды. Мен жұмысқа қызығушылықпен барамын				
Коммуникация / ашықтық					
12	Аурухана басшылығы жұмысты жақсарту үшін қызметкерлердің идеяларымен санасады деп ойлаймын				
13	Менің тікелей басшым жұмысты жақсарту үшін қызметкерлердің идеяларымен санасады деп ойлаймын				
14	Егер мен әріптестерімнің пікірімен немесе шешімімен келіспесем, оны ашық айта аламын/ сұрақтар қоюдан қорықпаймын				
15	Егер басшының пікірімен/шешімімен келіспесем, оны ашық айта аламын/ сұрақтар қоюдан қорықпаймын				
16	Егер қателіктің, айтарлықтай дерлік қателік, проблеманың куәсі болсам, инцидент туралы есеп толтырып, ОДА-ға беремін				
17	Біз келешекте қателіктің алдын алу тәсілдерін бөлімшеде/ұжымда бірге талқылаймыз				
18	Инцидент туралы хабарлау – бұл «жеткізіп бару», әріптесіме қатысты әдепсіздік деп санамаймын				

19	Егер мен әріптестер тарапынан пациент қауіпсіздігін немесе қоршаған орта қауіпсіздігін бұзғанын көрсем, мен бұл туралы оған айтып, жолын кесуге тырысамын				
Еңбекті қорғау					
20	Менің бөлімшемде еңбек және демалыс тәртібі (белгіленген үзілістер, жұмыс күнінің, түскі ас ұзақтылығы және т.б.) орындалады				
21	Менің бөлімшемдегі жұмыс орнына қолжетімділік пен кіру (дәліз, алаңдар, баспалдақ) қауіпсіз және ыңғайлы				
22	ТЖ кезінде мен әрекеттерге дайынмын, қауіпсіздік кодтарын білемін				
БАЛЛ ҚОСЫНДЫСЫ (Персоналды басқару қызметі санайды)					
Өзіңіз жайлы баяндаңыз					
Сіз: <input type="checkbox"/> (бөлімше/қызмет/бөлім) басшысысыз; <input type="checkbox"/> Дәрігер персоналысыз <input type="checkbox"/> Әкімшілік персоналсыз <input type="checkbox"/> Орта медициналық персоналсыз <input type="checkbox"/> Кіші медициналық персоналсыз <input type="checkbox"/> Қызмет көрсету – шаруашылық персоналысыз			Сіздің жасыңыз: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-70		
Басқасы:					

Сіздің тілектеріңіз бен түсіндірулеріңіз: _____

ПЕРСОНАЛДЫ БАСҚАРУ ҚЫЗМЕТІНЕ БЕРУ
РАҚМЕТ!

ДӘРІГЕРДІ БАҒАЛАУ НЫСАНЫ

1-бөлім. Дәрігердің жылдық есебі. Бағаланатын қызметкер толтырады.

Шамамен дәрігерлерге және клиникалық бөлімшелер меңгерушілеріне арналады.

Жұмысты бағалау кезеңі: _____ (үлгі: 01.01.201_ж. бастап
31.12.201_ж. аралығы)

Т.А.Ә. _____

Лауазымы, бөлімше _____

Ғылыми дәрежесі (бар болса) _____

Біліктілік санаты, мамандығы _____

Жұмыс өтілі _____ (жалпы мамандығы бойынша) _____ (осы МҰ-
да)

1. Емделген пациенттер саны:

- нозологиялық түрлермен немесе диагнозы бойынша (хирургиялық емес және хирургиялық профиль дәрігерлері үшін),
- бір жыы ішінде жүргізілген оталар және ассистенциялар саны (хирургтар үшін),
- бір айда жүргізілген анестезиялар, седациялардың орташа саны (анестезиологтар үшін),
- бір айда жоғары тәуекелді жүргізілген емшаралардың орташа саны (пункция және бекітілген Артықшылықтар шеңберінде кез-келген дәрігер жүргізе алатын т.с.с.).

Қолданылмайтын жолдар немесе сұрақтарды алып тастауға болады

№	Нозологиялық түр немесе	Бір жылдағы пациенттер саны (<i>шамамен алғанда</i>):	Бір айдағы пациенттердің орташа саны:
№	Ота атауы	Бір жылда дербес жүргізілгендер саны:	Бір жылдағы ассистенциялар саны:
№	Түрлері бойынша анестезия,	Бір жылдағы	Бір айдағы

	седациялардың орташа саны	саны (шамамен алғанда):	орташа саны:
№	Жоғары тәуекелде орындалған емшаралардың орташа саны	Бір жылдағы саны (шамамен алғанда):	Бір айдағы орташа саны:

2. Пациенттердің өлім-жітім саны, егер Сіз пациенттің емдеуші дәрігері болсаңыз (Ақпаратты жасыру жұмысыңызды және артықшылықтарыңызды бағалауға теріс әсер етеді)

болған жоқ

№ р/р	Пациент Т.А.Ә., туған жылы	Диагноз	КИЛИ шешімі бойынша өлімді алын алуға болады/ алдын алуға болмайды

3. Асқынулар, ВБИ саны (Ақпаратты жасыру жұмысыңызды және артықшылықтарыңызды бағалауға теріс әсер етеді)

болған жоқ

№	Отадан кейінгі асқыну немесе ВБИ түрі	Саны бір жыл ішінде:

4. Пациенттерден немесе отбасы мүшелерінен түскен шағымдар саны:

болған жоқ

болды: жылына шамамен ауызша _____, жазбаша: _____

5. Пациенттерден немесе отбасы мүшелерінен түскен алғыс пікірлер саны:

болған жоқ

болды: жылына шамамен ауызша _____, жазбаша: _____

6. Ағылшын тілін білу және меңгеру деңгейі: білмеймін үнемі оқып отырамын, қазіргі уақытта меңгеру деңгейі:

бастапқы (beginner)

сөздікпен тілашар (elementary)

тұрмыстық тілашар (pre-intermediate)

тұрмыстық тілашар және жазбаша (intermediate)

мамандығы бойынша тілашар және жазбаша (upper-intermediate)

еркін білемін (advanced, fluent)

7. Есепті кезең бойы ғылыми-инновациялық қызмет:

Ғылыми-техникалық бағдарламаға қатысушы / кепілді қаржыландыру: жоқ ия

ҚР журналдарындағы ғылыми басылым (мақала): жоқ ия, саны: _____

Басылым атауы, деректері:

Рецензияланған баспалардағы шетел жарияланымдары (мақалалар): жоқ ия, саны: _____

Басылым атауы, деректері:

Басқа жұмыстар: патенттер, әдістемелік ұсынымдар, монографиялар, оқу құралдары

Басылым атауы, деректері:

Ғылыми-практикалық конференцияларда баяндамамен сөз сөйледі: жоқ ия, саны: _____

Конференция атауы, өткен жері, күні, тақырыбы:

Халықаралық қауымдастықта мүше болу: жоқ ия, қайда болғанын көрсету: _____

Толтырған: _____ **Қолы** _____ **Толтырған күні:** _____

ДӘРІГЕРДІ БАҒАЛАУ НЫСАНЫ

2-бөлім. Бөлімше меңгерушісі дәрігерге, Бас дәрігердің орынбасары бөлім меңгерушісіне толтырады

Бағалау критерийлері		Бағалау				
10.	Клиникалық индикатор (мысалы, ... емдеу хаттамасына сәйкес Х диагнозымен пациенттер пайызы, У кімге жасалды ...)	қалаулы деңгей	дәрігер бойынша көрсеткіш	бөлімше немесе МҰ бойынша көрсеткіш	Сыртқы деректер * (бенчмаркинг)	
11.	Медициналық құжаттаманы жүргізу сапасы, % (деректерді Ішкі аудит қызметі ұсынады)	қалаулы деңгей	дәрігер бойынша көрсеткіш	бөлімше бойынша көрсеткіш	Сыртқы деректер * (бенчмаркинг)	
4 балл: Күтілгеннен асып түседі, 3 балл: күтілгенге сәйкес келеді; 2 балл: жақсарту ұсынылады; 1 балл: күтілгенге сәйкес келмейді, шаралар қабылдау қажет			4 балл	3 балл	2 балл	1 балл
12.	Емдеу және күту (дәрігер тиімді және мақсатқа сай медициналық көмек көрсетеді) <i>Емдеу хаттамаларын орындау ескеріледі</i>					
13.	Клиникалық білім (дәрігер қажетті білімге ие, сол білімдерін жұмыста қолданады) <i>Клиникалық пікірталасқа, жиналыстарға қатысу ескеріледі</i>					
14.	Біліктілігін арттыру (дәрігер өзінің клиникалық практикасы мен білімін жақсартады) <i>Біліктілігін арттыру, емдеу нәтижесі, конференцияларға қатысуы, жарияланымдар ескеріледі.</i>					

15.	<p>Жеке қасиеттері және тіл табысқыштық (дәрігер пациенттермен және әріптестермен кәсіби қарым-қатынасты ұстанады)</p> <p><i>Бірлескен аралауларға қатысу, командалық жобаларға және жұмыс топтарына қатысу, пациенттер пікірлері ескеріледі.</i></p>				
16.	<p>Этикалық практика (дәрігер әртүрлі әлеуметтік және мәдени деңгейіндегі пациенттерге мейіріммен, құрметпен қарайды)</p> <p><i>Алғыс хаттар, пациенттер шағымдары ескеріледі</i></p>				
17.	<p>Жүйелік ойлау (дәрігер қажетті ресурстарды пайдалануда белсенділік және икемділік танытады)</p> <p><i>Жүйелік мәселелерді шешуде белсенділік, комиссия жұмысына, қоғамдық жұмыстарға қатысу ескеріледі</i></p>				
18.	<p>Ресурстарға ұқыпты қарау (дәрігер ем құралдарын, зерттеулерді, кеңесті мақсатты түрде және уақытылы тағайындайды. <i>Медициналық карталарға шолу ескеріледі</i></p>				
Барлығы орташа балл (3-9 сұрақтар):					

* қандай да бір сыртқы ұйымның көрсеткіші немесе қала, ел бойынша статистика, не болмаса жарияланымдардан алынған деректер. Бенчаркинг – бұл өз көрсеткіштерін сыртқы көрсеткіштермен салыстыру

Қорытынды: күтілгеннен асып түседі күтілетін өнімділік
 өнімділікті жақсарту бойынша шаралар қабылдау қажет

Түсіндірме:

Бағалауды жүргізген: _____ Қолы: _____ Күні: _____

Бағалаумен танысқан: _____ Қолы: _____ Күні: _____

Параклиникалық персоналды,
орта медициналық персоналды

БАҒАЛАУ НЫСАНЫ

Жұмысты бағалау кезеңі _____ (үлгі: 01.01.201_ж. бастап
31.12.201_ж. аралығы)

Т.А.Ә. _____

Лауазымы, бөлімше _____

Біліктілік санаты _____

Жұмыс өтілі _____ (жалпы мамандығы бойынша) _____ (осы МҰ-
да)

*Бақылау, құжаттарды қарау, пікірлер, индикаторлар негізінде қызметкердің
кәсіби қызметіне баға беріңіз (қажет бағанға құсбелгісін қойыңыз):*

№	Бағалау критерийлері	Күтілетіннен асып түседі (4)	Күтілетінге сәйкес келеді (3)	Жақсарту қажет (2)	Күтілетінге сәйкес келмейді (1)
10.	Негізгі жұмысты орындау (кәсіпқойлық)				
11.	Білімі (қажет білімі бар, білімін жұмыста қолданады)				
12.	Біліктілігін арттыру (тәжірибесін және білімін жақсартады)				
13.	Жеке қасиеттері және әріптестермен өзара қарым-қатынас				
14.	Этикалық тәжірибе (этика нормаларын сақтайды, көңіл бөледі және қамқар болады)				
15.	Атқарушылық, тапсырманы мерзімінде аяқтайды				

16.	Құжаттаманы жүргізу сапасы				
17.	Бөлімше/ұйым жұмысын жақсартуға үлес қосуы				
18.	Жаңа тапсырмаларды орындауға даяр екенін білдіруі				
Барлығы орташа балл (1-9 сұрақтар):					

Қорытынды: күтілгеннен асып түседі күтілетін өнімділік
 өнімділікті жақсарту бойынша шаралар қабылдау қажет

Түсіндірме:

Бағалауды жүргізген: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

Бағалаумен танысқан: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

**Медициналық емес персоналды
БАҒАЛАУ НЫСАНЫ**

Жұмысты бағалау кезеңі _____ (үлгі: 01.01.201_ж. бастап
31.12.201_ж. аралығы)

Т.А.Ә. _____

Лауазымы, бөлімше _____

Жұмыс өтілі _____ (жалпы) _____ (осы МҰ-да)

*Бақылау, құжаттарды қарау, пікірлер, индикаторлар негізінде қызметкердің
кәсіби қызметіне баға беріңіз (қажет бағанға құсбелгісін қойыңыз):*

№ №	Бағалау критерийлері	Күтілетіннен асып түседі (4)	Күтілетінге сәйкес келеді (3)	Жақсарту қажет (2)	Күтілетінг е сәйкес келмейді (1)
9.	Негізгі жұмысты орындау (кәсіпқойлық)				
10.	Білімі (қажет білімі бар, білімін жұмыста қолданады)				
11.	Біліктілігін арттыру (тәжірибесін және білімін жақсартады)				
12.	Жеке қасиеттері және әріптестермен өзара қарым- қатынас				
13.	Атқарушылық, тапсырманы мерзімінде аяқтайды				
14.	Құжаттаманы жүргізу сапасы				
15.	Бөлімше/ұйым жұмысын жақсартуға үлес қосуы				
16.	Жаңа тапсырмаларды орындауға даяр екенін білдіруі				
Барлығы орташа балл (1-8 сұрақтар):					

Қорытынды: күтілгеннен асып түседі күтілетін өнімділік
 өнімділікті жақсарту бойынша шаралар қабылдау қажет

Түсіндірме:

Бағалауды жүргізген: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

Бағалаумен танысқан: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

БӨЛІМШЕ БАСШЫСЫН БАҒАЛАУ НЫСАНЫ

Егер клиникалық бөлімше меңгерушісі бағаланатын болса және оған 16-қосымшадағы 2-бөлім толтырылған болса, онда бұл нысан толтырылмайды.

Жұмысты бағалау кезеңі _____ (үлгі: 01.01.201_ж. бастап
31.12.201_ж. аралығы)

Т.А.Ә. _____

Лауазымы, бөлімше _____

Жұмыс өтілі _____ (жалпы) _____ (осы МҰ-да)

Бақылау, құжаттарды қарау, пікірлер, индикаторлар негізінде сізге бағынатын бөлімше басшысына баға беріңіз:

№ №	Бағалау критерийлері	Күтілетіннен асып түседі (4)	Күтілетінге сәйкес келеді (3)	Жақсарту қажет (2)	Күтілетінге сәйкес келмейді (1)
13.	Негізгі жұмысты орындау (кәсіпқойлық)				
14.	Білімі (қажет білімі бар, білімін жұмыста қолданады)				
15.	Біліктілігін арттыру (тәжірибесін және білімін жақсартады)				
16.	Жеке қасиеттері және әріптестермен өзара қарым-қатынас				
17.	Атқарушылық, тапсырманы мерзімінде аяқтайды				
18.	Құжаттаманы жүргізу сапасы				
19.	Ұйым жұмысын жақсартуға үлес қосуы				
20.	Жаңа тапсырмаларды				

	орындауға даяр екенін білдіруі				
21.	Жоспарларды іске асыру үшін адамдарды ұйымдастыра білуі				
22.	Бөлімше жұмысын жоспарлау, ұйымдастыру және бақылау				
23.	Көшбасшылық қасиеті				
24.	Қарлық шешімдердің мақсатқа лайықтылығы: орындарын ауыстыру, жалдау				
Барлығы орташа балл (1-12 сұрақтар):					

Қорытынды: күтілгеннен асып түседі күтілетін өнімділік
 өнімділікті жақсарту бойынша шаралар қабылдау қажет

Түсіндірме:

Бағалауды жүргізген: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

Бағалаумен танысқан: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

БАСШЫЛЫҚТЫ БАҒАЛАУ НЫСАНЫ

(ұйымның бірінші басшысын және оның орынбасарларын бағалау)

Жұмысты бағалау кезеңі _____ (үлгі: 01.01.201_ж. бастап
31.12.201_ж. аралығы)

Т.А.Ә. _____

Лауазымы _____

Жұмыс өтілі _____ (жалпы) _____ (осы МҰ-да)

*Бақылау, құжаттарды қарау, пікірлер, индикаторлар негізінде сізге бағынатын
басшыға баға беріңіз:*

5. Нысан ақпараттың құпиялылығын сақтаумен толтырылады.
6. 1-ден 5-ке дейінгі шәкіл бойынша бағалаудың санамаланған критерийлерінің
әрқайсысы бойынша бағаланатын тұлға туралы Сіздің пікіріңіз қай балға
сәйкес келеді:

- 1 – мүлдем келіспеймін
2 – келіспейтінедеймін
3 – бейтарап позицияны ұстанам
4 - келісентіндеймін
6 – толықтай келісемін

7. Егер критерий Сіздің ойыңызша қолданымсыз және/немесе сұрақ қойылған
тұрғыдағы жұмыс реттелмеген болса, түсіндірме/ұсыным/ тілек білдіруіңіз сұралады.

8. Сауалнаманы толтыру қорытындысы бойынша келесі жұмыс жылына
түсіндірмелер, ұсынымдар, тілектер, индикаторлар және индикаторлардың қалаулы
шектерінің тізбесі құрылады және т.б.

№	Бағалау критерийлері	Күтілетіннен асып түседі (4)	Күтілетінге сәйкес келеді (3)	Жақсарту қажет (2)	Күтілетінге сәйкес келмейді (1)
9.	Бағаланатын адам өзінің өкілеттігін және бірінші кезектегі міндеттерін түсінеді және оны іске асырады (жетекшілік ететін сала жұмысын тиімді басқарады, жетекшілік ететін ұйымдар, бөлімшелер жұмысын тиімді басқарады)				
10.	Бағаланып отырған адам өзінің жұмысының нәтижелілігіне қатысушылығын және мүдделі болуын				

	сезінеді және ұжымда қолайлы ахуал құруға септігін тигізеді				
11.	Бағаланатын адам конструктивтілігін көрсетеді , жетекшілік ететін ұйымдарға қызметін конструктивті сын айтады, өзінің тәсілдері мен бағалауында жеткілікті шамада сыншыл, конструктивті сұрақтар қоя біледі)				
12.	Бағаланатын адам ұйымның құндылығын, миссиясын, даму стратегиясын түсінеді және оларды маңызды шешімдер қабылдағанда ескереді				
13.	Бағаланатын адам ұйым жиналыстарына үнемі қатысады, жетекшілік ететін ұйымдар, бөлімшелер қызметкерлеріне жеткілікті түрде көңіл бөледі және мүмкіндік береді				
14.	Бағаланатын тұлға шешімдерді қабылдауы негіздеу үшін және маңызды сұрақтар жөнінде хабардар болуы үшін жетекшілік ететін ұйымдар, бөлімшелер басшыларынан жеткілікті түрде ақпарат алады				
15.	Бағаланатын адамның жеке сипаттамалары жұмыстың тиімділігіне оң әсер етеді (ұжымда жұмыс жасай білу, тілдесуге қолжетімділік, өз көзқарасын ұстану қабілеті, басқаладың пікірімен санасу, қызметтің этикалық стандарттары)				
	Балдардың орташа мәні (1-ден 8-ге дейін критерийлер):				
Сіздің пікіріңізше, бағаланатын тұлға келесі жылы өз күш-қуатын жұмсауы тиіс бірден беске дейін бағыттарды атаңыз:					
6) _____					
7) _____					
8) _____					
9) _____					
10) _____					

Қорытынды: күтілгеннен асып түседі күтілетін өнімділік
 өнімділікті жақсарту бойынша шаралар қабылдау қажет

Түсіндірме:

Бағалауды жүргізген: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

Бағалаумен танысқан: _____ **Қолы:** _____ **Күні:**

Жұмыстан босатылатын қызметкердің сауалнамасы

Құрметті әріптес!

Өкінішке орай, Сіз біздің ұйымнан кеткелі отырсыз. Жұмыстан кету себебін талдау және қолайсыз жағдайларды болдырмау үшін тиісті жауаптарды белгілеумен сауалнамаға жауап беруді сұраймыз. Сіз берген ақпараттың құпия болатынына, жария етілмейтініне кепілдік береміз.

1. Сіздің еңбек қызметіңізге не кедергі болды?

- а) дұрыс таңдалмаған мамандық (кәсіп)
- б) білімнің жеткіліксіз деңгейі
- в) біліктіліктің жеткіліксіз деңгейі
- г) әлсіз материалдық-техникалық база
- д) жұмыста әріптестердің әлсіз біліктілігі

е) _____ басқасы

2. Сізді еңбек ақы қанағаттандырды ма (3 жауаптан көп емес)?

- а) төлем жұмсалған күш-жігерге сәйкес келмейді
- б) төлемнің таңдалған жүйесі еңбекте жоғары нәтижелерге жетуге мүмкіндік бермейді
- в) материалдық ынталандыруға қанағаттанбау (үстеме мөлшері, еңбек төлемінің саралануы және т.б.)
- г) сыйақылар субъективті төленді және жеткен нәтижелер үшін төленбеді
- д) еңбек төлемінің жүйесі қанағаттанарлық

е) _____ басқасы

3. Еңбек қарқындылығын және ұзақтылығын Сіз қалай бағалайсыз?

- а) жұмыс қарқындылығы көп, өте шаршаймын
- б) жұмыс күнінің үлкен ұзақтылығы
- в) жұмыс қарқындылығы төмен, жұмыс аз
- г) жұмыс күні ішінде жүктеме теңдей емес
- д) өте қауырт жұмыс, жұмыс өте көп

е) _____ басқасы

4. Ұжымдағы моральды-психологиялық ахуал (3 жауаптан көп емес)

- а) ұжымда үнемі менен «тыс» өтеді
 - б) психологиялық жағдай ауыр
 - в) өзімді жайсыз сезіндім, «бөтен»
 - г) толғымен ретсіздік
 - д) бір-біріне немқұрайлы қарайды
 - е) ұжым бір-бірімен бәсекелесетін топтарға бөлінген
 - ж) достық қарым-қатынас, алайда басшы шиеленістіреді
 - з) қызметкерлер арасында үнемі даудамалдар болып тұрады, бұл жұмыс тиімділігін төмендетеді
 - и) ұжым жақсы, менде ешқандай проблема болған жоқ
 - к) қызметкерлер өздерін жайлы сезінеді, ұжымда достық қарым-қатынас, кез-келгені көмек көрсетіп, түсінушілік білдіреді
 - л) басқасы
-

5. Жоғары тұрған басшылықтың Сізге қарым-қатынасы?

- а) өте беделділік, дәрекі, сыпайысыз
 - б) маған көңіл белген емес және ескерген емес
 - в) өте талапқойғыш және турашыл
 - г) қалыпты, тіптен демократиялық
 - д) әділетсіз, кемшіліктерге өте талапқойғыш
 - е) басқасы
-

6. Сіздің әлеуметтік қанағаттанбаушылығыңыз (3 жауаптан көп емес)

- а) қызмет бабымен өспеу
 - б) жұмыс үйімнен алшақ орналасқан
 - в) әлеуметтік ауқаттардың болмауы (тамақтандыру, емделуге жеңілдіктер және т.с.с.)
 - г) толықтай қанағаттанамын
 - д) тұрғын үй шарттарымен қанағаттанбаушылық
 - е) басқасы
-

7. Сіз:

- а) ішкі еңбек
 - б) лауазымдық нұсқаулық
 - в) материалдық жауапкершілік туралы шарт
 - г) Аурухананың басқа да ішкі нормативтік құжаттары тәртіптерін бұздыңыз ба?
 - д) ештеңе бұзған жоқпын
 - е) басқасы
-

8. Сіздің кетуіңіздің басты себебі не (3 жауаптан көп емес)?

- а) еңбек ақы мөлшері жұмыс көлеміне сәйкес келмейді
 - б) тұрғылықты жерді ауыстыру
 - в) жұмыс тәртібі ұнамайды
 - г) үйден алшақ
 - д) жеңілдік, әлеуметтік пакеттің болмауы
 - е) өз еңбегінің нәтижесімен қанағаттанбау
 - ж) ұжымда өзара көмектесудің және түсінушіліктің болмауы
 - з) кәсіби және қызметтік көтерілу үшін шарттардың болмауы
 - и) басшылық тарапынан көңіл бөлмеушілік, объективті бағалаудың болмауы
 - к) мамандық бойынша жұмыс жасамау
 - л) денсаулық жағдайы
 - м) басқасы
-

9. Жұмыстан босатылғаннан кейін немен айналысасыз?

- а) қолайлы ұсыныс бар
 - б) таңдауға бірнеше нұсқалар бар
 - в) таяу арада жұмыс істеуге кіріспеймін
 - г) ұсыныстар жоқ, алайда менің тәжірибеммен және біліміммен жұмысты тез табамын
 - д) Сіздің жұмыстан кету туралы шешіміңіз соңғы шешіміңіз бе немесе Сіз қандай да бір шарттарда жұмыста қала аласыз ба?
-

10. Сіз өзіңіздің Аурухана келуіңізді қалай бағалайсыз?

- а) мен қолымнан келетіннің бәрін жасадым
 - б) Ауруханадағы жұмысыма қанағатсызбын
 - в) өзіме пайдалының және мансап қуу мен кәсіпқойлылықты дамытуға қажеттінің бәрін алдым
 - г) өкінішпен кетемін, бірақ та өмірлік жағдай мәжбүрлейді
 - д) мені бағаламады деп санаймын
 - е) басқасы
-

11. Өз жұмысыңызбен қандай деңгейде (%-бен) қанағаттанғаныңызды белгілеңіз:

Жұмыспен мүлдем қанағаттанбадым	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Жұмыспен толығымен қанағаттандым

12. Сіз кетіп бара жатқан компания несімен қызықтырды?

13. Ауруханаға не тілер едіңіз? _____

14. Сіздің жауаптарыңыз жасырын болып қалады, алайда статистика үшін келесіні хабарлауды өтінеміз:

Лауазымыңыз _____ Жасыңыз _____

Ауруханадағы жұмыс істеу ұзақтылығы _____

Басқа жұмысты Сіз көп іздедіңіз бе, қандай дереккөздер көмегімен (Сізді шақырды, кадрлық агенттік, жолдас-жоралар, туыскандар көмегімен және т.б.)?

Толтыру күні _____ ж.

Жұмысыңызға алғысымызды білдіреміз және сәттілік тілейміз!

