

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

**МЕТОДИКА И ИНДИКАТОРЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
КАДРОВЫХ СЛУЖБ И ЭФФЕКТИВНОСТИ HR-
МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИЯХ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ И
МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Методические рекомендации

Астана, 2016

УДК 614-2
М 54

Рецензенты:

Азанова Б.А - кандидат медицинских наук, директор филиала АО «КазМУНО» в г.Астане.

Рахимова Л.Ж - кандидат медицинских наук, начальник отдела стандартизации, квалификации и аккредитации Центра стандартизации РЦРЗ

Разработчики: Н.С. Жашкенова, Г.А. Мусина, М.М. Кабдуллина, Д.Ж. Абельдинова

М 54 «Методика и индикаторы оценки деятельности кадровых служб и эффективности HR-менеджмента в управлениях здравоохранения и медицинских организациях»: Методические рекомендации /Сост. Н.С Жашкенова, Г.А. Мусина, М.М. Кабдуллина, Д.Ж. Абельдинова - Астана- 2016- 27 с.

ISBN 978-601-7541-47-7

Методические рекомендации содержат имеющиеся в мировой практике методы, а также методы, разработанные в нашей стране в области оценки деятельности кадровых служб и служат хорошим пособием для сотрудников кадровых служб, руководителей медицинских организаций.

УДК 614-2
М 54

Методические рекомендации обсуждены и одобрены на заседании научного совета Республиканского центра развития здравоохранения Республики Казахстан (протокол №18 от 07.10. 2016 г.).

ISBN 978-601-7541-47-7

©Мусина Г.А, Кабдуллина М.М и соавторы 2016

Содержание

Введение	4
Определение и функции HR службы в области здравоохранения	5
Международный опыт деятельности HR службы	10
Анализ деятельности кадровых служб РК	13
Методы и индикаторы оценки деятельности КСЗ	15
Методология «Оценка кадровых служб медицинских организации РК	19
Список используемых источников	21
Приложение 1	23
Приложение 2	28

Введение

Создание современной и эффективной системы здравоохранения относится к числу первостепенных целей в политическом курсе Казахстана, озвученном главой государства Н. А. Назарбаевым в Послании народу Казахстана от 14 декабря 2012 года «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства». Учитывая действующее положение, в условиях сложившейся мировой экономической обстановки, в системе здравоохранения, как и в других ведомствах, особую актуальность приобретает повышение эффективности управления кадровыми ресурсами здравоохранения (далее КРЗ), основанное на регулярном мониторинге, улучшении качества и повышения доступности КРЗ.

В виду сложившейся ситуации с дефицитом медицинских работников по ряду отдельных специальностей, а также дисбаланс КРЗ на национальном уровне, включая ситуации в регионах (город/село), указывают на необходимость эффективного кадрового планирования в системе здравоохранения РК.

Послание Президента РК Н. Назарбаева народу Казахстана от 30 ноября 2015 года гласит, что приоритетом государства в социальной политике должны быть масштабные инвестиции в развитие человеческого капитала. Ввиду этого, продолжается модернизация сферы здравоохранения, согласно ранее принятым программам. По итогам данного Послания, Правительству было дано поручение приступить к разработке проекта «Бесплатное профессионально-техническое образование для всех». Данные меры являются необходимостью к стабилизации и эффективному налаживанию системы кадровой работы здравоохранения РК.

Развитие здравоохранения РК во многом зависит от уровня профессиональной подготовленности и качества работы медицинских кадров. Подбор штата в организацию с медицинской специализацией имеет свою специфику и будет пусть и незначительно, но отличаться от традиционного подбора персонала в любой другой организации. В первую очередь это связано с острым дефицитом медицинских кадров. В организациях системы здравоохранения, по данным МЗСР РК, по состоянию на 01 января 2016 года дефицит составил 3642 врача и 4449 должностей [1].

Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии со Стратегией развития Казахстана «Казахстан-2050», Государственной программой развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулык» на 2016-2019 годы, Комплексным планом развития кадровых ресурсов здравоохранения Республики Казахстан на 2013-2016 годы, утвержденным распоряжением Премьер-министра Республики Казахстан от 20 декабря 2013 года № 190 в рамках проекта «Стратегическое управление человеческими ресурсами МЗСР РК».

В рекомендациях представлен анализ существующих и рекомендованных направлений деятельности служб управления персоналом в системе здравоохранения Республики.

1. Определение и функции КСЗ

Кадровые службы организаций здравоохранения (HR-служба) – наименование специализированной службы, занимающейся основными вопросами, связанными с персоналом (работниками) в системе здравоохранения.

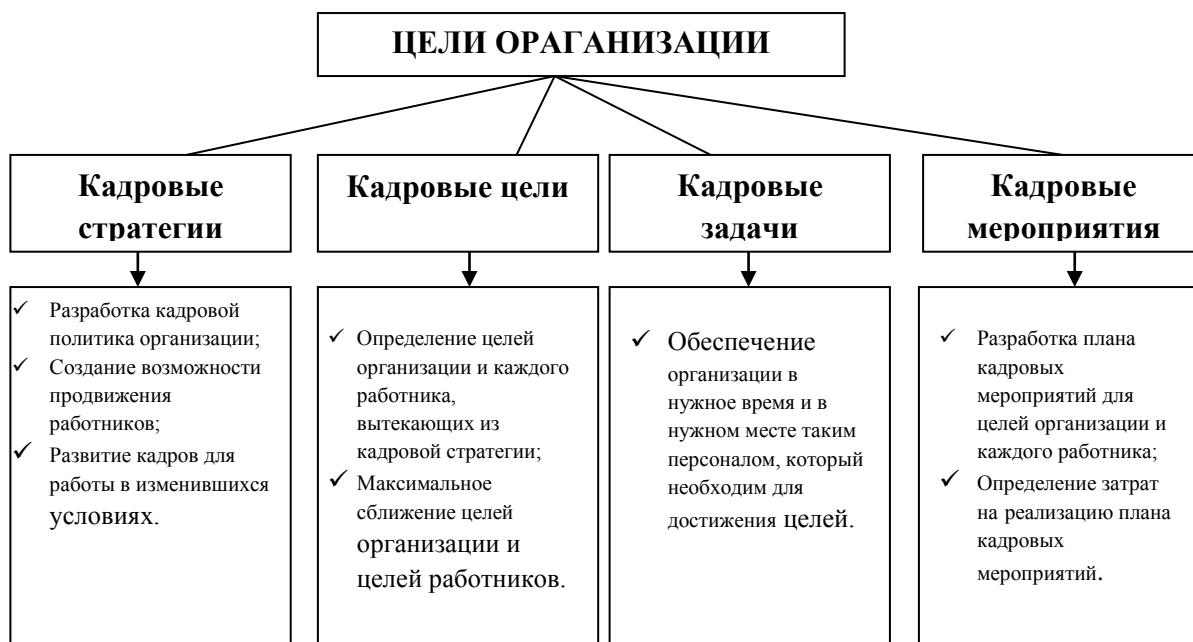


Рисунок 1. Цели организации

В сфере компетенции HR-специалистов первостепенно находится профессиональный подбор персонала, корпоративные вопросы, в частности профессиональный рост сотрудников, развитие кадровой политики в предприятии здравоохранения.

Согласно международному опыту, кадровая политика должна основываться на принципах:

1. Системности (включает в себя ряд принципов, форм, методов и технологий работы с кадрами);
2. Легитимности и открытость;
3. Профессионализма и компетентности;
4. Постоянности профессионального развития;
5. Социального равенства, запрещающее любые формы дискриминации работников по каким-либо признакам (раздел 2 Конституции РК).
6. Социальная защищенность.



Рисунок 2. Основные функции HR-службы

В прошлом, работа кадровой службы заключалась только в заполнении бумаг организации (приказы, служебные записки и т.п.) и осуществление приема, увольнения сотрудников.

Сегодня же, HR менеджеры организации здравоохранения имеют более высокий статус, выполняет широко поставленные задачи, функции. Для четкого понимания ситуации рассмотрим анализ деятельности кадровой службы, за прошедшие периоды и за сегодняшний день, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ деятельности кадровых служб

Кадровые службы <u>ВЧЕРА</u> . Функции	Кадровые службы <u>СЕГОДНЯ</u> . Функции
Оформление приема, переводов, увольнений, отпусков	Планирование трудовых ресурсов – определение потребности в кадрах в зависимости от стратегии развития
Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам	Создание резерва персонала , подбор в кандидаты, определение групп резерва
Ознакомление работников с приказами под расписку.	Отбор персонала из групп резерва
Выдача справок.	Оформление трудовых контрактов
Ведение карточек военнообязанных	Оценка трудовой деятельности каждого работника.
Составление отчетов, оформление пенсий	Перевод, повышение, понижение, увольнение в зависимости от результатов работы .
Оформление документов для назначения пособий детям	Профорентация и адаптация – включение набранных работников в коллектив
Составление описи дел, формирование дел в архиве	Определение системы заработной платы и льгот в целях привлечения, сохранения, закрепления кадров.
Подготовка приказов о поощрении и наказании	Организация обучения кадров.
Оформление больничных листов	Подготовка руководящих кадров
Ведение табельного учета	Управление дисциплиной.

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что HR службы нового поколения должны заниматься HR политикой организации, координацией деятельности по управлению человеческими ресурсами. Круг функции HR-менеджеров постепенно расширяются и от чисто кадровых вопросов переходят на более обширные задачи, такие как изучение рынка труда, предотвращение конфликтов, управление профессиональным продвижением персонала и т.д.

Разное время диктовало свои правила в работе HR-сотрудников. Кадровый работник, специалист Управления человеческими ресурсами, HR- менеджер – наименования одинаковы, различие лишь в том какие методы диктуемые временем применяет сотрудник HR. Проведя небольшой анализ можно выделить два сравнительных подхода в работе сотрудников HR (рис.2).



Рисунок 3. Сравнительный анализ работы HR-службы

Правильно выстроенная иерархия сотрудников - обеспечит своевременную работу и порядок в коллективе.

Штат в медицинской организации должен быть построен таким образом, чтобы обеспечить максимально быструю и слаженную работу, т.е. каждый должен выполнять свои функции, для этого должны быть прописаны обязанности каждого сотрудника, и после их распределение.

В системе здравоохранения, как и в другой области, главным «рабочим звеном» являются менеджеры. Выделяют три модели данной группы:

1) менеджер по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии.

2) менеджер по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) менеджер по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия — обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

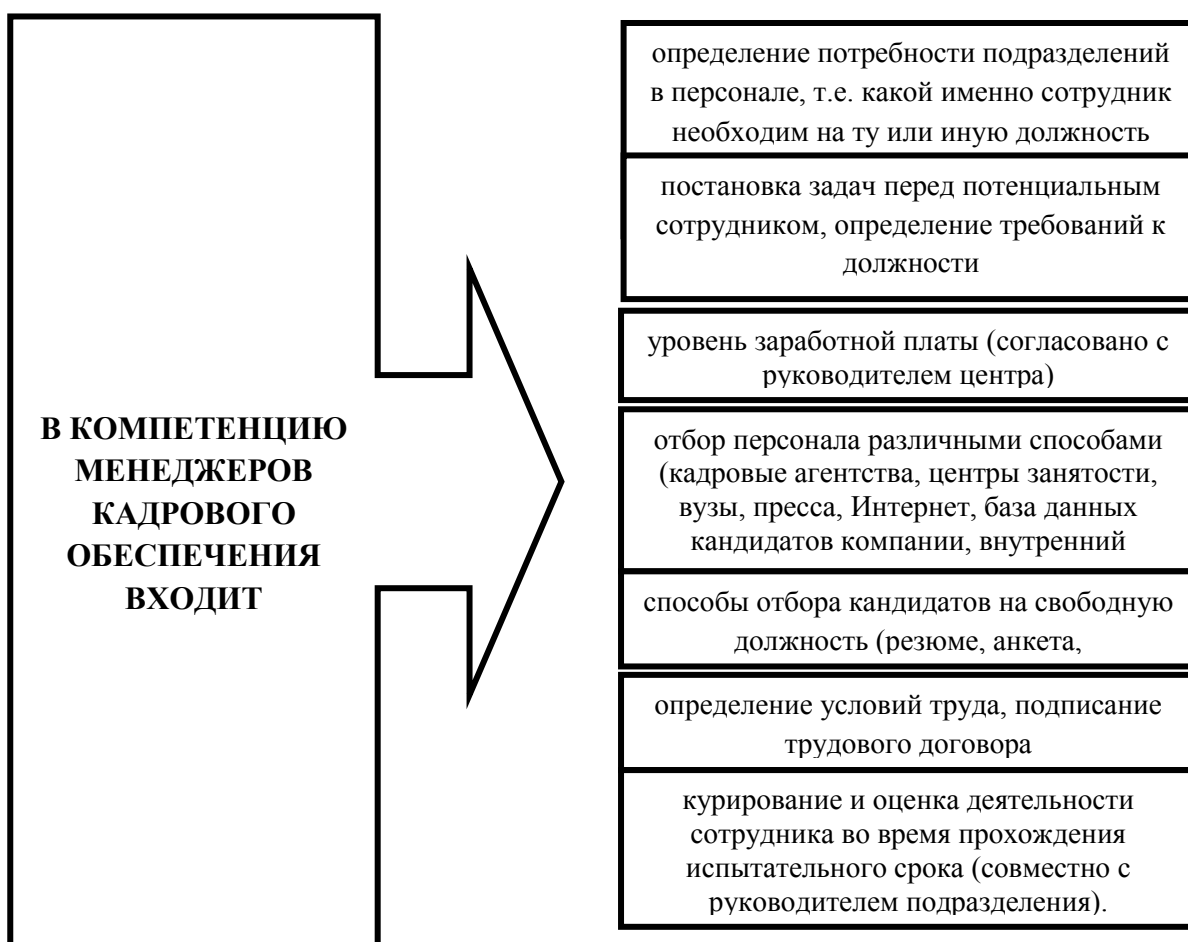


Рисунок 4. Компетенции менеджеров кадровой службы

2. **Международный опыт деятельности HR-служб**

При рассмотрении возможностей и принципа работы кадровых служб в разрезе международного опыта, в качестве примера были взяты отдельные страны, где, как казалось, при высоком уровне жизни населения кадровые вопросы стоят не на последнем месте.

Кадровый менеджмент в **Японии**. В центре концепции управления находится человек, который позиционируется как наивысшая ценность для организации. Исходя из этой концепции все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства, а человек стремился к процветанию фирмы, в которой работает. Руководство различных компаний в Японии требовательно и придирчиво относится к отбору, приему, обучению, воспитанию кадров специалистов и управленцев. Процесс осуществляется следующим образом:

1. Примерно за 6 месяцев до окончания учебного года в средних и высших учебных заведениях фирмы вывешивают объявления с указанием количества лиц, подлежащих приему на работу в следующем году (с 1 апреля). Одновременно представители фирм анализируют состав учащихся выпускных курсов, ведут переговоры с наиболее перспективными из них и выдают индивидуальные приглашения на работу.
2. В конце учебного года выпускники приходят в выбранные ими фирмы и сдают письменный экзамен, построенный так, чтобы оценить профессиональную подготовку и общеобразовательный уровень кандидата.
3. Успешно сдавшие экзамен кандидаты проходят собеседование: в небольших фирмах — непосредственно с директором, в крупных — с представителем отдела кадров, начальником отдела кадров, главой фирмы.
4. Прошедшие собеседование кандидаты принимаются в фирму, однако не приступают непосредственно к своим обязанностям; для них организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в фирме.

Японская система менеджмента — одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство — умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников. Практикуется активное вовлечение (на добровольной основе) работников в решение технологических и экономических проблем.

Отсюда сопричастность к результатам работы, тесный контакт руководства, различных служб и работников. Менеджер всегда на производстве, среди сотрудников. Предложения и жалобы сотрудников рассматриваются немедленно. Большое значение на японских фирмах уделяется научно-техническому прогрессу. Действует система управления производительностью и качеством работы, при которой обязательно устанавливается виновник брака. На фирмах создаются кружки качества, задача которых — повышение эффективности и качества производства на уровне цехов, участков и рабочих мест. Материально и морально стимулируется активное участие каждого работника в деятельности кружков качества. В результате, по опубликованным данным, количество рационализаторских предложений в Японии в несколько раз больше, чем в США. Существует правило: каждое принятое рационализаторское предложение должно быть реализовано.

Кадровый менеджмент во Франции. Компания Total S.A. — французская нефтегазовая компания, четвертая по объёму добычи в мире после Royal Dutch Shell, BP и ExxonMobil. Штаб-квартира расположена в Париже. Компания занимает шестое место в Fortune Global 500.

Кадровая политика данной компании основана на четырех основных принципах - разнообразие, мобильность, справедливости и подотчетности.

HR служба Компании делает большой упор на обеспечение гендерного равенства при приеме на работу, учитывая заявления от пожилых работников и людей из разных слоев общества, помимо всего, поддержка сотрудников-инвалидов в их профессиональном развитии.

Проведя анализ, кадровая политика Тоталь имеет много схожестей не только с французскими, и но и другими крупными компаниями стран Европы, Америки и Азии. Особенностью системы данной компании можно назвать то, что компания дает возможность сотрудникам составлять индивидуальный план работы на основе их навыков и потребностей компании, естественно, не отходя от основного плана работы. Данное право дает возможность личностного роста в карьере сотрудника.

Команда HR проделывает работу на протяжении всей трудовой деятельности сотрудника. Т.е. путем консультаций, периодических семинаров, ежегодные обзоры деятельности предлагают сотрудникам возможность подвести итоги своей карьеры и навыки, которые они приобрели, а также для оценки их развития карьеры и целей обучения в свете реальных возможностей, имеющих на Тоталь.

В данной компании развита система внутреннего найма работников. При возникновении свободной вакансии в одном из

филиалов (Компания ведет операции более чем в 130 странах мира), сотрудники могут немедленно подать заявку на открытые позиции, с гарантией того, что они будут получать приоритетное внимание.

Говоря о личностном росте, как и другие компании, Тоталь дает возможность обучения и практики своим сотрудникам, как на местах (в филиалах всего мира) так и в онлайн режиме (электронного обучения). Подводя итог анализа компании Тоталь можно сказать, что кадровая служба обеспечивает плотный фундамент для плодотворной работы.

Кадровый менеджмент в США. В американских компаниях деятельность кадровых служб по управлению персоналом строится на основе так называемого анализа работ. О требуемой для этого квалификации говорит содержание такого анализа: работники кадровых служб составляют и подробно описывают все существующие в фирме виды работ, которые выполняются рабочими, служащими заводоуправлений, отделов сбыта, руководителями подразделений и участков. Описание работ состоит из двух частей.

- В первой определены обязанности исполнителя: что он должен делать с различного рода данными (собрать, рассортировать, проанализировать, сравнить и т. д.) и людьми (руководить, инструктировать, убеждать, оказывать какие-либо услуги, вести переговоры и т. д.); какими методами он должен выполнять работы, с помощью каких машин и оборудования и какими материалами, предметами и т. д.

- Во второй части описания работ устанавливаются требования к исполнителю: образование, опыт, ответственность, необходимость взаимоотношений со служащими компании и внешних организаций, руководства и надзора, физические и умственные усилия, условия труда. На основе реестра подробно описанных работ для их исполнителей составляются так называемые спецификации (должностные инструкции, аналитические карты, профессиограммы и др.). Эффективность выполнения работниками задач, определенных ими в спецификациях работ, оценивается путем аттестации.

Для того чтобы увеличить эффективность работы HR-менеджеров, в США широко используются различные курсы повышения квалификации, которые в частности действуют при университетах. Как и японские коллеги, американские компании посылают своих менеджеров на такие.

В целях эффективного подбора персонала, кадровые службы медицинских организаций стран Америки предлагают ввести анкеты для получения следующих данных:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д);
- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

Интересен опыт зарубежных стран, по модели выстраивания штатного расписания, а именно отсутствие границ между сотрудниками, т.е. оплата за работу выполняется по принципу того, как хорошо сотрудник выполняет ту или иную обязанность и последующая компенсация за это. Ряд передовых стран практикуют данный метод. К примеру, японский холдинг Konica Minolta, Inc. Главную ставку Компания поставила на «компенсирование» сотрудников, а именно, система исключает оплату труда по значимости ранга (главный менеджер, ведущий менеджер, менеджер), т.е. стирает границы между должностями и вместо этого оценивает работу по результатам работы сотрудников. Таким образом, зарплаты и продвижение по службе основываются на справедливой оценке способностей и производительности труда работников.

К примеру, в компании Sony Corporation отсутствует понятие высшего и низшего звена правления. В структуре создаются автономные подразделения, которые не имеют подчинения над кем-либо. В корпорации действует принцип, так называемый патернализм (от лат. Paternus – отцовский, отеческий) – прививание у коллектива чувства того, что они часть одной большой семьи. Также, сотрудники имеют возможность общения с руководителями в неофициальной обстановке.

3. Анализ деятельности кадровых служб Республики Казахстан

Работа кадровой службы лежит в основе устройства каждой компании. Кадровая служба на местах стремится создать все необходимые условия для полноценной работы своих сотрудников. В компаниях-резидентах Республике Казахстан, в основе уставов, кодексов и прочих уставных документов лежат конституционные законы, рассматривая организации с разными сферами деятельности, наблюдается многообразие смежных черт, в особенности ценности в той или иной компании это и честность, уважение к личности; стратегии, это и ответственность сотрудников, законность, т.д.

Рассмотрим работу кадровой службы на примере крупнейшего холдинга Казахстана АО НК «Казмунайгаз» (далее - КМГ). Разработанный в 2010 году Кодекс корпоративной этики прописывает ценности и принципы сотрудников, где лежат такие основы как компетентность, профессионализм, честность и непредвзятость, ответственность, патриотизм, открытость и уважение человеческой личности. Одним из отличившихся фактов являются лежащие в основе всех принципов уважение и честность - по отношению к другим сотрудникам, к руководству, к должностным обязанностям.

Работники кадровой службы КМГ, при найме новых сотрудников, обращают должное внимание нормам деловой этики, в частности этике взаимоотношений должностных лиц и работников. В разрезе данного вопроса рассматриваются и добросовестное выполнение своих профессиональных функций, и вопросы самообразования, повышения квалификаций сотрудников, условий труда и т.д. При приеме на работу новых Работников КМГ руководствуется законодательством Республики Казахстан и требованиями внутренних актов КМГ, отдает предпочтение кандидатам, имеющим более высокую квалификацию и производственный опыт, и не допускает никакой дискриминации, по каким бы то ни было признакам. Подбор и продвижение кадров осуществляется исключительно на основе профессиональных способностей, знаний и навыков согласно внутренним актам КМГ, исключая какие-либо проявления дискриминации по половым, расовым, политическим, религиозным и другим подобным мотивам.

Также, в компетенцию работников кадровой службы КМГ входят вопросы корпоративной культуры. В Кодексе прописано, какого внешнего вида должны придерживаться работники, правил культуры ведения переговоров. Одним из важных элементов в формировании корпоративной культуры является проведение праздничных мероприятий в коллективе.

В отличии от НК «Казмунайгаз», компания КРМГ (международная сеть фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги) ставит во главу ценностей Руководство на основе личного примера, т.е. своими действиями руководство оказывает пример сотрудникам КРМГ, а также клиентам компании. Помимо данного пункта указаны такие ценности как уважение к личности, работа единой команды, предложение оптимальных решений на основе всестороннего анализа, социальная ответственность. Для облегчения и оптимизации работы кадровой службы компании функционирует «горячая линия КРМГ», где конфиденциально принимаются сообщения лиц, которые столкнулись с действиями противоречащим «Кодексу поведения КРМГ в России и СНГ».

Корпоративной культуре в компании уделяется немалое внимание: «Наш подход, рассчитанный на долгосрочную перспективу, является весьма выигрышным для наших сотрудников. Важнейший элемент глобальной концепции развития КРМГ – это поиск, удержание и способствование росту лучших из лучших».

4. Методы и индикаторы оценки деятельности кадровых служб здравоохранения

Кадровая политика здравоохранения является одним из ключевых пунктов в системе здравоохранения. В мировой практике, качество системы здравоохранения и оказания медицинских услуг зависят от эффективности работы персонала, которые в свою очередь определяются их навыками, полученными знаниями и стремлением к росту, работе.

Во всем мире, современная HR политика строится на тандемной работе государства и общества. Касательно сферы кадровой службы здравоохранения РК, Правительство является посредником, в особенности определения потребности в кадрах здравоохранения, а также в поддержании, направлении и контроле в исполнении действий в части проведения обучения, подготовки, повышения квалификации персонала медицинских работников и их последующей эффективной работы на местах.

По мнению западных специалистов, кадровая политика должна быть построена на следующих принципах:

- ✓ Полное доверие сотруднику и предоставление ему максимальной самостоятельности;
- ✓ В центре экономического управления должны быть не деньги, а человек и его инициатива;
- ✓ Результат деятельности предприятия определяется степенью сплоченности коллектива;
- ✓ Максимальное делегирование функций управления сотрудникам;
- ✓ Развитие мотивации работников.

Для определения эффективности всех возложенных функций на кадровые службы необходима ее оценка.

Оценка деятельности служб управления персоналом – это систематический и планомерно организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в целом. Оценка деятельности кадровой службы основывается на определении эффективности кадровой работы, направленной на достижение целей организации и качественное выполнение стоящих перед ней задач. Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах управления

персоналом (качество кадровой работы, удовлетворенность работников организации, исполнительская дисциплина, текучесть кадров и др.) [3].

Оценка профессиональной деятельности работника подразумевает повышение мотивации к профессиональному росту.

Обратная связь является диалогом между hr - менеджером и сотрудником, которая должна основываться на конструктивной критике и быть воспринята соответственно. Обратная связь должна быть регулярной в течение года, и содержать не только негативные отзывы.

Вся информация об оценке является конфиденциальной. Информация может распространяться третьим лицам только при крайней необходимости. Работник должен чувствовать, что к нему и его личной информации относятся с уважением.

Таблица 2. Подходы в оценке деятельности работников

Старый подход	Новый подход
Годовая оценка руководителей по КПД	Годовая оценка и промежуточный обзор в середине года
Ежеквартальная оценка по целям	Оценка по двум компонентам: результативность (что) и каким образом (как) через поведение и ценности
Оценочная комиссия при участии руководителей	Обязательная обзорная встреча руководителя с работником
	Стандартное распределение рейтингов оценки среди работников
	Калибровочные сессии с участием CEO Фонда
	Карта распределения талантов

Оценка работы hr служб могут провести как руководители организации или руководитель отдела, так и внешние эксперты, привлеченные для этого. Качества работы hr службы по следующим этапам:

- «Ожидании» - чтобы узнать что ждет руководство от службы управления персоналом. Здесь проводится беседа с руководством, услышать важные по их мнению, критерии которым следует обратить внимание.
- «Количественный анализ» - сбор данных по каждому направлению и проведение анализа.

- «Методика» - определение с той методики, которая более приемлемая и которая может подробно отобразить эффективность работы кадровой службы. Можно воспользоваться наиболее известными методиками: экспертная оценка, методика Дэйва Ульриха, формулы Джека Филлипса, метод бенчмаркинга. Можно эти методы использовать комбинируя, но при этом необходимо следить за тем, чтобы метод не оказался сложнее, чем требовалось [6].

Метод оценки, получившее название «бенчмаркинг», в котором оцениваются показатели работы HR –службы не только по собственным результатам достигнутом за год, но и сравнить с соответствующими показателями на рынке. Этот метод пока не получил широкое распространение в нашей стране, но на Западе такой метод оценки очень популярен. Там есть компании, которые занимаются сбором и подготовлением отчета любых HR-метрик по компаниям, по каждому направлению HR-работы –подбор кадров, обучение и т.д. Сравнивая себя с другими можно получить более реальную картину эффективности работы HR –службы и ставить приоритетные задачи на будущее [7].

В области оценки деятельности кадровых служб есть разногласия на счет того можно ли сделать объективный вывод об эффективности деятельности HR –служб основываясь на измеримых показателях. Некоторые считают, что невозможно оценить корпоративную политику, психологический климат в коллективе и.т.п. Другие же думают, что нужно и можно найти оптимальные способы оценки деятельности HR –служб. Но все таки оценка деятельности HR – служб необходимо. Необходимо доказать полезность и эффективность HR –службы. Ведь от этого зависит ее роль и статус в организации.

По мнению многих авторов при оценке эффективности деятельности кадровых служб применяются такие показатели как: количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом, показатели степени укомплектованности кадрового состава, показатели степени удовлетворенности работой, показатели текучести кадров [8] .



Рисунок 5. Проблемные вопросы в оценке HR-службы области здравоохранения

Методология «Оценка кадровых служб медицинских организаций РК»

1. Основная цель исследования – Получение объективной информации по деятельности, динамике изменений работы кадровых служб в организациях МО и проведения ежегодного мониторинга эффективности работы кадровых служб.

2. Анализируемые компоненты деятельности кадровых служб в МО:

1. Кадровая политика
2. Современные HR технологии
3. Управление трудовыми отношениями

3. Объекты исследования:

1. Кадровые службы МО

4. Материалы и методы исследования:

1. Заполнение форм по оценке работы кадровой службы
2. Проведение анкетирования
3. Анализ эффективности работы кадровых служб по предложенным индикаторам
4. Оценочная таблица
5. рейтинговая таблица

5. Регулярность проведения оценки:

- 1 раз в квартал начальном этапе

6. Основные этапы проведения оценки:

1. Проведение анкетирования среди персонала МО
2. Заполнение оценочной таблицы на уровне МО
3. Подготовка результатов и направление в областное УЗ до 25 числа последнего месяца отчетного квартала
4. Подготовка сводных результатов по каждой области и предоставление в Обсерваторию КРЗ до 5-го числа следующего за отчетным кварталом месяца
5. Подготовка анализа и формирования рейтинга кадровых служб УЗ областей и городов Астана и Алматы

7. Форма завершения и результаты:

1. Аналитический отчет по анализу и рейтингу кадровых служб УЗ областей и городов Астана и Алматы

8. Заполнение КС форм оценки эффективности деятельности (приложение 1).

Основная цель заполнения формы - получить объективную информацию о деятельности кадровых служб МО по вопросам кадровой политики, современных HR технологий, а также управления трудовыми отношениями. Данная форма заполняется кадровыми службами МО. Формы заполняются в электронном виде с сопроводительным письмом за подписью первого руководителя МО и предоставляется в местные УЗ для свода на уровне региона. Далее

сводные данные из УЗ предоставляются в Обсерваторию КРЗ «РЦРЗ». Для получения объективной информации проводится также анкетирование работников МО, позволяющая по вопросам кадровой политики, современных HR технологий а также управления трудовыми отношениями оценить работу кадровой службы со стороны работников МО.

9. Сравнительный анализ результатов рейтинговой оценки медицинских организаций, с равнозначными медицинскими организациями данного региона.

Основная цель проведения данного анализа – оценить насколько эффективно осуществляется деятельность кадровых служб регионов по вопросам современных HR технологий, управление трудовыми отношениями и кадровой политики:

- Текучесть кадров
- Эффективность отбора кадров на собеседование
- Уровень удовлетворённости персонала
- Наличие прогнозных данных в соответствии с методикой прогнозирования КРЗ
- Наличие кадрового резерва
- Наличие стандартизированных операционных процедур
- Наличие программы по развитию корпоративной культуры
- Отсутствие производственных травм

Система оценки деятельности кадровых служб в МО:

В основе методологии оценки лежит:

1. Оценка уровня эффективной деятельности КС в МО по вопросам кадровой политики, применения современных HR технологии а также управления трудовыми отношениями – для оценки уровня эффективности деятельности КС предложена балльная система оценки ключевых показателей, которая также разработана с целью построения рейтинговой таблицы кадровых служб МО областей и городов Алматы и Астаны (оценочная таблица – приложение 2).

Уровень эффективности деятельности КС	Количество баллов, которое должна набрать кадровая служба в МО
Высокий	Более 35 баллов *
Средний	25-35 баллов
Низкий	менее 25 баллов

2. Рейтинговая оценка позволит понять роль кадровой службы в деятельности медицинской организации, повысить статус работников службы управления персоналом в деятельности организации.

Список используемых источников

1. Казинформ, международное информационное агентство
<http://atameken.info/articles/Trebuyutsya-uchitelya-i-vrachi>
2. Hill Internanional Kazakhstan
<http://www.hill.kz/Personnel-Evaluation.2495.0.html>
3. Теоретические аспекты оценки службы управления персоналом
<http://pandia.ru/text/78/548/73836.php>
4. Сайт Университета клиники г.Фрейбурга
http://ims.uniklinik-freiburg.de/training/individual-training_ru.html
5. <http://medical-consulting.org/leistungen/aktivitaeten/index.html>
6. Служба управления персоналом. Организация и оценка эффективности работы
<http://topknowledge.ru/upravlenie-personalom/4132-kriterii-otsenki-effektivnosti-raboty-sluzhby-upravleniya-personalom-v-sovremennom-mekhanizme-rynochnoj-ekonomiki.html>
7. Как оценить эффективность HR-службы
<http://www.c-culture.ru/read/article/41844>
8. Кибанов А.Я, Управление персоналом организации –М.: ИНФА, 2005,-638 с
9. Crisis and Rise Generations in W. Strauss and N. Howe's Theory
10. Mathis, Robert L. & John H. Jackson, Human resource management, tenth edition, Thomson South-Western, 2003.
11. Myron D. Fottler, Глава 1: стратегическое управление человеческими ресурсами. В книге под ред. Bruce J. Fried и Myron D. Fottler: «Основы человеческих ресурсов в здравоохранении (выход в управление здравоохранением)» (англ. «Fundamentals of Human Resources in Healthcare (Gateway to Healthcare Management)»), 3 изд., Health Administration Press, 2011.
12. Savage, G.T., Khatri, N., & Fottler, M.D. 2010. Introduction: Current and future directions for strategic human resource management in health care. In M.D. Fottler, N. Khatri, & G.T. Savage (Eds.), Advances in Health Care Management: xi-xvi, Volume 9. Emerald: Bingley, UK.
13. Sylvia Devoge & Jeffrey Shiraki, “People factors: the missing link in merger success”, Compensation and Benefit Management, Winter 2000, 26-32.
14. Pirkanmaa Hospital District. 2004. Human Resource Report, Tampere, Finland: Author.
15. Warne, T. and S. McAndrew. 2002 The Mental Health Practitioner: An Oxymoron? Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, vol. 11: 179-184.
16. Hatch, N., & J. Dyer. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 25, 1155-1178, 2004.

17. Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. predicting business unit performance using employee survey: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 44-63, 2010.
18. Wright, P., Cardner, T., Moynihan, L., & M. Allen. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446, 2005.
19. Houghton, J. and Sheehan, P. A Primer on the Knowledge Economy. Working Paper. Victoria University, Melbourne, Australia, 2000.
20. Drahos, P. & J. Braithwaite. *Information Feudalism: Who Owns the Knowledge Economy?* New York: New Press, 2003.
21. Towers W. closing the engagement gap: a road map for driving superior business performance. Towers Perri global workforce study: 2007-2008. Global report, 2008.
22. Hogan, P., Moxham, L. & T. Dwyer. Human resource management strategies for the retention of nurses in acute care settings in hospitals in Australia. *Contemporary Nurse*, 24, 189-199, 2007.
23. Khatri N., Baveja A., Agrawal T. & G. Brown. HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. *International journal of Human Resource Management*, 21(15), 2889-2909, 2010.
24. Shaw K. The human capital revolution: is it productivity driver? *NBEP Innovation Policy and Economy*, 4(1), 66-114, 2004.
25. Yang, C., & Lin C.Y.-Y. Does intellectual capital mediate relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984, 2009.

Приложение 1

Индикаторы оценки деятельности кадровых служб медицинских организаций

(заполнение данной формы рекомендуется производить заместителем первого руководителя организации по организационно-экономическим вопросам с привлечением специалистов кадровой службы (по индикаторам 1-4, 7, 9, 13) и специалистов службы внутреннего аудита (по индикаторам 5-6, 8, 10-12, 14-15))

Наименование МО, заполняющей данную форму оценки _____

№	Индикатор	Ед. изм.	Значение показателя		Формула расчета
			2015 год	1-е полугодие 2016 года	
1	Текучесть кадров: общая (по всем категориям работников)	%			$\frac{\text{[число уволенных (все причины) работников за данный период]}}{\text{[Общее число работников в середине данного периода]}} \times 100$
1.1	Текучесть кадров: врачи	%			$\frac{\text{[число уволенных (все причины) врачей за данный период]}}{\text{[Общее число врачей в середине данного периода]}} \times 100$
1.2	Текучесть кадров: средние медицинские работники (СМР)	%			$\frac{\text{[число уволенных (все причины) СМР за данный период]}}{\text{[Общее число СМР в середине данного периода]}} \times 100$
1.3	Текучесть кадров: младший медицинский персонал (ММП)	%			$\frac{\text{[число уволенного (все причины) ММП за данный период]}}{\text{[Общее число ММП в середине данного периода]}} \times 100$
1.4	Текучесть кадров: прочие немедицинские работники	%			$\frac{\text{[число уволенных (все причины) прочих немедицинских работников за данный период]}}{\text{[Общее число прочих немедицинских работников в середине данного периода]}} \times 100$
2	Эффективность заполнения вакансий: общая (по всем категориям работников)	%			$\frac{\text{[число заполненных вакантных позиций за данный период]}}{\text{[общее число вакансий за данный период]}} \times 100$
2.1	Эффективность заполнения вакансий: врачи	%			$\frac{\text{[число заполненных вакантных позиций врачей за данный период]}}{\text{[общее число вакансий врачей за данный период – заполненных и незаполненных]}} \times 100$
2.2	Эффективность заполнения	%			$\frac{\text{[число заполненных вакантных позиций СМР за данный период]}}{\text{[общее число вакансий СМР за данный период]}} \times 100$

	вакансий: СМР				[общее число вакансий СМР за данный период – заполненных и незаполненных] × 100
2.3	Эффективность заполнения вакансий: ММП	%			[число заполненных вакантных позиций ММП за данный период] / [общее число вакансий ММП за данный период – заполненных и незаполненных] × 100
2.4	Эффективность заполнения вакансий: прочие немедицинские работники	%			[число заполненных вакантных позиций немедицинских работников за данный период] / [общее число вакансий немедицинских работников за данный период – заполненных и незаполненных] × 100
3	Средняя длительность заполнения вакансий: общая (по всем категориям работников)	день			[сумма дней, которые потребовались для заполнения всех вакансий со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)] / [число всех заполненных позиций за данный период]
3.1	Средняя длительность заполнения вакансий: врачи	день			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий врачей со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)] / [число заполненных позиций врачей за данный период]
3.2	Средняя длительность заполнения вакансий: СМР	день			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий СМР со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)] / [число заполненных позиций СМР за данный период]
3.3	Средняя длительность заполнения вакансий: ММП	день			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий ММП со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)] / [число заполненных позиций ММП за данный период]

3.4	Средняя длительность заполнения вакансий: прочие немедицинские работники	день			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий прочих немедицинских работников со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)] / [число заполненных позиций прочих немедицинских работников за данный период]
4	Укомплектованность кадрами: общая (по всем категориям работников)	%			[число занятых позиций (ставок) по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.1	Укомплектованность кадрами: врачи	%			[число занятых позиций (ставок) врачей на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций врачей на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.2	Укомплектованность кадрами: СМР	%			[число занятых позиций (ставок) СМР на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций СМР на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.3	Укомплектованность кадрами: ММП	%			[число занятых позиций (ставок) ММП на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций ММП на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.4	Укомплектованность кадрами: прочие немедицинские работники	%			[число занятых позиций (ставок) прочих немедицинских работников на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций прочих немедицинских работников на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
5	Уровень удовлетворенности персонала: общая (по всем категориям работников)	%			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности персонала по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности персонала по итогам данного периода] × 100 <i>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</i>
5.1	Уровень удовлетворенности персонала: врачи	%			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности врачей по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности врачей по итогам данного периода] × 100

					<u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.2	Уровень удовлетворенности персонала: СМР	%			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности СМР по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности СМР по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.3	Уровень удовлетворенности персонала: ММП	%			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности ММП по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности ММП по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.4	Уровень удовлетворенности персонала: прочие немедицинские работники	%			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности прочих немедицинских работников по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности прочих немедицинских работников по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: общий (по всем категориям работников)	%			[число заполненных анкет] / [общее число работников, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6.1	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: врачи	%			[число заполненных врачами анкет] / [общее число врачей, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6.2	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: СМР	%			[число заполненных СМР анкет] / [общее число СМР, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6.3	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: ММП	%			[число заполненных ММП анкет] / [общее число ММП, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>

6.4	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: немедицинские работники	%			[число заполненных анкет прочими немедицинскими работниками] / [общее число прочих немедицинских работников, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <i>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</i>
7	Доля инвестиций в удержание кадров	%			[все дополнительные затраты на удержание, мотивацию кадров в тенге за данный период (корпоративные праздники, премии, надбавки и доплаты, обучение за счет работодателя, материальная помощь) в тенге (за исключением основной заработной платы)] / [годовой фонд оплаты труда в тенге + затраты на повышение потенциала сотрудников, в тенге] × 100
8	Качество ведения личных дел	%			[число личных дел, содержание которых соответствует требованиям организации] / [Общее число проверенных личных дел (проверять не менее 10% личных дел)] × 100
9	Нагрузка на кадрового работника (индикатор структуры)				[общее число работников (физических лиц) в организации на последнюю дату указанного отчетного периода] / [число работников в кадровой службе, включая начальника отдела на последнюю дату указанного отчетного периода]
10	Наличие разработанной HR-политики в медицинской организации	Да/нет			
11	Наличие в организации прогнозных данных по потребности в кадрах (с учетом стратегического видения по развитию организации)	Да/нет			
12	Наличие кадрового резерва	Да/нет			
13	Доля нанятых сотрудников из Кадрового резерва организации	%			[число нанятых сотрудников за данный период, которые числились в кадровом резерве организации] / [общее число нанятых сотрудников]

					за данный период] × 100
14	Наличие в кадровой службе стандартизированных операционных процедур по кадровым процессам: адаптация, мотивация сотрудников и т.д.)				
	- найм персонала	Да/нет			
	- адаптация персонала	Да/нет			
	- мотивация персонала	Да/нет			
	- развитие карьеры сотрудников	Да/нет			
15	Наличие в стратегическом плане развития организации мероприятий по развитию корпоративной культуры и/или отдельно принятого документа в данной области	Да/нет			

Оценочная таблица

№	Показатель	Значение показателя	Количество баллов	Комментарии и примечания
1. Общие вопросы				
1.2	Текучесть кадров: общая и по видам работников (общая: врачи, СМР, ММП)			[число уволенных (все причины) работников за данный период] / [Общее число работников в середине данного периода] × 100
1.2.1	Текучесть кадров: врачи		0-4%- 3 балла 5-9%- 2 балла 10% и более- 1балла	[число уволенных (все причины) врачей за данный период] / [Общее число врачей в середине данного периода] × 100
1.2.2	Текучесть кадров: СМР		0-10%- 3 балла 11-14%- 2 балла 15% и более- 1балла	[число уволенных (все причины) СМР за данный период] / [Общее число СМР в середине данного периода] × 100
1.2.3	Текучесть кадров: ММП		0-20%- 3 балла 21-30%- 2 балла 31% и более- 1балла	[число уволенного (все причины) ММП за данный период] / [Общее число ММП в середине данного периода] × 100
1.2.4	Текучесть кадров: прочие немедицинские работники		0-5%- 3 балла 6-10%- 2 балла 11% и более- 1балла	[число уволенных (все причины) прочих немедицинских работников за данный период] / [Общее число прочих немедицинских работников в середине данного периода] × 100
2	Эффективность заполнения вакансий: общая (по всем категориям работников)		91-100 %- 4 балла 50% -90%- 3 балла 30%- 2 балла Менее 30%- 1балл	[число заполненных вакантных позиций за данный период] / [общее число вакансий за данный период] × 100

2.1	Эффективность заполнения вакансий: врачи			$[\text{число заполненных вакантных позиций врачей за данный период}] / [\text{общее число вакансий врачей за данный период} - \text{заполненных и незаполненных}] \times 100$
2.2	Эффективность заполнения вакансий: СМР			$[\text{число заполненных вакантных позиций СМР за данный период}] / [\text{общее число вакансий СМР за данный период} - \text{заполненных и незаполненных}] \times 100$
2.3	Эффективность заполнения вакансий: ММП			$[\text{число заполненных вакантных позиций ММП за данный период}] / [\text{общее число вакансий ММП за данный период} - \text{заполненных и незаполненных}] \times 100$
2.4	Эффективность заполнения вакансий: прочие немедицинские работники			$[\text{число заполненных вакантных позиций немедицинских работников за данный период}] / [\text{общее число вакансий немедицинских работников за данный период} - \text{заполненных и незаполненных}] \times 100$
3	Средняя длительность заполнения вакансий: общая (по всем категориям работников)		<i>45 дней и менее- 3балла 90 -180 дней- 2 балла 180 дней и более- 1балл</i>	$[\text{сумма дней, которые потребовались для заполнения всех вакансий со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)}] / [\text{число всех заполненных позиций за данный период}]$
3.1	Средняя длительность заполнения вакансий: врачи			$[\text{сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий врачей со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X)}] / [\text{число заполненных позиций врачей за данный период}]$
3.2	Средняя длительность заполнения			$[\text{сумма дней, которые потребовались для}$

	вакансий: СМР			заполнения вакансий СМР со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X) / [число заполненных позиций СМР за данный период]
3.3	Средняя длительность заполнения вакансий: ММП			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий ММП со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X) / [число заполненных позиций ММП за данный период]
3.4	Средняя длительность заполнения вакансий: прочие немедицинские работники			[сумма дней, которые потребовались для заполнения вакансий прочих немедицинских работников со дня образования вакансии за данный период (сумма = длительность заполнения позиции 1 + длительность заполнения позиции 2 +...+X) / [число заполненных позиций прочих немедицинских работников за данный период]
4	Укомплектованность кадрами: общая (по всем категориям работников)		<i>95-100%- 3 балла 85-94%- 2балла 85 и меньше- 1 балл</i>	[число занятых позиций (ставок) по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций по всем категориям работников на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.1	Укомплектованность кадрами: врачи			[число занятых позиций (ставок) врачей на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций врачей на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.2	Укомплектованность кадрами: СМР			[число занятых позиций (ставок) СМР на последнюю дату указанного отчетного периода] /

				[общее число позиций СМР на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.3	Укомплектованность кадрами: ММП			[число занятых позиций (ставок) ММП на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций ММП на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
4.4	Укомплектованность кадрами: прочие немедицинские работники			[число занятых позиций (ставок) прочих немедицинских работников на последнюю дату указанного отчетного периода] / [общее число позиций прочих немедицинских работников на последнюю дату указанного отчетного периода] × 100
5	Уровень удовлетворенности персонала: общая (по всем категориям работников)		90-100%- 4 балла 70-89 %- 3 балла 50-69%- 2 балл Менее 50%- 1 балл	[средний уровень (балл или %) удовлетворенности персонала по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности персонала по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.1	Уровень удовлетворенности персонала: врачи			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности врачей по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности врачей по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.2	Уровень удовлетворенности персонала: СМР			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности СМР по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности СМР по итогам данного периода] × 100

				<u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.3	Уровень удовлетворенности персонала: ММП			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности ММП по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности ММП по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
5.4	Уровень удовлетворенности персонала: прочие немедицинские работники			[средний уровень (балл или %) удовлетворенности прочих немедицинских работников по итогам данного периода] / [максимально возможный уровень (балл или %) удовлетворенности прочих немедицинских работников по итогам данного периода] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: общий (по всем категориям работников)		90-100%- 3 балла 60-89%- 2 балла 40-59%- 1 балл Менее 40%- 0 баллов	[число заполненных анкет] / [общее число работников, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6.1	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: врачи			[число заполненных врачами анкет] / [общее число врачей, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <u>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</u>
6.2	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: СМР			[число заполненных СМР анкет] / [общее число СМР, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был

				на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <i>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</i>
6.3	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: ММП			[число заполненных ММП анкет] / [общее число ММП, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <i>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</i>
6.4	Охват анкетированием по удовлетворенности персонала: немедицинские работники			[число заполненных анкет прочими немедицинскими работниками] / [общее число прочих немедицинских работников, которые имели возможность заполнить анкету (кроме тех, кто при анкетировании не был на смене, был в отпуске и т.п.)] × 100 <i>Данный индикатор заполняется если проводилась оценка удовлетворенности</i>
7	Доля инвестиций в удержание кадров		<i>Менее 5 %- 0 баллов 10-15%- 1 балл 15% и более – 2 балла</i>	[все дополнительные затраты на удержание, мотивацию кадров в тенге за данный период (корпоративные праздники, премии, надбавки и доплаты, обучение за счет работодателя, материальная помощь) в тенге (за исключением основной заработной платы)] / [годовой фонд оплаты труда в тенге + затраты на повышение потенциала сотрудников, в тенге] × 100
8	Качество ведения личных дел		<i>90-100%- 3 балла 80-89%- 2 балла Менее 80%- 1 балл</i>	[число личных дел, содержание которых соответствует требованиям организации] / [Общее число проверенных личных дел (проверять не менее 10% личных дел)] × 100
9	Нагрузка на кадрового работника (индикатор структуры)		<i>180-220- 3 балла 150-180- 2 балл</i>	[общее число работников (физических лиц) в организации на последнюю дату указанного

			<i>Более 220- 1 балл</i>	отчетного периода] / [число работников в кадровой службе, включая начальника отдела на последнюю дату указанного отчетного периода]
10	Наличие разработанной HR - политик МО		<i>да – 1 балл / нет – 0 баллов)</i>	Наличие/отсутствие
11	Наличие прогнозных данных в соответствии с методикой прогнозирования КРЗ		<i>да – 1 балл / нет – 0 баллов)</i>	Наличие/отсутствие
12	Наличие кадрового резерва		<i>да – 1 балл / нет – 0 баллов)</i>	Наличие/отсутствие
13	Доля нанятых сотрудников из Кадрового резерва организации			[число нанятых сотрудников за данный период, которые числились в кадровом резерве организации] / [общее число нанятых сотрудников за данный период] × 100
14	Наличие в кадровой службе стандартизированных операционных процедур по кадровым процессам: адаптация, мотивация сотрудников и т.д.)		<i>да – 1 балл / нет – 0 баллов)</i>	Наличие/отсутствие
	- найм персонала			
	- адаптация персонала			
	- мотивация персонала			
	- развитие карьеры сотрудников			
15	Наличие в стратегическом плане развития организации мероприятий по развитию корпоративной культуры и/или отдельно принятого документа в данной области		<i>да – 1 балл / нет – 0 баллов)</i>	Наличие/отсутствие

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

**ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ БАСҚАРМАЛАРЫНДА ЖӘНЕ
МЕДИЦИНАЛЫҚ ҰЙЫМДАРДА КАДР ҚЫЗМЕТІНІҢ
ҚЫЗМЕТІН ЖӘНЕ HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТИІМДІЛІГІН
БАҒАЛАУ ӘДІСТЕМЕСІ ЖӘНЕ ОНЫҢ ИНДИКАТОРЛАРЫ**

Әдістемелік ұсынымдар

Астана, 2016

УДК 614-2
Ә 54

Рецензенттер:

Б.А. Азанова - медицина ғылымдарының кандидаты, Астана қаласындағы «ҚазМУББУ» филиал директоры.

Л.Ж. Рахимова - медицина ғылымдарының кандидаты, ДСДРО-ның Стандарттау орталығының Аккредитация, квалификация, стандартизация бөлімінің басшысы

Жасаушылар: Г.А. Мусина, М.М. Кабдуллина, Н.С. Жашкенова, Д.Ж. Абельдинова

Ә 54 «Медициналық мекемелердегі және денсаулық сақтау басқармаларындағы HR –менеджментінің тиімділігі және кадрлық қызметті бағалау көрсеткіштері мен әдістемесі»: Әдістемелік ұсыныстар /құраст. Г.А. Мусина, М.М.Кабдуллина, Н.С. Жашкенова, Д.Ж. Абельдинова - Астана- 2016- 32 б.

ISBN 978-601-7541-47-7

Әдістемелік ұсыныста әлемдік тәжірибедегі әдістер, сондай-ақ еліміздегі денсаулық сақтау кадрлық қызметін бағалау саласында жасалған әдістер келтіріліп, медициналық мекеме басшыларына, кадрлық қызмет мамандарына жақсы көмекші құрал бола алады.

УДК 614-2
Ә 54

Әдістемелік ұсыныстар Қазақстан Республикасының Денсаулық сақтауды дамыту республикалық орталығының ғылыми кеңесінің отырысында талқыланып, келісілді (07.10.2016 жылғы №18 хаттама).

ISBN 978-601-7541-47-7

© Г.А.Мусина, М.М.Кабдуллина және
бірлескен авторлар 2016

Мазмұны

Кіріспе	4
Денсаулық сақтау саласындағы HR қызметінің анықтамасы және функциясы	5
HR қызметінің халықаралық тәжірибесі	10
ҚР кадр қызметі қызметін талдау	13
Денсаулық сақтау кадрлық қызметін бағалау әдісі және индикаторлары	15
«ҚР медициналық ұйымдарының кадр қызметін бағалау» әдістемесі	19
Пайдаланылған дереккөздер тізімі	21
1-қосымша	23
2-қосымша	29

Кіріспе

Денсаулық сақтаудың заманауи және тиімді жүйесін құру Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсанда жария еткен «Қазақстан-2030» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты халыққа Жолдауының саяси бағыттарының бірінші деңгейлі бағытының біріне жатады. Қалыптасқан әлемдік экономикалық жағдай талаптарында қолданыстағы ережені ескерсек, басқа ведомствалар сияқты денсаулық жүйесінде де денсаулық сақтаудың кадр ресурстарына (бұдан әрі - ДҚР) үнемі мониторинг жүргізуге, оның сапасын жақсарту мен қолжетімділікті арттыруға негізделген ДҚР-ды тиімді басқаруды жоғарылату ерекше өзектілікке ие болып отыр.

Бірқатар жекелеген мамандықтар бойынша медициналық қызметкерлердің тапшылығымен қалыптасқан жағдай, сондай-ақ өңірлердегі (қала/ауыл) жағдайды қоса алғанда ұлттық деңгейде ДҚР дисбалансы ҚР денсаулық сақтау жүйесіндегі тиімді кадрлық жоспарлау қажеттілігін көрсетеді.

ҚР Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2015 жылғы 30 қарашадағы Қазақстан халқына Жолдауында әлеуметтік саясаттағы мемлекеттің басымдылығы адами капиталды дамытуға салынған ауқымды инвестициялар болуы тиіс деп айтылған. Сондықтан бұрында қабылданған бағдарламаларға сәйкес денсаулық сақтау саласын жандандыру жалғасуда. Аталмыш Жолдау қорытындысы бойынша Үкіметке «Барлығына ақысыз кәсіби-техникалық білім беру» жобасын дайындауға кірісу тапсырылған болатын. Аталмыш шаралар ҚР денсаулық сақтаудың кадр жұмысын тұрақтандыру және тиімді түрде реттеу болып табылады.

ҚР денсаулық сақтауды дамыту көбіне медициналық кадрлардың кәсіби дайындылығының деңгейіне және олардың жұмысының сапасына байланысты. Медициналық мамандықтарды талап ететін ұйымдарға штатты іріктеудің өзінің ерекшелігі бар және шамалы болса да кез-келген басқа ұйымдарға персонал іріктеуден ерекшеленеді. Біріншіден бұл медициналық кадрлардың ерекше тапшылығына байланысты. Денсаулық сақтау жүйесіндегі ұйымдарда, ҚР ДСӘДМ деректері бойынша 2016 жылғы 1 қаңтардағы жағдайға тапшылық 3642 дәрігер мен 4449 лауазымды құрады [1].

Осы әдістемелік ұсынымдар «Қазақстан-2050» Қазақстанды дамыту стратегиясына, Қазақстан Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2016 – 2019 жылдарға арналған "Денсаулық" мемлекеттік бағдарламасы, «ҚР ДСӘДМ Денсаулық сақтау саласында адами ресурстарды стратегиялық басқару» жобасының шеңберінде Қазақстан Республикасы Премьер-министрінің 2013 жылғы 20 желтоқсандағы №190 өкімімен бекітілген, Қазақстан Республикасы денсаулық сақтауда кадр ресурстарын дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған кешенді жоспарына сәйкес әзірленген.

Ұсынымда Республиканың денсаулық сақтау жүйесінде персоналды басқару қызметінің қолданыстағы және ұсынылған бағыттарына талдау жасалған, ҚР медициналық ұйымдардың кадр қызметі қызметін бағалаудың ұсынылып отырған индикаторларына жалпы сипаттама берілген.

5. Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметі анықтамасы және функциясы

Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметі (HR-қызмет) – денсаулық сақтау жүйесінде персоналға (қызметкерлерге) қатысты негізгі сұрақтармен айналысатын мамандандырылған қызмет атауы.



1-сурет. Ұйымның мақсаттары

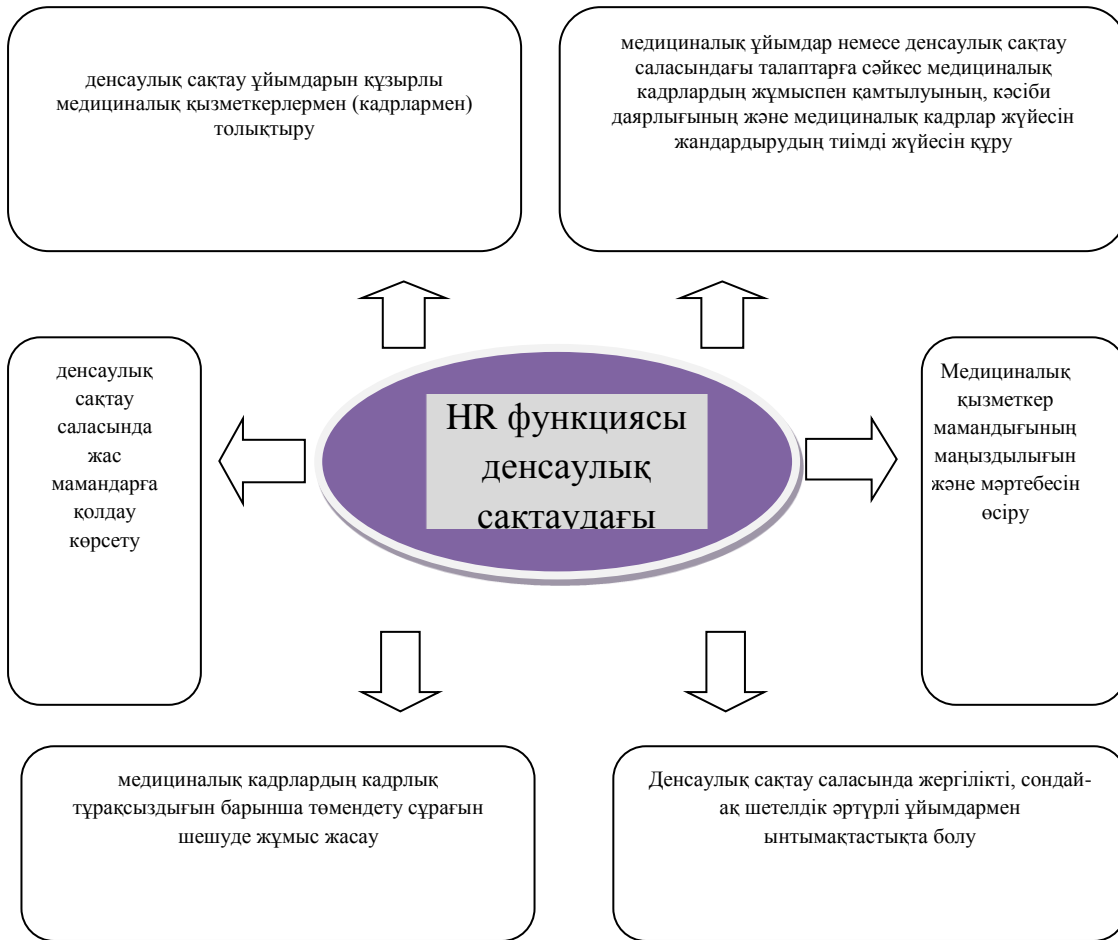
HR-мамандар құзыреті саласында бірінші кезекте персоналды кәсіби тұрғыда іріктеу, корпоративтік сұрақтар, атап айтқанда қызметкерлердің кәсіби жоғарылауы, денсаулық сақтау кәсіпорынында кадрлық саясатты дамыту тұр.

Халықаралық тәжірибеге сәйкес кадр саясаты келесі қағидаттарға негізделуі тиіс:

7. Жүйелілік (кадрлармен жұмыс істеудің бірқатар қағидаттарынан, нысандарынан, әдістерінен және технологияларынан тұрады);
8. Заңдылық және ашықтық;
9. Кәсіпқойлық және құзырлылық;
10. Үнемі кәсіби даму;

11.Қандай да болмасын белгілер бойынша қызметкерлерді кемсiтудiң кез-келген түрлерiне тыйым салынатын әлеуметтiк теңдiк (ҚР Конституциясының 2-бөлiмi).

12. Әлеуметтiк қорғалу.



2-сурет. HR-қызметінің негізгі функциялары

Бұрында, кадр қызметінің жұмысы тек ұйымның қағаздарын толтыру (бұйрықтар, қызметтік жазбахаттар және т.с.с) және қызметкерлерді қабылдау, жұмыстан босату болатын.

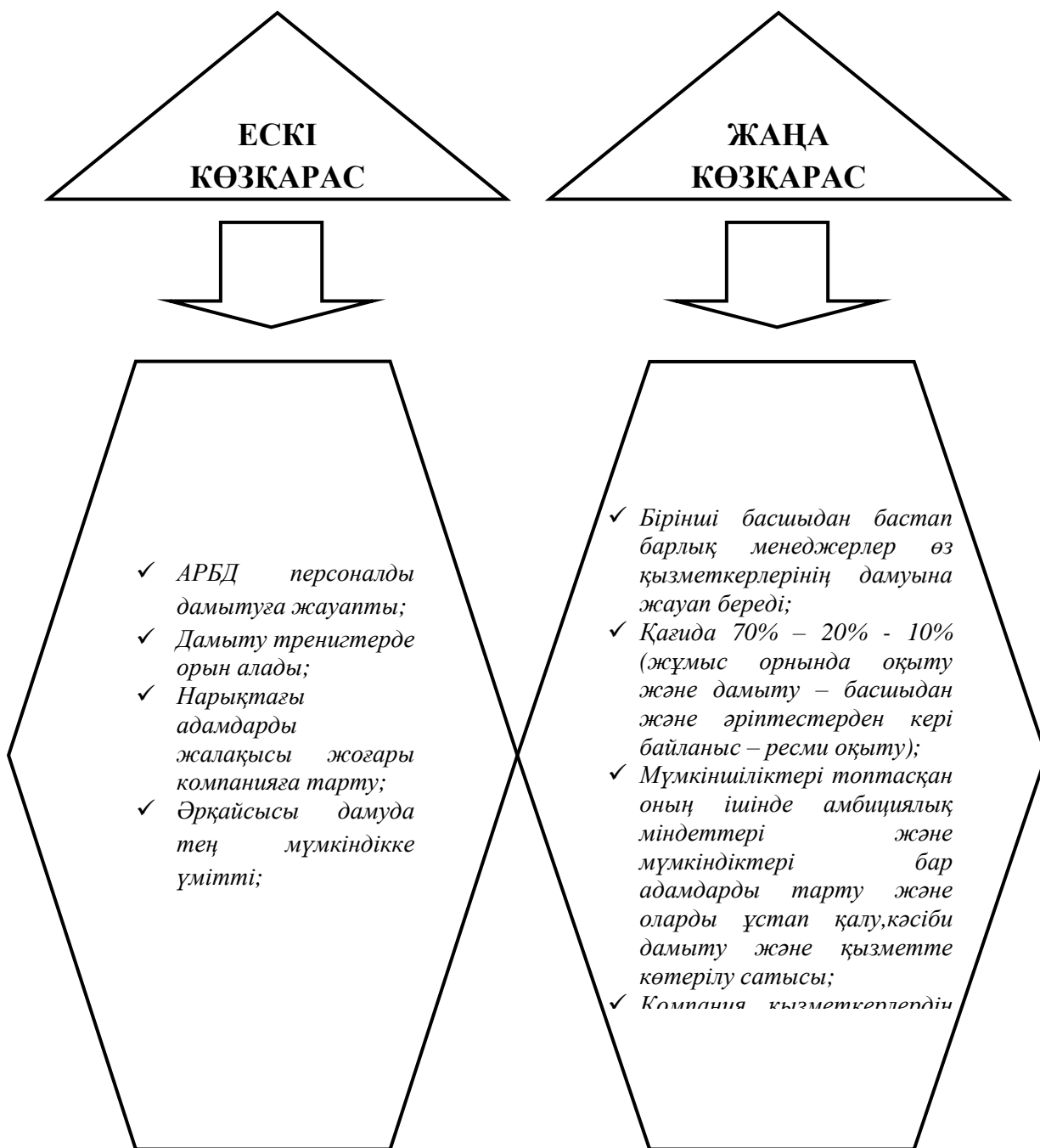
Бүгінде, денсаулық сақтау ұйымдарының HR менеджерлерінің мәртебесі айтарлықтай жоғары, олар кеңінен қойылған міндеттерді, функцияларды орындайды. Жағдайды нақты түсіну үшін өткен кезеңдердегі және бүгінгі күні кадр қызметінің қызметіне талдауды қарастырайық, ол 1-кестеде берілген.

1-кесте. Кадр қызметі қызметін салыстырмалы талдау

Кадр қызметі <u>КЕШЕ</u>. Функциялар	Кадр қызметі <u>БҮГІН</u>. Функциялар
Жұмысқа қабылдауды, ауыстыруды, босатуды, демалыстарды ресімдеу	Еңбек ресурстарын жоспарлау – дамыту стратегиясына байланысты кадрларға қажеттілікті анықтау
Қызметкерлер туралы жаңа мәліметтерді жеке карточкаларға, еңбек кітапшаларына, жеке істерге кіргізу	Персонал резервін құру , үміткерлерді іріктеу, резерв тобын анықтау
Қызметкерлерді бұйрықтармен қол қою арқылы таныстыру .	Резерв тобынан персоналды іріктеу
Анықтамалар беру .	Еңбек келісімшарттарын ресімдеу
Әскери міндеттілер карточкасын жүргізу	Әрбір қызметкердің еңбек қызметін бағалау .
Есептер құру , зейнетақы ресімдеу	Жұмыс нәтижесіне байланысты қызметкерлерді ауыстыру, жоғарылату, төмендету, жұмыстан босату.
Балаларға жәрдемақы тағайындау үшін құжаттар рәсімдеу	Кәсіби бағдар және бейімделу – іріктелген қызметкерлерді ұжымға біріктіру
Істер тізімдемесін құру , істерді мұрағатқа қалыптастыру	Кадрларды тарту, сақтап қалу, бекіту мақсатында жалақы және жеңілдіктер жүйесін анықтау .
Ынталандыру және жазаға тарту туралы бұйрықтар дайындау	Кадрларды оқытуды ұйымдастыру .
Науқастану парақтарын ресімдеу	Басшылық кадрларды даярлау
Табельдік есепке алуды жүргізу	Тәртіпті басқару .

1-кестеден жаңа буынның HR қызметі ұйымның HR саясатымен, адами ресурстарды басқаруда қызметті үйлестірумен айналысуы тиіс екені туралы қорытынды шығаруға болады. HR-менеджерлері функцияларының шеңбері бірте-бірте кеңейуде және таза кадр сұрақтарынан еңбек нарығын зерделеу, даудамалдардың алдын алу, персоналдың кәсіби жоғарылауын басқару және т.б. сияқты айтарлықтай ауқымды міндеттерге көшуде.

Өртүрлі кезеңдер HR-қызметкерлерінің жұмысына өз ережелерін қояды. Кадр қызметкері, Адами ресурстарды басқару маманы, HR- менеджер – атаулары бірдей, айырмашылығы тек HR қызметкер уақыт белгілейтін қандай әдістерді қолданатынында. Шамалы талдау жүргізіп, HR қызметкерінің жұмысына екі салыстырмалы көзқарасты атап айтуға болады (2-сурет).



3-сурет. HR-қызметі жұмысын салыстырмалы талдау

Қызметкерлердің иерархиясын дұрыс құру – жұмыстың уақытылы болуын және ұжымдағы тәртіпті қамтамасыз етеді.

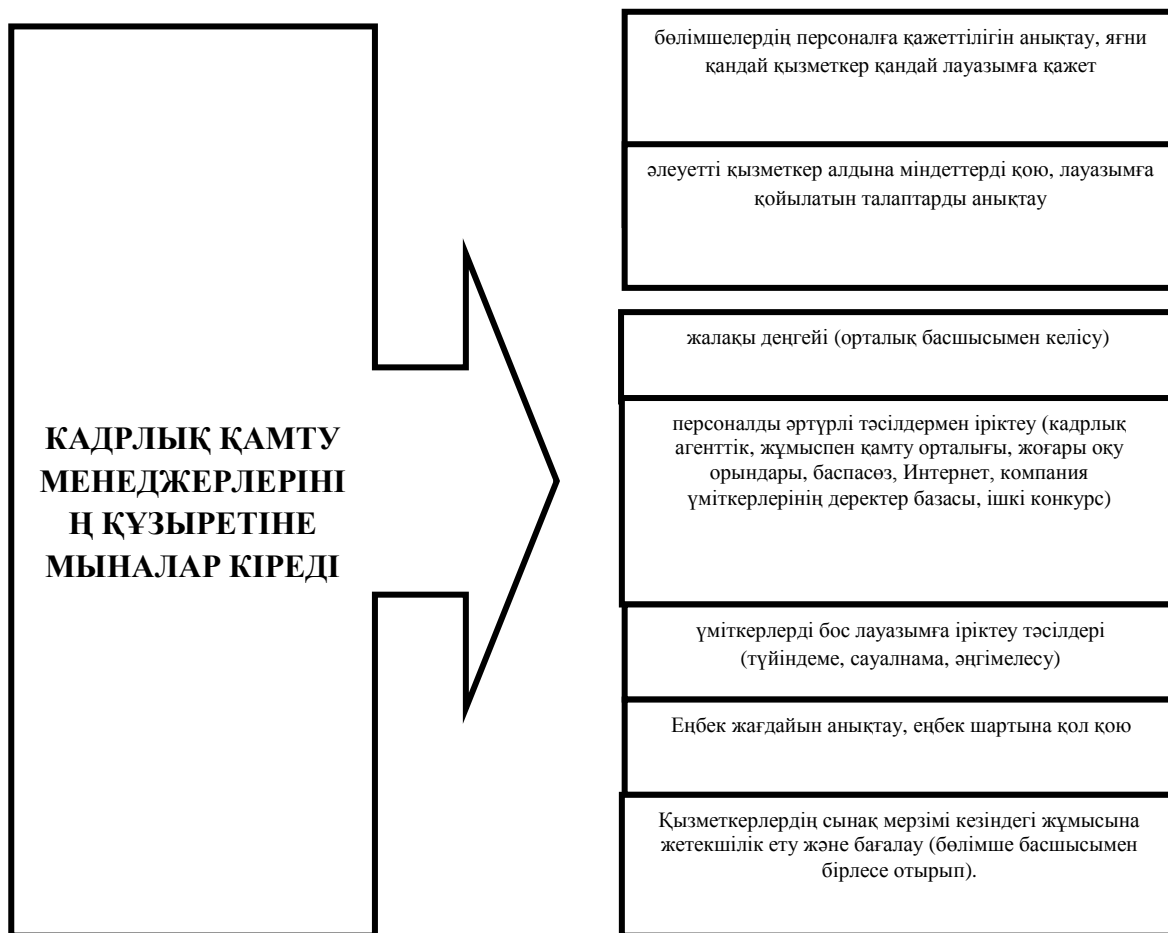
Медициналық ұйымдағы штат барынша жылдам және ұйымдасқан жұмысты қамтамасыз ететіндей құрылуы тиіс, яғни әрбір қызметкер өз функцияларын орындауы тиіс, ол үшін әрбір қызметкердің міндеттері жазылып, содан соң олар бөлінуі тиіс.

Денсаулық сақтау жүйесінде, басқа саладағыдай, басты «жұмыс буыны» менеджерлер болып табылады. Аталмыш топтың үш моделі бар:

1) кәсіпорындағы еңбек жағдайы және қолайлы моральдік психологиялық атмосфераға қам жейтін өз қызметкерлерінің қамқоршысы ретінде персонал менеджері.

2) ұжымдық шарттарды қоса алғанда еңбек шарттары (келісімшарт) бойынша маман ретінде персонал менеджері. Көпшілік біліктілігі төмен еңбекті пайдаланатын көптеген ұйымдарда оның екі жақты рөлі бар: жалдамалы қызметкерлердің еңбек шарты талаптарын сақтауына әкімшілік бақылау жасау, лауазымдық ауыстыруларды есепке алу; кәсіби одақтармен келіссөздер жүргізу үдерісінде еңбек қатынастарын реттеу. Бұл функцияларды орындау әдетте персонал бойынша менеджерге ұйымда айтарлықтай жоғары мәртебені қамтитын заңгерлік дайындықты қажет етеді;

3) корпорацияның ұзақ мерзімді стратегиясын әзірлеу және оны іске асыруда жетекші рөлді ойнайтын *ұйымның кадрлық әлеуетінің сәулетшісі* ретінде персонал менеджері. Оның миссиясы — корпорацияның кадрлық әлеуеті құраушысының ұйымдастырушылық және кәсіби шоғырлануын қамтамасыз ету. Ол жоғары басшылық құрамына кіреді және оның адами ресурстарды басқару сияқты басқару білімінің жаңа саласында дайындығы болады.



4-сурет. Кадр қызметі менеджерлерінің құзыреті

6. HR-қызметі қызметінің халықаралық тәжірибесі

Халықаралық тәжірибе бөлінісінде кадр қызметі жұмысының мүмкіншіліктері мен қағидаттарын қарастыру кезінде мысал ретінде халықтың тұрмыс деңгейі жоғары болғанда кадрлар сұрағы соңғы орында тұратын жекелеген елдер алынды.

Жапониядағы кадрлық менеджмент. Басқару тұжырымдамасының орталығында адам орын алады, ол ұйым үшін айтарлықтай жоғары құндылық болып табылады. Осы тұжырымдама тұрғысынан алғанда басқарудың барлық жүйелері қызметкерлердің әртүрлі қабілеттерін өндіріс үдерісінде барынша пайдалануға, ал адам өз кезегінде жұмыс істейтін фирманың гүлденуіне ынталануына бағытталған. Жапонияда әртүрлі компаниялардың басшылығы кадр мамандарын және басқарушыларды іріктеуге, қабылдауға, оқытуға, тәрбиелеуге талапқойғыш және мінқойғыш. Үдеріс төмендегідей өтеді:

1. оқу жылы бітерге дейін шамамен 6 ай бұрын орта және жоғары оқу орындарында фирмалар келесі жылы жұмысқа қабылдануы тиіс адамдар санын көрсетумен хабарландырулар іледі (1 сәуірден бастап). Бір уақытта фирма өкілдері оқып бітіретін курстардың оқушылар құрамын талдайды, олардың айтарлықтай болашағы барларымен сөйлесулер жүргізеді, жұмысқа жеке шақырулар береді.

2. Оқу жылының соңында түлектер өздері таңдаған фирмаларға келіп, жазбаша емтихан тапсырады, аталмыш емтихан үміткердің кәсіби даярлығы мен жалпы білім беру деңгейін бағалауға құрылған.

3. Емтиханды сәтті тапсырған үміткерлер әңгімелесуден өтеді: шағын фирмаларда — тікелей директормен, ірі фирмаларда — кадр бөлімінің өкілімен, кадр бөлімінің бастығымен, фирма басшысымен.

4. Әңгімелесуден өткен үміткерлер фирмаға қабылданады, алайда олар өздерінің тікелей міндеттерін орындауға кіріспейді; оларға фирмадағы жұмыс стилі мен әдісіне жылдам және тиімді бейімделуі үшін оқыту мен тәрбиелеудің арнайы курсы ұйымдастырылады.

Жапондық менеджмент жүйесі — әлемде бірден бір тиімділердің бірі. Оның басты қасиеті — адамдармен жұмыс жасай білу. Жапондық менеджмент еңбекті ұйымдастырудың топтық нысанына бағдарланған. Ұжымдық жауапкершілік механизмі пайдаланылады, онда топтың мүшелері басқарушылық шешімдер қабылдауға қатысады және оны іске асыру үшін теңдей жауап береді. Фирманың істері, оның жоспарлары туралы ақпарат барлық қызметкерлерге жеткізіледі. Технологиялық және экономикалық проблемаларды шешуде қызметкерлерді белсенді түрде тарту (өз еркімен) тәжірибесі бар.

Міне, жұмыс нәтижесіне қатысу, басшылықпен, әртүрлі қызметтермен және қызметкерлермен тығыз қатынас осыдан басталады. Менеджер әрқашанда өндірісте, қызметкерлер арасында жүреді. Қызметкерлердің ұсыныстары мен шағымдары дереу қаралады. Жапон фирмаларында ғылыми-техникалық ілгерілеуге

айтарлықтай көңіл бөлінеді. Өнімділік және жұмыс сапасын басқару жүйесі жұмыс жасайды, онда ақауға кіналы адам міндетті түрде анықталады. Фирмаларда сапа үйірмелері құрылады, олардың міндеттері — цехтар, учаскелер және жұмыс орындары деңгейінде өндіріс тиімділігі мен сапасын арттыру. Сапа үйірмесі қызметіне белсенді қатысқан әрбір қызметкер материалдық түрде және моральді түрде ынталандырылады. Нәтижесінде, жарияланған деректер бойынша, Жапонияда ұтымды ұсыныстар саны АҚШ-қа қарағанда бірнеше есе көп. Мынадай ереже бар: әрбір қабылданған ұтымды ұсыныс іске асырылуы тиіс.

Франциядағы кадрлық менеджмент. Total S.A. компаниясы — француз мұнай газ компаниясы, өндіру көлемі бойынша әлемде RoyalDutchShell, BP және ExxonMobil компанияларынан кейін төртінші болып тұр. Штаб-пәтері Парижде орналасқан. Компания FortuneGlobal 500 бойынша алтыншы орында тұр.

Аталмыш компанияның кадр саясаты төрт негізгі қағидаға негізделген - әртүрлілік, оңтайлылық, әділеттілік және есеп берушілік.

Компанияның HR қызметі егде қызметкерлерден және қоғамның әртүрлі сатысындағы адамдардан өтініштер алуды ескерумен, жұмысқа қабылдау кезінде гендерлік теңдікті қамтуға айтарлықтай көңіл бөледі, одан басқа, кәсіби дамытуда мүгедек-қызметкерлерге қолдау жасайды.

Талдау жүргізіп, Тоталь кадр саясатының тек француздық компаниялармен ғана емес, сонымен бірге Еуропа, Америка және Азияның басқа да ірі компанияларымен ұқсастығы анықталды. Аталмыш компания жүйесінің ерекшелігі ретінде компанияның қызметкерлердің өздерінің нақыштары мен компания қажеттілігі негізінде қызметкерлерге жеке жұмыс жоспарын, әрине негізгі жұмыс жоспарынан шектен шықпай, құруға мүмкіндік беретінін атап өтуге болады. Бұл құқық қызметкердің қызметте жеке дара өсуіне мүмкіндік береді.

HR командасы қызметкердің еңбек қызметінің барлық кезеңінде жұмыс жасайды. Яғни, консультациялар, кезеңдік семинарлар, жыл сайынғы шолулар жолымен қызметкерлерге өздерінің қызметтік сатыларына және үйренген дағдыларына қорытынды жасауға, сондай-ақ қызметтік сатыларын дамытуды бағалау және Тотальдағы нақты мүмкіндіктерімен оқу мақсаттарына қорытынды жасауға мүмкіндік береді.

Аталмыш компанияда қызметкерлерді ішкі жалдау жүйесі дамыған. Қандай да бір филиалдарында (Компания 130-дан астам елдерде операциялар жүргізеді) бос орын пайда болғанда қызметкерлер басым назарда болу кепілімен ашық орынға дереу өтініш бере алады.

Жеке дара өсу туралы айтатын болсақ, басқа компаниялар сияқты Тоталь жер-жерлерде (барлық әлемдегі филиалдарда), сондай-ақ онлайн режимінде (электрондық оқыту) өз қызметкерлерін

оқытады және оларға практикадан өту мүмкіндігін береді. Тоталь компаниясын талдауды қорытындылай келе кадр қызметі жемісті жұмыс жасау үшін нақты іргетасты қамтамасыз ететінін айтып кетуге болады.

АҚШ-тағы кадрлық менеджмент. Америкалық компанияларда персоналды басқару бойынша кадр қызметінің қызметі жұмысты талдауға негізделген. Ол үшін қажет біліктілік туралы осындай талдау мазмұны көрсетіп тұр: кадр қызметінің қызметкерлері зауыт басқармаларының, өткізу бөлімінің жұмысшылары, қызметкерлері, бөлімшелер және учаскелер басшылары орындайтын фирмадағы жұмыстың барлық түрлерін егжей-тегжейлі сипаттайды. Жұмыстарды сипаттау екі бөліктен тұрады.

- Біріншіде орындаушының міндеттері анықталған: ол әртүрлі деректермен (жинау, іріктеу, талдау, салыстыру және т.б.) және адамдармен (басқару, нұсқама беру, көзін жеткізу, қандай да бір қызмет көрсету, келіссөздер жүргізу және т.б.) не істеуі тиіс; ол жұмысты қандай тәсілдермен, қандай машиналармен және жабдықтармен, қандай материалдар, заттар көмегімен және т.б. орындауы тиіс.

- Жұмысты сипаттаудың екінші бөлігінде орындаушыға қойылатын талаптар белгіленеді: білімі, тәжірибесі, жауапкершілігі, компанияның және сыртқы ұйымдар қызметкерлерімен өзара қарым-қатынас жасау, басшылық ету және қадағалау қажеттілігі, физикалық және ойлау қабілеті, еңбек жағдайы. Егжей-тегжейлі сипатталған жұмыстар тізілімі негізінде оларды орындау үшін ерекшеліктер құрылады (лауазымдық нұсқаулық, талдамалық карта және т.б.). Жұмыстар ерекшелігінде анықталған міндеттерді қызметкерлердің тиімді орындауы аттестация жолымен бағаланады.

HR-менеджерлері жұмысының тиімділігін арттыру үшін АҚШ-та біліктілігін арттырудың әртүрлі курстары кеңінен пайдаланылады, олардың көбісі университеттер жанында әрекет етеді. Жапондық әріптестер сияқты америкалық компаниялар да мұндайларға өз менеджерлерін жіберіп отырады.

Кадрларды тиімді іріктеу мақсатында Америка елінің медициналық ұйымдарының кадр қызметтері келесі деректер алу үшін сауалнама енгізуді ұсынады:

- қызметкерлердің тұрақты құрамы туралы (аты, әкесінің аты, тегі, тұрғылықты жері, жасы, жұмысқа келу уақыты және т.б.);
- персонал құрамы туралы (біліктілік, жас-жыныстық, ұлттық құрамы, мүгедектердің үлес салмағы, жұмысшылардың, қызметшілердің, білікті қызметкерлердің үлес салмағы және т.б.);
- кадрлар тұрақсыздығы туралы;
- тұрып қалулар, наукастану бойынша уақыттың шығындалуы туралы;

- жұмыс күнінің ұзақтылығы туралы (толығымен немесе жартылай жұмыспен қамтылғандар, бір, бірнеше ауысымда немесе түнгі ауысымда жұмыс істейтіндер, демалыстың ұзақтылығы);
- жұмысшылар мен қызметшілердің жалақысы туралы (жалақы құрылымы, қосымша жалақы, үстемеақы, тарифпен және тарифтен тыс төлем);

Штат кестесін құру моделі бойынша шетел мемлекеттерінің тәжірибесі қызықты, атап айтқанда қызметкерлер арасында шектеудің болмауы, яғни жұмысқа төлем қандай да бір жұмысты қай қызметкер жақсы орындаса жәрдемақы соған төленеді. Алда тұрған бірқатар елдер осы әдісті қолданады. Мысалы, KonicaMinolta, Inc жапондық холдингі. Басты мөлшерлемені Компания қызметкерлерге жәрдемақы беруге бағыттаған, атап айтқанда жүйеде еңбек шеніне (бас менеджер, жетекші менеджер, менеджер) байланысты төлем төленбейді, яғни лауазымдар арасында шекаралар жоқ және оның орнына жұмыс қызметкердің жұмыс нәтижелері бойынша бағаланады. Сөйтіп, жалақы мен қызмет бабымен көтерілу қызметкердің қабілеттерін және еңбек өнімділігін әділетті түрде бағалауға негізделеді.

Мысалы, SonyCorporation компаниясында басқарудың жоғары және төмен буыны ұғымы жоқ. Құрылымда автономды бөлімшелер құрылады, олар кімде кімнің бағынысында емес. Корпорацияда патернализм (латынша Paternus – әкелік, отандық) – ұжымда бір үлкен отбасы болу сезімін ұялату орын алған. Сондай-ақ, қызметкерлер басшылықпен бейресми жағдайда тілдесе алады.

7. Қазақстан Республикасының кадр қызметі қызметін талдау

Кадр қызметінің жұмысы әр компанияның негізгі құрылғысы. Жер-жерлерде кадр қызметі өз қызметкерлерінің толыққанды жұмыс жасауы үшін қажетті жағдайлар туғызуға тырысады. Қазақстан Республикасының резидент-компанияларында жарлықтар, кодекстер және басқа да жарғылық құжаттар негізінде конституциялық заңдар жатыр, онда қызметтің әртүрлі салаларымен ұйымдастыру қарастырылады, көптеген аралық сипаттар байқалады, атап айтқанда қандай да бір компанияның құндылығы ол адалдық, адамға деген құрмет, стратегия, және де қызметкерлердің жауапкершілігі, заңдылық, т.б.

Қазақстанның ірі холдингі «Қазмұнайгаз» ҰК АҚ (бұдан әрі – ҚМГ) мысалында кадр қызметінің жұмысын қарастырайық. 2010 жылы әзірленген Корпоративтік этика кодексінде қызметкерлердің құндылықтары мен қағидаттары көрсетілген, онда құзырлық, кәсіпқойлық, адалдық және алаламау, жауапкершілік, патриотизм, ашықтық және адамзатқа құрмет сияқты негіздер көрсетілген. Барлық қағидаттардың негізі болатын ерекше фактілердің бірі - басқа

қызметкерлерге, басшылыққа, лауазымдық міндеттерге құрмет пен адалдық.

ҚМГ кадр қызметінің қызметкерлері жаңа қызметкерлерді жұмысқа қабылдағанда іскерлік этика нормаларына, атап айтқанда лауазымды тұлғалар мен қызметкерлердің өзара қатынастары этикасына ерекше көңіл бөледі. Аталмыш сұрақ бөлінісінде өзінің кәсіби функцияларын адал орындау да, қызметкерлердің өз бетімен білім алу, біліктілігін арттыру, еңбек жағдайы сұрақтары және т.б. қарастырылады. Жұмысқа жаңа қызметкерлерді қабылдағанда ҚМГ Қазақстан Республикасының заңнамалығын және ҚМГ ішкі актілерінің талаптарын басшылыққа алады, біліктілігі айтарлықтай жоғары және өндірістік тәжірибесі бар үміткерлерге артықшылық беріледі және де қандай да бір белгілер бойынша кемсітушілікке жол берілмейді. Кадрларды іріктеу және ілгерілету қандай да бір жынысы, нәсілі, саяси, діни және басқа да кемсітушіліктерді болдырмай ҚМГ ішкі актілеріне сәйкес тек кәсіби қабілеті, білімі және дағдылары негізінде жүзеге асырылады.

Сондай-ақ, ҚМГ кадр қызметі қызметкерлерінің құзыретіне корпоративтік мәдениет сұрақтары да кіреді. Кодексте қызметкерлердің қандай сыртқы түр-әлпетті ұстануы, келіссөздер жүргізудегі мәдениет ережелері көрсетілген. Корпоративтік мәдениетті қалыптастыруда маңызды элементтердің бірі ұжымда мерекелік іс-шаралар жүргізу болып табылады.

«Қазмұнайгаз» ҰК-ға қарағанда КPMG компаниясы (аудиторлық, салық және консультациялық қызметтер көрсететін фирмалардың халықаралық желісі) Басшылық құндылықтарының негізіне өз мысалын негізге қояды, яғни басшылық өзінің әрекеттерімен КPMG қызметкерлеріне, сондай-ақ компания клиенттеріне үлгі болады. Бұл тармақтан басқа адамдарға деген құрмет, бір команда болып жұмыс істеу, жан-жақты талдау негізінде оңтайлы шешімдер ұсыну, әлеуметтік жауапкершілік сияқты құндылықтар көрсетілген. Кадр қызметінің жұмысын жеңілдету және оңтайландыру үшін компанияда «КPMG жедел желісі» жұмыс жасайды, онда «КPMG Ресейдегі және ТМД-дағы әрекеті кодексіне» қайшы келетін әрекеттерге тап болған адамдардың хабарламалары қабылданады.

Компаниядағы корпоративтік мәдениетке айтарлықтай көңіл бөлінеді: «Ұзақ мерзімді болашаққа болжанған тәсілдеме қызметкерлеріміз үшін айтарлықтай ұтымды болып табылады. КPMG-ны дамытудың жаһандық тұжырымдамасының маңызды элементі – бұл үздік қызметкердің ең үздігін іздеу, ұстап қалу және оның көтерілуіне ықпал ету».

8. Денсаулық сақтаудағы кадр қызметі қызметін бағалау әдістері мен индикаторлары

Денсаулық сақтаудың кадр саясаты денсаулық сақтау жүйесіндегі маңызды тармақтардың бірі болып табылады. Әлемдік тәжірибеде денсаулық сақтау жүйесінің және медициналық қызмет көрсету сапасы персонал жұмысының тиімділігіне байланысты, ал ол өз кезегінде қызметкерлердің дағдысымен, білім алуымен және жұмыста өсуге талпынуымен анықталады.

Барлық әлемде заманауи HR саясат мемлекет пен қоғамның біріге жұмыс істеуінен құралады. ҚР денсаулық сақтаудағы кадр қызметі саласына келсек Үкімет делдал болып табылады, атап айтқанда денсаулық сақтауда кадрлардың қажеттілігін анықтауда, сондай-ақ медициналық қызметкерлер персоналын оқыту, даярлау, біліктілігін арттыру және олардың жер-жерлерде тиімді жұмыс жасауын қолдау, бағыттау және әрекеттерін орындауын бақылауда делдал.

Батыс мамандарының пікірінше кадр саясаты келесі қағидалардан құрылуы тиіс:

- ✓ Қызметкерге толығымен сену және оған барынша дербестік беру;
- ✓ Экономикалық басқару орталығында ақша емес, адам және оның бастамашылығы болуы тиіс;
- ✓ Кәсіпорын қызметінің нәтижесі ұжыммен бір болу деңгейімен анықталады;
- ✓ Қызметкерлерді басқару функцияларын барынша табыстау;
- ✓ Қызметкерлердің уәждемесін дамыту.

Кадр қызметіне жүктелген барлық функциялардың тиімділігін анықтау үшін оны бағалау қажет.

Персоналды басқару қызметінің қызметін бағалау – бұл кадр қызметінің қызметіне байланысты шығындар мен нәтижелерді өлшеуге, сондай-ақ сол нәтижелердің ұйымның тұтас қызметінің қорытындысына жатқызуға бағытталған жүйелік және жоспарлы түрде ұйымдастырылған үдеріс. Кадр қызметінің қызметін бағалау ұйымның мақсаттарға қол жеткізуіне және оның алдына қойылған міндеттері сапалы орындауға бағытталған кадр жұмысының тиімділігін анықтауға негізделген. Бағалау нәтижелері назарды персоналды басқарудың негізгі проблемаларына аударатын қорытынды индикаторлар болып табылады (кадр жұмысының сапасы, ұйым қызметкерлерінің қанағаттанушылығы, атқарушылық тәртіп, кадрлар тұрақсыздығы және басқалары)[3].

Қызметкердің кәсіби қызметін бағалау дегеніміз кәсіби тұрғыдан көтерілуге уәжді жоғарылату.

Кері байланыс hr – менеджер мен қызметкер арасындағы диалог болып табылады, ол құрылымдық сынға негізделіп, тиісті түрде

кабылдануы тиіс. Кері байланыс жыл бойы тұрақты болып, онда тек теріс пікірлер ғана көрсетілмеген жөн.

Бағалау туралы барлық ақпарат құпия болып табылады. Ақпарат үшінші тұлғаларға аса қажет болғанда ғана таратылуы мүмкін. Қызметкер өзіне және өзінің жеке ақпаратына құрметпен қарайтынын сезінуі тиіс.

2-кесте. Қызметкерлердің қызметін бағалаудағы тәсілдер

Ескі тәсіл	Жаңа тәсіл
Басшыларды ПӘК бойынша жылдық бағалау	Жылдық бағалау және жыл ортасында аралық шолу
Мақсаттар бойынша тоқсан сайынғы бағалау	Екі компонент бойынша бағалау: әрекет және құндылықтар арқылы тиімділік (не) және қайтіп (қалай)
Басшылардың қатысуымен бағалау комиссиясы	Басшының қызметкерлермен міндетті түрде шолулық кездесу
	Қызметкерлер арасында рейтингтік бағалауды стандартты түрде үлестіру
	СЕО Қорының қатысуымен калибрлік сессиялар
	Таланттарды бөлу картасы

HR қызметінің жұмысын бағалауды ұйымның басшысы немесе бөлім басшысы, сондай-ақ осыған тартылған сыртқы сарапшылар жүргізе алады. HR қызметі жұмысының сапасы келесі кезеңдермен жүргізіледі:

- «Күту» - басшылықты персоналды басқару қызметінен не күтіп тұрғанын білу. Мұнда басшылықпен әңгімелесу жүргізу, маңыздысы олардың пікірінше назар аударуға тұрарлық критерийлерді білу.
- «Сандық талдау» - әрбір бағыт бойынша деректер жинау және талдау жүргізу.
- «Әдістеме» - айтарлықтай қолданбалы және кадр қызметі жұмысының тиімділігін егжей-тегжейлі көрсететін әдістемені анықтау. Айтарлықтай танымал әдістемелерді пайдалануға болады: сараптамалық бағалау, Дэйва Ульрих әдістемесі, Джек Филлипс формулалары, бенчмаркинг әдісі. Бұл әдістерді араластырып пайдалануға болады, алайда сонымен қатар әдіс талап етілгенге қарағанда қиынырақ болмауын қадағалау қажет [6].

«Бенчмаркинг» атуына ие болған бағалау әдісі, онда HR-қызметінің жыл бойы өзінің қол жеткізген нәтижелері бойынша жұмысының көрсеткіштері бағаланып қана қоймай, нарықтағы тиісті

көрсеткіштермен салыстырылады. Бұл әдіс біздің елімізде кеңінен етек алмаған, алайда Батыста мұндай тәсіл өте танымал. Онда компаниялар бойынша, HR-жұмысының әрбір бағыттары– кадрларды іріктеу, оқыту және т.б. бойынша кез-келген HR-өлшемді есептер жинаумен және дайындаумен айналысатын компаниялар бар. Өзіңді басқалармен салыстырып, HR – қызметі жұмысы тиімділігінің нақты көрінісін көріп, болашаққа басым міндеттер қоюға болады [7].

Кадр қызметінің қызметін бағалау саласында өлшенетін көрсеткіштерге сүйене отырып, HR – қызметі қызметінің тиімділігі жөнінде объективті тұжырым жасауға болатын келіспеушіліктер бар. Кейбіреулер корпоративтік саясатты, ұжымдағы психологиялық жағдайды және т.б. бағалау мүмкін емес деп санайды. Басқалары HR – қызметі қызметін бағалаудың оңтайлы тәсілдерін табуға болады деп санайды. Алайда HR –қызметінің қызметін бағалау қажет. HR – қызметінің пайдалылығын және тиімділігін дәлелдеу қажет. Өйткені бұған оның ұйымдағы рөлі мен мәртебесі тәуелді.

Көптеген авторлардың пікірінше кадр қызметі қызметінің тиімділігін бағалау кезінде персоналды басқару қызметі қызметінің экономикалық тиімділігі көрсеткіштерін сандық бағалау, кадр құрамының толықтырылу деңгейінің көрсеткіштері, жұмыспен қанағаттанушылық деңгейі көрсеткіштері, кадр тұрақсыздығының көрсеткіштері сияқты көрсеткіштерді пайдаланады [8].

**Денсаулық сақтау саласының HR
қызметін бағалаудағы
МӘСЕЛЕЛІ СҰРАҚТАР**



5-сурет. Денсаулық сақтау саласының HR қызметін бағалаудағы мәселелі сұрақтар

«ҚР медициналық ұйымдарының кадр қызметін бағалау» әдістемесі

1.Зерттеудің негізгі мақсаты – МҰ(мединалық ұйым) қызметі, олардың кадр қызметі жұмысының өзгеру серпіні бойынша объективті ақпарат алу және жыл сайын кадр қызметі жұмысының тиімділігіне мониторинг жүргізу.

2.МҰ-дағы кадр қызметі қызметінің талданатын компоненттері:

1. Кадрлық саясат
2. Заманауи HR технологиялар
3. Еңбек қатынастарын басқару

3.Зерттеу объектілері:

- 1.МҰ-дағы кадр қызметі

4.Зерттеу материалдары мен әдістері:

1. Кадр қызметі жұмысын бағалау нысанын толтыру
2. Сауалнама жүргізу
3. Ұсынылған индикаторлар бойынша кадр қызметі жұмысының тиімділігін талдау
4. Бағалау кестесі
5. Рейтингітік кесте

5.Бағалау жүргізу жиілігі:

бастапқы кезеңде тоқсанына 1 рет

6.Бағалау жүргізудің негізгі кезеңдері:

1. МҰ персоналы арасында сауалнама жүргізу
2. МҰ деңгейінде бағалау кестесін толтыру
3. Нәтижелерді дайындау және оны есепті тоқсанның соңғы айының 25-күніне дейін облыстық денсаулық сақтау басқармасына жіберу
4. Әр сала бойынша жиынтық нәтижелерді дайындау және есепті тоқсаннан кейінгі айдың 5-күніне дейін ҚРДС (Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау) Обсерваториясына тапсыру
5. Облыстар және Астана мен Алматы қалаларының ДСБ кадр қызметінің талдауын дайындау және рейтингін қалыптастыру

7.Аяқталу нысаны және нәтижелер:

1. Облыстар және Астана мен Алматы қалаларының ДСБ кадр қызметін талдау және рейтингі бойынша талдамалық есеп

8.Кадр қызметінің (КҚ) қызметін тиімділігін бағалау нысанын толтыру (1-қосымша).

Нысанды толтырудың негізгі мақсаты – кадрлық саясат, заманауи HR технологиялар, сондай-ақ еңбек қатынастарын басқару сұрақтары бойынша МҰ кадр қызметінің қызметі туралы объективті ақпарат алу. Бұл нысанды МҰ кадр қызметі толтырады. Нысандар электрондық түрде ілеспе хатпен МҰ бірінші басшысының қол қоюымен толтырылады және өңір деңгейінде жинақтау үшін жергілікті ДСБ-ға тапсырылады. Одан кейін ДСБ-дан жиынтық деректер «ДСДРО» ҚРДС Обсерваториясына ұсынылады. Объективті ақпарат алу үшін МҰ қызметкерлеріне сауалнама жүргізіледі, бұл кадрлық саясат,

заманауи HR технологиялар, сондай-ақ еңбек қатынастарын басқару сұрақтары бойынша МҰ қызметкерлері тарапынан кадр қызметі жұмысын бағалауға мүмкіндік береді.

10. Медициналық ұйымдарды рейтингтік бағалау нәтижелерін сол өңірдегі тең деңгейдегі медициналық ұйыммен салыстырмалы талдау.

Бұл талдауды жүргізудің мақсаты – заманауи HR технологиялар, еңбек қатынастарын басқару және кадрлық саясат сұрақтары бойынша өңірлердің кадр қызметі қызметінің қаншалықты тиімді жүзеге асырылуын бағалау:

- Кадрлар тұрақсыздығы
- Кадрларды әңгімелесуге іріктеу тиімділігі
- Персоналдың қанағаттану деңгейі
- ҚРДС болжау әдістемесіне сәйкес болжамды деректердің бар болуы
- Кадр резервінің болуы
- Стандартталған операциялық процедуралардың болуы
- Корпоративті мәдениетті дамыту бойынша бағдарламаның болуы
- Өндірістік жарақаттанудың болмауы

МҰ-да кадр қызметінің қызметін бағалау жүйесі:

Әдістеменің негіздері:

3. Кадрлық саясат, заманауи HR технологиялар, сондай-ақ еңбек қатынастарын басқару сұрақтары бойынша МҰ-дағы КҚ қызметінің тиімділік деңгейін бағалау – КҚ қызметінің тиімділік деңгейін бағалау үшін негізгі көрсеткіштерді бағалаудың балдық жүйесі ұсынылды, сондай-ақ ол облыстар және Алматы мен Астана қалаларының МҰ кадр қызметінің рейтингтік кестесін құру мақсатында әзірленген (бағалау кестесі – 2-қосымша).

КҚ қызметінің тиімділік деңгейі	МҰ-дағы КҚ жинауы тиіс балдар саны
Жоғары	35 балдан жоғары *
Орта	25-35 балл
Төмен	25 балдан кем

4. Рейтингтік бағалау медициналық ұйымдар қызметіндегі кадр қызметінің рөлін түсінуге, ұйым қызметіндегі персоналды басқару қызметі қызметкерлерінің мәртебесін жоғарылатуға мүмкіндік береді.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

26. Казинформ, международное информационное агентство
<http://atameken.info/articles/Trebuyutsya-uchitelya-i-vrachi>
27. Hill International Kazakhstan
<http://www.hill.kz/Personnel-Evaluation.2495.0.html>
28. Теоретические аспекты оценки службы управления персоналом
<http://pandia.ru/text/78/548/73836.php>
29. Фрейбург қ. Клиникасы университетінің сайты
http://ims.uniklinik-freiburg.de/training/individual-training_ru.html
30. <http://medical-consulting.org/leistungen/aktivitaeten/index.html>
31. Служба управления персоналом. Организация и оценка эффективности работы
<http://topknowledge.ru/upravlenie-personalom/4132-kriterii-otsenki-effektivnosti-raboty-sluzhby-upravleniya-personalom-v-sovremennom-mekhanizme-rynochnoj-ekonomiki.html>
32. Как оценить эффективность HR-службы
<http://www.c-culture.ru/read/article/41844>
33. Кибанов А.Я, Управление персоналом организации –М.: ИНФА, 2005,-638 с
34. Crisis and Rise Generations in W. Strauss and N. Howe's Theory
35. Mathis, Robert L. & John H. Jackson, Human resource management, tenth edition, Thomson South-Western, 2003.
36. Myron D. Fottler, 1-бөлім: стратегическое управление человеческими ресурсами. В книге под ред. Bruce J. Fried и Myron D. Fottler: «Основы человеческих ресурсов в здравоохранении (выход в управление здравоохранением)» (англ. «Fundamentals of Human Resources in Healthcare (Gateway to Healthcare Management)»), 3 изд., Health Administration Press, 2011.
37. Savage, G.T., Khatri, N., & Fottler, M.D. 2010. Introduction: Current and future directions for strategic human resource management in health care. In M.D. Fottler, N. Khatri, & G.T. Savage (Eds.), Advances in Health Care Management: xi-xvi, Volume 9. Emerald: Bingley, UK.
38. Sylvia Devoge & Jeffrey Shiraki, “People factors: the missing link in merger success”, Compensation and Benefit Management, Winter 2000, 26-32.
39. Pirkanmaa Hospital District. 2004. Human Resource Report, Tampere, Finland: Author.
40. Warne, T. and S. McAndrew. 2002 The Mental Health Practitioner: An Oxymoron? Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing, vol. 11: 179-184.
41. Hatch, N., & J. Dyer. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 25, 1155-1178, 2004.

42. Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. predicting business unit performance using employee survey: monitoring HRM-related changes. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 44-63, 2010.
43. Wright, P., Cardner, T., Moynihan, L., & M. Allen. The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409-446, 2005.
44. Houghton, J. and Sheehan, P. A Primer on the Knowledge Economy. Working Paper. Victoria University, Melbourne, Australia, 2000.
45. Drahos, P. & J. Braithwaite. *Information Feudalism: Who Owns the Knowledge Economy?* New York: New Press, 2003.
46. Towers W. closing the engagement gap: a road map for driving superior business performance. Towers Perri global workforce study: 2007-2008. Global report, 2008.
47. Hogan, P., Moxham, L. & T. Dwyer. Human resource management strategies for the retention of nurses in acute care settings in hospitals in Australia. *Contemporary Nurse*, 24, 189-199, 2007.
48. Khatri N., Baveja A., Agrawal T. & G. Brown. HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services. *International journal of Human Resource Management*, 21(15), 2889-2909, 2010.
49. Shaw K. The human capital revolution: is it productivity driver? *NBEP Innovation Policy and Economy*, 4(1), 66-114, 2004.
50. Yang, C., & Lin C.Y.-Y. Does intellectual capital mediate relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984, 2009.

1 қосымша

Медициналық ұйымдардың кадр қызметі қызметін бағалау индикаторлары

(бұл нысанды толтыру кадр қызметі мамандарын (1-4, 7, 9, 13 индикаторлар бойынша) және ішкі аудит қызметі мамандарын (5-6, 8, 10-12, 14-15 индикаторлары бойынша) тартумен ұйымдастырушылық-экономикалық сұрақтар бойынша ұйымның бірінші басшыларына ұсынылады.

Бағалаудың аталмыш нысанын толтыратын МҰ атауы _____

№	Индикатор	Өлшем бірлігі	Көрсеткіш мәні		Есептеу формуласы
			2015 жыл	2016 жылғы 1-жартыжыл	
1	Кадрлар тұрақсыздығы: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылғандар (барлық себептер) саны]}}{\text{[аталмыш кезеңнің ортасындағы қызметкерлердің жалпы саны]}} \times 100$
1.1	Кадрлар тұрақсыздығы: дәрігерлер	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) дәрігерлер саны]}}{\text{[аталмыш кезеңнің ортасындағы дәрігерлердің жалпы саны]}} \times 100$
1.2	Кадрлар тұрақсыздығы: орта медициналық қызметкер (ОМҚ)	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) ОМҚ саны]}}{\text{[аталмыш кезеңнің ортасындағы ОМҚ жалпы саны]}} \times 100$
1.3	Кадрлар тұрақсыздығы: кіші медициналық персонал (КМП)	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) КМП саны]}}{\text{[аталмыш кезеңнің ортасындағы КМП жалпы саны]}} \times 100$
1.4	Кадрлар тұрақсыздығы: басқа медициналық емес қызметкерлер	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) медициналық емес қызметкерлер саны]}}{\text{[аталмыш кезеңнің ортасындағы медициналық емес қызметкерлердің жалпы саны]}} \times 100$
2	Бос орындарды толтыру тиімділігі: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	%			$\frac{\text{[аталмыш кезеңде тотырылған бос орындар саны]}}{\text{[аталмыш кезеңдегі бос орындардың жалпы саны]}} \times 100$
2.1	Бос орындарды толтыру	%			[аталмыш кезеңде дәрігерлер бойынша толтырылған бос орындар]

	тиімділігі: дәрігерлер				саны] / [аталмыш кезеңдегі дәрігерлер бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.2	Бос орындарды толтыру тиімділігі: ОМҚ	%			[аталмыш кезеңде ОМҚ бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі ОМҚ бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.3	Бос орындарды толтыру тиімділігі: КМП	%			[аталмыш кезеңде КМП бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі КМП бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.4	Бос орындарды толтыру тиімділігі: басқа медициналық емес қызметкерлер	%			[аталмыш кезеңде басқа медициналық емес қызметкерлер бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі басқа медициналық емес қызметкерлер бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
3	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	күн			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап барлық бос орындарды толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі барлық толтырылған позициялар саны]
3.1	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: дәрігерлер	күн			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап дәрігерлер бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған дәрігерлер позициясының саны]
3.2	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: ОМӨ	күн			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап ОМӨ бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған ОМӨ позициясының саны]
3.3	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: КМП	күн			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап КМП бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру

					ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған КМП позициясының саны]
3.4	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: басқа медициналық емес қызметкерлер	күн			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап басқа медициналық емес қызметкерлер бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған басқа медициналық емес қызметкерлер позициясының саны]
4	Кадрлармен толықтыру: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	%			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне қызметкерлердің барлық санаттары бойынша жұмыспен қамтылған позициялар (мөлшерлемелер) саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне қызметкерлердің барлық санаттары бойынша позициялардың жалпы саны] × 100
4.1	Кадрлармен толықтыру: дәрігерлер	%			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне дәрігер позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне дәрігер позицияларының жалпы саны] × 100
4.2	Кадрлармен толықтыру: ОМҚ	%			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ОМҚ позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ОМҚ позицияларының жалпы саны] × 100
4.3	Кадрлармен толықтыру: КМП	%			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне КМП позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне КМП позицияларының жалпы саны] × 100
4.4	Кадрлармен толықтыру: басқа медициналық емес қызметкерлер	%			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне басқа медициналық емес қызметкерлер позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне басқа медициналық емес қызметкерлер позицияларының жалпы саны] × 100

5	Персоналдық қанағаттану деңгейі: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	%			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша персонал қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша персонал қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.1	Персоналдық қанағаттану деңгейі: дәрігерлер	%			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша дәрігерлердің қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша дәрігерлердің қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.2	Персоналдық қанағаттану деңгейі: ОМҚ	%			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша ОМҚ қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша ОМҚ қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.3	Персоналдық қанағаттану деңгейі: КМП	%			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша КМП қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша КМП қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.4	Персоналдық қанағаттану деңгейі: басқа медициналық емес қызметкерлер	%			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша басқа медициналық емес қызметкерлердің қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша басқа медициналық емес қызметкерлердің қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
6	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)	%			[толтырылған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған қызметкерлердің жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>

6.1	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: дәрігерлер	%			[дәрігерлер толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған дәрігерлердің жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
6.2	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: ОМҚ	%			[ОМҚ толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған ОМҚ жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
6.3	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: КМП	%			[КМП толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған КМП жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
6.4	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: басқа медициналық емес қызметкерлер	%			[басқа медициналық емес қызметкерлер толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған басқа медициналық емес қызметкерлердің жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
7	Кадрларды ұстап қалуға салынған инвестициялар үлесі	%			[аталмыш кезеңдегі кадрларды ұстап қалуға, уәждемелеуге кеткен барлық қосымша шығындар теңгемен (корпоративтік мерекелер, сыйақы, үстемеақы және қосымшаақы, жұмыс беруші есебінен оқыту, материалдық көмек) (негізгі жалақыны алып тастағанда)] / [еңбек төлемінің жылдық қоры теңгемен + қызметкерлердің әлеуетін көтеруге кеткен шығындар, теңге] × 100
8	Жеке істер жүргізу сапасы	%			[мазмұны ұйымның талаптарына сәйкес келетін жеке істер саны] / [Тексерілген жеке істердің жалпы саны (істердің кем дегенде 10%-ын тексеру)] × 100
9	Кадр қызметкеріне түсетін				[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ұйымдағы

	жүктеме (құрылым индикаторы)				қызметкерлердің (жеке тұлғалар) жалпы саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне кадр қызметіндегі қызметкерлер саны, бөлім бастығын қоса алғанда]
10	Медициналық ұйымда әзірленген HR-саясатының болуы	Ия/жоқ			
11	Ұйымда кадрларға қажеттілік бойынша болжамды деректердің болуы (ұйымды дамыту бойынша стратегиялық көріністі ескерумен)	Ия/жоқ			
12	Кадр резервінің болуы	Ия/жоқ			
13	Ұйымның Кадр резервінен жалданған қызметкерлер үлесі	%			[ұйымның кадр резервінде тұрған, аталмыш кезеңдегі жалданған қызметкерлер саны] / [аталмыш кезеңдегі жалданған қызметкерлердің жалпы саны] × 100
14	Кадр қызметінде кадрлық үдерістер бойынша стандартталған операциялық процедуралардың болуы: қызметкерлердің бейімделуі, уәждемелері және т.б.)				
	- персоналды жалдау	Ия/жоқ			
	- персоналдың бейімделуі	Ия/жоқ			
	- персоналдың уәждемесі	Ия/жоқ			
	- қызметкердің қызмет сатысын дамыту	Ия/жоқ			
15	Ұйымды дамытудың стратегиялық жоспарында	Ия/жоқ			

	корпоративтік мәдениетті дамыту бойынша іс-шаралардың және /немесе аталмыш салада жеке қабылданған құжаттың болуы				
--	--	--	--	--	--

Бағалау кестесі

№	Көрсеткіш	Көрсеткіш мәні	Балл саны	Түсіндірме және ескертпе
2. Жалпы сұрақтар				
1.2	Кадрлар тұрақсыздығы: жалпы және қызметкерлер түрлері бойынша (жалпы: дәрігерлер, ОМҚ, КМП)			[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылғандар (барлық себептер) саны] / [аталмыш кезеңнің ортасындағы қызметкерлердің жалпы саны] × 100
1.2.1	Кадрлар тұрақсыздығы: дәрігерлер		0-4%- 3 балл 5-9%- 2 балл 10% және одан астам – 1 балл	[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) дәрігерлер саны] / [аталмыш кезеңнің ортасындағы дәрігерлердің жалпы саны] × 100
1.2.2	Кадрлар тұрақсыздығы: орта медициналық қызметкер (ОМҚ)		0-10%- 3 балл 11-14%- 2 балл 15% және одан астам – 1 балл	[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) ОМҚ саны] / [аталмыш кезеңнің ортасындағы ОМҚ жалпы саны] × 100
1.2.3	Кадрлар тұрақсыздығы: кіші медициналық персонал (КМП)		0-20%- 3 балл 21-30%- 2 балл 31% және одан астам – 1 балл	[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) КМП саны] / [аталмыш кезеңнің ортасындағы КМП жалпы саны] × 100
1.2.4	Кадрлар тұрақсыздығы: басқа медициналық емес қызметкерлер		0-5%- 3 балл 6-10%- 2 балл 11% және одан астам – 1 балл	[аталмыш кезеңде жұмыстан босатылған (барлық себептер) медициналық емес қызметкерлер саны] / [аталмыш кезеңнің ортасындағы медициналық емес қызметкерлердің жалпы саны] × 100

2	Бос орындарды толтыру тиімділігі: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)		91-100 %- 4 балл 50% -90%- 3 балл 30%- 2 балл 30%-дан кем- 1 балл	[аталмыш кезеңде тотырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі бос орындардың жалпы саны] × 100
2.1	Бос орындарды толтыру тиімділігі: дәрігерлер			[аталмыш кезеңде дәрігерлер бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі дәрігерлер бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.2	Бос орындарды толтыру тиімділігі: ОМҚ			[аталмыш кезеңде ОМҚ бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі ОМҚ бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.3	Бос орындарды толтыру тиімділігі: КМП			[аталмыш кезеңде КМП бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі КМП бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
2.4	Бос орындарды толтыру тиімділігі: басқа медициналық емес қызметкерлер			[аталмыш кезеңде басқа медициналық емес қызметкерлер бойынша толтырылған бос орындар саны] / [аталмыш кезеңдегі басқа медициналық емес қызметкерлер бойынша бос орындардың жалпы саны – толтырылған және толтырылмаған] × 100
3	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)		45 және одан аз күн - 3 балл 90 -180 күн- 2 балл 180 және одан көп күн- 1 балл	[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап барлық бос орындарды толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі барлық толтырылған позициялар саны]
3.1	Бос орындарды толтырудың орташа			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен

	ұзақтылығы: дәрігерлер			бастап дәрігерлер бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған дәрігерлер позициясының саны]
3.2	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: ОМӨ			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап ОМҚ бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған ОМҚ позициясының саны]
3.3	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: КМП			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап КМП бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған КМП позициясының саны]
3.4	Бос орындарды толтырудың орташа ұзақтылығы: басқа медициналық емес қызметкерлер			[аталмыш кезеңдегі бос орын пайда болған күннен бастап басқа медициналық емес қызметкерлер бос орнын толтыру үшін қажет болған күндер қосындысы (қосынды = 1 позицияны толтыру ұзақтылығы + 2 позицияны толтыру ұзақтылығы +...+X)] / [аталмыш кезеңдегі толтырылған басқа медициналық емес қызметкерлер позициясының саны]
4	Кадрлармен толықтыру: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)		95-100%- 3 балл 85-94%- 2 балл 85 және одан кем- 1 балл	[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне қызметкерлердің барлық санаттары бойынша жұмыспен қамтылған позициялар (мөлшерлемелер) саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне қызметкерлердің барлық санаттары бойынша

				позициялардың жалпы саны] × 100
4.1	Кадрлармен толықтыру: дәрігерлер			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне дәрігер позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне дәрігер позицияларының жалпы саны] × 100
4.2	Кадрлармен толықтыру: ОМҚ			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ОМҚ позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ОМҚ позицияларының жалпы саны] × 100
4.3	Кадрлармен толықтыру: КМІІ			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне КМІІ позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне КМІІ позицияларының жалпы саны] × 100
4.4	Кадрлармен толықтыру: басқа медициналық емес қызметкерлер			[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне басқа медициналық емес қызметкерлер позициясымен (мөлшерлемелер) жұмыспен қамтылғандар саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне басқа медициналық емес қызметкерлер позицияларының жалпы саны] × 100
5	Персоналдық қанағаттану деңгейі: жалпы (қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)		90-100%- 4 балл 70-89 %- 3 балл 50-69%- 2 балл 50%-дан аз- 1 балл	[аталмыш кезең қорытындылары бойынша персонал қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша персонал қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.1	Персоналдық қанағаттану деңгейі:			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша

	дәрігерлер			дәрігерлердің қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %) / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша дәрігерлердің қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.2	Персоналдық қанағаттану деңгейі: ОМҚ			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша ОМҚ қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша ОМҚ қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.3	Персоналдық қанағаттану деңгейі: КМП			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша КМП қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша КМП қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
5.4	Персоналдық қанағаттану деңгейі: басқа медициналық емес қызметкерлер			[аталмыш кезең қорытындылары бойынша басқа медициналық емес қызметкерлердің қанағаттануының орташа деңгейі (балл немесе %)] / [аталмыш кезең қорытындылары бойынша басқа медициналық емес қызметкерлердің қанағаттануының максималды мүмкін деңгейі (балл немесе %)] × 100 <i>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</i>
6	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: жалпы		90-100%- 3 балл 60-89%- 2 балл	[толтырылған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған қызметкерлердің

	(қызметкерлердің барлық санаттары бойынша)		40-59%- 1 балл 40%-дан аз - 0 балл	жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <u>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</u>
6.1	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: дәрігерлер			[дәрігерлер толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған дәрігерлердің жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <u>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</u>
6.2	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: ОМҚ			[ОМҚ толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған ОМҚ жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <u>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</u>
6.3	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: КМП			[КМП толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған КМП жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <u>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</u>
6.4	Персоналдың қанағаттануы бойынша сауалнамамен қамту: басқа медициналық емес қызметкерлер			[басқа медициналық емес қызметкерлер толтырған сауалнамалар саны] / [сауалнама толтыруға мүмкіндігі болған басқа медициналық емес қызметкерлердің жалпы саны (сауалнама кезінде ауысымда болмаған, демалыста болған және т.с.с. қызметкерлерден басқа)] × 100 <u>Бұл индикатор қанағаттануға бағалау жүргізілсе толтырылады</u>

7	Кадрларды ұстап қалуға салынған инвестициялар үлесі		<i>5%-дан кем - 0 балл 10-15%- 1 балл 15% және одан астам – 2 балл</i>	[аталмыш кезеңдегі кадрларды ұстап қалуға, уәждемелеуге кеткен барлық қосымша шығындар теңгемен (корпоративтік мерекелер, сыйақы, үстемеақы және қосымшаақы, жұмыс беруші есебінен оқыту, материалдық көмек) (негізгі жалақыны алып тастағанда)] / [еңбек төлемінің жылдық қоры теңгемен + қызметкерлердің әлеуетін көтеруге кеткен шығындар, теңге] × 100
8	Жеке істер жүргізу сапасы		<i>90-100%- 3 балл 80-89%- 2 балл 80%-дан аз - 1 балл</i>	[мазмұны ұйымның талаптарына сәйкес келетін жеке істер саны] / [Тексерілген жеке істердің жалпы саны (істердің кем дегенде 10%-ын тексеру)] × 100
9	Кадр қызметкеріне түсетін жүктеме (құрылым индикаторы)		<i>180-220- 3 балл 150-180- 2 балл 220-тен астам- 1 балл</i>	[көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне ұйымдағы қызметкерлердің (жеке тұлғалар) жалпы саны] / [көрсетілген есепті кезеңнің соңғы күніне кадр қызметіндегі қызметкерлер саны, бөлім бастығын қоса алғанда]
10	Медициналық ұйымда әзірленген HR-саясатының болуы		<i>ия – 1 балл / жоқ – 0 балл)</i>	Болуы/болмауы
11	Ұйымда кадрларға қажеттілік бойынша болжамды деректердің болуы (ұйымды дамыту бойынша стратегиялық көріністі ескерумен)		<i>ия – 1 балл / жоқ – 0 балл)</i>	Болуы/болмауы
12	Кадр резервінің болуы		<i>ия – 1 балл / жоқ – 0 балл)</i>	Болуы/болмауы
13	Ұйымның Кадр резервінен жалданған қызметкерлер үлесі			[ұйымның кадр резервінде тұрған, аталмыш кезеңдегі жалданған қызметкерлер саны] / [аталмыш кезеңдегі жалданған қызметкерлердің жалпы саны] × 100
14	Кадр қызметінде кадрлық үдерістер		<i>ия – 1 балл / жоқ – 0</i>	Болуы/болмауы

	бойынша стандартталған операциялық процедуралардың болуы: қызметкерлердің бейімделуі, уәждемелері және т.б.)		<i>балл)</i>	
	- персоналды жалдау			
	- персоналдың бейімделуі			
	- персоналдың уәждемесі			
	- қызметкердің қызмет сатысын дамыту			
15	Ұйымды дамытудың стратегиялық жоспарында корпоративтік мәдениетті дамыту бойынша іс-шаралардың және /немесе аталмыш салада жеке қабылданған құжаттың болуы		<i>ия – 1 балл / жоқ – 0 балл)</i>	Болуы/болмауы