

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

**Методология составления плана модернизации кадровых служб в  
организациях здравоохранения всех уровней  
(Методические рекомендации)**

**Астана  
2016**

**УДК 614-2**  
**С 56**

**Рецензенты:**

Байгожина З.А - кандидат медицинских наук, начальник отдела развития медицинского образования Центра развития человеческих ресурсов и науки РЦРЗ

Жусупова Г.Д - кандидат медицинских наук, заведующая кафедрой общей фармакологии АО «МУА»

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

**С 56** Современная модель кадровой службы организации здравоохранения и перечень HR-технологий: Метод.рек. / Сост.: Г.Т.Султанова, Г.А. Мусина, М.М. Кабдуллина, А.Н. Смаилова– Астана: Республиканский центр развития здравоохранения, 2015 – 18С

**ISBN 978-601-7941-49-1**

Настоящие методические рекомендации содержат мероприятия для поэтапной модернизации кадровых служб в современную модель службы управления персоналом с учетом международного опыта и анализа наилучших практик в управлении человеческими ресурсами.

**УДК 614-2**  
**С 56**

Одобрено и рекомендовано Республиканским центром развития здравоохранения Министерства здравоохранения и социального развития Республики Казахстан (протокол №18 от 07.10.2016г.)

**ISBN 978-601-7941-49-1**

*Султанова Г.Т. и соавт., 2016*

## Содержание

Введение	4
1. Общие положения	5
2. Функции службы управления персоналом	6
3. Этапы модернизации кадровой службы	7
4. План поэтапной модернизации	7
Заключение	17
Список использованной литературы	18

## Введение

Актуальность модернизации кадровой службы обусловлена возрастающей ролью персонала организации, как её стратегического ресурса, который на этапе современного развития выступает ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятий и организаций всех отраслей казахстанской экономики.

Инновационные преобразования в Казахстане изменили требования к работникам, что обусловило повышение значимости творческого отношения к труду. Развитие новой модели управления по современным технологиям во всех сферах хозяйствования определяет высокие требования к знаниям, умениям, навыкам, профессионально важным качествам личности и её компетентности.

В современных условиях эффективность работы организации во многом предопределяется не только численностью и квалификацией персонала, но и качеством реализации основных процессов управления человеческими ресурсами. В этих условиях переход к кадровому менеджменту с применением новых технологий трудовой мотивации, оценки персонала, подбора и адаптации на системной основе представляется своевременным и правомерным, что и предопределяет особую значимость темы модернизации.

Кадровый менеджмент - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Целью данных методических рекомендаций является создание устойчивой и эффективной системы управления человеческими ресурсами, с комплексным и инновационным подходом, основанных на опыте передовых методов управления персоналом.

Этапы модернизации кадровых служб в данных методических рекомендациях отражены в соответствии с наилучшими зарубежными практиками управления персоналом, за образец современной модели кадровой службы нами принята существующая система управления персоналом Национального медицинского холдинга.

В настоящих рекомендациях даны основные принципы модернизации кадровых служб, более подробная информация и предлагаемые образцы бланков для заполнения кадровыми службами представлены в приложении «Программа управления человеческими ресурсами» к методическим рекомендациям **«Модель компетенций специалистов кадровых служб медицинских организаций по вопросам управления персоналом, внедрению современных технологий управления персоналом».**

## 1. Общие положения

В основе системы своевременного и качественного комплектования кадрами лежат ряд организационно-штатных мероприятий, включающих прогнозирование потребности в кадрах на кратко- и среднесрочную перспективу на основе мониторинга и перспективного анализа естественного оттока (выбытия) кадров; планомерный подбор кадров путем определения оптимальной среды поиска за счет анализа качественных показателей службы в сопоставлении с местом получения образования и источником поступления на службу; целевую подготовку и переподготовку кадров на курсах повышения квалификации и переподготовки кадров на основе практических потребностей и стратегии развития организации здравоохранения.

Немаловажное значение придается новым механизмам отбора, расстановки и перемещения кадров, в основу которых будут положены следующие инновационные технологии: моделирование профессиональных компетенций, заключающееся в определении для каждой должности совокупности ключевых требований к знаниям, умениям, навыкам, а также морально-деловым и иным личностным качествам сотрудника, необходимым работнику для замещения соответствующей должности. Это касается общих компетенций, которыми должен будет соответствовать каждый сотрудник организации; исполнительских компетенций, которые будут распространяться на лиц, замещающих должности или претендующих на замещение должностей, не связанных с выполнением руководящих функций; управленческих компетенций, рассчитанных для руководящих должностей.

Внедрение данной технологии позволит обеспечить замещение должности как при поступлении на работу, так и при перемещении по службе только квалифицированными и компетентными сотрудниками.

Расчет ключевых показателей эффективности работы организации, представляющий собой совокупность взаимосвязанных критериев результативности действий сотрудника по выполнению должностных обязанностей (*в соотношении запланированной и фактически выполненной работы с обязательным учетом ее конечного результата*).

На основе данных показателей планируется формировать новую систему мотивации сотрудников.

Расчет показателя конкурентоспособности сотрудника – численная характеристика конкурентоспособности работника, определяемая суммарным показателем личностно-профессиональных достоинств и его служебной эффективности. Расчет этого показателя в основном будет базироваться на модели профессиональных компетенций и ключевых показателях эффективности.

Внедрение данной технологии, прежде всего, позволит обеспечить продвижение по службе наиболее достойных и профессиональных сотрудников в соответствии с принципом меритократии.

С учетом возрастающей динамики общественных отношений возникает необходимость в проведении перспективных, упреждающих расчетов в целях предсказуемого и надежного их регулирования. В связи с этим становится необходимым внедрение функции прогноза деятельности кадровых служб (*подразделений*) организаций.

Следовательно, возникает потребность в создании подразделений кадрового мониторинга и прогнозирования.

## **2. Функции Службы управления персоналом**

Эффективность деятельности по управлению персоналом организации в значительной степени определяется ее структурированностью и полнотой осуществления функций службой управления персоналом, путем определения ключевых индикаторов выполнения поставленных задач в разрезе компетенций. К компетенциям службы управления персоналом должны относиться: планирование потребности в кадрах и их профессионально-квалификационного состава; оценка деятельности персонала; непрерывное профессиональное развитие (*обучение*); оплата труда и контроль мотивации; формирование кадрового резерва; подбор и увольнение; социальная поддержка персонала. Исключение какой-либо из указанных компетенций или делегирование ее менеджерам, не включенным в службу управления персоналом, повлечет нарушение процессов управления.

Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию подбора (*собеседования и оценки*) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в организации обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке

систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба управления персоналом, но и руководители всех уровней.

### **3. Этапы модернизации кадровых служб**

Для успешной реализации программы модернизации кадровой службы необходимо:

- Обучение работников кадровых служб основам HR менеджмента;
- Перейти от названия «отдел кадровой работы» к названию «служба управления персоналом» (отдел по управлению человеческими ресурсами);
- Профессиональные HR специалисты с зарубежным образованием;
- Полностью оснащенное рабочее место;
- Формирование бюджета для HR проектов.

что в дальнейшем позволит внедрение HR менеджмента в организациях здравоохранения.

### **4. План поэтапной модернизации**

#### **4.1 На уровне Министерства здравоохранения и социального развития РК**

**4.1.1** Разработать единую Кадровую политику в системе здравоохранения РК. Кадровая политика – это система принципов, определяющая основные направления работы с персоналом, ее формы и методы. Она определяет генеральные направления работы с персоналом на

длительную перспективу, общие и специфические требования к кадрам. Под словосочетанием «кадровая политика» мы понимаем те принципы, правила и нормы, которыми организация руководствуется во взаимоотношении с персоналом и которые охватывают практически все направления работы с кадрами. Тут и кадровое планирование, и комплектование штата организации с адаптацией новых работников, и обучение-развитие персонала, и оценка, неотъемлемая от контроля рабочих результатов, и активизация потенциала человеческих ресурсов.

**4.1.2** Разработать для всех кадровых служб организации здравоохранения единые стандарты по HR технологиям. На сегодняшний день во всем прогрессивном мире, а также в национальных компаниях Республики Казахстан, в целях эффективного управления кадровыми ресурсами широко используются HR-технологии, которые включают в себя:

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



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

**4.1.3** Разработать единые штатные нормативы для кадровых служб организаций здравоохранения всех уровней (*при этом, должно быть разделение полномочий, и соответственно штатных единиц кадровых делопроизводителей и HR менеджеров*). При планировании потребности в штатной численности должна приниматься во внимание миссия медицинской организации, число и структура обслуживаемого населения, характер оказываемых услуг и медицинская техника;

**4.1.4** Создать единый сайт для специалистов кадровых служб организаций здравоохранения всех уровней по РК (*вся база нормативных правовых актов по кадровой работе; образцы документов; пошаговые процедуры кадровых операций, предусмотренные законодательством о государственной службе; разъяснения уполномоченного органа по делам государственной службы по отдельным вопросам кадровой работы; статистические и мониторинговые данные, аналитические справки, консультации, методички, HR проекты; достижения в области HR в здравоохранении, статьи, обучение по HR-менеджменту и кадровым вопросам и т.д.*);

**4.1.5** Необходимо решить вопрос о включении в программу «Болашак» стажировки по теме: «Управление человеческими ресурсами в системе здравоохранения». Обучение является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (*отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала*) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

Обучение, являясь отражением организационной философии управления, должно быть тесно увязано со всеми другими направлениям работы и поддерживать их. С другой стороны, обучение само создает

предпосылки для решения новых и более сложных задач за счет того, что персонал овладевает новыми подходами в работе, новыми знаниями и навыками.

## 4.2 На уровне медицинской организации

**4.2.1** Каждая медицинская организация должна разработать и утвердить свои миссию и видение. Миссия ([англ. mission](#)) - основная цель организации, смысл её существования. Миссия - одно из основополагающих понятий [стратегического управления](#).

Видение - образ организации в будущем, которое может включать в себя способ достижения этого результата. Если миссия формулируется в общих словах, то видение должно быть предельно конкретно. Например, «стать первой компанией в отрасли» - это видение, но не миссия. Принципиальная разница между миссией и видением заключается в том, что миссия раскрывает образ действия, показывает, каким образом достигаются те или иные цели или видение.

Видение же, в свою очередь - это картинка будущего, то каким идеальным представляется положения дел к которому стремится компания. Видение скорее подвержено изменению, так как со временем появляются новые идеалы и новые представления. Миссия же сравнительно постоянный элемент, хотя также может быть скорректирован с учетом изменения различных факторов.

Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (*будущего*) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

**4.2.2** Медицинская организация должна разработать и утвердить на все штатные должности функциональные обязанности (*привилегии, компетенции, должностные инструкции*). При разработке и пересмотре должностных инструкций, медицинская организация руководствуется Приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от 24 ноября 2009 года № 775 «Об утверждении Номенклатуры должностей работников здравоохранения»; приказом и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 26 ноября 2009 года № 791 «Об утверждении Квалификационных характеристик должностей работников здравоохранения» рекомендательного характера.

Штатное расписание разрабатывается с учетом потребности в кадрах и оказываемых услуг, миссии организации и имеющихся ресурсов. Штатное расписание утверждается совместно главным врачом, его заместителями и главной медицинской сестрой. По мере необходимости, но не реже одного

раза в год, штатное расписание пересматривается. По результату оценки штатного расписания в него, при необходимости, вносятся изменения.

Рекомендуется применять штатные нормативы, утвержденные Приказом Министра здравоохранения РК от 7 апреля 2010 года № 238 «Об утверждении типовых штатов и штатных нормативов организаций здравоохранения» (*далее – 238 приказ*). Штатные нормативы (238 приказ) носят рекомендательный характер для организаций здравоохранения, осуществляющих деятельность в форме государственного предприятия на праве хозяйственного ведения, а также для частных медицинских организаций, организаций в форме акционерного общества, и утверждаются первым руководителем по согласованию с местными органами государственного управления здравоохранения областей, городов республиканского значения и столицы в зависимости от потребности медицинских услуг и их профиля.

**4.2.3** Медицинской организации необходимо разработать и внедрить программу здоровья и безопасности персонала (*Программа здоровья и безопасности персонала важна для поддержания физического и психологического здоровья персонала, удовлетворенности, работоспособности и безопасных условий труда. По причине их контакта с пациентами и инфекционным материалом пациентов, многие медицинские сотрудники находятся в зоне риска*). В целях поддержания здоровья работников, организация проводит следующие мероприятия:

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

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

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

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

5) прохождение обязательных и специальных профилактических медицинских осмотров;

6) обеспечение выдачи специального питания (*молока*) работникам, осуществляющим свою деятельность во вредных условиях (*если применимо*);

7) обеспечение медицинского персонала комплектами сменной специальной одежды, СИЗ;

8) проведение обучения по программе (*правилам*) предупреждения и контроля внутрибольничных инфекций для всех работников;

9) соблюдение требований по безопасности, включая экологическую безопасность, пожарную безопасность, безопасность на рабочем месте;

10) соблюдение требований по постконтактной профилактике инфекционных заболеваний:

– на случай аварийной ситуации (*прокол кожи, порез, попадание биологической жидкости в слизистые*), в местах работы должна быть аптечка экстренной помощи;

– на случай аварийной ситуации с ВИЧ/СПИД-больным, работник получает АРВ-терапию, согласно назначению врача СПИД-центра.

Для учета аварийных ситуаций, они документируются эпидемиологом.

11) На случай разлития химических веществ, существует комплект защиты, во избежание растекания химических веществ и скорейшего обеззараживания места пролития.

**4.2.4** Медицинская организация в обязательном порядке должна верифицировать (*подтверждение*) у первоисточника сведения об образовании, лицензии, сертификате специалиста, и другие сведения о профессиональных квалификациях, требуемых законодательством, правилами или выданные правомочными образовательными или профессиональными учреждениями как основа для клинической деятельности.

В целях подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, Служба управления персоналом до начала осуществления новым работником медицинской деятельности проводит верификацию диплома об образовании и сертификата специалиста с или без присвоения квалификационной категории. Верификация проводится одним из следующих методов:

1) направляется письмо-запрос в организацию, выдавшую документ (*ВУЗ или уполномоченный орган*) и медицинская организация получает письменный ответ;

2) телефонная верификация;

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

**4.2.5** В медицинской организации должна быть разработана стандартизованная, объективная и доказательная процедура присуждения привилегий врачебному персоналу и компетенции среднему медицинскому персоналу, соответствующих их квалификации (*Определение степени текущей клинической компетентности работников и принятие решения о допуске врача к оказанию определенных медицинских услуг, часто называемой привилегией, является наиболее критичным условием, которое предпринимает медицинская организация в целях обеспечения безопасности пациентов и улучшения качества предоставляемых медицинских услуг*).

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

Привилегии утверждаются только для врачей клинических отделений – то есть врачей, выполняющих осмотры и назначающие лечение пациента. Для врачей параклинических отделений, а также среднего медицинского персонала, оцениваются их компетенции в Листе компетенций. При трудоустройстве, до начала работы с пациентами, врач должен заполнить Лист привилегий – список разрешенных для выполнения в данной медицинской организации операций и процедур. Аналогично, до начала работы, сотрудник параклинического отделения и средний медицинский персонал заполняет Лист компетенций. Бланки листов привилегий и компетенций выдаются отделом кадров в день трудоустройства или заранее для заполнения.

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

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

**4.2.6** В медицинской организации должна проводиться оценка профессиональной деятельности каждого медицинского работника на предмет качества и безопасности предоставляемых услуг (*с учетом бенчмаркинга, текущего обзора профессиональной деятельности, а также непрерывного профессионального развития*). Оценка профессиональной деятельности работников (*далее – Оценка*) проводится не реже, чем 1 раз в год не позднее 1 февраля по итогам работы предыдущего года. Оценке подлежат работники, проработавшие в медицинской организации не менее 6 месяцев и прошедшие испытательный срок. Служба управления персоналом несет ответственность за организацию ежегодной оценки работников, инструктаж всех руководителей подразделений по проведению оценки профессиональной деятельности работника. Как минимум за месяц до предполагаемой даты проведения оценки, Служба управления персоналом доводит до сведения и ознакамливает весь персонал и руководителей структурных подразделений с формами оценки. Каждый руководитель подразделения (*курирующее должностное лицо*) оценивает каждого своего подчиненного в его присутствии, индивидуально.

Оценивающий должен сообщить оцениваемому сотруднику в виде обратной связи свое мнение о его сильных и слабых профессиональных и личных качествах. Руководитель и его подчиненный должны определить дальнейшие зоны улучшения профессиональной деятельности, а также перспективы карьерного роста. Результаты последующей ежегодной оценки должны иметь сравнительный характер, т.е. сравнение результатов профессиональной деятельности работника с прошлыми результатами для выявления динамики развития.

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

**4.2.7** В целях профессиональной адаптации в медицинской организации должна быть утверждена программа ориентации и адаптации новых работников. Задачи адаптации – это помочь новому работнику успешно влиться в новую для него организацию, уменьшить дискомфорт в первые дни работы, в минимальные сроки начать качественное выполнение своих должностных обязанностей, обеспечить знание и соблюдение новым работником внутренних правил, процедур, норм корпоративного поведения, сформировать позитивное отношение к медицинской организации в целом.

Адаптация начинается сразу после того, как с кандидатом заключается трудовой договор. Руководитель структурного подразделения несет ответственность за процессы адаптации и интеграции нового работника, способствует адаптации нового работника в коллективе, формирует имидж медицинской организации как привлекательного работодателя. Руководитель структурного подразделения определяет для нового работника рабочее место, обеспечивает всей необходимой для работы документацией, контролирует обеспечение работника необходимым оборудованием, техникой, канцелярскими принадлежностями. Если новым работником является руководитель структурного подразделения, то помощь в адаптации ему оказывают курирующее должностное лицо.

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

**4.2.8** Необходимо иметь программу непрерывного внутреннего обучения. Медицинская организация обязана организовывать и

предоставлять работникам время, место и условия для внутреннего обучения на своей базе и внешнего обучения с выездом вне медицинской организации.

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

Служба управления персоналом проводит консультирование работников по вопросам планирования внешнего обучения. В связи с планированием бюджета, внешнее обучение планируется за полгода до начала следующего календарного года. Служба управления персоналом (*или иное определенное организацией подразделение*) организует и планирует внешнее обучение работников путем сбора и свода заявок от руководителей структурных подразделений, старших медицинских сестер и старших лаборантов на организацию обучения.

**4.2.9** Медицинская организация разрабатывает свою программу материальной и нематериальной мотивации работников и должна иметь утвержденный документ по оплате труда и моральному и материальному стимулированию работников.

Материальная мотивация - это оплата труда, бонусы и премии. Каждый год в зависимости от роста организации необходимо рассматривать систему оплаты труда и выдавать денежные премии за выполнение поставленных целей. Этот способ мотивации считается самым эффективным, ведь независимо от занимаемого положения, работники больше ценят денежные поощрения.

Существует также косвенная материальная мотивация, к которой относятся больничные, отпускные, медицинская страховка, предоставление льготных кредитов, оплата обучения работников на различных курсах, дотации на питание в столовых, оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу и многое другое.

Нематериальная мотивация не предполагает выдачу сотрудникам наличных средств, но это отнюдь не означает, что компания не должна вкладывать финансовые средства в реализацию нематериальной мотивации. К нематериальной мотивации относятся: карьерный рост, командировки, гибкий график работы; устная или письменная благодарность руководства, возможность повышения квалификации, уютная рабочая обстановка, корпоративные мероприятия. Программа материальной и нематериальной мотивации повысит производительность работников, а так же сократит текучесть кадров в медицинских организациях, что в первую очередь необходимо для реализации успешной деятельности.

**Внедрение современных технологий по управлению персоналом  
должно привести к ожидаемым результатам:**

- Внедрение передовых методов управления персоналом;
- Сокращение высокой текучести кадров;
- Оптимизация бизнес-процессов по управлению человеческими ресурсами;
- Формирование и развитие кадров для проведения научной и преподавательской деятельности;
- Непрерывное обучение и развитие персонала;
- Совершенствование корпоративной культуры;
- Увеличение лояльности и удовлетворенности персонала;
- Обратная связь между топ-менеджментом и работниками;
- Развитие командного духа;
- Повышение производительности труда персонала;
- Улучшение взаимосвязи между руководством и работниками;



## **Заключение**

Новые стратегические задачи в системе здравоохранения требуют совершенствования существующей организационной структуры, штатной численности и создания эффективной системы управления человеческими ресурсами и корпоративного обучения. Важное значение имеет совершенствование системы подбора и расстановки кадров в соответствии с требованиями к уровню профессиональной подготовки, компетентности и личностным качествам работников, их способности нести персональную ответственность за исполнение своих обязанностей, формирование у них высокой гражданской ответственности, патриотизма, нравственности, уверенности в своем завтрашнем дне и т.д. При этом должны быть обеспечены равные условия оплаты труда при замещении однопорядковых должностей и равные условия продвижения по служебной лестнице независимо от пола, национальности, происхождения, имущественного или должностного положения, места жительства, отношения к религии и т.д. Все это определяет необходимость совершенствования системы подготовки и переподготовки кадрового корпуса специалистов нового поколения, разбирающихся в важнейших принципах и методах управления экономическими, социальными, политическими и иными процессами. Также это позволит достичь нового качественного состояния организации в области управления персоналом, чтобы в итоге преобразований получить современное, саморазвивающееся, конкурентоспособное предприятие, отличающееся высокими качествами трудовых ресурсов и их гибкой управляемостью.

### Список использованной литературы:

1. Назарбаев Н.А. Послание Президента Республики Казахстан – Лидера Нации, народу Казахстана. «Стратегия Казахстан-2050: новый политический курс состоявшегося государства». - Казахстанская правда, 14 декабря, 2012.
2. Реформа государственной службы в Республике Казахстан // Интернет-ресурс «Евразийский юридический портал» <http://www.eurasialegal.info>
3. Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Система кадровой работы в государственных органах Республики Казахстан. – Астана: ТОО «Дэме», 2014. – 209 с.
4. Султанова Г.Т. «Инновационные подходы к совершенствованию управления персоналом на этапах административной реформы государственной службы за рубежом». (Современная экономика Казахстана: Состояние и перспективы развития – 5-я научно-практическая конференция молодых ученых) 2013 год.
5. Досымбекова Р.Ш. «Кадровая политика правоохранительных органов Республики Казахстан». Методические рекомендации.
6. Султанова Г.Т. и соавторы «Модель компетенций специалистов кадровых служб медицинских организаций по вопросам управления персоналом, внедрению современных технологий управления персоналом». Методические рекомендации.
7. Нестерова О.В. «Организация корпоративного обучения» Москва. 2010г.
8. «Система управления персоналом в организации» <http://www.Grandars.ru>

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

**Барлық деңгейдегі денсаулық сақтау ұйымдарында кадр қызметін  
жаңғыртудың жоспарын құру әдістемесі  
(әдістемелік ұсынымдар)**

**Астана  
2016**

**УДК 614-2**  
**С 56**

**Рецензенттер:**

З.А. Байгожина - медицина ғылымдарының кандидаты, ДСДРО-ның Адами ресурстарды және ғылымды дамыту орталығының Медициналық білімді дамыту бөлімінің бастығы

Г.Д. Жүсіпова - медицина ғылымдарының кандидаты, «АМУ» АҚ-ның фармакология кафедрасының меңгерушісі

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

С 56 Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметінің заманауи моделі және HR-технологиялар тізбесі: Әдістемелік ұсыным / Құрастырушылар: Г.Т.Сұлтанова, Г.А.Мусина, М.М.Кабдуллина, А.Н.Смаилова – Астана: Денсаулық сақтауды дамыту республикалық орталығы, 2015 – 18Б

**ISBN 978-601-7941-49-1**

Осы әдістемелік ұсынымдарда адами ресурстарды басқарудағы халықаралық тәжірибені және ең озық практиканы талдауды ескерумен кадр қызметін кезең-кезеңмен персоналды басқару қызметінің заманауи моделіне жаңғыртуға арналған іс-шаралар берілген.

**УДК 614-2**  
**С 56**

Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің Денсаулықты сақтауды дамыту республикалық орталығымен мақұлданған және ұсынылған (2016 жылғы «7» қазан №18 хаттама)

**ISBN 978-601-7941-49-1**

*Г.Т. Сұлтанова және бірлескен авторлар, 2016*

## Мазмұны

Кіріспе	4
5. Жалпы ереже	5
6. Персоналды басқару қызметінің функциялары	6
7. Кадр қызметін жаңғырту кезеңдері	7
8. Кезең-кезеңмен жаңғырту жоспары	7
Қорытынды	16
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі	17

## Кіріспе

Кадр қызметін жаңғыртудың өзектілігі заманауи даму кезеңінде қазақстандық экономиканың барлық салаларындағы кәсіпорындардың және ұйымдардың бәсекеге қабелеттілігін жоғарылататын негізгі фактор болатын, стратегиялық ресурс ретінде ұйым персоналы рөлінің артуына байланысты.

Қазақстандағы инновациялық қайта құру қызметкерлерге қойылатын талаптарды өзгертті, бұл еңбекке шағырмашылық қатынастың маңыздылығын арттырды. Шаруашылық етудің барлық салаларында заманауи технологиялар бойынша басқарудың жаңа моделін дамыту білімге, дағдыға, кәсіби маңызды жеке қасиеттеріне және оның құзыреттілігіне қойылатын жоғары талаптарды анықтайды.

Заманауи шарттарда ұйым жұмысының тиімділігі көбіне тек ондағы персонал саны мен біліктілігімен ғана емес, сонымен қатар адами ресурстарды басқарудың негізгі үрдістерін іске асырудың сапасымен де болжанады. Бұл шарттарда жүйелі негізде еңбек уәждемесінің жаңа технологияларын, персоналды бағалауды, іріктеу мен бейімдеуді қолданумен кадр менеджментіне көшіру заманауи және заңды болады, бұл жаңғырту тақырыбының ерекше маңыздылығын көрсетеді.

Кадрлық менеджмент – бұл кадр саясатының тұжырымдамасы мен стратегиясын, персоналды басқару қағидаттары мен әдістерін әзірлеуді қоса алғанда, ұйымның басшылық құрамының, персоналды басқару жүйесі бөлімшелері басшыларының және мамандарының мақсатқа бағытталған қызметі.

Осы әдістемелік ұсынымдардың мақсаты персоналды басқарудың алдыңғы қатарлы әдістері тәжірибесіне негізделген кешенді және инновациялық әдіспен адами ресурстарды басқарудың тұрақты және тиімді жүйесін құру болып табылады.

Кадр қызметін жаңғыртудың кезеңдері осы әдістемелік ұсынымдарда персоналды басқарудың ең озық шетел практиктеріне сәйкес келтірілген, кадр қызметінің заманауи моделінің үлгісі ретінде біз Ұлттық медициналық холдингтің персоналды басқаруының қолданыстағы жүйесін қабылдадық.

Осы ұсынымдарда кадр қызметін жаңғыртудың негізгі қағидаттары берілген, анағұрлым толығырақ ақпарат пен кадр қызметі толтыратын бланктардың ұсынылып отырған үлгілері **«Персоналды басқару, персоналды басқарудың заманауи технологияларын енгізу сұрақтары бойынша медицина ұйымдарының кадр қызметі мамандары құзыреттерінің моделі»** әдістемелік ұсынымдарына «Адами ресурстарды басқару бағдарламасы» қосымшасында ұсынылған.

## 1.Жалпы ереже

Кадрларды заманауи және сапалы толықтыру жүйесінің негізінде кадрлардың табиғи кетісін келешекті талдау және мониторинг негізінде қысқа және орта мерзімді келешекке кадрларға қажеттілікті болжаудан; білім алу орны мен қызметке түсу көзін салыстыруда қызметтің сапалы көрсеткіштерін талдау есебінен іздестірудің оңтайлы ортасын анықтау жолымен кадрларды жоспарлы түрде іріктеуден; практикалық қажеттіліктер және денсаулық сақтау ұйымдарын дамыту стратегиясы негізінде кадрлардың біліктілігін арттыру және қайта даярлау курстарында кадрларды мақсатты түрде даярлау және қайта даярлаудан тұратын бірқатар ұйымдастырушылық-штаттық іс-шаралар жатыр.

Кадрларды іріктеу, орналастыру және орын ауыстырудың жаңа тетіктері айтарлықтай маңызды, оның негізіне кәсіптік құзыреттілікті модельдеу инновациялық технологиясы салынатын болады, аталмыш модельдеуде тиісті лауазымға орналасу үшін қызметкерге қажетті білім, дағды, икем, сондай-ақ қызметкердің моральдік-іскерлік және басқа да жеке қасиеттеріне қойылатын маңызды талаптар жиынтығы анықталады. Бұл ұйымның әрбір қызметкері сай болуы тиіс жалпы құзыреттерге; лауазымға орналасатын тұлғаларға немесе басқарушылық функцияларды орындауға байланысты емес лауазымдарға орналасуға үміткер тұлғаларға қатысты атқарушылық құзыреттерге; басқарушы лауазымдар үшін есептелген басқару құзыреттеріне қатысты.

Аталмыш технологияны енгізу жұмысқа орналасқанда және қызмет бабымен орын алмастыру кезінде тек білікті және құзыретті қызметкерлердің лауазымға орналасуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Ұйымның тиімді жұмысының маңызды көрсеткіштерін есептеу дегеніміз лауазымдық міндеттерді орындау бойынша қызметкердің нәтижелілік критерийлерінің өзара байланысының жиынтығы (*жоспарланған жұмыс пен соңғы нәтижені міндетті түрде ескерумен нақты орындалған жұмыстың арақатынасы*).

Осы көрсеткіштер негізінде қызметкерлерді уәждендірудің жаңа жүйесін қалыптастыру жоспарланады.

Қызметкердің бәсекеге қабілеттілігі көрсеткішін есептеу – қызметкердің жеке-кәсіптік құндылықтарын және оның қызметтік тиімділігі көрсеткіштерінің қосындысымен анықталатын қызметкердің бәсекеге қабілеттілігінің сандық сипаттамасы.

Осы технологияны енгізу, ең біріншіден, меритократия қағидасына сәйкес қызмет бабымен айтарлықтай лайықты және кәсіптік қызметкерлерді алға ілгерілетуге мүмкіндік береді.

Қоғамдық қатынастардың артып келе жатқан серпінін ескерумен оларды болжамды және сенімді реттеу мақсатында келешекті, алдын ала

есептеу жүргізу қажеттілігі туындайды. Осыған байланысты ұйымдардың кадр қызметтерінің (*бөлімшелерінің*) қызметін болжау функциясын енгізу қажет.

Сөйтіп, кадрлық мониторинг және болжау бөлімшесін құру қажеттілігі туындайды.

## **2. Персоналды басқару қызметінің функциясы**

Ұйымның персоналын басқару қызметінің тиімділігі айтарлықтай деңгейде құзырлықтар бөлінісінде алға қойылған міндеттерді орындауда маңызды индикаторларды орындауды анықтау жолымен персоналды басқару қызметінің функцияларды толық жүзеге асырумен және оны құрылымдаумен анықталады. Персоналды басқару қызметінің құзыреттеріне мыналар жатуы тиіс: кадрларға қажеттілікті және олардың кәсіптік-біліктілік құрамын жоспарлау; персонал қызметін бағалау; үздіксіз кәсіби даму (оқыту); еңбекке төлем және уәжделендіруді қадағалау; кадр резервін қалыптастыру; іріктеу және жұмыстан босату; персоналды әлеуметтік қолдау. Көрсетілген құзыреттердің кез-келген біреуінің болмауы немесе оны персоналды басқару қызметіне кіргізілмеген менеджерлерге беру басқару үрдісін бұзуға әкеледі.

Персоналды жоспарлау функциясына кадр саясатын және персоналды басқару стратегиясын әзірлеу; ұйымның кадр әлеуетін және еңбек нарығын талдау; кадрлық жоспарлауды ұйымдастыру және персоналға қажеттілікті болжау; ұйымды кадрлармен қамтамасыз ететін сыртқы көздермен өзара байланыстарды қолдау кіреді.

Персоналды жалға алу және есепке алуды басқару функциясына бос лауазымға үміткерді қабылдау; персоналды іріктеуді (*әңгімелесу және бағалау*) және жұмысқа қабылдауды ұйымдастыру; персоналды жұмысқа қабылдау, ауыстыру, жұмыстан босатуды есепке алу; жұмыспен қамтуды басқару, персоналды басқару жүйесін құжаттамалық қамту кіреді.

Персоналды бағалау, оқыту және дамыту функциясына персоналды оқытуды, қайта даярлау және біліктілігін арттыруды ұйымдастыру; жаңа қызметкерлерді лауазымға енгізу және бейімдеу; персоналды бағалау бойынша іс-шараларды ұйымдастыру және жүргізу; қызмет мансабын дамытуды басқару кіреді.

Персоналды уәждемелеуді басқару функциясына еңбек үрдісін нормалау және еңбекке төлемді тарификациялау; материалдық және материалдық емес ынталандыру жүйесін әзірлеу, сондай-ақ персоналға моральдық марапаттау әдістерін қолдану кіреді.

Әлеуметтік дамуды басқару функциясына жұмыс күні ішінде тамақтандыруды ұйымдастыру; қызметкерлер мен олардың отбасы үшін денсаулық сақтауды және демалысты қамтамасыз ету; дене шынықтыруды дамытуды ұйымдастыру; әлеуметтік сақтандыруды ұйымдастыру кіреді.



Персоналды басқаруды құқықтық қамту функциясы еңбек катынастарының құқықтық аспектілерін шешуге, сондай-ақ персоналды басқару бойынша өкімдік және басқа құжаттармен келісуге байланысты.

Персоналды басқаруды ақпараттық қамтамасыз ету функциясына персоналға есеп жүргізу және статистика; персоналды басқару жүйесін ақпараттық және техникалық қамту; персоналды жұмысқа қажетті ғылыми-техникалық ақпаратпен қамту кіреді.

Қалыпты еңбек жағдайымен қамту функциясына психофизиология және еңбек эргономикасы, еңбекті қорғау және қоршаған орта және т.б. талаптарды сақтауды қамту және бақылау жатады.

Сызықты басқару функциясы дегеніміз ұйым персоналын басқару тұтас ұйымды басқару деңгейінде де жүзеге асырылады деген сөз. Бұл функцияны тек персоналды басқару қызметі ғана емес, сондай-ақ барлық деңгейдегі басшылар да жүзеге асырады.

### **3. Кадр қызметін жаңғырту кезендері**

Жаңғырту бағдарламасын ойдағыдай іске асыру үшін кадр қызметі:

- Кадр қызметінің қызметкерлерін HR менеджментіне оқыту;
- «кадр жұмысы бөлімі» атауынан «персоналды басқару қызметі» (адами ресурстарды басқару бөлімі) атауына көшу;
- Шетел білімімен кәсіби HR мамандар;
- Жұмыс орнын толығымен жарақтандыру;
- HR жобалар үшін бюджетті қалыптастыру қажет ,

бұл келешекте денсаулық сақтау ұйымдарында HR менеджментін енгізуге мүмкіндік береді.

### **5. Кезең-кезеңмен жаңғырту жоспары**

#### **4.1 ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің деңгейінде**

**4.1.1** ҚР денсаулық сақтау жүйесінде бірыңғай кадр саясатын әзірлеу. Кадр саясаты – бұл персоналмен жұмыс жасаудың негізгі бағыттарын, оның нысандары мен әдістерін анықтайтын қағидаттар жүйесі. Ол персоналмен жұмыс жасаудың ұзақ уақытқа басты бағыттарын, кадрларға қойылатын жалпы және ерекше талаптарды анықтайды. «Кадр саясаты» сөз тіркесімен біз персоналмен қарым қатынас жасауда ұйымның басшылық ететін және кадрлармен жұмыс жасаудың айтарлықтай дерлік барлық бағыттарын қамтитын қағидаттарды, ережелерді және нормаларды түсінеміз. Мұнда кадрлық жоспарлау да, жаңа қызметкерлерді бейімдеумен ұйымның штатын толықтыру да, персоналды дамыту мен оқыту да, жұмыс нәтижелерін бақылаудан ажырамайтын бағалау да, адами ресурстар әлеуетін белсенділету де жатыр.

**4.1.2** Денсаулық сақтау ұйымдарының барлық кадр қызметтері үшін HR технологиялар бойынша бірыңғай стандарттар әзірлеу. Бүгінгі күні барлық ілгері әлемде, сондай-ақ Қазақстан Республикасының ұлттық компанияларында кадр ресурстарын тиімді басқару мақсатында HR-технологиялар кеңінен пайдаланылады, оларға мыналар жатады:

14. Кадрларды іздестірудің стандартталған, айқын үрдісі;
15. Кадрларды тандаудың стандартталған, айқын үрдісі;
16. Кадрларды жалға алудың стандартталған, айқын үрдісі;
17. Қызметкерді бейімдеудің, бағдар берудің стандартталған үрдісі;
18. Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқалығын тексерудің стандартталған үрдісі (құжаттарды тексеру);
19. Дәрігер персоналының артықшылықтарын және орта медициналық персонал құзыреттерін тағайындау, қайта қарау және бекіту;
20. Қызметкерлердің кәсіби қызметін кезеңді бағалау;
21. Персоналдың еңбек жағдайымен қанағаттануына сауалнама жүргізу және талдау;
22. Қауіпсіздік мәдениеті бойынша сауалнама жүргізу және талдау;
23. Моральдік-психологиялық климатты анықтау бойынша сауалнама жүргізу және талдау;
24. Персонал аутсорсингі (нақты қысқа мерзімді жобаларды шешу үшін ұйыммен ешқашан еңбек қатынасында болмаған тиісті білікті персоналды тарту. Ресми түрде аутсорсинг үрдісі дегеніміз өз персоналын уақытша пайдалануға беретін ұйыммен шарт жасау. Практикада абоненттік қашықтықтан қызмет көрсету шарттарында өз активтері мен персоналын ұсынатын тар мамандандырылған арнайы ұйымдар бар. Аутсорсингтік заң, аудиторлық және компьютерлік қызметтер айтарлықтай танымал);
25. Персонал лизингі (құқық қатынастары, онда персоналдық ресми жұмыс берушісі рекрутингтік агенттік болып саналады, ол өз атынан қызметкермен еңбек шартын жасайды, ол үшін жарналар мен салықтар төлейді. Алайда «лизингтік персонал» «оны жалға алуға тапсырыс беретін» жұмыс берушіде жұмыс істейді. Сол жерде персонал жұмысы үшін төлемақы алады);
26. Аутстаффинг (компаниядан қызметкерлердің белгілі бір санын ресми түрде жұмыстан босататын және кейінде оларды кадр агенттігі штатына ресімдейтін үрдіс. Іс жүзінде «жұмыстан босатылған» персонал өзінің бұрынғы компаниясында жұмыс істеуін жалғастырады, алайда тұрақты түрде емес, тек лизинг шарты талаптарында кезеңмен жалғастырады. Аутстаффинг үрдісіне ұйымда қолда бар штат мамандарына тұрақты қажеттілік болмаған жағдайда жүгінеді. Аутстаффинг үрдісінің арқасында персоналға қажеттілік болмаған кезеңде жалақыны және жарналарды үнемдеуге болады. Қажет болуына қарай, қажетті мамандармен еңбек шарты шеңберінен тыс қатынасты ұйымдастыруға болады).

**4.1.3** Барлық деңгейдегі денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметі үшін бірыңғай штат нормативтерін әзірлеу (*сонымен қатар, құзыреттер, және де сәйкесінше кадр іс жүргізушілері мен HR менеджерлердің штат бірлігі бөлінуі тиіс*). Қажеттілікті жоспарлау кезінде штат санында медициналық ұйымның миссиясы, қызмет көрсетілетін халық саны мен құрылымы, көрсетілетін қызметтер сипаты мен медициналық техника назарға алынуы тиіс;

**4.1.4** ҚР бойынша барлық деңгейдегі денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметі мамандарына арналған бірыңғай сайт құру (*кадр жұмысы бойынша нормативтік құқықтық актілердің барлық базасы; құжаттар үлгісі; мемлекеттік қызмет туралы заңнамалықпен көзделген кадрлық операциялардың қадамдық процедуралары; кадр жұмысының жекелеген сұрақтары бойынша мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті органның түсіндірулері; статистикалық және мониторингтік деректер, талдамалық анықтамалар, консультациялар, әдістемелер, HR жобалар; денсаулық сақтаудағы HR саласындағы жетістіктер, HR-менеджмент және кадр сұрақтары бойынша мақалалар, оқулар және т.б.*);

**4.1.5** «Болашақ» бағдарламасына «Денсаулық сақтау жүйесінде адами ресурстарды басқару» тақырыбы бойынша тағылымдаманы қосу жөніндегі сұрақты шешу қажет. Оқыту персоналды басқару жүйесінің маңызды буыны болып табылады және ұйымдасқан дамыту үрдісімен, ұйымда жұмыс істейтін адамдардың алға қойылған міндеттерді шешуге барынша дайын болуын қамтамасыз ете отырып, ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету жұмысымен ажырамас байланыста болуы тиіс.

Егер персоналды басқару жүйе ретінде құрылатын болса, онда осы саладағы қызметтің әрбір нақты бағыттары (*персоналды іріктеу, бағалау, оқыту, уәждемелеу және ынталандыру*) бір жалпы мақсат – ұйымның тиімді жұмыс жасауын қамту және оның серпінді дамуына бағынуы тиіс.

Оқыту, басқарудың ұйымдық философиясының көрінісі бола тұра, жұмыстың барлық басқа бағыттарымен тығыз байланыста болып, оларды ұстануы тиіс. Басқа жағынан, оқытудың өзі персоналдың жұмыстағы жаңа тәсілдерді, жаңа білімді және дағдыны пайдалануы есебінен жаңа және айтарлықтай күрделі міндеттерді шешу үшін алғышарттар туғызады.

## **4.2 Медициналық ұйым деңгейінде**

**4.2.1** Әрбір медициналық ұйым өзінің миссиясы мен пайымын әзірлеуі және бекітуі тиіс. Миссия ([англ. mission](#)) – ұйымның негізгі мақсаты, оның өмір сүруінің мәні. Миссия – стратегиялық басқарудың негізгі ұғымдарының бірі.

Пайым – ұйымның болашақтағы бейнесі, ол нәтижеге жету тәсілінен тұрады. Егер миссия жалпы сөзбен қалыптастырылатын болса, онда пайым

нақты болуы тиіс. Мысалы, «салада бірінші компания болу» - бұл миссия емес, бұл пайым. Миссия мен пайымның арасындағы түбегейлі айырмашылық бұл - миссия әрекет бейнесін ашады, қандай да бір мақсаттарға немесе пайымға қалай қолжеткізілетінін көрсетеді.

Пайым да, өз кезегінде – болашақтың көрінісі, ол компания ұмтылатын іс қалай істегенде мінсіз болатынын көрсетеді. Пайым көбіне өзгеріске ұшырайды, өйткені уақыт өте жаңа мұраттар мен жаңа көріністер пайда болады. Миссия салыстырмалы түрде тұрақты элемент, дегенмен әртүрлі факторлардың өзгеруін ескерумен түзетілуі мүмкін.

Ұйымның пайымы – бұл ұйым қызметі мен келешегінің жалпылай көрінісі. Ол барлық қызметкерлерге және қоғамға ұйымның қандай екенін және оның қандай болатынын және қандай мақсаттарға ұмтылатынын көрсетеді.

**4.2.2** Медициналық ұйым барлық штат лауазымдарына функционалдық міндеттерді әзірлеп, бекітуі тиіс (*артықшылықтар, құзыреттер, лауазымдық нұсқаулықтар*). Лауазымдық нұсқаулықтарды әзірлеу және қайта қарау кезінде медициналық ұйым ұсыныстық сипаттағы «Денсаулық сақтау қызметкерлерінің нұсқаулықтар номенклатурасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау Министрінің 2009 жылғы 24 қарашадағы №775 бұйрығын; «Денсаулық сақтау қызметкерлерінің лауазымдарының біліктілік сипаттамаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау Министрінің міндетін атқарушының 2009 жылғы 26 қарашадағы №791 бұйрығын басшылыққа алады.

Штат кестесі кадрларға және көрсетілетін қызметтерге қажеттілікті, ұйым миссиясын және қолда бар ресурстарды ескерумен әзірленеді. Штат кестесі бас дәрігермен, оның орынбасарларымен және бас медициналық бикемен бірлесе бекітіледі. Штат кестесі қажет болуына қарай қайта каралады, алайда жылына бір реттен көп емес.

«Денсаулық сақтау ұйымдарының үлгілік штатын және штаттық нормативтерін бекіту туралы» ҚР Денсаулық сақтау Министрінің 2010 жылғы 7 сәуірдегі №238 бұйрығымен (*бұдан әрі - 238 бұйрық*) бекітілген штаттық нормативтерді қолдану ұсынылады. Штат нормативтері (238 бұйрық) шаруашылық жүргізу құқығында мемлекеттік кәсіпорын нысанында қызмет атқаратын денсаулық сақтау ұйымдары, сондай-ақ жеке меншік медициналық ұйымдар, акционерлік қоғам нысанындағы ұйымдар үшін нұсқаулық сипатқа ие және оны медициналық қызмет пен оның бейінінің қажеттілігіне байланысты облыстар, республикалық маңызы бар қалалар мен астананың мемлекеттік денсаулық сақтау басқармаларының жергілікті органдарының келісімімен бірінші басшы бекітеді.

**4.2.3** Медициналық ұйым персоналдың денсаулығы мен қауіпсіздігі бағдарламасын әзірлеп, енгізуі қажет (*Персонал денсаулығы мен қауіпсіздігі бағдарламасы персоналдық дене шынықтыру мен психологиялық*

денсаулығын, қанағаттануы, жұмысқа қабілеттілігі және қалыпты еңбек жағдайын ұстану үшін маңызды. Пациенттермен және пациенттердің жұқпа материалдарымен жанасуы себебімен көптеген медициналық қызметкерлер тәуекел аймағында болады). Қызметкерлердің денсаулығын ұстану мақсатында ұйым келесі іс-шараларды жүргізеді:

- 1) Ұжымдық шарт талаптарына сәйкес сауықтыруға жәрдемақы төлеумен жыл сайынғы еңбек демалыстарын ұсыну;
  - 2) Ұжымдық шарт талаптарына сәйкес кәсіподақ қаражатынан санаторлық-курорттық емделуге шығыстарды өтеу;
  - 3) республикалық, қалалық, аудандық спорттық турнирлерге, спартакиадаларға және басқа да спорттық жарыстарға қатысу;
  - 4) В және С гепатит вирустарын анықтау мақсатында медициналық персонал арасында жылына бір рет скрининг процедурасынан өту;
  - 5) міндетті және арнайы алдын алу медициналық тексерістерден өту;
  - 6) қызметін зиянды шарттарда (*егер қолданылса*) жүзеге асыратын қызметкерлерге арнайы тамақтануды (*сүт*) беруді қамтамасыз ету;
  - 7) медициналық персоналды ауысымды арнайы киіммен, жеке қорғау құралдарымен қамтамасыз ету;
  - 8) барлық қызметкерлерге ауруханаішілік жұқпаны ескерту және бақылау бағдарламасы (*ереже*) бойынша оқу жүргізу;
  - 9) қауіпсіздік талаптарын сақтау, экологиялық қауіпсіздік, өрт қауіпсіздігі, жұмыс орнындағы қауіпсіздікті қоса алғанда;
  - 10) жұқпа ауруларын алдын алу талаптарын сақтау:
    - апатты жағдайларда (*теріні жыру, кесу, шырыштыға биологиялық сұйықтықтың түсуі*), жұмыс орындарында жедел көмек қобдишасы болуы тиіс;
    - АИВТ/ЖИТС-науқастармен авариялық жағдайларда қызметкер ЖИТС-орталығы дәрігерінің тағайындауымен АРВ-терапия алады.
- Авариялық жағдайларды есекпе алу үшін оларды эпидемиолог құжаттап отырады.
- 11) Химиялық заттар төгілгенде химиялық заттардың тарап кетуін болдырмау және төгілген жерді тез арада зарарсыздандыру үшін қорғаныс кешендері бар.

**4.2.4** Медициналық ұйым бірінші көзден маманның білімі, лицензиясы, сертификаты туралы мәліметтерді және клиникалық қызмет үшін негіздеме ретінде заңнамамен, ережелермен талап етілетін кәсіби біліктіліктер немесе заңды білім беру және кәсіптік мекемелер берген мәліметтер туралы құжаттарды міндетті түрде тексеруі (растау) тиіс.

Білімі мен біліктілігі туралы құжаттардың түпнұсқалығын растау мақсатында Персоналды басқару қызметі жаңа қызметкер медициналық қызметті бастамас бұрын маманның білімі туралы дипломын және біліктілік

санатын тағайындаумен және тағайындаусыз сертификатын тексереді. Тексеру (верификация) келесі әдістердің бірімен жүргізіледі:

4) құжат берген ұйымға (*ЖОО немесе уәкілетті орган*) сұраныс-хат жіберіледі де, медициналық ұйым жазбаша жауап алады;

5) телефон арқылы верификация;

6) электрондық верификация – мәліметтерді құжат берген ұйымның сайтынан тікелей басып шығару, ол құжаттың түпнұсқалығын дәлелдейді.

**4.2.5** Медициналық ұйымда біліктіліктеріне сәйкес дәрігер персоналына артықшылықтарды және орта медициналық персоналға құзыреттіліктерді тағайындаудың стандартты, жан-жақты және дәлелді процедурасы әзірленген болуы тиіс (*Әдетте артықшылық деп аталатын, қызметкерлердің ағымдағы клиникалық құзыретінің деңгейін анықтау және дәрігерге қандай да бір медициналық қызметтер көрсетуге рұқсат беру туралы шешім қабылдау медициналық ұйымның пациенттердің қауіпсіздігін және ұсынылатын медициналық қызмет сапасын жақсартуды қамтамасыз ету мақсатында әрекет ететін айтарлықтай сыни шарты болып табылады*).

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

Артықшылықтар клиникалық бөлімшелер дәрігерлеріне ғана– яғни пациенттерді қарайтын және оларға ем тағайындайтын дәрігерлерге бекітіледі. Параклиникалық бөлімшелер дәрігерлері, сондай-ақ орта медициналық персонал үшін олардың құзыреттері Құзырет парағында бағаланады. Жұмысқа орналасқан кезде, пациентпен жұмыс жасауды бастар алдында дәрігер Артықшылықтар парағын - медициналық ұйымда орындауға рұқсат етілген оталар мен емшаралар тізімін толтыруы тиіс. Осы іспеттес, жұмыс жасауды бастар алында параклиникалық бөлімше қызметкері және орта медициналық персонал Құзыреттер парағын толтырады. Артықшылықтар мен құзыреттер парақтарының бланкісін кадр бөлімі толтыруға жұмысқа орналасқан күні немесе одан бұрын береді.

Біліктілігін арттыру, қосымша дағдыларын кеңейту және игеру кезінде артықшылықтарын кеңейтуге немесе қайта қарауға, параклиникалық қызмет қызметкері (зертханашы), орта медициналық персонал құзыреттер тізімін қайта қарауға құқылы.

Сондай-ақ дәрігердің емдеуі қанағаттанарлықсыз болғанда Артықшылықтар парағындағы құжаттамадан кейбір артықшылықтарды шектеу немес алып тастауға болады.

**4.2.6** Медициналық ұйымда әрбір медициналық қызметкерге ұсынылатын қызмет сапасы мен қауіпсіздікке кәсіби қызметі бағаланады (*бенчмаркинг, кәсіби қызметінің ағымдағы шолуын, сондай-ақ үздіксіз кәсіби дамуды ескерумен*). Қызметкерлердің кәсіби қызметін бағалау (бұдан әрі – Бағалау) алдыңғы жыл қорытындысы бойынша 1 ақпаннан кешіктірілмей жылына кемінде 1 рет жүргізіледі. Бағалауға медициналық ұйымда кем дегенде 6 ай жұмыс істеген және сынақ мерзімінен өткен қызметкерлер жатады. Персоналды басқару қызметі қызметкерлерге жыл сайын бағалау жүргізуді ұйымдастыруға, қызметкердің кәсіби қызметіне бағалау жүргізу бойынша бөлімшелердің барлық басшыларына нұсқаулық жүргізуге жауап береді. Бағалау жүргізілетін күннен кем дегенде бір ай бұрын Персоналды басқару қызметі барлық персонал мен құрылымдық бөлімшелер басшыларына (*жетекшілік ететін лауазымды тұлғаға*) бағалау нысандарын мәліметке жеткізеді және таныстырады. Бөлімшенің әрбір басшысы (*жетекшілік ететін лауазымды тұлға*) өзінің әрбір бағыныштыны оның қатысуымен жеке бағалайды.

Бағалаушы бағаланатын қызметкерге кері байланыс түрінде өзінің пікірінше оның күшті және әлсіз кәсіби және жеке қасиеттерін хабарлауы тиіс. Басшы және оның бағыныштысы кәсіби қызметті жақсартудың бұдан арғы аймағын, сондай-ақ мансап жолымен көтерілу болашағын анықтауға тиіс. Кезекті жылдық бағалау қорытындылары салыстырмалы сипатқа ие болуы тиіс, яғни даму серпінін анықтау үшін қызметкердің кәсіби қызметінің нәтижелерін алдыңғы нәтижелермен салыстыру.

Қызметкерлердің кәсіби қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізгеннен кейін қажет болуына қарай қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтары және басқа да әрекеттері қайта қаралуы мүмкін, мысалы, жалақыны немесе лауазымды жоғарылату; функцияларын кеңейту немесе қысқару.

**4.2.7** Кәсіби бейімделу мақсатында медициналық ұйымда жаңа қызметкерлерге бағдар беру және бейімдеу бағдарламасы бекітілуі тиіс. Бейімдеу міндеті – жаңа қызметкерге өзіне жаңа ұйымға кіруіне, жұмыстың бірінші күндері ыңғайсыздықты кемітуге, минималды мерзімде өз лауазымдық міндеттерін сапалы орындауға кірісуді бастауға, жаңа қызметкердің ішкі ережені, тәртіпті, корпоративтік әрекет нормаларын білуіне және сақтауына көмектесу, тұтас медициналық ұйымға оң көзқарасын қалыптастыру.

Бейімдеу кандидатпен еңбек шарты жасалысымен басталады. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкердің бейімделу және кіріктіру тәртібіне жауап береді, жаңа қызметкердің ұжымға бейімделуіне әсер етеді, медициналық ұйым мәртебесін тартымды жұмыс беруші ретінде қалыптастырады. Құрылымдық бөлімше басшысы жаңа қызметкерге жұмыс орнын анықтайды, жұмысқа қажет барлық құжаттамамен қамтамасыз етеді, қызметкерді қажетті жабдықтармен, техникамен, кеңсе керек-жарақтарымен

камтылуын бақылайды. Егер жаңа қызметкер құрылымдық бөлімше басшысы болса, онда оған бейімделуге жетекшілік ететін лауазымды тұлға көмектеседі.

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

**4.2.8** Үздіксіз ішкі оқыту бағдарламасы болуы қажет. Медициналық ұйым қызметкерлерге өз базасы негізінде ішкі оқыту және медициналық ұйымнан тыс шығумен сыртқы оқыту үшін уақыт, орын және жағдайды ұйымдастыруға және ұсынуға міндетті.

Қызметкер келесі салаларда міндетті ішкі оқытудан өтеді: жұқпа ауруларын бақылау, сапаны жақсарту және пациенттер қауіпсіздігі (*диагностика және емдеу хаттамалары, жұмыс ережесі және алгоритмдары*), өрт қауіпсіздігі, ТЖ-ға дайын болу, медициналық жабдықтармен жұмыс жасау, дәрі-дәрмектерді қауіпсіз пайдалану және ұйыммен анықталған басқа да тақырыптар.

Персоналды басқару қызметі сыртқы оқытуды жоспарлау сұрақтары бойынша қызметкерлерге кеңес береді. Бюджетті жоспарлауға байланысты сыртқы оқыту келесі күнтізбелік жылдың басталар алдында жартыжыл бұрын жоспарланады. Персоналды басқару қызметі (*немесе ұйым белгілеген басқа бөлімше*) құрылымдық бөлімше басшыларынан, аға медициналық бикелерден және аға зертханашылардан оқытуды ұйымдастыруға өтінімдерді жинау және жинақтау жолымен қызметкерлердің сыртқы оқуын ұйымдастырады және жоспарлайды.

**4.2.9** Медициналық ұйым қызметкерлерді материалдық және материалдық емес уәжендіру бағдарламасын әзірлейді және онда қызметкерлерге ақы төлеу және моральдік, материалдық ынталандыру жөнінде бекітілген құжаты болуы тиіс.

Материалдық уәжендіру – бұл еңбекке төлем, бонустар және сыйақы. Әрбір жылы ұйымның өсуіне байланысты еңбекке төлем жүйесін қарастырып, алға қойылған міндеттерді орындағаны үшін ақшалай сыйлықақы беруі қажет. Уәжендірудің бұл тәсілі ең тиімді болып саналады, өйткені атқарып отырған жағдайына қарамастан, қызметкерлер ақшалай марапаттауды қатты бағалайды.

Сондай-ақ жанама материалдық уәжендіру де бар, оған науқастану, демалыс, медициналық сақтандыру, жеңілдікпен кредиттер ұсыну, қызметкерлердің әртүрлі курстарда оқуын төлеу, асханада тамақтануға



демеуқаржы, корпоративтік тарифке қосылғанда ұялы байланыс есебін төлеу және басқалары жатады.

Материалдық емес уәждендіру бұл қызметкерлерге ақшалай қаражат беру емес, тіпті компанияның материалдық емес уәждендіруді іске асыруда қаржы қаражатын салмау дегенді білдірмейді. Материалдық емес уәждендіруге мыналар жатады: қызмет сатысымен көтерілу, іссапарлар, жұмыстың ыңғайлы тәртібі; басшылықтың ауызша және жазбаша алғысы, біліктілігін арттыру мүмкіндігі, қолайлы жұмыс жағдайы, корпоративтік іс-шаралар. Материалдық және материалдық емес уәждендіру бағдарламасы қызметкерлердің еңбек өнімділігін жоғарылатады, сондай-ақ медициналық ұйымдарда кадрлар тұрақсыздығын қысқартады, бұл біріншіден жемісті қызмет ету үшін қажет.

**Персоналды басқару бойынша заманауи технологияларды енгізу күтілетін нәтижелерге әкелуі тиіс:**

- Персоналды басқарудың алдыңғы қатарлы әдістерін енгізу;
- Кадрлардың жоғары тұрақсыздығын қысқарту;
- Адами ресурстарды басқару бойынша бизнес-үрдістерді оңтайландыру;
- Ғылыми және оқытушылық қызмет жүргізу үшін кадрларды қалыптастыру және оларды дамыту;
- Персоналды үздіксіз оқыту және дамыту;
- Корпоративтік мәдениетті жетілдіру;
- Персоналдық адалдығын және қарағаттануын арттыру;
- Топ-менеджерлер мен қызметкерлер арасында кері байланыс;
- Командалық рухты дамыту;
- Персоналдың еңбек өнімділігін арттыру;
- Басшылық пен қызметкерлер арасындағы өзара байланысты жақсарту;

## **Қорытынды**

Денсаулық сақтау жүйесіндегі жана стратегиялық міндеттер қолданыстағы ұйымдастырушылық құрылымды, штат санын және адами ресурстарды басқарудың және корпоративтік оқытудың тиімді жүйесін құруды жетілдіруді қажет етеді. Қызметкерлердің кәсіби даярлық деңгейіне, құзыреттілігіне және жеке қасиеттеріне қойылатын талаптарға сәйкес кадрларды іріктеу және орналастыру, қызметкерлердің өз міндеттерін орындауда жеке жауап беру қабілеттері, оларға жоғары азаматтылықты, ұлтжандылықты, адамгершілікті, өзінің ертеңгі күніне сенімділікті қалыптастыру және т.б. айтарлықтай маңызды. Сонымен қатар жынысы, ұлты, шығу тегі, мүліктік немесе лауазымдық жағдайына, тұрғылықты жеріне, дініне және т.б. қарамастан бір тәртіпті лауазымдарға орналасуда еңбек төлемінің тең шарттарын және қызмет сатысымен көтерілуде тең жағдайды қамтамасыз ету қажет. Бұның барлығы экономикалық, әлеуметтік, саяси және басқа үрдістерді басқарудың маңызды қағидаттарын және әдістерін білетін жаңа буын мамандарын даярлау және қайта даярлау жүйесін жетілдіру қажеттілігін анықтайды. Сондай-ақ, бұл қайта құрулар нәтижесінде еңбек ресурстарының жоғары сапасымен және оларды икемді басқарумен ерекшеленетін заманауи, өздігімен дамыған, бәсекеге қабілетті кәсіпорын құру үшін персоналды басқару саласында ұйымның жаңа сапалы жағдайына жетуге мүмкіндік береді.

## **Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:**

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

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

11. Кульжамбекова А.Е., Сулейменова Г.К. Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарындағы кадр жұмысының жүйесі. – Астана: «Дәме» ЖШС, 2014. – 209 б.

12. Г.Т. Султанова «Шет елде мемлекеттік қызметті әкімшілік реформалау кезеңдерінде персоналды басқаруды жетілдірудегі инновациялық тәсілдер». (қазақстанның заманауи экономикасы: Дамудың жағдайы мен келешегі – жас ғалымдардың 5-ші ғылыми-практикалық конференциясы) 2013 жыл.

13. Р.Ш. Досымбекова «Қазақстан Республикасының құқық қорғау органдарының кадр саясаты». Әдістемелік ұсынымдар.

14. Г.Т. Султанова және бірлескен авторлар «Персоналды басқару, персоналды басқарудың жаңа технологияларын енгізу сұрақтары бойынша медициналық ұйымдардың кадр қызметі мамандарының құзыреттілік моделі». Әдістемелік ұсынымдар.

15. О.В. Нестерова «Корпоративтік оқытуды ұйымдастыру» Мәскеу. 2010ж.

16. «Ұйымдағы персоналды басқару жүйесі» <http://www.Grandars.ru>