

**Программа управления человеческими ресурсами
ГКП на ПХВ «Областная станция скорой медицинской помощи»**

Код документа в МО*:	Версия:	Дата введения в действие:	Дата следующего пересмотра:
	1	25.06.2018	25.06.2021
Название документа:	Программа управления человеческими ресурсами		
Утвержден:	Приказом Главного врача ГКП на ПХВ «Областная станция скорой медицинской помощи» №412-од. от «20» июня 2018 г.		
Подразделение, ответственное за внедрение:	Служба управления человеческими ресурсами (- далее СУЧР)		
Разработчик:	Должность	Ф.И.О.	Подпись
	Заместитель главного врача по ККМУ	Беспалова И.А.	
	Руководитель СУЧР	Аубакирова Г.С.	
	Главный фельдшер	Байтуканова Б.Е.	
Согласовано:	Инженер по технике безопасности и охране труда	Капезов Э.К.	
	Заместитель главного врача по медицинской части	Базарбекова С.Р.	
	Юрист	Шукенов Т.К.	

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

Кокшетау – 2018 г.

Программа управления человеческими ресурсами

Содержание

	стр.
1. Цель -----	4
2. Область применения -----	4
3. Ответственность -----	4-5
4. Термины и сокращения -----	5-6
5. Ссылки на нормативные документы -----	6-8
6. Структура программы управления человеческими ресурсами -----	8-9
7. Процедура разработки штатного расписания и положения о подразделении -----	9-10
8. Процедура разработки должностных инструкций -----	10-11
9. Процедура поиска персонала -----	12-11
10. Процедура подбора и отбора кандидатов -----	13-14
11. Процедура приема работника (трудоустройство) -----	14-15
12. Процедура верификации документов -----	15-16
13. Процедура вводного инструктажа и адаптации (ориентация) -----	16-18
14. Процедура утверждения привилегий и оценки компетенций -----	18-19
15. Процедура прохождения испытательного срока -----	19-20
16. Процедура определения потребности в обучении и организации обучения -----	20-21
17. Процедура поддержания здоровья работников -----	21-23
18. Процедура анкетирования удовлетворенности сотрудников -----	23
19. Процедура пересмотра привилегий и переоценки компетенций -----	23-24
20. Процедура оценки производительности работника -----	24-25
21. Процедура перевода, изменения условий труда работника -----	26-27
22. Процедура увольнения работников -----	27

Список приложений

Приложение 1. Заявка на поиск и подбор кадров -----	28
Приложение 2. Образец объявления о вакансии -----	29
Приложение 3. Список документов, необходимых при приеме на работу -----	29
Приложение 4. Образец личной подписи -----	30
Приложение 5. Форма оценки личного дела -----	31
Приложение 6. Журнал подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации -----	32

Приложение 7. Лист привилегий врача -----	33-34
Приложение 9. Лист оценки компетенций среднего медицинского персонала -----	35-36
Приложение 10. Лист утверждения временных привилегий	37
Приложение 11. Лист оценки испытательного срока -----	38
Приложение 12. Лист пересмотра привилегий врача -----	39
Приложение 13. Анкета оценки удовлетворенности персонала -----	40
Приложение 14. Анкета по оценке культуры безопасности	43-45
Приложение 15. Форма оценки врача -----	46-48
Приложение 17. Форма оценки немедицинского персонала -	49
Приложение 18. Форма оценки руководителя подразделнием -----	50
Приложение 19. Форма оценки руководства (первого руководителя организации и его заместителей) -----	51-52
Приложение 20. Анкета увольняющегося сотрудника -----	53-56

Программа управления человеческими ресурсами

1. Цель

Стандартизация процессов управления человеческими ресурсами и внедрение элементов корпоративного управления в ГКП на ПХВ «Областная станция скорой медицинской помощи» (далее ОССМП).

2. Область применения

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

3. Ответственность

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

3.2. Каждый руководитель подразделения, Заместители главного врача, первый руководитель ОССМП несут ответственность за утверждение и пересмотр каждые три года привилегий врачам (*Приложения 7, 11*).

3.3. Каждый старший фельдшер и Главный фельдшер несут ответственность за утверждение и ежегодный пересмотр компетенций среднему медицинскому персоналу (*Приложение 8*).

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

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

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

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

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

4. Термины и сокращения

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

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

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

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

ГО – гражданская оборона.

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

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

Должностное лицо – главный врач, заместители главного врача.

Заявка – заявка на замещение вакантной должности.

ИМН – изделие медицинского назначения.

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

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

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

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

ЛС – лекарственное средство.

МО – медицинская организация.

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

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

НПА – нормативные правовые акты.

ПБ – пожарная безопасность.

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

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

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

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

ОТ – охрана труда.

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

РК – Республика Казахстан.

СИЗ – средства индивидуальной защиты.

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

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

ФИО – Фамилия, имя, отчество.

ЧС – чрезвычайная ситуация.

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

5. Ссылки на нормативные документы

- 1) Конституция РК, принятая на республиканском референдуме 30 августа 1995 года.
- 2) Трудовой кодекс РК от 23 ноября 2015 года № 414-V ЗРК.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

21) Коллективный договор между ГКП на ПХВ «ОССМП» и его коллективом работников на 2018-2020 годы от «28» апреля 2018 года.

22) Положение о дифференцированной оплате труда ГКП на ПХВ «ОССМП», утвержденное от «__» _____ 20__ года.

23) Положение о служебных командировках ГКП на ПХВ «ОССМП», утвержденное от «__» _____ 20__ года.

24) Кодекс деловой этики (этический кодекс) ГКП на ПХВ «ОССМП», утвержденный от «__» _____ 20__ года.

6. Структура программы управления человеческими ресурсами

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

Этап I. Трудоустройство:

- 1) поиск, подбор, отбор, прием кандидатов на вакантную должность;
- 2) верификация подлинности документов об образовании и квалификации работников кандидатов на вакантную должность;
- 3) вводный инструктаж (штатных, внештатных работников, врачей-консультантов, работников субподрядных организаций, работающих на территории ОССМП, работников компаний-арендаторов помещения на территории ОССМП, временно посещающих МО медицинских работников, студентов и курсантов) и адаптация сотрудников;
- 4) утверждение привилегий врачам и первичная оценка компетенций параклинического и среднего медицинского персонала;
- 5) прохождение и оценка испытательного срока.

Этап II. Развитие:

- 6) определение потребностей в обучении, организация обучения сотрудников МО;
- 7) поддержание здоровья сотрудников (медицинские осмотры, вакцинация и иммунизация, выплата пособия на оздоровление согласно Коллективному договору между работодателем и профессиональным союзом, постконтактная профилактика инфекционных заболеваний, профилактика здорового образа жизни и т.п.);

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

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

Этап III. Оценка производительности:

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

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

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

13) обзор личных дел сотрудником СУЧР.

Этап IV. Кадровое планирование:

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

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

16) планирование отпусков работников (график отпусков);

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

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

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

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

6.3. Приложения к Программе способствуют ее практической реализации.

6.4. Каждый год на основании настоящей программы отдел кадров должен разрабатывать, утверждать и выполнять годовой план работы с указанием конкретных мероприятий, ответственных и сроков выполнения.

7. Процедура разработки штатного расписания и положения о подразделении

7.1. Штатное расписание разрабатывается коллективно: главным врачом, главным экономистом, его заместителями, главным фельдшером, СУЧР, с учетом потребности в кадрах и оказываемых услуг, миссии организации и имеющихся ресурсов.

7.2. Штатное расписание утверждается главным врачом

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

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

7.5. Штатные нормативы (238 приказ) носят рекомендательный характер для ОССМП, осуществляющей деятельность в форме государственного предприятия на праве хозяйственного ведения, утверждается первым руководителем по согласованию с управлением здравоохранения Акмолинской области.

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

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

7.8. Главный экономист постоянно ведет и обновляет список занятых и свободных вакансий в штатном расписании.

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

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

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

7.12. Положение о подразделении утверждается главным врачом.

7.13. Оригинал утвержденного Положения о подразделении хранится в СУЧР, копия – в структурном подразделении.

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

8. Процедура разработки должностных инструкций

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

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

здравоохранения» рекомендательного характера, приказом министерства труда и социальной защиты населения РК № 201-п-м от 21.05.2012 г.

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

должностей, где работник не имеет права самостоятельно оказывать медицинскую помощь (средний медицинский персонал, младший медицинский персонал и прочие);

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

8.4. Особенности должностных инструкций некоторых должностей представлены ниже:

1) обязанности заведующего включают: разработку, внедрение и поддержание правил и процедур; административный надзор и контроль; поддержание необходимых программ по улучшению качества; рекомендацию внешних источников услуг; мониторинг всех услуг;

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

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

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

9. Процедура поиска персонала

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

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

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

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

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

9.6. Внутренний поиск осуществляется, если это является желаемым критерием поиска в поданной Заявке. СУЧР рассылает объявление о вакантной позиции по внутренней корпоративной электронной почте или через служебное письмо или устно всем работникам. Образец объявления приведен в *Приложении 2* к настоящим Правилам.

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

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

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

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

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

9.12. Внешний поиск осуществляется следующими методами:

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

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

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

9.15. Одним из методов поиска кандидатов на вакантные позиции является сотрудничество с медицинскими вузами и Кокшетауским Высшим медицинским колледжем, которое носит регулярный и долгосрочный характер. Администрация ОССМП поддерживает связь с деканатами, интересующих вузов, участвует в ярмарках вакансий и днях карьеры с целью привлечения перспективных выпускников для работы в ОССМП.

10. Процедура подбора и отбора кандидатов

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

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

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

10.4. Отдел кадров анализирует все поступившие на вакантную должность резюме, проверяет соответствие требованиям, указанным в Заявке и/или в должностной инструкции.

10.5. В процессе отбора Отдел кадров проводит предварительное собеседование с каждым кандидатом.

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

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

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

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

10.10. В течение двух рабочих дней курирующий заместитель главного врача, главный (старший) фельдшер или руководитель структурного подразделения рассматривают представленные кандидатуры, при

необходимости проводят с ними собеседование и свое решение о трудоустройстве отражают в виде подписи на резюме кандидата.

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

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

11. Процедура приема работника (трудоустройство)

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

11.2. К заявлению выдается Лист введения в должность на котором должны быть подписи:

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

2) Заместителя Главного врача по лечебной работе (при приеме врачебного персонала); главному (старшему) фельдшеру (при приеме среднего или младшего медицинского персонала); заместителя главного врача по административно-хозяйственной службе (при приеме административного, хозяйственного персонала).

3) Руководитель СУЧР (для каждого сотрудника) о прохождении вводного инструктажа по вопросам трудового режима, по Этическому кодексу;

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

5) Заместителя главного врача по ККМУ и ЭВН (для каждого сотрудника) о прохождении вводного инструктажа по улучшению качества, безопасности пациента и повышению сервиса, по системе отчетов об инциденте;

6) врача – эпидемиолога для проверки наличия санитарной книжки и прохождения медицинского осмотра, (для медицинских работников) о прохождении вводного инструктажа по инфекционному контролю;

7) метролога или техник (для медицинских работников) о прохождении вводного инструктажа по работе с медицинским оборудованием.

11.3. При приеме на работу медицинских работников, кандидат должен иметь медицинский осмотр с заполнением санитарной книжки.

11.4. Отобранный кандидат обязан представить в СУЧР оригиналы документов в соответствии с *Приложением 5*.

11.5. Также кандидат предоставляет в СУЧР образец личной подписи в соответствии с *Приложением 4*.

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

11.7. СУЧР комплектует необходимый пакет документов для оформления кандидата на работу и формирует личное дело Работника. Список документов, необходимых для формирования личного дела указан в *Приложении 3*.

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

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

12. Процедура верификации документов

12.1. В целях подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, отдел кадров до начала новым работником медицинской деятельности проводит верификацию диплома об образовании и сертификата специалиста и свидетельства о присвоении квалификационной категории.

12.2. Верификация проводится всем врачам и среднему медицинскому персоналу;

12.3. Верификация проводится одним из следующих методов:

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

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

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

12.4. В связи со срочной необходимостью принять специалиста на работу, отдел кадров может подтверждать подлинность документа об образовании или квалификации по телефону с документацией в Журнале подтверждения (*Приложение 6*) с последующим направлением письма-запроса и получением письменного подтверждения. Письмо о подтверждении подлинности документа подшивается в личное дело работника.

12.5. При получении сведений о том, что предоставленный документ об образовании или сертификат специалиста не является подлинным (фальсификация документа), СУЧР информирует об этом главного врача. Фальсификация документа является основанием для отказа в заключении договора или расторжения существующего трудового договора.

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

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

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

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

12.8. Верификация диплома об образовании проводится один раз.

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

13. Процедура вводного инструктажа и адаптации (ориентации)

13.1. Вводный инструктаж проводится следующими сотрудниками:

13.2. Вводный инструктаж проводится:

1) всем принимаемым на работу сотрудникам,

2) временным работникам,

3) командированным работникам,

4) резидентам, курсантам и студентам на учебе на базе ОССМП,

5) сотрудникам субподрядных компаний, выполняющих услуги на территории ОССМП.

13.3. Вводный инструктаж документируется в виде подписи на Листе введения в должность, прикрепленному к Заявлению на трудоустройство, а также в журнале «Вводный инструктаж», с указанием даты, подписи инструктирующего и подписи инструктируемого сотрудника.

13.4. В процесс адаптации нового работника вовлечены сам работник, непосредственный руководитель работника, наставник, СУЧР и вышеуказанные сотрудники из п.12.1, проводящие обязательные инструктажи при приеме на работу.

13.5. 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 ОССМП в целом.

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

13.7. 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 ОССМП №1. Руководитель структурного подразделения представляет нового работника. В случае, если новым работником является руководитель отделения, то его обязан представить коллективу заместитель главного врача.

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

13.9. В первый рабочий день руководитель или специалист СУЧР проводит с работником короткую беседу о:

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

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

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

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

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

13.13. Период профессиональной адаптации проводится при испытательном сроке.

13.14. Руководитель подразделения контролирует процесс адаптации каждого нового работника. Руководитель подразделения беседует с

работником с целью выяснения возникающих вопросов, трудностей, путей их разрешения.

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

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

14. Процедура утверждения привилегий и оценки компетенций

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

14.2. В качестве доказательств или источника информации для утверждения привилегий врачей могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, данные по качеству и выполненным ранее процедур, данные по индикаторам работы).

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

14.4. Список всех выполняемых в данной организации процедур в Листе привилегий для врачей клинических отделений определяет заведующий отделением для врачей своего отделения. Бланк Листа привилегий выдается СУЧР новому врачу в день трудоустройства или заранее для заполнения.

14.5. Список СМР компетенций в Листе компетенций для среднего медицинского персонала определяет главный (старший) фельдшер для работников своего отделения. Бланк Листа компетенций выдается СУЧР новому сотруднику в день трудоустройства или заранее для заполнения.

14.6. При трудоустройстве, до начала работы с пациентами, врач должен заполнить Лист привилегий – список разрешенных для выполнения в данной организации процедур согласно *Приложению 7, часть 1*, средний медицинский персонал заполняет Лист компетенций согласно *Приложению 8, часть 1*.

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

14.8. Для среднего медицинского персонала Лист компетенций проверяется и подписывается главным (старшим) фельдшером медицинской сестрой. Это является первичной оценкой компетенций.

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

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

14.11. Для иностранных или приглашенных медицинских специалистов, приезжающих для проведения обучения, для врачей-консультантов утверждаются **временные привилегии** до начала их работы с пациентами МО согласно *Приложению 9*.

14.12. Временные привилегии иностранных медицинских работников утверждаются заместителем Главного врача или первым руководителем с указанием процедур и срока действия привилегий (*Приложение 9*).

14.13. Привилегии врачей - совместителей утверждаются заместителем главного врача.

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

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

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

14.17. Копия Листа привилегий врача СУЧР передается в бумажном и электронном виде в отделения, где врач практикует в рамках этих привилегий (в отделении, где выполняются процедуры, перечисленные в Листе привилегий).

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

15. Процедура прохождения испытательного срока

15.1. Испытательный срок устанавливается каждому работнику, принятому на работу согласно Трудовому договору РК.

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

15.3. Испытательный срок устанавливается продолжительностью до трех месяцев и до шести месяцев заместителям, главному бухгалтеру и его

заместителю и указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре.

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

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

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

15.7. Форма согласно *Приложению 10* направляется в СУЧР (желательно за 10 дней до окончания испытательного срока).

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

15.9. Если в ходе прохождения испытательного срока, выявляется несоответствие работника должности, непосредственный руководитель работника документирует это (*Приложение 10*). Работнику сообщается об увольнении не позднее, чем за три дня до даты истечения испытательного срока. После этого происходит процедура увольнения Работника согласно действующему законодательству Республики Казахстан в установленном порядке.

16. Процедура определения потребности в обучении и организации обучения

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

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

16.3. СУЧР проводит консультирование работников по вопросам планирования внешнего обучения. В связи с планированием бюджета, внешнее обучение планируется в ноябре месяце до начала следующего календарного года.

16.4. СУЧР организует и планирует внешнее обучение работников путем сбора и свода заявок от руководителей структурных подразделений,

заместителей главного врача, главного и старшего фельдшера на организацию обучения.

16.5. Заявка на организацию обучения пишется в свободной форме с указанием количества (и/или ФИО) сотрудников, нуждающихся в обучении, вида обучения, предполагаемого места обучения, стоимости и прочих сведений.

16.6. СУЧР совместно с заместителями главного врача делает свод поступивших заявок на организацию обучения врачей и согласует его с первым руководителем. Главный фельдшер совместно с учебным сектором делает свод поступивших заявок на организацию обучения СМР и согласует его с первым руководителем

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

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

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

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

16.11. По окончании обучения работник должен предоставить администрации ОССМП отчет о пройденном обучении и выступить на конференции с презентацией для коллег с обучающей и познавательной целью.

17. Процедура поддержания здоровья работников

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

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

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

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

4) прохождение обязательных и специальных профилактических медицинских осмотров;

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

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

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

8) соблюдение требований по постконтактной профилактике инфекционных заболеваний:

- на случай аварийной ситуации (прокол кожи, порез, попадание биологической жидкости в слизистые), в местах работы есть аптечка экстренной помощи;

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

Для учета аварийных ситуаций, они документируются в Кабинете укомплектовании медицинских ящиков.

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

17.2. Вакцинация и иммунизация медицинского персонала проводится в соответствии с НПА РК.

17.3. В целях защиты от инфицирования применяются индивидуальные средства защиты согласно внутренним нормативным документам МО и НПА РК.

17.4. МО принимает меры по предотвращению насилия, хулиганства на рабочем месте через организованную систему охраны.

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

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

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

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

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

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

18. Процедура анкетирования удовлетворенности сотрудников

18.1. С целью определения удовлетворенности персонала, как минимум ежегодно отдел кадров проводит анкетирование персонала на предмет удовлетворенности условиями труда и работодателем.

18.2. Анкета составляется казахском или русском языке, и выдается всем сотрудникам ОССМП. Образец анкеты для оценки удовлетворенности персонала представлен в *Приложении 13*.

18.3. Также ежегодно отдел кадров проводит анкетирование персонала с целью оценки культуры безопасности – психологической обстановки в коллективе, которая влияет на сообщение сотрудниками о проблемах и инцидентах. Образец анкеты по культуре безопасности представлен в *Приложении 13*.

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

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

19. Процедура пересмотра привилегий и переоценки компетенций

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

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

19.3. Врачом заполняется Лист пересмотра привилегий с указанием новых видов процедур согласно *Приложению 11*. Лист пересмотра привилегий подтверждается заведующим отделения и утверждается курирующим должностным лицом.

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

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

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

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

20. Процедура оценки производительности работника

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

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

20.3. **Оценка врача-клинициста** проводится следующим образом. Первая часть формы оценки врача заполняется врачом согласно *Приложению 14, часть 1* – для врачей и практикующих заведующих клинических отделений. *Приложение 14, часть 2* заполняет оценивающее лицо – заведующий отделением для врача, а для оцениваемого заведующего отделением – курирующее должностное лицо, основываясь на данных годового отчета врача, данных индикаторов и иных сведений.

20.4. Оценка врача-клинициста включает следующие критерии:

- 1) показатель работы на основе выбранного клинического индикатора;
- 2) качество ведения медицинской документации;
- 3) лечение – врач оказывает медицинскую помощь, соответствующую уровню и сложности услуг в медицинской организации;
- 4) клинические знания – врач применяет биомедицинские, клинические и социальные знания и методы в лечении пациентов, обучении других сотрудников;
- 5) повышение квалификации и использование научных данных и новых методов лечения пациентов на практике;

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

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

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

20.5. Оценка среднего медицинского персонала проводится на основе личных наблюдений, на основе показателей работы главного или старшего фельдшера, а для старшего фельдшера – Главным фельдшером. При этом заполняются две формы: ежегодная переоценка компетенций (*Приложение 8, часть 2*) и оценка согласно *Приложению 16*.

20.6. Оценка прочих сотрудников (административных и хозяйственных служб) проводится руководителем подразделения по форме согласно *Приложению 15*. Оценка проводится на основе наблюдений, отзывов, показателей работы и иных объективных сведений.

20.7. Оценка руководителя структурным подразделением проводится вышестоящим должностным лицом по форме согласно *Приложению 17* к настоящим Правилам для оценки его/ее управленческих и организаторских качеств.

20.8. Оценку заместителей Главного врача проводит первый руководитель МО по форме согласно *Приложению 16*.

20.9. Оценку профессиональной деятельности первого руководителя проводит вышестоящий уполномоченный орган по форме согласно *Приложению 17*.

20.10. Заместители главного врача, главный, старший фельдшер и СУЧР несут 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, СУЧР доводит до сведения и ознакамливает весь персонал и руководителей структурных подразделений с формами оценки (*Приложения 14-16*), первого руководителя – с формой оценки для руководства (*Приложение 17*).

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

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

20.13. Результаты последующей ежегодной оценки должны иметь сравнительный характер, т.е. сравнение результатов профессиональной

деятельности работника с прошлыми результатами для выявления динамики развития.

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

20.15. Данные оценки профессиональной деятельности работника должны храниться в СУЧР, копия может быть предоставлена работнику.

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

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

21. Процедура перевода, изменения условий труда работника

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

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

21.3. Все переводы осуществляются с согласия работника, за исключением временных переводов сроком до трех месяцев, согласно ТК РК.

21.4. На заявлении должны быть подписи непосредственного руководителя работника, СУЧР.

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

21.6. Работник по личному заявлению может быть переведен на время замещения временно отсутствующего работника, на время выполнения определенной работы или сезонной работы. В таком случае, в трудовой договор вносятся изменения путем составления дополнительного соглашения.

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

22. Процедура увольнения работников

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

22.2. СУЧР ведет мониторинг работников, у которых истекает испытательный срок или срок трудового договора.

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

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

22.5. На заявлении должна быть подпись непосредственного руководителя работника, СУЧР.

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

22.7. С целью выяснения истинных причин увольнения, СУЧР предлагает работнику заполнить анкету (*Приложение 19*).

22.8. Полученные данные в ходе анкетирования мониторируются и анализируются СУЧР. Анкеты хранятся в отделе кадров. Результаты анализа подаются руководству ОССМП.

ЗАЯВКА
на поиск и подбор кадров

Наименование структурного подразделения: _____

ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ:

Наименование должности: _____

Позиция:

новая постоянная временная замена работника

Образование: согласно должностной инструкции _____

Требуемые навыки и квалификация: согласно должностной инструкции

Основные профессиональные знания и навыки, важные для данной позиции:

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

Знание государственного, иностранного языка (степень владения):

Владение навыками работы на персональном компьютере (программы):

Желательные личностные качества: _____

Дополнительные требования: _____

Желательные критерии поиска:

внутренний (из числа сотрудников МО) внешний иное

Инициатор заявки: ФИО _____ подпись _____

Должность _____

раб. тел., сот. тел: _____

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

_____ объявляет об открытой вакансии на должность:
(название МО)

_____ (наименование должности и структурного подразделения)

Основные требования: _____
(образование, навыки, опыт работы)

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

Дополнительную информацию Вы можете получить по телефону _____.

Список документов, необходимых при приеме на работу*

1. Удостоверение личности или паспорт
2. Пенсионный договор
3. Диплом об образовании с приложением
4. Сертификат специалиста
5. Свидетельства о повышении квалификации за последние 5 лет
6. Трудовая книжка или другие документы, подтверждающие трудовой стаж (для совместителей – копия трудовой книжки)
7. Фото 3x4 - 1 шт.
8. Медицинская книжка
9. Справка о несудимости с Центра обслуживания населения
10. Адресная справка
11. Справка с психоневрологического и наркологического диспансеров
12. Военный билет, для призывников - приписное свидетельство
13. Свидетельство о браке, в случае изменении фамилии.

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

Өз қолыңыз үлгісі
Образец личной подписи

Аты-жөні

Фамилия, имя, отчество _____

Туган жылы (күні, айы, жылы)

Дата рождения (число, месяц, год) _____

Қолы

Подпись



Күні:

Дата:

Форма оценки личного дела

№	Документы	Есть (✓) нет/ н/п
1.	Копия удостоверения личности	
2.	Копия пенсионного договора	
3.	Адресная справка (ЦОН)	
4.	Справка о несудимости (ЦОН), Справки с психоневрологического и наркол. диспансеров для мед.раб.	
5.	Оригинал трудовой книжки (хранится в отделе кадров)	
6.	Копия военного билета	
7.	Резюме или автобиография с указанием предыдущих мест работы	
8.	Личный листок по учету кадров	
9.	Заявление о приеме на работу или о переводе на другую должность	
10.	Приказ о приеме на работу или о переводе на другую должность	
11.	Трудовой договор (оригинал)	
12.	Данные о прохождении инструктажа (лист введения в должность)	
13.	Отчет о прохождении адаптации или испытательного срока	
14.	Копия диплома	
15.	Верификация диплома (подтверждение подлинности) для мед.раб.	
16.	Копия сертификата специалиста или квалиф. категории для мед.раб.	
17.	Верификация сертификата специалиста	
18.	Копия документа об ученой степени (если есть)	
19.	Копии документов об обучении, специализации за последние 5 лет	
20.	Сведения о внутреннем обучении без отрыва от работы (лист оценки знаний)	
21.	Лист привилегий или список компетенций для мед.раб.	
22.	Форма оценки работника (ежегодно)	
23.	Оригинал должностной инструкции подписанная работником	

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

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

Дата обзора личного дела _____

Сотрудник СУЧР: _____

(ФИО)

(подпись)

Приложение 6
к Программе управления человеческими ресурсами

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

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

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

Приложение 7
к Программе управления человеческими ресурсами



УТВЕРЖДАЮ

Курирующий Заместитель Главного врача
(или Главный врач)

подпись
2018 г.

ЛИСТ ПРИВИЛЕГИЙ ВРАЧА

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Специальность _____

Стаж работы по специальности _____ Квалификационная категория _____

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

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

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

Инструкция по заполнению:

1. Список всех выполняемых в медицинской организации операций и процедур (список возможных привилегий) в Листе привилегий для врачей заранее определяет заведующий отделением (для врачей своего отделения).
2. При трудоустройстве, до начала работы с пациентами, врач должен заполнить Лист привилегий (где предварительно указан список процедур, проводимые в данной организации).
3. При заполнении отметьте «+» в соответствующих графах для каждой перечисленной процедуры, которые Вы можете квалифицированно выполнить самостоятельно, либо в качестве ассистента (под наблюдением) в рамках оказываемых услуг, либо не выполняете.
4. Если врач имеет компетенцию по выполнению какой-то процедуры, но такая процедура не выполняется в данной организации, то привилегия не утверждается.
5. Заполненный Лист привилегий предоставить на согласование непосредственному курирующему руководителю (заведующему отделению или иному лицу), который проверяет и подписывает ее.
6. В качестве доказательств или источника информации для утверждения и пересмотра привилегий могут служить документы об образовании и квалификации, рекомендательные письма и устные отзывы из предыдущих мест работы или учебы, данные по качеству и исходам лечения врача (показатели работы), а также число выполненных ранее процедур.

7. Если подлинность документов об образовании и квалификации еще не была подтверждена СУЧР, то привилегии врача должны быть в категории «под наблюдением». После подтверждения подлинности документов об образовании и квалификации, привилегии врача могут быть изменены как разрешенные для «самостоятельного» выполнения.
8. Если указанная врачом-заявителем информация не совпадает с информацией курирующего руководителя, утвержденным считается решение курирующего руководителя.
9. Далее Лист привилегий утверждает курирующий Заместитель Главного врача или первый руководитель организации.
10. После утверждения курирующим Заместителем Главного врача, оригинал Листа привилегий предоставляется в Службу управления персоналом, где он хранится в личном деле врача.
11. Копия привилегий врача СУЧР передается в бумажном и электронном виде в отделения, где врач практикует в рамках этих привилегий (в операционный блок, все иные отделения, где выполняются процедуры и операции, перечисленные в Листе привилегий).
12. Лист привилегий пересматривается не реже, чем раз в три года.
13. Он может пересматриваться чаще при необходимости. При освоении новых навыков необходимо обновить Лист привилегий: согласовать с непосредственным руководителем и утвердить у курирующего Заместителя Главного врача или первого руководителя организации.
14. Врачам разрешается выполнять процедуры и операции в рамках утвержденных привилегий. В случае угрозы жизни и здоровью пациента любой врач должен оказать помощь в пределах своей компетенции и возможностей.

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

Подтверждаю достоверность указанной информации:

Подпись заявителя Дата

Подтверждаю свои рекомендации по утверждению привилегий:

ФИО зав. отделения или иного вышестоящего руководителя

Подпись Дата

ЛИСТ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ
среднего медицинского персонала
Часть 1

Ф.И.О. _____
 Должность _____
 Отделение _____
 Стаж работы по специальности _____
 Квалификационная категория _____

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

Область применения: средний медицинский персонал клинических отделений

Инструкция по заполнению:

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

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

Подтверждаю достоверность указанной информации: _____
Подпись заявителя Дата

Подтверждаю первичную оценку компетенций сотрудника:

 ФИО оценивающего высшего руководителя

 Подпись

 Дата

Часть 2

ЕЖЕГОДНАЯ ПЕРЕОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ среднего медицинского персонала

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Условные обозначения:

- A – владеет отлично, экспертный уровень, может обучать других
- B – владеет хорошо, но для обучения других нужен дополнительный опыт или обучение
- C – нужен опыт и контроль
- D – не выполняет

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

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



УТВЕРЖДАЮ
Курирующий Заместитель Главного врача
(или Главный врач)
Савицкий А.А.
подпись
2018 г.

ЛИСТ УТВЕРЖДЕНИЯ ВРЕМЕННЫХ ПРИВИЛЕГИЙ

Ф.И.О. врача _____
 Специальность, ученая степень _____
 Квалификационная категория _____
 Причиня пребывания (визита) _____

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

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

Привилегия – это разрешение на выполнение процедур в данной организации.

Инструкция по заполнению:

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

Срок действия временных привилегий: с _____ по _____

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

Подтверждаю свои рекомендации по утверждению привилегий:

 ФИО зав. отделения или иного вышестоящего руководителя Подпись Дата

Ознакомлен: _____ (подпись врача)

Лист оценки испытательного срока

1. Ф. И. О. (кто проходит испытание) _____
2. Подразделение и должность _____
3. Испытательный срок с « _____ » _____ 201__ г. по « _____ » _____ 201__ г.
4. Ф.И.О. наставника (зав.отд./ст.фельдшер др.) _____
Должность, подразделение _____
5. Оценка знаний и навыков работника в ходе испытательного срока:
- 1) эффективность/производительность труда нового работника:
 высокая обычная, средняя низкая _____
- 2) показал ли новый работник соответствующие ожиданиям навыки и знания, уровень квалификации? да, навыки и знания соответствуют ожиданиям
 работник не показал ожидаемые навыки и знания
Если не показал, прокомментируйте _____
- 3) достиг ли работник определенных успехов в работе? да нет
Если нет, назовите участок работы, который необходимо улучшить: _____
- 4) необходимо ли новому работнику дополнительное обучение? да нет
Если требуется, то какое обучение? _____
- 1) проявлял ли новый работник инициативность, творческий подход к работе?
 да нет
- 2) дисциплинированность, управляемость, эмоциональная устойчивость (стрессоустойчивость): высокая обычная, средняя низкая _____
- 3) коммуникабельность: отличная обычная, средняя низкая _____
- 4) отношения с пациентами:
 отличные обычные, средние ниже среднего / плохие
- 5) отношения в коллективе:
 отличные обычные, средние ниже среднего / плохие
- 6) организаторские способности, ответственность:
 отличные обычные ниже среднего
6. Рекомендация: испытательный срок прошел успешно
 не рекомендуется дальнейшее трудоустройство

Ф.И.О. руководителя подразделения _____
Подпись _____ Дата _____

Ознакомлен (Ф.И.О. работника): _____
Подпись _____ Дата _____

Приложение 11
к Программе управления человеческими ресурсами



УТВЕРЖДАЮ

Курирующий Заместитель Главного врача
(или Главный врач)

подпись

2018 г.

ЛИСТ ПЕРЕСМОТРА ПРИВИЛЕГИЙ ВРАЧА

Ф.И.О. _____

Должность _____

Отделение _____

Специальность _____

Стаж работы по специальности _____ Квалификационная категория _____

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

Настоящий пересмотр привилегий является:

 плановым (раз в три года) внеплановым

№	Процедура, операция	Заполняет врач (заявитель): отметьте «+» в подходящей графе			Подтверждает вышестоящий руководитель: отметьте «+» в подходящей графе		
		Самостоятельное выполнение	Под наблюдением, ассистенция	Не выполняет	Самостоятельное выполнение	Под наблюдением, ассистенция	Не выполняет
Из прежних привилегий следующие изменяются в уровне самостоятельности:							
1							
2							
В дополнение к прежним, врач получает следующие привилегии:							
3							
4							
Из прежних привилегий, врач лишается следующих привилегий:							
5							
....							

Подтверждаю достоверность указанной информации: _____

Подпись врача (заявитель) _____ Дата _____

Подтверждаю решение по пересмотру, дополнению или лишению привилегий

ФИО зав. отделения или иного вышестоящего руководителя

Подпись

Дата

АНКЕТА
оценки удовлетворенности персонала**Уважаемый участник анкетирования!**

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

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

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

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

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

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

(ПЕРЕДАТЬ АНКЕТУ В СЛУЖБУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ)

СПАСИБО!

АНКЕТА
по оценке культуры безопасности**Уважаемый участник анкетирования!**

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

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

Конфиденциальность: анкета анонимная. Мы гарантируем сохранение конфиденциальности информации.

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

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

7	Я думаю, что Руководство организации вкладывает достаточно <u>ресурсов</u> , чтобы улучшить качество медицинской помощи в ОССМП.				
№	Согласны ли Вы со следующим утверждением?	Абсолютно согласен	Согласен	Не совсем согласен	Не согласен
Работа в коллективе / командный дух					
8	Я считаю, что работники ОССМП в целом поддерживают друг друга (морально и в работе)				
9	Я вижу, что в ОССМП работники относятся друг к другу с уважением				
10	У меня в отделении/отделе, когда кто-то из работников очень занят, коллеги всегда готовы помочь				
11	Мне приятно работать с коллегами. Я с удовольствием хожу на работу				
Коммуникация / открытость					
12	Я считаю, что руководство ОССМП интересуется идеями работников для улучшения работы				
13	Я считаю, что мой непосредственный руководитель интересуется идеями работников для улучшения работы				
14	Я могу открыто говорить/ не боюсь задавать вопросы, если не согласен с мнением или решением коллег				
15	Я могу открыто говорить/ не боюсь задавать вопросы, если не согласен с мнением/ решением руководителя				
16	Я заполняю и подаю в СВА отчет об инциденте , если буду свидетелем ошибки, почти-ошибки, проблемы				
17	Мы вместе обсуждаем способы предотвращения ошибок в будущем в своем подразделении/ коллективе				
18	Я не считаю, что сообщение об инциденте – это форма «доноса», не этично по отношению к коллеге.				
19	Если я увижу нарушение безопасности пациента или безопасности окружающей среды со стороны коллеги, я скажу ему об этом/ постараюсь пресечь				
Охрана труда					
20	В моем подразделении выполняется режим труда и отдыха (установленные перерывы, продолжительность рабочего дня, обед и др.)				
21	Доступ и проход на рабочие места моего подразделения (коридоры, площадки, лестницы) безопасны и удобны				
22	Я готов к действиям при ЧС, знаю коды по безопасности				
СУММА БАЛЛОВ (считает Служба управления персоналом)					
Расскажите о себе					
Вы: <input type="checkbox"/> руководитель (подразделения/ службы/ отдела); <input type="checkbox"/> Врачебный персонал <input type="checkbox"/> Административный персонал <input type="checkbox"/> Средний медицинский персонал <input type="checkbox"/> Младший медицинский персонал <input type="checkbox"/> Сервисно - хозяйственный персонал		Ваш возраст: <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-70			
Другое:					

Ваши пожелания и комментарии: _____

ПЕРЕДАТЬ АНКЕТУ В СЛУЖБУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
СПАСИБО!

ФОРМА ОЦЕНКИ ВРАЧА

Часть 1. Годовой отчет врача. Заполняет оцениваемый работник.
Применимо для врачей и заведующих клинических отделений.

Период оценки работы: _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)
 Ф.И.О. _____
 Должность, отделение _____
 Ученая степень (при наличии) _____
 Квалификационная категория, специальность _____
 Стаж работы _____ (общий по специальности) _____ (в данной МО)

1. Количество пролеченных пациентов:

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

Неприменимые строки или вопросы можно удалить

№	Нозологическая форма или диагноз	К-во пациентов в год (примерно):	Среднее к-во пациентов в месяц:
№	Название процедур (манипуляций)	Количество самостоятельно проведенных в год:	Количество ассистенций в год:
№	Среднее количество анестезий, седаций по видам	К-во в год (примерно):	Среднее к-во в месяц:
№	Среднее количество выполненных процедур высокого риска	К-во в год (примерно):	Среднее к-во в месяц:

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

не было

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

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

не было

№	Вид послеоперационного осложнения или ВБИ	Количество в течение года:

4. Количество жалоб от пациентов или членов семьи:

не было

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

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

не было

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

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

начинающий (beginner)

разговорный со словарем (elementary)

разговорный бытовой (pre-intermediate)

разговорный и письменный бытовой (intermediate)

разговорный и письменный по специальности (upper-intermediate)

свободное владение (advanced, fluent)

7. Научно-инновационная деятельность в течение отчетного периода:

Участник научно-технической программы / грантовое финансирование: нет да

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

Название, данные публикации:

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

Название, данные публикации:

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

Название, данные публикации:

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

Название конференции, место, дата, тема:

Членство в международных ассоциациях: нет да, указать где: _____

Заполнил: _____ Подпись _____ Дата заполнения: _____

ФОРМА ОЦЕНКИ ВРАЧА

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

1.	Критерий оценки	Оценка				
		желаемый порог	показатель по врачу	показатель по отделению или по МО	Внешние данные * (бенчмаркинг)	
1.	Клинический индикатор (например, процент пациентов с диагнозом X, кому проведено Y согласно протоколу лечения...)	желаемый порог	показатель по врачу	показатель по отделению или по МО	Внешние данные * (бенчмаркинг)	
2.	Качество ведения медицинской документации, % (данные предоставляет Служба внутреннего аудита)	желаемый порог	показатель по врачу	показатель по отделению	Внешние данные * (бенчмаркинг)	
4 балла: Превышает ожидания, 3 балла: Соответствует ожиданиям; 2 балла: Рекомендуются улучшения; 1 балл: Не соответствует ожиданиям, надо принять меры			4 балла	3 балла	2 балла	1 балл
3.	Лечение и уход (врач оказывает эффективную и целесообразную медицинскую помощь) <i>Учитывается исполнение протоколов лечения</i>					
4.	Клинические знания (врач владеет нужными знаниями, применяет эти знания в работе) <i>Учитывается участие на клинических разборах, совещаниях</i>					
5.	Повышение квалификации (врач улучшает свою клиническую практику и знания) <i>Учитывается повышение квалификации, исходы лечения, участие в конференциях, публикации</i>					
6.	Личные качества и коммуникабельность (врач поддерживает профессиональные взаимоотношения с пациентами и коллегами) <i>Учитывается участие в совместных обходах, участие в командных проектах и рабочих группах, отзывы пациентов</i>					
7.	Этическая практика (врач относится к пациенту с состраданием, уважением к пациентам из разных социальных и культурных слоев) <i>Учитываются благодарственные письма, жалобы пациентов</i>					
8.	Системное мышление (врач проявляет активность и гибкость в использовании нужных ресурсов) <i>Учитывается активность в решении системных проблем, участие в работе комиссий, общественная работа</i>					
9.	Бережливое отношение к ресурсам (врач целесообразно и своевременно назначает ЛС, исследования, консультации. <i>Учитывается обзор медицинских карт</i>					
Итого средний балл (вопросы 3-9):						

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

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

Комментарии: _____

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

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

ФОРМА ОЦЕНКИ
немедицинского персонала

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

Ф.И.О. _____

Должность, подразделение _____

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

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

№	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1.	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2.	Знания (владеет нужными знаниями, применяет знания в работе)				
3.	Повышение квалификации (улучшает практику и знания)				
4.	Личные качества и взаимоотношения с коллегами				
5.	Исполнительность, завершает задания в срок				
6.	Качество ведения документации				
7.	Вклад в улучшение работы подразделения / организации				
8.	Проявление готовности к выполнению новых заданий				
Итого средний балл (вопросы 1-8):					

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

Комментарии: _____

Оценку провел: _____ Подпись: _____ Дата: _____

С оценкой ознакомлен: _____ Подпись: _____ Дата: _____

ФОРМА ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ

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

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

Ф.И.О. _____

Должность, подразделение _____

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

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

№	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1.	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2.	Знания (владеет нужными знаниями, применяет знания в работе)				
3.	Повышение квалификации (улучшает практику и знания)				
4.	Личные качества и взаимоотношения с коллегами				
5.	Исполнительность, завершает задания в срок				
6.	Качество ведения документации				
7.	Вклад в улучшение работы организации				
8.	Проявление готовности к выполнению новых заданий				
9.	Умение организовать людей для реализации планов				
10.	Планирование, организация и контроль работы подразделения				
11.	Лидерские качества				
12.	Целесообразность кадровых решений: перестановка, найм				
Итого средний балл (вопросы 1-12):					

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

Комментарии: _____

Оценку провел: _____ Подпись: _____ Дата: _____

С оценкой ознакомлен: _____ Подпись: _____ Дата: _____

ФОРМА ОЦЕНКИ РУКОВОДСТВА

(оценка первого руководителя организации и его заместителей)

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

Ф.И.О. _____

Должность _____

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

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

1. Форма заполняется с соблюдением конфиденциальности информации.
2. По шкале от 1 до 5 отметьте, какому баллу соответствует Ваше мнение об оцениваемом лице по каждому из перечисленных критериев оценки:
 - 1 - совершенно не согласен
 - 2 - скорее не согласен
 - 3 - занимаю нейтральную позицию
 - 4 - скорее согласен
 - 5 - полностью согласен
3. Если критерий по Вашему мнению неприменим и/или работа, в ракурсе которого поставлен вопрос, не налажена, просьба внести комментарии/ рекомендации/ пожелания.
4. По итогам заполнения анкеты составляется перечень комментариев, рекомендаций, пожеланий, индикаторы и желаемые пороги индикаторов на следующий год работы и т.д.

№	Критерий оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1.	Оцениваемое лицо понимает свои полномочия и первоочередные задачи и успешно реализует их (осуществляет стратегическое руководство курируемой областью, эффективное руководство работой курируемой/-ых организаций, подразделений)				
2.	Оцениваемое лицо чувствует свою причастность и заинтересованность в результатах своей работы и способствует созданию благоприятной атмосферы в коллективе				
3.	Оцениваемое лицо демонстрирует конструктивизм				
4.	является конструктивным критиком деятельности курируемой/-ых организаций, является в достаточной мере критичным в своих подходах и оценках, умеет задавать конструктивные вопросы)				
5.	Оцениваемое лицо понимает ценности, миссию, Стратегию развития организации и учитывает их при принятии ключевых решений				
6.	Оцениваемое лицо регулярно посещает заседания организации, уделяет достаточно				

	времени и возможностей для общения с сотрудниками курируемой/-ых организаций, подразделений				
7.	Оцениваемое лицо получает от руководителей курируемой/-ых организаций, подразделений достаточно информации для обоснованного принятия решений и чтобы быть в курсе ключевых вопросов деятельности				
8.	Личностные характеристики оцениваемого лица положительно влияют на эффективность работы (умение работать в коллективе, доступность для общения, способность отстаивать свои взгляды, умение считаться с чужим мнением, этические стандарты деятельности)				
	Среднее значение баллов (критерии от 1 до 8):				
<p>Назовите, пожалуйста, от трех до пяти направлений, в которых, по Вашему мнению, оцениваемое лицо должно сосредоточить свои усилия в следующем году:</p> <p>1) _____</p> <p>2) _____</p> <p>3) _____</p> <p>4) _____</p> <p>5) _____</p>					

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

Комментарии: _____

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

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

к Программе управления человеческими ресурсами
Уважаемый коллега!

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

1. **Что мешало в Вашей трудовой деятельности?**
 - а) неверно избранная специальность (профессия)
 - б) недостаточный уровень образования
 - в) недостаточный уровень квалификации
 - г) слабая материально-техническая база
 - д) слабая квалификация коллег по работе
 - е) другое _____
2. **Удовлетворяла ли Вас оплата труда (не более 3 ответов)?**
 - а) оплата не соответствует затраченным усилиям
 - б) выбранная система оплаты не позволяет добиваться высоких результатов в труде
 - в) недоволен материальным поощрением (размером доплат, диф.оплаты труда и т.п.)
 - г) премии выплачивались субъективно и не за достигнутый результат
 - д) система оплаты труда удовлетворительная
 - е) другое _____
3. **Как Вы оцениваете интенсивность и продолжительность труда?**
 - а) большая интенсивность труда, очень уставал(а)
 - б) большая продолжительность рабочего дня
 - в) низкая интенсивность труда, мало загружен на работе
 - г) неравномерная нагрузка в течение рабочего дня
 - д) очень напряженный труд, слишком много работы
 - е) другое _____
4. **Морально-психологический климат в коллективе (не более 3 ответов)**
 - а) в коллективе меня постоянно «обходили»
 - б) тяжелая психологическая обстановка
 - в) чувствовал себя неуютно, «чужаком»
 - г) полный беспорядок
 - д) слишком безразличное отношение друг к другу
 - е) коллектив разбит на группы, конкурирующие между собой
 - ж) отношения дружеские, но руководитель вносит напряжение
 - з) работники постоянно конфликтуют между собой, что значительно снижает эффективность работы
 - и) хороший коллектив, у меня не было проблем
 - к) работники чувствуют себя комфортно, отношения в коллективе дружеские, любой может рассчитывать на помощь и понимание
 - л) другое _____
5. **Отношение в Вам вышестоящего руководства?**
 - а) слишком авторитарное, грубое, невежливое
 - б) не обращали внимания и не замечали меня
 - в) слишком требовательное и принципиальное
 - г) нормальное, вполне демократичное
 - д) несправедливое, слишком придирчивое к недостаткам
 - е) другое _____
6. **Ваша социальная неудовлетворенность (не более 3 ответов)**
 - а) отсутствие служебного роста
 - б) работа находится далеко от дома
 - в) отсутствие социальных благ (питание, скидка на лечение и т.д.)
 - г) вполне удовлетворен
 - д) неудовлетворенность жилищными условиями

е) другое _____

7. Нарушали ли Вы:

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

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

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

9. Чем будете заниматься после увольнения?

- а) уже имею приемлемое предложение
 б) имею несколько вариантов на выбор
 в) в ближайшее время работать не собираюсь
 г) предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти работу
 д) Ваше решение об уходе окончательное или Вы могли бы остаться на определенных условиях? _____

10. Как Вы оцениваете свое пребывание в ОССМП?

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

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

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

12. Что привлекло в компании, куда Вы уходите? _____**13. Что бы Вы могли пожелать Больнице?** _____**14. Ваши ответы останутся анонимными, однако для статистики, сообщите пожалуйста:**

Должность _____ Возраст _____

Продолжительность работы в Больнице _____

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

Дата заполнения _____ г.

Благодарим за работу и желаем удачи!

Анкета увольняющегося работника

1. Ф.И.О. _____
2. Занимаемая должность _____
3. Стаж работы на данной должности _____
4. Дата увольнения (выбранную позицию подчеркнуть).
 - по собственному желанию
 - на основании дисциплинарных мер
 - в связи с переменой места жительства
 - в связи с карьерным ростом
 - из-за низкой заработной платы
 - из-за нездоровой обстановки в коллективе
 - в связи с предвзятым отношением и гонением со стороны руководителя
 - в связи с перегруженностью в работе не свойственными функциями
 - в связи с высокой подверженностью к коррупционным правонарушениям
 - другие причины

(указать) _____

Благодарим за информацию. Ваши рекомендации нами будут учтены в дальнейшем в работе с персоналом. Это необходимо для формирования стабильного работоспособного коллектива, а также поведения профессионального уровня руководящих работников и сотрудников организаций.

