

АЛМАТЫ ҚАЛАСЫ
ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ БАСҚАРМАСЫ

ШАРУАШЫЛЫҚ
ЖҮРГІЗУ ҚҰҚЫҒЫНДАҒЫ
«№ 20 ҚАЛАЛЫҚ ЕМХАНАСЫ»
МЕМЛЕКЕТТІК КОММУНАЛДЫҚ
КӘСПОРНЫ



УПРАВЛЕНИЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
ГОРОДА АЛМАТЫ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ
КОММУНАЛЬНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ НА
ПРАВЕ ХОЗЯЙСТВЕННОГО ВЕДЕНИЯ
«ГОРОДСКАЯ ПОЛИКЛИНИКА № 20»

БҰЙРЫҚ
«03» января 2019 г.
Алматы қаласы

ПРИКАЗ
№ 15-п
город Алматы

Об утверждении
«Программы управления кадрами»

В целях стандартизации процессов и эффективного управления человеческими ресурсами, **ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить «Программу управления кадрами» ГКП на ПХВ «Городская поликлиника №20» УЗ г.Алматы.
2. Контроль, за исполнение настоящего приказа оставляю за собой.
3. Приказ вступает в силу со дня подписания.

Главный врач



Г. Кенжебекова

Государственное коммунальное казенное предприятие «Городская поликлиника №20» на праве хозяйственного ведения Управления здравоохранения города Алматы				
Название документа	Программа управления кадрами			
Разработчик	Должность	Ф.И.О.	Подпись	Дата согласования
		Инспектор по кадрам	Жампеисова А.Н.	
Согласовано	И.о. заместителя главного врача по лечебно-профилактической работе	Абдраимова Э.Т.		03.01.2019
	И.о. заместителя главного врача по организационно – методической работе	Нышан У.Б.		
	Главная медсестра	Бердибекова М.К.		03.01.19
	Главный бухгалтер	Орынбаева Л.М.		
Дата следующего пересмотра – январь 2021 г.				
Версия 1				
Код ПРВ-2-1				

Алматы 2019 г.

1. Содержание

№		Стр.
2.	Сокращения	3
3.	Пользователи СОП	3
4.	Определения	3
5.	Цель	4
6.	Область применения	5
7.	Ответственность	5
8.	Общие положения	5
9.	Штатное расписание и должностные инструкции	6
10.	Поиск, подбор, отбор и найм персонала	8
11.	Порядок и методы поиска кандидатов	8
12.	Порядок подбора и отбора кандидатов	9
13.	Прием работника	9
14.	Вводный инструктаж (ориентация), адаптация работника	10
15.	Испытательный срок, порядок его прохождения	11
16.	Увольнение работников	12
17.	Проверка подлинности (верификация) документов	12
18.	Порядок оформления привилегий врачей и компетенций среднего медицинского персонала	13
19.	Оценка профессиональной деятельности работника	15
20.	Система мотивации, обеспечения безопасности и поддержания здоровья работников	16
21.	Безопасность на рабочем месте	19
22.	Непрерывное образование (процедура определения потребности в обучении и организации обучения)	20
23.	Определение удовлетворенности работников условиями труда	21

2. Сокращения

1. СОП - стандарт операционной процедуры;
2. Поликлиника - Государственное коммунальное казенное предприятие «Городская поликлиника №20» на праве хозяйственного ведения Управления здравоохранения города Алматы;
3. Отдел – Отдел кадров;
4. Программа – Программа по управлению кадрами;
5. Инженер ОТиТБ – инженер охраны труда и технике безопасности;

3. Пользователи СОП

Все работники Поликлиники.

4. Определения

Адаптация – (англ. adaptation) - процесс активного приспособления работника к условиям нового рабочего места и новой социальной среды с целью сближения со сложившейся корпоративной культурой, деловыми нормами и традициями Поликлиники.

Верификация документа (проверка подлинности) – процесс подтверждения у первоисточника подлинности получения документа об образовании и квалификации работником, дающим право на оказание услуг пациентам, а также верификация трудовой деятельности. Методы проверки подлинности документов включают прямую переписку, телефонное и электронное подтверждение.

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 поликлиники, в том числе временных.

Вводный инструктаж (англ. orientation) - первичное ознакомление нового работника с правилами техники безопасности, с внутренними правилами Поликлиники. Проводится всем сотрудникам Поликлиники.

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.

Инициатор заявки – руководитель структурного подразделения Поликлиники, 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 в медицинской организации, определение индивидуальных навыков, знаний и способностей оправдать определенные надежды, как описано в должностной инструкции. Определяются для всех средних медицинских работников до начала их практики в Поликлинике и проводятся повторно каждые три года.

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.

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

Наставник – руководитель подразделения или опытный работник, оказывающий новому сотруднику всестороннюю помощь.

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

Сертификат специалиста - документ, дающий право работнику оказывать медицинские услуги. Выдается врачам и средним медицинским работникам.

Привилегирование (англ. privileging) врачей - процесс, посредством которого конкретный объем и содержание предоставляемых работником медицинских услуг (то есть клинические привилегии), разрешается использовать для практикующего врача по организации здравоохранения, на основе оценки отдельных полномочий и производительности. Проводится всем врачам до начала их клинической практики в Поликлинике. Проводится повторно каждые три года, чаще по мере необходимости.

Штатное расписание – нормативный документ Поликлиники, оформляющий структуру, штатный состав и численность Поликлиники. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц. Этот документ дает руководству право на укомплектование Поликлиники и его структурных подразделений работниками. На основе штатного расписания Отдел ведет подбор работников на вакантные должности, формирует резерв на выдвижение.

Штатная расстановка – «рабочая форма» штатного расписания, которая отличается динамичностью и может оперативно изменяться в зависимости от происходящих (численных или качественных) изменений в личном составе Поликлиники.

5. Цель

1. Цель данной Программы – обеспечение безопасности пациентов и непрерывного улучшения качества оказываемых услуг путем подбора квалифицированных кадров и организации своевременного повышения их квалификации.

2. Стандартизация процессов управления человеческими ресурсами в Поликлинике включая поиск, отбор, верификацию подлинности документов об образовании, прием, адаптацию и инструктаж, прохождение испытательного срока, перевод, увольнение, утверждение и пересмотр привилегий врачей и компетенций медицинских сестер, а также оценку работников Поликлиники.

6. Область применения

3. Настоящая Программа распространяется на всех штатных, внештатных работников Поликлиники, контрактных работников, работников компаний арендаторов на территории Поликлиники, на временно посещающих врачей, и медицинских работников для проведения мастер-классов.

7. Ответственность

4. Подразделением (сотрудником), ответственным за внедрение настоящей Программы и обучение сотрудников ее требованиям, является Отдел кадров.

5. Каждый руководитель подразделения, Заместители главного врача, главный врач несут ответственность за утверждение и пересмотр каждые три года привилегий врачам (*Приложения 10*).

6. Каждая старшая медицинская сестра/акушерка и Главная медицинская сестра несут ответственность за утверждение и ежегодный пересмотр компетенций среднему медицинскому персоналу (*Приложение 11*).

7. Инженер по безопасности, ОТиТБ несет ответственность за инструктаж и обучение по ОТ каждого сотрудника при трудоустройстве, а также периодически при неудовлетворительных знаниях по результатам оценки знаний, в ответ на события или инциденты.

8. Инспектор по кадрам несет ответственность за инструктаж каждого сотрудника по вопросам трудового режима, по Кодексу деловой этики (этическому кодексу) при трудоустройстве.

9. Каждый сотрудник обязан сохранять конфиденциальность информации о пациенте согласно Кодексу Республики Казахстан от 18.09.2009 года №193-IV «О здоровье народа и системе здравоохранения», а также сохранять конфиденциальность информации о персонале.

10. Информация о персонале носит конфиденциальный характер и может предоставляться только должностным лицам и руководителям соответствующих структурных подразделений, а также самому работнику.

8. Общие положения

11. Настоящая Программа разработана в соответствии с требованиями Трудового кодекса Республики Казахстан, нормативными правовыми актами Республики Казахстан и иными внутренними документами Поликлиники, регулирующими деятельность Поликлиники, а также в соответствии с национальными стандартами аккредитации.

12. Основными задачами настоящей Программы являются:

- 1) ускорение процесса вхождения нового работника в должность и достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- 2) уменьшение количества возможных ошибок и производственных потерь в процессе освоения работником своих функциональных обязанностей;
- 3) формирование у новых работников мотивации к достижению высоких результатов и качественному выполнению работы.

9. Штатное расписание и должностные инструкции

13. Штатное расписание - это основной документ, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности Поликлиники и разрабатывается в соответствии со Стратегией, Планом развития Поликлиники, в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан, а также с учетом требований Типовых штатов и штатных нормативов организаций здравоохранения, утвержденных приказом Министра здравоохранения Республики Казахстан от

07.04.2010 года № 238 и Уставом Поликлиники. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц. Этот документ дает руководству право на укомплектование Поликлиники и ее ФАП. На основе штатного расписания инспектор по кадрам ведет подбор работников на вакантные должности, формирует резерв на выдвижение.

14. Штатное расписание Поликлиники разрабатывается с учетом потребностей в кадрах и оказываемых услуг, миссии и ресурсов и утверждается Главным врачом в соответствии с утвержденной организационной структурой.

15. Проект штатного расписания разрабатывается инспектором по кадрам и согласовывается с заинтересованными лицами.

16. Подлинный экземпляр штатного расписания хранится в кабинете инспектора по кадрам, а его копии направляются заинтересованным структурным подразделениям.

17. Штатное расписание относится к документу долговременного действия, однако, при необходимости в него могут вноситься изменения и дополнения. Внесение изменений и дополнений в штатное расписание производится приказом Главного врача в следующих случаях:

- 1) совершенствование организационной структуры Поликлиники;
- 2) проведение мероприятий, направленных на улучшение деятельности отдельных структурных подразделений, согласно потребностям и миссии Поликлиники;
- 3) расширение или сокращение производственной деятельности Поликлиники;
- 4) оптимизация управленческой работы;
- 5) изменение законодательства Республики Казахстан;
- 6) реорганизация Поликлиники.

18. По результатам оценки штатного расписания в него при необходимости вносятся изменения. Рекомендации по внесению изменений в штатное расписание, подаются руководителями структурных подразделений. Для введения новой либо дополнительной должности, исключения (упразднения) должности (подразделения) руководителем структурного подразделения, инициирующим данное изменение, направляется служебная записка с четким обоснованием и по согласованию с финансово-экономическим отделом, а также с курирующим заместителем главного врача. Заместитель главного врача, рассмотрев данную служебную записку, направляет на рассмотрение к Главному врачу для внесения изменений и/или дополнений в штатное расписание Поликлиники.

19. Штатная расстановка – «рабочая форма» штатного расписания, которая отличается динамичностью и может оперативно изменяться в зависимости от происходящих (численных или качественных) изменений в личном составе Поликлиники.

20. Штатная расстановка ведется работником Отдела и формируется на основании приказов о приеме, переводе, увольнении работников и содержит:

- 1) наименования и перечень структурных подразделений;
- 2) сведения о количестве штатных единиц;
- 3) наименования должностей;
- 4) фамилия и инициалы работников Поликлиники, занимающие должности, предусмотренные штатным расписанием;
- 5) статус должности – закрытый или вакантный;
- 6) фамилия и инициалы работников, замещающих должности.

21. Для каждого структурного подразделения составляется и утверждается положение о подразделении с указанием основной деятельности подразделения, услуг, оказываемых подразделением, взаимодействия с другими подразделениями и координации работы внутри и вне подразделения.

22. На каждый вид должности (позиции), включая должности, где работник не имеет права самостоятельно оказывать медицинскую помощь, составляется и утверждается должностная инструкция.

23. 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.

24. Функциональные обязанности каждой должности прописаны в должностных инструкциях, утвержденных приказом главного врача Поликлиники.

25. Должностные инструкции работников отражают общие функции и обязанности работников, предъявляемые к данной должности, а конкретные навыки и обязанности прописаны в привилегиях (для врачей) и компетенциях (для средних медицинских работников).

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

10. Поиск, подбор, отбор и найм персонала

27. Целью поиска, подбора, отбора и найма персонала, является удовлетворение потребностей Поликлиники в высококвалифицированных специалистах.

2. Задачи:

- 1) ускорение процесса вхождения нового работника в должность и достижение необходимой эффективности работы;
- 2) уменьшение количества возможных ошибок и производственных потерь в процессе освоения работниками своих функциональных обязанностей;
- 3) формирование у новых работников мотивации к достижению высоких результатов и качественному выполнению работы.

28. Система поиска, подбора, отбора, приема, перевода, адаптации, увольнения, прохождения испытательного характеризуется комплексным подходом и включает совокупность мер, направленных на реализацию кадровых задач и стратегии управления персоналом, с учетом потребностей в каждом структурном подразделении Поликлиники.

29. Организация подбора кандидатов на вакантные должности находится в компетенции Отдела Поликлиники.

11. Порядок и методы поиска кандидатов

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

31. Заявки могут представляться инициаторами заявки в Отдел вне зависимости от того, открыты в настоящий момент вакансии или нет.

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

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

- внутренний поиск осуществляется, если это является желаемым критерием поиска в поданной Заявке. Отдел рассматривает кандидатов, состоящих в кадровом резерве Поликлиники. Продолжительность внутреннего поиска кандидатов составляет не менее 5 рабочих дней;

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

34. Внешний поиск осуществляется следующими методами (*приложение 2*):

- 1) работа с базой данных резюме отдела кадров;
- 2) работа с рекрутинговыми агентствами;
- 3) работа с ресурсами сети интернет;
- 4) центром занятости г.Алматы, и районов

35. 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.

12. Порядок подбора и отбора кандидатов

36. Для определения степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям рекрутером используется комплекс методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов: первичный отбор резюме, собеседование.

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

38. Отдел анализирует все поступившие на вакантную должность резюме, проверяет соответствие требованиям, указанным в Заявке, на соответствие требованиям должностной инструкции и подает на рассмотрение курирующему структурное подразделение заместителю главного врача или руководителю соответствующего структурного подразделения.

39. В течение пяти рабочих дней курирующий структурное подразделение руководитель рассматривает представленные кандидатуры, проводит с ними собеседование на выявление профессиональных навыков и квалификации, и передает их в Отдел для собеседования с главным врачом Поликлиники и принятия окончательного решения о трудоустройстве.

13. Прием и перевод работника

40. В случае прохождения всех этапов процесса отбора кандидат пишет заявление на имя главного врача Поликлиники или лица исполняющего обязанности главного врача Поликлиники о приеме его на работу с указанием должности, структурного подразделения и даты приема.

41. На заявлении должны быть визы (подписи) следующих руководителей/ответственных лиц:

- Отдел кадров, специалист по ведению фонда оплаты труда, руководитель структурного подразделения, куда принимается новый работник, курирующий структурное подразделение заместитель главного врача.

42. В случае положительного решения кандидат, отобранный на замещение вакантной должности обязан представить в Отдел оригиналы документов в соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан.

43. Прием работника оформляется приказом главного врача Поликлиники или лица исполняющего обязанности главного врача Поликлиники и подписанием трудового договора. Перевод работника осуществляется по заявлению, согласованному с руководителем структурного подразделения, с подписанием дополнительного соглашения к трудовому договору.

44. Отдел комплектует необходимый пакет документов для оформления кандидата на работу и формирует личное дело работника. Список документов, необходимых для формирования личного дела сотрудников и последовательность расположения в личном деле (*Приложение 3*).

14. Вводный инструктаж (ориентация), адаптация работника

45. Вводный инструктаж, включающий темы обучения по пожарной безопасности, охране и безопасности труда, готовности к чрезвычайным ситуациям, включая работу с коммунальными системами обслуживания при ЧС проводится всем принимаемым на работу сотрудникам (штатных, внештатных работников Поликлиники, контрактных работников (работников компаний, оказывающих услуги, отданные в аутсорсинг), работников компаний арендаторов на территории Поликлиники, на временно посещающих врачей, в т.ч. иностранных врачей и медицинских работников для проведения мастер-классов, а также курсантов, не имеющих права работать самостоятельно) с обязательной записью в журнале вводного инструктажа (подпись инженера по безопасности и охране труда и/или инженера по пожарной безопасности и подпись инструктируемого сотрудника). Вводный инструктаж проводит инженер по безопасности и охране труда или лицо, на которое приказом по Поликлинике возложены эти обязанности.

46. Инструктаж по медицинскому оборудованию проводится для тех медицинских работников, кто в работе должен работать с медицинским оборудованием. Инструктаж проводит сотрудник по сервисному обслуживанию медицинского оборудования или обученный руководитель подразделения. Обучение документируется в журнале для инструктажа в подразделении.

47. Инструктаж по инфекционному контролю – проводится эпидемиологом и главной медицинской сестрой с документацией в журнале для медицинских

работников (врачи, средний медицинский персонал, младший медицинский персонал) клинических подразделений.

48. В процесс адаптации и ориентации вовлечены: новый работник, непосредственный руководитель работника, работник Отдела и вышеуказанные сотрудники, проводящие обязательные инструктажи при приеме на работу. Задачи адаптации и ориентации – 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 и процедур, норм корпоративного поведения, сформировать позитивное отношение к Поликлинике в целом.

49. Руководитель структурного подразделения Поликлиники несет ответственность за процессы адаптации и интеграции нового работника, способствует адаптации нового работника в коллективе, формирует имидж Поликлиники как привлекательного работодателя. Руководитель структурного подразделения определяет для нового работника рабочее место, обеспечивает всей необходимой для работы документацией, контролирует обеспечение работника необходимым оборудованием, техникой. Если новым работником является руководитель структурного подразделения, то помощь в адаптации ему оказывают курирующий заместитель главного врача, работники Отдела и самого подразделения.

50. 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 Поликлиники. Руководитель структурного подразделения представляет нового работника. В случае, если новым работником является руководитель, то его обязан представить коллективу главный врач Поликлиники.

51. 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 Поликлинике, методами планирования, отчетности и контроля, при необходимости назначает из числа опытных работников подразделения наставника. Задача наставника – оказание помощи новому работнику при адаптации.

52. Проведение обучения нового работника на его рабочем месте и по всем видам вводного инструктажа отмечается в Чек – листе вводного инструктажа (*Приложение 5*) и Листе-адаптации (*Приложение 6*), которые хранятся в личном деле работника.

15. Испытательный срок, порядок его прохождения

53. Испытательный срок устанавливается каждому работнику Поликлиники, принятому на работу за исключением работников, определенных законодательством Республики Казахстан.

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

55. Испытательный срок устанавливается продолжительностью не более трех месяцев и указывается в приказе о приеме на работу и в трудовом договоре.

56. Если срок испытания истек и ни одна из сторон не уведомила о расторжении трудового договора, то работник считается прошедшим испытательный срок.

57. До окончания испытательного срока непосредственный руководитель работника оценивает результаты выполнения поставленных задач, оценивает личностные и профессиональные качества, дает свое заключение и рекомендации по соответствующей форме (*Приложение 7*).

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

59. Если в ходе прохождения испытательного срока выявляется несоответствие работника должности, непосредственный руководитель работника документирует это. Работнику сообщается об увольнении в срок, установленный действующим трудовым законодательством. После этого происходит процедура увольнения работника согласно действующему трудовому законодательству Республики Казахстан.

16. Увольнение Работников

60. Увольнение Работников Поликлиники возможно только по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством Республики Казахстан.

61. На заявлении должна быть подпись непосредственного руководителя работника, начальника Отдела, Заместителя главного врача/главной медицинской сестры, Главного врача. В случае, когда Работник является материально ответственным лицом, необходимо издание приказа о передаче дел по акту приема-передачи товарно-материальных ценностей (ТМЦ) и документов, в котором определяется лицо, принимающее ТМЦ и документы.

62. С целью выяснения истинных причин увольнения, отдел предлагает Работнику по желанию заполнить анкету (*Приложение 8*). Полученные данные в ходе тестирования обрабатываются Отделом. Анкеты хранятся в отделе.

17. Проверка подлинности (верификация) документов

63. В целях подтверждения подлинности документов об образовании/квалификации (диплом, сертификат специалиста, документы по обучению в магистратуре, первичной переподготовке) для медицинских и немедицинских работников Поликлиники, Отдел направляет письмо-запрос в учебное заведение, уполномоченный государственный орган здравоохранения или в организацию по прохождению обучения (постдипломное или дополнительное обучение). Данная процедура проводится до трудоустройства нового работника.

64. В случае, если медицинский работник получает новый сертификат специалиста с присвоением или без присвоения квалификационной категории, Отделом производится дополнительная верификация.

65. При несвоевременном получении ответа работник Отдела вправе подтверждать подлинность документа об образовании/квалификации по

телефонному разговору (форма журнала регистрации телефонной верификации документов (*Приложение 9*), либо повторно направляет письмо-запрос. После получения ответа, письмо - подтверждение или письмо-запрос подшивается в личное дело работника.

66. При получении сведений о том, что предоставленный документ об образовании или сертификате специалиста не является подлинным (фальсификация документа) Отдел письменно информирует об этом Главного врача Поликлиники.

67. Для работников, получивших: диплом об образовании, документ, дающий право заниматься медицинской деятельностью или свидетельствующий о квалификационной категории, полученный специалистами за пределами Республики Казахстан, и приглашенных к осуществлению профессиональной медицинской деятельности в Поликлинике, приравнивается к сертификату специалиста без присвоения категории, действующей на территории Республики Казахстан.

68. Работники, имеющие документы об образовании выданные за пределами Республики Казахстан, должны пройти процедуру признания/нострификации и предоставить в Отдел документ, выданный уполномоченным органом в сфере образования, о признании/нострификации диплома.

69. Подтверждением об образовании/квалификации работников Поликлиники является наличие следующих документов:

1) для медицинских работников подтверждением подлинности сертификата специалиста с присвоением или без присвоения квалификационной категории является копия приказа уполномоченного государственного органа (Департаменты Комитета охраны общественного здравоохранения Министерства здравоохранения Республики Казахстан по областям);

2) для стипендиатов Президентской программы «Болашак» Республики Казахстан подтверждением подлинности диплома или лицензии на деятельность являются письмо из АО «Центр международных программ «Болашак», подписанное его руководителем, подтверждающее получение стипендии на обучение и копия диплома.

70. В целях подтверждения трудового опыта, работником предоставляется трудовая книжка либо справка с предыдущего места работы, с указанием должности, периода трудовой деятельности и причин увольнения. Данная процедура проводится до трудоустройства нового работника.

18. Порядок оформления привилегии врачей и компетенций среднего медицинского персонала

Первичное получение привилегий и компетенций

71. В Поликлинике врач допускается к выполнению процедур и манипуляций только после утверждения Заявки на получение первичных привилегий (*Приложение 10*), средний медицинский персонал допускается к выполнению работы только после утверждения Заявки на получение первичных компетенций (*Приложение 11*).

72. Заместитель главного врача, главная медицинская сестра и руководители структурных подразделений медицинского блока Поликлиники ответственны за осуществление контроля по первичной и повторной процедуре присуждения привилегий врачам и по первичной и повторной процедуре присуждения компетенций среднему медицинскому персоналу.

73. Заявка на получение первичной привилегии заполняется врачом до начала работы и подписывается руководителем структурного подразделения, заместителем главного врача Поликлиники.

74. Для среднего медицинского персонала следует аналогичная процедура по оформлению формы заявки на получение первичного перечня компетенций, который заполняется и подается медицинской сестрой до начала работы, подписывается старшей медицинской сестрой структурного подразделения, Главной медицинской сестрой.

75. Оригинал заявки на получение привилегий и компетенций хранится у заместителей главного врача по лечебной работе и по сестринскому делу.

77. Врачам и медицинским сестрам разрешается выполнять процедуры только в рамках утвержденной индивидуальной заявки на получение привилегий и компетенций.

78. Общий перечень привилегий и компетенций рассматривается комиссией в составе, определяемом главным врачом Поликлиники и утверждается приказом главного врача Поликлиники.

Повторное получение привилегий

79. Повторное присвоение привилегий проводится не реже, чем раз в три года, либо по мере необходимости.

80. Для получения дополнительных привилегий, например, при освоении новых навыков и повышении квалификации, врач заполняет форму заявки (*Приложение № 12*), где указывает освоенные навыки, на которые ранее привилегия не выдавалась. Перечень рассматривается на заседании Комиссии по привилегиям, созданной на основании приказа главного врача Поликлиники.

81. Оригинал заявки на повторное получение привилегий хранится у заместителя главного врача по лечебной работе.

Получение дополнительных компетенций

82. Присвоение дополнительных компетенций проводится ежегодно, либо по мере необходимости.

83. Для получения дополнительных компетенций, например, при освоении новых навыков и повышении квалификации, средний медицинский персонал заполняет форму заявки (*Приложение № 13*), где указываются освоенные навыки, на которые ранее компетенции не выдавались.

84. Оригинал заявки на получение дополнительных компетенций хранится у главной медсестры.

19. Оценка профессиональной деятельности работника

85. Оценка профессиональной деятельности работников является дополнением к процедуре получения привилегий и компетенций работниками Поликлиники и проводится 1 раз в год не позднее 25 декабря соответствующего года.

86. На момент оценки работник должен проработать в Поликлинике не менее трех месяцев.

87. Ежегодный пересмотр перечней привилегий врачей и среднего медицинского персонала проводится на основании произведенной оценки.

88. Ежегодная оценка работников клинических, административно-управленческих, сервисно-хозяйственных структурных подразделений и

аутсорсинговых организаций, а также иных работников проводится согласно требованиям законодательства Республики Казахстан и/или должностных инструкций.

89. Оценка работников Поликлиники производится в следующем порядке:

1) оценка врача производится самим врачом (*Приложение 14*) и заведующим структурного подразделения (*Приложение 15*);

2) оценка среднего медицинского персонала производится старшей медицинской сестрой структурного подразделения (*Приложение 16*);

3) оценка старших медицинских сестер структурных подразделений проводится Главной медицинской сестрой (*Приложение 17*);

3) оценка заведующих структурных подразделений производится Заместителем главного врача (*Приложение 18*);

4) оценка работников административно-управленческого, сервисно-хозяйственного подразделений и прочих работников проводится руководителем соответствующего структурного подразделения (*Приложение 19*);

5) оценка работников аутсорсинговых служб проводится их непосредственными руководителями (*Приложение 20*), оценка сестер-хозяек и санитарок производится их непосредственным руководителем (*Приложение 21*) Копия результатов оценки должна храниться в Отделе;

6) оценка внештатных работников (врачей) производится самим врачом (*Приложение 14*) и заведующим структурного подразделения (*Приложение 15*).

Отдел ответственен за проведение инструктажа для всех руководителей структурных подразделений по методам интерпретации данных оценки профессиональной деятельности работника и проведения обсуждения (обратной связи) с ним.

90. Результаты оценки должны иметь сравнительный характер, т.е. сравнение результатов профессиональной деятельности работника с прошлыми результатами для выявления динамики развития. Руководитель и его подчиненный должны определить дальнейшие зоны улучшения профессиональной деятельности, а также перспективы карьерного роста.

91. Данные оценок профессиональной деятельности работника должны храниться в двух экземплярах (один в Отделе, один - в структурном подразделении).

92. Актуализация личных дел работников Поликлиники осуществляется каждые 3 года.

20. Система мотивации и поддержания здоровья работников

93. Положением об оплате труда работников Поликлиники, предусмотрены стимулирующие и мотивационные выплаты, некоторые виды материальной помощи, а также иные формы социальной поддержки.

94. Работникам Поликлиники устанавливается доплата за условия труда, психоэмоциональные и физические нагрузки в соответствии с Положением об оплате труда работников Поликлиники.

95. Между Поликлиникой и работниками заключен Коллективный договор.

96. В соответствии с Положением об оказании платных услуг для работников Поликлиники и членов их семей предоставляется скидка на диагностику и лечение в размере, определяемом внутренними документами Поликлиники, на основании его личного заявления.

97. В соответствии с Положением об оплате труда работников Поликлиники устанавливается пособие на оздоровление к ежегодному трудовому отпуску в размере одного должностного оклада младшему медицинскому персоналу.

98. В случае смерти близкого родственника (детей, своих родителей) оказывается работникам материальная помощь.

99. Освобождать работников на время прохождения ими скрининговых обследований в рамках ГОБМП с сохранением места работы и средней заработной платы за время обследования.

100. Устанавливаются стимулирующие выплаты к заработной плате медицинских и немедицинских работников в зависимости от объема, качества работы.

101. В целях удержания, мотивации и социальной поддержки работников и обеспечения устойчивой и доходной работы, повышения уровня жизни работников, а также в соответствии с законодательством Республики Казахстан и внутренними документами Поликлиники проводит следующие мероприятия:

1) освобождает от работы работников либо выполнения работы на условиях неполного рабочего времени на период прохождения профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, по соглашению между Поликлиникой и работником;

2) обеспечивает Работникам все предусмотренные законодательством Республики Казахстан правовые и социальные гарантии;

3) выплачивает в полном размере причитающуюся заработную плату в сроки, установленные законодательством Республики Казахстан, где оплата труда включает в себя должностной оклад, персональные надбавки к должностному окладу, доплату за условия труда. Также могут выплачиваться премии по итогам работы, к государственным, национальным и профессиональным праздникам, к юбилеям, к выходу на пенсию, а также материальную помощь;

4) производит доплаты работникам, занятым на рабочих местах с неблагоприятными (тяжелыми и вредными, особо тяжелыми, особо вредными) условиями труда, согласно утверждённым нормативам;

5) производит оплату работы в праздничные и выходные дни в полуторном размере;

6) предоставляет работу, обусловленную трудовым договором;

7) создает безопасные условия труда;

8) повышает профессиональный уровень работников путем подготовки, переподготовки и повышения квалификации, включая научные стажировки работников, в том числе среднего медицинского персонала, необходимых для улучшения качества выполнения им должностных обязанностей, представляющих интерес для Поликлиники, направленных на повышение эффективности его работы. Могут оплачиваться за счет средств Поликлиники, где на время учебы работника, инициированной Поликлиникой, за ним сохраняются занимаемая должность, гарантии, средняя заработная плата и компенсационные выплаты;

9) работникам, обучающимся в организациях образования, предоставляются учебные отпуска с сохранением занимаемой должности;

10) при наличии финансовых средств производится премирование работников и иные выплаты стимулирующего характера, в том числе единовременные премии за выполнение особо важных заданий, проектов и поручений, вознаграждения по итогам работы за год, за активное участие в общественной жизни и личный вклад в

развитие Поликлиники, за достижение плановых значений ключевых показателей эффективности, указанных в годовом плане работ;

В целях поддержания здоровья работников, поликлиника проводит следующие мероприятия:

1) предоставление ежегодных трудовых отпусков, 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;

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;

9) поликлиника ведет активную политику против табакокурения и пропагандирует здоровый образ жизни через личный пример руководства и через периодическое распространение информации.

Для учета аварийных ситуаций, они документируются эпидемиологом.

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

10) Вакцинация и иммунизация медицинского персонала проводится в соответствии с нормативно-правовыми актами Республики Казахстан в амбулаторно-поликлинических учреждениях по месту жительства работников.

11) В целях защиты от инфицирования применяются индивидуальные средства защиты согласно внутренним нормативным документам поликлиники и нормативно-правовым актам Республики Казахстан.

21. Безопасность на рабочем месте

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

103. 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 администрацию (заместителям главного врача)

104. При обнаружении неисправности оборудования, приспособлений, инструмента, средств защиты и пожаротушения необходимо сообщить об этом непосредственному руководителю. Не разрешается применять в работе неисправное оборудование и инструменты. Необходимо подавать Отчет об инциденте в администрацию

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

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

106. На работах с вредными условиями труда, а также на работах, производимых в особых температурных условиях или связанных с загрязнением, работникам выдаются бесплатно спецодежда, обувь и другие средства индивидуальной защиты, а также предохранительные приспособления (пояса, диэлектрические коврики и т. п.); средства защиты рук, головы, лица, глаз, слуха, органов дыхания (респираторы), защитные дерматологические средства (кремы, мази). Выдаваемые работникам спецодежда, спец. обувь и другие средства индивидуальной защиты считаются собственностью Поликлиники и подлежат обязательному возврату.

107. Поликлиника принимает меры по предотвращению насилия, хулиганства на рабочем месте через организованную систему охраны.

108. За нарушение или невыполнение требований охраны труда работники могут привлекаться к дисциплинарной, административной, материальной и уголовной ответственности согласно действующему законодательству Республики Казахстан.

109. Поликлиника несет материальную ответственность за ущерб, причиненный здоровью работника согласно законодательству РК.

22. Непрерывное образование

(процедура определения потребности в обучении и организации обучения)

110. Поликлиника организывает и предоставляет работникам время, место и условия для **внутреннего обучения** на своей базе и **внешнего обучения** с выездом вне МО.

111. 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.

112. Отдел кадров проводит консультирование работников по вопросам планирования внешнего обучения. В связи с планированием бюджета, внешнее обучение планируется за полгода до начала следующего календарного года.

113. Отдел кадров организует и планирует внешнее обучение работников путем сбора и свода заявок от руководителей структурных подразделений, старших медицинских сестер/акушерки на организацию обучения. (Приложение 22).

114. 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.

115. Инспектор отдела кадров делает свод поступивших заявок на организацию обучения и согласует его с руководством МО.

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

117. Планируемое обучение проводится за счет работодателя.

118. При организации обучения (например, конференция за рубежом), оплачиваемого за счет средств поликлиники или привлеченных средств из вне, работники поликлиники 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.

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

120. По окончании обучения (участие в семинаре, конференции) работник должен предоставить в отдел кадров отчет о пройденном обучении и выступить на конференции с презентацией для коллег с обучающей и познавательной целью.

121. Работники должны иметь действующий сертификат об обучении оказанию базовой реанимационной помощи (BLS): 100% медицинских работников клинического блока (врачи, средний медицинский персонал, лаборанты) и 50% немедицинских работников проходят обучение по оказанию базовой неотложной помощи (Basic Life Support) 1 раз в два года. Сертификат об обучении BLS считается действительным в течение двух лет со дня его выдачи. Обучение по BLS необходимо пройти в течение 90 дней с момента поступления на работу.

23. Определение удовлетворенности работников условиями труда

122. Определение уровня удовлетворенности персонала используется в работе при организации и проведении мероприятий, направленных для определения степени удовлетворенности условиями работы в Поликлинике.

24. Виды анкетирования

123. В Поликлинике проведение анкетирования по изучению степени удовлетворенности работников условиями работы считается обязательным. Периодичность сбора анкет ежемесячно с объемом 20 % от общей численности работников, обработка анкет и формирование отчета производится 1 раз в год. Ответственность за проведение обязательного анкетирования несет Психологи.

124. Анкеты хранятся в кабинете инспектора по кадрам до 3 лет, далее сдаются в архив либо уничтожаются.

125. В Поликлинике применяется сплошное анкетирование, при котором опрашиваются все работники Поликлиники.

126. Сплошное анкетирование может быть очным и заочным:

1) Очное анкетирование проводится в присутствии представителя от его организатора в определенное время и в определенном месте.

2) При заочном анкетировании бланки раздаются заранее или рассылаются по почте. Заполнить их можно в любое время в течение отведенного срока.

5. Сплошное анкетирование также может быть, как именованным, так и анонимным:

1) при именованном анкетировании каждый работник вписывает в бланк анкеты свои личные данные, в частности фамилию, имя и отчество.

2) при анонимном анкетировании, заполненные работниками анкеты опускаются в ящик «Для сбора анкет», специально поставленные для этого мероприятия. Ящик «Для сбора анкет» должен быть установлен в структурном подразделении, ответственного за сбор анкет. Выемка анкет из ящика «Для сбора анкет» проходит с окончанием опроса, комиссионно в составе, которого должны быть работники орг.метод.кабинета и Отдела.

127. По итогам выемки составляется протокол/акт вскрытия ящика, который хранится в структурном подразделении, ответственного за сбор анкет.

128. По инициативе должностного лица или любого структурного подразделения Поликлиники возможно проведение иных видов анкетирования, не указанных в настоящей Программе на определенную тему.

Структура анкеты (Приложение 23)

129. Анкета состоит из:

Вступительной части :

- 1) Цель и задачи проекта;
- 2) Инструкция по заполнению;
- 3) Подчеркивание значимости мнения респондента;
- 4) Время, необходимое для заполнения анкеты;
- 5) Благодарность.

Основного блока вопросов:

130. Вопросы анкеты затрагивают различные стороны трудовой деятельности, в том числе вопросы, связанные с уровнем и системой оплаты труда, системой мотивации, процессом адаптации новых сотрудников, вовлечением персонала в процесс обсуждения и принятия управленческих решений, обучением и повышением квалификации, возможностью карьерного роста и психологической атмосферы в коллективе и выделяются на три группы факторов.

1) Психологические факторы:

- перспективы,
- стиль руководства,
- психологический климат;

2) Материальные факторы:

- условия труда,
- социальный пакет,
- оплата труда;

3) Факторы самореализации:

- содержание выполняемой работы,
- возможность самореализации,

- карьерный рост.

131. Для выяснения мнения респондентов в анкете используется следующая шкала ответов: «полностью удовлетворен», «в основном удовлетворен», «в чем-то удовлетворен, в чем-то нет», «в основном не удовлетворен», «совсем не удовлетворен».

Заключительная часть:

1) Открытые вопросы о пожеланиях и предложениях, для того чтобы участники имели возможность высказать любое свое мнение, даже если оно не вписывается в формат анкеты.

Методика анализа анкет

132. На основании результатов анкет проводится анализ степени удовлетворенности работников Поликлиники.

133. Таблица анализа анкет ведется в программе Microsoft Excel.

134. Каждая анкета нумеруется ручкой в правом верхнем углу анкеты, номер анкеты вносится в первой строке таблицы.

135. Показатель степени удовлетворенности трудом рассчитывается по каждому фактору, представленному в анкете по формуле:

$$Y_i = (Ч_1 * K_1 + Ч_2 * K_2 + Ч_3 * K_3 + Ч_4 * K_4 + Ч_5 * K_5) / Ч_{\text{общ}},$$

где Y_i - степень удовлетворенности работников по i -му фактору;

$Ч_1$ - численность полностью удовлетворенных работников по данному фактору;

$Ч_2$ - численность в основном удовлетворенных работников по данному фактору;

$Ч_3$ - численность в чем-то удовлетворенных работников по данному фактору, в чем-то - нет;

$Ч_4$ - численность в основном неудовлетворенных работников по данному фактору;

$Ч_5$ - численность полностью неудовлетворенных работников по данному фактору;

K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 – весовые коэффициенты, принимаемые равными 5, 4, 3, 2, 1 соответственно;

$Ч_{\text{общ}}$ - общая численность опрошенных работников Поликлиники.

Используемая методика расчета предполагает следующие заключения в зависимости от принимаемых значений рассматриваемого показателя:

Y_i = от 0 до 0,9 – низкий уровень удовлетворенности (0-29%);

Y_i = от 1 до 1,9 – уровень удовлетворенности ниже среднего (30-49%);

Y_i = от 2 до 2,9 – средний уровень удовлетворенности (50-74%);

Y_i = от 3 до 3,9 – уровень удовлетворенности выше среднего (75-89%);

Y_i = от 4 до 5 – высокий уровень удовлетворенности (90-100%).

Принятые меры

136. На основании анализа анкетирования персонала Отдел, подает проект корректирующих мер (для системного устранения недостатков и улучшения процессов):

а. Администрации Поликлиники, если риск чрезвычайный, высокий, средний; затрагивает деятельность нескольких подразделений; либо требует финансовых затрат.

б. Непосредственно задействованным подразделениям.

136. Результаты анкетирования с проектом корректирующих мер рассматриваются на очередном заседании Поликлиники с участием заинтересованных структурных подразделений.

137. Отделом проводится мониторинг выполнения корректирующих мер.

138. Результаты исполнения корректирующих мер рассматриваются ежегодно по инициативе Отдела.

Приложение 1
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

Заявка на поиск и подбор персонала

Наименование структурного подразделения: _____

Контактное лицо-инициатор заявки _____

Описание вакансии:

Наименование должности _____

Позиция:

☐ новая

☐ постоянная

☐ временная

☐ замена работника

Образование:

Требуемые навыки и квалификация: _____

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

☐ внешний

☐ иное

Ф.И.О., подпись Инициатора заявки: _____,

Ф.И.О. подпись курирующего структурное подразделение главного врача: _____.

Приложение 2
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

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

ГКП на ПХВ «Городская поликлиника № 20» объявляет об открытой вакансии на должность:

(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
_____.

Дополнительную информацию Вы можете получить по телефону
_____.

Приложение 3
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

Список документов, необходимых при приеме на работу

№	Документы
1.	Копия диплома
2.	Верификация диплома (подтверждение подлинности) для медицинских работников
3.	Копия сертификата специалиста и квалификационной категории (при наличии) для врачей и медицинских сестер, фельдшеров
4.	Верификация сертификата специалиста с медицинским образованием (распечатка с сайта ККМФД)
5.	Копия документа об ученой степени, ученом звании (если есть)
6.	Копии документов об обучении, специализации за последние 5 лет
7.	Сертификат об обучении по BLS (базовая реанимация) или ACLS
8.	Копия удостоверения личности

9.	Трудовая книжка или другие документы, подтверждающие трудовой стаж (для совместителей – копия трудовой книжки)
10.	Копия военного билета (для военнообязанных)
11.	Медицинская справка формы №086 (для АУП)
12.	Санитарная книжка
13.	Адресная справка (из ЦОНа)
14.	Справка о несудимости (из ЦОНа)
15.	Справка из психоневрологического и наркологического диспансеров
16.	Фото 3х4-2 шт.

Приложение 4
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ОЦЕНКА ЛИЧНОГО ДЕЛА

(частота оценки личного дела: не реже, чем 1 раз в 3 года)

№	Документы		Есть (✓) или н/п
1	Копия удостоверения личности		
2	Чек лист вводного инструктажа		
3	Личный листок по учету кадров с фотографией 3 х 4		
4	Адресная справка (из ЦОНа)		
5	Справка о несудимости (из ЦОНа)		
6	Справка из психоневрологического и наркологического диспансеров		
7	Медицинская справка формы №086 (для АУП)		
8	Копия санитарной книжки		
9	Копия военного билета (для военнообязанных)		
10	Копия диплома (бакалавр, интернатура, резидентура, средне-специальном образований)		
11	Верификация диплома (подтверждение подлинности) для медицинских работников		

12	Копия сертификата специалиста и квалификационной категории (при наличии) для врачей и медицинских сестер, фельдшеров		
13	Верификация сертификата специалиста с медицинским образованием (распечатка с сайта ККМФД)		
14	Копия документа об ученой степени, ученом звании (если есть)		
15	Копии документов об обучении, специализации за последние 5 лет		
16	Сертификат об обучении по BLS (базовая реанимация) или ACLS		
17	Трудовой договор (оригинал), копия трудовой книжки для совместителей		
18	Копия заявления и приказа о приеме на работу или о переводе на другую должность		
19	Отчет о прохождении адаптации и испытательного срока		
20	Ежегодная оценка работника		
21	Копия трудовой книжки (для внешних совместителей)		
22	Согласие на сбор, обработку и использование персональных данных		
23	Соглашение о неразглашении информации, а также об использовании своих логин/паролей без права передачи третьим лицам		

Для врачей:

на основании проведенного обзора личного дела врача, подтверждаю, что назначение врача на текущей должности сохранено. Сертификат специалиста врача действует, не истек и не отозван. Сведения об изменении привилегий – см. в листе привилегий.

Сотрудник кадровой службы:	_____	_____	_____
	(ФИО)	дата	подпись

Приложение 5
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

Чек-лист вводного инструктажа

Ф.И.О. сотрудника _____

Дата заполнения ____/____/20__ г. **Подпись** _____

Структурное подразделение _____

Рядом с каждым пунктом прописать собственноручно слово «ознакомлен/а»

1	«Первичный инструктаж по ТБ и ГО и ЧС»	
	«Вводный инструктаж по качественному обслуживанию пациентов»	
	«Вводный инструктаж по инфекционному контролю»	
	«Вводный инструктаж по использованию лекарственных средств»	
	«Вводный инструктаж по эксплуатации медицинского оборудования»	
	«Вводный инструктаж по деонтологии и этике»	
	Устав	
	Правила внутреннего трудового распорядка	
	Коллективный договор	

	Положение о структурном подразделении и должностная инструкция	
--	--	--

Ф.И.О.

Инспектор отдела кадров _____

Ф.И.О.

Врач – эпидемиолог _____

Ф.И.О.

Инженер ТБ, ГО и ЧС _____

Приложение 6
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

Лист адаптации

(Ф.И.О./должность)

в _____

(наименование структ. подразд)

Руководитель структурного подразделения/заведующий отделением и старшая медицинская сестра ответственны за процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде структурного подразделения

Тема инструктажа	ФИО инструктирующего лица	Подпись инструктирующего лица	Подпись инструктируемого лица
Представление нового работника коллективу подразделения			
Предоставление новому работнику информации о режиме работы, функциях и структуре подразделения, о взаимоотношениях внутри коллектива, взаимодействии с другими подразделениями			
Знакомство работника с его должностными обязанностями и требованиями к его работе, информирование о применяемой системе оценки его работы, о системе документооборота и системе отчетности, консультация по возникшим у			

работника вопросам.			
В течение 3-х рабочих дней обучение нового работника на его рабочем месте, детальный инструктаж по технологиям работы, знакомство с текущими и перспективными планами подразделения, передача основных документов по направлению деятельности нового работника, инструктаж об использовании спецодежды, санитарно-гигиенических правилах и требованиях, использовании оборудования и инвентаря.			
Обучение соблюдению правил инфекционного контроля, знаниям требований действующих нормативных документов по профилактике инфекционно-паразитарных заболеваний и внутрибольничных инфекций			
Оценка нового работника на соответствие уровня знаний и навыков для выполнения своих функциональных обязанностей			
Утверждение привилегий для врачей, для среднего медицинского персонала - утверждение компетенций			

Дата проведения адаптации _____

Приложение 7
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА И АДАПТАЦИИ

(заполняется «куратором» или руководителем структурного подразделения)

Дата заполнения «__» _____ 20__ г.

Ф.И.О. нового работника _____
Должность, подразделение _____
Испытательный срок _____ месяца, с _____ по _____

Ф.И.О. наставника _____
Должность, подразделение _____

1. Опишите вкратце эффективность / производительность труда нового работника _____	☐ Да ☐ Нет
2. Показал ли новый работник навыки и знания, уровень квалификации, указанные в Заявке на замещение вакантной позиции / требуемые к данной позиции? Если «нет», то насколько навыки и знания, исполнение обязанностей новым работником отличается от ваших ожиданий?	☐ Да ☐ Нет

3. Достиг ли новый работник определенных успехов в работе? Если «нет», пожалуйста, назовите участок работы, который необходимо усовершенствовать / улучшить? _____	☐ Да ☐ Нет
4. Необходимо ли новому работнику дополнительное обучение? Если «да», то какое? _____	☐ Да ☐ Нет
5. Проводили ли Вы устные беседы с новым работником о трудностях, возникающих у него в период испытательного срока? Если «да», то какие вопросы Вы обсуждали? _____	☐ Да ☐ Нет
6. Какие цели и задачи Вы ставили перед новым работником, и как он с ними справлялся? _____	☐ Да ☐ Нет
7. Как Вы считаете, новый работник завершит успешно испытательный срок? Если «нет», пожалуйста, объясните почему.	☐ Да ☐ Нет
8. Дополнительные комментарии	

РЕКОМЕНДАЦИИ: Я рекомендую принять работника на постоянную работу Я рекомендую продлить испытательный срок на _____ мес. (примечание – испытательный срок не должен превышать в совокупности 3 месяца) Я рекомендую не принимать работника в штат и расторгнуть с ним трудовой договор Иное _____
--

Подпись _____

Приложение 8
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

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, и т.д.)
- 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 к 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 организации
- 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 нашей организации?

а) я уже сделал все, что мог

б) не удовлетворен своей работой в организации

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 соверше нно не удовлет ворен		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Работо й полнос тью удовле творен

12. Что привлекло в организации, куда Вы уходите? _____

13. Что бы Вы могли пожелать поликлинике? _____

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

Должность _____ Возраст _____

Продолжительность работы в организации _____

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

Дата заполнения _____ г.

Приложение 9
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

**Регистрация телефонной верификации
первичных документов работником Отдела кадров и делопроизводства**

	Ф.И.О. работника, чей документ подлежит верификации	
	Дата и № исходящего документа письма-запроса	
	Виды документов (дипломы, сертификаты, первичная переподготовка) и присужденная специальность, степень, категория	
	Регистрационные данные документа (номер, серия, дата выдачи и срок действия)	
	Место выдачи документа (город, организация)	
	Дата звонка (телефонной верификации), время	
	Ф.И.О., должность работника отдела кадровой работы и управления человеческими ресурсами проводящего телефонную верификацию	
	Номер телефона организации-адресата	
	Ф.И.О., должность ответившего по телефону лица из др. организации	
	Результат верификации (ДА, документ подтвержден / НЕТ, не подтвержден)	
	Дата и № входящего документа, если получен ответ на письмо-запрос	
	Комментарии	

Внимание: в случаях угрозы жизни, любой врач должен оказать помощь в пределах своих компетенций и возможности, несмотря на имеющиеся привилегии.

Ф.И.О.: _____
«____» _____ 201__ года

СОГЛАСОВАНО	УТВЕРЖДАЮ
Заведующая структурного подразделения	Главная медицинская сестра
« ____ » _____ 201_ года	« ____ » _____ 201_ года
_____	_____
фамилия _____	фамилия _____
_____	_____
подпись _____	подпись _____
Старшая медицинская сестра:	

фамилия _____	

подпись _____	

Ф.И.О.:
специальность:
квалификационная категория:
стаж работы по специальности:
стаж работы в Поликлинике:
структурное подразделение:
должность:

ПРОЦЕДУРА	Медицинская сестра			Заведующий медицинская сестра			отдела/старшая
	Самостоятел ьное выполнение	Под наблюдением / ассистенция	Не владеет	Самостоятел ьное выполнение	Под наблюдением / ассистенция	Не владеет	
(название)							

ПРОЦЕДУРА	Врач			Заведующий отдела		
(название)	Самостоятель ное выполнение	Под наблюдением/ ассистенция	Не владеет	Самостоятель ное выполнение	Под наблюдением / ассистенция	Не владеет
Получение дополнительных привилегий	Самостоятель ное выполнение	Под наблюдением/ ассистенция	Не владеет	Самостоятель ное выполнение	Под наблюдением / ассистенция	Не владеет

Подтверждаю достоверность указанной информации

Ф.И.О.: _____

«___» _____ 201__ года

Приложение 14
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ ВРАЧЕЙ

(годовой отчет врача)

ЧАСТЬ 1. ЗАПОЛНЯЕТ ВРАЧ

Отчетный период _____ (образец: с 1.01.201_ по 1.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность _____

ученая степень (при наличии)

Квалификационная категория (указать какая) _____

Стаж работы _____ (общий) _____ (по специальности).

1. Количество оказанных услуг

Количество услуг		Выполнение плана	
Государственный заказ (ГЗ)	Платные услуги (ПУ)	Государственный заказ (ГЗ)	Платные услуги (ПУ)

а. Количество проведенных малоинвазивных процедур

(сокрытие информации негативно повлияет на оценку Вашей работы и повторную выдачу привилегий)

№ п/п	Название малоинвазивных процедур	Количество	Из них осложнений

2. Награды, поощрения за прошедший период (20__ г.): количество, вид.

3. Официальные благодарности от пациентов за прошедший период: количество

4. Уровень знаний английского языка:

- 1) Начинаящий (beginner)
- 2) Разговорный со словарем (elementary)

- 3) Разговорный бытовой (pre-intermediate)
- 4) Разговорный и письменный бытовой (intermediate)
- 5) Разговорный и письменный по специальности (post-intermediate/upper-intermediate)
- 6) Свободное владение (advanced, fluent)

5. Наличие сертификата TOEFL, IELTS, дата получения сертификата и балл:

- 1) Да:
- 2) Нет

Врач структурного подразделения... _____

подпись

Дата заполнения ____/____/201__ г.

Приложение 15
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ ВРАЧЕЙ

(годовой отчет врача)

ЧАСТЬ 2.

(заполняет руководитель структурного подразделения)

1. Дополнительные критерии оценки врача

№ п/п	Критерии оценки	Превышает ожидания (4)	Соответ ствует ожидани ям (3)	Необходи мо улучшени е (2)	Не соответств ует ожиданиям (1)
	Целесообразность и своевременность назначения препаратов крови, лекарственных средств				
	Целесообразность и своевременность назначения лабораторных и иных методов исследования (КТ, МРТ)				
	Целесообразность и своевременность привлечения профильных специалистов для консультации				
	Участие в научной деятельности (если применимо) – написание статей, участие в научных проектах				
	Медицинские/клинические знания – медицинский работник знает и применяет в лечении и обучении пациентов известные и новые знания из области биомедицинских, клинических и социальных наук.				
	Доказательная медицина – медицинский работник использует научные данные и методы для исследования, оценки и улучшения клинической практики.				
	Системное мышление и работа – понимание контекстов и систем, в которых оказывается медицинская помощь.				

	Профессионализм – выражается в приверженности медицинского работника непрерывному профессиональному росту, этической практике; в понимании и уважении пациентов из разных социальных и культурных слоев; ответственном отношении к пациентам, профессии и коллегам.				
	Личные качества и коммуникабельность – медицинский работник способен построить и поддерживать профессиональные взаимоотношения с пациентами, семьями и коллегами.				
	Уход и забота – медицинский работник относится к пациенту с состраданием; оказывает эффективную и целесообразную медицинскую помощь, включая профилактику, лечение.				

2. Значимые упущения в работе: _____

3. Дополнительные комментарии: _____

Заведующий структурного подразделения _____

Ф.И.О., подпись

Дата заполнения: ____/_____/201__ г.

Приложение 16
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ СРЕДНЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Отчетный период _____ (образец: с 1.01.201_ по 1.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность _____

Квалификационная категория (указать какая)

Стаж работы _____ (общий) _____ (по специальности).

п/п	Критерии оценки	Превыша ет ожидания (4)	Соответст вует ожиданиям (3)	Необходи мо улучшение (2)	Не соответств ует ожиданиям (1)
Критерии оценки медсестер					
	Взаимоотношения с пациентами (доброжелательность, понимание особенностей пациентов)				
	Приверженность этическим принципам, соблюдение деонтологии, конфиденциальности				
	Технические навыки (техника выполнения манипуляций, процедур, операций)				
	Соблюдение инфекционного режима, безопасности пациента				
Дополнительные критерии оценки					
	Знание теоретических основ по специальности				
	Профессиональная компетенция				
	Стремление непрерывно повышать знания, совершенствовать навыки				
	Своевременность ведения (медицинской) документации				
	Качество ведения (медицинской) документации				
	Взаимоотношения с коллегами (личностные качества)				
	Вклад в улучшение работы				

	подразделения				
--	---------------	--	--	--	--

1. Награды, поощрения за прошедший период (201_ г): количество, вид.
2. Официальные благодарности от пациентов за прошедший период: количество
3. Уровень знаний английского языка:
 - 1) Начинающий (beginner)
 - 2) Разговорный со словарем (elementary)
 - 3) Разговорный бытовой (pre-intermediate)
 - 4) Разговорный и письменный бытовой (intermediate)
 - 5) Разговорный и письменный по специальности (post-intermediate/upper-intermediate)
 - 6) Свободное владение (advanced, fluent)
4. Наличие сертификата TOEFL, IELTS, дата получения сертификата и балл:
 - 1) Да:
 - 2) Нет

5. Значимые упущения в работе _____

6. Дополнительные комментарии: _____

Медицинская сестра структурного подразделения.....

подпись

Старшая медицинская сестра структурного подразделения..... *подпись*

Главная медицинская сестра..... *подпись*

Дата заполнения: ____/____/201_г.

**ФОРМА ОЦЕНКИ
СТАРШИХ МЕДИЦИНСКИХ СЕСТЕР**

Отчетный период _____ (образец: с 01.01.201_ по 31.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность _____

Квалификационная категория _____ Стаж
работы _____ (по специальности) _____

№	Критерии оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Рекомендуется улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1	Выполнение основной работы (профессионализм)				
2	Взаимоотношения с пациентами (доброжелательность, понимание особенностей пациентов)				
3	Взаимоотношения с коллегами (личностные качества)				
4	Вклад в улучшение работы подразделения				
5	Клинические знания – владеет новыми знаниями, применяет эти знания в работе				
6	Качество ведения (медицинской) документации				
7	Индикатор: выполнение гигиены рук (по данным эпидемиологов)				

Количество жалоб от пациентов или членов семьи: ☐
не было

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

Количество благодарственных отзывов, писем от пациентов или членов семьи:

☐ не было

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

Уровень знания и изучение английского языка: ☐ не изучает ☐ изучает постоянно

а) начинающий (beginner)

б) разговорный со словарем (elementary)

в) разговорный бытовой (pre-intermediate)

г) разговорный и письменный бытовой (intermediate)

д) разговорный и письменный по специальности (post-intermediate / upper-intermediate)

е) свободное владение (advanced, fluent)

Вывод: ☐ превышает ожидания ☐ ожидаемая производительность ☐ нужно принять меры

Комментарии: _____

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

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

ФОРМА ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Ф.И.О. оцениваемого: _____

Наименование структурного подразделения: _____

Пожалуйста, дайте оценку профессиональной деятельности руководителя (*отдела или отделения, сектора*) в сравнении с ожидаемой деятельностью руководителя с подобным уровнем образования и навыками. Оценка проводится на основе обзора документации, непосредственного наблюдения, отзывов и проверок, рекомендаций, профессиональных сообществ.

	Ожидаемое поведение руководителя	Превышает оказания (4)	Соответств ует оказаниям (3)	Необходим о улучшение (2)	Не соответств ует оказаниям (1)
1.	Дает ясные инструкции, задания как индивидуального так и коллективного характера				
2.	Планирует задания и поручения; распределяет задания между подчиненными справедливо и эффективно				
3.	Является примером, может объединить людей для реализации проектов/ планов.				
4.	Оказывает разностороннюю поддержку своим подчиненным				
5.	Эффективно взаимодействуя, побуждает своих подчиненных к профессиональному росту				
6.	Регулярно информирует о решениях ДКООЗ				
7.	Эффективно использует результаты оценки Вашей профессиональной деятельности, и дает конструктивную обратную связь				
8.	Использует эффективные инструменты управления. Умеет принимать целесообразные решения по кадрам: перестановка, профессиональное развитие, найм, увольнение и т.д.				

Итоговый балл _____

Дата заполнения: « _____ » _____ 201_ года

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ РАБОТНИКОВ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОГО, СЕРВИСНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ И ПРОЧИХ РАБОТНИКОВ

Отчетный период _____ (образец: с 1.01.201_ по 1.12.201_)

Ф.И.О. _____

Должность _____

Стаж работы _____ (общий) _____ (по специальности).

_____ *структурное подразделение (отдел или отделение, сектор)*

Пожалуйста, дайте оценку профессиональной деятельности работника в сравнении с ожидаемой деятельностью работника с подобным уровнем образования и навыками. Оценка проводится на основе обзора документации, непосредственного наблюдения, отзывов и проверок, рекомендаций профессиональных сообществ.

Знания, навыки, способности					
	Критерии оценки	Превышает ожидания (4)	Соответствует ожиданиям (3)	Необходимо улучшение (2)	Не соответствует ожиданиям (1)
1.	Знание требований к работе				
2.	Наличие соответствующих знаний и навыков				
3.	Проявляет готовность и гибкость к применению новых способов к новым требованиям работы				
Надежность и производительность					
4.	Заканчивает работу с точностью и в срок				
5.	Устанавливает приоритеты и организует работу слаженно				
6.	Справляется с рутинностью работы, не влияя на окружающих негативно				
Инновационность					
7.	Стремится узнать больше в своей работе				
8.	Проявляет непрерывное профессиональное совершенствование. Положительно реагирует на новые идеи и предложения				
9.	Взаимодействуя с «нужными» людьми, пробуждает интерес и вовлекает в процессы улучшения				
Межличностные навыки					
10.	Является примером в профессиональных взаимоотношениях с				

	людьми				
11.	Обладает эмоциональным самоконтролем во взаимодействии с людьми				
12.	Принимает конструктивную критику и проявляет ответственность				
Профессионализм и организационная приверженность					
13.	Придерживается норм корпоративной этики				
14.	«Болеет душой» за дело, и за успех организации				
15.	Выражает гордость работая в организации				

Итоговый балл: _____

Комментарий/пожелания работника:

Оценивающее лицо: _____

(руководитель подразделения) *Фамилия, имя, отчество*

подпись

Оцениваемый работник: _____

подпись

Дата заполнения: «_____» _____ 201_ года

**ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ РАБОТНИКОВ АУТСОРСИНГОВЫХ СЛУЖБ (ОХРАНА,
ПИЩЕБЛОК, КЛИНИНГ)**

фамилия, имя, отчество оцениваемого работника аутсорсинговой организации

Руководитель аутсорсинговой организации

Пожалуйста, дайте оценку профессиональной деятельности работника в сравнении с ожидаемой деятельностью работника с подобным уровнем образования и навыками. Оценка проводится на основе обзора документации, непосредственного наблюдения, отзывов и проверок, рекомендаций профессиональных сообществ.

Знания, навыки, способности					
№ п/п	Критерии оценки	Превышает ожидания (4)	Соответств ует ожиданиям (3)	Необходи мо улучшени е (2)	Не соответст вует ожидания м (1)
	Знание требований к работе				
	Наличие соответствующих знаний и навыков				
	Выказывает готовность и гибкость к применению новых способов к новым требованиям работы				
Надежность и производительность					
4.	Заканчивает работу с точностью и в срок				
5.	Устанавливает приоритеты и организует работу слаженно				
6.	Справляется с рутинностью работы, не влияя на окружающих негативно				
Межличностные навыки					
7.	Является примером в профессиональных взаимоотношениях с людьми				
8.	Обладает эмоциональным самоконтролем во взаимодействии с людьми				
9.	Принимает конструктивную критику и проявляет ответственность				

Итоговый балл: _____

Комментарии/пожелания работника: _____

Оценивающее лицо: _____
(руководитель организации) *Фамилия, имя, отчество*

Подпись

Оцениваемый работник: _____

Подпись

Дата заполнения: «___» _____ 201_ года

ФОРМА ОЦЕНКИ ДЛЯ СЕСТЕР-ХОЗЯЕК И РАБОТНИКОВ КЛИНИНГОВОЙ СЛУЖБЫ

Отчетный период _____

Ф.И.О. _____

Должность _____ Стаж работы _____.

Пожалуйста, дайте оценку профессиональной деятельности работника в сравнении с ожидаемой деятельностью работника с подобным уровнем образования и навыками. Оценка проводится на основе обзора документации, непосредственного наблюдения, отзывов и проверок, рекомендаций профессиональных сообществ.

Знания, навыки, способности					
№ п/п	Критерии оценки	Превышает ожидания (4)	Соответств ует ожиданиям (3)	Необходи мо улучшени е (2)	Не соответст вует ожидания м (1)
	Знание требований к работе				
	Наличие соответствующих знаний и навыков				
	Выказывает готовность и гибкость к применению новых способов к новым требованиям работы				
Надежность и производительность					
	Заканчивает работу с точностью и в срок				
	Устанавливает приоритеты и организует работу слаженно				
	Справляется с рутинностью работы, не влияя на окружающих негативно				
Межличностные навыки					
	Является примером в профессиональных взаимоотношениях с людьми				
	Обладает эмоциональным самоконтролем во взаимодействии с людьми				
	Принимает конструктивную критику и проявляет ответственность				

Итоговый балл: _____

Комментарии/пожелания работника: _____

Оценивающее лицо: _____

(руководитель организации) *Фамилия, имя, отчество*

Подпись

Оцениваемый работник: _____

Подпись

Дата заполнения: « _____ » _____ 201_ года

Инструкция по проведению оценки профессиональной деятельности работников Поликлиники

Введение

Цель:

Оценка профессиональной деятельности работников (далее - оценка) должна являться непрерывным процессом. Цель оценки заключается в обеспечении формальной и периодической обратной связи о качестве работы работника. Оценка способствует развитию профессиональных взаимоотношений между непосредственным руководителем и работником. Посредством обратной связи непосредственный руководитель может оказать поддержку и содействие для удовлетворения профессиональных потребностей работника, в целях достижения большей результативности.

Оценка позволяет руководителю совместно с работником рассмотреть все аспекты работы, определить ожидаемые результаты и профессиональные цели на будущее, а также решить вопросы, касательно должностных обязанностей.

Результаты ежегодной оценки вносятся в личное дело работника.

Все работники Поликлиники подлежат прохождению ежегодной оценки. Для каждой категории работников существует свой порядок и критерий оценки.

Преимущества:

1. Работник знает свои слабые и сильные стороны;
2. Новые цели и задачи работника согласованы с руководителем;
3. Работник является активным участником в процессе оценки;
4. Выявление потребности в обучении;
5. Работники чувствуют, что руководители воспринимают их всерьез и готовы поддержать.

Ответственность:

1. Курирующий заместитель главного врача ответственен за обеспечение участия всех работников и соблюдения требований в оценочном процессе;
2. Непосредственный руководитель несет ответственность за составление графика, проведение оценки и обсуждения со всеми работниками в структурном подразделении. Непосредственный руководитель также ответственен за полноту, достоверность и наличие необходимых подписей в оценочной форме.
3. Отдел ответственен за реализацию оценочного процесса, обеспечение конфиденциальности и сохранности результатов оценки в личном деле работника.

Периодичность:

1. Оценка проводится ежегодно по итогам года на обязательной основе.
2. Рекомендуются проведение неофициальной обратной связи на текущей основе, основанной на наблюдениях непосредственного руководителя в течение всего года.
3. На момент проведения оценки работник должен проработать в Поликлинике не менее 6 месяцев.

Пошаговый оценочный процесс:

Непосредственный руководитель заполняет, пишет комментарии и подписывает оценочную форму;

Непосредственный руководитель знакомит работника с результатами оценки, и проводит обсуждение согласно графику;

Работник пишет свои комментарии и заверяет подписью. Одна копия оценочной формы хранится у работника.

После обсуждения обеими заинтересованными лицами заполняется Индивидуальный план развития работника (далее - ИПР), и заверяется подписями. Копия ИПР хранится у работника.

Непосредственный руководитель сдает оригиналы оценочной формы и ИПР в Отдел, для хранения в личном деле работника.

Подготовка оценочного процесса

Оценка работника должна включать обзор любой документации, которая свидетельствует о результативности его работы. В оценочный процесс могут быть включены следующие документы, но не ограничиваясь:

1. Дисциплинарные взыскания (а также, устные предупреждения);
2. Замечания/ отзывы/ грамоты/ благодарственные письма по работе от пациентов, от коллег и руководства Центра;
3. Сертификаты о прохождении обучения;
4. Наличие нарушений правил, протоколов, положений;
5. Отчеты по инцидентам.

Непосредственный руководитель должен включить обзор документации для подкрепления своей обратной связи факты, подтверждающие качество работы оцениваемого работника.

До начала обсуждения (обратной связи) оценки Работник, также должен быть подготовлен для обсуждения со своим непосредственным руководителем. Работник может обсудить следующие аспекты своей профессиональной деятельности, но не ограничиваясь:

1. Условия труда;
2. Личные карьерные цели;
3. Проблемы, беспокойства о работе;
4. Аспекты работы, которые могут быть изменены, для повышения производительности;
5. Цели для улучшения производительности;

Непосредственный руководитель заранее должен составить график обсуждения с каждым работником. Необходимо проводить обсуждение в спокойной и закрытой обстановке.

Непосредственный руководитель для обсуждения должен иметь в наличии следующее:

1. Должностную инструкцию работника;
2. Копию последнего оценочного отчета (прошлогодние результаты аттестации);
3. Бумагу и ручку для заметок;
4. Примеры по работе и проблемы, которые важно обсудить;
5. Список учебных курсов, которые соответствуют квалификационному уровню работнику;
6. Индивидуальный план развития работника.

Непосредственный руководитель должен знать следующее о работнике:

1. Стаж работы в Поликлинике;
2. Текущие проекты/ задания, над которыми работает работник;
3. Прогресс работника по данному проекту/ заданию;
4. Уровень образования и опыт работы работника;
5. В каких взаимоотношениях находится работник с коллегами, пациентами;
6. Уровень технических навыков работника.

Индивидуальный план развития работника

После проведения оценки зоны развития, которые при оценке были отмечены в баллах 2 («Ниже среднего»), и 1 («Плохо») или в критериях которые были оценены как "Необходимо

улучшение», «Не соответствует ожиданиям» должны быть отражены в Индивидуальном плане развития (ИПР) работника;

План развития должен включать методы по улучшению работы и быть результатом вашего обсуждения.

Карьерные цели на краткосрочный и долгосрочный периоды должны быть указаны в ИПР.

Цель ведения ИПР - закрепление целей развития и улучшения качества работы.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ РАБОТНИКА

ФИО работника _____

ФИО непосредственного руководителя _____

Структурное подразделение _____

Какие стороны мне необходимо развивать?	Дата завершения
<i>Объясните необходимость</i>	<i>Подтверждение Вашего непосредственного руководителя о достижении ожидаемых результатов</i>
1.	
2.	
3.	

План обучения работника

Структурное подразделение _____

Ф.И.О. _____

Должность _____

Период _____

Месяц	Тема	Дата	Подпись сотрудника

Приложение 23
к Программе по управлению кадрами, утвержденной
приказом Главного врача Поликлиники

ВСТУПЛЕНИЕ
Уважаемый участник исследования!

Эта анкета для сбора информации, необходимой для анализа ряда элементов системы управления персоналом.

Результаты данного исследования зависят от искренности, полноты, и точности Ваших ответов на поставленные нами вопросы. В связи с этим, мы будем благодарны, если Вы полностью ответите на все вопросы и предоставите свои дополнительные комментарии в специально отведенных для этого графах. Анализ Ваших ответов позволит нам сделать выводы относительно исследуемых аспектов и дать соответствующие рекомендации Поликлинике.

Эта анкета даст Вам возможность высказать свои мнения, пожелания и замечания, с тем, чтобы наш Филиал могло их использовать в дальнейшем для развития системы управления персоналом.

Конфиденциальность

Мы гарантируем сохранение конфиденциальности полученной от Вас информации. Результаты исследования будут представлены руководству Поликлиники только в виде обобщенных тенденций и рекомендаций.

Инструкции по заполнению

1. Анкета состоит из нескольких групп вопросов, касающихся того или иного исследуемого аспекта.
2. В большинстве случаев, для ответа Вам необходимо выбрать один из представленных вариантов, который наиболее соответствует Вашей точке зрения.
3. Прежде чем дать ответ, внимательно прочтите вопрос и все возможные варианты ответов (если таковые предложены).

Срок возврата заполненных анкет _____

Расскажите о себе

- Вы:** ☐ Административный персонал
☐ Врачебный персонал
☐ Средний медицинский персонал
☐ Фармацевт
☐ Младший медицинский персонал

Перед Вами Анкета удовлетворённости условиями труда в Поликлинике.

Просим внимательно ознакомиться с предлагаемыми вопросами/утверждениями и проставить баллы напротив каждого утверждения по следующим правилам:

- 5- «очень хорошо»;
4- «хорошо»;
3- «относительно хорошо»;
2- «плохо»;
1 - «очень плохо».

Вопросы					
Перспективы Поликлиники		1	2	4	5
Я знаю, какие планы стоят перед Поликлиникой на текущий год					
Информация о происходящем в Поликлинике всегда предоставляется вовремя					
Я знаю, каких результатов добилась Поликлиника за текущий период					
Стиль управления непосредственного руководителя		1	2	4	5
В отношении с подчинёнными всегда вежлив и доброжелателен					
Руководитель обсуждает насущные вопросы и дальнейшие планы с отделом					
Мне ставят конкретные, чёткие,					

	измеримые и достижимые цели				
	Руководитель своевременно оказывает поддержку при возникновении заминок с исполнением				
	Я регулярно получаю обратную связь с оценкой моей деятельности от руководителя				
	Психологический климат	1	2	4	5
	В моем структурном подразделении благоприятный психологический климат				
	Мои коллеги всегда готовы прийти на помощь				
	В моем структурном подразделении принято уважительное общение				
	Руководитель и коллеги признают мои заслуги и достижения				
	Коллеги используют только конструктивную критику				
	Условия труда	1	2	4	5
	Моё рабочее место оборудовано всей необходимой техникой и удобной мебелью				
	На моём рабочем месте комфортная температура и нет сквозняков				
	На моём рабочем месте достаточно освещения				
	У меня есть все необходимые канцелярские товары				
	Социальный пакет	1	2	4	5
	Мне известны все предложения, которые входят в социальный пакет Поликлиники (пособие на оздоровление один раз в год, скидка на медицинские услуги работникам и его членам семьи, постановка на учет в качестве лица, нуждающегося в жилище или улучшении жилищных условий, развозка работников, бесплатное прохождение медицинского осмотра, обучение за счет работодателя)				
	Социальный пакет для всех сотрудников одинаков				
	Считаю, что социальный пакет является достаточным				
	Имеющийся социальный пакет может удерживать сотрудников, желающих уволиться				

	Оплата труда	1	2	4	5
	Заработная плата выплачивается точно в срок				
	Поликлиника всегда точно выполняет обязательства по выплате заработной платы				
	Размер заработной платы считаю достаточным				
	Формирование заработной платы понятно и полностью прозрачно				
	Размер заработной платы отражает вклад сотрудника в результативность организации				

	Содержание выполняемой работы	1	2	4	5
	Я считаю свою работу интересной				
	Я считаю свою работу творческой				
	Я считаю, что моя работа приносит пользу пациенту				
	По выполнении работы я испытываю чувство гордости				

	Возможность самореализации	1	2	4	5
	Я могу внести свои предложения по улучшению производственных процессов				
	Поликлиника регулярно предоставляет возможности для моего профессионального развития				
	Поликлиника предоставляет возможности для стажировки по другим участкам работ				
	Я могу принимать участие в проектах по улучшению качества и безопасности пациентов				
	Мои предложения будут услышаны руководством и воплощены в жизнь				

	Карьерный рост	1	2	4	5
	Я имею возможность карьерного роста в Поликлинике				
	Со мной разговаривают про карьерный рост не реже чем 1 раз в 6 месяцев				
	С моим участием подготовлен индивидуальный план моего карьерного роста				
	Я знаю, над чем нужно работать, чтобы получить другую должность				

Взаимоотношение с другими структурными подразделениями											
	Администрация	Отдел кадров	Финансовый отдел	Структур подразделения						Инфекционный	Сервисное управление (санитарки, ...)
				ВОП	ОСП	ЛДО	Проф.	Регистр-ра	ЖК	Плато	

Насколько Вы удовлетворены взаимодействием отдела с Вашим отделом?													
Насколько Вы удовлетворены оперативностью реагирования отдела на Ваши письменные/устные запросы?													
Насколько Вы удовлетворены качеством ответов, полученных на Ваши запросы?													
Насколько Вы удовлетворены уровнем культуры общения сотрудников отдела?													

На основании вышезаданных вопросов и Ваших указанных ответов укажите Вашу степень удовлетворенности условиями работы **в целом** в Поликлинике.

1 2 3 4 5

**отметьте подходящую цифру*

Благодарим Вас за участие в жизни Поликлиники!

Благодарим за работу и желаем удачи!

ПАМЯТКА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКА

Обратная связь является диалогом между Вами и вашим подчиненным, которая должна основываться на конструктивной критике и быть воспринята соответственно. Ваша обратная связь должна быть регулярной в течение года, и содержать не только негативные отзывы.

Избегайте выражать только негативные комментарии в диалоге. Не забудьте похвалить своего работника!

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

Не торопитесь, делайте паузы, давая возможность Вашему работнику ответить, и задать вопросы. Важно быть подготовленным, и кратким в ходе обсуждения. Не пытайтесь «ходить вокруг, да около». Выражайте свои мысли конкретно, иначе Вас не так поймут!

Избегайте монолога. Интерактивный диалог является самым продуктивным способом обратной связи. Если заметили, что говорите только Вы, остановитесь!

Не переходите границы, не «прыгайте» от темы к теме.

Подготовьте структуру Вашего материала, чтобы работнику было все понятно, и тем самым легко следовать за Вашими мыслями.

Избегайте спора. Подчеркните, что у вас могут быть расхожие мнения, и попытайтесь спокойно закрыть тему.

Будьте спокойны, и не теряйте самообладания. Будьте положительны, честны и неэмоциональны в ходе обсуждения. Если Вы будете эмоционально отражать реакцию своего работника, можете считать, что конструктивная оценка потеряна.

Обсуждение должно являться текущим процессом, упоминайте в течение года прогресс работника, тем самым работник будет знать, что от него ожидается для достижения положительного результата.

После заполнения подпись ставит оценивающее лицо, а также сам работник об ознакомлении.

Оценка профессиональной деятельности работника подразумевает повышение мотивации к профессиональному росту.

**ОРИГИНАЛ ОЦЕНОЧНОЙ ФОРМЫ ДОЛЖЕН ХРАНИТЬСЯ В ОТДЕЛЕ
КАДРОВ.**

**ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ И ДОПОЛНЕНИЙ
Программы по управлению кадрами**

Раздел			Документ об утверждении изменения/дополнения, номер, название	Дата утверждения изменения	ФИО	подпись
п/п	Номер, название раздела	Номер пункта				
1	2	3	4	5	6	7

[illegible]