

МИНИСТЕРСТВО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»



Искакова А.К., Буркитбаев Е.У., Елисинова Н.М., Жабатаева М.А.,
Нұрбаева Г.Қ.

**ВНЕДРЕНИЕ ПРИНЦИПОВ ПОИСКА И ОТБОРА КАДРОВ НА
КОНКУРСНОЙ И КОЛЛЕГИАЛЬНОЙ ОСНОВЕ НА ПОЗИЦИИ
РАБОТНИКОВ РУКОВОДЯЩЕГО ЗВЕНА (УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И
ФИНАНСОВОГО АППАРАТА) ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
В СФЕРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ**

(Методические рекомендации)



Астана, 2017

УДК 614.23
ББК 51.1
В 60

Рецензенты:

Койков В.В. - д.м.н., руководитель Центра развития человеческих ресурсов и науки РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК; Сыздыкова А.М. - д.м.н., МВА в больничном управлении, директор Департамента развития АО «Национальный научный центр онкологии и трансплантологии».

Авторы:

Искакова А.К. – д.м.н., заместитель Генерального директора РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК, Буркитбаев Е.У. – МВА, руководитель Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК, Елисинова Н.М. – PhD, начальник отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК, Жабатаева М.А. – ведущий специалист отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК, Нұрбаева Г.Қ. – ведущий специалист отдела развития менеджмента Центра менеджмента РГП на ПХВ «РЦРЗ» МЗ РК.

В60 «Внедрение принципов поиска и отбора кадров на конкурсной и коллегиальной основе на позиции работников руководящего звена (управленческого и финансового аппарата) государственных предприятий, осуществляющих деятельность в сфере здравоохранения»/ А.К. Искакова, Е.У. Буркитбаев, Н.М. Елисинова, М.А. Жабатаева, Г.Қ. Нұрбаева - Астана, 2017. – 33 с.

ISBN 978-601-7541-52-1

Методические рекомендации подготовлены с целью разъяснения процедуры поиска и отбора кадров на замещение руководящих должностей государственных предприятий в сфере здравоохранения.

УДК: 614.23
ББК: 51.1

Утверждено и разрешено к изданию типографским способом РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения» МЗ РК (протокол заседания Экспертного совета №8 от «20» сентября 2017 года).

ISBN 978-601-7541-52-1

© Искакова А.К., Буркитбаев Е.У., Елисинова Н.М., Жабатаева М.А., Нұрбаева Г.Қ., 2017

Содержание

Нормативные правовые ссылки.....	4
Перечень сокращений, условных обозначений, символов.....	5
Понятия, используемые в методических рекомендациях.....	6
Введение.....	8
I. Зарубежный опыт поиска и отбора кадров на должности руководящего звена	9
II. Действующая система поиска и отбора кадров на должности руководящего звена в Казахстане.....	13
III. Рекомендуемая процедура проведения поиска и отбора кадров на должности руководящего звена на конкурсной и коллегиальной основе.....	17
3.1 Критерии отбора и требования к кандидатам на должности руководящего звена, методы их оценки	17
3.2 Конкурсный отбор кадров на замещение вакантных должностей руководящего звена.....	20
Заключение.....	26
Список использованной литературы.....	27
Приложение 1 - Перечень компетенций менеджеров здравоохранения в зависимости от уровня управления.....	29
Приложение 2 - Типовая форма листа оценки компетенций кандидатов.....	31
Приложение 3 - Сводный лист оценки кандидата	32

Нормативные правовые ссылки

1. Кодекс Республики Казахстан «О здоровье народа и системе здравоохранения» от 18 сентября 2009 года № 193-IV
2. Закон Республики Казахстан «О государственном имуществе» от 1 марта 2011 года № 413-IV
3. Указ Президента Республики Казахстан «О Стратегическом плане развития Республики Казахстан до 2020 года» от 1 февраля 2010 года № 922
4. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на 2016-2019 годы
5. Послание Президента Республики Казахстан «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» от 31 января 2017 года
6. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Правил назначения и аттестации руководителя государственного предприятия, а также согласования его кандидатуры» от 2 февраля 2015 года № 70
7. Приказ и.о.Министра здравоохранения Республики Казахстан “Об утверждении Квалификационных характеристик должностей работников здравоохранения” от 26 ноября 2009 года №791.

Перечень сокращений, условных обозначений, символов

АО	- акционерные общества
ГП	- государственные предприятия
ГП на ПХВ	- государственное предприятие на праве хозяйственного ведения
КПР	- ключевые показатели результативности
МЗ РК	- Министерство Здравоохранения Республики Казахстан
МИО	- местный исполнительный орган
НПА	- нормативные правовые акты
НС	- наблюдательный совет
РГП на ПХВ	- Республиканское государственное предприятие на праве хозяйственного ведения
ТОО	- товарищества с ограниченной ответственностью
УО	- уполномоченный орган соответствующей отрасли
ЦУОЗ	- центральный уполномоченный орган в здравоохранении
AESC	- Association of Executive Search Consultants
HA	- The Health Authority
NHS	- National Health Service

Понятия, используемые в методических рекомендациях

Государственное предприятие на праве хозяйственного ведения - коммерческая организация, наделенная государством имуществом на праве хозяйственного ведения и отвечающая по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом;

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

Кадровый резерв государственной службы – сформированный в установленном законодательством Республики Казахстан порядке систематизированный список граждан Республики Казахстан, претендующих на занятие вакантных государственных должностей;

Кадры – постоянный (штатный) состав квалифицированных работников организации;

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

Кандидат - лицо, которое предполагается к избранию, назначению или к приему на вакантную должность;

Квазигосударственные предприятия — это частные организации, принадлежащие правительству;

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

Конкурсная комиссия - коллегиальный орган, который рассматривает поданные участниками конкурса документы, проводит собеседование с кандидатами и осуществляет отбор кандидатов на занятие вакантных должностей;

Конкурсный отбор – процедура оценки соответствия квалификационным требованиям к данной должности и профессионального уровня кандидата;

Местный исполнительный орган (акимат) – коллегиальный исполнительный орган, возглавляемый акимом области, города республиканского значения и столицы, района (города областного значения);

Наблюдательный совет – это внешний коллегиальный орган, состоящий из избранных и назначенных членов, контролирующей и оценивающей

эффективность деятельности предприятия и имеющий управленческие полномочия по решению ряда важных вопросов развития и функционирования предприятия;

Наем – процесс привлечения в предприятие работников, обладающих знаниями и квалификацией, необходимыми для достижения поставленных целей и задач;

Отбор кадров - это процесс, с помощью которого предприятие выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки;

Подбор персонала – процесс создания базы данных о кандидатах необходимой квалификации;

Поиск кадров — это система целенаправленных действий по привлечению на работу специалистов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией;

Рекрутинговое агентство – специализированное агентство по оказанию услуг в области поиска и подбора персонала сторонним предприятиям;

Руководящее звено - менеджеры, обладающие правами принятия решений по различным вопросам управления предприятием (первый руководитель, его заместители);

Уполномоченный орган – центральный исполнительный орган Республики Казахстан, осуществляющий руководство и межотраслевую координацию в соответствующей отрасли.

Введение

Поиск и отбор персонала - важная задача кадровой политики в любой сфере деятельности, целью которой является достижение наиболее высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Вопрос обеспечения квалифицированными кадрами является одним из главных аспектов программных и стратегических документов.

Государственная программа развития здравоохранения «Денсаулык» на 2016 – 2019 годы в Республике Казахстан предусматривает необходимость повышение эффективности управления человеческими ресурсами в отрасли здравоохранения. Для совершенствования управления человеческими ресурсами необходимо поэтапное внедрение принципа поиска и отбора кадров руководящего звена на конкурсной и коллегиальной основе (управленческого и финансового аппарата) [1].

Эффективность функционирования системы здравоохранения органично связана с руководящим звеном, роль которого становится ключевой при принятии решений, обеспечивающих более высокую производительность труда и эффективность функционирования организации.

На сегодняшний день зарубежный опыт поиска и отбора кадров свидетельствует, что конкурсные процедуры, как более современный и демократичный вид отбора профессионалов являются необходимым и важным условием формирования кадрового состава. Прошедшие отбор на должность таким образом кандидаты крайне редко оказываются не на своем месте [2].

Применение государственными предприятиями правил конкурсного отбора кандидатов на замещение вакантных руководящих должностей обеспечивает равный доступ к службе. Кадровый состав должен включать в себя перспективных и высококвалифицированных специалистов, владеющих требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, опытом работы, профессиональными и личными качествами.

Для организаций здравоохранения Казахстана необходимо наличие профессионалов, а также конкретные научно-обоснованные технологий по отбору кадров с рекомендациями по их реализации [3]. В связи с этим, необходимо определить весь порядок необходимых шагов по поиску и отбору кандидатов на руководящие должности [4].

Целью данных методических рекомендаций является формирование оптимальной процедуры проведения поиска и отбора кадров руководящего звена на конкурсной и коллегиальной основе в сфере здравоохранения с учетом зарубежного и отечественного опыта

I. Зарубежный опыт поиска и отбора кадров на должности руководящего звена

На сегодняшний день современный кадровый менеджмент предоставляет возможность использования различных методов поиска и отбора профессионалов. Для принятия правильных решений и изыскания корректных ответов на многие вопросы, необходимо изучить различные критерии и стратегические направления успешных организаций в продвинутых странах, так как при реформировании любой системы управления недостаточно изучение и оценка опыта лишь собственной системы. В этой связи, необходимо проанализировать возможность применения зарубежного опыта касательно рассматриваемой системы. Следует отметить, что изучение зарубежного опыта по работе с высшим административным персоналом будет, несомненно, полезно для развивающегося Казахстана.

Опыт США

Влиятельным органом по сертификации руководителей в сфере здравоохранения является «Американский колледж руководителей здравоохранения» (The American College of Healthcare Executives). Он также является международной профессиональной ассоциацией, в членстве которой находятся 40 000 руководителей здравоохранения, возглавляющие больницы и другие виды организаций здравоохранения. Поиск и отбор кандидатов на должности руководящего звена медицинских организаций осуществляется согласно издаваемым ассоциацией рекомендациям [5-6].

Особенности опыта США в поиске и отборе кадров на должности руководящего звена включают в себя: четко расписанные требования к кандидату, наем работников на короткий срок и наличие у работника широкого спектра навыков и опыта в различных организациях. Наиболее применяемыми инструментами при отборе кандидатов являются анкетирование и тестирование. Отбор кандидатов на должности руководящего звена контролируется руководством медицинской организации [7]. У каждой организации имеется установленный совет директоров, который назначает конкурс и утверждает первого руководителя.

Также, при отборе кандидатов на должность руководителей организации здравоохранения прибегают к услугам рекрутинговых и консультационных агентств, которые предоставляют организациям свои услуги по реализации всей процедуры поиска и отбора кадров на вакантные должности, выступая гарантами подбора.

Опыт Великобритании

В системе здравоохранения поиском и отбором первых руководителей занимается специально созданная организация - Академия лидерства

Национальной системы здравоохранения (NHS Leadership Academy). Большинство назначений руководящего звена, как правило, заполняются кандидатами, уже работающими в Национальной системе здравоохранения (NHS). В функции Академии лидерства входит предоставление следующих услуг: построение перечня кандидатов (в результате поиска, через рекламу); скрининг и оценка кандидатов; предоставления окончательного списка кандидатов Совету Директоров/Наблюдательному Совету; сбор рекомендательных писем; проведение переговоров; поддержка после приема на работу, ориентация на рабочем месте [8].

Также в Великобритании с определенной степенью независимости от Департамента здравоохранения существуют квази-государственные медицинские организации, такие как фонд доверия Национальной системы здравоохранения (NHS Foundation Trusts). Решения операционного характера и управления принимаются самостоятельно без согласования с центральным аппаратом, то есть управление в виде государственно - частного партнерства.

Кандидату на должность первого руководителя медицинской организации одного из Фондов необходимо владеть определёнными навыками и соответственно иметь подтверждающие сертификаты о пройденном обучении. Для обучения по «лидерству» кандидат может выбрать несколько видов программ на сайте Академия лидерства Национальной системы здравоохранения.

При поиске первого руководителя Фонд доверия и частные медицинские организации в объявлении на должность прописывают ключевые показатели результативности, которые руководители должны достигнуть по контракту в течение срока пребывания на должности.

Опыт Японии

Японская модель поиска и отбора кадров признана наиболее эффективной во всем мире. Одной из главных причин столь стремительного развития производства в Японии считается японская система управления, в частности, управления персоналом. Японский менеджмент в сфере кадровой службы использует определенный порядок найма, продвижение и обучение работников [9].

В этой модели практикуется наем работника на очень длительный срок, назначая его вначале на рядовую должность. Следовательно, поиск кандидатов на должности руководящего звена обычно производится из числа работников организации с целью найти человека, детально знающего специфику производства, тем самым поощряя в работнике преданность к организации. Японские компании также прибегают к услугам специализированных рекрутинговых агентств по поиску и отбору кандидатов. Одним из влиятельных рекрутинговых агентств в Японии является Международная Ассоциация

исполнительных консультантов по поиску (AESC), имеющая 15 компаний-исполнителей. Члены AESC в Японии специализируются на подборе персонала в различных отраслях промышленности, включая сферу здравоохранения, с особым акцентом на должности руководящего звена [10].

Опыт Новой Зеландии

Поиск и отбор кандидатов на должности руководящего звена через специализированные агентства демонстрирует опыт Новой Зеландии. Рекрутинговое агентство Sheffield разрабатывает стратегии поиска, определяющие лучших и наиболее значимых кандидатов в различных областях. Специализированная группа агентства помогает обученным консультантам точно определить стратегию поиска для удовлетворения конкретной потребности организации. Также, агентство тесно работает с альянсом Alto Partners Executive, который проводит поиск кандидатов, в частности, для сферы здравоохранения, обладающих значительными стратегическими и тактическими возможностями, включая руководителей и их заместителей, руководителей всех подразделений по всему миру. Сотрудничество с международным альянсом позволило агентству получить широкий доступ к международному рынку профессионалов. Кроме того, агентство предоставляет дополнительные углубленные оценочные технологий с применением психометрических и поведенческих оценок, обеспечивающих дополнительную ценность и корректность принятия решений [11].

Таким образом, рекрутинговые агентства создают специальные методологии по поиску и отбору кандидатов в зависимости от сферы деятельности и типа организации. Рекрутинговые агентства являются связующим звеном между организацией и потенциальным кандидатом.

Опыт Гонконга

Одним из хороших примеров отбора кандидатов на должности руководящего звена в государственных больницах демонстрирует опыт Гонконга. Управляющий Больничный Комитет, который является советом директоров, занимается отбором кандидатов на должность руководителя, после отбора, кандидатура согласовывается с Управлением больниц или «The Health Authority» (НА).

В Гонконге было создано 32 больничных комитета (Hospital Governing Committee) для увеличения участия общества в управлении государственными больницами. В течение года комитеты регулярно получают отчеты от руководителей больниц, контролируют оперативные и финансовые показатели, участвуют в кадровых и закупочных функциях, а также в мероприятиях больниц. Как правило, управляющий комитет больницы проводит около 4 заседаний в год [12-13].

Особенность опыта Гонконга показывает, что Управляющий Больничный Комитет занимается поиском и отбором кандидатов на должности руководящего звена и проводит мониторинг их деятельности.

Таким образом, международный опыт поиска и отбора руководителей показывает, что при отборе кандидатов применяются различные современные кадровые технологии, которые включают в себя:

- отбор кандидатов на основе четко расписанных требований и процедур;
- оценка кандидатов на соответствие к вакантной должности с использованием различных методов (тестирование, анкетирование, применение психометрических и поведенческих оценок);
- эффективная работа в сотрудничестве со специализированными рекрутинговыми агентствами;
- определение ключевых показателей результативности для руководителей при вступлении на должность.

II. Действующая система поиска и отбора кадров на должности руководящего звена в Казахстане

На сегодняшний день в Республике Казахстан в акционерных обществах (АО) руководитель назначается решением совета директоров. А в АО с государственным участием руководитель назначается на должность приказом руководителя УО [14].

В товариществах с ограниченной ответственностью избрание руководителя организации проводится на общем собрании учредителей [15].

Для административных государственных должностей групп категорий корпуса "Б" порядок проведения конкурса проводится в соответствии с Приказом Председателя Агентства РК по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» [16]. При отсутствии участников внутреннего конкурса среди государственных служащих данного государственного органа, получивших положительное заключение конкурсной комиссии, или при создании государственного органа проводится внутренний конкурс среди государственных служащих всех государственных органов. В случае если на внутренних конкурсах не определена кандидатура, то по согласованию с уполномоченным органом возможно проведение общего конкурса.

В основном, организации здравоохранения РК, предоставляющие медицинские услуги, представлены в форме государственного предприятия и порядок отбора руководителя осуществляется согласно Правил назначения и аттестации руководителя государственного предприятия (далее – ГП), а также согласования его кандидатуры, утвержденных Приказом Министра национальной экономики РК от 2 февраля 2015 года № 70 (далее – Правила). По данному нормативному документу, в государственных предприятиях отбор руководителя проводится на конкурсной основе и его организацией занимается уполномоченный орган соответствующей отрасли (местный исполнительный орган) [17]. Правила едины для всех ГП, за исключением предприятий, осуществляющих деятельность в сфере высшего и послевузовского образования.

Заместители руководителя государственного предприятия назначаются на должность и освобождаются от должности уполномоченным органом соответствующей отрасли (местным исполнительным органом) по представлению руководителя государственного предприятия согласно пункту 8 статьи 139 Закона Республики Казахстан «О государственном имуществе» от 1 марта 2011 года № 413-IV. Таким образом, на сегодняшний день, для заместители руководителя ГП отбираются без конкурсного отбора.

Особенности этапов процедуры поиска, отбора и назначения руководителей в государственных предприятиях представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Порядок поиск, отбор и назначение кадров руководящего звена в государственных предприятиях

Порядок поиска, отбора и назначения руководителей ГП	Ответственные за данный этап	
	все государственные предприятия	ГП на ПХВ, осуществляющее деятельность в сфере высшего и послевузовского образования
1. Решение о проведении конкурса	УО (МИО)	УО
2. Объявление о проведении конкурса	Комиссия (за счет средств предприятия)	УО
3. Формирование комиссии	УО (МИО)	УО
4. Сбор документов	Комиссия (не менее 5 чел., председатель из числа УО (МИО))	Республиканская комиссия (не менее 7 чел.)
5. Проверка кандидатов на соответствие квалификационным требованиям	Комиссия	Республиканская комиссия
6. Утверждение списка лиц, допущенных к конкурсу	Комиссия	Решение уполномоченного органа
7. Собеседование	Комиссия	Республиканская комиссия
8. Согласование отобранной кандидатуры на должность руководителя ГП	НС (при наличии)	НС (при наличии)
9. Назначение	Руководитель УО (МИО)	Руководитель УО

В Правилах назначения и аттестации руководителя государственного предприятия, утвержденных приказом Министра национальной экономики РК от 2 февраля 2015 года №70, определены **основные требования к кандидатам,**

претендующим на должность руководителя государственных предприятий, такие как высшее образование по необходимому профилю и уровня профессиональной подготовки, соответствующих квалификационным требованиям, утвержденным уполномоченным органом соответствующей отрасли (местным исполнительным органом); стаж работы по специальности на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли экономики не менее 5 лет.

Квалификационные требования для руководителей в зависимости от уровня (районного, городского, областного и республиканского) государственных предприятий в сфере здравоохранения и его заместителей регламентируются квалификационными характеристиками должностей работников здравоохранения, утвержденных приказом и.о. Министра здравоохранения Республики Казахстан от 26 ноября 2009 года № 791.

Для лиц, претендующих на должность руководителя ГП на ПХВ, осуществляющего деятельность в сфере высшего и послевузовского образования, требования немного упрощены и включают в себя: наличие высшего образования и стажа работы на руководящих должностях не менее 5 лет.

Кандидаты, претендующие на участие в конкурсе, в сроки, указанные в объявлении, представляют для конкурсной комиссии перечень необходимых документов. Лицо, претендующее на вакантную должность руководителя ГП на ПХВ, осуществляющего деятельность в сфере высшего и послевузовского образования, помимо указанных, предоставляет программу развития ГП на ПХВ, которую конкурсная комиссия проверяет на соответствие целям и задачам стратегического развития предприятия.

С 2017 года с целью повышения качества отбора кандидатов на замещение руководящих должностей в сфере здравоохранения в рамках реализации Послания Президента Республики Казахстан от 31 января 2017 года «Третья модернизация Казахстана: глобальная конкурентоспособность» в системе здравоохранения Республики Казахстан по поручению Министра здравоохранения РК на базе РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения» был создан **кадровый резерв**.

Цель формирования кадрового резерва создание подготовленного кадрового состава и обеспечения качественного комплектования вакантных руководящих должностей предприятий и организаций системы здравоохранения Республики Казахстан. Конкурс на включение в кадровый резерв проводится конкурсной комиссией по аналогии с процедурой проведения конкурса на замещение вакантной должности. База кандидатов ранжирована по компетенциям и факторам конкурентоспособности на глобальном рынке труда, таким как: наличие высшего образования,

полученного в передовых вузах страны и мира; опыта работы на руководящих должностях в системе здравоохранения РК либо в организациях здравоохранения стран с развитой экономикой; владение английским языком.

Таким образом, в настоящий момент кадровый резерв функционирует на базе Обсерватории кадровых ресурсов здравоохранения РГП на ПХВ “Республиканский центр развития здравоохранения” МЗ РК. Организация, имеющая вакантную должность на руководящую должность, могут официально запросить доступ к базе кандидатов.

Результаты изучения текущей системы проведения поиска и отбора кадров руководящего звена в государственных предприятиях в сфере здравоохранения, показали, что на сегодняшний день в нормативном документе, регламентирующем процесс отбора и назначения первых руководителей ГП, не четко расписаны процессуальные действия при поиске, отборе и назначении руководителей.

На практике, в государственных предприятиях, руководители занимают должности до 10-12 лет непрерывно, без возможности оценки их деятельности, что не позволяет объективно оценивать эффективность их управления. Указанные пробелы возникают в определенной степени вследствие того, что при отборе уделяется внимание только соответствию кандидата квалификационным требованиям, оценивается знание НПА.

Для сферы здравоохранения Республики Казахстан необходимо разграничение и четкое расписание процессуальных действий при поиске, отборе и назначении руководителей, которые будут прозрачны и обеспечат эффективность процесса, т.к. сфера здравоохранения отличается от других отраслей и требует особого подхода в силу высокой социальной значимости. Эффективность функционирования системы здравоохранения органично связана с руководящим звеном, роль которого становится ключевой при принятии решений, обеспечивающих более высокую производительную труда и эффективность функционирования организации. В связи с этим, рекомендуется в НПА, регламентирующий отбор кандидатов на руководящие должности ГП, внести соответствующие изменения и дополнения в части необходимости предоставления кандидатами программы развития с ключевыми показателями результативности, ограничения максимального срока заключения договоров 3 годами, ежегодной аттестации руководителей по результатам достижения ключевых показателей результативности.

III. Рекомендуемая процедура проведения поиска и отбора кадров на должности руководящего звена на конкурсной и коллегиальной основе

В данной главе методических рекомендаций по итогам изучения международного и отечественного опыта предлагается оптимальный порядок проведения поиска и отбора кадров на должности руководящего звена на конкурсной основе. В разделе дается описание критериев отбора и требований к кандидатам на должности руководящего звена с выделением основных необходимых компетенций руководителя, разъяснение методов оценки кандидатов при отборе. Также представлена детальная процедура конкурсного отбора кадров на замещение вакантных должностей руководящего звена (Рисунок 1).

3.1 Критерии отбора и требования к кандидатам на должности руководящего звена, методы их оценки

Перед проведением поиска и отбора кадров руководящего звена необходимо четко выделить требования к кандидатам на занятие вакансии, расписать специфику позиции, и выработать принципы и критерии отбора кандидатов, т.к. это позволит организации сократить время поиска и снизить риски подбора на должность неподходящих кандидатов.

Для определения степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям существуют целый комплекс различных методов отбора, направленных на всестороннюю оценку кандидатов, в числе которых: оценка на соответствие представленных документов, проверка рекомендаций, тестирование, ассесмент-центр, собеседование с конкурсной комиссией [18-21].

В настоящее время, в кадровой практике используются следующие виды критериев отбора кандидатов:

- **квалификационные**, которые устанавливаются нормативными документами для определенной организации, отрасли и профессии;

Кандидатов, претендующих на должность руководителя, конкурсная комиссия проверяет на соответствие квалификационным характеристикам должностей работников здравоохранения [22].

- **знание НПА**;

Кандидаты должны пройти тестирование на знание НПА, регулирующие отношения в сфере деятельности государственного предприятия. Организацию тестирования проводит УО (МИО).

- **объективные**, которые показывают реальные достижения и оцениваются по количественным и качественным показателям (Программа развития, включающая ключевые показатели результативности (далее – КПР));

Внедрение инструмента по оценке управленческой эффективности деятельности руководителей организаций здравоохранения по уровням управления, такие как система КПП (Key Performance Indicators) необходимо для перехода на более высокий уровень управления.

Внедрение инструмента КПП – принципиальный новый подход к стратегическому управлению организацией здравоохранения и оценки управленческой компетентности руководителей по повышению эффективности организаций здравоохранения.

Таким образом, одним из важных критериев при отборе первого руководителя государственного предприятия в сфере здравоохранения является предоставление кандидатом Программы развития. Программа должна содержать индивидуальные ключевые показатели результативности (КПП), а также ключевые показатели результативности государственного предприятия, направленные на достижение финансовой устойчивости, удовлетворенности клиентов, развитие персонала и показателей внутренних процессов (управленческие, клинические и иные индикаторы) и др. Программа развития кандидата должна быть реализуемой и достижимой.

Программа развития кандидата выносится на обсуждение конкурсной комиссии, где оцениваются ее эффективность, соответствие деятельности предприятия и реализуемость.

- **психологические и личностные тесты** для определения качеств характера кандидатов.

Для оценки кандидата могут также использоваться тесты для выявления различных качеств и характеристик личности; аналитических, логических, математических способностей; психологические личностные опросники и пр.

Письменные психологические тесты можно разделить на: интеллектуальные и личностные.

Интеллектуальные тесты при приеме на работу служат для определения общего уровня интеллекта кандидата, его способностей к логическому мышлению и содержат числовые, пространственные и словесные задания. Например, при отборе кандидатов на должности руководящего звена рекомендуется применить тест Айзенка [23].

Личностные тесты при приеме на работу обычно применяются дополнительным инструментом, в них нет правильных и неправильных ответов. Результаты личностных тестов не могут являться основным критерием отбора.

УО (МИО) должен разработать и утвердить перечень тестовых вопросов на оценку интеллектуальных и личностных характеристик кандидатов. При отсутствии компетентных специалистов по подготовке тестов, данные виды

тестов могут приобретаться у сторонних организаций, специализирующихся на разработке и проведении тестирования в данной сфере деятельности.

- **компетентностные**, для выявления знаний и умений в сфере управления.

Масштабность задач, стоящих перед современным обществом, резко повышает актуальность развития лидерства в ключевых компетенциях руководителей. В конкурентной среде, успешный руководитель должен обладать высокой управленческой компетентностью, то есть ему необходимо не только хорошо знать профессиональную область, но и обладать знаниями и умениями в сфере управления.

Исходя из этого, рекомендуется применять **перечень компетенций** менеджеров здравоохранения РК по трем уровням управления: стратегический, операционный и производственный, сформированный Центром менеджмента РГП на ПХВ “Республиканский центр развития здравоохранения” МЗ РК на основе анализа международного опыта, НПА, регламентирующих квалификационные требования медицинских работников РК, предложений от медицинских ВУЗов РК по формированию перечня компетенций менеджеров здравоохранения и преемственности ранее проведенных исследовательских работ.

Перечень требований и основных критериев для каждого из уровней менеджеров сформирован из пяти областей (доменов), необходимых для решения профессиональных задач управления и основанных на ценностном подходе: *самоорганизация, самоуправление; планирование и оценка; управление персоналом; информационный и финансовый менеджмент; управление качеством.*

В Приложении 1 представлен перечень требований и основных критериев в виде сравнительной таблицы, в которой отражены компетенции в зависимости от уровня управления.

Для выявления кандидатов, обладающих компетенциями, необходимыми для успешного выполнения должностных обязанностей рекомендуется применять специально разработанную методику, состоящую из комплекса упражнений - *Центр оценки персонала (ассесмент-центр).*

Данная процедура помогает выявить такие качества кандидатов, которые трудно определить с помощью формальных и вербальных методов и которые необходимы для руководства людьми и процессами [24-25].

Поскольку эксперты должны иметь специальную подготовку, при отсутствии в организации специалистов, владеющих методиками ассесмента, целесообразно пригласить специалистов специализированной организации, занимающейся отбором персонала, либо независимого специалиста, имеющего

необходимые навыки. Представленные ими результаты и будут в дальнейшем оцениваться членами конкурсной комиссии.

Инструменты ассесмент-центра могут включать в себя: кейсы, ориентированные на специфику государственного предприятия или профиля деятельности структурного подразделения; интервью по навыкам; дискуссии, деловые игры; тесты, опросники (при необходимости).

Собственно ассесмент-центр может состоять из следующих процедур:

1. Самопрезентация кандидатов;
2. Упражнения (деловые игры);
3. Предоставление обратной связи кандидатам.

Использование процедуры ассесмент-центра позволяет выявить у кандидата наличие компетенции, необходимых для управленческой деятельности. Специалисты, владеющие методикой ассесмента, предоставляют заполненный оценочный лист (Приложение 2) кандидата конкурсной комиссии, которая выносит окончательное решение.

Следовательно, при отборе кандидатов на должности руководящего звена необходимо оценивать их не только на соответствие квалификационным требованиям, но и на наличие компетенций, перечисленных в таблице соответствующего уровня (Приложение 1), а также оценивать их данные и учитывать наличие реализуемой Программы развития.

Профессиональный поиск и отбор кандидатов на должности руководящего звена с учетом владения вышеперечисленных критериев и методов оценки позволит отобрать и назначить на должность руководителя самого квалифицированного кандидата.

3.2 Конкурсный отбор кадров на замещение вакантных должностей руководящего звена

Изначально, для проведения поиска и отбора кандидатов на должности руководящего звена, в организации должна быть рабочая группа. Целью этой группы является обеспечение процессов поиска и отбора кандидатов, проведение оценки и предоставление полной характеристики для конкурсной комиссии.

Основанием для начала работы рабочей группы является решение уполномоченного органа в сфере здравоохранения (местного исполнительного органа) о проведении конкурса на должности руководящего звена.

Конкурсный отбор кадров на замещение вакантных должностей руководящего звена должен проходить в четыре этапа:

1. Подготовительный этап, включающий следующие процедуры:

- УО (МИО) формирует конкурсную комиссию и определяет состав конкурсной комиссии;

Состав конкурсной комиссии должен формироваться таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

Количество членов комиссии должно быть нечетным для исключения равенства голосов рекомендуется включить в состав - 7 человек из представителей уполномоченного органа в сфере здравоохранения, представителей местных исполнительных органов, представителей общественных объединений и наблюдательного совета соответствующего государственного предприятия (при его наличии).

Председатель комиссии должен избираться из числа ее членов путем тайного голосования.

- УО (МИО) определяет методы оценки кандидатов, которые будут использоваться при проведении конкурса;

- поиск кандидатов:

1) Внутренний поиск

В японской модели практика поиска кандидатов на должности руководящего звена из числа работников организации с целью, детально знающих специфику производства, доказала свою эффективность, тем самым поощряя в работнике преданность к организации. В связи с этим, рекомендуется для начала проводить внутренний поиск кандидатов из числа работников самой организаций, имеющей вакантную должность. При этом по внутренней корпоративной почтовой системе рассылается объявление с требованиями к вакантной руководящей должности всем работникам организации; или рассматриваются кандидаты, состоящие в кадровом резерве внутри организации, а также размещается объявление о вакансии на внутреннем корпоративном веб-сайте в соответствующем разделе. Работник организации, желающий самостоятельно выдвинуть свою кандидатуру на замещение вакантной позиции, отправляет свои документы в установленные в объявлении сроки на электронную почту рабочей группе.

2) Внешний поиск

Внешний поиск кандидатов должен применяться в случае, если внутренний поиск не дал положительных результатов. Внешний поиск осуществляется следующими методами:

- работа с базой кандидатов, состоящих во внешнем кадровом резерве;

- поиск через СМИ и ресурсы сети Интернет.

Кадровый резерв – один из источников внешнего поиска.

Формирование кадрового резерва и проведение планомерной работы по подготовке резервистов к выдвижению на руководящие должности является одним из важнейших направлений в кадровой работе.

Конкурс на включение в кадровый резерв проводится конкурсной комиссией по аналогии с процедурой проведения конкурса на замещение вакантных должностей. Следовательно, поиск кандидатов на замещение вакантной должности руководящего звена из кадрового резерва является одним из эффективных методов, который позволяет оперативно назначать подходящего кандидата на руководящую должность. Также, в случае, когда должность необходимо заместить в кратчайшие сроки, кадровый резерв становится незаменимым механизмом замещения вакантных должностей.

На сегодняшний день, для поиска кадров на должности руководящего звена в сфере здравоохранения организации, имеющие вакантную должность, могут обращаться в Обсерваторию кадровых ресурсов здравоохранения РГП на ПХВ “Республиканский центр развития здравоохранения”, где имеется действующая база кандидатов на замещение руководящих должностей в сфере здравоохранения. После доступа к базе, подбираются наиболее подходящие кандидаты для участия в конкурсе на замещение вакантной руководящей должности, которым направляется уведомление о проведении конкурса.

Поиск через Интернет ресурсы и СМИ

При отсутствии кандидатов, получивших положительное заключение конкурсной комиссии через внутренние источники поиска, на официальном сайте УО (МИО) размещается объявление о приеме документов для участия в конкурсе на официальном сайте уполномоченного органа, а также в средствах массовой информации.

Уведомление для кандидатов в кадровом резерве и объявление в СМИ/Интернет-ресурсах должны включать следующую информацию:

- наименование вакантной должности и основные обязанности по ней в соответствии с должностным регламентом;
- наименование предприятия с указанием местонахождения, почтового адреса, телефона, кратким описанием его основной деятельности;
- квалификационные требования, предъявляемые к претенденту на замещение вакантной должности (в том числе функциональные и специальные);
- необходимость предоставления кандидатом программы развития государственного предприятия (КПР);
- условия прохождения конкурса (предполагаемая дата проведения конкурса, место и порядок проведения конкурса);
- место, время и срок приема документов;
- перечень методов оценки, которые будут применяться по каждой вакантной должности при проведении конкурса;

- тематику заданий по каждому из методов оценки (темы рефератов, эссе, тестов и т.д.);
- другие информационные материалы.

После проведения поиска кадров на должности руководящего звена, вне зависимости от источников поиска кандидатов (внутренний и внешний), проводится прием документов от кандидатов в электронном виде с использованием сети Интернет или прием документов в бумажном виде от кандидатов, лично подавших необходимый пакет документов.

2. Анализ документов, который включает:

- анализ полученных документов, направление запросов (в случае необходимости) в уполномоченные органы для подтверждения подлинности полученных сведений;
- анализ заявок;
- проверка наличия Программы развития государственного предприятия;
- отказ в допуске к участию в конкурсе кандидатам в соответствии с законодательством Республики Казахстан (неполный комплект документов, ложные сведения, отсутствие у кандидата Программы развития государственного предприятия, а также иные установленные основания).

Анализ документов проводится с целью выявления наиболее подходящих кандидатов на руководящую вакантную должность из всех заявок для прохождения ими последующих этапов отбора и отсева несоответствующих требованиям кандидатов. Рабочая группа анализирует все документы, поступившие на вакантную должность, проверяет их соответствие формальным требованиям к вакансии и отбирает резюме наиболее подходящих кандидатов. Рабочая группа проверяет рекомендации и иные сведения (при необходимости) с прежних мест работы кандидатов для получения более полной информации о кандидате. Если рекомендации на кандидата носят скорее отрицательный характер, либо перепроверяемая информация не соответствует действительности, данный кандидат на вакантную должность далее не рассматривается. Выбранные кандидаты проходят следующие этапы отбора.

3. Оценка кандидатов конкурсной комиссией.

До прохождения кандидатом собеседования с конкурсной комиссией необходимо наличие следующих документов: сертификат о прохождении тестирования на знания НПА, регулирующих отношения к сфере деятельности с результатами не ниже пороговых значений; заключение о прохождении оценки интеллектуальных и личностных качеств; Программа развития государственного предприятия.

Заседание конкурсной комиссии является частью процесса отбора кандидата, целью которой является осуществление качественного выбора потенциальных кандидатов на замещение вакантных должностей.

Конкурсная комиссия изучает представленные документы, представленные **программы развития** на соответствие целям и задачам стратегического развития государственного предприятия и обсуждает каждого кандидата на соответствие квалификационным требованиям, а также проводит собеседование, в ходе которого члены комиссии могут оценить профессиональные знания участников конкурса. Сведения о результатах оценки кандидата, члены конкурсной комиссии могут отражать с использованием сводного листа оценки кандидата (Приложение 3).

Кандидаты проходят собеседование в УО (МИО), объявившем конкурс, в течение десяти рабочих дней со дня уведомления кандидатов о допуске их к собеседованию. День собеседования определяется конкурсной комиссией. При принятии решения конкурсная комиссия учитывает результаты оценки компетенций кандидатов.

Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата путем открытого голосования.

Решение Конкурсной комиссии при проведении конкурса является легитимным, если в голосовании участвовало не менее 2/3 членов от общего состава комиссии.

Если в результате собеседования комиссией не был выявлен кандидат на должность руководителя, то уполномоченный орган в сфере здравоохранения (местный исполнительный орган) признает конкурс несостоявшимся и принимает решение о проведении повторного конкурса.

4. Согласование кандидатуры и назначение на должность руководителя в организации здравоохранения.

1. В государственных предприятиях без НС, решение конкурсной комиссии является основанием для назначения руководителя в организации здравоохранения.

2. В государственных предприятиях с НС, решение конкурсной комиссии вносится на согласование НС. Только при положительном согласовании НС, кандидат приказом руководителя УО (МИО) назначается на должность.

Назначение на должность кандидата, не соответствующего квалификационным требованиям, является нарушением законодательства. Во избежание таких нарушений оценка кандидата на соответствие квалификационным требованиям при назначении на должности является обязательной, в том числе при организации отбора кандидатов на замещение вакантной должности без проведения конкурса.

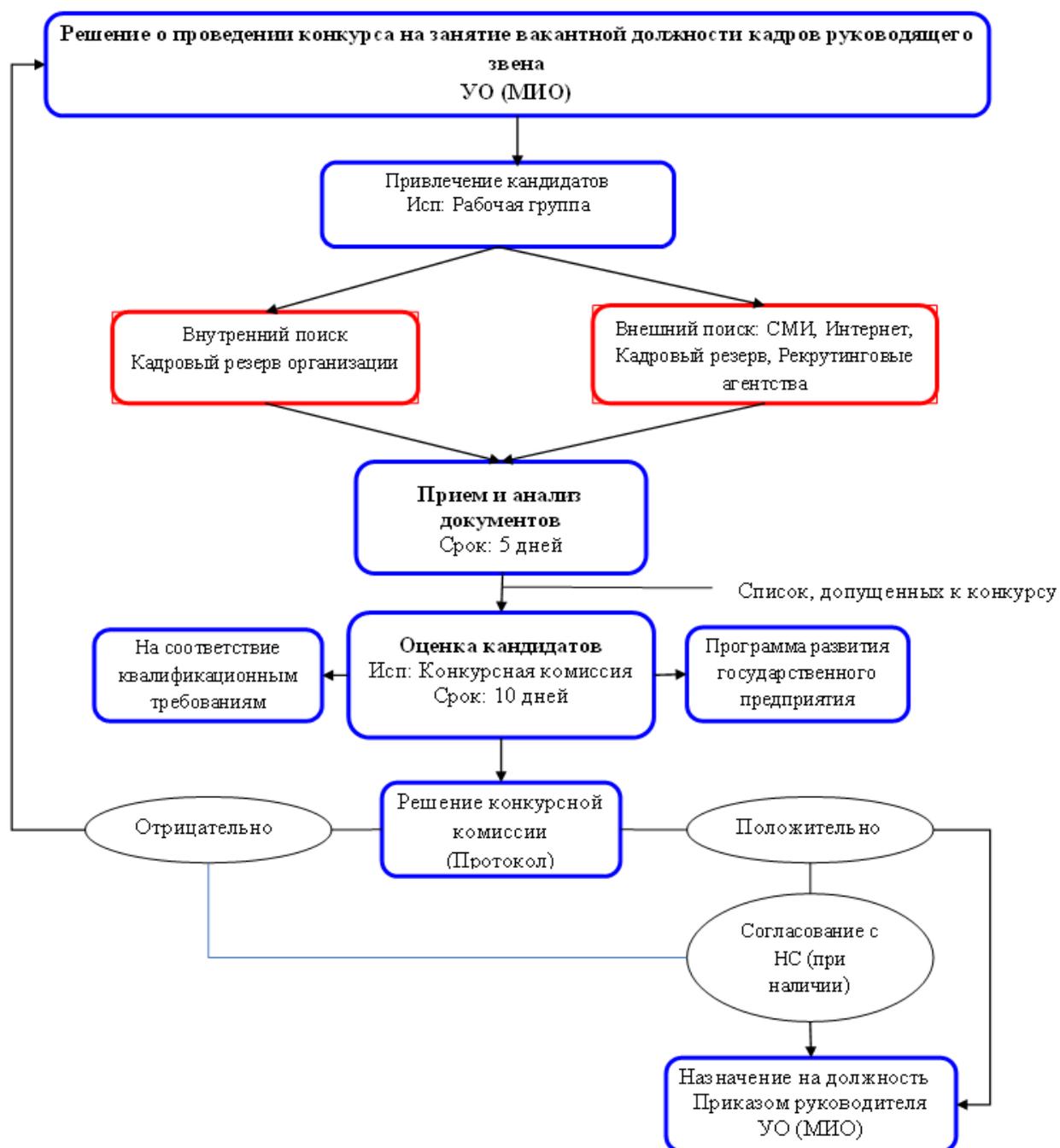


Рисунок 1 – Рекомендуемый порядок поиска и отбора кандидатов на замещение вакантных руководящих должностей на конкурсной и коллегиальной основе в организациях здравоохранения

Заключение

На сегодняшний день, в условиях высокой конкуренции на рынке труда, поиск подходящего кандидата на позицию работника руководящего звена является сложной и чрезвычайно важной задачей для любой организации. Выявление и привлечение работников руководящего звена с учетом перспектив, навыков и необходимого потенциала имеют ключевое значение для построения структуры и культуры руководства, т.к. в обязанности руководителя будут входить постановка стратегических целей, от реализации которых зависит успех организации.

Таким образом, в целях обеспечения эффективной процедуры поиска и отбора кадров на должности руководящего звена в сфере здравоохранения на конкурсной и коллегиальной основе необходимо:

- определить ответственных лиц, в обязанности которых будет входить проведение мероприятий по сбору документов кандидатов;
- определить в состав конкурсной комиссии представителей уполномоченного органа в сфере здравоохранения, представителей местных исполнительных органов, представителей общественных объединений и наблюдательного совета соответствующего государственного предприятия (при его наличии);
- усовершенствовать требования к кандидатам: ввести обязательное предоставление кандидатами Программы развития государственного предприятия, которая будет содержать индивидуальные ключевые показатели результативности (КПР), а также ключевые показатели результативности государственного предприятия;
- внедрить компетентностный подход по отбору кандидатов на должности руководящего звена: компетенции представляют собой разработанные критерии, исходящие из квалификационных требований и личностной спецификации данной должности, описывающие желаемые опыт, знания, умения, навыки, способности и личностные качества идеального кандидата на должность.
- проводить поиск кандидатов на систематической основе из различных источников поиска как внутренних, так и внешних (кадровый резерв, объявление в СМИ/интернет-ресурсы);
- обеспечить равный доступ кандидатов к занятию вакантной должности, в том числе путем внедрения процедуры независимой тестовой оценки на знание НПА и определения интеллектуальных и личностных характеристик кандидатов.

Список использованной литературы:

1. Государственная программа развития здравоохранения Республики Казахстан «Денсаулық» на 2016-2019 годы
2. Роу Роберт, Ван Ден Берг Петер. Подбор персонала в Европе: контекст, перспективы и программа исследования (перевод с англ. А.А. Дятловой) // Организационная психология. 2012. Т. 2. № 3. С. 39–66
3. Азербаета А.Ж., Султанова А.А. Совершенствование отбора персонала в медицинских организациях Республики Казахстан: настоящее и перспективы // «Менеджер здравоохранения Республики Казахстан», 2012. №1 (2), С.14-17.
4. М.А. Кравченко, Е.А. Петрова. Методические подходы к оценке системы отбора персонала // "Экономика и социум" №5(36) 2017
5. American College of Healthcare Executives (2006). THE PARADOX OF HOSPITAL CEO SUCCESSION PLANNING. CEO CircleWhitePaper.
6. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии Германии. - М.: ИНЭ, 2004.
7. Weil, P. A., and P. A. Kimball. 2004. Succession Planning for Freestanding Hospital CEOs. Workingpaper. Chicago: AmericanCollegeofHealthcareExecutives.
8. NHS Leadership Academy; NHS Leadership Academy programme page; 2017 [online] Available at: <http://www.leadershipacademy.nhs.uk/programmes/> [Accessed 6 Jun. 2017].
9. Хлынов В.Н. Японские "секреты" управления персоналом. - М.: "Восточная литература" РАН, 2000. - 103 с
10. The Association of Executive Search and Leadership Consultants. 2017. Aboutus. [электронный ресурс], 2017. <https://www.aesc.org/about-us/about-aesc>
11. Sheffield. 2017. Sourcing, selecting and shaping leaders.[электронныйресурс], 2017. <http://www.sheffield.co.nz/Executive-Search-Selection>
12. The Hong Kong Government website (2017).Overview of the Health Care System in Hong Kong. Available at: <https://www.gov.hk/en/residents/health/hosp/overview.htm> [Accessed 5 Jun. 2017].
13. Официальный сайт Управления Больниц Гонконга: Ha.org.hk; HospitalAuthority; (2017). [online] Available at: http://ha.org.hk/visitor/ha_visitor_text_index.asp?Content_ID=10031&Lang=ENG&Ver=TEXT [Accessed 5 Jun. 2017].

14. Закон Республики Казахстан «Об акционерных обществах» от 13 мая 2003 года № 415.
15. Закон Республики Казахстан «О товариществах с ограниченной и дополнительной ответственностью» от 22 апреля 1998 г. № 220-1.
16. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности»
17. Приказ Министра национальной экономики Республики Казахстан «Об утверждении Правил назначения и аттестации руководителя государственного предприятия, а также согласования его кандидатуры» от 2 февраля 2015 года № 70
18. Синягин Ю.В., Переверзина О.Ю. Современные механизмы диагностики и оценки компетенций государственных служащих. Москва, 2014.
19. Гильманов А.З. Методика набора и отбора конкурентоспособного персонала в предприятия и учреждения: целесообразность и порядок проведения // Издательство: Центр перспективных экономических исследований Академии наук Республики Татарстан (Казань). 2014. С.213-225.
20. Кишкель Е. Н., Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: Учебник.2-е издание. - М.: Высшая школа, 1999.
21. Магура М. И. Основные принципы построения системы отбора кадров //Управление персоналом.-1998. - № 11.
22. Приказ и.о.Министра здравоохранения Республики Казахстан “Об утверждении Квалификационных характеристик должностей работников здравоохранения” от 26 ноября 2009 года №791.
23. Блейхер В.М., Бурлачук Л.Ф. Психологическая диагностика личности. – Киев, 1978. С.85-87
24. Deborah E. Rupp, Brian J. Hoffman, David Bischof. Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations // The International Taskforce on Assessment Center Guidelines.
25. Jessica Charles, Rebecca Cheung, Kristin Rosekrans. The Case of Assessment Center: How the purpose, logic and experience of an embedded performance assessment of school leaders is built around an epistemology of practice //PrincipalLeadershipInstitute. 2016.

**Перечень компетенций менеджеров здравоохранения в зависимости от
уровня управления**

Разделы/Компетенции	Стратег. уровень	Опер. уровень	Произв. уровень
1. Самоорганизация, самоуправление:			
1.1. Управление собственным потенциалом и профессиональным развитием	X	X	X
1.2. Принятие управленческих решений	X	X	X
1.3. Лидерство, способность к созданию коллективного видения и успешному управлению изменениями	X	X	X
1.4. Развитие сети своих деловых контактов	X	X	X
1.5. Развитие результативных рабочих взаимоотношений с коллегами	X	X	X
1.6. Создание и поддержание сотрудничества с другими организациями	X	X	X
1.7. Управление временем и приоритетами	X	X	X
1.8. Владение презентационными навыками	X	X	X
1.9. Владение навыками влияния и убеждения, логическим и критическим мышлением, аргументацией решений	X	X	X
1.10. Обеспечение постоянного обновления знаний, расширения профессиональных навыков и умений	X	X	X
1.11. Владение актуальной информацией о проблемах здравоохранения глобального и национального уровней	X	X	X
2. Планирование и оценка			
2.1. Управление проектами	X	X	X
2.2. Управление рисками в области ответственности	X	X	X
2.3. Владение аналитическими методами менеджмента, диагностики, анализа и решения проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (SMART-цели, SWOT-анализ)	X	X	X
2.4. Владение методами статистического анализа и оценки результатов деятельности организации	X	X	X
2.5. Разработка стратегии развития отрасли/организации	X	X	-
2.6. Разработка и осуществление операционных планов	-	X	X
2.7. Управление реализацией операционных планов	X	-	-
2.8. Владение исследовательскими методами и опытом внедрения их результатов	X	X	X
2.9. Планирование решения проблем здравоохранения национального и глобального уровня	X	-	-
3. Управление персоналом			
3.1. Планирование человеческих ресурсов, наем и отбор	X	X	X

3.2. Мотивация сотрудников в развитии и поддержании эффективной работы	X	X	X
3.3. Обеспечение возможностей для обучения работников	X	X	X
3.4. Инициирование и следование дисциплинарной процедуре	X	X	X
3.5. Координация и мониторинг качества работы работников в области ответственности	X	X	X
3.6. Управление конфликтом (способность целенаправленно воздействовать по устранению причин или по коррекции поведения участников конфликта)	X	X	X
3.7 Обеспечение охраны здоровья и безопасности труда в области ответственности	X	X	X
3.8. Создание команд и управления ими	X	X	-
3.9. Развитие внутренней культуры организации	X	X	-
3.10 Повышение уровня удовлетворенности работников	X	X	-
3.11. Наставничество, поддержка работников в развитии и поддержании эффективной работы	-	-	X
4. Информационный и финансовый менеджмент			
4.1. Управление финансами (способность понять и уметь объяснить финансовые и бухгалтерские данные, готовить и управлять бюджетом и принимать обоснованные решения по долгосрочным инвестициям)	X	X	-
4.2. Управление информацией	X	X	X
4.3. Построение конъюнктуры рынка отрасли/организации и ее потребностей	X	X	X
4.4. Управление мероприятиями, направленными на повышение эффективности использования ресурсов	X	X	X
4.5. Управление закупками	X		-
4.6. Владение современными информационными технологиями для решения профессиональных задач	X	X	X
4.7. Лекарственный менеджмент (способность организовывать, координировать и контролировать назначение медикаментов в соответствии с руководствами и формулярами)	X	X	X
4.8. Аутсорсинг бизнес процессов	X		-
5. Управление качеством			
5.1. Развитие пациентоориентированного подхода в организации	X	X	X
5.2. Инициирование и следование процедуре рассмотрения жалоб	X	X	X
5.3. Управление системами качества	X	X	X
5.4. Обеспечение выполнения законодательных, правовых, этических и социальных требований в отрасли/организации	X	X	X
5.5. Управление воздействием организации на окружающую среду	X	X	-
5.6. Решение проблем обслуживания потребителей	-	-	X

Типовая форма листа оценки компетенций кандидатов

№ п/п	ФИО кандидата	Самоорганизация, самоуправление (1-20 баллов)	Планирование и оценка (1-20 баллов)	Управление персоналом (1-20 баллов)	Информационный и финансовый менеджмент (1-20 баллов)	Управление качеством (1-20 баллов)	Общий балл

Сводный лист оценки кандидата

Ф.И.О.	Соответствие квалификационным характеристикам должностей работников здравоохранения (+/-)	Сертификат о прохождении тестирования на знания НПА (+/-)	Заключение о прохождении оценки интеллектуальных и личностных качеств (+/-)	Заключение о прохождении оценки по компетенциям (+/-)	Программа развития кандидата (+/-)
1.					
2.					
3.					

Внедрение принципов поиска и отбора кадров на конкурсной и коллегиальной основе на позиции работников руководящего звена (управленческого и финансового аппарата) государственных предприятий в сфере здравоохранения

Методические рекомендации

Авторы: Искакова А.К., Буркитбаев Е.У., Елисинова Н.М.,
Жабатаева М.А., Нұрбаева Г.Қ.

Подписано к печати 04.10.17. Формат 14,8х21 1/16. Бум.офсетная.
Усл. печ. л.2,0. Тираж 1000 экз. Заказ 126.

РГП на ПХВ «Республиканский центр развития здравоохранения»
Министерства здравоохранения Республики Казахстан
010000, Астана, Мәңгілік ел, 8.