

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Организация здравоохранения и  
общественное здоровье  
Модуль ПМ06 - Основы аналитической  
деятельности  
Макарова Татьяна Леонидовна

По результатам  
социологических  
исследований отмечено,  
что 80% рабочего времени  
менеджеров посвящено  
вопросам управления  
персоналом (А.В.  
Решетников, 2006г).

# Персонал учреждения

- один из его главных ресурсов, и управление им – по сути экономическая деятельность и его работу следует оценивать с позиции результативности и приносимого дохода (АА.Крымов «Управление персоналом»).

# «Кадры решают всё»



# Управление персоналом

- это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.
- Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.
- Это процесс эффективного использования и развития человеческих ресурсов предприятия для достижения организационных и личных целей персонала, путём применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления
- Другими словами, - это обеспечение решения задач организации по средствам трудовых ресурсов.

## Управление персоналом в медицинских организациях имеет отличительные особенности:

- Организация сохраняется с уходом отдельных членов, имеет свою историю, которая может быть продолжительнее членства в организации отдельных ее участников.
- Имеются сформулированные в учредительных документах цели деятельности, в соответствие с которыми регламентирована работа сотрудников.
- Существует порядок принятия решений и процедуры реализации этих решений, которыми регулируется деятельность членов организации.
- Характерно распределение формальных ролей и обязанностей между членами организации.

## Основными задачами и направлениями работы по управлению персоналом являются:

- Анализ работы учреждения, предприятия, фирмы, понятие целей и задач; формирование кадровой политики компании на данном этапе развития.
- Оценка кадрового потенциала, текущее и перспективное планирование кадровых потребностей, поиск, отбор и адаптация новых работников.
- Разработка средств управления персоналом: разработка штатной структуры, определение функциональных обязанностей сотрудников, требования к специализации, адаптация новых работников, разработка системы стимулирования и мотивации труда.

## Основными задачами и направлениями работы по управлению персоналом являются:

- Ведение кадрового делопроизводства и документооборота согласно установленным стандартам. Информационное обеспечение: ведение учета и баз данных.
- Организация обучения и повышения квалификации сотрудников. Аттестация.
- Консультирование руководителей разных звеньев по вопросам управления трудовыми ресурсами.
- Формирование кадрового резерва.



# Средства управления персоналом:

- ◎ должностные инструкции,
- ◎ авторитет руководителя,
- ◎ разработка стандартных процедур,
- ◎ целевые программы,
- ◎ нормативные документы,
- ◎ стандарты.

# Оценка работы персонала (М.И.Магура)

- уровень трудовой дисциплины,
- готовность к сотрудничеству с коллегами и руководством,
- уровень рабочих показателей
- личные качества (отзывчивость, милосердие, внимательность и др.)
- уровень развития профессиональных и коммуникативных навыков.
- Условия, в которых работает сотрудник.

# Задачи оценки работы персонала:

- Обучение подчиненных,
- Обеспечение высокого уровня сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- Взаимодействие между подразделениями
- Формирование в коллективе трудовой морали, отвечающей целям организации.

# Оценка работы подразделений (анкетирование)

Анкета должна быть лаконичной и простой, чтобы не отнимать много времени и сил и не вызывать негативного эффекта и должна включать основные направления:

- - выполнение главных задач  
(непосредственное качество услуги)
- - темпы работы
- - вежливость и корректность персонала
- - общая оценка работы подразделения
- - пожелания

## Рекомендации по подготовке отчета о профессиональной деятельности к аттестации на квалификационную категорию

Цель отчета: показать объем, уровень и качество проделанной работы, проанализировать свою профессиональную деятельность. Отчет должен отражать сведения о профессиональной деятельности специалиста, за последний год работы и утвержден главным врачом ЛПУ.

### План написания отчета.

1. Краткие биографические сведения (ФИО, специальность, стаж работы в занимаемой должности).
2. Краткая характеристика учреждения здравоохранения, отделения или кабинета, его материально-техническая и кадровая оснащенность с позиции достаточности обеспечения лечебно-диагностического процесса.

### 3. Основные показатели, характеризующие деятельность специалиста.

#### 3.1. Объем выполняемой работы:

- число пролеченных пациентов;
- количество пациентов, находящихся на диспансерном учете;
- число выполненных манипуляций, процедур, перевязок, инъекций и т. д.

#### 3.2. Знания и умения по аттестуемой специальности:

- лечебные процедуры и манипуляции;
- диагностические процедуры;
- лечебное питание;
- подготовка пациентов к диагностическим процедурам;
- оказание помощи при состояниях, угрожающих жизни;
- уход за пациентами и их реабилитация;
- забор лабораторного материала;
- применение медикаментов и перевязочных средств;
- использование медицинского оборудования, инструментария;
- наблюдение за состоянием пациентов;

- подготовка к работе медицинского оборудования, инструментария, перевязочных средств, белья, спецодежды;
- выписка, хранение и учет лекарственных препаратов;
- ведение медицинской документации;
- комплектация упаковок неотложной помощи, участковых медсестер, ВИЧ-профилактики;
- прием и передача дежурств;
- создание благоприятных социально-психологических условий для пациентов.

### 3.3. Качественные показатели работы:

- санитарно-бактериологическое;
- число осложнений при выполнении манипуляций и процедур;
- число осложнений при применении лекарственных препаратов;
- инфицирование пациентов в результате проведения медицинских процедур и манипуляций;
- число осложнений при применении медицинской техники.
- все цифровые показатели представляются в виде таблиц.

4. В текстовой части отчета рекомендуется:

- провести анализ основных показателей своей деятельности;
- проанализировать причины некоторых случаев возникших осложнений и определить пути их предупреждения;
- отразить особенности ухода за пациентом с различной патологией, преимущества использования новых фармацевтических препаратов, предметов ухода, внедрение новейших медицинских технологий.

5. Наставничество:

- работа с учащимися медицинских училищ и колледжей;
- работа с молодыми специалистами;
- обмен опыта с коллегами.



6. Профилактическая деятельность и работа по укреплению здоровья **населения**.

6.1. Проведение противоэпидемических мероприятий:

- соблюдение правил асептики и антисептики;
- осмотр и изоляция пациентов;
- использование методов дезинфекции, дезинсекции и дератизации.

6.2. Распределение медицинских знаний среди пациентов и населения:

- лекции;
- беседы;
- санбюллетени.

7. Вопросы деонтологии.

8. Виды повышения профессиональной квалификации:

- участие в работе профессиональных объединений;
- участие в профессиональных конкурсах и смотрах;
- участие в научно-практических конференциях.

Общий объем отчета должен составлять не более 15-20 страниц машинного текста.

# Нормативное регулирование



Указ Президента РФ от  
07.05.2012 № 597

"О мероприятиях по  
реализации государственной  
социальной политики"

1. Правительству Российской Федерации:

а) обеспечить:

**увеличение к 2020 году числа высококвалифицированных работников**, с тем чтобы оно составляло не менее трети от числа квалифицированных работников;

...установление базовых окладов по **профессиональным квалификационным группам**;

...повышение заработной платы работников бюджетного сектора экономики с возможным привлечением на эти цели не менее **трети средств, получаемых за счет реорганизации неэффективных организаций**;

10. Об определении понятия "высококвалифицированный работник".  
Приказом Федеральной службы государственной статистики от 21 февраля 2013 г.  
N 70 утверждена методика расчета показателя "удельный вес численности  
высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных  
работников в регионе".

Согласно данной методике **к высококвалифицированным работникам относятся занятые трудовой деятельностью работники, которым для выполнения своих должностных обязанностей требуется высшее профессиональное образование,** относящиеся к следующим группам занятий Общероссийского классификатора занятий (далее - ОКЗ, принят постановлением Госстандарта России от 30 декабря 1993 г. N 298):

- 1 группа - руководители (представители) органов власти и управления всех уровней, включая **руководителей учреждений** организаций и предприятий;
- 2 группа - **специалисты высшего уровня квалификации** (химики, физики, математики, инженеры, биологи, **врачи** преподаватели и т.п.);
- 3 группа - **специалисты среднего уровня квалификации** (техники, механики, **фельдшеры**, фармацевты и т.п.).

Кроме того, к высококвалифицированным работникам относятся работники 7-й группы ОКЗ (квалифицированные рабочие крупных и мелких промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и другие), которым для выполнения своих должностных обязанностей требуется высшее или среднее профессиональное образование.

*Информация Минтруда России от 28.11.2013 "Ответы на отдельные вопросы, возникающие в ходе реализации Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года "О мероприятиях по реализации государственной социальной политики"*

# Нормативное регулирование

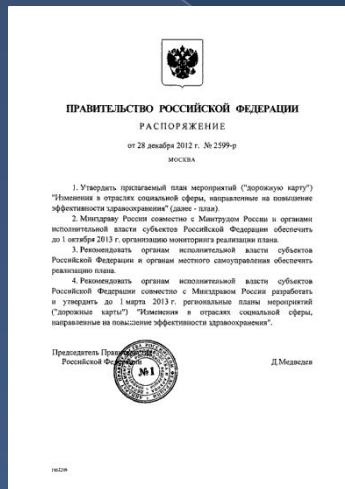


Указ Президента РФ от  
07.05.2012 № 597

"О мероприятиях по  
реализации государственной  
социальной политики"

1. Правительству Российской Федерации:  
а) обеспечить:  
**повышение** к 2018 году средней **заработной платы** социальных работников, включая социальных работников медицинских организаций, **младшего медицинского персонала** (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг), **среднего медицинского (фармацевтического) персонала** (персонала, обеспечивающего условия для предоставления медицинских услуг) - **до 100 процентов** от средней заработной платы в соответствующем регионе, **работников** медицинских организаций, **имеющих высшее** медицинское (фармацевтическое) или иное высшее **образование**, предоставляющих медицинские услуги (обеспечивающих предоставление медицинских услуг), - **до 200 процентов** от средней заработной платы в соответствующем регионе;

# Нормативное регулирование

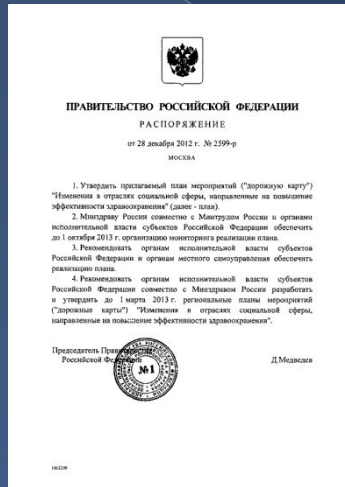


Распоряжение  
Правительства РФ от  
28.12.2012 N 2599-р  
(ред. от 30.04.2014)  
Об утверждении плана  
мероприятий ("дорожной  
карты") "Изменения в  
отраслях социальной  
сферы, направленные на  
повышение  
эффективности  
здравоохранения"

1. Целью "дорожной карты" "Изменения в отраслях социальной сферы, направленные на повышение эффективности здравоохранения" (далее - "дорожная карта") является **повышение качества медицинской помощи на основе повышения эффективности деятельности медицинских организаций и их работников.**

2. Реализация "дорожной карты" призвана обеспечить установление механизмов **зависимости уровня оплаты труда работников медицинских организаций от количества и качества предоставляемых населению бесплатных медицинских услуг.**

# Нормативное регулирование



Распоряжение  
Правительства РФ от  
28.12.2012 N 2599-р  
(ред. от 30.04.2014)  
Об утверждении плана  
мероприятий ("дорожной  
карты") "Изменения в  
отраслях социальной  
сферы, направленные на  
повышение  
эффективности  
здравоохранения"

Под эффективным контрактом в настоящем документе понимается трудовой договор с работником, в котором конкретизированы его должностные обязанности, условия оплаты труда, показатели и критерии оценки эффективности деятельности для назначения стимулирующих выплат в зависимости от результатов труда и качества оказываемых государственных (муниципальных) услуг, а также меры социальной поддержки.

# Основные характеристики ЭК

1. конкретность (в т.ч. недопустимость двойного толкования),
2. наличие целевых показателей эффективности профессиональной деятельности,
3. минимальный набор объективных оценочных критериев результативной работы сотрудника ,
4. учёт различий в сложности выполняемых трудовых функций,
5. сопряжение оптимальных объёмно-количественных и наилучших качественных параметров выполнения служебных обязанностей,
6. стимулирующая оплата труда (установление взаимосвязи между повышением зарплаты и достижением конкретизированных количественных и качественных трудовых показателей),
7. устранение субъективизма,
8. исключение избыточных контрольных функций администрации,
9. ярко выраженное дополнительное мотивирование на профессиональный успех

*По материалам Совета Ассоциации  
профсоюзов  
работников непроеизводственной сферы  
Российской Федерации*

# Должностная инструкция

## Определяет

- задачи,
- квалификационные требования,
- функции,
- права,
- обязанности,
- ответственность работника

Неотъемлемый инструмент в регулировании трудовых отношений



# ДИ позволяет объективно оценить

- профессиональные качества претендента при приеме на работу;



- деятельность работника в период испытательного срока, в процессе аттестации

# ДИ ПОЗВОЛЯЕТ

- рационально распределить трудовые функции между работниками ЛПУ;
- решить вопрос о переводе работника на другую работу;



- оказать содействие в обеспечении соблюдения трудовой дисциплины

# Структура ДИ

- **Общие положения**
- **Требования к квалификации**
- **Должностные обязанности**
- **Критерии успешности**
- **Права специалиста**
- **Права и обязанности руководителя**
- **Ответственность специалиста**

# Роль ДИ в хозяйственных спорах

ДИ выступает важным письменным доказательством при рассмотрении хозяйственных споров в суде, подтверждая полномочия того или иного должностного лица на совершение юридически значимых действий, входящих в его должностные обязанности



# Служебный этикет (по материалам к.п.н., Радионовой Е.А.)



- Отчего мы устаем на работе? Только ли от напряжения, которого требует дело само по себе?
- Попробуйте проанализировать свой трудовой день и вы почти наверняка убедитесь, что не меньше, чем работа, утомляли и нервировали чья-то необязательность, неслужебные разговоры, мелкие конфликты, неприятные инциденты.



- **Служебный этикет — не формальность (хотя может при неправильном понимании стать формальностью), а необходимость.**
- Служебный этикет — это общепринятые (или декларативно установленные) правила социального поведения в профессиональном общении в конкретной организации.

# Принципы служебного этикета:

- **Принцип гуманизма**, человечности, который воплощается непосредственно в нравственных требованиях к культуре взаимоотношений:
- Вежливость;
- Тактичность;
- Скромность;
- Точность.



# Принципы служебного этикета:

- **Целесообразность действий.** Современный служебный этикет предполагает, что все в общении должен быть умеренным и простым. Если мы не знаем, как вести себя в какой-то нестандартной для нас ситуации, то следует руководствоваться принципом целесообразности и удобства.



# Принципы служебного этикета:

- Третий принцип служебного этикета — это красота, или эстетическая привлекательность поведения.
- Правила этикета определяются требованиями эстетики. Их логика достаточно проста: «неприлично, потому что некрасиво».



# Правила этикета

- **Приветствие.** Первым приветствует начальника подчиненный, посетитель первым здоровается с сотрудниками, входящий приветствует присутствующих, а проходящий — стоящих в группе людей.
- **Визитная карточка.**
- **Рабочее место.**
- **Телефон.**
- **Деловая одежда.**
- **Внешний вид.**
- **Речь.**
- **Пунктуальность.**



# Правила этикета

- ◎ **Внимательность.** Умейте работать в команде. Не забывайте поздравлять своих коллег и сослуживцев с праздниками и днями рождения. Будьте искренны, но не шумны в проявлении своих чувств.
- ◎ **Доброжелательность.** Старайтесь быть приветливым и терпимым. Не отпугивайте мрачным видом и суровым выражением лица. Настоящего профессионала ничто не выбьет из колеи, при любых обстоятельствах он может сохранить лицо. Не обижайтесь на критику. Если она направлена на ваши ошибки, поблагодарите. Если критика кажется несправедливой, то скажите себе, что вы выше этого, и не обращайтесь внимания на обидчика. Не раздражайтесь по пустякам. Помните, что и вы можете кому-то не нравиться.

# Правила этикета

- ◎ **Конфиденциальность.**
- ◎ **Деловые приемы.**



# Техника делового общения: переговоры и совещания

- ⦿ **Переговоры – это деловое взаимное общение с целью достижения совместного решения.**
- ⦿ **Деловые правила и формальности**
- ⦿ паритетность (по возможности количество участников с разных сторон должно быть равным);
- ⦿ за ведение переговоров отвечает один человек, который направляет беседу в нужное русло, объявляет перерыв или завершает переговорный процесс;
- ⦿ при ведении переговоров следует учитывать, какой информацией о вас и вашей организации уже могут обладать ваши собеседники;

- нужно представлять всех участников процесса со своей стороны и прямо спрашивать о полномочиях представителей противной стороны;
- не следует обмениваться записками, бросать условленные фразы, шептаться;
- обстановка должна быть деловой, но непринужденной: не стоит сразу задавать вопросы по существу, можно поговорить на отвлеченные темы, близкие к теме беседы, рассказать смешной случай из жизни или анекдот – это разрядит обстановку;
- готовиться к встрече нужно заранее, продумайте и запишите ваши предложения, аргументы, доказательства, примеры и вопросы, которые вас интересуют;
- в ходе переговоров удерживайте зрительный контакт с собеседником, не смущайтесь, будьте уверены, пользуйтесь невербальным общением, но не употребляйте слишком много жестов.

# Совещание

- – общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, требующие коллективного решения.
- Цель совещания – описание ожидаемого результата, нужного типа решения.



# Организация пространственной среды

- Стоит учитывать:
- обзор (когда участники видят глаза, лицо, мимику, жесты друг друга, это способствует лучшему восприятию информации);
- рассадку (рядом, друг напротив друга, через угол, по диагонали);
- форму стола;
- зоны приближения собеседников:
  - • **интимная (15–50 см);**
  - • **личная зона (0,5–1,2 м);**
  - • **социальная зона (1,2–3,6 м) – оптимальна для общения с посторонними людьми;**
  - • **общественная зона (более 3,6 м) – оптимальна для выступления перед аудиторией.**

# Двадцать источников потери времени

- Попытка сделать одновременно слишком много.
- Переполненный документами стол- личная неорганизованность.
- Перерывы из-за телефонных разговоров
- Случайные посетители
- Нерешительность / Промедление
- Неспособность ответить «нет» на особые просьбы
- Неудовлетворительная система хранения или получения информации
- Неэффективная передача полномочий
- Совещания
- Нереалистичная оценка времени

# Двадцать источников потери времени

- Нечетко сформулированные обязанности администрации
- Нечеткая коммуникация / инструкция
- Чрезмерная общительность
- Смещение приоритетов
- Отсутствие целей, приоритетов и планирования
- Кризис руководства
- Незаконченные задания
- Недостаточно подготовленный персонал
- Запоздалая и неточная информация
- Отсутствие самодисциплины

# Признаки опасных нарушений в планировании времени

- Убеждение в собственной незаменимости.
- Отсутствие времени для важных дел - только для срочных.
- Попытки сделать слишком многое сразу.
- Постоянная неослабевающая спешка.
- Привычный длительный рабочий день.
- Чувство вины при уходе с работы во время.
- Обсуждение дома проблем и неприятностей.

# Оценка качества управленческой деятельности и совершенствование системы управления

Задачи:

- Планирование деятельности и распределение ресурсов,
- Управление в кризисных ситуациях,
- Работа с документами,
- Инновационная деятельность,
- Делегирование,
- Мотивация подчиненных.

Благодарю за внимание!

