

**Утверждено**  
решением Наблюдательного совета  
ГКП на ПХВ «Городской диагностический  
центр» управления здравоохранения  
города Шымкент

**Приложение № 3**  
к протоколу очного заседания  
Наблюдательного совета ГКП на ПХВ  
«Городской диагностический центр»  
управления здравоохранения города  
Шымкент  
от «08» ноября 2019 года № 02

**Кадровая политика  
государственного коммунального предприятия на праве хозяйственного  
ведения «Городской диагностический центр» управления  
здравоохранения города Шымкент**

**г. Шымкент**

## СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование раздела	№ страницы
1	Общие положения	04-05
2	Ключевые термины	05
3	Основные принципы кадровой политики	06
4	Корпоративные ценности и компетенция работников	07
5	Базовые направления Кадровой политики и основные индикаторы эффективности Кадровой политики	07-10
6	Создание и поддержание организационного порядка в Центре	10-11
7	Заключительные положения	11

К настоящей Кадровой политике прилагаются:

ЛИСТ ОЗНАКОМЛЕНИЯ

ЛИСТ УЧЕТА ПЕРИОДИЧЕСКИХ ПРОВЕРОК

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**1** Кадровая политика (далее – Кадровая политика) ГКП на ПХВ «Городской диагностический центр» управления здравоохранения города Шымкент (далее – Центр) определяет политику в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика реализуется в строгом соответствии с требованиями законодательства Республики Казахстан и внутренними актами Центра.

**2** Целью кадровой политики Центра является эффективное управление и развитие человеческого капитала Центра, поддержание на оптимальном уровне численного и качественного состава работников, их профессиональное и социальное развитие, а также разумное сочетание процессов обновления и сохранения персонала, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение стратегических задач, поставленных перед Центром.

**3** Ключевыми приоритетами Кадровой политики являются:

- 1) привлечение, развитие и удержание высокопрофессиональных работников;
- 2) внедрение передовых методов управления персоналом, создание в Центре эффективного подразделения по работе с персоналом;
- 3) управление командой высокопотенциальных работников Центра;
- 4) поддержка инноваций и преобразований в Центре;
- 5) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, правил, регламентирующих поведение работника;
- 6) повышение позитивного имиджа и доверия партнеров к Центру.

**4** Для достижения поставленной цели Центр решает следующие задачи:

- 1) проводить планомерную работу, направленную на поиск, привлечение, удержание и повышение профессионального уровня лучших в своем направлении деятельности специалистов, обеспечение возможностей для быстрого и стабильного профессионального роста инициативных и творчески мыслящих работников;
- 2) содействовать адаптации вновь принятых работников в сжатые сроки, тем самым способствуя эффективному использованию их профессионального и творческого потенциала.

**5** Кадровая политика реализуется через управление отношениями Работодателя с Работниками и развитием персонала, которое сочетает в себе систему внутрикорпоративных отношений и систему взаимодействия с внешними структурами.

**6** Применять социально-психологические (психологический климат, установление определенных правил поведения, способы нематериальной мотивации, корпоративная культура) методы работы, используя их в сбалансированном комплексе.

**7** Работодатель стремится к установлению с каждым Работником постоянных трудовых отношений, основанных на принципах социального партнерства с соблюдением требований трудового законодательства и внутренних актов Центра.

**8** Работодатель ответственен за правильное понимание, поддержку и реализацию Кадровой политики и, в свою очередь, надеется на понимание и ответственность со стороны каждого Работника.

## **2. КЛЮЧЕВЫЕ ТЕРМИНЫ**

Ключевые термины, используемые в настоящем документе:

1) адаптация персонала – информационная и психологическая поддержка вновь принятого Работника с целью максимального сокращения периода его привыкания к новым условиям труда и способствования нахождения своего функционального места в трудовом коллективе;

2) интеллектуальный капитал – интеллектуальная собственность и человеческие активы;

3) кадровая политика – целостная и объективно обусловленная стратегия работы с персоналом, объединяющая различные принципы, формы, методы и модели кадровой работы;

4) кадровый потенциал – совокупность способностей всех Работников Центра, направленная на решение стратегических и тактических задач Центра;

5) корпоративная культура – система корпоративных ценностей, стиля работы и норм поведения, разделяемая большинством Работников Центра;

6) оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности Работников в реализации задач Центра с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия административно-кадровых решений;

7) социальное партнерство – система отношений и механизмов, направленных на обеспечение согласований интересов представителями государства, представителями Работодателя и Работников;

8) человеческий капитал – запас знаний, навыков, способностей, психологические особенности и другие качества Работников, существующие в виде скрытого потенциала, непосредственно не принадлежащие Центру, и реализуемые в процессе трудовой деятельности или проявляемые Работником в зависимости от степени его мотивированности.

## **3. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**9** Основными принципами Кадровой политики Центра являются:

1) позиционирование персонала как наиболее ценного актива, которым располагает Центр и инвестиции в «человеческий капитал» являются наиболее надежными, являясь фундаментом деятельности Центра;

2) включение в процесс управления руководителей всех звеньев (линейных руководителей и т.д.), совершенствование системы обучения руководящего звена принципам и методам управления отношениями с дальнейшей разработкой методических указаний по работе с персоналом;

3) единство Кадровой политики при организации работы с персоналом во всех подразделениях, доступная единая терминология, открытость и понятность технологии и мероприятий управления отношениями для всех Работников;

4) подбор, расстановка и выдвижение кадров по профессиональным, деловым, нравственным, психологическим качествам с использованием современных технологий, в том числе конкурсного отбора и объективной регулярной оценки персонала;

5) разумное сочетание внутреннего кадрового резерва и внешних ресурсов при замещении вакансий, применение практики взаимобмена Работников между звеньями управления, обновление кадрового состава с обеспечением преемственности, качественное интеллектуальное развитие персонала;

6) обеспечение оптимальной занятости Работников, максимального использования опыта и интеллектуального потенциала человеческих активов, эффективная организация и обеспечение безопасности труда;

7) обеспечение условий для профессионального роста Работников, развитие системы мотивации высокой производительности труда;

8) поддержание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе Центра;

9) дальнейшее развитие системы социально-трудовых прав и гарантий, способствующей формированию сознания корпоративной сплоченности и принадлежности к единому коллективу Центра;

10) планомерность в управлении отношениями на основе постановки конкретных целей по направлениям деятельности, являющихся составной частью общей стратегии по развитию персонала;

11) максимальное внедрение современных технологий по управлению персоналом, автоматизация процессов управления отношениями;

12) практическая реализация принципов социального партнерства и взаимной ответственности сторон во взаимоотношениях между Работодателем и Работниками;

13) динамичное развитие системы управления отношениями, адекватно корректируемой с долгосрочными интересами Центра.

#### **4. КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ И КОМПЕТЕНЦИЯ РАБОТНИКОВ**

**10** Центр в отношении проведения Кадровой политики руководствуется следующими основными корпоративными ценностями:

1) добросовестное выполнение работы каждым сотрудником, выражающееся в эффективности их труда;

2) Центр стремится создать атмосферу, в которой каждый сотрудник имеет возможность предложить новые идеи, готовые решения, которые позволят усилить и укрепить заинтересованность к деятельности Центра;

3) взаимовыручка, уважение друг к другу, к заинтересованным лицам и Центра в целом.

**11** Для активного роста Центра нужны работники, обладающие следующими компетенциями - профессионализм, мотивированность, лояльность, нацеленность на развитие, способность принимать решения и умение грамотно организовать рабочий процесс.

## **5 БАЗОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И ОСНОВНЫЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

**12** Базовыми направлениями Кадровой политики являются:

- 1) совершенствование организационной структуры;
- 2) планирование, подбор и расстановка кадров;
- 3) обучение, подготовка и переподготовка персонала;
- 4) создание кадрового резерва;
- 5) разработка и внедрение системы управления результативностью и мотивации Работников;
- 6) формирование корпоративной культуры.

**13** Основные индикаторы эффективности Кадровой политики:

- 1) производительность и прибыльность труда;
- 2) экономическая добавленная стоимость на 1 (одного) работника;
- 3) текучесть кадров;
- 4) текучесть работников среди руководящего состава;
- 5) удовлетворенность персонала.

**14** Задачи направления «Совершенствование организационной структуры. Планирование, подбор и расстановка кадров»:

- 1) регулярный анализ организационной структуры с целью обеспечения соответствия стратегическим целям и задачам, четкого разделения функций структурных подразделений и обязанностей работников для эффективной деятельности Работников;
- 2) разработка и совершенствование квалификационных требований к рабочим местам, профиля корпоративных компетенций;
- 3) улучшение качества работы;
- 4) анализ соответствия профессиональной компетентности и компетенций Работников требованиям рабочих мест;
- 5) анализ и учет степени обеспеченности кадрами по ключевым должностным позициям;
- 6) поиск и отбор высококвалифицированных специалистов на основе конкурсных процедур;

В случае наличия вакантной должности размещение объявления о вакансии на интернет-ресурсах, в том числе на рекрутинговых порталах, не менее чем за две недели до даты завершения приема документов; Объявление о вакансии содержит следующие сведения:

- 1) название вакантной должности;
- 2) наименование Центра с указанием местонахождения, почтового адреса, телефона;
- 3) дату и время окончания приема документов;
- 4) основные требования к кандидатуре, определяемые в соответствии с типовыми квалификационными характеристиками для соответствующей сферы;
- 5) перечень необходимых документов для участия в отборе.

Лица, желающие участвовать в конкурсе, подают заявление (в произвольной форме) на имя руководителя Центра. К заявлению прилагаются документы, указанные в объявлении о проведении отбора.

Действующие сотрудники Центра также допускаются для участия в отборе.

Кандидатура на должность вправе представить дополнительную информацию, касающуюся его образования, профессионального уровня, а также документы, подтверждающие опыт работы и квалификацию.

Отбор состоит из следующих этапов:

- 1) рассмотрение заявок кандидатов на замещение вакантных должностей комиссией по отбору кандидатур на вакантную должность;
- 2) проведение собеседования с кандидатами.

**15 Основные индикаторы эффективности «Планирование, подбор и расстановка кадров»:**

- 1) временной индикатор: время на заполнение одной вакансии;
- 2) качественный индикатор: коэффициент выбытия кадров в течение первых полгода работы;

**16 Задачи направления «Обучение, подготовка и переподготовка персонала»:**

- 1) переход от обрывочного повышения квалификации Работников к системному обучению, направленному на реализацию стратегических задач Центра;
- 2) повышение качества услуги;
- 3) организация семинаров, тренингов, мастер-классов для Работников как зарубежом, так и с привлечением иностранных консультантов.

**17 Основные индикаторы эффективности «Обучение, подготовка и переподготовка персонала»:**

- 1) процент Работников, охваченных системой обучения в течение года;
- 2) затраты на обучение 1 работника в год;
- 3) повышение производительности труда за счет использования Работниками полученных ими новых знаний;

- 4) процент затрат на обучение, подготовку и переподготовку от фонда оплаты труда;
- 5) возвратность затрат на обучение (разработка новых технологий).

**18** Задачи направления «Создание кадрового резерва»:

- 1) создание и развитие базы кадрового резерва; из Работников Центра;
- 2) разработка критериев оценки и организация отбора Работников с высоким потенциалом;
- 3) разработка и реализация индивидуальных планов развития Работников, состоящих в кадровом резерве;
- 4) разработка и реализация системы ротации и замещения позиций, мотивация процесса ротации Работников, состоящих в кадровом резерве.

**19** Основные индикаторы эффективности «Создание кадрового резерва»:

- 1) процент вакансий, на которые формировался кадровый резерв, заполненных работниками, входящими в кадровый резерв;
- 2) текучесть среди резервистов.

**20** Задачи направления «Разработка и внедрение системы управления результативностью и мотивации Работников»:

- 1) внедрение эффективной и прозрачной системы вознаграждения, основанной на уровне квалификации, компетентности и результативности Работников;
- 2) разработка основных индикаторов эффективности деятельности для ряда позиций;
- 3) внедрение мониторинга и контроля выполнения поставленных задач и целей, системы оценки результативности деятельности Работников;
- 4) анализ рынка труда относительно заработных плат и тенденций его движения;
- 5) разработка и совершенствование системы поощрений, привязанной к достижениям Работниками определенных результатов деятельности;
- 5) обеспечение социальной защиты Работников;
- 6) обеспечение возможности профессионального, карьерного и личного роста Работникам.

**21** Основные индикаторы эффективности «Разработка и внедрение системы управления результативностью и мотивации Работников»:

- 1) процент позиций, охваченных основными индикаторами эффективности;
- 2) процент Работников, регулярно получающих оценку своей деятельности;
- 3) удовлетворенность системой оплаты труда.

**22** Задачи направления «Формирование корпоративной культуры»:

- 1) проведение социально-психологических исследований (анкетирование, интервьюирование, индивидуальная психологическая диагностика сотрудников);
- 2) создание и развитие корпоративных ценностей и социальных норм, регламентирующих поведение Работника Центра, разработка правил корпоративной коммуникации и корпоративного стиля;



3) проведение организационных мероприятий, в том числе проблемно деловых совещаний, усиливающих командную работу, терпимость, сплоченность, психологически комфортную и творческую атмосферу в трудовых коллективах.

**23** Основной индикатор эффективности выполнения задачи «Формирование корпоративной культуры»: удовлетворенность персонала.

**24** Документы, принятие которых необходимо в целях реализации Кадровой политики регулируются внутренними актами Центра.

## **6 СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОРЯДКА В ЦЕНТРЕ**

**25** Важнейшим условием достижения стратегических целей Центра является безусловное выполнение всеми сотрудниками своих должностных обязанностей, соблюдение трудовой, производственной и технологической дисциплины, требовательность руководителей к подчиненным, безусловное выполнение подчиненными распоряжений, указаний и поставленных руководителями рабочих заданий. Основой исполнительности является организационный порядок в Центре, когда сотрудники знают и выполняют свои должностные обязанности, зафиксированные в должностных инструкциях, руководители несут ответственность за принятые решения в рамках своей зоны ответственности.

**26** Правила производственного поведения регламентируются Правилами трудового распорядка, права и ответственность регламентируются в трудовых договорах, должностных инструкциях, положениях и регламентах Центра.

**27** Если организационный порядок является основой деятельности Центра, то любые нарушения данного порядка будут рассматриваться как серьезный проступок, подлежащий соответствующему наказанию как экономического, так и административного характера.

## **7. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

**28** Кадровая политика, проводимая в Центре, призвана укрепить уверенность Работников в востребованности своего труда, справедливой оценке деятельности для обеспечения долгосрочного высокого экономического потенциала Центра, сохранения и приумножения его интеллектуального капитала.