

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ МИНИСТРЛІГІ
ҚАРАҒАНДЫ МЕМЛЕКЕТТІК МЕДИЦИНА УНИВЕРСИТЕТІ**

**С. Р. Жакенова, А. К. Султанов, А. К. Блялова,
Д. С. Аубакирова, О. К. Жамантаев, Н. Ж. Ердесов**

ДЕНСАУЛЫҚ САҚТАУ ЖҮЙЕЛЕРІНДЕГІ КАДРЛАРДЫ БАСҚАРУ

Оқу әдістемелік құрал

Қарағанды
2018

ӘОЖ 614.2

КБЖ 51

Д 31

Пікір берушілер:

А. К. Қуандықова – Қ.А. Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университетінің профилактикалық медицина кафедрасының м.ғ.д.

М. Б. Жүнісова – Қ.А. Ясауи атындағы Халықаралық қазақ-түрік университеті Медицина факультетінің оқу ісі жөніндегі декан орынбасары PhD докторы

Б. Ж. Култанов – ҚММУ биология кафедрасының меңгерушісі б.ғ.д. профессор

Д 31 Денсаулық сақтау жүйелеріндегі кадрларды басқару: Оқу әдістемелік құралы / *Жакенова С. Р., Султанов А. К., Бялова А. К., Аубакирова Д. С., Жамантаев О. К., Ердесов Н. Ж* – Қарағанды, 2018. ж – 64 б.

ӘОЖ 614.2

КБЖ 51

Берілген әдістемелік ұсыным қазіргі нарықтық экономикалық жағдайда денсаулық сақтаудағы кадрлық саясатты, кадрларды және кадрлық қызметтің қызметкерлерін даярлау мен басқаруды реттейтін денсаулық сақтау менеджерлерінің арасындағы функцияларды ұтымды бөлу және функцияларына сәйкес қызметкерлердің құзыреттілігін реттеу мен олардың біліктіліктерін жетілдіруге бағыттау туралы ақпарат ұсыну болып табылады.

ҚММУ Оқу-әдістемелік кеңесінде бекітілді және шығаруға ұсынылды.

Хаттама № 10 « 24 » 05 2018 ж.

Қысқартулар, шартты белгілер, символдар

АРБ	- Адами ресурстарды басқару
ДҚР	- Денсаулық сақтаудың кадрлық ресурстары
ЕПМ	- Емдеу профилактикалық мекемелер
ЖАО	- Жергілікті атқарушы органдар
ЖПД	- Жалпы практикалық дәрігер
ЖОО	- Жоғарғы оқу орындары
МСАК	- Медико-санитарлық алғашқы көмек
МӘМС	- Міндетті әлеуметтік медициналық сақтандыру
МЖӘ	- Мемлекеттік жеке меншік әріптестік
НТК	- Нәтижеліліктің түйінді көрсеткіштері

Мазмұны

Қысқартулар, шартты белгілер, символдар	3
Кіріспе	6
1. Кадрларды басқарудың қалыптасу тарихы	7
1.1. Менеджмент және кадрларды басқарудың теориялық негіздері.....	8
1.2. Қызметкерлерді басқарудың қазіргі заманауи тұжырымдамалары.....	9
2. Мотивация басқару функциясының қажетті элементі	13
2.1. Мотивация теориясы	13
2.2. Персонал мотивациясы	13
2.3. Ұйым қызметкерлері және оны басқарудағы медициналық зандылықтардың ерекшеліктері	15
3. Шетел тәжірибесіндегі менеджменттің ерекшелігі	18
3.1. Персоналды басқару әдістері	18
3.2. Кәсіпорынның кадрлық қызметімен басқару ерекшеліктері	20
3.3. Жапонияда кадрларды басқару мен дайындау ерекшеліктері	22
3.4. Франциядағы кадрлық менеджмент	23
3.5. АҚШ-тағы кадрлық менеджмент	24
3.6. Кадрлар қызметін басқарудағы ұйымдастырушылық құрылымы.....	25
4. Менеджмент қызметін жетілдіру жолдары	26
4.1. Қызметкерлерді тарту барысында менеджерлердің ролі	28
4.2. Мекемедегі қызмет көрсетудің сапасын жоғарылату жолдары.....	29
5. Келіспеушіліктерді, өзгерістерді, стресстерді басқару	30
5.1. Медициналық ұжымдағы қақтығыстар және оларды шешу жолдары.	31
5.2. Кадрлар және медициналық ұйымдағы кадрлық саясат	32
5.3. Персоналды басқару қызметінің қызметін бағалау	35
5.4. Кәсіпорынның кадрлық саясаты мен оны қалыптастыруға әсер ету факторлары	37
5.5. Кадрлық саясаттың даму кезеңдері	38
5.6. Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметінің анықтамасы мен функциясы	40
6. Басқару барысында денсаулық сақтау жүйесінің тарифтік саясаттын жетілдіру	44
6.1. Денсаулықты сақтау мен нығайтуда жергілікті атқарушы органдардың ролін арттыру	47
6.2. Денсаулық сақтау жүйесіндегі көшбасшылықты және заманауи менеджментті дамыту.....	48
6.3. Денсаулық сақтау саласындағы адами ресурстарды басқарудың тиімділігін арттыру және адами ресурстарды стратегиялық басқару	49
6.4. Адами ресурстарға қажеттіктілікті жоспарлау	50
6.5. Медициналық ұйымдарда еңбек өнімділігін арттыру және медициналық кадрларды бейіндеу	51
Қорытынды	54
Пайдаланылған әдебиеттер тізімі	61

Кіріспе

Әлемнің дамыған мемлекеттері өздерінің бәсекеге қабілеттіліктерін анағұрлым жоғары кәсіби деңгейдегі еңбек ресурстарын даярлау арқылы арттыруға ұмтылуды күшейтуде.

Экономиканың қазіргі даму кезеңінде дүние жүзінің көптеген елдеріндегі негізгі мәселелердің бірі - кадрлармен қалай жұмыс жасау болып отыр. Бұл мәселені шешу жолдарының көптігіне қарамастан денсаулық сақтау жүйелері дамыған әр түрлі елдерде кадрларды таңдау процедуралары мен әдістерін бір қалыпқа келтіру; оларды бағалаудың ғылыми критерийлерін дайындау; персоналды басқарудың қажеттілігін талдауға ғылыми әдістерді пайдалану, кадрлық шешімдерді негіздеу және олардың жариялылығын кеңейту; мемлекеттік және шаруашылық шешімдерді кадрлық саясаттың негізгі элементтерімен жүйелі түрде байланыстыру қажетті ортақ үрдіске айналып отыр. Өйткені персоналды басқаруды дұрыс ұйымдастыру арқылы ғана қазіргі таңда денсаулық сақтау ұйымдары сапалы деңгейде көмек көрсетуге бағытталған медициналық ұжымдарды құра отырып өз мақсаттарына жете алады.

Денсаулық сақтаудың заманауи және тиімді жүйесін құру Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсанда жария еткен «Қазақстан-2030» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты халыққа Жолдауының саяси бағыттарының бірінші деңгейлі бағытының біріне жатады. Қалыптасқан әлемдік экономикалық жағдай талаптарында қолданыстағы ережені ескерсек, басқа ведомствалар сияқты денсаулық жүйесінде де денсаулық сақтаудың кадр ресурстарына (бұдан әрі - ДҚР) үнемі мониторинг жүргізуге, оның сапасын жақсарту мен қолжетімділікті арттыруға негізделген ДҚР-ды тиімді басқаруды жоғарылату ерекше өзектілікке ие болып отыр. Бірқатар жекелеген мамандықтар бойынша медициналық қызметкерлердің тапшылығымен қалыптасқан жағдай, сондай-ақ өңірлердегі (қала/ауыл) жағдайды қоса алғанда ұлттық деңгейде ДҚР дисбалансы ҚР денсаулық сақтау жүйесіндегі тиімді кадрлық жоспарлау қажеттілігін көрсетеді. ҚР Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2015 жылғы 30 қарашадағы Қазақстан халқына Жолдауында әлеуметтік саясаттағы мемлекеттің басымдылығы адами капиталды дамытуға салынған ауқымды инвестициялар болуы тиіс деп айтылған. Сондықтан бұрында қабылданған бағдарламаларға сәйкес денсаулық сақтау саласын жандандыру жалғасуда. Аталмыш Жолдау қорытындысы бойынша Үкіметке «Барлығына ақысыз кәсіби-техникалық білім беру» жобасын дайындауға кірісу тапсырылған болатын. Аталмыш шаралар ҚР денсаулық сақтаудың кадр жұмысын тұрақтандыру және тиімді түрде реттеу болып табылады. ҚР денсаулық сақтауды дамыту көбіне медициналық кадрлардың кәсіби дайындылығының деңгейіне және олардың жұмысының сапасына байланысты. Медициналық мамандықтарды талап ететін ұйымдарға штатты іріктеудің өзінің ерекшелігі бар және шамалы болса да кез-келген басқа ұйымдарға персонал іріктеуден ерекшеленеді. Біріншіден? бұл медициналық кадрлардың ерекше

тапшылығына байланысты. Денсаулық сақтау жүйесіндегі ұйымдарда, ҚР ДСМ деректері бойынша 2016 жылғы 1 қаңтардағы жағдайға тапшылық 3642 дәрігер мен 4449 лауазымды құрады.

Осыған орай, Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә.Назарбаев «Қазақстанның әлеуметтік жаңғыруы: жалпыға ортақ еңбек қоғамына жиырма қадам» мақаласында біліктіліктің ұлттық жүйесін құру, кадрларды дайындау, кадрларды басқару бойынша нақты міндеттер қойды.

Денсаулық сақтау жүйесінің негізгі проблемаларының бірі жоғары технологиялық медицинаның заманауи талаптарына жауап бере алатын және дамыған қоғамның сұраныстарына сәйкес келетін саланы жоғары білікті кадрлармен қамтамасыз ету болып табылады.

Қазіргі таңдағы экономикада басқаруда дұрыс шарттарды құру барлық шаруашылық жүйелердің тиімді функциялануының алғы шарты болып табылады. Сондықтан, шетелдік мемлекеттер қатарында, соның ішінде Қазақстандағы басқару тауқыметтері мемлекетке, сонымен қатар жалпы қоғамға негізгі көңіл аударатын жалпы ұлттық идеялар болып табылады.

1. Кадрларды басқарудың қалыптасу тарихы

Менеджмент - дәстүрлерді, тарихты, концепцияларды, институттарды, теория мен практиканы қамтитын бүкіл адам мәдениетінің элементі. Басқару проблемасы адамдарды ұйымдастыру (тайпалар, рулар, қауымдар, т.б.) басталған кезеңде пайда болды.

Менеджменттің пайда болу және даму тарихы 7 мыңжылдықты құрайды, сондай-ақ 5 басқару революциясынан тұрады. Ғылыми менеджменттің пайда болуы Ф.Тейлордың атымен байланысты. Ф.У.Тейлордың концепциясының негізгі қағидалары. Практикада қалыптасқан ескі дәстүрлі жұмыс тәсілдерінің орнына ғылыми іргетасын құру, оның әрбір элементін ғылыми тұрғыдан зерттеу. Жұмысшыларды ғылыми белгілері бойынша таңдау, оларды жаттықтыру және баулу, оқыту. Еңбекті біркелкі бөлісу және әкімшілік пен жұмысшылар арасындағы жауапкершілік. 20-жылдарда Тейлордың ізін басушы және “ғылыми басқарудың” белсенділері Генри Гантт Френк және Лилиан Гилбертти, Эмерсон, Г.Форд, т.б. болды. Әкімшілік мектептің негізін салушы А.Файоль болды. Ол әкімшілік қызметті төрт элементке бөліп талдады. Олар: жоспарлау, ұйымдастыру, басшылық ету, үйлестіру, бақылау. А.Файоль әкімшілік басқарудың 14 принципін жасады. Әкімшілік мектептің өкілі Л.Урвин әкімшілік іс-әрекет аймағындағы Файольдың негізгі тұжырымдарын әрі дамытты. Яғни қазіргі кезге дейін өз өзектілігін жоғалтпаған формальды мекемені құру принципін жасау. Әкімшілік мектептің келесі өкілі болып М.Вебер табылады. Ол басты назарды мекемедегі билік құрылымы мен лидерлік проблемасын шешуге аударды. Мери Гаркер Фоллет және Элтон Мэйо адамгершілік қарым-қатынас мектебінің негізін салушылардың алғашқылары. Бұл мектептің көрнекті өкілдері болып К.Арджерис, Ф.Ферцберг, Р.Ликарт, Д.Макгрегор және т.б. табылады. Бұл бағыттың негізгі қағидасы ресми емес шағын топтардың рөлін орындау, басқару практикасындағы топтағы психологиялық және әлеуметтік ерекшеліктерді тауып, пайдалануға мүмкіндік беретіндей тәсілдерді қабылдау болып саналады. Психологиялық мектептің зерттеушілері былайша топшылайды: егер басшылар өз жұмыскерлеріне көбірек қамқорлық жасаса, онда олардың қанағаттану сезімі де, еңбек өнімділігі де жоғары болады. Жапония мен АҚШ-тың басқару мектебі қазіргі кезде әлемдегі алдыңғы қатардағылардың бірі болып табылады, басқа елдерде өздерінің менеджментті дамытудың әр түрлі эталоны ретінде қарастырылады.

Бұл 2 мектептің ұқсастықтары: екеуі де адам факторының белсенділігіне, инновацияға, шығарылған тауарлар мен қызметтер диверсификациясына көп көңіл бөлді, кәсіпорынның дамуы үшін ұзақ мерзімді стратегиялық жоспар жасап жүзеге асырады. Сыртқы ұқсастықтарына қарамастан бұл мектептер осы елдердің әлеуметтік-экономикалық дамуына көмектеседі. Еуропалық менеджмент әр түрлі мәдениетті ұстанады. Араб менеджменті ұлттық дәстүрді және құранды білуді талап етеді.

Кезінде, америкалық зертеуші Лайкерт басқару стилінің төрт жүйесін: қанаушы авторитарлық, игі ниетті авторитарлық, кеңестік-демократиялық базалық жүйелерін ұсынса, Дуглас Макгрегор автократ пен демократтың алғы шарттарын сипаттайтын "Х" теориясы мен "У" теориясын тұжырымдады. Р.Блэйк пен Д. Мутон адамдар мен өндіріс мүдделерін ескеріп, отыру дәрежесіне қарай бөлінетін басқарудың бес негізгі стилін қамтитын "басқару торын" жіктеуге және насихаттауға тырысты.

Жапон менеджментінде Т.Кононың төрт стильдік (жаңашыл-аналитикалық, жаңашыл-интуитивтік, консервативті-аналитикалық, консервативті-интуитивтік) моделі қарастырылған.

Сондықтан да жер бетінде қанша ұлт болса, басқарудың сонша стилі мен типі бар деп айтуымызға болады.

1.1. Менеджмент және кадрларды басқарудың теориялық негіздері

Қазіргі таңда менеджментке қатысты көтеріліп отырған мәселелер ауқымы алуан түрлілігімен және көп қырлылығымен ерекшеленеді. Алайда осы уақытқа дейін Қазақстанда денсаулық сақтау жүйесінің ерекшелігін ескеретін менеджмент әдісі бізде толық зерттелмей келеді. Сондықтан осы бағыттағы ізденістерді денсаулық сақтау жүйесінің нарықтық қатынастарға көшу кезеңінен бері қарай талдап байланыстыра отырып басқаруды қажет етеді. Яғни денсаулық сақтау жүйелеріндегі кадрларды басқаруда тікелей және кері байланыстар толығымен ескеріле отырып жүргізілуі тиіс.

Байланыс - бұл ұжымның барлық саласына кірісетін тұлғалардың ұжымдағы өз қызметтерін қабылдауды қамтамасыз ететін және ұжымдардың бөлімдерін біріктіретін жұмыс құралы. Жалпы алғанда, байланыс процесінде кері байланыс белсенді пайдаланылған сайын, ол нәтижелі болады. Кері байланысқа деген көңіл ақпарат алушыға қарай бағытталады, яғни хабардың оған «жетуін» көздейді.

Ұжым - мекеменің белгілі ережелері мен рәсімдері негізінде істей отырып, барлық мақсатын іске асыратын және бүтіндігі мен ұқсастығын, әр түрлі ішкі және сыртқы өзгерулердің негізгі ерекшеліктерін сақтай отырып, объектілердің тұрақты байланысын, тұтастығын қамтамасыз ететін жүйе.

Ұжымдық құрылым - алға қойған мақсаттарға тиімді жету үшін жұмыс істейтін адамдардан арнайы құрылған тұтастық жүйе.

Басқару барысында, ұжым процесі бірнеше бағытқа дифференцияланады.

1) Құрылымды қалыптастыру, оның ішінде жеке меңгерушілер үшін мәселелерді шешу, жауапкершілікті арттыру, мекемелердегі мәселелерді шешуде қызметкерлер арасындағы өзара қарым-қатынасты формализациялау.

2) Жұмыстарды бөлу, «ұйымдастыру» яғни жұмысты орындауға қажетті функциялармен іс-әрекеттерді жоспарлау және анықтау, сонымен қатар бұл функциялармен іс-әрекетті топтар, сектор, бөлім, бөлімшелер шеңберінде біріктіру.

Басқару барысында Ю.В.Кузнецов пен В.И.Подлесных ұжым процесін былай анықтайды:

- еңбекті бөлудің рационалды формаларын анықтау
- кадрларды таңдау мен оларды орналастыру
- басқарудың органдарының құрылымын жасау
- қызметкерлер, қызметкерлер тобының, бөлімшелерінің арасында жұмысты бөлу
- функциялардың, подфункциялардың, жұмыстардың операциялардың регламентациясы
- басқару органдарының қызметкерлерінің міндеттері мен құқықтарын белгілеу

Кез-келген ұжымды құрғанда 3 негізгі кезеңге бөлуге болады

- Орындалатын жұмыстың сипатын анықтау
- Менеджменттегі бөлек позициялар арасындағы жұмысты бөлу
- Менеджменттің позицияларының классификациясы, осы негізде басқарудың логикалық топтарын құру

1. Орындалатын жұмыстың сипатын анықтау. Бұл мәселені шешу үшін бұл стадияны белгілі бір кезеңге және жұмыс түріне бөлу керек. Мысалы, жұмысты белгілеу, оларды орындаудағы жұмыс типін есептеу, керек емес жұмысты жою, процестің іске асуы, қадағалау тексеру.

2. Менеджменттегі бөлек позициялар арасындағы жұмысты бөлу. Бұл кезең өзіне мыналарды қамтиды: нормаларды, стандарттарды анықтау (мысалы, кез-келген деңгейдегі меңгеруші үшін қызмет міндеттерінің рұқсат етілетін көлемінің есебі) басқарудағы ғылыми әдіс шеңберіндегі техникалық, әдіс-айлалар (мысалы, жұмыс уақытын талдау, әдістер мен еңбек ұйымын зерттеу және т. б.) ұжым шеңберінде жұмыс істейтін барлық қызметкерлердің толық ынтымақтастығын белгілеу.

3. Менеджменттің позицияларының классификациясы бұл логикалық сызбаларды жасау негізінде құрылады. Бұл жердегі ең маңыздысы басқарудың элементтері критерийлер бойынша емес, орындалатын жұмыс түріне топтастыру керек. Бұл әдіс «бейімделу принципі» деген атпен белгілі (А. Файоль бойынша).

1.2. Қызметкерлерді басқарудың қазіргі заманауи тұжырымдамалары

Менеджменттің негізгі мәселелерінің бірі мақсатты белгілеу болып табылады. Сол жетістіктерге жету үшін ұжым біртұтас жүйе ретінде қалыптасып дамуы керек.

Мақсаттың болуы - менеджердің қызметінің негізгі бір кезеңі, өйткені дамушы нарықтық экономика жағдайында маңызы зор. Кез келген деңгейдегі менеджерге жоғары талаптар қойылады. Сондықтанда қазіргі кезде генинженерлік жаңа техниканы, технологияны үйренумен қатар мекемелерді басқарудың жаңа әдістерін, әсіресе нарықты жағдайда білу керек.

Басқару деңгейіне орай менеджерлерді үш топқа бөлуге болады: төменгі, орташа және жоғары сатыдағы менеджерлер. Төменгі менеджерлер -

бұл бір топ адамдардың немесе бөлімдердің бастықтары. Жоғары сатыдағы менеджерлерге компаниялардың бастықтары жатады. Орта сатыдағы менеджерлер - бұл емхана мен аурухана бастықтары жатады.

Барлық менеджерлер техникалық, коммуникалдык және аналитикалық білім мен басқару өнерін қажетсінеді.

Техникалық білім және басқару өнерін меңгере алу - бұл айқын жұмысты жақсы істеудің алғышарттары. Техникалық өнер әсіресе төменгі сатыдағы менеджерге қажет. Институт қабырғасында техникалық білімді алады.

Коммуникациялық өнер - бұл әрбір адаммен тіл тауып, оны көндіру. Осы өнер көбінесе тәжірибе арқылы келеді.

Аналитикалық өнер - бұл ойлап әрбір оқиғадан кейін болатын жағдайын болжау. Бұл өнер терең білімді және көп жылдық тәжірибені талап етеді.

Жалпы айтқанда, менеджмент процесін үш функцияға бөлуге болады:

- а) ұйымдастыру
- б) жоспарлау
- в) басқару (нағыз менеджмент).

Ұйымдастыру функциясы - бұл еңбек пен түрлі ресурстарды қосып, жоспарланған мақсатқа жету немесе қызмет ету, яғни жалпы және нақты қызметтерді ұйымдастыру. Ұйымдастыру мәселелерін біз алда қарастырдық.

Жоспарлау - бұл басқару процесінің бір кезеңі ретінде іс-әрекеттің мақсатын, оған қажетті қаражатты, сонымен қатар алдын-ала мекемелердің негізгі көрсеткіштері мен нақты жағдайларға жетуге бағытталған ең тиіс әдіс-тәсілдер жасалынады.

Стратегиялық жоспарлау - басшы қабылдаған іс-әрекеттер мен шешімдер жиынтығы, ұйымның болашақта тиімді, ұтымды жұмыс жасау мақсатын қамтамасыз етуге қажетті ресурстарды белгілеу, анықтау, алу, оларды үнемдеп бөлу.

Индикативтік жоспарлау - бұл мемлекет экономикасының даму және қазіргі жағдайын сипаттайтын индикаторларды, басымдылықтарды, міндеттерді қалыптастыру процесі, сонымен бірге белгіленген нәтижелерге жету мақсатында әлеуметтік және экономикалық процестерге мемлекеттік ықпалды ұйымдастыру.

Бизнес-жоспар - бұл фирманың, ұйымның белгілі уақыт аралығында даму бағытын айқындайтын қаржылық құжат.

Бизнес-жоспар 3 негізгі қызметті орындайды:

- 1) Кәсіпкердің белгілі уақыт аралығында нақты іс-әрекет нәтижесін бағалау құралы болып есептеледі
- 2) Болашақ бизнес концепциясын жасау үшін қолданылады
- 3) Қаражаттарды табу құралы.

Басқару функциясы - бұл ұжымға тиімді жұмыс істеткізу. Басқаруға мынадай негізгі жұмыстар кіреді: тапсырма беру, сол тапсырманы қалай жасауын көрсету, жұмысты бақылау, қызметкерлердің еңбегін қабылдау,

бағалау, қателерін түзету. Басқару функциясын атқарғанда, жұмысты жақсы істеткізу үшін барлық амалдарды іске асыру керек.

Осылайша басқарушы өзі жұмысты қалай істейтіндігі, қалай еңбекке қарайтындығы бойынша басқа қызметкерлерге үлгі көрсету керек. Жұмыс барысында кезегімен бақылау өткізіп отыруға міндетті.

Басқару құрылымы - басқару органдары мен жеке қызметкерлердің жиынтығы, олардың горизонтальді, вертикальді байланыстары және белгілі тәртіптегі бір-біріне бағыныштылығы. Басқару сатысының артында буындар жиынтығы әрекет етеді, яғни ол басқару иерархиясының анықтаған деңгейінде болады.

Басқару буыны - бұл жиынтық және жеке қызметтердің орындайтын жеке құрылымдық бөлім (бөлімше).

Басқару құрылымына келесі 3 фактор әсер етеді:

- Басқару объектісіне қарым-қатынас арқылы әсер етуі;
- Объективті (өндірістік);
- Жеке басқарушылық.

Басқару құрылымын жетілдіру - тиімді, ұтымды, ұйымдық құрылымдарды құруға, қалыптастыруға бағытталған қызмет шараларының жиынтығын жетілдіруге байланысты.

Менеджменттің ең жоғарғы мақсат - персоналды басқару жүйесіндегі кәсіпорынның таза табысы, яғни адамдардың әлеуметтік қажеттіліктерін өндірісте қанағаттандыру болып табылады №

Персоналды басқару жүйесінде ерекше атап көрсететін негізгі төрт кезең бар:

1. Оперативті басқару кезеңі (кадрлық жұмыс);
2. Тактикалық басқару кезеңі (персоналды басқару);
3. Стратегиялық басқару кезеңі (адами ресурстарды қолдану);
4. Кәсіпорынды басқарудың саяси кезеңі (кадрлық саясатты жүргізуді бақылау мен дамыту).

Персоналды басқару - бұл өз қызметкерлеріне сүйеніш болатын, сонымен қатар, кәсіпорын басшылары мен қызметкерлер арасында тиімді саясат жүргізу, қызметкерлер жұмысының атқарылуын еңбек шарты бойынша әкімшілік бақылау жасау, кәсіподақтармен еңбек қатынасын реттеу.

Оның басты мақсаты - ұйымның кадрлық әлеуетінің ұжымдық және кәсіби бірлігін біріктіру және жалпы ұйымның игілігі мен жұмыскерлердің жеке мүдделерін ескере отырып, әрекет ететін еңбекке қабілетті ұжымды қалыптастыру болып табылады.

«Кадр» және «персонал» деген ұқсас және мағынасын өзара алмастыратын түсініктердің кейбір еркшеліктері бар.

Кадрлар дегеніміз - кәсіптік біліктілік, әлеуметтік-психологиялық, жыныстық, жастық және басқа құрылымдық бөлшектермен сипатталатын кәсіпорын жұмыскерлерінің жиынтығы. Кадрларға тек еңбекке кәсіптік қабілеті және арнайы кәсіптік дайындығы бар жұмыскерлер ғана жатады.

Персонал - бұл адамдардың жеке сапаларының күрделі жиынтығы, оның ішінде әлеуметтік-психологиялық қасиеттері басты рол атқарады,

персонал-кәсіпорынның экономикалық және инновациялық кеңістігінің маңызды бөлігі.

Персонал - бұл ұйымның болашағын анықтайтын стратегиялық фактор, себебі, тек адамдар ғана жұмысты орындайды, идеяларды ұсынады және кәсіпорынның әрі қарай дамуына мүмкіншілік береді.

Персонал - «кадрлар» түсінігін қамтитын неғұрлым кең ұғым болып табылады, сондықтан персоналды басқару негізі болып ұйым мақсаттарына жету, өндірістік жүйелердің қызмет етуінде жұмыскерлердің потенциалын неғұрлым толық және тиімді пайдалану мен дамыту тұрғысынан қарағанда өндіріс процесінде қызметкерлердің арақатынасы өте маңызды орын алады. **Персоналды басқарудың** қазіргі замандағы тұжырымдамасы әлеуметтік-экономикалық жүйе ретінде кәсіпорынның іс-әрекеті негізінде нақты адамды қояды және қызметкерді кәсіпорынның ұйымдық-экономикалық механизмінің шешуші элементі ретінде қарастырады.

Персоналды басқару жүйесінің ұйымдастырушылық құрылымы - бұл персоналды басқару жүйесі мен лауазымды тұлғалардың өзара байланысқан жиынтығы.

Персоналды басқару жүйесінің ұйымдастырушылық құрылымын жасау келесі кезеңдерден тұрады:

- персоналды басқару жүйесінің мақсатын қалыптастыру;
- басқару функциясының құрамын анықтау;
- басқару функциясының құрамын қалыптастыру;
- ұйымдастырушылық құрылымның кіші жүйелер құрамын қалыптастыру;
- барлық деңгейдегі бөлімшелердің мамандары мен жетекшілердің құқықтары мен жауапкершіліктерін анықтау;
- кіші жүйелер арасында байланыстарды бекіту;
- бөлімшелердің саны мен атқаратын функцияларының еңбек сыйымдылығын есептеу;
- ұйымдастырушылық құрылымның кескін үйлесімін құру.

Персоналды басқару жүйесі келесі негізгі элементтерді қамтиды:

- басқару аппаратының мамандар тобын;
- басқару жүйесінің техникалық құралдар кешенін;
- персоналды басқару үшін қажетті ақпараттар негізін;
- еңбекті ұйымдастыру және персоналды басқарудың тәсілдері мен әдістемелерінің жиынтығын;
- құқықтық негізін;
- персоналды басқару мәселелерін шешудегі ақпараттық процестерді басқарудың бағдарламалар жиынтығын.

2. Мотивация басқару функциясының қажетті элементі

Мотивация - бұл адамдарды әр түрлі мақсаттарына жетуге, қажеттіліктерін қанағаттандыруға өзінің барлық потенциалдық мүмкіндігін салуға жігерлендіретін, ынталандыратын іс жүргізу теориясы.

Адамдардың қажеттілік теориясын зерттеуші ғалым А.Маслоу - бес категорияға бөледі:

1. **Физиологиялық - яғни өмір сүру қажеттілігі**- бұл тамақ, су, баспана, демалу және жыныстық қатынастардың қажеттіліктері және т.б.

2. **Қауіпсіздік, қорғану және болашаққа сенімділік қажеттіліктері** - қоршаған орта тарапынан болатын физикалық және психологиялық, құқықтық қауіп-қатерден қорғану қажеттілігі, болашақта физиологиялық қажеттіліктің қанағаттандырылуы мүмкін.

3. **Әлеуметтік- экономикалық қажеттілік** - бұл бір нәрсеге немесе біреулерге қатысты сезім. Әрбір нақты уақыт кезеңіне орай адамдар өзіне аса маңызды материалдық, қаржылық қажеттіліктерді қанағаттандыруға ұмтылады. Адамның жеке басының ой - өрісінің дамуына, жанұялық ортасының кеңеюіне байланысты, оның потенциалдық мүмкіндігі ұлғая түседі. Осындай себептерден мотивация процесінде адамның қажеттілігі шексіз.

4. **Құрметтеу қажеттілігі** - өзін-өзі құрметтеу, жеке басының жетістіктері, біліктілігі, басқа біреулердің өзін құрметтеуі, мақұлдауы, мойындауы жатады.

5. **Өзін-өзі көрсету қажеттілігі** - өзінің потенциалды мүмкіндігін және жеке басының дамып жетілуін жүзеге асыру қажеттілігі

2.1. Мотивация теориясы

1. **Үміттену теориясы** - белсенді қажеттіліктің болуы адамдардың мақсатқа жетуінің бірден - бір - мотивациялау себебі болып саналмайды.

2. **Әділеттілік теориясы** - адамдар жұмсаған күш-жігерлеріне тиісті көтермелеу бойынша субъективті бағалап, осы тектес жұмысты басқа адамдар қалай бағалайтындығын салыстырады.

Қазіргі уақытта кеңінен қолдау тауып жүрген Портер-Лаулер моделі.

3. **Портер-Лаулер моделі** - бұл модельдің негізі - жұмыскерлердің қажетсінуінің, үміттенуінің және әділетті көтермелеуінің басты критерийі мотивация болатындығына негізделеді

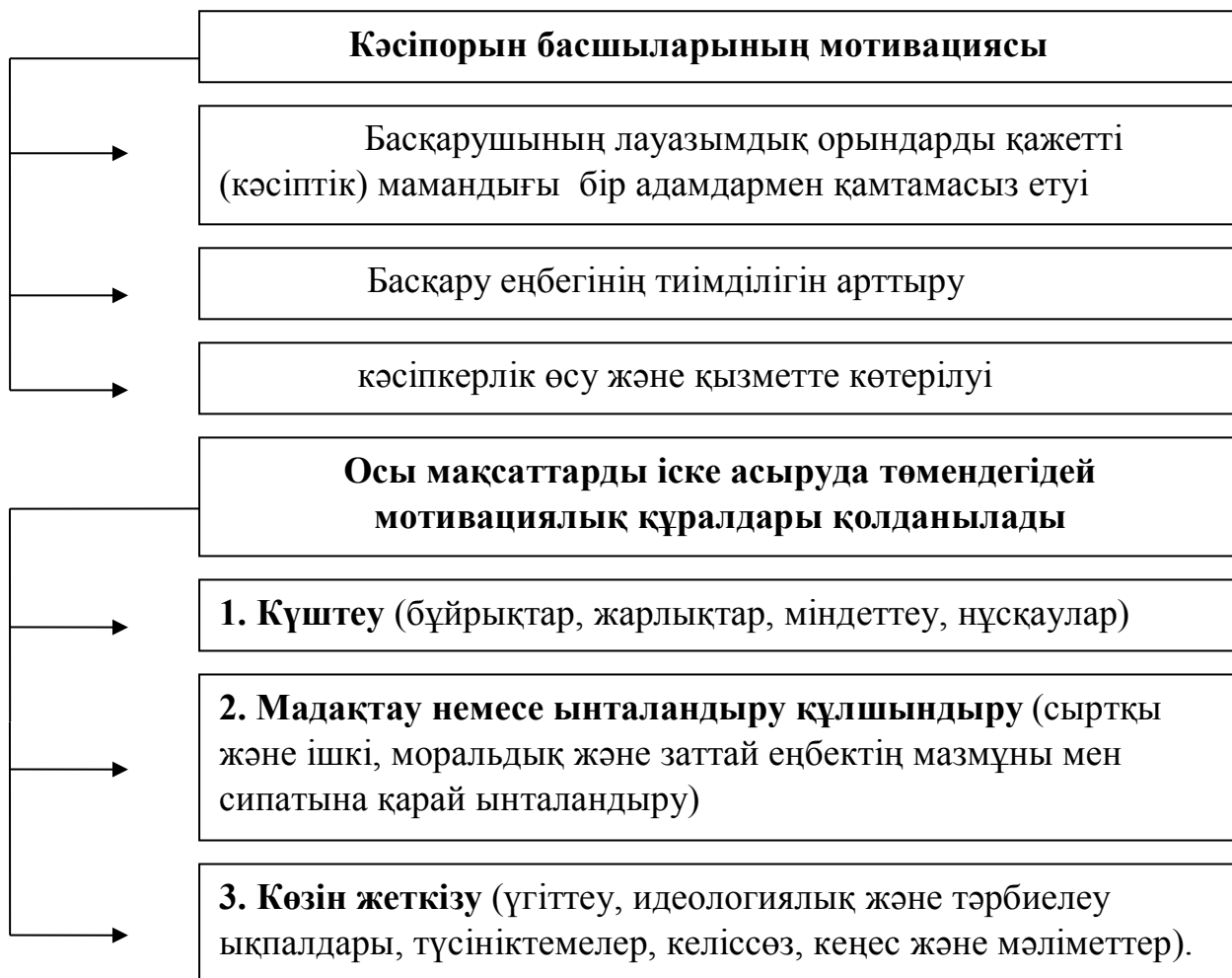
2.2. Персонал мотивациясы

Еңбек мотивациясы - бұл жұмыскерлердің еңбектік іс - әрекет арқылы қажеттіліктерді қанағаттандыруға деген ұмтылысы. Еңбек мотивінің құрамына мыналар кіреді:

- Қызметкерді қанағаттандыратын – қажеттілік;
- Осы қажеттілікті қанағаттандыру мүмкіндігі бар - игілік;

- Игілікті алуға қажет - еңбектік іс - әрекет;
- Еңбектік іс -әрекетті орындауға байланысты жұмсалған материалдық және моральдық тұрғыдан шығындар - баға.

Мотивация - бұл, өзін және басқаларды өзінің жеке бастық мақсатына немесе ұйым мақсатына жету үшін жандандыратын, ынталандырып құлшындыратын үрдіс. (сурет 1.)



1 - сурет. Кәсіпорын басшыларының мотивациясы

Мотивацияны басқару міндеттеріне жататыны - амалдар мен құралдар жиынтығы. Басқарушы мұны негіздеген мақсатқа жету үшін ішкі қозғаушы күшті (мотивтерді) пайдаланады.

Әр адамның мінез-құлық ерекшеліктерінің өзіндік себептері бар. Біреулер жұмысқа жанын сала кіріседі, ал екінші біреулер қасақана бас тартады. Мұндайда мінез-құлықтағы мұндай ерекшеліктердің себеп-салдарын іздестіру қажет.

Біреудің тапсырмасымен адамдардың қандай жағдайда жұмыс істеп жатқандығын басшы әрқашанда біліп отыруы тиіс. Кезінде адамдарды қорқытып-үркітіп құл ретінде жұмсаған болса, келе-келе оларға бас бостандығы берілген, ерікті түрде бағынатын, жұмысты өз қалауынша істейтін жұмысшылар қатарына қосылды. Адамдар неғұрлым ерікті болған сайын, оларды басқару күрделене түсті.

2.3. Ұйым қызметкерлері және оны басқарудағы медициналық заңдылықтардың ерекшеліктері

Ғылыми басқару ең алдымен қоғамдық өндірісте әрекет ететін заңнамалар мен негізгі заңдарды тану мен пайдалана білуді көздейді. Заң пайда болу арасындағы нақты қажеттілікті бір негізде көрсетеді. Заңдылық дұрыстықты, жүйелілікті көрсетеді, берілген пайда болулар тектен тек еместігін растайды. **Басқару принципі** - басқарушы жағдайдың объективті негізделуі, процесте басқару органдары басшылық ететін басқару қатынастары және олардың заңдылықтары.

Ал медициналық заңнамалар денсаулық сақтау саласындағы негізгі нормативті - құқықтық базаны зерттейді, ол денсаулық сақтау жүйесін жоспарлауды, ұйымдастыруды және адам ресурстарын басқаруды қамтамасыз етеді.

Бүгінгі Қазақстанда экономикалық концепцияның тез дамуына байланысты, нарықтық қатынастың барлық деңгейіндегі мамандар мен басшылардың алдына өте жоғары талаптар қойылады. Олар тек жоғары кәсіпкерлігімен емес, сонымен қатар денсаулық сақтау саласындағы заңнамаларын өз тәжірибелерінде қолдана білу керек екендігін көрсетеді.

Бүгінгі денсаулық сақтаудағы заңнамалардың теориялық негіздерін білу әрбір басқарушы мен маманның кәсіпкерлік дайындығында ең қажетті негіз болып табылады.

Соңғы кездері көп елдерде медициналық мекемелерді басқару жөніндегі мамандар арасында келіспеушілік жиі кездеседі. Басшы қызметіндегі басқарушылардың дәрігерлерді басқаруда медициналық тұрғыдан теориялық және тәжірибелік білімдері жеткіліксіз болса, сондықтан басқару жөніндегі мамандар денсаулық сақтау жүйесінің ерекшеліктерін толық түсіне бермейді. Соңғы кездері медициналық ұйымдарды дәрігерлер басқару керек деген пікірлер жиі айтылып жүр. Денсаулық сақтау жүйесін басқару деңгейінде басқарушы дәрігерлердің болмауы медициналық көмектің сапасының төмендеуіне әкеліп соғатындығын атап өту қажет.

Бүгінгі басқару жүйесі ұйымдастырушылық мәдениеттің жоғарлауына, қызметкерлердің мотивациясына, басқару стиліне бағытталған. Ұйымдастырушылық мәдениет басқарудың негізгі құралы болып табылады, ол санғасырлық салт дәстүрге, қағидаларына, адамзаттың даму тарихына негізделген.

Отандық және шетелдік ұйымдардың тәжірибелерін қорытындылау қызметкерлерді басқару жүйесінің басты мақсатын қалыптастыруға мүмкіндік береді: кадрлармен қамтамасыздандыру, оларды тиімді пайдалануды ұйымдастыру, кәсіптік және әлеуметтік дамуды. Осы мақсаттарға байланысты ұйымның қызметкерлерді басқару жүйесі қалыптастырылады.

Ғылым мен тәжірибе ұйымды басқару, қызметкерлерді басқарудың әрекеттегі жүйесінің күйін, жаңа жүйенің құрылуы мен негізделуін және жүзеге асырылуын зерттеу құралын әзірледі. Олардың ішінде ең көп

қолданылатыны болып Виханскиймен О.С. және Наумовпен А.И. ұсынылған жүйе табылады. Бұл ұйым қызметкерлерін басқару жүйесін құру және талдау әдістерінің сыныптамасы кескінделген (кесте 1.)

Кесте 1. Ұйым қызметкерлерін басқару жүйесін құру және талдау әдістерінің сыныптамасы

Жүйелі талдау	Декомпозиция
Эксперттік-аналитикалық	Бірізді ауыстыру
Салыстыру	Функционалдық-құндық талдауды моделдеу
Нормативтік	Параметрлік

Жоғарыдағы кесте бойынша жекелеген сипаттама беретін болсақ.

Жүйелік талдау қызметкерлерді басқару жүйесінің жетілдірілу проблемаларын шешу тәсілдемесінің әдістемелік құралы қызметін атқарады. Бұл тәсілдеме зерттеушіні қызметкерлерді басқару жүйесінің толығымен және оның құрамдас компоненттерінің ашуға бағыттайды: мақсаттарын, функцияларын, ұйымдастыру құрылымын, кадрларды, басқарудың техникалық құралдарын, ақпаратты, адамдарды басқару әдістерін, адамдарды басқару технологиясын, басқару технологиясын, басқару шешімдерін; осы компоненттердің өзара және сыртқы ортамен байланыстарының көп түрлі типтерін айқындауға және оларды бір тұтас келбетке келтіруге.

Декомпозиция әдісі күрделі құбылыстарды қарапайымға мүшелеуге мүмкіндік береді. Элементтер қаншалықты қарапайым болса, соншалықты құбылыстың тереңдеп енуі мен оның мәнінің анықталуы толығырақ болады. Мысалы, қызметкерлерді басқару жүйесін қосалқы жүйелерге, ал қосалқы жүйелерді операцияларға мүшелеуге болады. Мүшелеуден соң, қызметкерлерді басқару жүйесін біртұтас етіп қайта құру, яғни синтездеу қажет. Бұл кезде декомпозициялық моделдеу әдісі қолданылады, мұнда моделдер логикалық, графикалық және сандық бола алады.

Бірізді ауыстыру әдісі қызметкерлерді басқару жүйесінің қалыптасуына, салдарынан оның күйі құралған, әрбір фактордың жекеше әсерін, басқа факторлардың ықпалын ескермей, зерттеуге мүмкіндік береді. Факторлар сараланады және барынша мәндісі алынады.

Салыстыру әдісі қолданудағы қызметкерлерді басқару жүйесін алдыңғы шептегі ұйымның ұқсас жүйесімен, нормативтік күйлерімен немесе өткен кезеңдердегі күйлермен салыстыруға мүмкіндік береді. Зерттелетін жүйелердің салыстырмалылығы, олардың біртектілігі болған жағдайда, салыстыру оң нәтиже беретінін ескеру қажет.

Қызметкерлерді басқаруды жетілдірудің эксперттік-аналитикалық әдісі қызметкерлерді басқару бойынша білікті мамандарды, кәсіпорынның басқарушы қызметкерлерін жетілдіру процесіне тартуға негізделген. Бұл

әдісті қолдану кезінде жүйелендіру, жазу нысандарын, эксперттер пікірлері мен қорытындыламаларын айқын көруді пысықтау өте маңызды. Осы әдістің көмегімен қызметкерлерді басқаруды жетілдірудің негізгі бағыттары, талдау нәтижелерінің бағалануы, кемшіліктердің себептері айқындалады. Дегенмен ол барлық уақытта жоғары дәлдікті болмайды, өйткені эксперттердің бағалауында бірыңғай критерия жоқ.

Нормативтік әдіс қызметкерлерді басқаруды жетілдіру тәжірибесінде ең жоғары тиімділікті береді. Ол қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің құрамы мен мазмұнын, қызметтері бойынша жұмыскерлердің санын, ұйымдастыру құрылымының типін, ұйымның басқару аппаратының тұтас құрылымын және қызметкерлерді басқару жүйесін құру критерийлерін (басқарылу нормасы, қызметті орталықтандыру дәрежесі, басқару сатыларының саны, буындар саны, қосалқы бөлімдер мөлшері, бағыну тәртібі мен қосалқы бөлімдердің өзара байланыстары), ұйымның қызметкерлерін басқару мамандары мен жетекшілері еңбегін бөлу және қоғамдастыруды анықтаушы нормативтер жүйесін қолдануды қарастырады.

Параметрлік әдіс кеңінен қолданыс табуда. Бұл әдістің міндеті - жүйелердің сәйкестік дәрежесін айқындау мақсатында өндірістік жүйе мен қызметкерлерді басқару жүйесі элементтерінің параметрлері арасындағы функционалдық тәуелділіктерді орнықтыру.

Соңғы кездерде қызметкерлерді басқару жүйесін жетілдіру кезінде функционалдық-құндық талдау әдісін қолдана бастады. Бұл әдіс қызметкерлерді басқару жүйесін құрудың немесе қызметкерлерді басқарудың белгілі бір функциясының ақырғы нәтижелер тұғырынан қарағанда, барынша тиімді болып табылатын және аз шығынды талап ететін нұсқасын таңдауға мүмкіндік береді. Басқарудың артық немесе қайталаушы қызметтерін, қандайда бір себептермен бойынша қарастыратын болсақ, ол орындалмайтын қызметтерді айқындауға, орталықтандыру дәрежесін анықтауға және қызметкерлерді басқару қызметтерін жекелеуге және т. б. мүмкіндік береді.

Қызметкерлерді басқару жүйесінің ең жоғары тиімділігі мен сапасы әдістер жүйесін кешенді қолданған кезде жүзеге асады. Әдістер жүйесін қолдану жетілдіру объектісіне жан-жақты қарауға мүмкіндік береді, бұл қателіктердің болмауына көмегін тигізеді

Қазіргі уақыттағы барлық денсаулық сақтау жүйесі - бұл жоғары білімді, өз істеріне жауапты, мәдениетті адамдар қызмет істейтін, басқарудың ерекше жауапкершілігін талап ететін өте ұжым. Егер оларды халық игілігі үшін ынталандырып, дұрыс бағыт беріп, жауапкершіліктерін ескертіп, материалдық, техникалық, қаржылық ресурстарды, барлық деңгейдегі қызметтерді сабақтастыра отырып басқара білсек, үлкен жетістіктерге жетеміз.

Сондықтан басқару барысында, жаңа қоғамдық денсаулық сақтау сферасындағы жеке жүйелеріндегі қызметкерлердің құқықтық, әлеуметтік, материалдық жағдайларын ескере отырып. медициналық этика және деонтология қағидаларын ұстануды ұмытпауымыз керек.

3. Шетел тәжірибесіндегі менеджменттің ерекшелігі

Соңғы жылдары ғылымға енген «Менеджмент» сөзі шет елдерде бұрыннан қолданыста бар. Кез келген шет ел ұйымдарында персонал бойынша менеджер - бизнестің толыққанды мүшесі болып келеді. Ол басшылар тобындағы адами ресурстарды басқарушы және осы екі бөлімді байланыстырушы болып келеді.

«Адам қорларын басқару» тұжырымдамасының шеңберінде персонал негізгі капиталға «теңестіру құқығына» ие және оған жұмсалатын шығын ұзақ мерзімді инвестиция ретінде қарастырылады; кадрлық жоспарлау өндіріспен үйлеседі және қызметкерлер корпорациялық стратегиялардың объектісі болады; еңбекті топпен ұйымдастыру белсенді енгізіледі; сондықтан да бар күш команда құруға, адамдардың қабілеттілігін қалыптастыруға бағытталады; кадрлық қызметтер ұйымдастырушылық және талдау-сараптау мәселелерін шешеді; сонымен қатар, компанияда қызметкерлердің меңгеруін жетілдіру мақсатында бөлімше жетекшілеріне қолдау көрсетіледі.

Персоналды басқару тұжырымдамасының «ұлттық нақышы» бар деп есептелінеді. Мысалы, АҚШ - та ол прагматикалық түрде; адам мұқият сақтықпен қарайтын және салымдарды толық қайтара алатын ресурс есебінде қарастырылады, ал Жапонияда адам тек ресурс ғана емес, сонымен бірге өз бетінше құндылық; бұл жерде корпорациялық мәдениет пен ұйымдастырушылық бағалылықтардың рөлі айтарлықтай жоғары.

Қазақстанда персонал өзінің нағыз тұжырымдамасына әлі «қолы жеткен жоқ», бірақ отандық дәстүрлі көзқарас әрбір персоналды «өгей бала» түрінде қарау қалыптасқан.

Бұл елдерде персоналды басқарудың әдістері - бұл ұйымның алға қойған мақсаттарына жету үшін басқарушылық объектіге әсер ететін әдістердің жиынтығы деп қарастылады.

3.1. Персоналды басқару әдістері.

Ұйымдастырушы - әкімшілік;
Экономикалық;
Әлеуметтік – психологиялық

Ұйымдастырушы-әкімшілік әдістері еңбек тәртібінің қажеттілігін, жауапкершілікті, адамның белгілі бір ұйымда тікелей директивалық нұсқауларға негізделген жағдайларға еңбек ету керек екенін түсінген саналы себепке (мотивке) бағытталған. Ұйымдастырушы-әкімшілік әдістері негізінде жетекшінің билігіне, оның құқығына, тәртіпті ұйымдастыру мәніне және жауапкершілігіне тіреледі.

Экономикалық әдістер қызметкерлерді экономикалық ынталандыруына негізделсе, ал **әлеуметтік -психологиялық әдістер** оның әлеуметтік белсенділігін жоғарылату мақсатында қолданылады.

Экономикалық әдістердің көмегімен ұжымның, жеке жұмыскерлердің ынталандыруы орындалады.

Персоналды басқарудың мазмұны -кәсіпорынның тиімді әрекет етуі мен ондағы жұмыс істейтіндердің жан-жақты дамуын қамтамасыз ету мақсатында жұмыскердің еңбек ету сапасын пайдалану үшін жағдай жасау, кәсіпорын деңгейіндегі жұмысшы күшін қалыптастыру, бөлу, қайта бөлу процестеріне өзара байланысқан ұйымдастырушы -экономикалық және әлеуметтік шаралардың көмегімен жүйелі, жоспарлы түрде ұйымдастырылған әсері.

Осы орайда, отандық және шетелдік басқару жүйесін салыстырмалы түрде төменде алып көрсетілген. (кесте 2.)

Кесте 2. Персоналды басқаруда Қазақстандық және шетелдік үлгі ерешеліктері

Қазақстандық үлгі	Шетелдік үлгі
Жобалық қадам : «бар мәселені - шешеміз»	Стратегиялық мақсатқа қарай отырып жүйелік шешім қабылдау
Менеджмент мемлекет саясаты мен экономикасына тікелей байланысты	Дамыған менеджмент ілгерілеген капитализмнің белгісі
Тиімділіктің өсуіне ұйымдардың үлкен потенциалы	Ұйымдардың тиімділігі өте жоғары
Қысқа мерзімді мотивациялық жоспарлар қолданыста	Ұзақ мерзімді мотивациялық жобалар қолданыста
Ішкі байланысқа аса маңыз берілмейді, негізгі деп саналмайды	Ішкі байланыс орнату, ақпаратпен қамтамасыздандыру, тазалыққа бас назар аударады
Ұйымда персоналдың тез қабылдауы маңызды	Ұйымдғы жұмыскердің бренд, құндылықтарға, персоналдың этика жағынан хабардар болуы маңызды
Басқару жүйесі әр персоналға жеке түрде қарауға бағытталған	Басқару жүйесі персоналды дамыту, кәсіптілік шеберлігін көтеруге арналған
Әлеуметтік объектілер және инфрақұрылым, социализмнен қалған бөлу принципі	Әлеуметтік жауапкершілік, персоналға арналған әлеуметтік жеңілдіктер
Ұжымдарда достық қарым қатынас басым қалыптасқан	Жұмыскерлердің қарым қатынасы «достық емес, қадірлеу және ынтымақтастық»

Осы кесте негізінде қарайтын болсақ, елімізде нарықтың қалыптасуы бүгінде бұрынғы ескі ойлар, әдістер мен тәсілдер негізінде кадрлар қызметін шешуге мүмкін болмайтын жаңа мәселелердің қатарына қойып отыр. Бүгінгі таңда күрделі мәселелердің бірі ретінде кадрлар жұмысын қайта құру өткір түрінде белгілі болып тұр.

3.2. Кәсіпорынның кадрлық қызметімен басқару ерекшеліктері

Кәсіпорынның кадрлық қызметі-кәсіпорынды басқару шеңберінде таңдалған саясат бойынша басқаруға бел буған қызметтегі тұлғалармен қоса арнайы құрылымдық бөлімшелердің жиынтығы.

Бүгінде отандық кәсіпорындардың кәсіпорындардың кадрлар бөлімінің қызметі жұмыс күшін жалдау, жұмыстан босату, іс-қағаздарын жүргізу, оқытуды ұйымдастыру, кадрлардың біліктілігін жоғарылатуы және қайтадан даярлау жұмыстарымен шектеледі. Көбіне ұйымдарда әлеуметтік мәселелерді шешу үшін әлеуметтік зерттеу және қызмет көрсету қызметтері өз алдында жеке құрылады. Әр түрлі кадрлық жұмыстармен зауыт басқармасының басқа бөлімдері: еңбек және еңбекақы төлеу бөлімі; жоспарлау бөлімі; кәсіподақтық ұйымы; қауіпсіздік техникасы бөлімі, бас технолог қызметі; техникалық оқыту бөлімі және т.б. бөлімдері айналысады. Осы жұмыскерлерді жалға алу барысында көптеген ережелерге аса назар аударылмайды. Соның нәтижесінде құрастырылған келесі салыстырмалы кестені қарастырайық. (кесте 3.)

Кесте 3. Персоналды басқарудың шет елдерінің ерекшеліктері

Жапония	АҚШ	Қазақстан
Иерархиялық жүйе, ресми қарым-қатынас	Қатаң иерархия жоқ, бейресми қарым-қатынас	Иерархиялық жүйе, ресми қарым-қатынас
Өмірлік жалға алу	Қысқа мерзімді жалға алу	Қысқа мерзімді жалға алу
Жалақы өтілге сай	Жеке төлем	Монетарлы саясат
Бақылау кезіндегі бейресми	Ресми бақылау	Ресми бақылау, қатаң кесте қатынас
Үйлестікке және ынтымақтастыққа назар	Тиімділік пен нәтижеге назар	Қарым-қатынасқа назар
Бірігіп шешім қабылдау	Жеке шешім қабылдау	Бірігіп шешім қабылдау
«Төменнен жоғары» басқару	«Жоғарыдан төмен» басқару түрі	«Жоғарыдан төмен» басқару түрі
Әлеуметтік қорғаныс көрсету	Әлеуметтік қорғаныс, әсіресе мүмкіндігі шектеулі жандарға	Басшыдан әлеуметтік қорғаныс
Өндірістен алыстатпай жетілдіру	Біліктілікті жетілдіру бағдарламалары	Жұмыскерлер көмегімен жетілдіру
Мансап жолы өтілге байланысты	Жас маңызды емес, еңбек өтілі мен нәтиже	Еңбек өтілі негізіне сай
Ұжымдық мәдениет - ұжымдық	Ұжымдық мәдениет - даралық	Ұжымдық мәдениет - ұжымдық

Бұл кестеде байқағанымыздай, отандық персоналды басқару жүйесі шетел үлгісінен алыс кетпеген. Көбінесе жапондық үлгіге сай келеді.

Жапон менеджментінде Т.Кононың төрт стильдік (жаңашыл - аналитикалық, жаңашыл - интуитивтік, консервативті - аналитикалық, консервативті - интуитивтік) моделі қарастырылған.

Жер бетінде қанша ұлт болса, басқарудың сонша стилі мен типі бар. Солардың ішінде жапондық, басқару стилі ерекше көзге түседі. Мысалы, жапон қызметкерлері жаңа күнді бой жазу мен өз фирмаларының жалауына қарап тұрып, фирманың әнұраның қосылып айтумен бастайды. Олар жан-тәнімен беріліп еңбек етуді, әріптестерінің арасында қарапайым, қайырымды болуды, басшыларды құрметтеуді, өз компаниясының патриоты болуды уағыздайды. Бұл рәсім басшының жұмысқа сәттілік тілеген сөзімен аяқталады. Қауымдық және, топтық, дәстүрлерді құрметтеу рухында тәрбиелене отырып, жапон жұмысшылары мен кәсіпкерлері салт-жоралар арқылы еңбек серіктестігіне адал болу үшін ант береді. Осы кезден бастап олар бір өндірістік компанияға айналып, отбасы мен қауым өз шаңырағына қалай қараса, бұлар да бағыныштыларына да солай камқорлық, жасайтын болады. Көпшілік "жапон кереметінің" құпиясын екі бастаудың - ең озық өндіріс технологиясы мен қауымдық, мұраның (өзара көмек пен ұжымдық, еңбекті, туыстық пен ұжымдық, дәстүрлерді қатал сақтаушылықтың) бірлігінен көреді. "Тири" сезімі, яғни бір - бірін құрметтеушілік парызын орындау қажеттілігі ауылқауымынан қазіргі кәсіпорынға әкелінген. Мәдени дәстүрлер, түрлі рәсімдер күншығыс елінде жақсы сақталып, бүгінгі күнге қызмет етуде. Жапон кәсіпорындары өткеннің дәстүрлеріне аяқ тіреуде. Жапондардың "дәл уақытында" өсиеті бүгінгі бәсекелестік күресінде көмектесуде. Бұл олардың қанына сіңіп, автоматты деңгейге жеткен. Ал басқа мәдениеттің өкілдеріне мұндай қарапайым нәрселерді игеру көп қиынға түскен болар еді. Франция мен Англияда «дәл уақытында» сервистік қызмет көрсету тұжырымдамасы стратегиялық жоспарлаудың мақсатына енгізілген. Фирмаішілік есеп беріп отыру еуропалық, компаниялар үшін өндіріс жағдайының индикаторы болса, ал жапондықтар үшін ол қызметкерлерді инновациялық, қызметке тарту құралы болып табылады.

Шетелдік социологтар екі арал-мемлекет: Ұлыбритания мен Жапонияның өндіріс мәдениетіндегі ұқсас белгілерді атап көрсетеді. Мысалы, патернализм - бір кәсіпорында өмір бойы жұмыс істеу дәстүрі, адамдарға сол кәсіпорындағы жалпы жұмыс стажын ескере отырып ақы төлеу жүйесі т.б. Осындай ұқсастықтарға байланысты мамандар жапондық басқарудың құнды белгілерін Англияда қолдануды ұсынады. Жапондықтар да басқа елдерден керегін алып жатыр. "Сапаның үйірмелік теориясын алғашында америкалық, ғалымдар В.Деминг пен Д.Юран жасағаны белгілі. Бірақ бұл теория іс жүзінде 1961 жылы Жапонияда қолданылды. Ол неге өз отанында өркен жаймады? Мүмкін АҚШ өз өнімдері сапасының жақсаруын қаламайтын шығар? Егер осылай болса, олар бұл салаға орасан зор капитал жұмсамаған болар еді. Жаңа теорияның Жапонияда жүзеге асуына сол елдің ұлттық дәстүрі, яғни қызметкерлерді басқару ісіне қатыстырып, мәселені көп болып шешу үрдісі қолайлы жағдай жасады.

Ұлыбритания мен АҚШ-та "тартысты өшіру ғалымы", яғни дауды екі жаққа да пайдалы етіп, бейтарап үшінші жақтың көмегімен шешу үрдіске айналып келеді. Мұның да тамыры Жапонияда жатыр. Дәл осы елде "ұтыс-ұтылыстың" методологиясы жасалынған. Ешкімді де ренжітпеуге ұмтылу тәртіптің ұлттық, стиліне, дау - дамайлардың жігін табуға сәйкес келеді. Мұндай ерекшеліктер кейіннен іскерлік қарым - қатынастардың өзегіне, екі жақтың да қолайлы жағдайда табыс табуға ұмтылуына айналды. Америкада бұрын даулы мәселелерді сот арқылы шешу үрдіске айналған еді. Бұл бір жағынан ұтып, екінші жағынан ұтылуына әкеліп соғады.

3.3. Жапонияда кадрларды басқару мен дайындау ерекшеліктері

Қазіргі Жапониядағы басқаруды американдық менеджизм мен жапондық традиционализмнің қоспасы деп түсіну қажет. Сондықтанда мұнда «менеджмент» термині толық сай келеді. Жапондықтардың өзі де, басқару туралы әңгіме болғанда, осы терминді қолданады. Жапондықтар өздерін американдықтардың шәкірті ретінде есептей отырып, менеджменттің барлық белгілі концепцияларын мұқият зерттеді, әрі өзіне сай етіп құра білді.

Н.С.Целищевтің пікірінше, басқарудың жапондық типінің базалық принциптерінің төрт топқа бөлуге болады.

Бірінші - корпорация мен жұмыскерлердің өз корпорациясына ерекше тәуелділігі және оның мүддесі жолында жан аямайтындығы үшін едәуір қолайлы жағдай мен уәде беруі.

Екінші топтағы принциптерді дара басшылықтан гөрі ұжымдық басшылыққа көбірек, көңіл бөлуі, корпорациядағы адамдарды фирма ішінде үнемі көтермелеу, істейтін қызметіне қарамастан жұмыскерлерді тең құқықта қарау деп тұжырымдауға болады.

Үшінші топқа -фирманың жұмыс істеуін қамтамасыз ететін үш негізгі күшке -басқарушыға, басқа жұмыскерлерге және инвесторларға ықпал ету мен көңіл бөлу балансын ұтымды ұстау жатады.

Төртінші топқа - әр түрлі фирмалармен -іскер әріптестермен, соның ішінде ең алдымен өнімді тапсырушылармен және сатып алушылармен алуан түрлі байланыс орнату әдісін қалыптастыру жатады.

Аталған принциптерді жүзеге асыру механизмінің маңызды элементтеріне мыналар жатады

1. Еңбекті ұйымдастыру;
2. Өндіріс процестерін басқару және бақылау;
3. Топтық жұмыстарды және корпорацияны ынталандыру;
4. Жалдау және еңбек жағдайы.

Жапонияда әртүрлі компаниялардың басшылығы кадр мамандарын және басқарушыларды іріктеуге, қабылдауға, оқытуға, тәрбиелеуге талапқойғыш және мінқойғыш. Үдеріс төмендегідей өтеді:

1. Оқу жылы бітерге дейін шамамен 6 ай бұрын орта және жоғары оқу орындарында фирмалар келесі жылы жұмысқа қабылдануы тиіс адамдар

санын көрсетумен хабарландырулар іледі (1 сәуірден бастап). Бір уақытта фирма өкілдері оқып бітіретін курстардың оқушылар құрамын талдайды, олардың айтарлықтай болашағы барларымен сөйлесулер жүргізеді, жұмысқа жеке шақырулар береді.

2. Оқу жылының соңында түлектер өздері таңдаған фирмаларға келіп, жазбаша емтихан тапсырады, аталмыш емтихан үміткердің кәсіби даярлығы мен жалпы білім беру деңгейін бағалауға құрылған.

3. Емтиханды сәтті тапсырған үміткерлер әңгімелесуден өтеді: шағын фирмаларда - тікелей директормен, ірі фирмаларда - кадр бөлімінің өкілімен, кадр бөлімінің бастығымен, фирма басшысымен.

4. Әңгімелесуден өткен үміткерлер фирмаға қабылданады, алайда олар өздерінің тікелей міндеттерін орындауға кіріспейді; оларға фирмадағы жұмыс стилі мен әдісіне жылдам және тиімді бейімделуі үшін оқыту мен тәрбиелеудің арнайы курсы ұйымдастырылады. Жапондық менеджмент жүйесі - әлемде бірден бір тиімділердің бірі. Оның басты қасиеті - адамдармен жұмыс жасай білу.

Жапондық менеджмент еңбекті ұйымдастырудың топтық нысанына бағдарланған. Ұжымдық жауапкершілік механизмі пайдаланылады, онда топтың мүшелері басқарушылық шешімдер қабылдауға қатысады және оны іске асыру үшін теңдей жауап береді. Фирманың істері, оның жоспарлары туралы ақпарат барлық қызметкерлерге жеткізіледі. Технологиялық және экономикалық проблемаларды шешуде қызметкерлерді белсенді түрде тарту (өз еркімен) тәжірибесі бар. Міне, жұмыс нәтижесіне қатысу, басшылықпен, әртүрлі қызметтермен және қызметкерлермен тығыз қатынас осыдан басталады. Менеджер әрқашанда өндірісте, қызметкерлер арасында жүреді. Қызметкерлердің ұсыныстары мен шағымдары дереу қаралады. Жапон фирмаларында ғылыми-техникалық ілгерілеуге 46 айтарлықтай көңіл бөлінеді. Өнімділік және жұмыс сапасын басқару жүйесі жұмыс жасайды, онда ақауға кінәлі адам міндетті түрде анықталады. Фирмаларда сапа үйірмелері құрылады, олардың міндеттері - цехтар, учаскелер және жұмыс орындары деңгейінде өндіріс тиімділігі мен сапасын арттыру. Сапа үйірмесі қызметіне белсенді қатысқан әрбір қызметкер материалдық түрде және моральді түрде ынталандырылады.

Нәтижесінде, жарияланған деректер бойынша, Жапонияда ұтымды ұсыныстар саны АҚШ-қа қарағанда бірнеше есе көп. Мынадай ереже бар: әрбір қабылданған ұтымды ұсыныс іске асырылуы тиіс

3.4. Франциядағы кадрлық менеджмент

Персоналды басқару және оның жұмыс істеуіне қажетті жағдайларды жасау үшін керекті мәселелерді орындау қажет.

Олардың ішіндегі ең маңыздылары:

1. Әлеуметтік-психологиялық диагностика;
2. Топтық және жеке адамдардың қарым-қатынастарын, басшылықтың көзқарасын талдау және реттеу;

3. Өндірістік және әлеуметтік дау-жанжалды және есеңгіреуді болдырмауды басқару;
4. Кадрларды басқару жүйесін ақпараттық қымтамасыз ету;
5. Жұмыспен қамтуды басқару;
6. Бас лауазымды қызметтерге үміткерлерді іріктеу және бағалау;
7. Кадрлық потенциалды және персоналдың қажеттілігін талдау;
8. Адрлар маркетингі;
9. Іскерлік мансапты жоспарлау және бақылау;
10. Жұмыскерлердің кәсіби және әлеуметтік жағдайға тез бейімделуіне жағдай жасау;
11. Еңбек мотивациясын басқару;
12. Еңбек қатынастарының құқықтық мәселелерін қамту;
13. Психофизиология, еңбектің эргономикасы мен эстетикасы туралы жұмыстарды басқару.

Егер әміршілдік -әкімшілдік жүйесіндегі бұл мәселелер екінші дәрежеде болса, нарыққа өту жағдайында олар алдыңғы қатарда орын алып, оның шешілуіне әрбір ұйым мүдделі болып отыр.

3.5. АҚШ-тағы кадрлық менеджмент

Америкалық компанияларда персоналды басқару бойынша кадр қызметінің қызметі жұмысты талдауға негізделген. Ол үшін қажет біліктілік туралы осындай талдау мазмұны көрсетіп тұр: кадр қызметінің қызметкерлері зауыт басқармаларының, өткізу бөлімінің жұмысшылары, қызметкерлері, бөлімшелер және учаскелер басшылары орындайтын фирмадағы жұмыстың барлық түрлерін егжей-тегжейлі сипаттайды.

Жұмыстарды сипаттау екі бөліктен тұрады.

- Біріншіде орындаушының міндеттері анықталған: ол әртүрлі деректермен (жинау, іріктеу, талдау, салыстыру және т.б.) және адамдармен (басқару, нұсқама беру, көзін жеткізу, қандай да бір қызмет көрсету, келіссөздер жүргізу және т.б.) не істеуі тиіс; ол жұмысты қандай тәсілдермен, қандай машиналармен және жабдықтармен, қандай материалдар, заттар көмегімен және т.б. орындауы тиіс.

- Жұмысты сипаттаудың екінші бөлігінде орындаушыға қойылатын талаптар белгіленеді: білімі, тәжірибесі, жауапкершілігі, компанияның және сыртқы ұйымдар қызметкерлерімен өзара қарым-қатынас жасау, басшылық ету және қадағалау қажеттілігі, физикалық және ойлау қабілеті, еңбек жағдайы. Егжей-тегжейлі сипатталған жұмыстар тізілімі негізінде оларды орындау үшін ерекшеліктер құрылады (лауазымдық нұсқаулық, талдамалық карта және т.б.). Жұмыстар ерекшелігінде анықталған міндеттерді қызметкерлердің тиімді орындауы аттестация жолымен бағаланады.

Басқару-менеджерлері жұмысының тиімділігін арттыру үшін АҚШ-та біліктілігін арттырудың әртүрлі курстары кеңінен пайдаланылады, олардың көбісі университеттер жанында әрекет етеді. Жапондық әріптестер сияқты америкалық компаниялар да мұндайларға өз менеджерлерін жіберіп отырады.

Кадрларды тиімді іріктеу мақсатында Америка елінің медициналық ұйымдарының кадр қызметтері келесі деректер алу үшін сауалнама енгізуді ұсынады:

- қызметкерлердің тұрақты құрамы туралы (аты, әкесінің аты, тегі, тұрғылықты жері, жасы, жұмысқа келу уақыты және т.б.);
- персонал құрамы туралы (біліктілік, жас-жыныстық, ұлттық құрамы, мүгедектердің үлес салмағы, жұмысшылардың, қызметшілердің, білікті қызметкерлердің үлес салмағы және т.б.);
- кадрлар тұрақсыздығы туралы;
- тұрып қалулар, науқастану бойынша уақыттың шығындалуы туралы;
- жұмыс күнінің ұзақтылығы туралы (толығымен немесе жартылай жұмыспен қамтылғандар, бір, бірнеше ауысымда немесе түнгі ауысымда жұмыс істейтіндер, демалыстың ұзақтылығы);
- жұмысшылар мен қызметшілердің жалақысы туралы (жалақы құрылымы, қосымша жалақы, үстемеақы, тарифпен және тарифтен тыс төлем);

Штат кестесін құру моделі бойынша шетел мемлекеттерінің тәжірибесі қызықты, атап айтқанда қызметкерлер арасында шектеудің болмауы, яғни жұмысқа төлем қандай да бір жұмысты қай қызметкер жақсы орындаса жәрдемақы соған төленеді. Алда тұрған бірқатар елдер осы әдісті қолданады. Мысалы, KonicaMinolta, Inc жапондық холдингі. Басты мөлшерлемені Компания қызметкерлерге жәрдемақы беруге бағыттаған, атап айтқанда жүйеде еңбек шеніне (бас менеджер, жетекші менеджер, менеджер) байланысты төлем төленбейді, яғни лауазымдар арасында шекаралар жоқ және оның орнына жұмыс қызметкердің жұмыс нәтижелері бойынша бағаланады.

Сөйтіп, жалақы мен қызмет бабымен көтерілу қызметкердің қабілеттерін және еңбек өнімділігін әділетті түрде бағалауға негізделеді.

Мысалы, SonyCorporation компаниясында басқарудың жоғары және төмен буыны ұғымы жоқ. Құрылымда автономды бөлімшелер құрылады, олар кімде кімнің бағынысында емес. Корпорацияда патернализм (латынша Paternus - әкелік, отандық) - ұжымда бір үлкен отбасы болу сезімін ұялату орын алған. Сондай-ақ, қызметкерлер басшылықпен бейресми жағдайда тілдесе де алады.

3.6. Кадрлар қызметін басқарудағы ұйымдастырушылық құрылымы

Персоналды басқару -бұл функция тек қана кадрлар қызметіне жатпайды. Осы және басқа да бағыттағы жұмысқа өз құзырының көлемінде персонал басқарудың басқа да субъектілері - өндірістік бөлімшелердің сызықтық жетекшілері оған бағынатын мамандарымен бірге міндетті түрде қатысады.

Басқарудың жоғары сатыларында стратегиялық сипаттағы мәселелер шешіледі: кадрлар саясаты, оны орындаудың стратегиясы мен тактикасы және оны орындаудың тапсырмалары, әдістемелік пен нормативтік

материалдарды жасау тапсырмалары қалыптасады, оның орындауына бақылау қойылады және кадрлармен жұмыс істеу бойынша барлық бөлімшелерде жалпы жетекшілік жасайды.

Қазіргі жағдайда кадрлық қызмет кадрлармен жұмыстың барлығында ұйымдастырушы және үйлестіруші болуы қажет. Ол құрылымдық бөлімшелерде кадрлар саясатын жүзеге асыруда бақылаушы функциясын, еңбекақы төлеуді, жұмыскерлерге медициналық қызмет көрсетуді, ұжымдағы әлеуметтік - психологиялық жағдайды, жұмыскерлерді әлеуметтік қорғауды қадағалауы керек.

Нарық жағдайында кәсіпорынды жұмысқа дайындауды жақсарту үшін бізге қысқа мерзім ішінде кадрларға байланысты жұмыс жүйесін - кадрларды бағалау және аттестациялау; іріктеу; даярлау; біліктілігін жоғарылату; жетекші қызметкерлерге резервтер дайындау жұмысын толығымен қайта құру керек. Сонымен қатар, кадрлар қызметіндегі жұмыскерлердің де өздерінің кәсіби деңгейлерін жоғарылатулары керек, барлық деңгейдегі жетекшілер өздерінің қол астындағы жұмыскерлердің потенциалын тиімді пайдалануда, дамытуда және айқындауда іс жүзінде жауапкершілігін күшейтуі керек.

4. Менеджмент қызметін жетілдіру жолдары

Қазіргі уақытта нарықтық қатынасқа өту жағдайларында кәсіпорындар мен ұйымдарда жұмыстың нысаны мен әдістерін жетілдіру процестерінің өтуі қарқынды жүруде.

Қазіргі экономикалық жағдайлардың күрделілігі, кәсіпорындар мен ұйымдардың дамуында айқын бағдардың болмауы, қаржылық және шаруашылықты қатынастардағы тұрақсыздық ,бүгінгі күннің кәсіпкеріне қиын берілетін талдау мен факторларды бақылаудың бірқатарына тәуелді етіп қояды. Жағдайлардың күрделілігі маңызды дәрежеде, нарықты қатынас жағдайларында фирмалар мен компания жетекшілерінің шаруашылықты - экономикалық қызметті жүргізу тәжірибесінің жоқтығымен күрделене түседі.

Шаруашылықты жүргізудің жоспарлы нысанынан, экономиканы орталықтандыра жүргізуден, өнімге жоспарлы баға тағайындаудан және қолданылатын ресурстардан бас тарту қазіргі кәсіпкерлерге оған таныс емес мәселелер шеңберін алдына қойды, ал бұл мәселелердің сапалы шешімі фирманың қаржылық-экономикалық күйіне маңызды дәрежеде, оның бәсекелестік қабілеттілігіне, динамикалық даму мүмкіндігіне тәуелді.

Бұл міндеттер шеңберіне кіретіндер: өндірістік және баға саясаты, маркетинг және өткізу, стратегиялық басқару және жоспарлау мәселелері, ағымды шығындарды және күрделі жобаларды қаржыландыру және несиелендіру.

Берілген жағдай **жетекшіні** кәсіпорынның экономикалық және қаржылық жағдайын кешенді бағалауға, фирма қызметінің қорытынды көрсеткіштеріне ықпал ететін ең маңызды факторларды талдауға, кәсіпорынның даму стратегиясын реттеу негізінде әзірлеуге қабілетті тұтас әдістемелі аппаратты іздеуге мәжбүр етеді.

Қызметкерлерді тартуды жоспарлау міндеті болып ішкі және сыртқы көздер есебінен кадрға қажетсінудің келешегін қанағаттандыру болып табылады. Басқару бизнесінде ең маңыздысы сервистік қызмет көрсету болып табылады. Клиенттермен сыпайы сөйлесуден өзге, сервистің жылдам болуы қажет және халыққа кедергі келтірмеуі керек, яғни әрбір ауысымның жұмысы - жақсы жолға қойылуы тиіс. Бұл жерде команданы іріктеу туралы сұрақ пайда болады -әрбір ауысымда.

Команданың іріктелуі - медициналық қызметкерлерін басқарудың ең маңызды баптарының бірі. Команданы дұрыс іріктеу жақсы және табысты жұмысты қамтамасыз етеді.

Команда құрылымын үш деңгейде көрсету ыңғайлы: жетекшілер, команда ядросы және қолдаушы команда.

Жетекшілер -бұл әкімшілік, олар жалпы табыс үшін жауапкершілікті болады. Олардың ролі -тиімді команданы іріктеуді қамтамасыздандыру, кедергілерді жоюға көмектесу және қаржыландыруды жасау.

Команда ядросы (негізгі топ) -бұл топ шешімдерді әзірлейді және жүзеге асыру үшін жауап береді. Қолдаушы командаға нақты сұрақтар бойынша мамандар кіреді. Негізгі көңіл аудартатын мәселе топтың ядросы және оның мүшелерінің қалай іріктелетіні. Команданың жақсы ядросы жобаның тағдырын шешеді.

Іріктеу жүргізу кезінде келесі кезеңдерді ескеру қажет:

- Топтың жалпы құрамы;
- Іріктеу критерилері;
- Топтың мөлшері;
- Іріктеу тобының процедурасы.
- Күшті команда әртүрлі таланты бар, әртүрлі адамдарды біріктіреді.

Оған кіруі керек:

- қолданбалы процесті егжей-тегжейлі білетін адам (ұйымның мамандары);
- процестерді белсенді қолданушы және тапсырыскермен тығыз қатынаста жұмыс істеуші;
- талантты техникалық қызметкер;
- процесс пен нәтижелерді объективті бағалаушы (бұл категорияға кеңесшілерді жатқызуға болады);
- тапсырыскерлер және жеткізушілер (процестің сыртқы жағына қатынасы барлар);
- процеспен таныс емес қызметкерлер (жаңа ой, жаңа көзқарас және жаңа түсінік әкеледі).

Жұмыс табысты жүруі үшін, ұжымның бірігіп жұмыс істеуі қажет. Сондықтан қызметкер критериясы болып табылады, және кеңінен және ашық нақты ойлау, командада жұмыс істей білу, жетекшілердің, әкімшіліктің сыйластығын пайдалана отырып жүзеге асыру болып табылады.

4.1. Қызметкерлерді тарту барысында менеджерлердің ролі:

- Қызмет істеу әдістемесін тандай білу;
- Жұмысты жоспарлау, жұмысшы ауысымдары графиктерін құру;
- Ұйымдастыру комитетімен өзара әрекеттесу; топты бастау;
- Жоспардың орындалуын жоспарлау және тексеру;
- Қосалқы командалардың барлық жұмысына жетекшілік ету;
- Жұмыс процесін толық бақылау және қауіптерді айқындау.

Қазіргі кезде ерекше орынды нарықтық қатынастарды басқарудың теориялық және практикалық аспектілері алады, соның ішінде елеулі рөлді нарықты басқару менеджментті алады.

Фирманың бүкіл қызметі, жаңа өнім мен технологияны әзірлеу, ассортиментті қалыптастыру, түрлі қызметтер мен тауарларға бағаны белгілеу және оларды нарыққа жылжыту, барлық тұтынушылармен ұзақ байланыс орнату менеджмент заңдарына бағынады.

Кез-келген компания үшін жаңа клиенттерді тарту және ескі клиенттерді ұстап қалу өте маңызды. Жаңа клиенттерді тарту бұрынғы бір клиентті ұстап қалуға қарағанда 6 есе көп қаражат жұмсалады, сондықтан бар клиенттермен жұмыс істеу (қызмет көрсетуді жақсарту, жаңа қызметтерді ұсыну, икемді баға саясатын әзірлеу) әрбір мекеменің басым бағыты болуы керек. Менеджменттік қызметті ойдағыдай іске асыру үшін әрбір мекемеде тұрақты клиенттер жайлы деректер базасы құрылуы керек. Онда клиент жайлы қажетті ақпараттар көрсетілуі керек: оның тұру орны, туған күні, келу мақсаты, ақы төлеу шарттары, диагнозы және т.б. медициналық мәліметтер.. Жанжалдық жағдайлардан аулақ болу үшін медицина персоналы науқастың бұрынғы келулері жайлы деректерді толығымен тіркеп отыру керек, яғни дәрігердің ескертулеріне көңіл аударады.

Менеджмент қызметі, әрбір мекемедегі шаруашылық қызметін Қазақстанда болып жатқан экономикалық жағдайлардың өзгеруіне икемді бейімделуіне бағыттауы керек және экономикалық, өндірістік-техникалық, өткізу, зерттеу сипаттағы жұмыстар кешенін талдап отыру керек.

Тұтынушылармен берік байланыс орнатуда жетістіктерге жету үшін үш тәсілдің бірін қолдану керек.

Біріншіден, тұтынушымен қарым - қатынас орнатуда қосымша баға тиімділігін қамту керек. Бірақ тұтынушыларды көтермелеу және басқа да бағалармен ынталандыру сияқты бағдарламалардың артықшылықтары болғанымен, оларды бәсекелестердің тез арада қолдануы мүмкін.

Екінші тәсіл, нарықтық ынталандырмаларымен бірге әлеуметтік жеңілдіктерді қолдану. Мекеме персоналы әрбір тұтынушының қажеттіліктері мен талаптарын зерттеу арқылы әлеуметтік байланыс орнатып, сол арқылы өзінің тауарлары мен қызметтерін даралайды және дербестендіреді. Осындай жолмен олар тұтынушыны клиентке айналдырады.

Тұтынушы - нарықтың үлкен сегментінің бір бөлігі немесе көпшіліктің бір бөлігі. Клиенттерге жеке негізде қызмет көрсетілуі керек.

Үшінші тәсіл, қаржылық, әлеуметтік жеңілдіктермен қатар құрылымдық байланыстардың болуын қарастырады. Мысалы, басқа мекемелермен сабақтастықта бола отырып олардың арнайы жүйесін ұсыну.

Бүгінгі таңда қызмет көрсетудің сапасы мекеме бизнесін ұйымдастырудағы маңызды қызмет бөлігі болып табылады. Маркетологтардың анықтамасы бойынша, **сапаны басқару** - белгіленген стандарттарға сапаның сәйкес келетінін, бақылайтын ұйымның негізгі қызметі, және толығымен қатаң түрде жүргізіледі.

4.2. Мекемедегі қызмет көрсетудің сапасын жоғарылату жолдары

1. Персоналды іріктеу және оқыту. Сапаны басқаруда персоналдың құзыреті үлкен мағанаға ие болады. Мекеме әкімшілігі әрқашан персоналдың қажетті білімі мен біліктілігінің болуын қадағалау керек. Мекеме қызметкерлері тұтынушыға ұсынылатын қызметтің мазмұнын жеткізу үшін, коммуникацияның жоғары деңгейімен ерекшеленуі керек. Персоналдың сыпайылығы сапалы қызмет ұсынуда жетістіктерге жетудің маңызды факторы болып табылады. Сонымен клиенттермен тікелей байланыс орнататын қызметкерлерге лауазымдық міндеттердің шегінен шығатын өкілеттікті беру қажет, ол өз кезегінде клиенттермен жанжалдық мәселелерді тез арада тиімді шешуіне көмектеседі.

2. Персоналды қолдау және сыйақылар беру. Мекемеге ішкі менеджмент жүргізілуі керек және қызмет көрсетудің жоғары сапасы үшін қызметкерлерді қолдау және сыйақы жүйесі әзірленуі керек. Қызмет басшылары әрдайым қызметкерлердің өзінің жұмысымен қанағаттану дәрежесін тексеріп отыруы қажет.

Мекеме де корпоративтік рухты нығайту, ынталандыруды жоғарылату үшін келесідей шаралар орындалуы қажет:

1. қызметкерлерді сұрау, олардың кәсіпорын жайлы ойын зерттеу;
2. біліктілікті жоғарылату мақсатында семинарлар өткізу;
3. шараларды жоспарлау мен өткізуде қызметкерлерді қатыстыру;
4. хабарландыру тақтасында үздік қызметкерлер жайлы хабарлау;
5. қызметкерлерді оқыту, қайта оқыту ақысын бөліп төлеу;
6. үздік қызметкерлердің демалыс мерзімін ұзарту.

Мекеме де еңбек өнімділігін бақылау және жоғарылатуда келесі әдістерді қолдануы керек:

1. персоналдың кәсіптік дайындығын жоғарылату;
2. еңбекті көп қажетсінетін жұмыстарды техникалық жарақтандыруын жақсарту;
3. қызмет көрсетуде адам еңбегінің шығындарын азайтатын инновацияларды енгізу;
4. клиенттердің өзін-өзіне қызмет көрсетуге ниеттендіру.

Жалпы алғанда, менеджменттік қызметті жетілдіру бағыттары келесідей болуы тиіс:

1. Қызмет сапасын жетілдіру;
2. Басқару шешімдерін қабылдауда менеджмент қызметінің қызметкерлерін өкілеттікпен қамтамасыз ету және біліктілігін жоғарылату.

Ұсынылған бағдарламаларды ендіру мекемелердің беделін қалыптастырып, нығайтуға, сату көлемін ұлғайтуға және мекемені қызмет нарығында бәсекеге жарамдылығын жоғарылатуға көмегін тигізеді. Кадрлармен жұмыс істеудің маңызды элементі жұмыс орындары бойынша жұмыс істеушілерді бөлу процесін дұрыс ұйымдастыру. Оның мәні, жұмыс істеушіні жоғары тиімділікті пайдалануға болатын жұмыс орынына бағыттау болып табылады. Бұл жұмыс әкімгердіңде, кадрлар бөлімініңде, қабылдаған шешіміне байланысты болады. Бұл жерде кәсіпорынның қажетсінуі мен жұмыскердің қабілеттіктері арасындағы сәйкестіктің болуы өте үлкен рөлі атқарады.

5. Келіспеушіліктерді, өзгерістерді, стресстерді басқару

Келіспеушілік-екі жақтың бір біріне қарсы шығып өз дегенін жасап, ал қарсыласының дегеніне жетуіне кедергі жасауға тырысуы.

Келіспеушіліктің түрлері:

- іштей келіспеушілік;
- адамдар арасындағы келіспеушілік;
- адам мен топ арасындағы келіспеушілік;
- топтар арасындағы келіспеушілік.

Келіспеушіліктің себептері:

- шектеулі қорларды тарату;
- міндеттердің өзара тәуелділігі;
- мақсаттардың айырмашылықтары;
- мінез құлық пен өмірлік тәжирибедегі айырмашылықтар;
- нашар байланыс.

Келіспеушілікті шешудің әдістері:

- мадақтау;
- сыйлап мәмілемен шешу;
- көндіру;
- компромисс;
- мәселені шешу.

Стресс қызметкердің жеке өміріне немесе жұмысына байланысты болуы мүмкін.

Оның негізгі себептері:

- келіспеушіліктер, араздық
- ақпарат алмастыру арналарының нашарлығы
- қызметкер жұмысының шамадан тыс ауыр немесе жеңіл болуы
- мақсаттардың нақты болмауы
- жұмыс жағдайының нашарлығы
- жауапкершілік жүктелгенде жұмысты орындауға қажет заңды билік берілмеуі

- қызметкерлердің бір біріне негізсіз талаптар қоюы
- мемлекеттік аттестация
- аудит

Стрессты төмендету әдістері:

- жұмысқа дайындалып келу
- басшымен тату болу
- жұмысының бастан асып кеткен жағдайда, басшыға «жоқ, жасай алмаймын» деп ескертіңіз
- қойылған біріне бірі қайшы келетін талаптармен келіспеңіз
- стандарттар мен күтілетін нәтижелер анық болмаса, басшыға хабарласыңыз
- күнде дем алып тынығу үшін уақыт табыңыз.

5.1. Медициналық ұжымдағы қақтығыстар және оларды шешу жолдары

Ғылыми-әдістемелік, педагогикалық-психологиялық әдебиеттерде ғылыми халықаралық термин – **конфликт** қазақ тілінде қақтығыс, егесу, керісу, жанжал, дау-жанжал, тартыс деген мағыналарда жиі қолданылады.

Ғылыми-педагогикалық және психологиялық туындыларға сүйене отырып, қақтығыс (конфликт)тің мынадай түрлерін атауға болады: «тұлғааралық қақтығыстар, отбасындағы (ерлі-зайыптылар) қақтығыстар, басшы-бағынушылар» арасындағы қақтығыстар, әлеуметтік топтар арасындағы қақтығыстар, саяси және мемлекетаралық қақтығыстар және т.б. Басшылар мен оған бағынушылар арасындағы өзара қарым-қатынас ғылымда да, практикада да өзекті мәселе. Мұнда басқарудың стилі, басшының абыройы, сый-құрметі, ұжымда социал-психологиялық жағдай-климат жасау мәселелері үлкен мәнге ие.

Әрбір дәрігер, мейірбике немесе басқа бір медицина қызметкері өз жұмыс орнындағы өзінің борыштарын біле отыра, тек науқастармен ғана емес, өзара жақсы қарым-қатынаста болуы, бір-бірлерін құрмет етіп, сыйлауы керек. Әсіресе бір медициналық орталықта жұмыс істейтін дәрігерлер, мейірбикелер өзара одақтас болуы керек. Егер медицина қызметкерлері бір-бірлерін құрметтемесе, түсінуге тырыспаса олар арасында өзара келіспеушіліктер шығуы мүмкін.

Медициналық ұжым арасында дәрігер мен дәрігер, дәрігер мен мейірбике, мейірбике мен мейірбикелер арасында қақтығыстар болуы мүмкін. Бұл қақтығыстардың себептеріне тоқталатын болсақ, олар көбінесе жастық ерекшелігінен өздерінен кіші болып, бірақ лауазымы, білімі жағынан өздерінен жоғары болатындардың бір бірлеріне онша бағынғысы келмейтіндіктен, немесе өздерінікін дұрыс санап, өзінің жасынан үлкен немесе білімі жоғары болғандың сөзіне құлақ асқысы келмегендіктен, өзіне деген сенімділігі артық болғаннан болуы мүмкін. Кейбір жағдайларда, мейірбикелердің сауатсыздығынан, білім дәрежесі төмен болғанынан, олардың өз жұмыстарына жауапкершілігі төмен болып, таза жұмыс істемегендіктерінен олардың дәрігерлер араларында қақтығысулар шығуы мүмкін.

Қақтығысуларды шешу жолдары: жоғарыда айтып өткендей, медициналық ұжымда көптеген қақтығысулар кездесуі мүмкін. Бұл қақтығысулар өзінен өзі ең алдымен науқастарға кері әсер көрсетуі, оларға зиян келтіруі мүмкін, және де сонымен бірге олардың жұмыс орындарына зиян келтіруі мүмкін. Бұл ең алдымен адамгершіліктің болмағаны. Мейірбике де, дәрігерде өзінің дәрігерлік борышын орындауы керек. Егер олар арасында өзара қақтығыстар, келіспеушіліктер бар болса, оларға келген науқастар бұл жағдайдан қорқып кетуі, екінші рет бұл дәрігерге, тіпті бұл аурухана ға да келмеуі мүмкін. Сондықтан әр қашан мұндай жағдайларды алдын алу керек. Бұл ең алдымен медицина қызметкерлерінен адамгершілікті, ұқыпты, мәдениетті болуды, өзін , өзінен басқаларды да құрметтей білуді талап етеді. Менің ойымша, медицина орталықтарында медициналық ұжым арасында өзара кеңестер өткізіліп тұруы керек. Әр бір дәрігер өзінің қолында жұмыс істейтін мейірбикелерге өз сөзін өткізе білуі, өзін құрмет етуді талап ете білуі керек, әріне шекарадан аспаған түрде.

Медицина қызметкерлерінің арасында келіп шығатын қақтығыстардың тағы бір себебі олардың ой пікірлерінің бір жерден келіп шықпауы, үйлесімді болмағаны, одақтас болмағаны.

Әрбір медицина қызметкері, медициналық ұжым мүшелері әр қашанда бір бірлерін құрмет етулері керек, өйткені дәрігерді тек қана дәрігер жақсы түсінеді. Олардың өзара одақтастығы, өзара ынтымақтастығы науқастың да тез жазылып кетуіне себеп болуы мүмкін.

5.2. Кадрлар және медициналық ұйымдағы кадрлық саясат

Денсаулық сақтаудың кадр саясаты денсаулық сақтау жүйесіндегі маңызды тармақтардың бірі болып табылады. Әлемдік тәжірибеде денсаулық сақтау жүйесінің және медициналық қызмет көрсету сапасы персонал жұмысының тиімділігіне байланысты, ал ол өз кезегінде қызметкерлердің дағдысымен, білім алуымен және жұмыста өсуге талпынуымен анықталады.

Барлық әлемде заманауи басқару саясат мемлекет пен қоғамның бірге жұмыс істеуінен құралады. ҚР денсаулық сақтаудағы кадр қызметі саласына келсек Үкімет делдал болып табылады, атап айтқанда денсаулық сақтауда кадрлардың қажеттілігін анықтауда, сондай-ақ медициналық қызметкерлер персоналын оқыту, даярлау, біліктілігін арттыру және олардың жер-жерлерде тиімді жұмыс жасауын қолдау, бағыттау және әрекеттерін орындауын бақылауда делдал.

Батыс мамандарының пікірінше кадр саясаты келесі қағидалардан құрылуы тиіс:

- Қызметкерге толығымен сену және оған барынша дербестік беру;
- Экономикалық басқару орталығында ақша емес, адам және оның бастамашылығы болуы тиіс;
- Кәсіпорын қызметінің нәтижесі ұжыммен бір болу деңгейімен анықталады;
- Қызметкерлерді басқару функцияларын барынша табыстау;
- Қызметкерлердің уәждемесін дамыту.

Кадр қызметіне жүктелген барлық функциялардың тиімділігін анықтау үшін оны бағалау қажет. ҚР Президентінің медициналық жұртшылықтың алдына қойған міндеттерінде сала ресурстарын дамытуда жаңа технологияларды дайындау мен енгізуде. Медициналық мекемелер қызметінің тиімділігін арттырудың стратегиялық мақсаттары бірінші басшылар тарапынан дәрігерлер мен орта медперсоналдың кәсіптік өсуіне мүмкіндіктер жасау, медициналық қызметкер еңбегінің уәждемелік негізін қалыптастыру, ұжымда қолайлы әлеуметтік-психологиялық ахуал жасау, сондай-ақ дәрігерлік әдеп пен деонтологиясы мәселелерін шешуге, яғни медициналық мекеменің кадрлық саясатының ғылыми шешімін құрайтынның бәрін жасауға бағытталған мәселелерге ерекше назар аударылуын көздейді.

Медициналық мекемедегі сауатты қойылған кадрлық саясат - бұл бәрінен бұрын, басшыда басқарушылық дағдылардың және еңбек ұжымын басқарудағы тиісті таптаурындардың бар екендігінің дәлелі. Бүгінгі күні басқарушылық қызметті зерттеушілер еңбектің өз ерекшеліктері, қағидаттары мен талаптары бар жеке түрі ретінде қарастырады. Табысты басшыға айналу үшін медицинаның қандай да бір саласында жай ғана кәсіптік білім мен жұмыс тәжірибесін иелену жеткіліксіз. Медициналық мекеменің басшысы болу үшін кандидаттық немесе докторлық дипломның болуы да жеткіліксіз.

Дағдылар мен қасиеттер

Персонал жөніндегі көптеген директорларға мынадай проблема: басшыға айналған «өскен» қызметкердің табысты орындаушы рөлінен басқарушы рөліне жай ғана өте салмайтыны жақсы таныс. Бұған ұқсас өзгерістер өз-өзінен бола қоймайды, жаңа міндеттерді орындау үшін адамды ұзақ уақыт және байыппен дайындау керек. Бірінші басшыға басқарудың күрделі ғылымын меңгеру және өзінде ойлаудың тиісті дағдылары мен стилін дамытуы қажет. Емдеу-профилактикалық ұйымының (бұдан әрі - ЕПМ) білікті басшысы және онымен бір мезгілде - жетекші хирург немесе терапевт болу, күніне алты сағат бойы емдеу үдерісімен айналысу өте қиын. Бұл жерде таңдау жасаған дұрыс, әйтпесе екі жұмыста да табысқа жету оңай болмайды. Мұндай қарама-қарсы қызметті қатар алып жүру кез келгеннің қолынан келе бермейді.

Зерттеушілердің арасында басшыға қандай дағдылар мен қасиеттердің керек екендігі турасында бірыңғай пікір жоқ. Табысты басшының бейнесі өте әртүрлі болуы мүмкін, және де ол жеке қасиеттерден, сондай-ақ бұл күрделі ғылымға үйрену үдерісінде алынған тәжірибеден, дағдылардан қалыптасады.

Егер басқару жұмысының ерекшелігін қарастырсақ, онда әрбір басшыға қажетті негізгі дағдылар туралы қорытынды жасауға болады. Бірінші басшыға қойылатын басты, негізгі талап - бұл рентабельділігі, сондай-ақ барлық басқа параметрлер бойынша барлық заманауи талаптарға жауап беретін және өз қызметінде таңдап алынған бағытта бәсекелестікпен және табысты жұмыс істеуге мүмкіндік беретін көрсеткіштері бар медициналық ұйым құру.

Мұндай ұйым құру үшін басшыға бәрінен бұрын, оған өзінің сәйкес келуі, өзінің басшы-менеджер әлеуетін тұрақты жетілдіруі және дамытуы қажет. Жай сөзбен айтқанда: бірінші басшы болғың келеді екен, «жетілген ұйым» құрылысын өзінді-өзің ұйымдастырудан баста. **Басқарушы еңбек** - бұл қоғамдық еңбек түрі, бірлескен еңбек үдерісіне қатысушылар мен тұтастай алғанда еңбек ұжымының (біздің жағдайда медициналық) мақсатты бағытталған және үйлестірілген қызметін ұйымдастыруды білдіреді.

Басқарушылық қызметтің басты функциясы - мақсаттар қою және оларға қол жеткізу, медициналық мекеме жұмысының міндеттерін анықтау және оларды шешу үшін жағдайлар жасау.

Басқарушылық еңбектің өнімі (халық денсаулығын қамтамасыз ететін медициналық қызметтер көрсету) - бұл ұтымды басқарушылық шешімнің нәтижесі мен әдепті басқарушылық әсер етудің салдары болып табылады (бұл жерде бүкіл ұжым жұмысының не табысы, не сәтсіздігі жасырылған).

Басқарушылық еңбектің нәтижесі ешқандай материалдық игіліктер болып табылмайды деп есептеледі, алайда **бұл еңбекті өндірістік еңбек деп есептеген жөн**, өйткені ол медициналық қызметтер көрсету мен халықты сауықтыру жөніндегі бірлескен еңбектің жалпы жүйесіне қатыстырылған.

Ұйымның персоналын басқару жүйесі - персоналды басқарудың функциясын жүзеге асыратын жүйе. Ол жалпы және сызықтық жетекшіліктің кіші жүйелерінен, сонымен қатар біркелкі функцияларды орындауға мамандандырылған атқарымдық кіші жүйелердің қатарынан тұрады.

Нарықтық экономика жағдайындағы кәсіпорынның өмірі оның стратегиясын және осы стратегияның іс жүзінде жүзеге асыру мүмкіндігінің болуына байланысты. Болашақтағы белгісіздік, нарықтағы тұрақсыздық және басқарудың күрделенуі кәсіпорынға стратегиялық басқарудың әр түрлі формаларын енгізуді талап етеді.

Еңбек ресурстарын басқару стратегиясының негізгі элементтеріне мыналар жатады:

- ұйым қызметінің мақсаты;
- ұйымды жоспарлау жүйесі;
- жоғарғы деңгейдегі басқару кадрларының қатынасы;
- персоналды басқару қызметінің ұйымдастырушылық құрылымы;
- персоналды басқару жүйесінің тиімділік критерийлері;
- қолданылатын ақпараттың толықтылығы;
- басқарушының білімі;
- сыртқы ортамен байланыс.

Еңбек ресурстарын басқару стратегиясының құрастырушылары мына қызметтерден тұрады:

- персоналды іріктеу;
- біліктілікті бағалау;
- сыйақы немесе еңбек ақы;
- персоналды дамыту.

5.3. Персоналды басқару қызметінің қызметін бағалау

Персоналды басқару қызметінің қызметін бағалау - бұл кадр қызметінің қызметіне байланысты шығындар мен нәтижелерді өлшеуге, сондай-ақ сол нәтижелердің ұйымның тұтас қызметінің қорытындысына жатқызуға бағытталған жүйелік және жоспарлы түрде ұйымдастырылған үдеріс. Кадр қызметінің қызметін бағалау ұйымның мақсаттарға қол жеткізуіне және оның алдына қойылған міндеттері сапалы орындауға бағытталған кадр жұмысының тиімділігін анықтауға негізделген. Бағалау нәтижелері назарды персоналды басқарудың негізгі мәселеріне аударатын қорытынды индикаторлар болып табылады (кадр жұмысының сапасы, ұйым қызметкерлерінің қанағаттанушылығы, атқарушылық тәртіп, кадрлар тұрақсыздығы және басқалары).

Қызметкердің кәсіби қызметін бағалау дегеніміз кәсіби тұрғыдан көтерілуге уәжді жоғарылату.

Бағалау туралы барлық ақпарат құпия болып табылады. Ақпарат үшінші тұлғаларға аса қажет болғанда ғана таратылуы мүмкін. Қызметкер өзіне және өзінің жеке ақпаратына құрметпен қарайтынын сезінуі тиіс.

Басқару қызметінің жұмысын бағалауды ұйымның басшысы немесе бөлім басшысы, сондай-ақ осыған тартылған сыртқы сарапшылар жүргізе алады. Басқару қызметі жұмысының сапасы келесі кезеңдермен жүргізіледі:

- «Күту» - басшылықтан персоналды басқару барысындағы қызметінен не күтіп тұрғанын білу. Мұнда басшылықпен әңгіме жүргізу, маңыздысын ескере отырып, олардың пікіріне назар аударуға тұрарлық критерийлерді білу.

- «Сандық талдау» - әрбір бағыт бойынша деректер жинау және талдау жүргізу.

- «Әдістеме» - айтарлықтай қолданбалы және кадр қызметі жұмысының тиімділігін егжей-тегжейлі көрсететін әдістемені анықтау. Айтарлықтай танымал әдістемелерді пайдалануға болады: сараптамалық бағалау, Дэйва Ульрих әдістемесі, Джек Филлипс формулалары, бенчмаркинг әдісі. Бұл әдістерді араластырып пайдалануға да болады, алайда сонымен қатар әдіс талап етілгенге қарағанда қиынырақ болмауын қадағалау қажет.

«Бенчмаркинг» атауына ие болған бағалау әдісі, онда басқару - қызметінің жыл бойы өзінің қол жеткізген нәтижелері бойынша жұмысының көрсеткіштерін бағалап қана қоймай, нарықтағы тиісті көрсеткіштермен салыстырыла жүргізіледі. Бұл әдіс біздің елімізде кеңінен етек алмаған, алайда Батыста мұндай тәсіл өте танымал. Онда компаниялар бойынша басқару - жұмысының әрбір бағыттары- кадрларды іріктеу, оқыту және т.б. бойынша кез-келген басқару өлшемдері ескеріледі яғни басқа компаниялармен салыстыру арқылы. Өзінді басқалармен салыстырып, басқару қызметінің жұмысының тиімділігінің нақты көрінісін көріп, болашаққа басым міндеттер қоюға бағытталасың.

Кадр қызметінің қызметін бағалау саласында өлшенетін көрсеткіштерге сүйене отырып, басқару - қызметінің тиімділігі жөнінде

объективті тұжырым жасауға болатын келіспеушіліктер бар. Кейбіреулер корпоративтік саясатты, ұжымдағы психологиялық жағдайды және т.б. бағалау мүмкін емес деп санайды.

Көптеген авторлардың пікірінше кадр қызметінің тиімділігін бағалау кезінде персоналды басқару қызметінің экономикалық тиімділігі көрсеткіштерін сандық бағалау, кадр құрамының толықтырылу деңгейінің көрсеткіштері, жұмыспен қанағаттанушылық деңгейі көрсеткіштері, кадр тұрақсыздығының көрсеткіштері сияқты көрсеткіштерді пайдаланады. (сурет 2.)



2 - сурет. - Денсаулық сақтау саласын басқару қызметін бағалаудағы мәселелі сұрақтар

Атап айтқанда медициналық персонал құрылымындағы диспропорцияның болуы мынадай түсініксіздіктерге байланысты:

- жалпы профиль дәрігерлері мен жоғары мамандандырылған дәрігерлер, дәрігерлер мен орта медициналық персонал арасындағы түсініспеушіліктер;
- әртүрлі аумақтар, қалалық және ауылдық жерлер арасындағы түсініспеушіліктер;
- мамандандырылған жәрдем түрлері мен алғашқы буын мекемелерінің арасында үйлесімсіздіктің болуынан.

5.4. Кәсіпорынның кадрлық саясаты мен оны қалыптастыруға әсер ету факторлары

Кадр саясаты - бұл халық шаруашылығын, ондағы салаларды іскерлік қабілеті бар қызметшілермен қамтамасыз етуге бағытталған қағидалар, принциптер және осылардан туындайтын факторлар, әдістер жиынтығы. Өндірістің барлық жүйесінде, барлық буындарында басқаруды кадрлар жүзеге асырады. Кадр жұмысы дегеніміз кадр саясатының мақсаты мен принциптерін жүзеге асыруды қамтамасыз етудің нышандары, тәсілдері, бағыттары мен шарттары.

Кәсіпорынның кадр саясаты дегеніміз персоналдың жұмыс бағыты, оның формалары мен әдістерінің негізгі бағыттарын анықтайтын принциптер, талаптар, көзқарастар мен идеялардың теориялық жүйесі. Ол ұзақ мерзімді перспективаларында кадрларға деген ерекшеліктерді және жалпы талаптарды анықтайды.

Кәсіпорынның кадр саясатын кадрлар қызметі және ұйым иелері жасайды. Ірі компанияларда кадр саясаты құжаттарда нақты анық тіркеледі. Ұйымның кадрлық саясатын ішкі және сыртқы факторлар арқылы анықтайды.

Ұйымның кадрлық саясаты - персоналдармен бірыңғай және әділ шарт жасалған жұмыс стратегиясы, әртүрлі қағидаттар, формалар, әдістер және кадр жұмысының моделін біріктіреді.

Кадрлық саясаттың мақсаты - ұйымның қажеттіліктерін, қолданыстағы заңнама мен еңбек нарығының жай-күйі сәйкес қызметкерлердің саны мен сапасын жаңарту және сақтау процестерін оңтайлы теңгерімін қамтамасыз ету.

Кадр саясаты әрқашан анық құжат түрінде анықталмаған және ұсынылмаған, алайда, ауырлық дәрежесіне қарамастан, ол әрбір ұйымда бар.

Кадр саясатын қалыптастыру.

Ол адамды басқару саласында әлеуетті мүмкіндіктерін және ұйымдастыру стратегиясын табысты жүзеге асыратын қызметкер жұмысын бағыттауды анықтаудан басталады.

Кадр саясатын қалыптастыру және дамыту бойынша сыртқы және ішкі факторлар әсер етеді.

Қоршаған орта факторлары - сол басқару субъектісі ретінде ұйымды өзгерту мүмкін емес, бірақ кадрларға деген қажеттіліктері және осы қажеттілікті жабу үшін ең үздік көздерін дұрыс анықтау үшін ескерілуі тиіс. Оларға мыналар жатады:

Еңбек нарығындағы ахуал (демографиялық факторлар, білім беру саясаты, кәсіподақтармен ынтымақтастық);

- экономикалық үрдістер;
- ғылыми-техникалық прогресс (әр түрлі мамандардың қажеттілігіне әсер бар жұмыс, сипаты мен мазмұны, кадрларды даярлау мүмкіндігі);
- нормативтік (мемлекет белгіленеді т.е. «ойын ережелері», еңбек заңнамасы, еңбек қауіпсіздігі және денсаулық сақтау саласындағы заңнаманы, жұмыспен қамту, әлеуметтік қамсыздандыру, т.б.)

Ішкі орта факторлары - бұл ұйымның тарапынан акциясы бақылауға көнбейтін факторлар болып табылады. Оларға мыналар жатады:

- ұйымдастыру мақсаттары (кадр саясаты олардың негізінде қалыптасады);

- басқару стилі (қатаң орталықтандырылған немесе орталықсыздандыру қағидасы көреді - түрлі мамандар оған байланысты талап етіледі); қаржы ресурстары (ол HR басқару жөніндегі іс-шаралар ұйымдастыру қаржыландыру үшін қабілетіне байланысты);

(Тиімді және тұрақты жұмыс істеудің көзі болып, олардың арасындағы жауапкершілікті дұрыс бөлу, бар ұйымда мүмкіндіктерін бағалаумен байланысты)

- адам ресурстарын ұйымдастыру;

- басқару стилі (олар тең дәрежеде нақты адам ресурстарын саясатын жүргізуді әсер етпейді).

Кадрлық саясаттың бағыттары

Кадрлық саясаттың бағыттары нақты ұйымда жұмыс істейтін кадрлық жұмысшылардың бағытымен сәйкес келеді. Басқаша айтқанда, нақты ұйымдағы кадрлық саясаттың бағыттары персоналды басқару жүйесінің қызметімен сәйкес келеді.

Кадрлық саясатты жүзеге асыру құралы болып табылады:

- іріктеу жоспарлау;

- ағымдағы кадрлық жұмыс;

- персоналды басқару;оның дамуы, кәсіби даму үшін іс-шаралар;

- әлеуметтік мәселелерді шешу үшін іс-шаралар;

- марапат және мотивация.

Осы құралдардың қолдану нәтижесінде қызметкері әрекетін өзгертуге, олардың жұмысының тиімділігін арттыруға, команда құрылымын жетілдіруге қол жеткізу мүмкін.

5.5. Кадрлық саясаттың даму кезеңдері:

1. **Жағдайды талдау және болжауды әзірлеу**, қоғамның даму, ұйымның стратегиялық мақсаттарын анықтау;

2. **Кадр саясатының жалпы принциптері**, негізгі нүктелері мен басымдықтарды анықтау және дамыту;

3. **Ұйымның кадр саясатын бекіту**;

4. **Насихаттау сатысы**. Кадрлық ақпараттардың даму жүйесін қолдау және құру. Жасалынған кадрлық саясат бойынша қызметкерлерді хабардар ету және пікірлерін жинау.

5. **Таңдалған стратегия түрін жүзеге асыруға арналған қаржы ресурстарын бағалау** - жұмысты ынталандырудың тиімді жүйесін қамтамасыз ету үшін қаражат бөлу принциптерін тұжырымдау;

6. **Оперативті іс** - шаралардың жоспарын қайта құру: жұмыс күшінің қажеттілігін жоспарлау, кадр санын болжау, мекеме құрылымын қалыптастыру, резерв пен ауысымды құру және тағайындау. Оқиғалардың маңыздылығын анықтау;

7. Кадрлық іс-шаралардың шынайылығы: бағдарлама, іріктеу және жалдау, қызметкерлердің бағдар және бейімдеу, команда құру, оқыту және кәсіби даму дамытуды қамтамасыз ету;

8. Өнімділікті бағалау - кадр саясатының консистенциясы талдау қызметін ұйымдастыру және стратегиясын жүзеге асырылатын, кадрлар анықтау мәселелері, адам ресурстарын бағалау жұмыстары.

Кадр саясатының түрлері

Кадр саясатын түрлері екі түрге топтастыруға болады:

1. Кадрлық іс-шаралардың ауқымы бойынша

2. Ашықтық дәрежесі бойынша

Адам қызметінің шкаласы бойынша кадрлық саясат түрлері

Бірінші базалық адам қызметінің ұйымдастыру және кадрлармен қамтамасыз ету жағдайды әкімшілік аппараттың тікелей әсер ету деңгейіне байланысты негізі болып табылады. Ережелер мен нормаларды хабардарлық деңгейіне байланысты болуы мүмкін. Бұл жерде кадр саясатын мынадай түрлерін ажыратуға болады:

- пассивті
- реактивті
- ескертпелі
- активті

Пассивті кадрлық саясат

Пассивті саясаттың идеясы өте қисынсыз сияқты. Алайда кадр саясатын ұқсас жағдайға нұсқаулығы жиі себептері мен мүмкін болатын салдарын түсінуге тырысып-ақ, кез келген құралдарын өтеу ұмтылады туындайтын даулы жағдайларды шұғыл жауап, жұмыс істеп жатыр.

Реактивті кадр саясаты

Жанжал пайда қатерге қарсы жеткілікті білікті еңбек ресурстарының жетіспеушілігі, жоғары өнімді еңбекке ынталандырудың болмауы: Бұл саясатқа сәйкес, компания басшылығы, теріс мемлекеттің белгілері қызметкерлерімен жұмыс істеу себептері мен дағдарыс жағдайын бақылайды. Компания басшылығы, дағдарысты оқшаулау үшін қадамдар штат кестесін қиындатты, себептерін түсіне аударды. Мұндай кәсіпорындардың кадр қызметтер ағымдағы жағдайды және тиісті төтенше диагностика құралдарын бар бейім қоғамның даму бағдарламалары және кадрлық мәселелер арнайы қаралады. Құрметті болғанымен, негізгі қиындықтар орта мерзімді болжау туындауы.

Белсенді кадр саясаты

Сөздің шынайы мағынасында саясаты Қоғамның басқару (компания) ақылға қонымды болжау нарықтық үрдістерді бар кезде ғана пайда болады. Алайда, ұйым профилактикалық кадр саясатын болуымен сипатталады, оны әсер ету құралы жоқ бар. Адам ресурстарын мұндай компаниялар ғана емес, кадрларды диагностика құралы бар, бірақ, сонымен қатар орта мерзімді перспективада кадрлармен қамтамасыз ету жағдайды болжау. қысқа мерзімді және орта мерзімді болжамдар кадрлық қажеттіліктерін қамтамасыз ұйымдастыру бағдарламаларына, сапалы және сандық міндеттері кадрларды

дамыту үшін тұжырымдалды. Мұндай ұйымдардың басты проблема - кадр мақсатты бағдарламаларды әзірлеу.

Белсенді кадр саясаты

Басқару тек болжам емес, сонымен қатар жағдайға ықпал ету құралы, және кадр жұмысы бөлімі үздіксіз жағдайды бақылауға және сыртқы және ішкі ахуалдың параметрлеріне сәйкес бағдарламаларды өнімділігін реттеу үшін, дағдарысқа қарсы бағдарлама қызметкерлерді дамыту қабілетті емес болса, онда біз шын мәнінде белсенді саясат туралы айтуға болады.

Кәсіпорын тәжірибесінде кадр саясатының бірнеше принциптері бар:

1. басқарудағы демократизация;
2. жеке қызметтерді және олардың қажеттіліктерін анықтау;
3. әділеттілік және теңдікті сақтау;

Кадр саясатының негізгі элементтері:

1. **жұмысбастылық саясаты** - жоғары білікті персоналмен қамтамасыз ету және тартымды еңбек жағдайын жасау, оның қауіпсіздігін қамтамасыз ету;
2. **оқыту саясаты** - жұмысшылардың біліктілік деңгейін көтеру үшін оқыту базасын қалыптастыру;
3. **еңбек ақы төлеу саясаты** - жұмысшылардың жауапкершілігіне, тәжірибесіне және қабілетіне сәйкес басқа фирмаларға қарағанда жоғары еңбек ақы төлеу;
4. **еңбек қатынасының саясаты** - жұмыс барысынжа келіспеушіліктерді шешу үшін белгілі бір процедураларды бекіту.

5.6 Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметінің анықтамасы мен мақсаты.

Денсаулық сақтау ұйымдарының кадр қызметі (HR-қызмет) - денсаулық сақтау жүйесінде персоналға (қызметкерлерге) қатысты негізгі сұрақтармен айналысатын мамандандырылған қызмет атауы болып табылады. (сурет 3.)

Басқару- бұл мамандар құзыретілігі саласында бірінші кезекте персоналды кәсіби тұрғыда іріктеу, корпоративтік сұрақтарды, атап айтқанда қызметкерлердің кәсіби жоғарылауы мен денсаулық сақтау кәсіпорындарында кадрлық саясатты дамыту болып саналады.

Халықаралық тәжірибеге сәйкес, кадрлық саясат келесі қағидаттарға негізделуі тиіс:

1. Жүйелілік (кадрлармен жұмыс істеудің бірқатар қағидаттарынан, нысандарынан, әдістерінен және технологияларынан тұрады);
2. Заңдылық және ашықтық;
3. Кәсіпқойлық және құзырлылық;
4. Үнемі кәсіби даму;



3-сурет. - Ұйымның мақсаттары

5. Қандай да болмасын белгілер бойынша қызметкерлерді кемсітудің кез-келген түрлеріне тыйым салынатын әлеуметтік теңдік (ҚР Конституциясының 2-бөлімі).

6. Әлеуметтік қорғалу. (сурет 4.)



4-сурет. - Басқару-қызметінің негізгі міндеттері

Бұрындары, кадр қызметінің жұмысы тек ұйымның қағаздарын толтыру (бұйрықтар, қызметтік жазбахаттар және т.с.с) және қызметкерлерді қабылдау, жұмыстан босату болатын еді.

Бүгінде, денсаулық сақтау ұйымдарының басқару менеджерлерінің мәртебесі айтарлықтай жоғары, олар кеңінен қойылған міндеттерді, функцияларды орындайды. Жағдайды нақты түсіну үшін өткен кезеңдердегі және бүгінгі күнгі кадр қызметіне толығымен талдауды қарастырайық.

Жаңа буынның басқару қызметі ұйымның басқару саясатымен, адами ресурстарды басқаруда қызметті үйлестірумен айналысуы тиіс екені туралы қорытынды шығаруға болады. Басқару менеджерлері функцияларының шеңбері бірте-бірте кеңеюде және таза кадр сұрақтарынан еңбек нарығын зерделеу, ұрыс - керістердің алдын алу, персоналдың кәсіби жоғарылауын басқару және т.б. сияқты айтарлықтай ауқымды міндеттерге көшуде. (кесте 4.)

4-кесте. Кадр қызметін салыстырмалы талдау

Бұрынғы кадр қызметі. Функциялары	Қазіргі кадр қызметі. Функциялары
Жұмысқа қабылдауды, ауыстыруды, босатуды, демалыстарды ресімдеу	Еңбек ресурстарын жоспарлау - дамыту стратегиясына байланысты кадрларға қажеттілікті анықтау
Қызметкерлер туралы жаңа мәліметтерді жеке карточкаларға, еңбек кітапшаларына, жеке істерге кіргізу	Персонал резервін құру, үміткерлерді іріктеу, резерв тобын анықтау
Қызметкерлерді бұйрықтармен қол қою арқылы таныстыру.	Резерв тобынан персоналды іріктеу
Анықтамалар беру.	Еңбек келісімшарттарын ресімдеу
Әскери міндеттілер карточкасын жүргізу	Әрбір қызметкердің еңбек қызметін бағалау.
Есептер құру, зейнетақы ресімдеу	Жұмыс нәтижесіне байланысты қызметкерлерді ауыстыру, жоғарылату, төмендету, жұмыстан босату.
Балаларға жәрдемақы тағайындау үшін құжаттар ресімдеу	Кәсіби бағдар және бейімделу - іріктелген қызметкерлерді ұжымға біріктіру
Істер тізімдемесін құру, істерді мұрағатқа қалыптастыру	Кадрларды тарту, сақтап қалу, бекіту мақсатында жалақы және жеңілдіктер жүйесін анықтау.
Ынталандыру және жазаға тарту туралы бұйрықтар дайындау	Кадрларды оқытуды ұйымдастыру.
Наукастану парақтарын ресімдеу	Басшылық кадрларды даярлау
Табельдік есепке алуды жүргізу	Тәртіпті басқару.

Өртүрлі кезеңдерде басқару қызметкерлерінің жұмысына өз ережелерін қояды. Кадр қызметкері мен Басқару - менеджері - атаулары бірдей адами ресурстарды басқару мамандары, ал, айырмашылығы уақыт белгілейтін қандай әдістерді қолданатындарында. (сурет 5.)



5-сурет. - Басқару қызметінің жұмысын салыстырмалы талдау

Қызметкерлердің иерархиясын дұрыс құру - жұмыстың уақытылы болуын және ұжымдағы тәртіпті қамтамасыз етеді.

Медициналық ұйымдағы штат барынша жылдам және ұйымдасқан жұмысты қамтамасыз ететіндей құрылуы тиіс, яғни әрбір қызметкер өз функцияларын орындауы тиіс, ол үшін әрбір қызметкердің міндеттері жазылып, содан соң олар бөлінуі тиіс.

Денсаулық сақтау жүйесінде, басқа саладағыдай, басты «жұмыс буыны» менеджерлер болып табылады.

Аталмыш топтың үш моделі бар:

1) кәсіпорындағы еңбек жағдайы және қолайлы моральдік психологиялық атмосфераны ұйымдастыратын өз қызметкерлерінің қамқоршысы ретінде персонал менеджері.

2) ұжымдық шарттарды қоса алғанда еңбек шарттары (келісімшарт) бойынша маман ретінде персонал менеджері. Көпшілік біліктілігі төмен еңбекті пайдаланатын көптеген ұйымдарда оның екі жақты рөлі бар: жалдамалы қызметкерлердің еңбек шартының талаптарын сақтауына әкімшілік бақылау жасау, лауазымдық ауыстыруларды есепке алу; кәсіби одақтармен келіссөздер жүргізу үдерісінде еңбек қатынастарын реттеу.

3) корпорацияның ұзақ мерзімді стратегиясын әзірлеу және оны іске асыруда жетекші рөлді ойнайтын *ұйымның кадрлық әлеуетінің сәулетшісі* ретінде персонал менеджері. Оның миссиясы - корпорацияның кадрлық әлеуеті құраушысының ұйымдастырушылық және кәсіби шоғырлануын қамтамасыз ету. Ол жоғары басшылық құрамына кіреді және оның адами

ресурстарды басқару сияқты басқару білімінің жаңа саласында дайындығы болады. (сурет 6.)



6-сурет. - Кадр қызметі менеджерлерінің құзыреті

6. Басқару барысында денсаулық сақтау жүйесінің тарифтік саясаттын жетілдіру

Әртүрлі медициналық қызмет берушілермен өзара қарым-қатынастағы анық және айқын тарифтік және келісімшарттық саясат МӘМС тиімді қызметінің негізі болады. Айқындық, әлеуметтік бағдарлану, бірыңғай инвестициялық саясат пен шығындарды басқару тетіктерінің негізінде тарифтік саясатты жоспарлау, қалыптастыру және іске асыру тетіктері жетілдірілу бағытында.

Амбулаториялық деңгейде ынталандырушы компоненттері бар жанбасылық қаржыландыру жүйесі дамытылып, пациенттердің мүддесі үшін медициналық қызметтердің кешенділігі мен сабақтастығын қамтамасыз ету үшін қызметтердің құрамының тарифтерін қалыптастыру зерделенуде.

Енгізілетін ауруларды басқару тұжырымдамасының шеңберінде кейбір жағдайларда, әсіресе, қымбат тұратын диагностика және емдеу технологияларын қолдану жағдайларында медициналық көмек көрсетудің

МСАК-тан бастап стационарлық емдеуге және кейіннен оңалтуға дейінгі барлық деңгейлерін біріктіретін тарифтер де қарастырылып іске қосылуда.

Стационарлық деңгейде оларды есептеудің халықаралық практикасы ескеріле отырып, клиникалық-шығынды топтар негізінде тарифтер де жетілдірілді.

Кезең-кезеңімен шығыстарды есепке алуды ақпараттандыру және электрондық аурулар тарихтарын енгізу негізінде медициналық ұйымдарда шығындардың мониторинг жүйесі енгізілді. Бұл іс жүзіндегі шығындардың негізінде тарифтік саясаттың айқындылығы мен тиімділігін едәуір арттыруға мүмкіндік береді.

Қызметтерін көрсетуге қатысатын денсаулық сақтау субъектілерінің қаржылық орнықтылығын арттыру мақсатында медициналық қызметтер тарифтеріне негізгі қаражатты жаңартуға жұмсалатын шығыстар кезең-кезеңімен енгізілуде.

Бұл жеке инвестициялар тарту және **МЖӘ** дамыту үшін сектордың тартымдылығын арттырады.

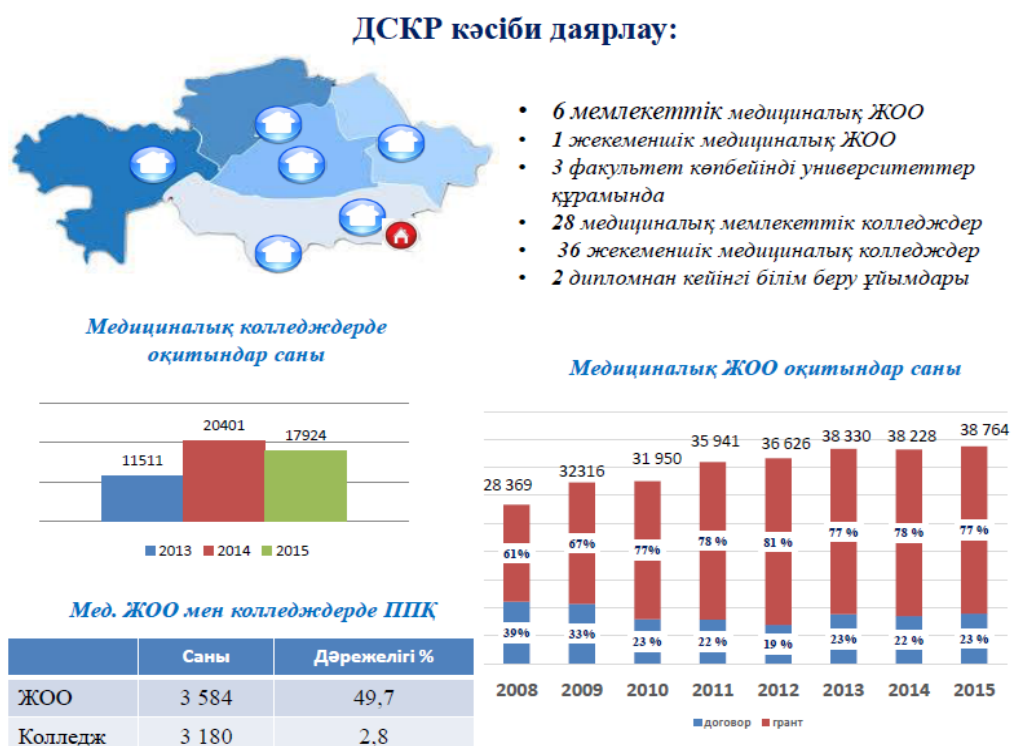
Тарифтерді әзірлеу және бекіту процесі нарық өкілдерін, көрсетілетін медициналық қызметтерді берушілерді, жұртшылықты тарту арқылы айқын бола түседі. МӘМС енгізу тұтынылатын медициналық қызметтердің көлемін бақылау мен басқарудың неғұрлым тиімді және айқын тетіктерін әзірлеуді және енгізуді қажет етеді. Сондықтан жергілікті атқарушы органдармен бірге стационарлық медициналық қызметтердің жалпы төсек қорының негізсіз өсуіне жол бермеу саясаты жалғастырылуда. Тарифтік саясат жеке инвестицияларды және МЖӘ-ні ынталандыруға бағытталатын болады. Осы мақсатта көрсетілетін медициналық қызметтерге тарифтер қалыптастыру әдістері зерттеліп және ұсынылатын болады. Бұл ретте, азаматтарға көрсетілетін медициналық қызметтерді берушілерді еркін таңдауы нарықтық қағидаттарының негізінде МӘМС шеңберінде көрсетілетін медициналық қызметтердің көлемдерін жоспарлау және бақылау тетіктері жетілдірілуде.

Еліміздегі медициналық ұйымдардың бәрі бірдей жақсы жұмыс істей бермейді. Әсіресе, мемлекеттік ұйымдардағы жағдай сын көтермейді. Кезектің көптігі, жақсы мамандардың жетіспеушілігі секілді мәселелердің қордаланып қалғаны - басқару ресурстарының ақсап, жақсы менеджменттің жетіспей жатқанынан. Сондықтан Мемлекет басшысы «100 нақты қадам» Ұлт жоспарында медицинадағы менеджментті дамыту арқылы сапаны жақсартуды, бұл саладағы қызмет түрлерін халыққа неғұрлым қолжетімді етуді жүзеге асыруда. «100 нақты қадам» Ұлт жоспарының 81-қадамында «әлеуметтік медициналық сақтандыру жағдайындағы бастапқы медициналық әлеуметтік көмекті қаржыландыру - бәсеке есебінен медициналық ұйымдардың корпоративтік басқару қағидаттарына көшуін қамтамасыз ететіні» айтылып, мемлекеттік медициналық ұйымдарды жекешелендіруді ынталандыру, мемлекеттік емес ұйымдар арқылы тегін медициналық көмектің кепілдендірілген көлемін беруді кеңейту қажеттігі атап көрсетілген.

Жекеменшік медицинаны дамытып, медициналық мекемелерге корпоративтік басқаруды енгізу үшін еліміздің денсаулық сақтау саласында

көптеген өзгеріс қолға алына бастады. Жоғарыда атап өткеніміздей, менеджмент саласы дұрыс жолға қойылмаған ұйымдар да бар. Кейбір бас дәрігерлер өзі басқарып отырған мекемеде қалыптасқан күрмеулі мәселелердің түйінін шешейін деп те талпынбайды. Сонымен бірге, учаскелік дәрігерлердің алаңсыз жұмыс істеуіне көңіл бөліп, жұмысының нәтижесіне қарай жалақы төлеу де қарастырылмаған. Осыдан келіп, дәрігерлердің тапшылығы, белгілі бір салаға бейімделген мамандардың жетіспеушілігі туындайды. Сондықтан жұмысын жөнге келтіре алмай отырған денсаулық сақтау ұйымдары жақсы жұмыс істейтін басқа әріптесінің қарауына, яғни жақсы менеджмент қалыптасқан ұйымға беріліп, жақсы басқарушылардың қолына тапсырылады. Мемлекет-жекеменшік әріптестігі дамиды. Басқарудың мұндай тәсілі бәсекелестік ортаның қалыптасуына себепкер болып, халыққа көрсетілетін қызметтің сапасын арттырмақ. Ал мемлекет үшін бұл - заманауи инфрақұрылымға және ғимараттарды ұстау шығындарын азайтуға қол жеткізудің жолы. Жекешелендірудің кешенді жоспарының шеңберінде әзірше 9 денсаулық сақтау нысаны: екі республикалық және 7 жергілікті медициналық ұйым жекешелендірілмек. 10 медициналық ұйым, соның ішінде 8-і сатып алу құқымен, екеуі сатып алу құқынсыз сенімді басқаруға берілді.

Бүгінде мемлекет-жекеменшік әріптестігі аясында барлығы 11 жоба бойынша келісімшарт жасалынып іске асуда. (сурет 7.)



7-сурет. – ДСКР кәсіби даярлау.

Кесте көрсетілген мәліметтерге сүйене отырып ҚР медициналық кадрларды дайындау жылдан жылға жоғарылап келе жатқанын яғни «Қазақстан-2050» Қазақстанды дамыту стратегиясына, Қазақстан

Республикасының денсаулық сақтау саласын дамытудың 2016 - 2019 жылдарға арналған "Денсаулық" мемлекеттік бағдарламасы, «ҚР ДСӘДМ Денсаулық сақтау саласында адами ресурстарды стратегиялық басқару» жобасының шеңберінде Қазақстан Республикасы Премьер-министрінің 2013 жылғы 20 желтоқсандағы №190 өкімімен бекітілген, Қазақстан Республикасы денсаулық сақтауда кадр ресурстарын дамытудың 2016-2019 жылдарға арналған кешенді жоспарына сәйкес жүзеге асып жатқандығын көреміз.

6.1. Денсаулықты сақтау мен нығайтуда жергілікті атқарушы органдардың рөлін арттыру

Мемлекеттік басқаруды орталықтан алу процестері, жергілікті атқарушы органдардың (бұдан әрі - ЖАО) рөлін арттыру халық денсаулығын сақтау және нығайту мәселелерін шешуде жергілікті мемлекеттік басқару органдарының қатысуымен тікелей байланысты жүреді.

Осыған орай, ЖАО-мен бірлесіп мынадай қызметтер атқарылу тиіс:

1) жергілікті атқарушы органдар деңгейінде халық денсаулығын сақтау мен нығайту саласындағы өңірлік басымдықтар мен жергілікті әлеуметтік бағдарламаларды іске асыру мақсатында қосымша қаржыландыру көздері қарастыру керек;

2) сыртқы орта факторлары мен мінез-құлықтық қатерлердің халық денсаулығына зиянды әсерінің профилактикасына және оны төмендетуге бағытталған кешенді шараларды іске асыру бойынша тиімді сектораралық өзара іс-қимылды дамытуда ЖАО-ның рөлі мен міндеттері жоғарылату;

3) өңірлік денсаулық сақтау инфрақұрылымын дамытуға қажеттіліктерімен, оның ішінде мемлекеттік денсаулық сақтау объектілерінің күрделі инвестицияларға мұқтаждығы қамтамасыз ету;

4) жергілікті бюджеттерде денсаулық сақтау объектілерінің желілерін, оның ішінде мемлекеттік жеке меншік әріптестік (МЖӨ) тетіктері бойынша дамытуға және күтіп ұстауға жеткілікті қаражат жоспарлау және бөлу;

5) өңірлік денсаулық сақтау жүйелерінің адами ресурстарға қажеттілігі, сондай-ақ өңірлік адами ресурстарды басқару саясатын, оның ішінде жоғары және орта білімі бар медициналық қызметкерлерді даярлау және қайта даярлау үшін ЖАО-ның ынтымақтық жауапкершілік тетіктерін әзірлеу және іске асыру;

6) жергілікті деңгейде тиісті қаржыландыру көздерімен денсаулық сақтау қызметкерлерін қолдау үшін әлеуметтік, қаржылық және материалдық ынталандыруды енгізу;

7) өңірлік деңгейде медициналық ұйымдарда корпоративтік басқаруды енгізу негізінде жергілікті атқарушы органдардың саланы басқарудағы рөлін күшейту;

8) денсаулық сақтау ұйымдарының басшылары - менеджерлерді қатаң түрде олардың кәсіби құзыреттілігіне, жұмыс тәжірибесіне, басқарудағы практикалық дағдыларына сәйкес тағайындаудың бірыңғай қағидаларын енгізу;

9) ведомстволық тиесілігіне және қаржыландыру көздеріне қарамастан, өңірлік денсаулық сақтау ұйымдарының өңір халқының денсаулық көрсеткіштері үшін ортақ жауапкершілігін белгілеу.

6.2. Денсаулық сақтау жүйесіндегі көшбасшылықты және заманауи менеджментті дамыту

Қазіргі заманғы жағдайларда мемлекеттік денсаулық сақтау ұйымдарын басқару тиімділігін одан әрі арттырудың нормативтік құқықтық негізі осы ұйымдардың операциялық дербестігін дамыту болмақ.

Бұл медициналық ұйымдардың менеджерлері мен қызметкерлерінің өндірісті тұрақты дамытуға және қызметтер сапасын арттыруға прогрессивті уәждемесін қалыптастыруға мүмкіндік береді. Осындай операциялық дербестік мемлекеттік кәсіпорындардан алған табыстарын ұйымның өзін дамытуға жұмсау мүмкіндігі қаралды.

Бақылау кеңестерінің өкілеттіліктерін кеңейту және алқалы басқару органдарын (басқарма) енгізу жолымен денсаулық сақтау саласындағы корпоративтік басқару жүйесін жетілдіру жөнінде ұсынымдар әзірленді.

Бұдан басқа, медициналық ұйымдарды басқаруды жетілдіру және денсаулық сақтау инфрақұрылымын дамыту мақсатында, медициналық ұйымдарды бейіндері бойынша біріктіру жолымен оңтайландыру, сондай-ақ жоғары оқу орындарының корпоративті басқаруға қатысуы арқылы университеттік клиникалар құру шешу жолдардың бірі.

Денсаулық сақтау саласындағы басқару тетіктерін одан әрі жетілдіру шеңберінде басшыларға қойылатын жаңа функциялық және біліктілік талаптарын әзірлеу және енгізу, клиника менеджментінің оқуын, оның ішінде адам ресурстарын басқару бағдарламалары бойынша ынталандыру және қолдау негізінде көшбасшылықты және кәсіби менеджмент дағдыларын дамыту жөнінде шаралар қабылданған.

Барлық мемлекеттік денсаулық сақтау ұйымдары үшін кезең-кезеңімен барлық басқару буыны қызметкерлері үшін денсаулық сақтау менеджері сертификатының болуы жөніндегі міндетті біліктілік талабы енгізілген.

Нәтижеліліктің түйінді көрсеткіштерін (НТК) белгілеу және оған қол жеткізу негізінде басқарушы аппаратты ынталандыру мен еңбегіне ақы төлеудің заманауи тетіктерін (бонустық жүйені) енгізу әдістемесі әзірленіп бекітілді.

Басқарудың шығындық тиімділігін арттыру үшін амбулаториялық және стационарлық ұйымдарда қазіргі заманғы ресурс үнемдегіш технологияларды: операциялық менеджмент технологиясын, үнемді өндіріс технологиясын (Lean), оңтайлы қаржыландыру тетіктерін, инновациялық медициналық және медициналық емес технологияларды кезең-кезеңімен енгізу іске асуда.

МЖӘ негізінде клиникалық, параклиникалық және медициналық емес қызметтердің, оның ішінде зертханалардың, радиологиялық қызметтердің,

жекелеген клиникалық сервистердің (тамырларды катетерлеу зертханалары, гемодиализ және т.б.) аутсорсингі бағдарламалары толығымен енгізілді.

Бұл ретте, аутсорсинг қызметтері үшін ақы төлеу осы қызметтер сапасының индикаторлары негізінде жүзеге асырылды.

Госпиталдық ақпараттық жүйелерді енгізу шеңберінде бөлімшелер деңгейінде, ал кейін - әр пациент деңгейінде шығындарды бөлек есепке алуды жүргізу үшін тиімді ақпараттық технологиялар мен бағдарламалар жүзеге асуда.

6.3. Денсаулық сақтау саласындағы адами ресурстарды басқарудың тиімділігін арттыр және адами ресурстарды стратегиялық басқару

ҚР Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2015 жылғы 30 қарашадағы Қазақстан халқына Жолдауында әлеуметтік саясаттағы мемлекеттің басымдылығы адами капиталды дамытуға салынған ауқымды инвестициялар болуы тиіс деп айтылған. Сондықтан бұрында қабылданған бағдарламаларға сәйкес денсаулық сақтау саласын жандандыру жалғасуда. Аталмыш Жолдау қорытындысы бойынша Үкіметке «Барлығына ақысыз кәсіби-техникалық білім беру» жобасын дайындауға кірісу тапсырылған болатын. Аталмыш шаралар ҚР денсаулық сақтаудың кадр жұмысын тұрақтандыру және тиімді түрде реттеу болып табылады.

ҚР денсаулық сақтауды дамыту көбіне медициналық кадрлардың кәсіби дайындылығының деңгейіне және олардың жұмысының сапасына байланысты. Медициналық мамандықтарды талап ететін ұйымдарға штатты іріктеудің өзінің ерекшелігі бар және шамалы болса да кез-келген басқа ұйымдарға персонал іріктеуден ерекшеленеді. Біріншіден бұл медициналық кадрлардың ерекше тапшылығына байланысты. Денсаулық сақтау жүйесіндегі ұйымдарда ҚР ДСМ деректері бойынша 2016 жылғы 1 қаңтардағы жағдайға тапшылық 3642 дәрігер мен 4449 лауазымды құрады.

Денсаулық сақтау жүйесіндегі еңбек нарығын мемлекеттік реттеу медициналық қызметкерлерді сапалы дайындау және халықтың мұқтаждықтарына сәйкес барабар бөлу мақсатында адами ресурстарды басқару жөніндегі бірыңғай саясат пен бағдарламаларды әзірлеуге және іске асыру қазіргі таңда іске асуда.

Денсаулық сақтау жүйесінің орнықты дамуын қамтамасыз ету мақсатында саланың адами ресурстарын стратегиялық басқару (АРБ) жүзеге асырылды. Бұл АРБ бағдарламалар саланы дамытудың стратегиялық мақсаттарымен: қоғамдық денсаулық сақтауды дамытумен, денсаулық сақтаудың МСАК басымдығының негізінде халық мұқтаждықтарының айналасына интеграциялануымен, медициналық және фармацевтикалық білім беруді жаңғыртумен, инновацияларды және медициналық ғылымды дамытумен үйлестіруді көздейді. (сурет 8.)



8-сурет. – Медициналық білім реформасы

Денсаулық сақтаудың кадр ресурстарының қажеттіктерін айқындау, есепке алу және жоспарлау жүйесі жетілдіріліп, денсаулық сақтау саласының кадрлық ресурстарының тиімділігі мен қолжетімділігі, білім мен дағдыларды тәуелсіз бағалау жүйесі енгізіліп даму үстінде.

Оларға мына қағидаттарды айтуға болады:

- 1) қажетті адами ресурстардың болуы (қолжетімділігі);
- 2) қызметкерлердің тиісті құзыретілігі;
- 3) адами ресурстардың халықтың сұрауларына жауаптылығы;
- 4) адами ресурстардың өнімділігі АРБ-ның негізгі қағидаттары ретінде айқындалуы.

Осы қағидаттарға сәйкес АРБ-ның ұлттық, өңірлік және корпоративтік саясаттары мен бағдарламалары әзірленіп, енгізілді.

6.4. Адами ресурстарға қажеттілікті жоспарлау

Саланың адами ресурстармен сандық және сапалық қамтамасыз етілуін талдау, саладағы еңбек нарығын талдау және бағалау тұрақты негізде жүргізіліп жоғарғы деңгейде жүзеге асуда.

Кейіннен денсаулық сақтаудың тиісті деңгейлеріндегі АР-ға жалпы қажеттілік, сондай-ақ саланың, өңірдің және ұйымның даму стратегиясына сәйкес қажетті мамандықтар мен біліктіліктердің құрылымы (дәрігерлер, мейіргерлер, кіші медициналық персонал, әкімшілік қызметкерлер, медициналық инженерлер және т.с.с.) айқындалып жоспарлануда.

Бұл ретте басымдық ескірген штаттық нормативтер мен стандарттарды қолдану қажеттілігінен қолданылатын технологияларға, стандартталған операциялық емшараларға және пациенттің қажеттіліктеріне сәйкес адами ресурстар мен еңбек шығындарын икемді жоспарлау мүмкіндігіне қарай іске асуда.

Персоналдың функциялық міндеттері мен оларға қойылатын біліктілік талаптарын айқындау тәсілдері қайта қаралып; шамадан тыс нақтылаудың орнына жалпы талаптарға сай болу қажеттілігі мен үйрену және жаңа технологиялары мен стандарттары бар еңбектің құбылмалы сыртқы жағдайларына сәйкес жаңа құзыреттерді дамыту қабілетіне көңіл аударылуда.

Атап айтқанда, медициналық көмекті ұйымдастырудың интеграцияланған моделін енгізу шеңберінде алғашқы буын қызметкерлерінің лауазымдық нұсқаулықтары қайта қаралды. Ұлттық және өңірлік АРБ саясаттарында ЖПД мен мейіргерлердің рөлін арттыру, жекелеген денсаулық сақтау қызметтері (мысалы, қоғамдық денсаулық сақтау, медициналық оңалу қызметтері және т.б.) қызметкерлерінің функционалды құзыреттерін кезең-кезеңімен кеңейту жүзеге асырылуда.

Тұтастай алғанда, орта медициналық персоналдың білім беру және қайта даярлау стандарттарын өзгертумен қатар, олардың құзыреттерін кезең-кезеңімен кеңейту жүзеге асырылды. Қажетті дағдылардың ең аз көлемін міндетті меңгеруді қоса алғанда, техникалық және кіші медициналық персоналдың даярлығы мен құзыреттерінің ең төменгі деңгейіне қойылатын нақты талаптар әзірленіп іске асуда (мысалы, міндетті түрде алғашқы медициналық көмек көрсету дағдыларын меңгеру).

6.5. Медициналық ұйымдарда еңбек өнімділігін арттыру және медициналық кадрларды бейіндеу

Медицина ұйымдарында, әсіресе, жас мамандар үшін бейімдеу және менторлық (қамқорлық) қағидаттары мен тетіктері әзірленіп жүзеге асуда. Нарық қағидаттарын тарифті қалыптастыру кезінде еңбек шығындары мен құнының барабар бағалануын, нәтижеліліктің нысаналы көрсеткіштеріне қол жеткізуге бағдарлануды ескере отырып, денсаулық сақтау жүйесі қызметкерлерін, оның ішінде санитариялық - эпидемиологиялық саласының мамандарын ынталандыру және еңбекақы төлеу, денсаулық сақтау жүйесі қызметкерлеріне, оның ішінде санитариялық-эпидемиологиялық бейін мамандарына, әсіресе ауылдық жерлердегі жас мамандарға әлеуметтік қолдау шараларын ұсыну тетіктері жетілдіріліп өз жемісін беруде. Материалдық емес ынталандыру ретінде түрлі тетіктерді жұмыс берушінің есебінен оқу мүмкіндігін беру, үздіксіз мансаптық және кәсіби тұрғыдан өсуді қамтамасыз ету, қолайлы ұйымдық мәдениетті, жұмыс орындарының қауіпсіздігі мен жайлылығын қолдау белсенді түрде қолға алынуда. Денсаулық сақтау жүйесі мамандарын үздіксіз кәсіби дамыту жүйесі жетілдіріліп дамытылды, ол ұйымдардың стратегиялық даму мақсаттарымен интеграцияланып, барабар

қаржыландырумен қамтамасыз етілуде. Осы мақсатта медициналық қызметкерлердің құзыреттерін тәуелсіз бағалау жүйесімен өзара тығыз байланыста үздіксіз кәсіптік білім беру стандарттары әзірленді.

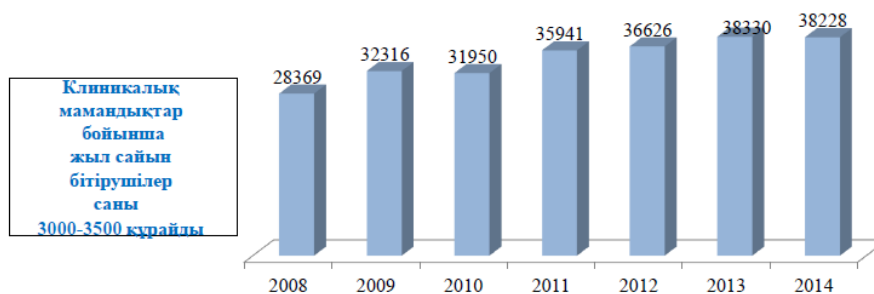
Денсаулық сақтау жүйесіне медициналық кадрларды бейіндеу. Кадрларды, ең алдымен - басқарушы буын, басқару және қаржылық аппараттың қызметкерлерін конкурстық және алқалы негізде іздеу мен іріктеу қағидаты кезең-кезеңімен негізделіп жүргізу.

АР дамуын тұрақты түрде мониторингтеу, болжау және жоспарлау негізінде қажет мамандықтар мен қызметтер бойынша кадрларды қайта бейіндеуді және қайта бөлуді мемлекеттік қолдау, оның ішінде жана құзыреттерге тегін оқыту, басқа да материалдық және материалдық емес ынталандыру шаралары іске асырылды.

Жергілікті және өңірлік еңбек ресурстары нарықтарындағы медициналық қызметкерлердің көші-қонын басқару тетіктері енгізілді.

Өңірлік және жаһандық экономикалық интеграция процестерін ескере отырып, денсаулық сақтау саласында отандық еңбек нарығына шетелдік жұмыс күшін тарту қағидалары мен тәртібі, оның ішінде өте тапшы мамандықтар бойынша шетелдік мамандар тартуды оңайтайландыру шаралары жетілдірілуде. Осыған байланысты медициналық қызметкерлердің қолайлы және қауіпсіз еңбек жағдайларын қамтамасыз ету жөніндегі шаралар кешені қарастырылды. (сурет 9.)

ҚР медициналық ЖОО –да оқитындардың құрамы



Медициналық кадрларды даярлауға мемлекеттік тапсырыс (2009-2012 жылдары) жылына 5000 орынға дейін арттырылды

«Жалпы медицина» мамандығы бойынша өту балы 65 баллға арттырылды (тақ – 100, барлығы үшін - 50)



ҚР медициналық ЖОО-на қабылдаған кезде когнитивтік емес қабілеттерін бағалау әдістемесі әзірленді: әңгімелесу шарасы, кәсіби жарамдылығына тестілеу

9-сурет. – ҚР медициналық ЖОО-да оқитындардың құрамы

Денсаулық сақтау саласындағы еңбек нарығы мен адами ресурстардың дамуына тиімді мониторинг жүргізу және болжауды қамтамасыз ету, кадрлар даярлауды басқару мен жоспарлаудың заманауи әдістерін енгізу мақсатында

кең институционалдық негіз ретінде Денсаулық сақтау саласының кадрлар ресурстарының ұлттық обсерваториясын одан әрі дамыту қамтамасыз етілді.

Осыған орай денсаулық сақтаудың кадр ресурстарының кәсіптік тіркелімі әзірленді. (кесте 5.)

Кесте 5.

2015 жылғы 1 қаңтардағы жағдай бойынша денсаулық сақтаудың кадр ресурстарының (ДСКР) сан және сапа көрсеткіштері

	Тұрғындар саны	Медицина қызметкерлерінің жалпы саны (мың)	Дәрігерлермен қамтамасыз ету, 10 мың тұрғынға	ОМҚ қамтамасыз ету, 10 мың тұрғынға
Қазақстан Республикасы	17 417 447	228,8	39,5	91,5

	Дәрігерлер	ОМҚ
Жалпы ДСКР – 228,9 мың	68,8 мың	160 мың
Ауылдық жерлерде	11,5 мың	44,3 мың
Науқастарды емдеумен және диагностикалаумен тікелей айналысатын мамандар	56,1 мың	151,1 мың

Штаттық норматив бойынша –
дәрігерлер жетіспеушілігі: 3,8 мың адам

Жүктеме нормативі бойынша –
дәрігерлер профициті: 4,2 мың адам

Денсаулық сақтау жүйесінің кадрлар ресурстарын үздіксіз кәсіби дамыту жүйесінің негізі Ұлттық біліктілік шеңбері қалыптасып өзінің жемісін беруде.

Түлектердің теориялық білімі мен практикалық дағдыларының деңгейін бағалау үшін кәсіптік стандарттар мен үздік халықаралық тәжірибеге негізделген құзыреттерді тәуелсіз бағалау жүйесі бойынша жүргізілуде. Осы мақсатта медициналық қызметтер мен кадр даярлаудың толық оралымы қағидаты бойынша білім беру және ғылыми ізденістер процестеріне практиканың үздік мамандары ынталы түрде тартылып, ғылыми қызметкерлер мен оқытушылар практикалық жұмыс жасау және клиникалық зерттеулер жүргізу мүмкіндігін алды.

Бұл дәрігер кадрларды (дәрігер, оқытушы, ғалым - бәрі бір тұлғада) ұтымды пайдалануға, кадрлардың жоғары материалдық және кәсіби ынтасын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді және бүгінгі күні әлемдік денсаулық сақтаудағы кәсіби дамудың үздік стандарты болып табылатын медицина кадрларын ғылыми-педагогикалық мансаптық дамыту үлгісі бойынша сапалы медициналық қызмет көрсетуге мүмкіндік береді.

Қорытынды

«Қазақстан Республикасындағы еңбек» туралы заңы еңбек қатынастары саласында туындайтын мәселелер санын қысқартуға, жұмыс беруші мен қызметкер үшін қарастырылған көптеген міндеттемелер мен құқықтарды орындауға көмектеседі және жоспарлау процесі, персоналды жинақтау және іріктеу проблемалық болып табылады, сонымен қатар бұл процесстер кез-келген ұйымның өміріндегі қажетті процесстер болып табылады.

Денсаулық сақтаудың заманауи және тиімді жүйесін құру Елбасы Н.Ә.Назарбаевтың 2012 жылғы 14 желтоқсанда жария еткен «Қазақстан-2030» стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» атты халыққа Жолдауының саяси бағыттарының бірінші деңгейлі бағытының біріне жатады. Қалыптасқан әлемдік экономикалық жағдай талаптарында қолданыстағы ережені ескерсек, басқа ведомствалар сияқты денсаулық жүйесінде де денсаулық сақтаудың кадр ресурстарына (бұдан әрі - ДҚР) үнемі мониторинг жүргізуге, оның сапасын жақсарту мен қолжетімділікті арттыруға негізделген ДҚР-ды тиімді басқаруды жоғарылату ерекше өзектілікке ие болып отыр.

Бірқатар жекелеген мамандықтар бойынша медициналық қызметкерлердің тапшылығымен қалыптасқан жағдай, сондай-ақ өңірлердегі (қала/ауыл) жағдайды қоса алғанда ұлттық деңгейде ДҚР дисбалансы ҚР денсаулық сақтау жүйесіндегі тиімді кадрлық жоспарлау қажеттілігін көрсетеді.

ҚР Президенті Н.Ә.Назарбаевтың 2015 жылғы 30 қарашадағы Қазақстан халқына Жолдауында әлеуметтік саясаттағы мемлекеттің басымдылығы адами капиталды дамытуға салынған ауқымды инвестициялар болуы тиіс деп айтылған. Сондықтан бұрында қабылданған бағдарламаларға сәйкес денсаулық сақтау саласын жандандыру жалғасуда. Аталмыш Жолдау қорытындысы бойынша Үкіметке «Барлығына ақысыз кәсіби-техникалық білім беру» жобасын дайындауға кірісу тапсырылған болатын. Аталмыш шаралар ҚР денсаулық сақтаудың кадр жұмысын тұрақтандыру және тиімді түрде реттеу болып табылады.

ҚР денсаулық сақтауды дамыту көбіне медициналық кадрлардың кәсіби дайындылығының деңгейіне және олардың жұмысының сапасына байланысты. Медициналық мамандықтарды талап ететін ұйымдарға штатты іріктеудің өзінің ерекшелігі бар және шамалы болса да кез-келген басқа ұйымдарға персонал іріктеуден ерекшеленеді. Біріншіден бұл медициналық кадрлардың ерекше тапшылығына байланысты.

Ұйымның нәтижелі жетістіктерге жету үшін кәсіпорында персоналды басқарудың айрықша табысты мағынасын ұсынамыз. Бұл күш қуатты және потенциалды қызметкерлерге арнайы әдістердің қолдануының ықпал ету үрдісі. Персоналды басқарудың орталық буыны - персоналды басқару бойына ұйымның міндеттерін мамандырылып жүзеге асыратын, персоналды басқару қызметі болып табылады. Бүгінгі күннің персоналды басқару

қызметі өзінің жүйесі, әдістері, принциптер және жұмыс істеу технологиясы бойынша дәстүрлі кадр бөлімінен айырықша ерекшелінеді.

Кеңес дәуіріндегі кадр бөлімі негізінде өзіне тән есеп бойынша немесе кадр қызметін жүргізді. Сөйтіп, бүгінгі таңдағы персоналды басқару қызметінің есебінің үстінен басқарушылық қызметінің түрлері: уәждемені, жанжалды, күйзелістерді басқару, жұмыскерлердің дамуы, жаңа енгізілімдер айрықша басым болады. Қазіргі персоналды басқару ғылымының даму кезеңі үшін ұйымның ортақ құрылымына қызметкерлерді басқаруын жатқызады.

Бүгінгі кезеңдегі персоналды басқарудың мәні - ұйым жетекшілігінің жоғары дәрежесіне адам ресурстарын басқару жүйесін енгізу; компанияның ұйымдастырылған құрылымына және анықталған стратегиясына адам ресурстарын басқаруын қатыстыру; әр түрлі дәрежедегі барлық жетекшілердің бірыңғай кадрлық саясаттың жүзеге асыруының қатысуы; корпорацияның барлық деңгейлерінде және барлық бөлімшелерде персоналмен байланысқан, кадровиктер мен жетекшілердің интеграциясы, біріншілердің жетекшілердің кеңесшілері түрінде сұрақтарды шешуге үнемі қатысуы; мекеменің бірыңғай кадрлық тұжырымдамасы негізінде адам капиталының жүйелік, комплекстік сұрақтарын шешуін құрайды.

Жоғарыда айтылып өткеннің барлығын ескере отырып, персоналды басқару жүйесі ұйымның табысқа жетуінде, анықтаушы болып табылатынына ешбір күмәніміз жоқ. Бұл жүйені орындау нәтижелігінен, кадрлық саясаттың тиімділігі мен біліктілігінен, ұйым қызметкерлері оның жаңа көзқарастарын қалай қабылдайтыны байланысты болады және ұйымның жаңа күйге көшу үшін қандай күштер салады. Сонымен қатар, бұл жүйе менеджерлерді дайындайтын немесе олар біліктілікті көтеретін колледж немесе университеттерде персоналға бүгінгі күннің әдістемелік амалдарының оқытылуымен рассталады.

Тест тапсырмалары

1. Жоспарлы кезеңдегі өнімнің өндірісіне жұмсалатын шығынның есебі:

- A) Қазіргі кезеңдегі шығын есебі;
- B) кәсіптік калькуляция;
- C) жоспарлы калькуляция;
- D) есеп жоспар;
- E) кадрлы менеджмент корпорациясымен

2. Сатылым тұрақтылығының жетістігіне жету үшін, жаңа тауарды әзірлеу кезеңі басталады:

- A) өсу;
- B) жетілу;
- C) құлдырау;
- D) қажу;
- E) қақтығыс

3. Мекемедегі лауазымды қақтығыстар бұл -:

- A) Құрылымдық бөлімшелер арасындағы қақтығыс;
- B) Ұйымдағы әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілірінің маңыздылығы туралы мәселе негізінде туындайтын қақтығыстар;
- C) Шектеулі ресурстардың бөлінуінде әділдік немесе орындылық принципін бұзу негізінде туындайтын қақтығыстар;
- D) Ұйымдағы ұжымның дамауының қалыптасуы мен сатыларын көрсететін себептерге негізделген қақтығыстар;
- E) Ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты қақтығыстар

4. Мекемедегі динамикалық қақтығыстар бұл-:

- A) Ұйымдағы әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілірінің маңыздылығы туралы мәселе негізінде туындайтын қақтығыстар;
- B) Ұйымдағы ұжымның дамауының қалыптасуы мен сатыларын көрсететін себептерге негізделген қақтығыстар;
- C) Құрылымдық бөлімшелер арасындағы қақтығыс;
- D) Шектеулі ресурстардың бөлінуінде әділдік немесе орындылық принципін бұзу негізінде туындайтын қақтығыстар;
- E) Ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты қақтығыстар

5. Кәсіптік қызметтің қандай кезеңінде еңбек мотивациясы қалыптасады:

- A) кәсіптік қызметтің басталуына дейін;
- B) 10-15жылдық еңбектену стажын алғаннан кейін;
- C) ұжымдағы бейімделу уақыт аралығы;
- D) жұмыс орнынан қажетті табысты алғаннан кейін;
- E) еңбек маңыздылығын мойындағаннан кейін

6. Дугласа Мак Грегор теориясына сәйкес адам:

- A) тәуелсіз болуға ұмтылу;
- B) шығармашылық ойлауға ие;
- C) ынталандыру нысандарына қарамастан жұмысқа қызығушылық танытады;
- D) жұмыс жасағысы келмейді және жауапкершіліктен қашуға тырысады;
- E) тәуелсіз болуға ұмтылмайды

7. Классикалық ынталандыру теориясының негізгі идеясы бұл:-

- A) жұмыстағы жалғыз ынталандырушы фактор-өзін-өзі растау;
- B) жұмыстағы жалғыз ынталандырушы фактор-ақша;
- C) жұмыстағы жалғыз ынталандырушы фактор-билікке құштарлық;
- D) бақылаудың көлемін кеңейтуге деген ұмтылысты ынталандырады;
- E) адамды жоғары деңгейдегі мұқтаждық ынталандырады

8. Қызметкердерді ынталандыру мақсаты:

- A) жанжалды болдырмауға тырысады;
- B) еңбек қарым-қатынастарына байланысты адам ісінің мықты және көп болуын ынталандыру;
- C) адамның өз өкілеттіктерін асырмауды ояту;
- D) адамның өзін өзі құрметтеуге шабыттандыру;
- E) адам үшін лайықты өмір сүру деңгейін қалыптастыру

9. Еңбек өнімділігін арттыру үшін керек:

- A) жұмыстың нақты мақсатын анықтау;
- B) қажетті нәтижелер туралы жалпы түсінік беру;
- C) жұмыс нәтижесіне емес, оның барысына назар аудару;
- D) жұмыскерлерді уақытыныда ынталандыру;
- E) жұмыс барысына назар аудару

10. Ресурстарды ұтымды пайдалануды қамтамасыз ету және пайда мен кірістілікті барынша арттыру бұл:-

- A) шығын жоспары әдісі;
- B) шығындарды жоспарлау құралы;
- C) шығындарды жоспарлау функциясы;
- D) шығындарды жоспарлау мақсаты;
- E) шығынды үнемдеу

11. Жұмыскерлердің сыйақысының мөлшерін жоғарлату әдетте мынаған алып келеді:

- A) оның жұмысының тиімділігін үнемі арттыру;
- B) оның жұмысының уақытша тиімділігін арттыру;
- C) оның жұмысының тиімділігін үнемі төмендету;
- D) оның жұмысының уақытша тиімділігін төмендету;
- E) жұмыскердің ынталандыруын төмендету

12. Еңбек шарттарын жасау қажеттілігін қанағаттандыруға мүмкіндік береді:

- A) сыйлауға;
- B) өзін-өзі орындауға;
- C) қауіпсіздікке;
- D) билікке ұмтылуға;
- E) тәуелсіздікке ұмтылуға.

13. Ынталандырудың негізгі түрлері қандай:

- A) мәжбүрлеу, материалдық ынталандыру, моральды ынталандыру, өзін-өзі орындау;
- B) моральды ынталандыру, материалды ынталандыру, функционалды ынталандыру, құрылымды ынталандыру.
- C) ынта, себептері, сұраныс, қажеттілік,
- D) мақтау, өтініш, сендіру
- E) жалақы, сыйақы, сыйлық

14. Келесі тармақтардың қайсысы ынталандырудың негізгі факторларына қатысты емес.

- A) қызықты жұмыс
- B) қызметте жылжыту
- C) жалақы деңгейі
- D) жұмыс стажы
- E) еңбек шарты

15. Мекемедегі қақтығыс бұл:-

- A) ұйымда пайда болатын әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілері арасындағы қақтығыстар;
- B) ұйымдағы және одан тыс жерлерде пайда болатын әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілері арасындағы қақтығыстар;
- C) мекемедегі әртүрлі құрылымдық элементтер арасындағы қақтығыстар;
- D) ұжымның ұйымдық құрымы бойынша қақтығыстар

16. Ұйымдағы құрылымдық қақтығыстар - бұл:

- A) Ұйымдағы ұжымның дамауының қалыптасуы мен сатыларын көрсететін себептерге негізделген қақтығыстар;
- B) Ұйымдағы әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілерінің маңыздылығы туралы мәселе негізінде туындайтын қақтығыстар;
- C) Құрылымдық бөлімшелер арасындағы қақтығыс
- D) Шектеулі ресурстардың бөлінуінде әділдік немесе орындылық принципін бұзу негізінде туындайтын қақтығыстар;
- E) Ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты қақтығыстар

17. Мекемедегі ресурстық қақтығыстар – бұл:

- A) Ұйымдағы ұжымның дамауының қалыптасуы мен сатыларын көрсететін себептерге негізделген қақтығыстар;

- В) Құрылымдық бөлімшелер арасындағы қақтығыс
- С) Шектеулі ресурстардың бөлінуінде әділдік немесе орындылық принципін бұзу негізінде туындайтын қақтығыстар;
- Д) Ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты қақтығыстар
- Е) Ұйымдағы әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілерінің маңыздылығы туралы мәселе негізінде туындайтын қақтығыстар;

18. Мекемедегі инновациялық қақтығыстар - бұл :

- А) Ұйымдағы ұжымның дамуының қалыптасуы мен сатыларын көрсететін себептерге негізделген қақтығыстар;
- В) Ұйымдағы әлеуметтік өзара әрекеттесу субъектілерінің маңыздылығы туралы мәселе негізінде туындайтын қақтығыстар;
- С) Құрылымдық бөлімшелер арасындағы қақтығыс
- Д) Шектеулі ресурстардың бөлінуінде әділдік немесе орындылық принципін бұзу негізінде туындайтын қақтығыстар;
- Е) Ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты қақтығыстар

19. Салауатты өмір салты - бұл:

- А) адамдардың мінез құлқы мен белсенділігі олардың денсаулығына жағымды әсер етеді;
- В) адамдардың мінез құлқы мен белсенділігі олардың денсаулығына жағымсыз әсер етеді;
- С) адамдардың мінез құлқы мен белсенділігі олардың денсаулығының нашарлауына жағымды әсер етеді
- Д) зиянды әдеттердің болуы;
- Е) зиянды әдеттердің болмауы, ұйқы мен дұрыс тамақтанудың болмауы

20. Салауатты өмір салтын қалыптастырудың 10 басымдық нормаларына кірмейді:

- А) еңбекті қорғау және қауіпсіздік техника ережелерін сақтау;
- В) приемы психогигиеналық және психотерапиялық өзіне көмек әдістері;
- С) ішімдікпен темекі тартудан бас тарту;
- Д) жеткілікті мөлшердегі белсенді физикалық жүктеме;
- Е) дұрыс емес тамақтану

21. Қызметкерлерді қамтиды :

- А) іскерлік сапардың болуы;
- В) сыйақымен марапаттау;
- С) кәсіптік оқыту;
- Д) демалу бөлмесінің болуы;
- Е) үзіліс уақытын ұзарту

22. Мінез-құлық дағдыларын үйрету үшін қандай әдістер тиімдірек (сөйлесуді енгізу, кездесулер өткізу, топтағы жұмыс):

- А) инструктаж;

- В) айналу;
- С) шәкірт болу және тәлімгерлік;
- Д) дәріс;
- Е) нақты жағдайды талқылау

23. Болашақ негізін құруға және нығайтуға ұмтылатын болса, қандай мүмкін бағдарлама қызметкердің дамуын қолдайды:

- А) жұмыскерді марапаттау.
- В) лауазымын төмендету;
- С) мерзімінен бұрын босату немесе өз еркімен кету;
- Д) оқыту;
- Е) жұмыскердің аттестациясы

24. Ұйымдағы қызметкерлерді босатудың себептері қандай:

- А) жақсы жалақы;
- В) ұйымдағы қызметкерлерді көшіру;
- С) сыйақының болуы;
- Д) өндірістің техникалық деңгейін жоғарлату;
- Е) өндіріс көлемін өзгерту

25. Еңбек қозғаласының себептеріне қолданылмайтын себепке назар аударыңыз:

- А) қызметкерге неғұрлым лайықты жұмыс беру;
- В) оған қанағаттандыратын жұмыс беру;
- С) тиісті мамандықты дамытуға жәрдемдесу;
- Д) жұмыскердің тәжірибесін кеңейту;
- Е) уақытылы жалақы

Жауаптары:

- | | | |
|------|-------|-------|
| 1. С | 10. D | 19. A |
| 2. В | 11. В | 20. E |
| 3. В | 12. C | 21. C |
| 4. В | 13. B | 22. A |
| 5. A | 14. D | 23. D |
| 6. D | 15. A | 24. A |
| 7. B | 16. C | 25. E |
| 8. B | 17. C | |
| 9. A | 18. E | |

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі:

1. 2016-2019 жылдарға арналған «Денсаулық» мемлекеттік бағдарламасы // САПП РК. - 2016. – №5–6.
2. Қазақстан Республикасының Президенті Н.Ә. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы // Егемен Қазақстан. - 2012. - 27 қаңтар.
3. «Халық денсаулығы және денсаулық сақтау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасының Кодексі» от 18 сентября 2009г.
4. Закон Республики Казахстан от 16 ноября 2015 года № 405-V «Об обязательном социальном медицинском страховании» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 22.12.2016г.)
5. Управление персоналом /учебник/ А. В. Дайнеко /Дашков и К. - Москва. - 2013. - 291с.
6. Психология управления /учебное пособие/ Л. Н. Захарова/ Логос. - Москва. –2014.–374с.
7. Кадровая политика и кадровое планирование/ учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. - М. : Юрайт.– 2016. – 444 с
8. Управление персоналом/ учебное пособие / Г. К. Кабдуллина. - Алматы : Эверо.– 2015. – 236 с.
9. Административный процесс и менеджмент в сестринском деле/ учебное пособие / А. А. Тасмаганбетова. - Алматы : Эверо. 2012.– 306с.
10. Менеджмент в здравоохранении / методические рекомендации / Н. Г. Петрова. – М. : МЕДпресс-информ.– 2009. –256 с.
11. Общественное здоровье и здравоохранение/ учебник/ Лисицын Ю.П.- 2-е изд. - М.: ГЭОТАР-Медиа.– 2010. - 512 с.
12. Конфликты: влияние на персонал в организации и методы управления/ учебно-методическое пособие для послевузовского образования врачей / Ю. А. Соловьева, С. Г. Бецков/ каф. общественного здоровья и здравоохранения. - Челябинск : ЮУГМУ, 2015. - 76 с.
13. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда/ Яковлева Т. Г./ - СПб.: Питер. – 2009 .- 240 с.
14. Мотивация персонала/ Учебное пособие. Практические задания (практикум)/ Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. - М.: Издательство «Альфа-Пресс». - 2010. – 640 с.
15. Қазақстан 2012 жылы: стат. жылнамалығы / Бас редактор Ә.А.Смайылов. -Астана: Қазақстан Республикасы Статистика агенттігі, 2012. -б.
16. Общественное здравоохранение/ учебник / В. А. Медик, В. И. Лисицин, М. С. Токмачев. - М. : ГЭОТАР-Медиа. – 2011.
17. Персоналды басқару қызметі (кадр қызметі) туралы үлгілік ережені бекіту туралы Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 21 қазандағы № 15 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2016 жылғы 24 қарашада № 14456

18. Кучеренко В.З. Управление здравоохранением / Под ред. В.З. Кучеренко. М., 2010. 448 с.
19. Тульчинский Т.Г., Варавикова Е.А. Новое общественное здравоохранение: введение в современную науку. Иерусалим, 2009. 1049 с.
20. Лебедев А.А. Использование маркетинговой философии в деятельности медицинских учреждений государственной системы здравоохранения в условиях рыночной экономики // Экономика здравоохранения, 2007, №7. С. 31-37.
21. Липсиц И.В. Маркетинг /учебник для бакалавров:ГЭОТАР –Медиа 2012.- 576с
22. Медик В.А., Юрьев В.К. Курс лекций по общественному здоровью и здравоохранению. Часть III. Экономика и управление здравоохранением. М.: Медицина, 2009. 392 с.
23. Новожилова Е.Б. Васнецова О.А. Особенности действия законов спроса и предложения. Экономический вестник фармации Специальный выпуск: Материалы первой научно-практической конференции «Маркетинг в фармации». 30.10.2009. С. 142-146.
24. Столяров С.А. Рынок медицинских услуг: некоторые его характеристики, проблемы и аспекты управления. Барнаул: Б.и., 2012. 258 с.\
25. Health care marketing management / ed. By Montaque Brown. Maryland: Aspen Publishers, Inc. 2009. 213 p.
26. Smith M.C., Kolassa E.M., Perkins G., Siecker B. Pharmaceutical Marketing: Principles, Environment and Practice. N.Y.: Pharmaceutical Product Press, 2012. 371 p.

04.06.2018 ж. басуға қол қойылды
Көлемі 4,0 есепті – баспа табағы

Пішімі 60/84 1/16 100 дана
ҚММУ баспаханасында шығарылды
Қарағанды қаласы, Гоголь көшесі 40

