

Сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін ішкі талдау нәтижелері бойынша анықтама

Тәлімгерлік жұмыс мәселелері шеңберінде «Қазақстан Республикасы Президентінің Іс басқармасы Медициналық орталығының ауруханасы» ШЖҚ РМК (бұдан әрі - ҚР ПБ МОА) қызметінде сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне ішкі талдау жүргізілді.

СЖТІТ өткізу негізі - ҚР ПБ МОА директорының 11.08.2025 ж. № 649 және 18.09.2025 ж. № 770 бұйрықтары (осы анықтамаға қосымшада).

СЖТІТ «Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл туралы» Қазақстан Республикасы Заңының 8-бабының 5-тармағына, Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 19 қазандағы № 12 бұйрығымен бекітілген сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне ішкі талдау жүргізудің үлгілік қағидаларына (бұдан әрі - Үлгілік қағидалар), Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) Төрағасының 2022 жылғы 30 желтоқсандағы №488 бұйрығымен бекітілген сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне ішкі талдау жүргізу жөніндегі әдістемелік ұсынымдарға сәйкес жүргізілді.

СЖТІТ өткізу мерзімі: 2025 жылғы 18 тамыз-17 қазан

СЖТІТ қамту кезеңі: 2024 жылғы 01 шілдеден 2025 жылғы 01 шілдеге дейін

СЖТІТ өткізген: ҚР ПБ МОА комплаенс бақылау қызметі. СЖТІТ келесі бағыттар бойынша тәлімгерлік жұмыс мәселелері шеңберінде жүргізілді:

1) ҚР ПБ МОА тәлімгерлік институтының қызметіне қатысты нормативтік құқықтық актілерде сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтау;

2) ҚР ПБ МОА тәлімгерлік институтының ұйымдастыру-басқару қызметінде сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін анықтау.

Тәлімгерлік жұмыс мәселелеріндегі СЖТІТ объектілері:

- Адами ресурстарды басқару бөлімі;
- ҚР ПБ МОА бас тәлімгері;
- I санаттағы тәлімгерлер;
- II санатты тәлімгерлер;
- Қамқорлықтағы;
- ҚР ПБ МОА қаржы блогы (экономистер, бухгалтерия).

ҚР ПБ МОА қызметіне қатысты ҚР мемлекеттік органдары тәлімгерлік жұмыс мәселелері шеңберінде тексерулер жүргізген жоқ. ҚР ПБ МОА ішкі аудит қызметінің бақылау іс-шаралары тәлімгерлік жұмыс мәселелері шеңберінде жүзеге асырылмады. Бұрын СЖТІТ тәлімгерлік жұмысы бойынша жүргізілмеген.

ҚР ПБ МОА-да тәлімгерлік мәселелерін реттейтін НҚА, ІНҚ тізбесі:

1. ҚР ПБ ведомстволары мен ведомстволық қарасты ұйымдарының персоналды басқарудың 2025-2027 жылдарға арналған

бірыңғай стратегиясы, ҚР ПБ 2024 жылғы 31 желтоқсандағы №09/346 бұйрығымен бекітілген (бұдан әрі - ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясы). ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясы – Тәлімгерлік - бас тәлімгер мен тәлімгерлердің идеологиялық жұмыс жүргізуді, сондай-ақ бірінші немесе жаңадан қабылданған қызметкерге оның тиімді және жеделдетілген бейімделуіне ықпал ететін жұмыста жеке және жан-жақты көмек пен қолдау көрсетуді қамтитын мақсатты қызметін айқындайды; Тәлімгерлік институтын жетілдіру негізгі бағыттардың бірі болып табылатын ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясымен мәлімделген. ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясы «HR-функцияны және HR-процестерді трансформациялау» бағытында, 19.2-тармақта HR-процестерді автоматтандыру, атап айтқанда персоналды басқару үшін цифрлық платформаларды енгізу (рекрутинг, бейімделу, оқыту, бағалау) көзделген. ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясының 5.9.бөлімшесінде Тәлімгерлік институтының жұмысын жетілдіру көрсетілген, онда негізгі бағыттар көрсетілген:

1) біліктілігін, тәжірибесін және жеке қасиеттерін қоса алғанда, тәлімгерлерге қойылатын талаптарды айқындау;

2) тәлімгерлік процестерін стандарттау.

ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясына сәйкес тәлімгерлік қызмет мәселелерінде күтілетін нәтижелер:

1) бейімделу тиімділігін арттыру - тәлімгерлердің сапалы сүйемелдеуі есебінен жаңа қызметкерлердің бейімделу мерзімдерін азайту;

2) қызметкерлердің кәсіби дағдыларын дамыту - тәлімгерлік бағдарламасынан сәтті өткен қызметкерлердің үлесін ұлғайту;

3) қызметкерлердің қанағаттанушылығының өсуі - тәлімгерлерді қолдау есебінен қызметкерлердің ниеттестігі мен қанағаттанушылығын арттыру;

4) жаңа жұмыскерлер арасында кадр тұрақтамауының азаюы.

ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясы **Тиімділік көрсеткіштерін** айқындайды:

1) тәлімгерлік бағдарламаларына қатысушылардың қанағаттану деңгейі (%);

2) жаңа қызметкерлер арасында кадрлар айналымының төмендеуі (%).

ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясының 2025-2027 жылдарға арналған ережелері ҚР ПБ МОА үшін міндетті, бұл ретте басшылық, құрылымдық бөлімшелердің, персоналды басқару қызметінің басшылары оны іске асыру үшін барлық қажетті шараларды қабылдайды.

ҚР ПБ персоналды басқарудың 2025-2027 жылдарға арналған стратегиясын іске асыру процесінде ҚР ПБ МОА-да персоналды басқару саласындағы мақсаттарға қол жеткізудің жүйелі мониторингі, сондай-ақ 2025-2027 жылдарға арналған ҚР ПБ персоналды басқару стратегиясына қосымшада көрсетілген тиімділік көрсеткіштері негізінде талдау жүзеге асырылуы тиіс.

ҚР ПБ МОА директорының 2023 жылғы 24 мамырдағы №374 бұйрығымен бекітілген ҚР ПБ МОА қызметкерлерінің корпоративтік мәдениет және іскерлік әдеп кодексі.

ҚР ПБ МОА директорының 2023 жылғы 24 мамырдағы № 374 бұйрығымен бекітілген ҚР ПБ МОА қызметкерлерінің корпоративтік мәдениет және іскерлік әдеп кодексінің 14-тармағына сәйкес **тәлімгерлік** ҚР ПБ МОА басшылығының әдеп қағидаттарының бірі – **«тәлімгерлік, жас мамандарға және жаңа қызметкерлерге кәсіби қалыптасуда көмек көрсету»** деп мәлімделді.

2. Қазақстан Республикасы Президенті Іс басқармасының (бұдан әрі – ҚР ПБ) 2021 жылғы 1 ақпандағы № 10/26 бұйрығымен бекітілген ҚР ПБ жүйесіндегі тәлімгерлік институты туралы ереже (бұдан әрі – Қағидалар).

Қағидалар ҚР ПБ ведомстволық қарасты ұйымдарында, оның ішінде идеологиялық жұмысты, тәлімгерлерді тағайындау тәртібін және олардың қызметінің тиімділігін бағалауды, тәлімгерлік жұмысы үшін сыйақыны, алғаш рет және жаңадан қабылданған қызметкерлерді бағалауды қамтитын ҚР ПБ МОА-да тәлімгерлік жүргізу тәртібін айқындайды.

Қағидалар ҚР ПБ жүйесінің ішкі нормативтік құжаты (ІНҚ) болып табылады және тәлімгерлік жұмыс шеңберінде іс-шараларды жүзеге асыру және алғаш рет және жаңадан қабылданған қызметкерлерді бейімдеу кезінде ҚР ПБ МОА қолданады.

Қағидалар тәлімгерлік мәселелеріндегі **мақсаттарды** анықтайды, мысалы:

- персоналды үздіксіз дамытудың бірыңғай кәсіби тиімді жүйесін құру;

- ведомстволық қарасты ұйымдар жұмысының тиімділігін арттыру.

Қағидаларда негізгі міндеттер белгіленген:

- 1) I және II санаттағы бас тәлімгерлердің, тәлімгерлердің тиімді жұмысын қамтамасыз ету;

- 2) ведомстволық қарасты ұйымдардың кадр саясатының бағыттарына сәйкес кадр әлеуетін дамыту;

- 3) ұйымның барлық қызметкерлерінде патриотизмді, моральдық-адамгершілік қасиеттерді, адалдықты, тәртіпті, қызметтік міндеттерді орындауға саналы көзқарасты, жұмыста жоғары нәтижелерге тұрақты қол жеткізуге ұмтылысты, әріптестерге, басшылық пен корпоративтік мәдениетке оң және қайырымды көзқарасты қалыптастыруды және нығайтуды қамтитын тиімді идеологиялық жұмысты жүргізу және дамыту;

- 4) тәлімгерлік институтын нығайту және дамыту мәселелерінде I және II санаттағы бас тәлімгерлердің, тәлімгерлердің күш-жігерін шоғырландыру;

- 5) ұйым қызметкерлері арасында тәлімгерліктің оң тәжірибесін зерделеу, қорыту және тарату;

- 6) қамқорлыққа алынушылардың ішкі нормативтік актілерді, корпоративтік мінез-құлық нормаларын және қарым-қатынастың корпоративтік стандарттарын зерделеуін және сақтауын қамтамасыз ету;

СЖТІТ шеңберінде тәлімгерлік жұмыс бойынша процестер мен рәсімдеулер зерделенді, ҚР ПБ МОА қызметкерлері арасында тәлімгерлікті практикада ұйымдастыру мәселелері бойынша сауалнама жүргізілді. Сауалнамаға I және II санаттағы тәлімгерлер, адами ресурстарды басқару бөлімінің қызметкерлері қатысты.

Сауалнама нәтижелері бойынша, жалпы, тәлімгерлер мен процеске қатысушылар тәлімгерлік жұмыс талаптарының орындалуын растайды деп қорытынды жасауға болады.

I және II санаттағы тәлімгерлердің көпшілігі жұмыстың негізгі көлемінің жүктелуін және тәлімгерлік бойынша есептіліктің қағаз нысандарын жүргізуге уақыттың жеткіліксіздігін көрсетеді, ал іс жүзінде әрбір жаңа қызметкермен практикалық жұмыста да, идеологиялық бағытта да бірге жүреді.

Тәлімгерлік процесіне қатысушылар СЖТІТ барысында рәсімдерді жетілдіру бойынша бірқатар ұсыныстар айтты, олар осы аналитикалық анықтаманың «СЖТІТ қорытындылары бойынша ұсынымдар» бөлімінде көрсетілген.

Қорытынды ережелер.

СЖТІТ көрсеткендей, ҚР ПБ МОА-дағы тәлімгерлік штаты үлкен және персонал жүктемесі жоғары ірі медициналық ұйым жағдайында жаңа қызметкерлерді бейімдеудің негізгі құрамдас бөлігі ретінде қарастырылады.

СЖТІТ нәтижелері бойынша ҚР ПБ МОА-да тәлімгерлік бойынша өзекті мәселелер зерделенді, Тәлімгерлік жұмыстың рәсімдері мен процестерін жетілдірудің негізгі бағыттары, сондай-ақ ықтимал тәуекелдер айқындалды.

СЖТІТ қорытындысы бойынша ұсынымдар:

1) Қағидаларда міндетті ретінде көзделген іс-шаралардың орындалуын бақылауды күшейту. Бұдан басқа, іс-шаралардың нақты орындалуын, есептілікті уақытылы ұсынуды бақылау қажет;

2) тәлімгерлік жұмыс мәселелері бойынша есептілікті қалыптастыру рәсімдерін автоматтандыру;

3) тәлімгерлік институтының объективтілігі мен тиімділігін арттыру, еңбек сыйымдылығын төмендету және формальды тәсілдің тәуекелдерін азайту мақсатында қағаз нысандарын пайдаланудан электрондық нұсқадағы бір нысанды, қорытынды нысанды, процестің барлық қатысушыларымен толтыруға кезең-кезеңімен көшу. Сонымен қатар, электронды форматта тестілеуді өткізгеннен кейін, осындай тестілеуге, мәселелерді стандарттауға және т.б. уақытты анықтай отырып, қызметкерлерді (әсіресе медициналық бейіндегі, медициналық техниканы инсталляциялаумен және сүйемелдеумен айналысатын техникалық мамандарды және т. б.) өз бетінше жұмыс істеуге жіберу. Бұл тәсіл бейімделу нәтижелерінің ашықтығын, жаңа қызметкердің дайындық деңгейі туралы ақпараттың дұрыстығын қамтамасыз етеді, қамқорлықтағы адамның болашақта өз бетінше жұмыс істеуі үшін жауапкершілікті арттырады. Бұдан басқа, қатысушылар үшін ыңғайлылықты, тәсілдердегі біркелкілікті, жаңа қызметкерлерді өндірістік рәсімдерге тартудың жеделдігін, ҚР ПБ МОА-да уақытша, адами ресурстарды қысқартуды қамтамасыз етеді, қағазды аз жұмсауға, қағазды

басып шығаруға, сақтауға және т. б. шығыстарды азайтуға әкеледі, сондай-ақ тәлімгерлік жұмыс мәселелерінде бірыңғай деректер базасын қалыптастыруға ықпал етеді;

4) ҚР ПБ МОА қызметкерлерінің үлкен штатына, тармақталған құрылымына (горизонталь және вертикаль бағыныстылығына), әртүрлі өндірістік бағытқа, сондай-ақ ҚР ПБ МОА қызметіндегі басқа да ерекше мәселелерге байланысты ережеге өзгертулер енгізу туралы ҚР ПБ-ға ұсыныстарды жолдау нұсқасын қарастыру, мәселен:

- II санаттағы тәлімгерлерді I санаттағы тәлімгердің кандидатураны ұсыну бойынша құрылымдық бөлімше басшысының дербес тағайындауы. Сөйтіп, ҚР ПБ МОА директорының бұйрығымен II санаттағы тәлімгерлерді тағайындау рәсімін алып тастау. Нәтижесінде ҚР ПБ МОА директорына және адами ресурстарды басқару бөліміне тәлімгерлерді тағайындау туралы көптеген бұйрықтарды дайындау және қол қою, барлық қатысушыларды кейіннен таныстыру және т.б. бөлігінде жүктеме азаяды;

- ҚР ПБ МОА қызметінің ерекшелігіне байланысты ведомстволық қарасты ұйымдағы I және II санаттағы тәлімгерлер үшін жұмыс тәжірибесі бойынша талаптарды қайта қарау және/немесе біліктілік талаптарын белгілей отырып, жекелеген мамандықтар немесе лауазымдар үшін бұл талапты қайта қарау;

5) ҚР ПБ МОА және ҚР ПБ келісімімен ҚР ПБ МОА ерекшелігі бойынша рәсімдерге қатысты Қағидаларды толықтыру, өзгерту жөнінде ұсыныстар енгізу, онда:

- II санаттағы тәлімгерлерді тағайындау рәсімдерін, тәртібін, I және II санаттағы тәлімгерді алмастыру және/немесе уақытша тағайындау тәртібін, ҚР ПБ МОА басқа қызметкерлерінің ішінен I және II санаттағы тәлімгерлердің резервін құру тәртібін көздеу;

- осы бөлімнің 3) тармақшасында жазылғандай есептердің рәсімдері мен нысандарын, парақтарды тексеру және т. б. бекіту;

- ашық, өлшенетін және тәлімгерлік жұмыстың нәтижесі мен тиімділігін бағалауға көмектесетін бас тәлімгердің, I және II санаттағы тәлімгерлердің нәтижелілігінің негізгі көрсеткішін (ННК) әзірлеу және анықтау;

- бірдей іс-шаралар жиынтығын анықтай отырып, СОР, тәлімгерлердің іс-қимыл шаблондарын енгізу. Бұл ретте құрылымдық бөлімшелердің (медициналық, техникалық, қосалқы және т. б.) ерекшелігін ескеру қажет;

- осындай іс-шараларды өткізу кезеңін көрсете отырып, тәлімгерлік жұмысты бағалау үшін мониторинг пен кері байланысты бекіту;

- жаңа қызметкерлер ҚР ПБ МОА-да тәлімгерлік институтынан өтуден босатылуы мүмкін немесе ішінара тәлімгерліктен өтуге жол берілетін нақты өлшемшарттарды айқындау (мысалы, тәлімгерлікті талап етпейтін жекелеген лауазымдар, біліктілігінің болуы, тарбейінді мамандар т.б.), бірақ бұл ретте өз бетінше жұмысқа жібермес бұрын міндетті тестілеу;

- адами ресурстарды басқару бөліміне (тәлімгерлік кезеңі аяқталғаннан кейін), Қағидаларда көзделген құжаттар топтамасының барлық деңгейлеріндегі тәлімгерлерді (электрондық реттеу жүргізілгенге дейін) қалыптастыру және сақтауға беру мерзімін айқындау;

- осындай жұмысты бағалау және/немесе материалдық емес тұрғыдан көтермелеу қорытындылары бойынша тәлімгерлік процеске тартылған қызметкерлерді материалдық ынталандыру мүмкіндігі үшін тәлімгерлік жұмыстың нәтижесі мен тиімділігін бағалауға мүмкіндік беретін (мақтау грамоталары, алғыс хаттар, БАҚ-тағы немесе ҚР ПБ МОА сайтындағы тәлімгерлердің жұмысы туралы

сюжеттер) нәтижеліліктің ашық өлшемді негізгі көрсеткішін (ННК) әзірлеу, ҚР ПІБ МОА беттерінде әлеуметтік желілерде, ҚР ПІБ МОА ақпараттық стендтерінде және т. б.);

6) ҚР ПІБ МОА және/немесе ҚР ПІБ МО және/немесе ҚР ПІБ ішкі актілерінде айқындалған тәртіппен тәлімгерлікті жүзеге асыру міндетін бекітетін ҚР ПІБ МОА-да тәлімгерлікке тартылатын қызметкерлердің лауазымдық нұсқаулықтарына толықтырулар енгізу;

7) ҚР ПІБ МОА жалпы кеңестерінде, құрылымдық бөлімшелердің ішкі кеңестерінде тәлімгерлік жөніндегі ақпаратты тыңдау кестесін көздеу;

8) тәлімгерлік жөніндегі жұмыстың көлеміне, оның тұрақтылығына байланысты адами ресурстарды басқару бөлімінде тәлімгерлік институтын жүргізу жөнінде бейімделудің бүкіл кезеңі ішінде әрбір жаңа қызметкердің (қамқорлықтағы адамның) тиімді жұмыс процесі мен мониторингі үшін жеке бірлікті айқындау мүмкіндігін қарастыру;

9) ҚР ПІБ МОА-ның жұмыс беруші ретіндегі жұмыскерлерге бағдарланған оң имиджін қалыптастыру және позициялау мақсатында қоғамды БАҚ-та, әлеуметтік желілерде және басқа да ақпараттық ресурстарда жарияланымдар арқылы тәлімгерлік қызметінің нәтижелері туралы хабардар ету мүмкіндігін қарастыру;

10) Осы оқыту іс-шаралары көзделетін тәлімгерлер қызметінің ерекшеліктері мен спецификасын ескере отырып, Қағидалардың талаптарына сәйкес тәлімгерлерді оқыту және олардың біліктілігін арттыру мәселесін пысықтау.

Жоғарыда көрсетілген ұсынымдарды іске асыру тәлімгерлік мәселелерінде ҚР ПІБ МОА қызметіндегі ұйымдық, репутациялық тәуекелдерді барынша азайтуға мүмкіндік береді, жаңа персоналды бейімдеу сапасын және оның кейіннен, өз бетінше жұмыс істеу кезіндегі тиімділігін арттырады.

Справка

по результатам внутреннего анализа коррупционных рисков

Внутренний анализ коррупционных рисков (ВАКР) проведен в деятельности РГП «Больница Медицинского центра Управления делами Президента Республики Казахстан» на ПХВ (далее - БМЦ УДП РК) в рамках вопросов наставнической работы.

Основание проведения ВАКР - приказы Директора БМЦ УДП РК от 11.08.2025г. № 649 и от 18.09.2025г. № 770 (в приложении к настоящей справке).

ВАКР проведен в соответствии с пунктом 5 статьи 8 Закона Республики Казахстан «О противодействии коррупции», Типовыми правилами проведения внутреннего анализа коррупционных рисков, утвержденных приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 19 октября 2016 года № 12 (далее – Типовые правила), Методическими рекомендациями по проведению внутреннего анализа коррупционных

рисков, утвержденными приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по противодействию коррупции (Антикоррупционной службы) от 30 декабря 2022 года №488.

Срок проведения ВАКР: 18 августа - 17 октября 2025 года

Период охвата ВАКР: с 01 июля 2024 года по 01 июля 2025 года

ВАКР проведен: Служба комплаенс контроля БМЦ УДП РК.

ВАКР проведен в рамках вопросов наставнической работы по следующим направлениям:

- 1) выявление коррупционных рисков в нормативных правовых актах, затрагивающих деятельность института наставничества БМЦ УДП РК;
- 2) выявление коррупционных рисков в организационно-управленческой деятельности института наставничества БМЦ УДП РК.

Объекты ВАКР в вопросах наставнической работы:

- Отдел управления человеческими ресурсами;
- Главный наставник БМЦ УДП РК;
- Наставники I категории;
- Наставники II категории;
- Подопечные;
- Финансовый блок БМЦ УДП (экономисты, бухгалтерия).

Проверки государственными органами РК, в отношении деятельности БМЦ УДП РК, в рамках вопросов наставнической работы, не проводились.

Контрольные мероприятия службы внутреннего аудита БМЦ УДП РК, в рамках вопросов наставнической работы, не осуществлялись.

Ранее ВАКР по вопросам наставнической работы не проводился.

Перечень НПА, ВНД, регулирующих вопросы наставничества в БМЦ УДП РК:

1. **Единая стратегия управления персоналом ведомств и подведомственных организаций УДП РК на 2025-2027 годы, утвержденная приказом УДП РК от 31 декабря 2024 г. №09/346** (далее – Стратегия управления персоналом УДП РК).

Стратегия управления персоналом УДП РК определяет, - *Наставничество - целенаправленная деятельность главного наставника и наставников, включающая проведение идеологической работы, а также оказание впервые или вновь принятому работнику индивидуальной и разносторонней помощи и поддержки в работе, способствующей его эффективной и ускоренной адаптации;*

Совершенствование института наставничества, заявлено Стратегией управления персоналом УДП РК, одним из основных направлений.

Стратегией управления персоналом УДП РК в направлении «трансформация HR-функции и HR-процессов», пунктом 19.2 предусмотрена автоматизация HR-процессов, а именно внедрение цифровых платформ для управления персоналом (рекрутинг, адаптация, обучение, оценка).

Подразделом 5.9., Стратегией управления персоналом УДП РК, обозначено совершенствование работы института наставничества, в котором основными направления указаны:

1) *определение требований к наставникам, включая квалификацию, опыт и личные качества;*

2) *стандартизация процессов наставничества.*

Ожидаемые результаты в вопросах наставнической деятельности, в соответствии со Стратегией управления персоналом УДП РК:

1) *повышение эффективности адаптации - уменьшение сроков адаптации новых работников за счёт качественного сопровождения наставниками;*

2) *развитие профессиональных навыков работников - увеличение доли работников, успешно прошедших программы наставничества;*

3) *рост удовлетворённости работников - повышение лояльности и удовлетворённости работников за счёт поддержки наставников;*

4) *уменьшение текучести среди новых работников.*

Стратегия управления персоналом УДП РК определяет **Показатели эффективности:**

1) *уровень удовлетворённости участников программ наставничества (%);*

2) *снижение текучести кадров среди новых работников (%).*

Положения Стратегии управления персоналом УДП РК на 2025-2027 гг. обязательны для БМЦ УДП РК, при этом руководство, руководители структурных подразделений, службы управления персоналом принимают все необходимые меры для ее реализации.

В процессе реализации Стратегии управления персоналом УДП РК на 2025-2027 гг. в БМЦ УДП РК должен осуществляться систематический мониторинг достижения целей в области управления персоналом, а также анализ на основе показателей эффективности, указанных в приложении к Стратегии управления персоналом УДП РК на 2025-2027 гг.

Кодекс корпоративной культуры и деловой этики работников БМЦ УДП РК, утвержденный приказом директора БМЦ УДП РК от 24 мая 2023 г. №374.

В соответствии с пунктом 14 Кодекса корпоративной культуры и деловой этики работников БМЦ УДП РК, утвержденного приказом директора БМЦ УДП РК от 24 мая 2023 г. № 374, **наставничество** заявлено одним из этических принципов руководства БМЦ УДП РК, - **«наставничество, помощь молодым специалистам и новым работникам в профессиональном становлении».**

2. Правила об институте наставничества в системе УДП РК, утверждённые приказом Управления Делами Президента Республики Казахстан (далее – УДП РК) от 1 февраля 2021 г. № 10/26 (далее – Правила).

Правила определяют порядок проведения наставничества в подведомственных организациях УДП РК, в том числе БМЦ УДП РК, включающий идеологическую работу, порядок назначения наставников и оценку эффективности их деятельности, вознаграждение за наставническую работу, оценку впервые и вновь принятых работников.

Правила являются внутренним нормативным документом (ВНД) системы УДП РК и применяются БМЦ УДП РК при осуществлении

мероприятий в рамках наставнической работы и адаптации впервые и вновь принятых работников.

Правила определяют **Цели** в вопросах наставничества, такие как:

- создание единой профессиональной эффективной системы непрерывного развития персонала;
- повышение эффективности работы подведомственных организаций.

Правилами установлены **Основные задачи**:

- 1) обеспечение эффективной работы главных наставников, наставников I и II категории;
- 2) развитие кадрового потенциала подведомственных организаций в соответствии с направлениями кадровой политики;
- 3) проведение и развитие эффективной идеологической работы, включающее формирование и укрепление у всех работников организации патриотизма, морально-нравственных качеств, добросовестности, дисциплинированности, сознательного отношения к выполнению служебных обязанностей, стремления к постоянному достижению высоких результатов в работе, позитивного и доброжелательного отношения к коллегам, к руководству и корпоративной культуре;
- 4) консолидация усилий главных наставников, наставников I и II категории в вопросах укрепления и развития института наставничества;
- 5) изучение, обобщение и распространение положительного опыта наставничества среди работников организации;
- 6) обеспечение изучения и соблюдения подопечным внутренних нормативных актов, норм корпоративного поведения и корпоративных стандартов общения;
- 7) приобщение работников к корпоративной культуре и ценностям организации, а также формирование у них положительного отношения к работе;
- 8) формирование у главных наставников, наставников I и II категории ответственного, сознательного и добросовестного отношения к своей работе, чувства гордости и чести быть наставником;
- 9) установление между подопечным и его руководством, и коллегами деловых и дружелюбных отношений;
- 10) повышение профессионализма, нравственного и трудового воспитания работников, осуществляемого наставниками на личном примере;
- 11) формирование у подопечного мотивации к достижению высоких результатов и качественному выполнению обязанностей, оказание ему всесторонней помощи и поддержки в осуществлении текущей повседневной деятельности.

Согласно Правилам, **Принципами наставничества, для Главного наставника и наставников I и II категории** являются:

- 1) Конкретность.
- 2) Объективность.
- 3) Ориентированность на результат.
- 4) Своевременность.
- 5) Личностный рост.

Пунктом 5.10 Правил предусмотрено назначение главного наставника, наставников I и II категории согласно приказу организации (БМЦ УДП РК).

1. Процедура назначения наставников

В БМЦ УДП РК наставниками I категории назначены приказом Директора заместители Директора.

Приказом директора БМЦ УДП РК от 13 ноября 2024 года №822 определены должности работников БМЦ УДП РК, которые назначаются наставниками II категории:

- 1) **Руководитель структурного подразделения;**
- 2) Главная медицинская сестра;
- 3) Старшая медицинская сестра;
- 4) Сестра-хозяйка;
- 5) **Руководитель отдела;**
- 6) Заместитель руководителя ИХЧ;
- 7) **Заведующей службой.**

Анализ результатов опроса наставников и участников процесса наставничества

В целях мониторинга исполнения требований Правил, оценки эффективности наставнической деятельности, в рамках ВАКР проведен опрос наставников и участников процесса наставничества. Основной задачей опроса служит установление:

- соблюдения требований Правил;
- потенциальных рисков;
- уровня информированности и понимания требований Правил, обязанностей, в соответствии с Правилами.

В рамках ВАКР изучены процессы и процедуры по наставнической работе, проведен опрос среди работников БМЦ УДП РК по вопросам организации наставничества на практике. Участниками опроса были наставники I и II категорий, работники отдела управления человеческими ресурсами.

По результатам опроса, можно заключить, что в целом наставники и участники процесса подтверждают выполнение требований по наставнической работе.

Большинством наставников I и II категорий указывается на загруженность основным объемом работы и недостаточность времени для ведения бумажных форм отчетности по наставничеству, тогда как на практике, каждого нового сотрудника сопровождают, как в практической работе, так и в идеологическом направлении.

Участниками процесса наставничества в ходе ВАКР озвучены ряд предложений по совершенствованию процедур, которые отражены, в том числе, в разделе «Рекомендации по итогам ВАКР» настоящей аналитической справки.

Заключительные положения.

ВАКР показывает, что наставничество в БМЦ УДП РК рассматривается как ключевой компонент адаптации новых сотрудников в условиях крупной медицинской организации с большим штатом и высокой загруженностью персонала.

По результатам ВАКР изучены актуальные вопросы по наставничеству в БМЦ УДП РК, определены основные направления для совершенствования процедур и процессов наставнической работы, а также потенциальные риски.

Рекомендации по итогам ВАКР:

1) усилить контроль за выполнением мероприятий, предусмотренных как обязательными, в Правилах. Кроме того, необходимо контролировать фактическое выполнение мероприятий, своевременного предоставления отчетности;

2) автоматизировать процедуры формирования отчетности по вопросам наставнической работы;

3) с целью повышения объективности и эффективности института наставничества, снижения трудоемкости и минимизации рисков формального подхода, поэтапно перейти от использования бумажных форм, к заполнению одной формы в электронном варианте, итоговой, всеми участниками процесса. Более того, допускать к самостоятельной работе работников (особенно медицинского профиля, технических специалистов, занятых на инсталляции и сопровождении медицинской техники и тд) после проведения тестирования в электронном формате, с определением времени на такое тестирование, стандартизации вопросов и тд. Такой подход обеспечит прозрачность результатов адаптации, достоверность информации об уровне подготовленности нового сотрудника, повысит ответственность за самостоятельную работу подопечного в будущем. Кроме того, обеспечит удобство для участников, единообразие в подходах, оперативность вовлечения новых сотрудников в производственные процедуры, сокращение в БМЦ УДП РК ресурсов временных, человеческих, приведет к снижению расходов на бумагу, бумаги, печать, хранение и т.д., а также способствует формированию единой базы данных в вопросах наставнической работы;

4) ввиду большого штата сотрудников БМЦ УДП РК, разветвленной структуры (горизонтальное и вертикальное подчинение), различного производственного направления, а также других специфичных вопросов в деятельности БМЦ УДП РК, рассмотреть вариант направления предложений в УДП РК о внесении изменений в Правила, в части:

- назначение наставников II категории самостоятельно наставником I категории по представлению кандидатуры руководителем структурного подразделения. Исключив тем самым процедуру назначения наставников II категории приказом директора БМЦ УДП РК. Таким образом, как результат, будет снижение нагрузки на отдел управления человеческими ресурсами и Директора БМЦ УДП РК, в части подготовки и подписания большого числа приказов о назначении наставников, последующего ознакомления всех участников и тд.;

- пересмотра требования по опыту работы для наставников I и II категории в подведомственной организации, в связи со спецификой деятельности БМЦ УДП РК и/или пересмотреть это требование для отдельных специальностей или должностей, с установлением требований по квалификации;

5) по согласованию с МЦ УДП РК и УДП РК, внести предложения по дополнению, изменению Правил, относительно процедур по специфике БМЦ УДП РК, в котором:

- предусмотреть процедуры, порядок назначения наставников II категории, порядок замещения и/или временного назначения наставника I и II категорий, из числа других работников БМЦ УДП РК, порядок создания резерва наставников I и II категорий;

- закрепить процедуры и формы отчетов, чек листов и т.д, как это прописано в п/п 3 настоящего раздела;

- разработать и определить оценку ключевого показателя результативности (КПР) Главного наставника, наставников I и II категории), который должен быть прозрачным, измеримым и поможет оценить результат и эффективность наставнической работы;

- ввести СОПы, шаблоны действий наставников, с определением одинакового набора мероприятий. При этом учитывать специфику структурных подразделений (медицинские, технические, вспомогательные и тд);

- закрепить мониторинг и обратную связь для оценки наставнической работы с указанием периода проведения таких мероприятий;

- определить четкие критерии, при которых новые сотрудники могут быть освобождены от прохождения института наставничества в БМЦ УДП РК или допускается прохождение частичного наставничества (например, отдельные должности, которые не требуют наставничества, наличие квалификации, узкоспециализированные сотрудники и тд.), но при этом предусмотреть обязательное тестирование перед допуском к самостоятельной работе;

- определить срок для формирования и передачи на хранение в отдел управления человеческими ресурсами (после завершения периода наставничества), наставниками всех уровней пакета документов, предусмотренных Правилами (до ведения электронного регулирования);

- разработать ключевой показатель результативности (КПР), прозрачный, измеримый, который позволит оценить результат и эффективность наставнической работы для возможности материального стимулирования работников, вовлеченных в процесс наставничества, по итогам оценки такой работы и/или нематериального поощрения (похвальные грамоты, благодарственные письма, сюжеты о работе наставников в СМИ или на сайте БМЦ УДП РК, страницах БМЦ УДП РК в социальных сетях, на информационных стендах БМЦ УДП РК и т.д);

6) внести дополнения в должностные инструкции работников, привлекаемых к наставничеству в БМЦ УДП РК, закрепляющие обязанность осуществления наставничества, в порядке, определенном внутренними актами БМЦ УДП РК и/или МЦ УДП РК и/или УДП РК;

7) предусмотреть график заслушивания информации по наставничеству на общих совещаниях БМЦ УДП РК, внутренних совещаниях структурных подразделениях;

8) ввиду объемности работы по наставничеству, ее постоянстве, рассмотреть возможность в определении отдельной единицы в отделе управления человеческими ресурсами по ведению института наставничества,

для эффективного процесса работы и мониторинга каждого нового сотрудника (подопечного) на протяжении всего периода адаптации;

9) в целях формирования положительного имиджа и позиционирования БМЦ УДП РК как работодателя, ориентированного на работников, рассмотреть возможность информирования общества о результатах наставнической деятельности через публикации в СМИ, социальных сетях и других информационных ресурсах;

10) проработать вопрос обучения и повышения квалификации наставников, в соответствии с требованиями Правил, учитывая особенности и специфику деятельности наставников, для которых эти обучающие мероприятия предусматриваются.

Реализация вышеуказанных рекомендаций позволит минимизировать организационные, репутационные риски в деятельности БМЦ УДП РК в вопросах наставничества, повысит качество адаптации нового персонала и его эффективность в последующем, при самостоятельной работе.

ВАКР проведен сотрудниками

Службы комплаенс контроля БМЦ УДП РК:

Омарова Г.А., Главный специалист

Каверина М.В., Специалист