



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

## کمیته سرمایه انسانی

### کارگروه تخصصی برنامه ریزی و ساماندهی نیروی انسانی

#### برنامه عملیاتی

#### استاداروسازی و برنامه ریزی سرمایه انسانی



تهیه و تدوین:

زحماری

کارشناس مسئول برنامه ریزی نیروی انسانی و مسئول دبیرخانه کمیته سرمایه انسانی دانشگاه

تابستان ۹۷

## استاداروسازی و برنامه ریزی سرمایه انسانی

### ۱- جدول ماتریس تقسیم گیری:

درجه اولویت	میدانهای انتخاب				موارد
	رتبه نمان حصول نتیجه	کارایی و اثربخشی	مشبوهیت برای سیستم	اهمیت موضوع	
اولویت اول	۱	۴	۴	۴	مکانیزه نمودن فرایند نیاز سنجی و بکارگیری نیروهای طرح در کلیه رشته های اجباری
اولویت دوم	۲	۳	۳	۳	مکانیزه نمودن فرایند نیاز سنجی و بکارگیری نیروهای طرح در رشته های غیر اجباری
اولویت سوم	۳	۲	۲	۲	تدوین نظام نامه تامین نیروی انسانی مورد نیاز واحدها
اولویت چهارم	۴	۱	۱	۱	سلماندهی تعدیل طرح و پیش بینی تسهیلات لازم

### اولویت ۱- مکانیزه نمودن فرایند نیاز سنجی و بکارگیری نیروهای طرح در کلیه رشته های اجباری

سلماندهی برنامه ریزی نیروی انسانی سلماندهی است که به منظور برنامه ریزی جهت تامین توزیع نیروی انسانی در سطح دانشگاه های علوم پزشکی و سازمان های تحت پوشش وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی توسط وزارت علوم طراحی و پیاده سازی گردیده است. این سلماندهی نیاز به نیروی انسانی را از سطح واحدهای محلی و عملیاتی دانشگاه های علوم پزشکی جمع آوری و پس از هدایت آن به ستاد دانشگاه های علوم پزشکی، مقدمات لازم جهت ممیزی این درخواست مطابق با شاخص های نیروی انسانی و تامین نیروی انسانی را برای این واحدها فراهم می آورد. علاوه بر این دانشگاه های علوم پزشکی کشور تنها از طریق این سلماندهی خواهند مجوز بکارگیری نیروهای جدید را از ستاد وزارت بهداشت دریافت و پس از تخصیص مجوز از آن بهره برداری نمایند.

## مقدمه:

بی‌شک دنیای کوفتی، دنیای سازمانهاست و متولیان این سازمانها انسانها هستند. انسانی که در کالبد سازمان روح می‌دمند آن را به حرکت درمی‌آورند و اداره می‌کنند. سازمانها بدون وجه منابع انسانی نه تنها مفومی ندارند بلکه اداره آنها نیز میسر نخواهد بود. حتی با وجود فناوری شدن سازمانها و تبدیل آنها به توده‌ای از سنت افزا، همچنان نقش انسان به عنوان عامل حیاتی و راهبردی در بقای سازمان کاملاً مشهود است. بر این اساس سرمایه انسانی ارزشمندترین منبع انسانی امروزی بشمار می‌آید چرا که به تصمیات سازمانی شکل داده، مسائل و مشکلات سازمانی را حل نموده و بهره‌وری را عینیت می‌بخشد. یکی از موضوع‌های مهمی که امروزه بیشتر مراکز فعال در حوزه ملی یا سازمانی مورد بحث است، مسأله کیفیت و تعالی سازمانی است. بی‌تردید، موفقیت یک سازمان در دستیابی به کیفیت برتر و تعالی سازمانی، در گرو نیروی انسانی خلاق، متخصص و پراگمتر است و بایک نگاه سیستمی، می‌توان پیش‌بینی کرد ایجاد چنین سرمایه‌ای جز با طرح ریزی یک برنامه منجمد و به‌دوره توسعه منابع انسانی (در سطح ملی و سازمانی) امکانپذیر نمی‌شود.

استاداروسازی منابع انسانی از مباحث مهمی است که در مدیریت منابع انسانی جایگاه ویژه‌ای دارد. هدف از استاداروسازی نیروی انسانی داشتن چهارچوبی مشخص و تعریف شده برای افراد پست‌ها و وظایف می‌باشد که سازمان را در راه رسیدن به اهداف خود یاری میکند.

از آنجا که استاداروسازی در نیروی انسانی سازمان مطرح است، می‌توان آن را از دیدگاه مدیریت منابع انسانی مورد بررسی قرار داد. مباحثی از جمله تجزیه تحلیل مشاغل سازمانی، برنامه ریزی، استخدام، گزینش، جذب و نگهداری، آموزش و ارزیابی نیروی انسانی تلاش می‌نماید تا حتی الامکان به استاداردهای مورد قبول جامعه دست یابد. تدوین چهارچوب مناسب استاداروسازی توسعه منابع انسانی می‌تواند منابع انسانی یک سازمان را نظام مند نماید و این امر به سود کیفیت و اثربخشی و افزایش بهره‌وری را در پی خواهد داشت.

استادارده، ملاک و معیارهایی هستند که موجب سنجش صحیح و انتخاب‌های درست برای مدیران فرام می‌آوردند و آمان امکان می‌دهد تا برای دستیابی به کمال مطلوب در هزینه‌های آنها بهره‌گیری کنند. با توجه به اینکه عوامل پیشرفت و توسعه هر جامعه‌ای اساساً منابع انسانی است و چگونگی استفاده بهینه از آن نقش مضاعف در توسعه نظام اجتماعی خواهد داشت و یکی از شاخص‌های مهم در توسعه جامعه داشتن نظام رشد یافته و ارتقاء کیفی منابع انسانی است که با افزایش بهره‌وری و استاداروسازی آنها، منابع تولیدی آن نیز در ابعاد مختلف دوچندان می‌شود.

## بیان مسأله:

مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه هر سازمان ایجاد می‌کند که با درک نقش کلیدی و راهبردی آن و برنامه ریزی دقیق و به‌دقت شناسان علاوه بر کنترل هزینه‌های روز افزون، ارائه خدمات با کیفیت و ایمن را تضمین نمود.

در فرایند برنامه ریزی نیروی انسانی، یکی از گام‌های اساسی تعریف استادارده برای کادر مورد نیاز از دو بعد کیفیت و کمیت است. به عبارتی، اینکه باید چه تعداد نیروی انسانی در هر واحد داشته باشیم و این نیروها به میزان کارایی، دانش، مهارت و شایستگی به ارائه خدمات مشغول باشند در بحث استاداروسازی گنجانده می‌شود. لذا نخستین گام در این مسیر استاداروسازی پست‌های سازمانی و مشخص کردن تعداد نیروی انسانی است تا پس از تعیین کمیت نیروی انسانی مورد نیاز، در مرحله بعد به ارتقای بهره‌وری نیروها اندیشیده شود.

در گنج‌های اجلی به وضعیت موجود می‌بایم که علاوه بر نبود استادارده ملی نیروی انسانی، دچار یک سردرگمی و ابهام در بنای بر آورد و پیش‌بینی کارکنان مورد نیاز شده ایم.

## نقاط قوت:

- ۱- حذف مکاتبات متعدد و تکراری و سلیقه ای عمل کردن مدیران
- ۲- حذف دلایل واهی و جلوگیری از ناهماتنی در بکارگیری نیروها
- ۳- ارتباط با سازمان جامع منابع انسانی
- ۴- ارتباط با سازمان جامع تشکیلات
- ۵- هدفتند نمودن بکارگیری نیرو
- ۶- مشخص بودن تعداد نیروهای خروجی و ورودی سازمان
- ۷- بررسی دومرحله ای اطلاعات پرسنل
- ۸- وجود گزارشات تعداد نیروهای بکارگیری شده و عملهای خدمت

## نقاط ضعف:

- ۱- بروز رسانی اطلاعات ارسالی از سازمانها (منابع انسانی و تشکیلات) با فاصله زمانی ۲۴ ساعته
- ۲- تناقض آمار موجود در سامانه های دانشگاه و وزارت
- ۳- عدم آگاهی مدیران و رابطین از شناختها و آمار صحیح و واقعی نیرو
- ۴- عدم تخصیص نیرو به درخواستهای خارج از محدوده تعیین شده
- ۵- عدم امکان جایجایی نیروهای مجوز داده شده در واحدهای دیگر

## برنامه ۱- استاندارد سازی و برنامه ریزی سرمایه انسانی

### هدف کلی

حداکثر محوری در جذب نیروی انسانی و استفاده بهره‌ور از آنها در راستای توسعه نظام اداری. زمینه سازی جذب و نگهداری نیروهای متخصص در استانهای کمتر توسعه یافته و مناطق محروم.

### اهداف اختصاصی

راه اندازی سلانه برنامه ریزی نیروی انسانی در دانشگاه

درخواست نیروی انسانی از طریق سلانه

تامین نیرو از محل نقل و انتقالات داخلی

تخصیص مجوز نیرو

بکارگیری نیرو در رشته و محل های درخواست

### اهداف کاربردی

بینه سازی نظام جذب و بکارگیری نیروی انسانی واحدهای دانشگاه علوم پزشکی

برنامه ریزی منابع انسانی واحدهای دانشگاه علوم پزشکی

سلانه های منابع انسانی واحدهای دانشگاه علوم پزشکی

### استراتژی: راه و روش و خط مشی رسیدن به هدف

۱- ایجاد لینک ورود به سلانه در سایت دانشگاه

۲- مکاتبه با واحدها جهت معرفی کاربر برابط سلانه برنامه ریزی واحد

۳- تهیه شیوه نامه و راهنامه کار

۴- برگزاری دوره آموزشی تئوری و عملی

۵- ایجاد گروه پیام رسان جهت پرسش و پاسخ و رفع اشکال

۶- ایجاد کد کاربری جهت کاربر بران تعیین شده از سوی واحدها

۷- تعیین محدوده دسترسی کاربر بران و فعال نمودن پستهای سازمانی واحد مربوط

- ۸- ایجاد چارت مجازی برای واحد های که هنوز چارت مصوب آنان در سامانه تسهیلات جایز می شده است.
- ۹- ثبت درخواستها توسط رابطین حوضه در سامانه و ارجاع به گروه برنامه ریزی ستاد
- ۱۰- ممیزی و تعیین تعداد مورد نیاز واحد ها توسط گروه برنامه ریزی ستاد
- ۱۱- تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کار بر تعیین شده اداره طرح
- ۱۲- تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کار بر تعیین شده واحد نقل و انتقالات
- ۱۳- تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کار بر تعیین شده اداره استخدام
- ۱۴- تکمیل صورتجلسه درخواست مجوز نیرو و تأیید حوضه توسط دانشگاه و ارسال صورتجلسه به ستاد وزارت بهداشت
- ۱۵- تخصیص مجوز توسط وزارت بهداشت پس از بررسی درخواست ها توسط کارگروه های تخصصی در وزارت و مطرح شدن در کمیته جذب منابع انسانی وزارت
- ۱۶- اقدام به تخصیص نیرو به درخواست در صورت موافقت وزارت و اخذ مجوز
- ۱۷- ثبت کلیه نیرو های که از محل این مجوز به واحد تخصیص می یابند در سامانه. (لازم به ذکر که به صورت به زمان این تخصیص مجوز در کلیه های سامانه های متمرکز از جمله سامانه جامع اطلاعات پرسنی و سامانه طرح وزارت بهداشت رصد و پایش می شوند).

راه اندازی سلاسه برنامه ریزی نیروی انسانی در دانشگاه							
ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان	روش اجرا	اقدامات پشتیبانی	شیوه ارزشیابی و پایش
۱	ایجاد لینک ورود به سامانه در سایت دانشگاه	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه اول فروردین	مدیریت منابع انسانی	برگزاری کارگاه	همه‌پرسی با واحد فناوری اطلاعات	بررسی سایت
۲	مکاتبه با واحدها جهت معرفی کاربر رابط سامانه برنامه ریزی واحد	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه دوم فروردین	مدیریت منابع انسانی	تهیه پیش نویس	فروردین	وجود مکاتبه
۳	تهیه شیوه نامه و راهنمای کار	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه اول اردیبهشت	مدیریت منابع انسانی	تهیه شیوه نامه	فروردین	وجود شیوه نامه
۴	برگزاری دوره آموزشی تئوری و عملی	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه دوم اردیبهشت	مدیریت منابع انسانی	ارسال دعوتنامه و هماهنگی سالن	همه‌پرسی با اداره خدمات	دعوتنامه و ثبت در دوره های مصوب
۵	ایجاد گروه پیام رسان جهت پرسش و پاسخ و رفع اشکال	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه دوم اردیبهشت	مدیریت منابع انسانی	ایجاد لینک گروه	همه‌پرسی با واحدها	وجود پیام رسان

درخواست نیروی انسانی از طریق سلاسه							
ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان	روش اجرا	اقدامات پشتیبانی	شیوه ارزشیابی و پایش
۱	ایجاد کد کاربری جهت کاربران تعیین شده از سوی واحدها	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه دوم اردیبهشت	مدیریت منابع انسانی	ایجاد کد کاربری و رمز عبور	همه‌پرسی با اداره فناوری	ورود کاربران
۲	تعیین محدوده دسترسی کاربران و فعال نمودن پستهای سازمانی واحد مربوطه	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	نیمه دوم اردیبهشت	مدیریت منابع انسانی	فعالسازی و ثبت واحدهای زیرمجموعه در کد	همه‌پرسی با مدیریت منابع	مشاهده کلیه واحدها در سامانه
۳	ایجاد چارت مجازی برای واحدهایی که هنوز چارت مصوب آنان در سامانه تشکیلات جایگزینی نشده است.	واحد تشکیلات و رابط IT حوزه	در طول دوره	مدیریت منابع انسانی	فعالسازی و ارسال در سامانه جامع	همه‌پرسی با وزارت	مشاهده واحدهای ایجاد شده در سامانه
۴	ثبت درخواستها توسط رابطین هر حوزه در سامانه و ارجاع به گروه برنامه ریزی ستاد	رابطین برنامه ریزی نیروی انسانی در حوزه ها	پس از هر فراخوان	مدیریت منابع انسانی	ورود به سامانه و ثبت درخواست و ایجاد شناسه درخواست	فراخوان ثبت درخواست به واحدها	تعداد شناسه ها

### تامین نیرو از محل نقل و انتقالات داخلی

ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان	روش اجرا	اقدامات پشتیبانی	شیوه ارزیابی و پایش
۱	ممیزی و تعیین تعداد مورد نیاز واحدها توسط گروه برنامه ریزی ستاد	گروه برنامه ریزی ستاد	پس از ارسال درخواستها	مدیریت منابع انسانی	ورود به کار تابل مدیریت درخواستها	تعیین بازه در سامانه	گزارشات سامانه
۲	تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کاربر تعیین شده اداره طرح	گروه برنامه ریزی ستاد	پس از بررسی	مدیریت منابع انسانی	ثبت نظر مدیر منابع و ارجاع به کاربر تعیین شده	تعیین بازه در سامانه	گزارشات سامانه
۳	تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کاربر تعیین شده واحد نقل و انتقالات	گروه برنامه ریزی ستاد	پس از بررسی	مدیریت منابع انسانی	ثبت نظر مدیر منابع و ارجاع به کاربر تعیین شده	تعیین بازه در سامانه	گزارشات سامانه
۴	تامین نیروی داخلی و ارجاع درخواست به کاربر تعیین شده اداره استخدام	گروه برنامه ریزی ستاد	پس از بررسی	مدیریت منابع انسانی	ثبت نظر مدیر منابع و ارجاع به کاربر تعیین شده	تعیین بازه در سامانه	گزارشات سامانه

### تخصیص مجوز نیرو

ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان	روش اجرا	اقدامات پشتیبانی	شیوه ارزیابی و پایش
۱	تکمیل صورتجلسه درخواست مجوز نیرو و تایید حوزه توسعه دانشگاه و ارسال صورتجلسه به ستاد وزارت بهداشت	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	در بازه تعیین شده وزارت (هر سه ماه یکبار)	مدیریت منابع انسانی	پرینت و اسکن صورتجلسه منضم به کلیه درخواستهای تایید شده	بستن سامانه و هماهنگی با وزارت	تغییر وضعیت مجوز در سامانه به "تکمیل شده"
۲	تخصیص مجوز توسط وزارت بهداشت پس از بررسی درخواست ها توسط کارگروه های تخصصی در وزارت و مطرح شدن در کمیته جذب منابع انسانی وزارت	واحد برنامه ریزی نیروی انسانی	در بازه تعیین شده وزارت (هر سه ماه یکبار)	وزارت	ثبت شماره مجوز در سامانه	فعال نمودن سامانه	تغییر وضعیت مجوز در سامانه به "بررسی شده"



## بکارگیری نیرو در رشته و محل های درخواستها

ردیف	عنوان فعالیت	مسئول اجرا	زمان اجرا	مکان	روش اجرا	اقدامات پشتیبانی	شیوه ارزشیابی و پایش
۱	اقدام به تخصیص نیرو به درخواست در صورت موافقت وزارت و اخذ مجوز	رابط تعیین شده	پس از فعال شدن مجوز	مدیریت منابع انسانی	اعلام به واحد مربوطه و ثبت در سامانه	هماهنگی با واحد برنامه ریزی	تغییر وضعیت درخواست در سامانه به "در حال تامین"
۲	ثبت کلیه نیروهایی که از محل این مجوزها به واحدها تخصیص می یابند در سامانه	رابط تعیین شده	پس از هماهنگی با واحد و تایید فرد معرفی شده	مدیریت منابع انسانی	ثبت کد ملی	هماهنگی با واحد برنامه ریزی	تغییر وضعیت مجوز در سامانه به "تامین شده"

## گزارش عملکرد واحد برنامه ریزی نیروی انسانی دانشگاه در عرصه اول سال ۹۷:

مکانیزه کردن نیازسنجی نیرو و راه اندازی سامانه برنامه ریزی در دانشگاه و حذف مکتوبات کاغذی در دانشگاه و ابلاغ به کلیه ی واحدها

تعیین کاربران و رابطین سامانه برنامه ریزی در واحدهای تابعه دانشگاه و ایجاد کد کاربری اختصاصی جهت کاربران

تهیه راهنمای آموزشی سامانه برنامه ریزی جهت بهره برداری کلیه ی رابطین

ایجاد گروه اطلاع رسانی برنامه ریزی در سایت دانشگاه و قرار دادن کلیه ی دستورالعملهای مربوطه، راهنما و...

برگزاری دوره آموزشی تئوری و عملی و رفع اشکال کاربران

ایجاد گروه پیام رسان برای پاسخگویی و رفع اشکال سریع

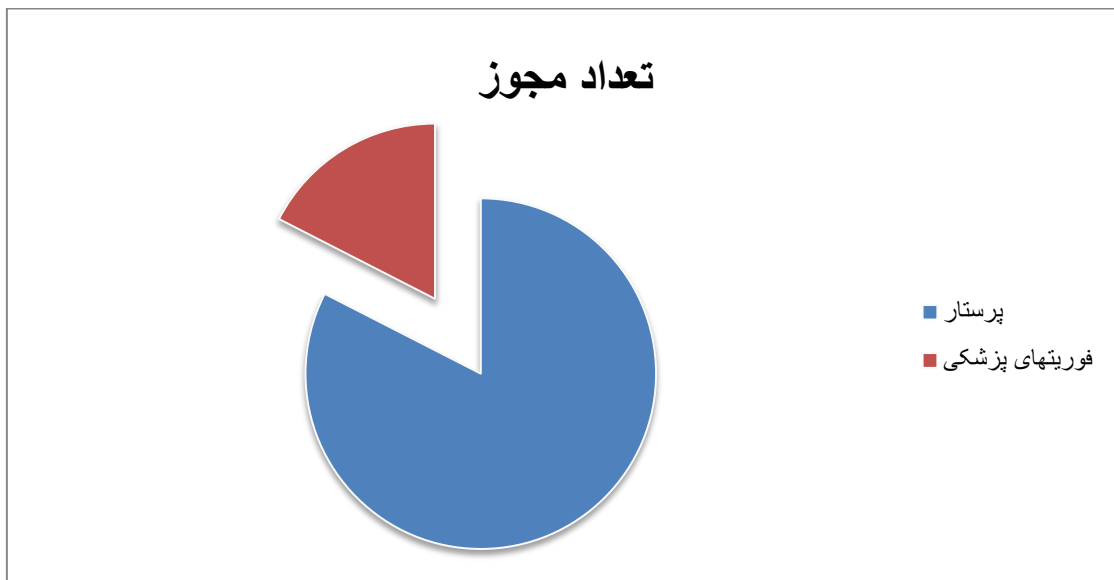
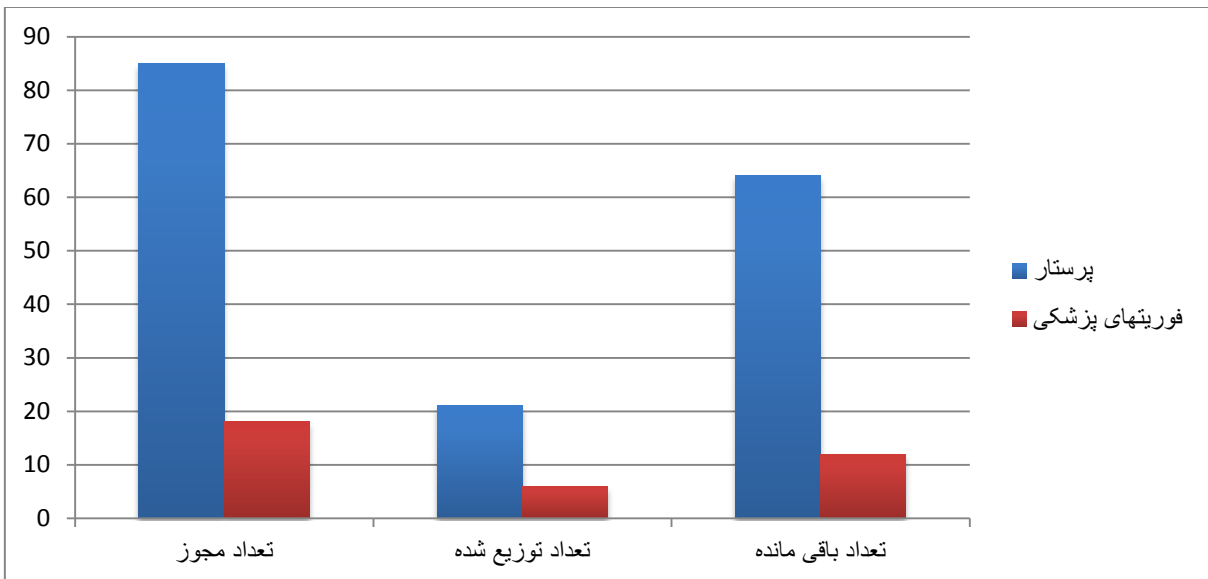
نیازسنجی نیرو در واحدهای تابعه دانشگاه و اخذ مجوز بکارگیری نیروی طرحی در فصل بهار به تعداد ۱۰۱ مجوز

نیازسنجی نیرو در واحدهای تابعه دانشگاه و اخذ مجوز بکارگیری نیروی طرحی در فصل تابستان به تعداد ۲۸۰ مجوز

نیازسنجی نیرو در واحدهای تابعه دانشگاه و اخذ مجوز بکارگیری نیروی طرحی در فصل پاییز به تعداد ۱۵۰ مجوز

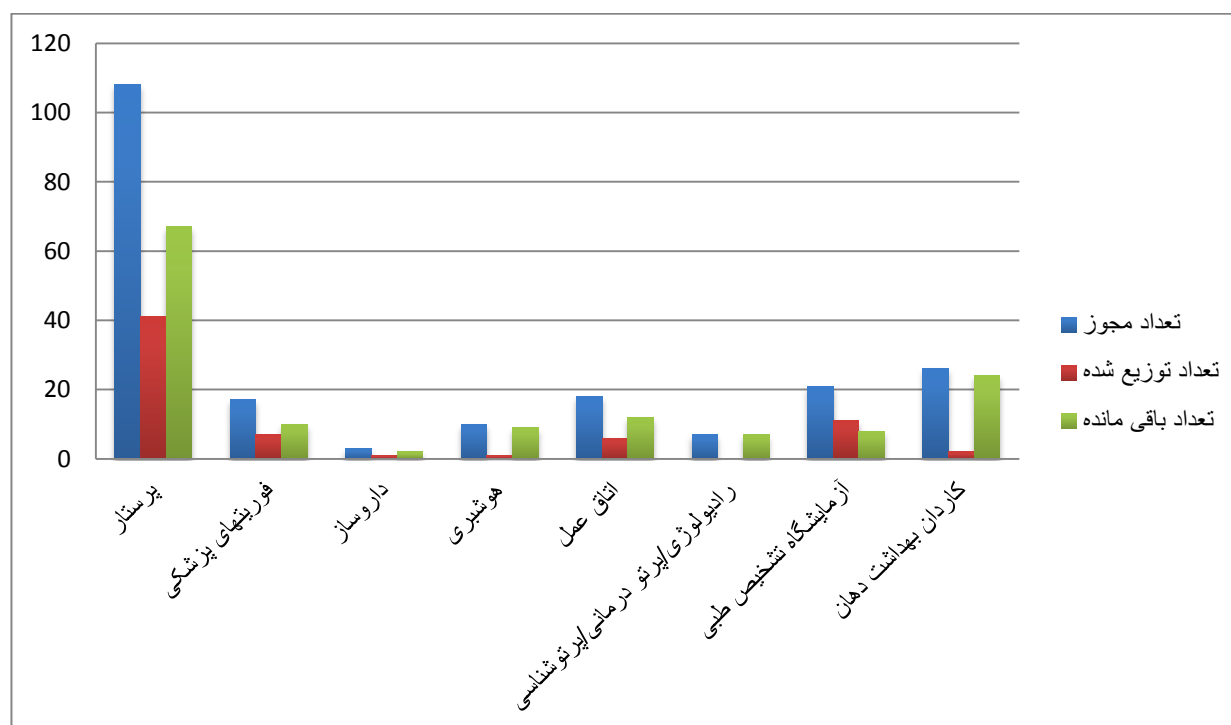
### موزبکارگیری نیروی پرستار و فوریتهای پزشکی طرحی فصل بهار ۹۷

رشته شغلی	تعداد مجوز	تعداد توزیع شده	تعداد باقی مانده
پرستار	۸۵	۲۱	۶۴
فوریتهای پزشکی	۱۸	۶	۱۲



### موزبکاکیری نیروی پرستار و فوریت‌های پزشکی طرحی فصل تابستان ۹۷

رشته شغلی	تعداد مجوز	تعداد توزیع شده	تعداد باقی مانده
پرستار	۱۰۸	۴۱	۶۷
فوریت‌های پزشکی	۱۷	۷	۱۰
داروساز	۳	۱	۲
هوشبری	۱۰	۱	۹
اتاق عمل	۱۸	۶	۱۲
رادیولوژی ابرودمانی ابروتشاسی	۷	۰	۷
آزمایشگاه تشخیص طبی	۲۱	۱۱	۸
کاروان بهداشت دهان	۲۶	۲	۲۴



### موزبکارگیری نیروی پرستار و فوریتهای پزشکی طرحی فصل پاییز ۹۷

رشته شغلی	تعداد مجوز	تعداد توزیع شده	تعداد باقی مانده
پرستار	۷۰	۱	۶۹
فوریتهای پزشکی	۱۰	۰	۱۰
داروسازی	۱	۰	۱
هوشبری	۳	۰	۳
اتاق عمل	۶	۰	۶
رادیولوژی ابرودمانی ابروشناسی	۱۳	۰	۱۳
علوم آزمایشگاهی	۱۲	۰	۱۲
کاروان بهداشت دهان	۲	۰	۲

