



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

برنامه عملیاتی مدیریت سرمایه انسانی

سال ۹۲

تهیه و تدوین:

مدیریت توسعه سرمایه انسانی دانشگاه

حمید رضائی نیا، زهرا رزگی، احسان کریمی

زمستان ۹۲

فهرست

صفحه	عنوان
۱	مقدمه
۲	اضافه کار حوزه های ستادی
۳	جدول اضافه کار
۷	نمدار مقایسه ای
۹	اضافه کار انتظامات
۱۴	جدول محاسبه اضافه کار
۱۷	نمودار مقایسه ای
۲۲	گزارش بازدهیها
۲۴	گزارش تصویری
۱۰۹	پیشنهادات



با تشکر و قدردانی از ریاست
محترم دانشگاه، معاونت محترم
توسعه مدیریت و منابع، و همه
همکارانی که ما را در تهیه این
گزارش یاری نمودند.

مقدمه: بهبود عملکرد کارکنان و سازمانها از طریق بهینه سازی اضافه کاری

دریافت حقوق و مزایای کافی برای تامین هزینه های زندگی، اولین و اصلی ترین دلیل برای اشتغال است. یک انسان در شرایط عادی باید بتواند با عوائد حاصل از یک نوبت (شیفت) کار روزانه، معیشت خود و خانواده را در حد متعارف تامین نماید. همچنین سازمانها صرف نظر از دسته بندی آنها به حاکمیتی و تصدی گری، و دولتی یا خصوصی، دارای اهداف و وظایفی هستند که باید از طریق فعالیت مدیران و کارکنان انجام شوند و تصمیم گیری درباره ی نحوه ی جبران خدمات آنها از طریق نظامهای حقوق و دستمزد انجام می شود. در نظامهای حقوق و دستمزد به طور عمده دو نوع پرداخت پیش بینی شده است؛

۱- حقوق و مزایا ۲- فوق العاده ها .

انتخاب دلایل تعیین میزان حقوق و مزایا و فوق العاده ها بر اساس نظریه های حقوق و دستمزد انجام می شود. این نظریه ها به طور عمده بر تحلیل بازار کار (عرضه و تقاضا)، مشخصات و شرایط شغل، مشخصات و توانمندی فرد (ارشدیت)، هزینه زندگی، و وضع مالی و قدرت پرداخت سازمان استوار می باشند. حقی در برابر فرد و مواردی که برای فرد حقی در برابر سازمان ایجاد می نمایند مشخص می شوند.

از آنجائیکه اضافه کار بعنوان یک فوق العاده در اکثر ادارات و موسسات یکی از پرداخت به کارکنان با موسسه می باشند. همیشه در میزان پرداخت و نحوه پرداخت آن مشکلات و معضلات زیادی را در بر داده است که در بیشتر موارد باعث نارضایتی گروهی از پرسنل و یا مقایسه بین افراد با یکدیگر و یا مقایسه کارکنان با کارکنان هم سطح خود در یک سیستم و یا موسسه نیز می باشد.

همانطور که از اسم عنوان فوق العاده مذکور بر می آید پرداخت آن به عنوان انجام کار اضافه می باشد اما به دلیل عدم فرمول و قاعده خاص در نحوه اجرا و پرداخت آن گاه " آن را به عنوان دید یک کمک به حقوق و مزایا کارکنان نگاه کرده به این سبب نحوه اجرای آن در بخشها و واحدهای مختلف متفاوت می باشد که همین امر باعث نارضایتی بین کارکنان میگردد.

با رعایت به ایحه قانون ددار در قانون برای اصافه دار سقف میزان ساعتی تعیین نموده است و میزان را برای کارکنان از ۱۷۵ ساعت در بیشتر مجاز ندانسته است رعایت این امر نیز توسط برخی از مسئولین در واحدهای مختلف معنی دیگر بر عدم نابسامانی و عدم کنترل و مشخص نمودن این فوق العاده در بین واحدها می باشد .

در همین راستا در گام اول جهت نظم بخشیدن و شفاف سازی موضوع همچنین به منظور کنترل بودجه و برنامه ریزی لازم جهت تامین اعتبار و نیازها و کمبودها ابتدا مقرر گردید فرمولها و شیوه هایی برای سقف میزان ساعت بار مالی اضافه کار پرسنل هر واحد براساس شاخصهای مختلف در هر بخش با واحد منجمله نیروی انسانی موجود ، کمبود نیرو - تعداد پست سازمانی بلاتصدی حجم کار ، نیاز به میزان ؟؟؟؟؟؟؟ در ساعت غیر اداری به انجام کار ، مسئولیت پذیری ، انجام کار در ایام تعطیل و بعنوان آیتهم ها مد نظر قرار گرفت تا فرمول و روشی تهیه کرد تا ابتدا میزان و سقف و پرداخت و ریال هر واحد مشخص گردد و به عنوان اولین قدم در راه نظام مندی این امر این باشد که اگر میزانی برای یک نفر نیرو در هر رسته یا بخش تعیین میگردد حداقل در بین واحدهای تابعه و هم سطح در استان به یک شکل و گونه باشد تا این امر گامی برای ساماندهی اضافه کار واحدهای تابعه و ایجاد بستری برای رعایت عدالت در بین کارکنان باشد و در گام بعدی ایجاد فرمول و دستورالعملی یکنواخت برای واحدها براساس نیاز واحد کار سنجی انجام شده - میزان انجام کار و تا بتوان از نارضایتی کارکنان کاسته شود و از این فوق العاده که اکنون باعث بی انگیزه ای و نارضایتی کارکنان می باشد بعنوان یک فوق العاده در جهت ایجاد انگیزه در کارکنان ، جبران کمبودها و ... استفاده شود.

لذا بدین جهت به منظور ایجاد وحدت رویه و رسیدن به روش یکنواخت مقرر گردید اضافه کار در ؟؟؟ یکنواخت و با همدیگر در نظر گرفته شود و با یک فرمول و یک نگاه و در گروههای ذیل و ستونبندی که هر گروه با یک فرمول ملاک عمل و محاسبه میگردد .

- ۱- معاونت ها و ریاست
- ۲- شبکه ها و مرکز بهداشت شهرستان
- ۳- اورژانس ها
- ۴- بیمارستانها
- ۵- انتظامات

به منظور ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند و رعایت عدالت در بین کارکنان در سال ۹۲ مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی تصمیم به بازنگری اضافه کار پرداختی در سالهای قبل و ارائه فرمول محاسباتی اضافه کار در سال ۹۲ گرفت.

در مرحله ی اول حوزه های ستادی معاونتها و حوزه ها مورد بررسی قرار گرفتند. مراحل کار به شرح ذیل می باشد:

۱. تشکیل تیم به منظور اتخاذ تصمیم گیری جهت ساماندهی اضافه کار و برآورد ساعات کارکرد پرسنل هر معاونت

● گرفتن گزارش ۶ ماهه آخر سال ۹۱ ساعات حضور افراد به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس
● گرفتن گزارش کسر کار ساعتی پرسنل به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس در ۶ ماهه آخر سال ۹۱

● بدست آوردن میزان حضور واقعی افراد به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس در ۶ ماهه آخر سال ۹۱

۲. تعیین میزان اضافه کار پیشنهادی هر معاونت

● تنظیم جداول و اسلایدهای مربوط به کارکرد پرسنل هر معاونت

- برگزاری جلسات کارشناسی با مدیران حوزه و کارشناسان
- تدوین فرمول نهایی جهت محاسبه اضافه کار نیروهای ستادی

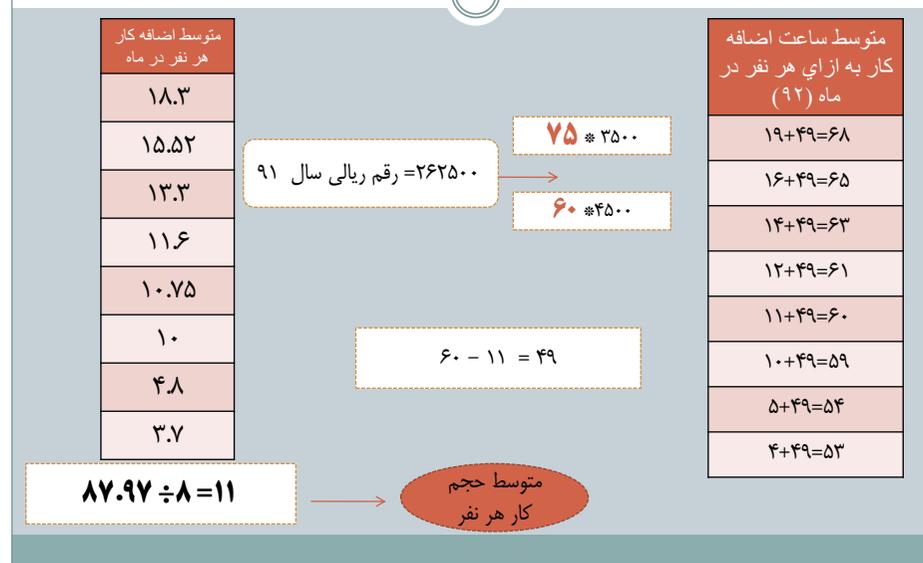
۳. تعیین میزان اضافه کار تصویب شده هر معاونت

- مکاتبه با معاونتها و ارسال میزان سقف ساعتی و ریالی اضافه کار تعیین شده جهت اجرا و دریافت نظرات و پیشنهادات مربوط به آن
- جمع آوری پیشنهادات واصله از حوزه ها جهت بررسی
- برگزاری جلسه با معاونتها (مسئولین امور اداری) و بررسی نظرات در این خصوص و تعیین میزان نهایی مشخص برای هر حوزه
- ارسال و ابلاغ نامه جهت مقدار تعیین شده نهایی سقف ساعتی و ریالی اضافه کار حوزه ها

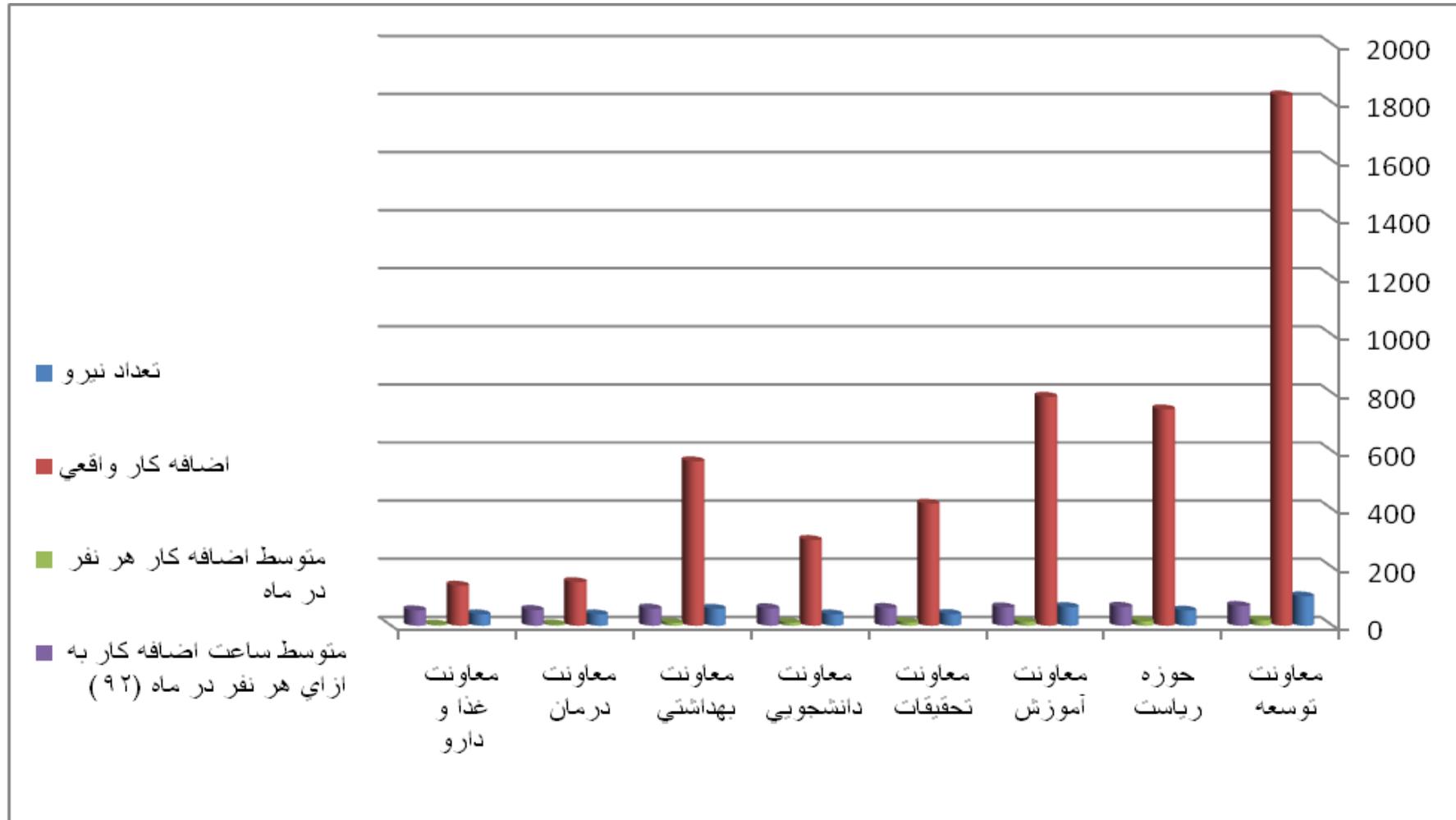
مقایسه کارکرد و اضافه کاری معاونتها در سال ۹۱

نام واحد	تعداد نیرو بر اساس نظر اموراداری واحد	تعداد نیرو	متوسط ساعت تایمکس ماهانه	متوسط ساعت کسر کار ماهانه	درصد کسر کار هر واحد	متوسط ساعت اضافه کار واقعی (حوزه ماهانه)	متوسط اضافه کار هر نفر در ماه	متوسط ساعت اضافه کار به ازای هر نفر در ماه (۹۲)	متوسط مجموع ساعات ماهانه اضافه کار حوزه	متوسط مجموع ریالی ماهانه اضافه کار حوزه با مبلغ متوسط ۴۵۰۰۰ ریال
معاونت توسعه	۱۰۱	۱۰۰	۱۹۳۹	۱۱۳	۱.۱	۱۸۲۶	۱۸.۳	۶۸	۶۸۶۸	۳۰۹۰۶۰۰۰۰
حوزه ریاست	۵۲	۴۸	۷۸۹	۴۴	۰.۹	۷۴۵	۱۵.۵۲	۶۵	۳۳۸۰	۱۵۲۱۰۰۰۰۰
معاونت آموزش	۶۴	۵۹	۸۴۸	۶۰	۱	۷۸۸	۱۳.۳	۶۳	۴۰۳۲	۱۸۱۴۴۰۰۰۰
معاونت تحقیقات	۴۰	۳۶	۴۴۹	۲۹	۰.۸	۴۲۰	۱۱.۶	۶۱	۲۴۴۰	۱۰۹۸۰۰۰۰۰
معاونت دانشجویی	۳۹	۲۷	۳۸۱	۸۶	۳.۱	۲۹۵	۱۰.۷۵	۶۰	۲۳۴۰	۱۰۵۳۰۰۰۰۰
معاونت بهداشتی	۵۸	۵۶	۶۳۱	۶۵	۱.۱	۵۶۶	۱۰	۵۹	۳۴۲۲	۱۵۳۹۹۰۰۰۰
معاونت درمان	۳۹	۳۱	۲۳۷	۸۷	۲.۸	۱۵۰	۴.۸	۵۴	۲۱۰۶	۹۴۷۷۰۰۰۰
معاونت غذا و دارو	۳۹	۳۷	۲۲۶	۸۸	۳.۷	۱۳۸	۳.۷	۵۳	۲۰۶۷	۹۳۰۱۵۰۰۰

نحوه محاسبه ساعت اضافه کار به ازای هر نفر در ماه در سال ۹۲



مقایسه کارکرد و اضافه کاری معاونتها در سال ۹۱



مرحله دوم: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای واحد انتظامات در سال ۹۲

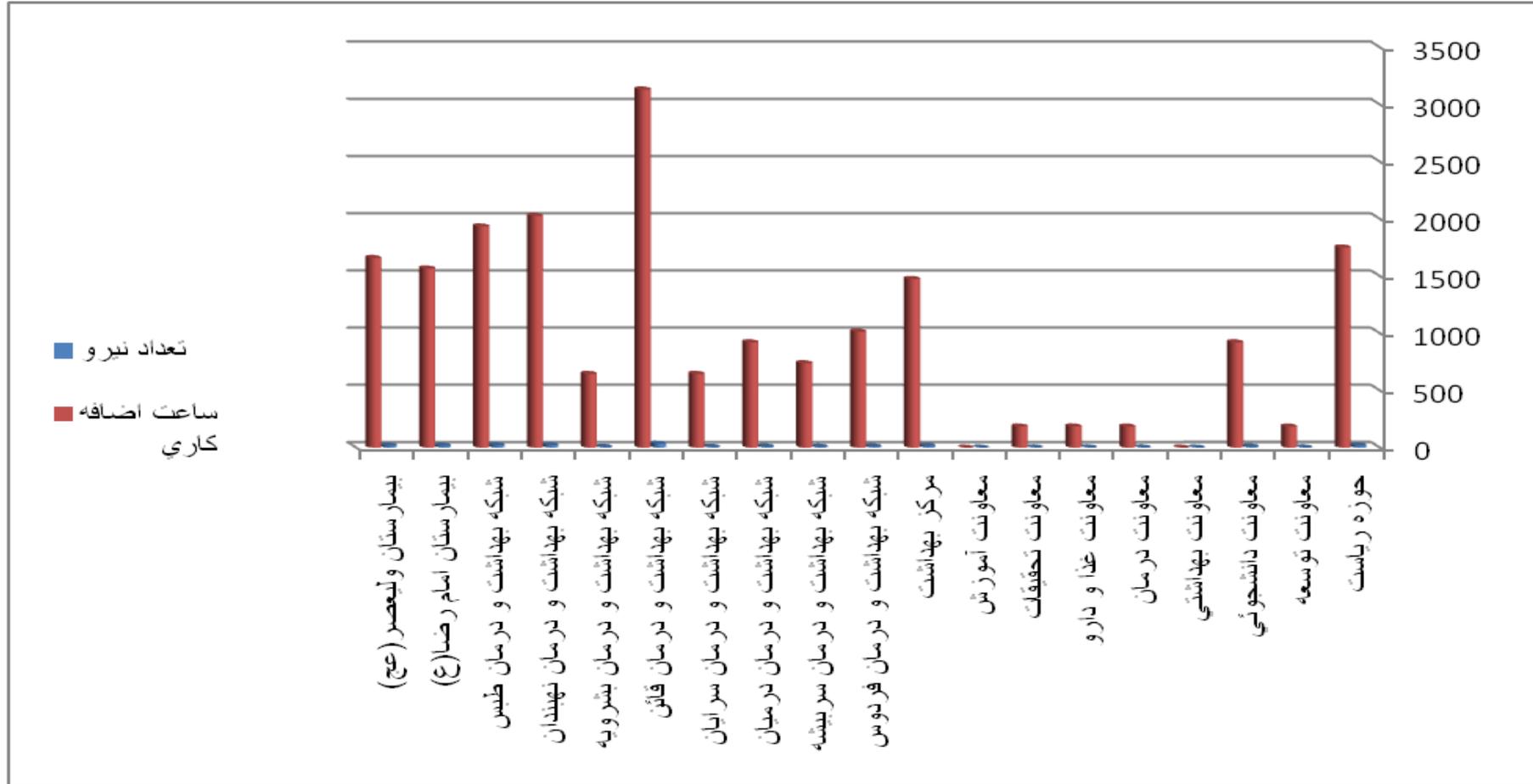
۱. تعیین میزان متوسط اضافه کار مورد نیاز ماهانه انتظامات به ازای هر نفر نیرو

- برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز واحد انتظامات در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول انتظامات
- برآورد و محاسبه کارکرد موظفی، جایگزین مرخصی استحقاقی و استعلاجی و...
- برگزاری جلسه کارشناسی با مسئول واحد انتظامات جهت بدست آوردن فرمول نهایی اضافه کار انتظامات
- طراحی جدول و فرمول محاسباتی نهایی جهت تعیین سقف ساعتی اضافه کار پرداختی نیروهای انتظامات

انتظامات

مبلغ ریالی	تعداد نیرو	ساعت	نام واحد
۷۸۷۵۰۰۰۰	۱۹	۱۷۵۰	حوزه ریاست
۸۲۸۰۰۰۰	۲	۱۸۴	معاونت توسعه
۴۱۴۴۵۰۰۰	۱۰	۹۲۱	معاونت دانشجویی
۰	۰	۰	معاونت بهداشتی
۸۲۸۰۰۰۰	۲	۱۸۴	معاونت درمان
۸۳۲۵۰۰۰	۲	۱۸۵	معاونت غذا و دارو
۸۳۲۵۰۰۰	۲	۱۸۵	معاونت تحقیقات
۰	۰	۰	معاونت آموزش
۶۶۳۳۰۰۰۰	۱۶	۱۴۷۴	مرکز بهداشت
۴۵۶۳۰۰۰۰	۱۱	۱۰۱۴	شبکه بهداشت و درمان فردوس
۳۳۲۱۰۰۰۰	۸	۷۳۸	شبکه بهداشت و درمان سریشه
۴۱۴۴۵۰۰۰	۱۰	۹۲۱	شبکه بهداشت و درمان درمیان
۲۹۰۲۵۰۰۰	۷	۶۴۵	شبکه بهداشت و درمان سرایان
۱۴۰۹۰۹۴۰۰	۳۴	۳۱۳۱.۳۲	شبکه بهداشت و درمان قائن
۲۹۰۲۵۰۰۰	۷	۶۴۵	شبکه بهداشت و درمان بشرویه
۹۱۲۱۵۰۰۰	۲۲	۲۰۲۷	شبکه بهداشت و درمان نهبندان
۸۷۰۳۰۰۰	۲۱	۱۹۳۴	شبکه بهداشت و درمان طبس
۷۰۴۹۲۵۰۰	۱۷	۱۵۶۶	بیمارستان امام رضا(ع)
۷۴۶۱۰۰۰۰	۱۸	۱۶۵۸	بیمارستان ولیعصر(عج)
۳۹۸۵۷۶۲.۵۶	۲۰۸	۱۹۱۶۲.۳۲	جمع کل

مقایسه اضافه کار انتظامات در واحدها



مرحله سوم: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای واحد اورژانس در سال ۹۲

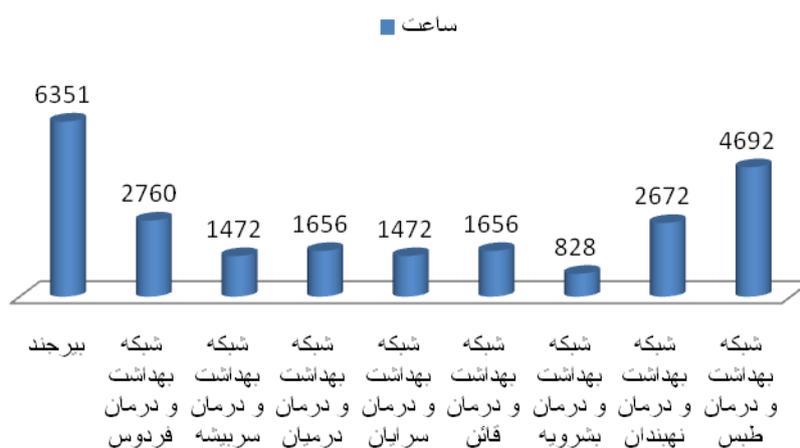
برآورد میزان متوسط اضافه کار مورد نیاز ماهانه اورژانس به ازای هر نفر نیرو

- برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز اورژانس در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول اورژانس
- برآورد و محاسبه کارکرد موظفی، جایگزین مرخصی استحقاقی و استعلاجی و...
- برگزاری جلسه کارشناسی با مسئول اورژانس جهت بدست آوردن فرمول نهایی اضافه کار اورژانس
- برگزاری جلسه جهت برآورد نیروهای مورد نیاز اورژانس در جاده های شهری و روستایی به میزان...ساعت با مسئول محترم امور اداری اورژانس و مدیر محترم اورژانس ۱۱۵ بیرجند
- برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز اورژانس در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول اورژانس

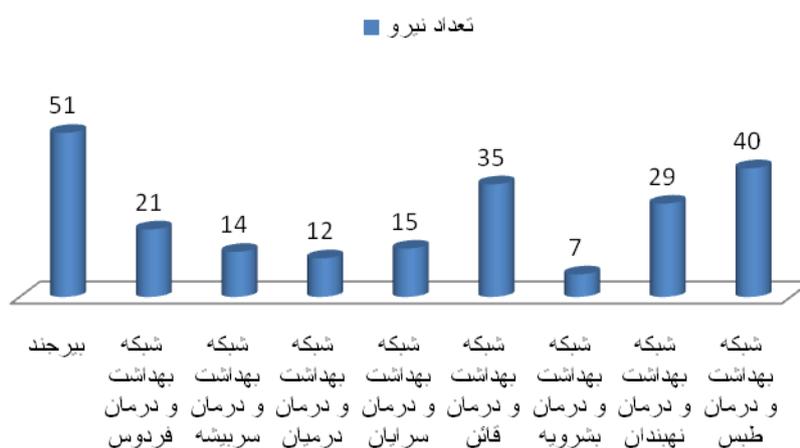
اورژانس

مبلغ ریالی	تعداد نیرو	ساعت	نام واحد
۲۸۵۷۹۵۰۰۰	۵۱	۶۳۵۱	بیرجند
۱۲۴۲۰۰۰۰۰	۲۱	۲۷۶۰	شبکه بهداشت و درمان فردوس
۶۶۲۴۰۰۰۰	۱۴	۱۴۷۲	شبکه بهداشت و درمان سریشه
۷۴۵۲۰۰۰۰	۱۲	۱۶۵۶	شبکه بهداشت و درمان درمیان
۶۶۲۴۰۰۰۰	۱۵	۱۴۷۲	شبکه بهداشت و درمان سرایان
۷۴۵۲۰۰۰۰	۳۵	۱۶۵۶	شبکه بهداشت و درمان قائن
۳۷۲۶۰۰۰۰	۷	۸۲۸	شبکه بهداشت و درمان بشرویه
۱۲۰۲۴۰۰۰۰	۲۹	۲۶۷۲	شبکه بهداشت و درمان نهبندان
۲۱۱۱۴۰۰۰۰	۴۰	۴۶۹۲	شبکه بهداشت و درمان طبس
			جمع کل

مقایسه ساعات اضافه کار اورژانس واحدها



مقایسه تعداد نیروی اورژانس واحدها



مرحله چهارم: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای بیمارستانها (کادر درمانی) در سال ۹۲

۱. بررسی و مقایسه میزان ساعات اضافه کار و مبالغ پرداختی بیمارستانها در سال گذشته

- مکاتبه با کلیه بیمارستانها جهت ارسال اطلاعات تعداد نیرو و میزان ساعات اضافه کار پرداختی مربوط به ۳ ماه انتخابی گذشته
- محاسبه و مقایسه میزان ساعات و سقف ریالی اضافه کار پرداختی سال قبل بیمارستانها

۲-برآورد نیروهای موجود در بیمارستانها به تفکیک هر بخش

- گرفتن اطلاعات از نرم افزار آماری برابر جهت بدست آوردن آمار واقعی نیروهای موجود در هر بخش
- مکاتبه و ارسال نامه به بیمارستانها جهت دریافت اطلاعات نیروهای موجود به تفکیک هر بخش
- مکاتبه با معاونت درمان جهت تایید آمار نیروهای موجود
- برگزاری جلسه با معاونت درمان،مدیر دفتر پرستاری،رابط آماری جهت بررسی و مقایسه آمار موجود در ۳ مرحله قبل و تایید آخرین آمار بدست آمده

۳-تعیین تعداد تخت های مصوب،فعال،ستاره دار بیمارستانهای تابعه دانشگاه

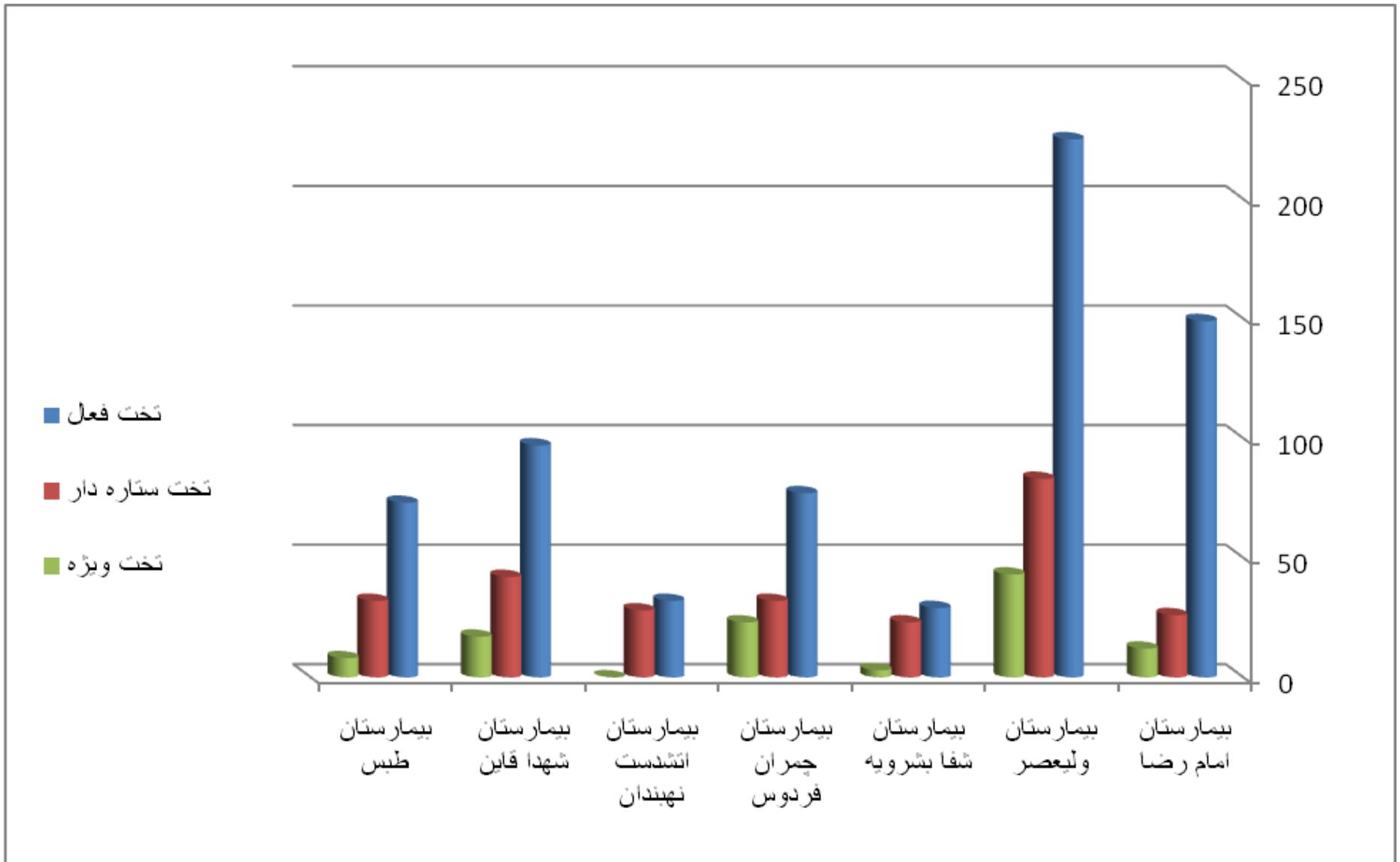
- گرفتن اطلاعات از نرم افزار برابر جهت تعیین تعداد تخت های مصوب،فعال و ستاره دار
- مکاتبه با معاونت درمان جهت تعداد تخت های مصوب،فعال و ستاره دار
- مکاتبه با بیمارستانها جهت گرفتن آمار تعداد تخت های مصوب،فعال و ستاره دار
- گزاری جلسه با معاونت درمان،مدیر دفتر پرستاری،رابط آماری جهت بررسی و مقایسه آمارهای موجود و دستیابی به آمارهای نهایی واقعی موجود

۴-تعیین فرمول نهایی محاسبه اضافه کار بیمارستانها

- مکاتبه و برگزاری جلسه کارشناسی با مدیران حوزه به میزان...ساعت جهت بدست آوردن راهکار محاسبه اضافه کار در بیمارستانه
- مکاتبه و برگزاری جلسه کارشناسی با مدیر دفتر پرستاری و کارشناس آمار معاونت درمان جهت تعیین راهکار محاسبه اضافه کار پرداختی
- محاسبه قانون ارتقا بهره وری
- محاسبه نیروی مورد نیاز بیمارستانها با ضریب
- محاسبه جایگزین مرخصی استحقاقی و استعلاجی و....
- میزان متوسط اضافه کار ماهانه
- طراحی جداول گوناگون جهت جمع بندی و محاسبه آمارهای مختلف از بیمارستانها جهت بدست آوردن نتیجه نهایی از آمار

مقایسه تختهای بیمارستانی

نام واحد	تعداد تخت فعال	تعداد تخت ستاره دار	تعداد تخت ویژه	مجموع تخت
بیمارستان امام رضا(ع)	۱۴۹	۲۶	۱۲	۱۸۷
بیمارستان ولیعصر(عج)	۲۲۵	۸۳	۴۳	۳۵۱
بیمارستان بشرویه	۲۹	۲۳	۳	۵۵
بیمارستان فردوس	۷۷	۳۲	۲۳	۱۳۲
بیمارستان نهبندان	۳۲	۲۸	۰	۶۰
بیمارستان قاین	۹۷	۴۲	۱۷	۱۵۶
بیمارستان طبس	۷۳	۳۲	۸	۱۱۳



مرحله پنجم: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای شبکه های بهداشت و درمان در سال ۹۲

مرکز بهداشت شهرستان

نام واحد	تعداد نیرو و	متوسط میزان تایمکس ماهانه	متوسط میزان کسر کار ماهانه	متوسط میزان اضافه کار واقعی حوزه (ماهات ۵)	متوسط اضافه کار هر نفر در ماه	متوسط ساعت اضافه کار به ازای هر نفر در ماه (۹۲)	متوسط مجموع ساعت اضافه کار حوزه
مرکز بهداشت شهرستان بیرجند	۸۸	۶۴۵.۲۰	۹۶.۳۸	۵۴۸.۸۲	۶.۲۳	۵۶	۲۲۱۷۶۰۰۰

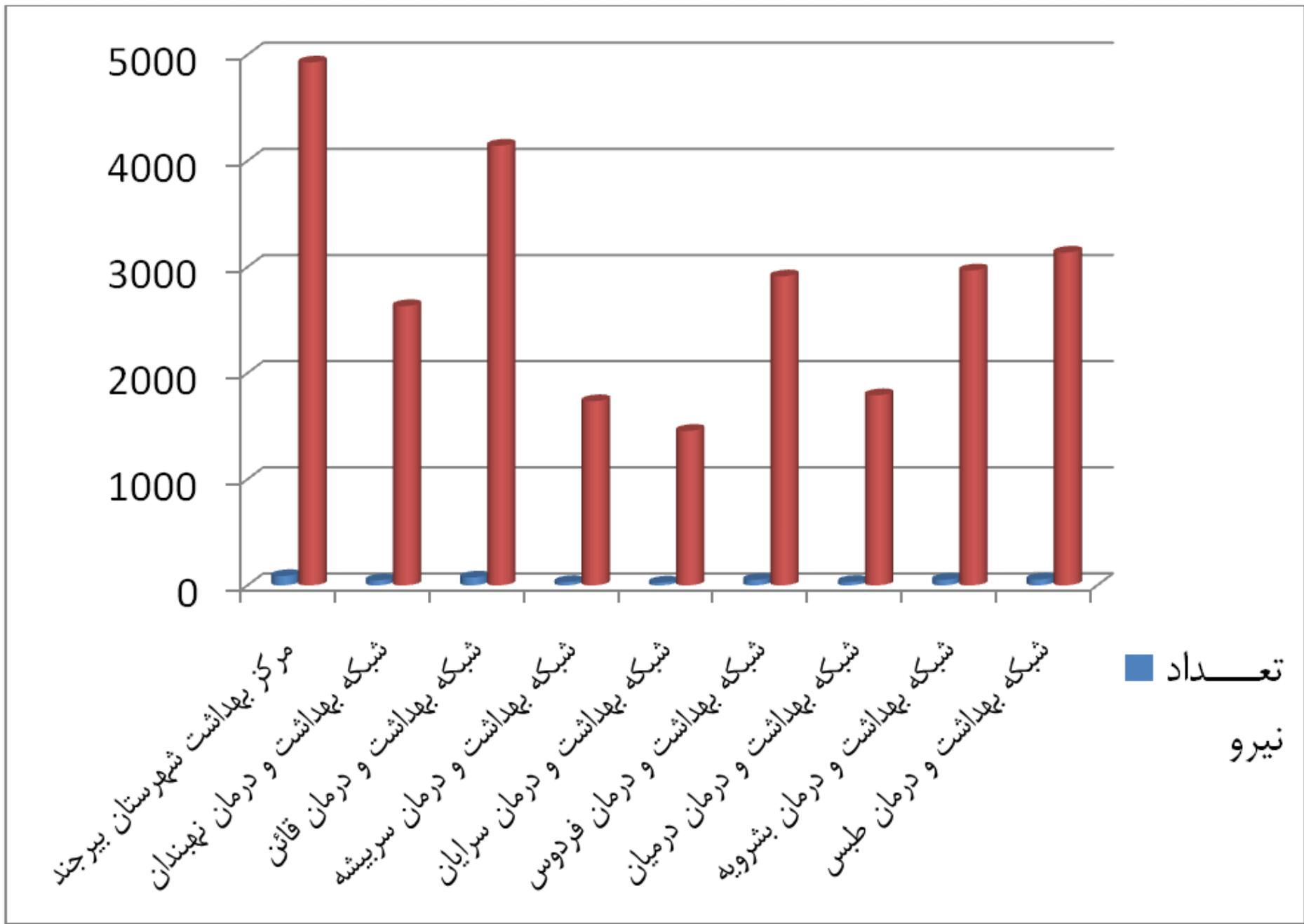
متوسط اضافه کار هر نفر در ماه

۶.۲۳ ~ ۷

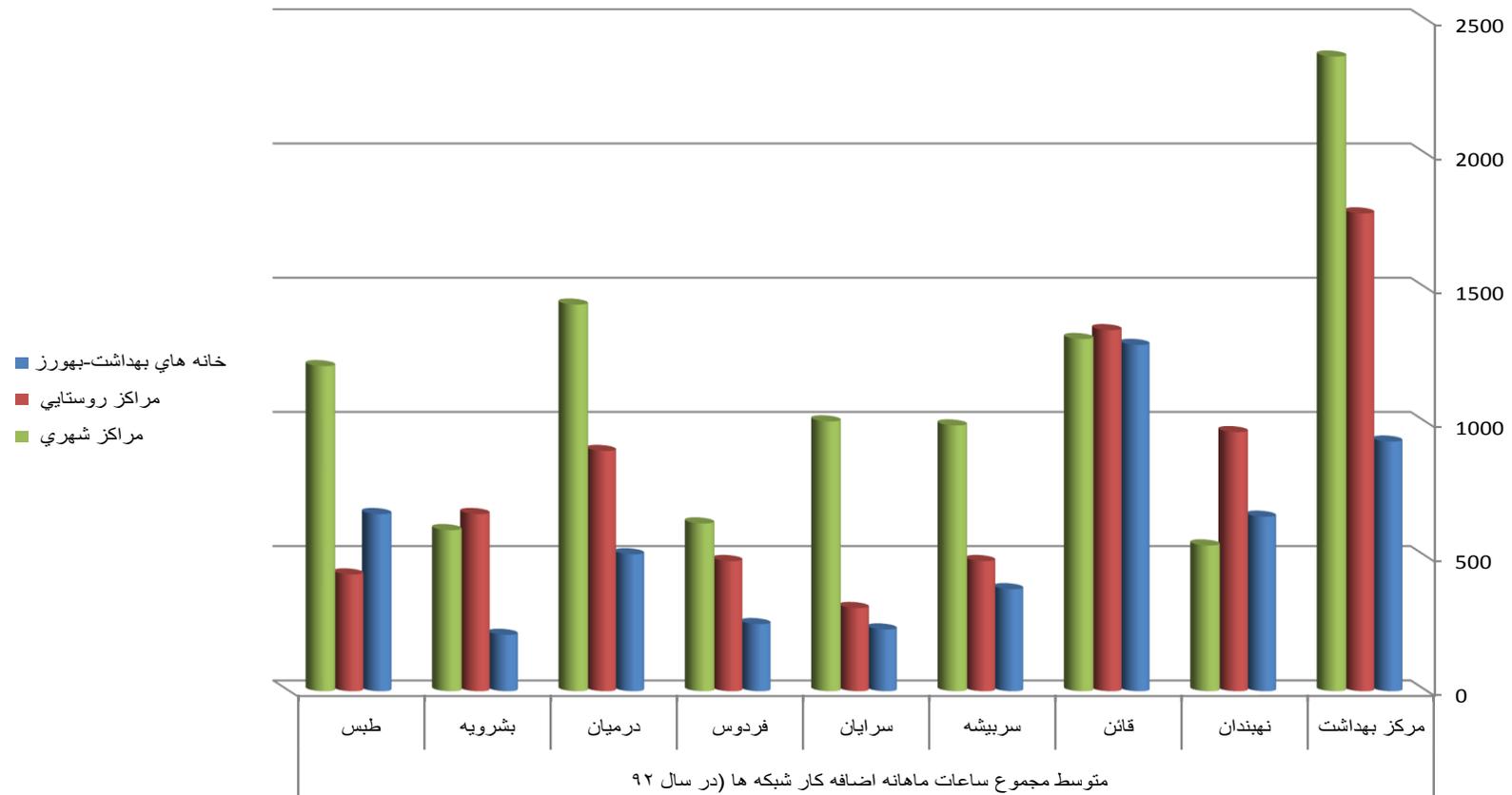
متوسط ساعت اضافه کار به ازای هر نفر در ماه (۹۲)

۴۹ + ۷ = ۵۶

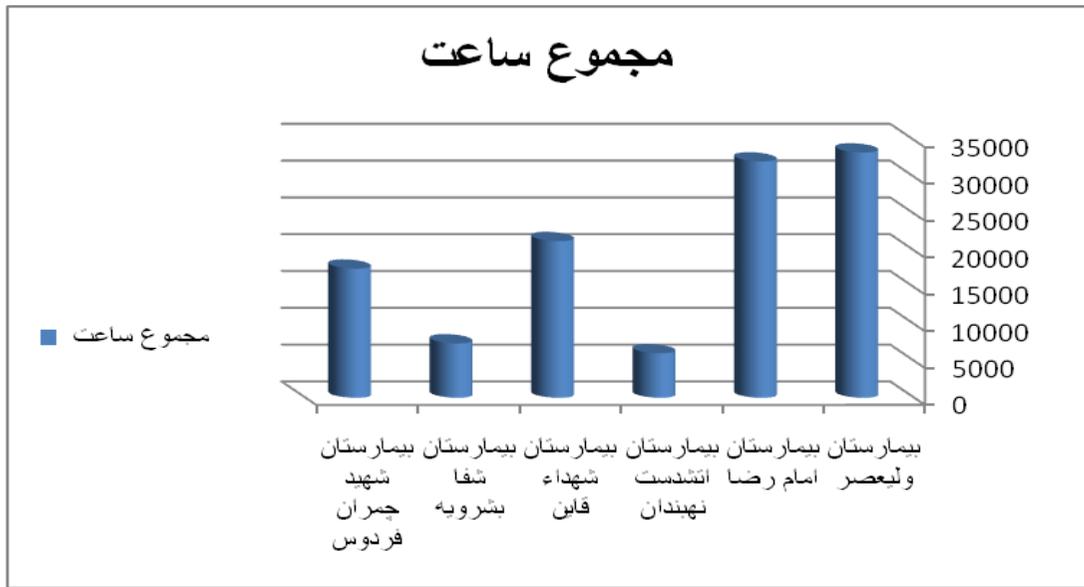
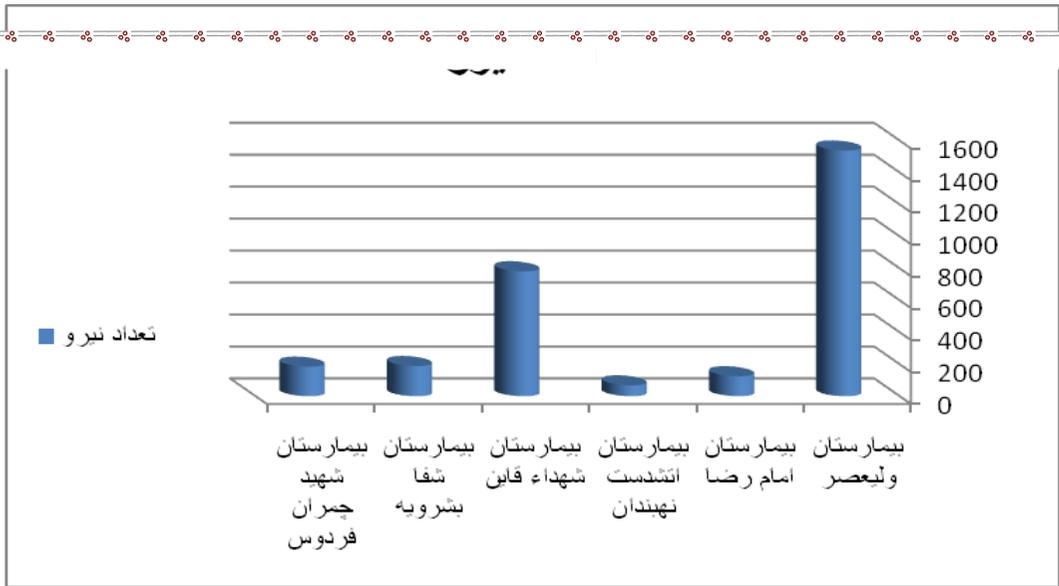
متوسط مجموع ریالی ماهانه اضافه کار حوزه با مبلغ متوسط ۴۵۰۰۰ ریال	متوسط مجموع ساعات ماهانه اضافه کار حوزه	تعداد نیرو	نام واحد
۲۲۱۷۶۰۰۰	۴۹۲۸	۸۸	مرکز بهداشت شهرستان بیرجند
۱۱۸۴۴۰۰۰۰	۲۶۳۲	۴۷	شبکه بهداشت و درمان نهبندان
۱۸۶۴۸۰۰۰۰	۴۱۴۴	۷۴	شبکه بهداشت و درمان قائن
۷۸۱۲۰۰۰	۱۷۳۶	۳۱	شبکه بهداشت و درمان سریشه
۶۵۵۲۰۰۰۰	۱۴۵۶	۲۶	شبکه بهداشت و درمان سرایان
۱۳۱۰۴۰۰۰	۲۹۱۲	۵۲	شبکه بهداشت و درمان فردوس
۸۰۶۴۰۰۰	۱۷۹۲	۳۲	شبکه بهداشت و درمان درمیان
۱۵۷۳۰۴	۲۹۶۸	۵۳	شبکه بهداشت و درمان بشرویه
۱۴۱۱۲۰۰۰۰	۳۱۳۶	۵۶	شبکه بهداشت و درمان طبس

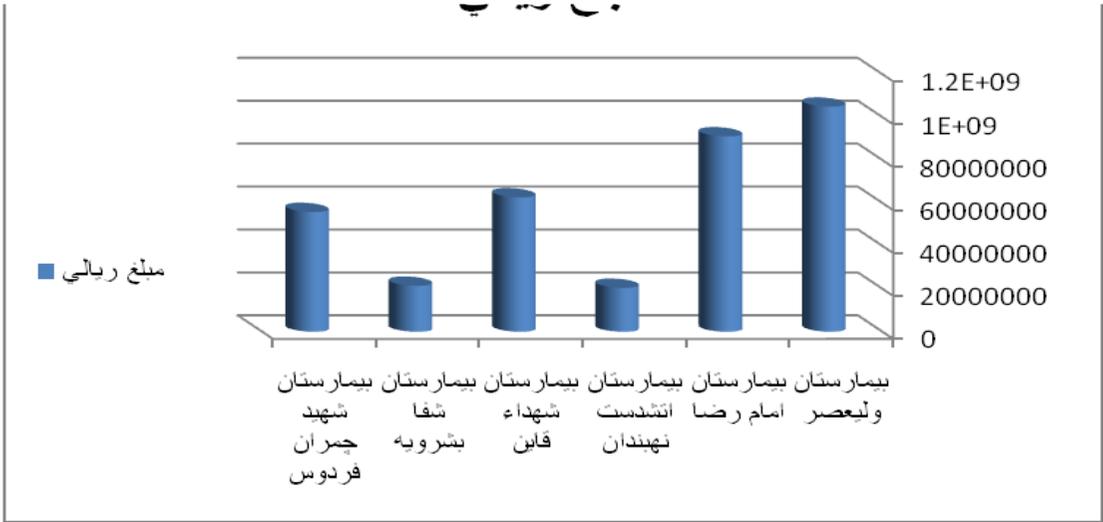


مقایسه اضافه کار مراکز بهداشت شهری؛ روستایی و خانه های بهداشت

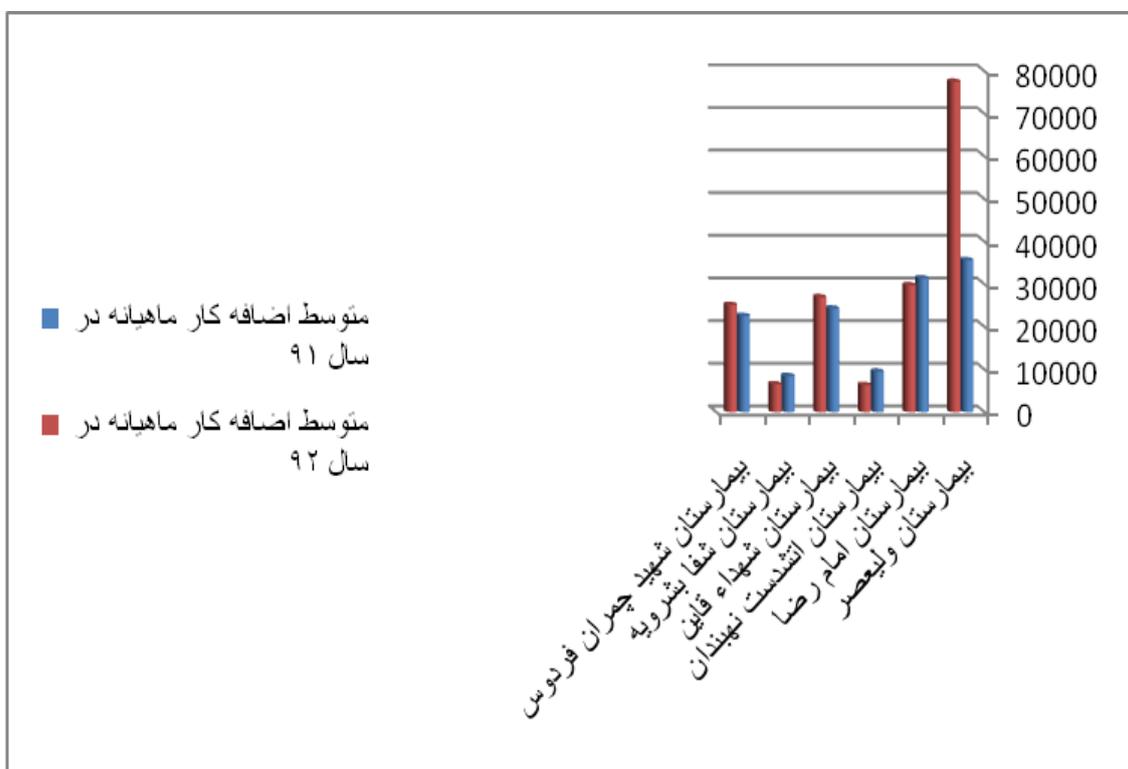


مقایسه اضافه کار بیمارستانها (کادر پرستاری) در سال ۹۱





مقایسه اضافه کار ماهیانه بیمارستانها در سال ۹۱ و ۹۲



مقایسه اضافه کار شبکه ها در سال ۹۲ متوسط مجموع ساعات ماهانه اضافه کار شبکه ها در سال ۹۲



جلسات برگزار شده شورای مدیران در خصوص اضافه کار

اسفند		بهمن		دی		آذر		آبان		مهر		شهریور		مرداد		تیر		خرداد		اردیبهشت		فروردین		جلسات
												۱۶	۱۰ ۱۳و۱۲	۳۱			۱۲		۱۳		۱	۲۶		شورای مدیران

جلسات برگزار شده داخلی در خصوص اضافه کار

اسفند		بهمن		دی		آذر		آبان		مهر		شهریور		مرداد		تیر		خرداد		اردیبهشت		فروردین		جلسات

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای حوزه های ستادی دانشگاه (کادر اداری) و نیروهای شیفتی در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۱ - ۱: (تشکیل تیم به منظور اتخاذ تصمیم گیری جهت ساماندهی اضافه کار برآورد ساعات کارکرد پرسنل هر معاونت)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲			۹۱			
							خرداد	ردیبهشت	فروردین	اسفند	بهمن	دی	
۱	گرفتن گزارش ۶ ماهه آخر سال ۹۱ ساعات حضور افراد به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	گرفتن گزارش کسر کار ساعتی پرسنل به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس در ۶ ماهه آخر سال ۹۱	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	بدست آوردن میزان حضور واقعی افراد به تفکیک هر معاونت از سیستم تایمکس در ۶ ماهه آخر سال ۹۱	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۱. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای حوزه های ستادی دانشگاه (کادر اداری) و نیروهای شیفتی در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۲- ۱: (تعیین میزان اضافه کار پیشنهادی هر معاونت)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲			۹۱			
							خرداد	ردیبهشت	فروردین	اسفند	بهمن	دی	
۱	تنظیم جداول و اسلایدهای مربوط به کارکرد پرسنل هر معاونت	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	طراحی جداول							
۲	برگزاری جلسات کارشناسی با مدیران حوزه و کارشناسان	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	تدوین فرمول نهایی جهت محاسبه اضافه کار نیروهای ستادی	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۱. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای حوزه های ستادی دانشگاه (کادر اداری) و نیروهای شیفتی در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۳ - ۱: (تعیین میزان اضافه کار تصویب شده هر معاونت)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲						
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	
۱	مکاتبه با معاونتها و ارسال میزان سقف ساعتی و ریالی اضافه کار تعیین شده جهت اجرا و دریافت نظرات و پیشنهادات مربوط به آن	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	جمع آوری پیشنهادات واصله از حوزه ها جهت بررسی	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	برگزاری جلسه با معاونتها (مسئولین امور اداری) و بررسی نظرات در این خصوص و تعیین میزان نهایی مشخص برای هر حوزه	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۴	ارسال و ابلاغ نامه جهت مقدار تعیین شده نهایی سقف ساعتی و ریالی اضافه کار حوزه ها	کادر اداری و نیروهای شیفتی دانشگاه	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۲. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای واحد انتظامات در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۱ - ۲: (تعیین میزان متوسط اضافه کار مورد نیاز ماهانه انتظامات به ازای هر نفر نیرو)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲						
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	
۱	برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز واحد انتظامات در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول انتظامات	کلیه نیروهای واحد انتظامات	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	برآورد و محاسبه کارکرد موظفی، جایگزین مرخصی استحقاقی و استعلاجی و...	کلیه نیروهای واحد انتظامات	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	برگزاری جلسه کارشناسی با مسئول واحد انتظامات جهت بدست آوردن فرمول نهایی اضافه کار انتظامات	کلیه نیروهای واحد انتظامات	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۴	طراحی جدول و فرمول محاسباتی نهایی جهت تعیین سقف ساعتی اضافه کار پرداختی نیروهای انتظامات	کلیه نیروهای واحد انتظامات	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۱. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای واحد اورژانس در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۱ - ۳: (برآورد میزان متوسط اضافه کار مورد نیاز ماهانه اورژانس به ازای هر نفر نیرو)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲						
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	
۱	برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز اورژانس در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول اورژانس	نیروهای اورژانس	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	برآورد و محاسبه کارکرد موظفی، جایگزین مرخصی استحقاقی و استعلاجی و...	نیروهای اورژانس	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	برگزاری جلسه کارشناسی با مسئول اورژانس جهت بدست آوردن فرمول نهایی اضافه کار اورژانس	نیروهای اورژانس	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۴	برگزاری جلسه جهت برآورد نیروهای مورد نیاز اورژانس در جاده های شهری و روستایی به میزان... ساعت با مسئول محترم امور اداری اورژانس و مدیر محترم اورژانس ۱۱۵ بیرجند	نیروهای اورژانس	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۵	برآورد نیروهای موجود و مورد نیاز اورژانس در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه با هماهنگی مسئول اورژانس	نیروهای اورژانس	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۱. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای بیمارستانها (کادر درمانی) در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۱ - ۴: (بررسی و مقایسه میزان ساعات اضافه کار و مبالغ پرداختی بیمارستانها در سال گذشته)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی						
							۹۲						
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور	
۱	مکاتبه با کلیه بیمارستانها جهت ارسال اطلاعات تعداد نیرو و میزان ساعات اضافه کار پرداختی مربوط به ۳ ماه انتخابی گذشته		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	محاسبه و مقایسه میزان ساعات و سقف ریالی اضافه کار پرداختی سال قبل بیمارستانها		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

۱. هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای بیمارستانها (کادر درمانی) در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۲-۴: (برآورد نیروهای موجود در بیمارستانها به تفکیک هر بخش)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی							
							۹۲							
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور		
۱	گرفتن اطلاعات از نرم افزار آماري فراير جهت بدست آوردن آمار واقعي نيروهاي موجود در هر بخش		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا زرگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۲	مکاتبه و ارسال نامه به بیمارستانها جهت دریافت اطلاعات نيروهاي موجود به تفکیک هر بخش		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا زرگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۳	مکاتبه با معاونت درمان جهت تایید آمار نيروهاي موجود		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا زرگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۴	برگزاری جلسه با معاونت درمان، مدیر دفتر پرستاری، رابط آماري جهت بررسی و مقایسه آمار موجود در ۳ مرحله قبل و تایید آخرین آمار بدست آمده		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا زرگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای بیمارستانها (کادر درمانی) در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۳ - ۴: (تعیین تعداد تخت های مصوب، فعال، ستاره دار بیمارستانهای تابعه دانشگاه)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی							
							۹۲							
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور		
۱	گرفتن اطلاعات از نرم افزار فرابرجهت تعیین تعداد تخت های مصوب، فعال و ستاره دار		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۲	مکاتبه با معاونت درمان جهت تعداد تخت های مصوب، فعال و ستاره دار		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۳	مکاتبه با بیمارستانها جهت گرفتن آمار تعداد تخت های مصوب، فعال و ستاره دار		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								
۴	برگزاری جلسه با معاونت درمان، مدیر دفتر پرستاری، رابط آماری جهت بررسی و مقایسه آمارهای موجود و دستیابی به آمارهای نهایی واقعی موجود		مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه								

هدف کلی: ساماندهی سقف و میزان ساعتی اضافه کار در کلیه واحدهای تابعه دانشگاه علوم پزشکی بیرجند در سال ۹۲

هدف اختصاصی: تعیین سقف ساعتی و ریالی مشخص برای بیمارستانها (کادر درمانی) در سال ۹۲

جدول فعالیت های تفصیلی مدیریت توسعه سازمان و منابع انسانی دانشگاه در سال ۹۱

استراتژی ۴ - ۴: (تعیین فرمول نهایی محاسبه اضافه کار بیمارستانها)

ردیف	عنوان فعالیت	گروه هدف	مسئول اجرا	ناظر	همکاران اجرا	روش اجرا	زمانبندی					
							۹۲					
							فروردین	ردیبهشت	خرداد	تیر	مرداد	شهریور
۱	مکاتبه و برگزاری جلسه کارشناسی با مدیران حوزه به میزان...ساعت جهت بدست آوردن راهکار محاسبه اضافه کار در بیمارستانها	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۲	مکاتبه و برگزاری جلسه کارشناسی با مدیر دفتر پرستاری و کارشناس آمار معاونت درمان جهت تعیین راهکار محاسبه اضافه کار پرداختی	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۳	محاسبه قانون ارتقا بهره وری	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							
۴	محاسبه نیروی مورد نیاز بیمارستانها با ضریب	مدیریت توسعه	حمید رضائی نیا	زهرا رزگی احسان کریمی	برگزاری جلسه و مکاتبه							

									و مکاتبه	احسان کریمی	رضائی نیا			و استعلاجی و....	۵
									برگزاری جلسه و مکاتبه	زهرا رزگی احسان کریمی	حمید رضائی نیا	مدیریت توسعه		تهیه فرمول نهایی جهت محاسبه میزان متوسط اضافه کار ماهانه	۶
									برگزاری جلسه و مکاتبه	زهرا رزگی احسان کریمی	حمید رضائی نیا	مدیریت توسعه		طراحی جداول گوناگون جهت جمع بندی و محاسبه آمارهای مختلف از بیمارستانها جهت بدست آوردن نتیجه نهایی از آمار	۷