



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

## کمیته سرمایه انسانی

کارگروه تخصصی برنامه ریزی و ساماندهی نیروی انسانی

## برنامه عملیاتی

راهبری استقرار نظام جامع آمار و اطلاعات نیروی انسانی در بستر فناوری اطلاعات



تهیه و تدوین:

مریم نجفی - ام البنین جابری

تابستان ۹۷

## برنامه عملیاتی

### راهبری استقرار نظام جامع آمار و اطلاعات نیروی انسانی در بستر فناوری اطلاعات

۱- تکمیل جدول ماتریس تصمیم گیری به منظور اولویت بندی برنامه ها

جمع امتیازات ستون پرافقی	ترغیب و تشویق مدیران به استفاده از سامانه جامع آماری فرابر	ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شرکتی	بروز بودن تغییرات اطلاعات پرسنل (ورود و خروج و احکام و...در سامانه آذرخش	ارتقاء سامانه آذرخش جهت داشتن اطلاعات محل فعالیت پرسنل(علاوه بر محل فعالیت چارت)	موارد
۳	۱	۱	۱		الف-ارتقاء سامانه آذرخش جهت داشتن اطلاعات محل فعالیت پرسنل(علاوه بر محل فعالیت چارت)
۲	۱	۱			ب- بروز بودن تغییرات اطلاعات پرسنل (ورود و خروج و احکام و...در سامانه آذرخش
۱	۱				ج-ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شرکتی
۰					د-ترغیب و تشویق مدیران به استفاده از سامانه جامع آماری فرابر
	د	ج	ب	الف	<b>موضوعات کد</b>
	۰	۱	۲	۳	جمع ستون پرافقی
	۰	۰	۰	۰	جمع ستون خالی عمودی
	۰	۱	۲	۳	جمع کل امتیاز
	۴	۳	۲	۱	مراتب اولویت

#### اولویت ۱-ارتقاء سامانه آذرخش جهت داشتن اطلاعات محل فعالیت پرسنل(علاوه بر محل فعالیت چارت)

منبع تغذیه اطلاعات به سامانه جامع آماری سیستم آذرخش می باشد.در این سیستم اطلاعات احکام افراد بر اساس چارت سازمانی است بنابراین گزارشات موجود در فرابر هم بر همین پایه است. اما در واقعیت کاملاً طبیعی است که افرادی در محلی غیر از محل درج شده در حکم فعالیت دارند بنابراین هنگام بررسی گزارشات فرابر و پرسنل موجود در واحدها تفاوت هایی وجود دارد که این تناقض ها مورد پسند مدیران نبوده و بیشتر تمایل به داشتن آمار پرسنل موجود را دارند نه پرسنل بر اساس چارت سازمانی. هر چند که معیار در تمام سازمانها چارت سازمانی است. بنابراین ارتقا سامانه آذرخش جهت پاسخگویی به این نیاز مدیران، ضروری می باشد.

## ۲- مقدمه شامل (اطلاعات عمومی، جمعیتی، جغرافیایی، وضعیت موجود، اهمیت موضوع، و.....)

امروزه در هر سازمان و تشکیلات، مدیریت از ارکان اصلی فعالیت ها، رشد و تداوم موجودیت آن سازمان میباشد، به نحوی که هرگونه ضعف و نقصان در این رکن پیامدهای زیانباری را برای آنمجموعه ایجاد می نماید. با توجه به سه وظیفه اصلی مدیریت یعنی سیاستگذاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری، میتوان به تاثیر این رکن پی برد. تحقق این سه وظیفه مهم در مدیریت نیازمند طیف وسیعی از آمار و اطلاعات است. به طوریکه بدون در دست داشتن آمار کافی، دقیق و بهنگام، سیاستگذاری، برنامه ریزی، تعیین اهداف، راهکارها و فعالیت ها و در نهایت ارزیابی نتایج مربوطه امکان پذیر نمی باشد. امروز اطلاعات و آمار به عنوان کلیدی ترین ابزار مدیریت و برنامه ریزی است، بی تردید عدم برخورداری از اطلاعات جامع و صحیح، موجب تصمیم گیری های نادرست و ناکارآمد خواهد بود، با دریافت به موقع اطلاعات مناسب و پردازش آن می توان در حل مسائل، مناسب ترین روش را با کمترین خطا تشخیص داده و به کار بست. جامعه امروز اقتضا میکند که اطلاعات را از نظر ساختاری طوری طراحی کرد که بتوان آن ها را در کنار یکدیگر قرار داده و پردازش نمود

قرن حاضر به نام قرن " انفجار اطلاعات " نامگذاری شده است. لذا با توجه به نام ذکر شده هویداست که امروز حجم عظیمی از اطلاعات در سراسر جهان جمع آوری و سریعاً دستخوش تغییرات میگردد. برای جمعبندی، توصیف و تحلیل این دادهها که در حجم های بسیار بزرگ جمع آوری شده و از پیچیدگی های زیادی برخوردار است چاره ای نیست جز اینکه از هنر کامپیوتر در مدیریت اطلاعات استفاده شود . بنابراین برای معماری داده ها و اقلام آماری جمع آوری شده میبایست از فناوری اطلاعات که اخیراً جایگاه مناسبی در کشور پیدا نموده است، استفاده کرده و به ایجاد پایگاههای اطلاعاتی آماری به صورت یک شبکه عمل کنیم

از آنجاکه تصمیم گیری و برنامه ریزی صحیح یکی از شاخصهای مدیریتی محسوب میشود میبایست این تصمیم گیریها جهتدار بوده و بر اساس مستنداتی انجام گیرد از آنجا که عدم آگاهی کافی مدیران از منابع موجود و نداشتن اطلاعات کافی از آنچه در محدوده مدیریتی خویش دارند موجب میشود این تصمیمگیریها به انحراف کشیده شود و یا گاه با شکست مواجه شوند که این خود موجب اتلاف وقت و هزینه و عدم تمرکز بر کارهای مفیدتر خواهد بود، بنابراین میبایست قبل از هر تصمیمگیری امکانات لازم را به منظور اتخاذ بهترین تصمیم با توجه به امکانات و شرایط کاری برای مدیر فراهم گردد. در این راستا آمار میتواند مهمترین نقش را داشته باشد آماری که بتوان به صحت آن اطمینان داشت و آنچه را که مدیر برای اتخاذ تصمیم مورد نیاز دارد را فراهم سازد. برنامه ریزی و تصمیمگیری صحیح نیازمند دسترسی به اطلاعات و آمار و دانش استفاده از آن است و "دانش استفاده برخواسته از دانش فرهنگ آماری است یعنی مجموعه نگرش و باور عمومی از چگونگی تولید، نشر، دستیابی و بهره گیری از آمار و اطلاعات" ( منبع : مرکز آمار ایران ) آمار بهداشتی به عنوان یکی از منابع نظام سلامت محسوب میشود و عدم بهره گیری از آن موجب کاهش کیفیت برنامه ریزی بهداشتی میشود و بدین ترتیب هزینههای انجام شده برای جمعآوری آمار و اطلاعات به هدر میرود. در واقع عدم استفاده از آمار به عنوان یک ضعف مدیریتی محسوب میشود، زیرا به معنی کنار گذاشتن یکی از نهادها و منابع کارساز و مفید است . شناخت اطلاعات موجود، درک مفاهیم آماری، آشنائی با شاخصها به ویژه شاخصهای بهداشتی و مورد نیاز مدیریت، آشنائی با منابع تهیه آمار و اطلاعات و توان تفسیر تغییرات و تفاوتهای روند شاخصها از موارد مهم و قابل توجه برای مدیر محسوب میگردد. آگاهی مدیر از آمار و اطلاعات موجود در بخش تحت پوشش موجب بهبود روند برنامه ریزیها و تصمیمگیریها میشود و پیگیری مدیران در این حیطه موجب همکاری واحد آمار با آنان با داشتن انگیزه بالاتر و توجه و دقت بیشتر بر روی آمار و ارتقاء سطح کیفی آمار میگردد.

### ۳- بیان مسئله ( نقاط قوت و ضعف ، تهدیدها ، فرصت ها ، بررسی وضعیت موجود، نتایج ارزشیابی برنامه سال گذشته و ...)

#### بررسی وضعیت موجود

یکی از مهمترین دغدغه های کارشناسان گروه آمار پراکندگی داده ها و منابع اطلاعاتی برای تولید شاخص های تصمیم سازی در سازمان است به نحوی که عدم یکپارچگی داده های اطلاعاتی منجر به ناتوانی در تولید آمارهای بهنگام و صحیح می گردد. ابزار فرابر با مهیا کردن امکان ETL (Extract, Transform, Load) شرایط استخراج داده های مورد نیاز از منابع پراکنده در سازمان و انتقال آنها به بانک مرجع و یکپارچه فرابر تسهیل نموده است به نحوی که کارشناسان می توانند به کمک ابزار ETL اقدام به انتقال داده ها در فرابر نمایند از سوی دیگر ابزار استخراج داده ها (انواع گزارش ساز در فرابر) به کمک مفاهیم بنیادی قلم های آماری و اطلاعاتی و اطلاعات پایه به راحتی می توانند بین داده های متنوع سیستم ها، یکپارچگی ایجاد نموده و گزارشات تلفیقی و مقایسه ای کارآمد و موثری را برای تصمیم سازی های سازمان ایجاد نمایند لذا از سال ۹۲ با طراحی و پیاده سازی ETL پرسنلی اطلاعات موجود در سیستم جامع پرسنلی (آذرخش) بصورت سه ماهه در حال حاضر به فرابر منتقل میشود، تا ضمن وجود اطلاعات در بازه های متفاوت با توجه به گزارش سازی راحت در فرابر آمار مورد نیاز مدیران و سازمانهای مختلف بطور مستقل و کارایی بیشتر از سیستم جامع پرسنلی ارائه گردد

در حال حاضر کلیه معاونین و مدیران دانشگاه دارای نام کاربری و منوی اختصاصی در فرابر می باشند اطلاعات کلیه پرسنل دانشگاه از سال ۹۱ در سامانه فرابر موجود بوده و بالغ بر ۶۰۰ گزارش مدیریتی به تفکیک سال طراحی گردیده که در منوی مدیران قرار داده شده است. همچنین علاوه بر آمار پرسنل، از سایر اطلاعات موجود در فرابر (هیات امنه، آمار بیمارستانی، روزانه اورژانس، دانشجویان، بهداشتی و غذا و دارو و...) نیز گزارشاتی در منوی مدیران قرار داده شده که سرانه مشاهده گزارش ها توسط مدیران کمتر از یک می باشد. به نظر می رسد که بهبود این روند به اصلاح اشکالات موجود در سامانه آذرخش، فرهنگ سازی استفاده از بستر فناوری اطلاعات، افزایش ارتباط مدیران و رابطین آماری و .... بستگی دارد

#### نقاط قوت:

- ۱- وجود سامانه جامع آماری دانشگاه
- ۲- انتقال اطلاعات پرسنلی به سامانه جامع آماری
- ۳- وجود گزارشات متنوع از آمار پرسنل (اطلاعاتی و آماری) در سامانه
- ۴- یکسان بودن تعاریف (کارکنان بهره وری، کادر پرستاری و ...)

#### نقاط ضعف:

- ۱- عدم استفاده کافی مدیران از سامانه جامع آماری فرابر
- ۲- عدم بروزرسانی اطلاعات پرسنل در سامانه آذرخش (خروج و ورود)
- ۳- وجود گزارشات در سامانه بر اساس چارت و احکام، علی رغم نیاز مدیران بر اساس پرسنل موجود در واحد
- ۴- کامل نبودن وجود اطلاعات نیروهای شرکتی در سامانه
- ۵- عدم آگاهی مدیران از اطلاعات موجود در منبع اصلی داده ها (سیستم آذرخش) که به سامانه تغذیه می شود.

#### ۴- هدف کلی

افزایش استفاده بهینه از سامانه جامع آماری فرابر از طریق ترغیب و تشویق مدیران شاغل در دانشگاه علوم پزشکی بیرجند

#### ۱- اهداف اختصاصی ( با در نظر گرفتن ۵ معیار کی، کجا، چقدر، چه کسی، چه چیزی، (مطابق توضیحات جدول پیوست)

- ۱- ارتقاء سامانه آذرخش جهت داشتن اطلاعات محل فعالیت پرسنل(علاوه بر محل فعالیت چارت) که مورد نیاز مدیران می باشد.
- ۲- بروز بودن تغییرات اطلاعات پرسنل (ورود و خروج و احکام و...)در سامانه آذرخش
- ۳- ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شرکتی
- ۴- افزایش علاقه مندی مدیران شاغل در دانشگاه علوم پزشکی در طول سال ۱۳۹۷ به میزان بالای ۹۰ درصد
- ۵- تقدیر از سه نفر از مدیران که بیشترین استفاده از سامانه فرابر را در طول سال ۱۳۹۷ داشته اند

#### ۲- هدف کاربردی (استفاده ای که از اجرای برنامه به عمل خواهد آمد)

انتظار می رود با اجرای طرح مذکور نتایج ذیل حاصل شود  
نیازسنجی آماری و نظام مند کردن فرآیند تولید آمار، مدون کردن آمار و اطلاعات و تنظیم آمارنامه با بازه زمانی های دوره ای(ماهانه، فصلی و سالانه)، ایجاد دسترسی با سطوح مشخص برای دریافت اطلاعات منطبق با نیازهای سازمانی، ویرایش داده های تولید شده در حوزه های مختلف و حذف داده های غیر مفید، ایجاد روند و تعیین ارتباط بین متغیرهای مورد نظر هر حوزه منطبق با داده های تولید شده

#### ۳- استراتژی: راه و روش و خط مشی رسیدن به هدف از طریق (آموزشی؛ عملکردی، هماهنگی بین بخشی، نظارت و پایش و ....)

- ۱-۱: تبادل نظر با مدیریت توسعه و کارگزین جهت ارتقای آذرخش
- ۱-۲: ارائه گزارشات براساس وضعیت موجود و اعلام موارد خطا به مدیریت توسعه
- ۱-۳: جلسه با مدیریت توسعه و مدیریت پشتیبانی جهت ارائه راهکار جمع آوری اطلاعات صحیح نیروهای شرکتی و ایجاد بانک اطلاعاتی
- ۱-۴: برگزار کردن کارگاه های آموزشی برای مدیران جهت ارتقای دانش آماری
- ۲-۴: برگزار نمودن جلسات مشترک در حوزه ها با رابطین آماری و مدیران
- ۳-۴: تهیه پمفلت های آموزشی جهت ارائه به مدیر هنگام انتصاب

۴-۴: ارائه ابلاغ انتصاب مدیران به اداره آمار جهت آموزش

۴-۵: برگزاری گرامیداشت روز آمار و برنامه ریزی (اول آبان) با حضور مدیران

۴ - جدول تفصیلی :

ارتقاء سامانه آذرخش جهت داشتن اطلاعات محل فعالیت پرسنل(علاوه بر محل فعالیت چارت)								
ردیف	چه چیز؟	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تأمین اعتبار
۱	تبادل نظر با مدیریت توسعه و کارگزين جهت ارتقای آذرخش	مدیریت آمارو فناوری، مدیریت توسعه، مسئول کارگزينی، مسئول it معاونت توسعه	مهر ۹۷	مدیریت آمارو فناوری				

بروز بودن تغییرات اطلاعات پرسنل (ورود و خروج و احکام و...) در سامانه آذرخش								
ردیف	چه چیز؟	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تأمین اعتبار
۱	ارائه گزارشات براساس وضعیت موجود و اعلام موارد خطا به مدیریت توسعه	مدیریت آمارو فناوری، مدیریت توسعه، مسئول کارگزينی، مسئول it معاونت توسعه	مهر ۹۷	مدیریت آمارو فناوری				

ایجاد بانک اطلاعاتی نیروهای شرکتی

ردیف	چه چیز؟	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تأمین اعتبار
۱	جلسه با مدیریت توسعه و مدیریت پشتیبانی جهت ارائه راهکار جمع آوری اطلاعات صحیح نیروهای شرکتی و ایجاد بانک اطلاعاتی	مدیریت آمار و فناوری، مدیریت توسعه، مسئول کارگزینی، مسئول it معاونت توسعه، مدیریت خدمات پشتیبانی، حفاظت فیزیکی	آبان ۹۷	مدیریت آمار و فناوری				

۱- ترغیب و تشویق مدیران به استفاده از سامانه جامع آماری فرابار

ردیف	چه چیز؟	چه کسی؟	چه زمان؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش	کل هزینه	محل تأمین اعتبار
۱	برگزار کردن کارگاه های آموزشی برای مدیران جهت ارتقای دانش آماری	مدیریت آمار و فناوری، مدیریت کلبه مدیران دانشگاه	دی ۹۷					
۲	برگزار نمودن جلسات مشترک در حوزه ها با رابطین آماری و مدیران	مدیریت آمار و فناوری، مدیریت کلبه مدیران دانشگاه	هر ماه یک معاونت دانشگاه					
۳	تهیه پمفلت های آموزشی جهت ارائه به مدیر هنگام انتصاب	مدیریت آمار و فناوری،	پایان ۹۷					
۴	ارائه ابلاغ انتصاب مدیران به اداره آمار جهت آموزش	معاونت توسعه						
۵	برگزاری گرامیداشت روز آمار و برنامه ریزی (اول آبان) با حضور مدیران	مدیریت آمار و فناوری،	اول آبان					

۵- جدول گانت: در جدول تفصیلی پیش بینی شده است

۱۰- نحوه پایش و ارزشیابی :

- بررسی فصلی در خصوص میزان استفاده مدیران از سامانه فرابر و ارائه گزارش در کمیته سرمایه انسانی

- شناسایی ایرادات موجود در سامانه آذرخش در هر بازه انتقال اطلاعات

- ارزیابی کارگزارین ها بر اساس خطاهای موجود در احکام ثبت شده