



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز

مدیریت پرستاری

شيوه نامه توانمندسازی نیروی انسانی و جانشین پروری



تهیه کنندگان:

سرکار خانم دکتر سیما فیض اله زاده (مدیر پرستاری دانشگاه)

سرکار خانم فرزانه محمودی (کارشناس مدیریت پرستاری دانشگاه)

پاییز ۱۴۰۱

فهرست

۳	 مقدمه
۳	 جانشین پروری چیست
۴	 اهمیت جانشین پروری
۴	 مراحل مدیریت استعداد و جانشین پروری درسازمانها
۵	 عوامل تسهیل کننده فرآیند جانشین پروری
۶	 عوامل بازدارنده فرآیند جانشین پروری
۷	 روش های جانشین پروری
۸	 اصول و قواعد مدیریت جانشین پروری
۹	 مراحل انجام فرآیند
۱۱	 فرمها و چک لیستها

مقدمه

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیرانی به مراتب توانمندتر، مستعدتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سالهای آینده دارد. به همین منظور بسیاری از سازمانهای آینده نگر به دنبال طراحی برنامه های جدی جهت جانشین پروری به منظور تأمین نیازهای آتی خود هستند.

ادامه بقای هر سازمان در گرو داشتن افراد مناسب، در موقعیتهای کاری مناسب، در زمان مناسب، برای انجام کارهای مناسب و به دست آوردن نتایج مناسب است. خروج نیروها از سطوح گوناگون سازمانی به دلایل مختلف مانند بازنشستگی، ارتقاء شغل، استعفا، ترک شغل و حتی فوت افراد، امری اجتناب ناپذیر است. در این راستا جانشین پروری برای اطمینان از تداوم رهبری در موقعیتهای کلیدی، حفظ و توسعه سرمایه فکری، افزایش دانش و ایجاد انگیزه فردی و به انتقال سیستماتیک دانش و تجربه بین رهبری حاضر و رهبری آینده منجر می شود. همچنین در برآورد موجودی سرمایه انسانی و درک بهتر شکافها، سازمان را یاری می کند.

جانشین پروری شامل ارزیابی و برنامه ریزی برای آینده رهبری مورد نیاز در سازمان است و باید بر روی موقعیت های کلیدی یک سازمان متمرکز باشد. موقعیت هایی که در کسب نتایج موفقیت آمیز، حیاتی هستند.

جانشین پروری در واقع یکی از فرآیندهای بسیار مهم در سیر تکاملی سازمان ها بوده و اجرای آن به وجود رهبرانی شایسته و حرفه ای وابسته است تا بقای سازمان و باقی ماندن در میدان رقابت با سایر سازمانها را تضمین کنند.

نظام بهداشت و درمان هر کشور به دلیل سر و کار داشتن با سلامت انسان ها باید از مدیریتی عالی و مستحکم برخوردار باشد لذا به کارگیری مدیران لایق و آشنا به اصول و فنون مدیریت خصوصا در سطوح میانی و اجرایی که در خط مقدم ارائه خدمات به مردم قرار دارند امری اجتناب ناپذیر است و جانشین پروری روشی موثر جهت نیل به این هدف و تأمین نیروی کارآمد جهت قرارگیری در پستهای شغلی حساس و موقعیت های مدیریتی رده بالا و کلیدی در بیمارستانها می باشد.

جانشین پروری چیست؟

جانشین پروری فرآیندی پویا است که تلاش می کند از طریق پرورش استعدادها در سازمان یا از طریق فعالیتهای برنامه ریزی شده تداوم رهبری را حفظ نماید و برنامه ای بلند مدت و ابزاری برای ایجاد فرصت به همراه مزایایی از قبیل نوآوری و تغییر است. برنامه ای است که سازمان به طور نظام مند، تداوم رهبری را برای منصب های کلیدی تأمین می کند و فرآیندی است که به سازمان اطمینان می دهد که همواره افراد با تجربه و توانا برای تأمین منصب های مدیریتی و ارشد وجود دارد.



باید توجه داشت که جانشین پروری به هیچ وجه فرآیندی زود بازده و کوتاه مدت نیست. این فرآیند به مراحل نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی مستمر نیاز دارد. برای اجرای این تکنیک لازم است که افراد مستعد و شایسته به عنوان کارکنان سازمان استخدام شوند و به صورت تدریجی برای نامزدی هر یک از موقعیتهای شغلی حساس و کلیدی سازمان، پرورش یابند.

اهمیت جانشین پروری در مدیریت منابع انسانی

اگرچه سازمان ها برای رشد و بقا به سرمایه های انسانی نیاز دارند تا بتوانند با چالش های تغییرات محیطی به مقابله بپردازند، اما کمبود نیروی انسانی با استعداد، در بازار کار به یک تهدید جدی برای سازمانها تبدیل شده است. در چنین شرایطی ضرورت و اهمیت جانشین پروری در سازمان بیش از پیش اهمیت پیدا می کند. از مهمترین نتایج برنامه جانشین پروری در سازمان می توانیم به موارد زیر اشاره کنیم:

- وجود بستری جهت ایجاد فرصت و شکف استعداد در کارکنان یک سازمان
- شناسایی موقعیتهایی که نیازمند جایگزینی هستند.
- افزایش دارایی سازمان از استعدادهای افراد کارآمد.
- مشارکت منابع انسانی خبره در اجرای طرح های بلند مدت سازمان



مراحل مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان

یکی از پیش نیازهای موفقیت در فرآیند جانشین پروری، تسلط بر مراحل آن است. همان طور که در بالا اشاره شد، مدیریت استعداد و جانشین پروری به استراتژی های مشخص و برنامه ریزی هدفمند نیاز دارد. چرا که اعمال هرگونه تغییر در سازمان با چالشهای اساسی و جدی همراه است که باید برای مقابله و رویارویی با آن ها تدابیر لازم اندیشیده شوند. در این بخش مهم ترین مراحل مدیریت استعداد و جانشین پروری در سازمان را مرور می کنیم.

گام اول: تنظیم دقیق ماموریت و سیاستهای جانشین پروری در سازمان

در این مرحله از فرآیند جانشین پروری، مدیران ارشد و رهبران سازمان باید به پرسش های زیر پاسخ دهند.

۱. انتظارات ذینفعان اصلی سازمان از برنامه های جانشین پروری چیست؟
۲. چارچوب فکری در تعیین برنامه های جانشین پروری چیست؟
۳. اهداف برنامه های جانشین پروری و نتایج مورد انتظار آن کدامند؟
۴. چه رویه هایی را برای استقرار و موفقیت عملی فرآیند جانشین پروری به کار بگیریم؟

گام دوم: شناسایی بخشهای نیازمند جانشین پروری

مهم ترین مواردی که در این گام از فرآیند جانشین پروری باید دنبال شوند، عبارتند از:

۱. تعیین کلیه سطوح شغلی سازمان، سطح مشاغل هدف و مشاغل کلیدی و حساس.
۲. شناسایی راهکارهای تشخیص مشاغل کلیدی در سازمان.

۳. طرح نمودار سازمانی برای تشخیص مأموریت‌های سازمانی که ارتباط قوی با نمودار دارند. این مشاغل در میان موقعیتهای شغلی حساس و کلیدی سازمان قرار می‌گیرند.
۴. تشخیص بحرانهای موجود در روند کارها، در واقع زمانی که یک موقعیت شغلی برای مدتی بدون مسئول و متصدی باقی می‌ماند و در پی آن روند کارها دچار اختلال می‌شود، آن موقعیت شغلی از اهمیت و حساسیت بالایی برخوردار است و در این گام باید در نظر گرفته شود.
۵. گفتگو با مدیران ارشد سازمان برای شناسایی موقعیتهای شغلی کلیدی در سازمان.

گام سوم: شناسایی نیازمندیهای کاری

- پس از شناسایی موقعیتهای شغلی حساس و کلیدی در سازمان، باید نیازمندیهای کاری تعیین شوند. برای این منظور باید به پرسش‌های زیر پاسخ داده شود:
۱. چه افرادی در حال حاضر مسئولیت موقعیتهای شغلی حساس و کلیدی سازمان را بر عهده دارند و ویژگی‌ها و شایستگی‌های این افراد کدام است؟
 ۲. میزان سابقه کاری، تحصیلات، تجربیات شغلی و مهارتهای این افراد چقدر است؟
 ۳. چه زمانی و به چه علتی (بازنشستگی، ارتقا و غیره) این موقعیتهای شغلی خالی می‌شوند؟
 ۴. این موقعیت‌های شغلی کلیدی در کدام بخشها و کدام معاونتها هستند؟
 ۵. نحوه ارزیابی این مشاغل چگونه بوده و آیا عملکرد متصدیان این موقعیتهای شغلی با نقصهایی که در خلال کار وجود دارد متناسب است؟



عوامل تسهیل‌کننده فرآیند جانشین‌پروری

عوامل و تکنیک‌های متعددی وجود دارند که فرآیند جانشین‌پروری را برای مدیران ارشد و رهبران سازمانها تسهیل می‌کنند. برخی از این عوامل عبارتند از:

فرهنگ سازمانی ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی یکی از باید‌های هر سازمان برای موفقیت‌های مستمر و ادامه دار به شمار می‌رود. توسعه فرهنگی که در آن، کارکنان بر اساس مهارتها، شایستگی‌ها، تلاش‌ها و اشتیاق به پیشرفت و رشد ارتقاء می‌یابند، ظرفیت یادگیری یک سازمان را افزایش می‌دهد. در چنین فرهنگی، کارکنان می‌آموزند که یادگیری و صرف زمان و انرژی می‌تواند موجبات پیشرفت و ارتقاء آنها را فراهم کند.

پشتیبانی و همکاری مدیران ارشد

مدیران ارشد و رهبران سازمان که از تجربه و شناخت بالایی برخوردار هستند، می‌توانند نقش بسیار برجسته و موثری در تحولات سازمانی داشته باشند. آن‌ها با استفاده از دانش و تجربیات خود می‌توانند از افراد مستعد حمایت کنند. دسترسی به این دانش و تجربیات فرآیند جانشین‌پروری را تسهیل می‌کند.

میزان انگیزه و اشتیاق کارمندان

انگیزه و اشتیاق به یادگیری و پیشرفت همواره عاملی است که در میزان موفقیت فردی و حتی سازمانی بسیار اثربخش و حائز اهمیت است. در مقابل اگر کارکنان اشتیاقی به یادگیری و پیشرفت نداشته باشند، تمامی تلاشها بی‌فایده خواهند بود. یکی از مهم‌ترین عواملی که به افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان برای پیشرفت بیشتر کمک می‌کند، عمل به تعهدات سازمانی است.

تدوین و پیاده سازی برنامه های توسعه فردی

کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی در هر سازمان یکی از موثرترین ابزارها برای اجرای برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی به شمار می‌رود. کانون ارزیابی در ابتدا بر اساس شایستگی‌های موردنیاز سازمان، نقاط قوت و ضعف افراد را بررسی کرده و سپس در کانون توسعه بر اساس نتایج به دست آمده از نقاط قوت و ضعف ارزیابی شده، برنامه مناسبی برای توسعه فردی و سازمانی تدوین می‌شوند. با اجرای این برنامه‌ها، زیر ساخت لازم برای یادگیری تدریجی و بهبود مستمر کارکنان و در نتیجه اجرای فرآیند جانشین پروری آماده می‌شود.



کوچینگ سازمانی

کوچینگ «coaching» سازمانی یکی از زیرساخت‌های بسیار مهمی است که فرآیند جانشین پروری را تا حد زیادی تسهیل می‌کند. کوچینگ سازمانی به معنای مربیگری در سازمان است که به صورت یک رابطه حمایتی دو طرفه بوده و به بهبود عملکرد افراد سازمان در تمام جنبه‌های حائز اهمیت منجر می‌شود. کوچینگ در راستای رشد همگانی کارکنان سازمان و پرورش استعدادها و شایستگی‌ها، به رفع چالشهای یادگیری و رشد تیمی کمک کرده و افراد را برای اجرای موقعیت‌های شغلی جدیدتر و سطح بالاتر آماده می‌کند.

عوامل بازدارنده فرآیند جانشین پروری

در فرآیند آماده‌سازی محیط برای جانشین پروری و استعداد پروری در سازمان، عوامل محدودکننده و بازدارنده بسیاری وجود دارند که یک مدیر کاردان و مدبر باید بتواند آن‌ها را با موفقیت پشت سر بگذارد. برخی از این موانع عبارتند از:

۱. عدم برخورداری از امنیت سازمانی

رفتارهایی مانند عدم صداقت، حسادت، بی‌اعتمادی، عدم همکاری کارکنان و عدم دسترسی به اطلاعات سازمان مواردی هستند که عدم برخورداری از امنیت شغلی را برای کارکنان رقم می‌زنند. کارمندان در چنین فضایی نمی‌توانند حداکثر انرژی و توان خود را برای بهبود و پیشرفت به کار بگیرند و به دنبال آن از قبول مسئولیت در پست‌های مدیریتی امتنا خواهند کرد.

۲. ساختار هرمی و متمرکز

ساختارهای سلسله مراتبی و هرمی با مکانیزم استعدادپروری و توانمندسازی استعدادها در تضاد است. آنچه برای پرورش استعدادها در سازمان موردنیاز است، یک ساختار غیرمتمرکز است تا بتوان بهترین استعدادها را به بهترین روش برای موقعیتهای شغلی مناسب تربیت کرد.

۳. توجه بیش از حد بر منافع کوتاه مدت

از آنجایی که جانشین پروری یک فرآیند بلند مدت است، توجه بیش از حد به مسائل کوتاه مدت و تمرکز بر روی آنها می تواند برای اجرای این فرآیند مشکل آفرین باشد. در واقع تاکید بر اهداف کوتاه مدت و زود هنگام با ماهیت جانشین پروری در تناقض است و مانع سرسختی برای آن محسوب می شود.

روش های جانشین پروری

در زمینه جانشین پروری روش های بسیاری ارائه شده اند که در این بخش تعدادی از مهمترین روشها را مرور می کنیم.

۱. ستاره هفت پر: در این روش که توسط راث ول مطرح شد رویکرد تطبیق وضعیت داخلی و خارجی، همسویی طرح جانشین پروری با سایر استراتژیهای سازمان و حرکت سازمان به سوی جانشین پروری از طریق چرخه حیات توسعه، در فرآیند جانشین پروری مورد توجه مدیران و رهبران تیم است.

مولفه های روش ستاره هفت پر:

- ✓ ایجاد تعهد
- ✓ ارزیابی عملکرد فعلی افراد
- ✓ سنجش عملکرد و کارایی افراد
- ✓ بررسی استعداد افراد
- ✓ پر کردن شکافهای پرورشی در سازمان
- ✓ ارزیابی برنامه جانشین پروری

۲. روش کانال رهبری: بر روی توسعه رهبری و آموزش شیوه های جدید مدیریتی توسط رهبران تاکید دارد. آنچه در این روش مورد اهمیت است، عبور از سیستم های مدیریتی جدید و یادگیری شیوه های جدید در سیستم مدیریت است. مدل کانال رهبری توجه ویژه ای بر الزامات و عوامل تاثیرگذار در اجرای طرح های مدیریت منابع انسانی و جانشین پروری دارد.

مولفه های این طرح شامل موارد زیر است:

- ✓ سازگاری با مدل های تعیین شده
- ✓ استانداردسازی عملکرد
- ✓ ارزیابی نامزدهای جانشینی
- ✓ ارزیابی کانالهای ایجاد شده

۳. روش تیم تسریع: این روش به جای گلچین کردن افراد، بر مبنای توسعه گروهی نامزدهای جانشین با توان و

شایستگی های بالا استوار بوده و در واقع یک خزانه افزایشی برای تمامی مشاغل اجرایی سازمان تعریف می کند

مولفه های اصلی در روش تیم تسريع شامل موارد زیر است:

- ✓ شناسایی افراد مستعد
- ✓ شناسایی فرصت های توسعه و پیشرفت
- ✓ ارائه راهکارهای توسعه و پیشرفت
- ✓ اطمینان از پیشرفت
- ✓ بررسی وظایف جدید در سازمان

۴. **روش مشترک المنافع:** که توسط هلتون و جکسون ارائه شد و رویکردی است که به پیش بینی دقیق تغییرات سازمان،

شناسایی شایستگی های هر موقعیت شغلی و توسعه شایستگی کارکنان می پردازد تا یک گنجینه بهینه از بهترین استعدادها در سازمان ایجاد کند.

مولفه های این روش شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ تعیین زمان جایگزینی افراد و وظایف محوله.
- ✓ شناسایی توانایی و شایستگی های اولیه افراد.
- ✓ تحلیل و بررسی شکافهای موجود در افراد با استعداد سازمان
- ✓ طراحی فرصتی برای توسعه شایستگی ها
- ✓ ایجاد خزانه استعداد و سنجش مهارتهای موجود

اصول و قوائد مدیریت جانشین پروری

مدیران ارشد و رهبران سازمان برای موفقیت در فرآیند جانشین پروری در سازمان باید به اصول و قوائد مدیریت آن توجه ویژه ای داشته باشند تا در نهایت بهترین نتیجه حاصل شود. مهم ترین اصول و قوائد مدیریت جانشین پروری عبارتند از:

۱. پیش از هر چیزی، مدیریت جانشین پروری نیازمند یک سیستم مبتنی بر فعالیتهای توسعه دهنده و انعطاف پذیر است. هدف از این اصل، تعیین و آماده سازی نامزدهای جانشینی است که به کمک شیوه های آموزش حین کار و تکنیک هایی از جمله تفویض اختیار برای مشاغل کلیدی و هدف صورت می گیرد.
۲. در فرآیند جانشین پروری مدیران ارشد باید بتوانند مشاغل حساس و کلیدی هدف را تشخیص داده و از سایر موقعیتهای شغلی تمیز بدهند تا بتوانند برنامه ها و استراتژیهای خود را بر روی موقعیتهای شغلی هدف متمرکز کنند. در فرآیند جانشین پروری باید از هر گونه ابهامی اجتناب کرد و در یک سیستم واضح و غیر مبهم فعالیت کرد. در چنین سیستم هایی تمامی کارکنان از اصول و قوائد آگاه هستند و سازمان از مزایای شفافیت اصول و اعتقاد به آشکار سازی اهداف و برنامه ها بهره می برد.
۳. سنجش میزان پیشرفت کارکنان به صورت مستمر و مداوم و همچنین ارائه بازخوردهای مناسب به روند پیشرفت کارکنان باعث می شود که نقص ها و عیوب سیستم رفته رفته مرتفع شوند.
۴. همان طور که پیش تر مطرح گردید، تعریف مدل شایستگی در سازمان یک امر لازم برای ایجاد و توسعه خزانه استعداد به شمار می رود. خزانه استعداد که شایستگی های فعلی و آینده سازمان را تعریف می کند، شامل استعداد هایی است که برای ارتقاء به موقعیت شغلی بالاتر در ساختار سلسله مراتبی، یا افزایش توانایی ها و شایستگی های جدید در موقعیت شغلی فعلی، در حال یادگیری و آمادگی هستند.

۵. تشکیل کانونهای ارزیابی و توسعه از جمله ضرورت های یک سازمان در فرآیند جانشین پروری محسوب می شود.
۶. در فرآیند جانشین پروری لازم است که اولویت های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان تعریف شوند تا بتوان راهکارهای بهینه تری ارائه گردد.



۷. همان طور که در تعریف جانشین پروری بیان کردیم، این فرآیند یک رویکرد ساختار یافته برای استفاده بهینه از تمامی استعداد های سازمانی است. این طرح به بخش خاصی از سازمان اختصاص ندارد و تمامی سطوح شغلی در یک سازمان را در بر می گیرد. پس لازم است که همواره بدانید در حال برنامه ریزی بر روی کدام موقعیت شغلی هستید.

۸. باید توجه داشت که در هر مرحله ای از فرآیند جانشین پروری، اگر فرهنگ، ارزش ها و استراتژی های سازمان فراموش شود، برنامه ریزی ها نتیجه بخش نخواهد بود. در واقع این فرهنگ، باید خط مشی ارزشهای سازمانی و استراتژی های آینده سازمان را در جانشین پروری تعیین کند.
۹. تمامی افراد و کارکنان سازمان باید از فرآیند جانشین پروری، معیارها و استراتژی ها برای تعیین نامزدها و تیم جانشین مطلع باشند. بدون ارائه اطلاعات صحیح و کافی در این زمینه به کارکنان سازمان، نمی توان نتیجه موفقیت آمیزی از طرح جانشین پروری داشت. اطلاع کارمندان سازمان از این امر منجر به افزایش انگیزه و اشتیاق آنها برای ارتقاء شغلی شده و کیفیت عملکرد سازمان تا حد چشمگیری بهبود می یابد. در نهایت می توان از میان افراد حرفه ای تر و نیروهای بهتر، تیم جانشین را تعریف کرد.
۱۰. همانگونه که بیان شد، استفاده از دانش و تجربیات مدیران ارشد و رهبران سازمان، میتواند کمک شایانی به شناخت موقعیتهای شغلی حساس و کلیدی، شایستگی های لازم در وضعیت فعلی و آینده سازمان و نحوه انتخاب نامزدهای جانشین کند. پس باید همواره مدیران سازمان در این فرآیند دخیل باشند. هر چه در اجرای فرآیند جانشین پروری حمایت بیشتری از جانب مدیران دریافت شود، نتیجه بهتری حاصل خواهد شد.
۱۱. انعطاف پذیری و نظارت دقیق، دو اصل مهم در فرآیند جانشین پروری به شمار می روند. در واقع مدیران باید نظارت دقیقی بر روی کارکنان داشته باشند تا بازخورد مناسبی در جهت پیشرفت مهارتها و شایستگی های این افراد، به آنها ارائه بدهند و در عین حال انعطاف پذیری لازم برای هم سویی با استراتژی ها و برنامه های سازمان داشته باشند تا از مسیر برنامه های سازمان منحرف نشوند.

مراحل انجام فرآیند جانشین پروری در مدیریت پرستاری

۱. تعیین اعضای بانک نیروی انسانی.
۲. نیازسنجی و تعیین نیازهای آموزشی هر یک از افراد.
۳. تدوین تقویم آموزشی.
۴. تکمیل چک لیست ها بر اساس موارد مندرج در جدول نیروی انسانی.
۵. ارزیابی اثربخشی آموزش ها از طریق مصاحبه، کارگاه عملی و تفویض اختیار و قرارگیری در پست پیشنهاد شده.

حداقل امتیاز کسب شده توسط اعضای بانک نیروی انسانی پیش از قرارگیری در پست پیشنهادی به شرح جدول زیر می باشد.

ردیف	پست مورد نظر	رفتار شغلی انتصاب		دوره های آموزشی عمومی		دوره های آموزشی مدیریتی		دوره های عملی پست مدیریتی ۸ نمره	گواهینامه صلاحیت حرفه ای ۱۰ نمره	حداقل امتیاز مورد قبول جهت احراز هر پست
		شرایط رفتار شغلی عمومی ۱۶ نمره	شرایط رفتار شغلی اختصاصی ۱۸ نمره	دوره های آموزشی الزامی اعتباربخشی ۲۰ نمره	دوره های مهارت های رفتاری ۵ نمره	دوره های مدیریت عمومی ۱۰ نمره	دوره های مدیریت اختصاصی ۱۵ نمره			
۱	جانشین سرپرستار / مسئول شیفت	۱۳	۱۲	۲۰	۵	۵	۷	۴	۱۰	۶۶ و بیشتر
۲	سرپرستار	۱۴	۱۴	۲۰	۵	۷	۸	۸	۱۰	۸۶ و بیشتر
۳	سوپروایزر	۱۵	۱۶	۲۰	۵	۷	۱۲	۸	۱۰	۹۳ و بیشتر
۴	مدیر پرستاری	۱۶	۱۸	۲۰	۵	۱۰	۱۵	۸	۱۰	۱۰۲

در دفتر پرستاری برای هر یک از پست های مدیریت پرستاری، سوپروایزر آموزش، سوپروایزر ارتقاء سلامت و کارشناس کنترل عفونت حداقل یک نفر و برای پست های سوپروایزر بالینی و سرپرستار حداقل ۳ نفر تعیین گردد.

در بخش های بالینی برای پست سرپرستار حداقل یک نفر و برای پست های جانشین سرپرستار و مسئول شیفت حداقل ۲ نفر تعیین گردد.

در فرم برنامه ریزی توانمندسازی اعضای بانک نیروی انسانی، امتیازات مربوط به گواهینامه صلاحیت حرفه ای، شرایط رفتار شغلی عمومی و اختصاصی در ابتدای سال محاسبه و ثبت شده و امتیاز دوره های آموزشی (دوره های الزامی اعتباربخشی، مهارت های رفتاری، دوره های مدیریت عمومی و اختصاصی و دوره های عملی) در انتهای سال ثبت می گردد. امتیاز هر عنوان آموزشی پس از گذراندن دوره آموزشی مربوطه در همان سال لحاظ شده و دوره های گذرانده شده در سنوات قبل مورد قبول نمی باشد.

استفاده از افراد بانک نیروی انسانی در پست های مدیریتی منوط به کسب حداقل نمره تعیین شده، گذراندن دوره های عملی و انجام مصاحبه توسط کارشناسان مدیریت پرستاری دانشگاه می باشد.

احراز پست مدیریتی منوط به داشتن حداقل شش ماه خدمت در بخش مورد نظر جهت پست مسئول شیفت یا جانشین سرپرستار، یک سال خدمت در پست مسئول شیفت یا جانشین سرپرستار جهت احراز پست سرپرستار، دو سال خدمت در پست سرپرستاری جهت احراز پست سوپروایزری و ۳ سال خدمت در پست سوپروایزری جهت احراز پست مدیریت پرستاری الزامی است.

فرم ها و چک لیست های آموزشی و ارزیابی بانک نیروی انسانی در ادامه قرار داده شده است.



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز
معاونت درمان - مدیریت پرستاری

فرم برنامه ریزی توانمند سازی اعضای بانک نیروی انسانی

بخش:

سال:

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷

تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۷

تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷

ردیف	نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی	سمت فعلی	پست سازمانی پیشنهادی	سابق کاری	سابقه کار مدیریتی	شرایط رفتار شغلی عمومی انتصاب ۱۶ امتیاز	شرایط رفتار شغلی اختصاصی انتصاب ۱۸ امتیاز	دوره های آموزشی الزامی اعتباربخشی ۲۰ امتیاز	دوره های مهارت های رفتاری ۵ امتیاز	دوره های مدیریت عمومی ۱۰ امتیاز	دوره های مدیریت اختصاصی ۱۵ امتیاز	۸ امتیاز	۱۰ نمره	گواهینامه صلاحیت حرفه ای پیشنهادی	امتیاز قابل قبول جهت احراز پست	امتیاز نهایی فرد
۱																	
۲																	
۳																	
۴																	
۵																	
۶																	
۷																	
۸																	
۹																	

حداقل امتیاز شاخص های انتخاب دانشگاه بر اساس پست :

مدیر پرستاری: ۱۰۲

سوپروایزر: ۹۳

سرپرستار : ۸۶

مسئول شیفت: ۶۶

مسئول بخش

سوپروایزر آموزشی

مدیریت پرستاری

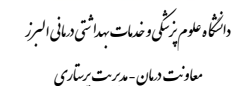
ردیف	نام و نام خانوادگی	پیشنهادهات و برنامه ریزی مورد نیاز جهت بسترسازی شرایط احراز پست	اقدامات و پیگیری های انجام شده
۱			
۲			
۳			
۴			
۵			
۶			
۷			
۸			
۹			

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷	چک لیست ارزیابی شرایط رفتار شغلی و اختصاصی اعضای بانک نیروی انسانی بخش: _____ تاریخ: _____	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۷		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷		

شرایط رفتار شغلی عمومی										ردیف
نام و نام خانوادگی										
									۱	کسب امتیاز رفتار اخلاقی پرسنل بر اساس ارزشیابی سالانه (۱۰۰-۹۰: نمره ۲، ۸۹-۸۰: نمره ۱ و کمتر از ۸۰: نمره صفر)
									۲	کسب امتیاز عوامل عملکردی بر اساس ارزشیابی سالانه.
									۳	کسب امتیاز در معیار ضوابط کاری و رعایت مقررات اداری.
									۴	تسلط برقراری ارتباط موثر با بیماران و کارکنان.
									۵	داشتن قدرت کنترل احساسات و توانایی در حل مشکلات.
									۶	برخورداری از سلامت جسمی و روانی.
									۷	داشتن حداقل سنوات سابقه کاری قابل قبول جهت انتصاب در پست پیشنهادی.
									۸	داشتن حداقل سنوات سابقه کار مدیریتی قابل قبول در سطوح پایین تر (هر ۳ سال ۱ امتیاز)
									جمع امتیازات برای هر آیتام امتیاز ۲-۰ لحاظ گردد.	
شرایط رفتار شغلی اختصاصی انتصاب										
									۱	انجام فعالیت بر اساس گام های مدیریت برنامه ریزی.
									۲	ارتقاء سطح آگاهی و عملکرد خود، پرسنل و بیماران (شرکت در برنامه های آموزشی).
									۳	کنترل و نظارت بر حسن اجرای مراقبت های پرستاری ارائه شده به بیماران.
									۴	ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت سرپرستی بر اساس اصول ارزشیابی.
									۵	شرکت فعال در طراحی و انجام پژوهش های کاربردی.
									۶	برآورد نیروی انسانی با استفاده از دستورالعمل های موجود.
									۷	شرکت فعال در کمیته های بیمارستانی.
									۸	تشخیص نیازها و مشکلات موجود و اقدام بر اساس گام های حل مشکل.
									۹	ارائه گزارش کمی و کیفی از عملکرد واحد تحت سرپرستی.
									جمع امتیازات برای هر آیتام امتیاز ۲-۰ لحاظ گردد.	

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷	کارنامه آموزشی توانمند سازی اعضای بانک نیروی انسانی (حیطه آموزشی الزامی اعتبار بخشی)	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۷		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷		

ردیف	عنوان آموزشی	تاریخ آموزش	نحوه آموزش	امتیاز	ارزیابی مجدد (شش ماه)
۱	احیای قلبی ریوی پایه و پیشرفته بزرگسال (۱)				
۲	احیای قلبی ریوی پایه و پیشرفته اطفال و نوزادان (۱)				
۳	ثبت و گزارش نویسی (۱)				
۴	کار با تجهیزات (الکتروشوک و ونتیلاتور) (۲)				
۵	کار با تجهیزات (ساکشن، پمپ سرنگ، مانیتور، نوار قلب) (۱)				
۶	ارزیابی اولیه بیمار (۰,۵)				
۷	اصول دارودهی (۱)				
۸	محاسبات دارویی (۱)				
۹	فرآورده های خونی (۱)				
۱۰	انواع زخم و پیشگیری از زخم بستر (۱)				
۱۱	پیشگیری از سقوط (۰,۵)				
۱۲	بهداشت دست (۱)				
۱۳	اصول کنترل عفونت در تجهیزات (۱)				
۱۴	ایمنی دارویی (۱)				
۱۵	دسترسی به اسناد پزشکی (۱)				
۱۶	اطفاء حریق و مانور آتش نشانی (drill) (۱)				
۱۷	ایمنی و سلامت شغلی (۱)				
۱۸	مانور بحران (۱)				
۱۹	بهداشت محیط (۰,۵)				
۲۰	حقوق گیرندگان خدمت (۱)				
۲۱	برخورد با بیمار در حال احتضار (۰,۵)				
جمع امتیازات: ۲۰					امتیاز مکتسبه



بخش: تاریخ:

تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷

[illegible]

کارنامه آموزشی توانمند سازی اعضای بانک نیروی انسانی (حیطه مدیریت عمومی)

بخش:

تاریخ:

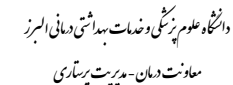
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷

تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۷

تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷

نام و نام خانوادگی			عناوین آموزشی																				
نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی	نمره	تاریخ	ساعت آموزشی
			برنامه آموزشی کارکنان (۱)																				
			سامانه های آموزشی (۰,۵)																				
			آموزش پرسنل جدیدالورود (۰,۵)																				
			Morning report آزمونها و آموزش دانشجویان (۰,۵)																				
			آموزش و ارتقا سلامت بیماران (۱)																				
			ارتقاء سلامت کارکنان (۰,۵)																				
			مراقبت پرستاری در منزل (۰,۵)																				
			قوانین استخدامی و احکام حقوقی کارکنان (۰,۵)																				

																									گزارش دهی عفونتهای بیمارستانی (۰,۵)	مدیریت احتیاطات استاندارد (نمره ۲,۵)
																									بیماریهای قابل گزارش (۰,۵)	
																									پرونده بهداشتی (۰,۵)	
																									مواجهه شغلی (۰,۵)	
																									مدیریت پسماندها (۰,۵)	
																									گزارش دهی خطا (۰,۵)	مدیریت خطر (نمره ۲,۵)
																									RCA (۰,۵)	
																									FMEA (۰,۵)	
																									ایمنی بیمار، همراه و کارکنان (۱)	
																									جمع کل	



بخش: تاریخ:

تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷

[illegible]

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷	کارنامه عملی اعضای بانک نیروی انسانی بخش: تاریخ:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۷		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۷		

عناوین		نام و نام خانوادگی															
نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا	نفره	زمان اجرا
																	برنامه عملیاتی (۱)
																	برنامه ریزی اصلاحی (۰,۵)
																	گزارش عملکرد (۰,۵)
																	سطح بندی بیماران (۰,۵)
																	محاسبه FTE (۱)
																	تنظیم برنامه ماهانه و محاسبه اضافه کار (۱)
																	ارزشیابی مستمر و ۳۶۰ درجه (۱)
																	ارزیابی فرآیندها (۱)
																	دستور کار و مدیریت برگزاری جلسات (۱)
																	تهیه صورتجلسه و پیگیری مصوبات (۱)
																	جمع امتیازات