

بسمه تعالی

اجرای بسته های طرح تحول آموزش در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی

(برنامه ریزی نیروی کار سلامت)

تدوین: دکتر کامبیز عباچی زاده، دانشیار پزشکی اجتماعی

عنوان کارگروه و کمیته های تحت پوشش:

برنامه ریزی نیروی کار سلامت

ریس و دبیر کارگروه

- دکتر علی طبیبی (ریس)، متخصص ارولوژی
- دکتر کامبیز عباچی زاده (دبیر)، متخصص پزشکی اجتماعی
- دکتر محمد رضا سهرابی، متخصص پزشکی اجتماعی
- دکتر پیغام حیدرپور، متخصص پزشکی اجتماعی
- دکتر رضا شکرریز، متخصص پزشکی اجتماعی
- دکتر مریم محسنی، متخصص پزشکی اجتماعی

اهداف، وظایف و چشم انداز

کارگروه با بررسی تجربیات جهانی و الزامات بومی، در پی پیشنهاد مداخلات موثر و کارآمد برای ارتقای مدیریت نیروی انسانی بخش سلامت در دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی است.

مقدمه

مدیریت نیروی انسانی از مهمترین کارکردهای نظام های سلامت می باشد. اهداف غائی یک نظام سلامت شامل ارتقای سلامت مردم، پاسخگویی و تامین عدالت می باشد. برای رسیدن به این اهداف نظام سلامت از چهار کارکرد اصلی استفاده می کند. این چهار کارکرد عبارتند از تولید (stewardship)، اقتصاد سلامت (financing)، ارائه خدمات (service provision) و تامین منابع (resource generation). کارکرد تامین منابع خود به سه قسمت تولید تجهیزات، اطلاعات و در نهایت تولید منابع انسانی ختم می شود.

برای نیروی انسانی بخش سلامت تعاریف مختلفی وجود دارد. یکی از این تعاریف غالب بدین صورت است که نیروی انسانی بخش سلامت افرادی هستند که شغلشان محافظت و ارتقای سلامت جامعه می باشد. در تعریفی دیگر، نیروی انسانی بخش سلامت افرادی هستند که هدف اولیه از فعالیتشان بهبود سلامت مردم می باشد. مدیریت نیروی انسانی بخش سلامت نیز عبارت است از استفاده جامع از سیاست ها، فرآیندها و مداخلات مدیریتی برای آموزش، استخدام، حفظ و ارتقا کارمندان برای رسیدن اهداف نظام سلامت.

نیروی انسانی قلب هر نظام سلامت می باشد و مطالعات زیادی نشان داده است که کمیت و کیفیت کار نیروی انسانی با شاخص های سلامت مانند دسترسی به خدمات اولیه (primary care)، پوشش واکسیناسیون و شاخص های بقا مادر و کودک ارتباط مستقیم دارد.

اولین قدم برای سیاستگذاری های (policy-making) صحیح و مبتنی بر شواهد (evidence-based) تحلیل وضعیت (situation analysis) می باشد و بر مبنای تحلیل وضعیت، استخراج مسائل و مشکلات، برنامه ریزی، اجرا و در نهایت ارزشیابی و بازنگری در برنامه ریزی و سیاست ها رخ می دهد.

- تجربیات جهانی:

مهمترین سند جهانی در زمینه نیروی کار بخش سلامت، گزارش جهانی سال ۲۰۰۶ مربوط به سازمان بهداشت جهانی می باشد.

Working together for health

The World Health Report 2006 

در سند حاضر مدل جامعی برای تحلیل وضعیت نیروی انسانی بخش سلامت پیشنهاد شده است.

- تجربیات داخلی:

یکی از مهمترین مستندات در این زمینه، پیش نویس سند مدیریت نیروی انسانی بخش سلامت می باشد که در سال ۱۳۸۸ تدوین شده است. در مستند حاضر مهمترین اولویتها برای مدیریت نیروی انسانی بخش سلامت تبیین شده است.

پیش نویس سند سیاست

« مدیریت منابع انسانی بخش سلامت »

Human Resources Management in Health

مجری و تدوین کننده سند:

دکتر بهزاد دماری، کارشناس واحد سیاست گذاری و اصلاح نظام سلامت

همکاران:

دکتر عباس وثوق مقدم کارشناس واحد سیاست گذاری و اصلاح نظام سلامت

دکتر کامبیز عباچی زاده، دستیار تخصصی پزشکی اجتماعی

برنامه ها و فعالیتهای کمیته:

- بررسی مستندات و تجربیات جهانی و ملی در این زمینه
- استخراج مداخلات
- اولویت بندی مداخلات
- تعیین فعالیتهای کلیدی برای اجرایی سازی مداخلات

اقدامات انجام شده:

براساس مدل پیشنهادی سازمان بهداشت جهانی، کلیه اقدامات قابل انجام در ۴ حیطه اصلی زیر استخراج شد.

- تولید
- آموزش و تربیت دانشجویان
- بکارگیری و اعتبار بخشی
- مدیریت و ارتقا عملکرد

مداخلات استخراج شده به شرح زیر است:

مداخلات استخراج شده برای ارتقای مدیریت انسانی دانشگاه

حیطه: تولید	
سوال	زیر حیطه
تدوین سند سیاست نیروی انسانی دانشگاه و سپس در دانشکده ها، بیمارستانها و در نهایت در گروه های آموزشی	زیر حیطه ۱: سیاست و برنامه نیروی انسانی سلامت
جذب افراد با تخصص مدیریت نیروی انسانی در واحد برنامه ریزی نیروی انسانی دانشگاه و در معاونت پشتیبانی دانشکده ها و بیمارستانها	
ارزشیابی دوره ای اجرای سند نیروی انسانی	
توسعه پایگاه داده های نیروی انسانی دانشگاه	زیر حیطه ۲: مدیریت اطلاعات نیروی انسانی
جمع آوری اطلاعات نیروی انسانی در سطح دانشگاه و سطوح پایین تر	
تدوین شاخصهای نیروی انسانی دانشگاه و محاسبه براساس اطلاعات پایگاه داده ها (گروه های نیروی انسانی، سطح کاری، جنسیت، سن، نحوه استخدام، مهاجرت، ...)	
ترسیم نقشه کمبود و بیشبود نیروی انسانی در دانشگاه	
تدوین گزاره برگ ها از شاخص ها برای استفاده سیاستگذاران دانشگاه	
تحلیل هزینه های گروه های مختلف نیروی انسانی (حقوق، آموزش، تسهیلات و ...) و نحوه تامین منابع مالی	زیر حیطه ۳: تامین منابع مالی نیروی انسانی
طراحی نظام نظارت بر نیروی انسانی در سطوح مختلف (دانشگاه، دانشکده و ...)	زیر حیطه ۴: تنظیم مقررات و نظارت نیروی انسانی
تعیین مکانیسمهای خارج دانشگاهی نظارت بر نیروی انسانی	
تعیین مکانیسمهای اعطای مجوزها و اعتبار بخشی گروه ها	

حیطه: تولیت	
تعیین تطابق نیروی انسانی دانشگاه با مشکلات اولویت دار سلامتی مانند ایدز ، حوادث ، بیماری های قلبی عروقی ، سرطان ها ، مشکلات روانی و و سپس برنامه ریزی برای رفع خلا ها	زیرحیطه ۵ : برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی در اولویت
تحلیل وجود نیروی آموزش دیده کافی برای حل مشکلات اولویت دار سلامت و نحوه پاسخ (ماند تربیت مراقبین سلامت)	

حیطه: آموزش و تربیت دانشجویان	
سوال	زیر حیطه
تحلیل تطابق نیازهای کمی و کیفی در بخش بهداشت با آموزش و تولید نیروی انسانی	زیر حیطه ۱: کیفیت آموزش
تحلیل مراکز آموزشی خاص برای هر کدام از گروه‌های نیروی انسانی سلامت	
تحلیل روش‌های آموزشی غالب در قسمتهای مختلف دانشگاه	
تدوین استانداردهای اعتبار بخشی مراکز آموزشی دانشجویان	
تحلیل آموزش به افراد غیر حرفه‌ای نیروی انسانی سلامت (مثلا داوطلبین)	زیر حیطه ۲ : نیروی انسانی آموزش دهنده دانشجویان
تحلیل وضعیت بورس تحصیلی دانشجویان در ده سال گذشته	
تحلیل نحوه کار اساتید در گروه های آموزشی (تمام وقتی، کمبود، مهاجرت، تحلیل عملکرد)	
آیا به اندازه کافی نیروی تمام وقت برای گروه‌های آموزشی وجود دارد؟	
تحلیل داده های مربوط به ورودی‌ها و فارغ التحصیلان بر حسب سن، جنس، تابعیت	زیر حیطه ۳ : ورودی‌ها و فارغ التحصیلان
تحلیل میزان پاسخ به نیازهای بهداشتی جامعه توسط فارغ التحصیلان	
تعیین نسبتی از ورودی‌ها که در نهایت فارغ التحصیل می‌شوند	
تحلیل خط مشی جذب فارغ التحصیلان در دانشگاه	

حیطه بکارگیری و اعتبار بخشی	
سوال	زیر حیطه
تعیین پست‌های خالی دانشگاه	زیرحیطه ۱ : اشتغال نیروی انسانی:
تعیین میزان کار نیمه وقت در گروه‌های نیروی انسانی سلامت	
تعیین میزان افراد دارای شغل دوم	
تعداد افراد از نیروی انسانی که در بازه زمانی مشخص به خارج از کشور مهاجرت کرده اند، مهمترین فاکتورهای مهاجرت و تعیین میزان عدم تعادل	زیر حیطه ۲ : مهاجرت
تدوین خط مشی استخدامی دانشگاه (قابل ادغام در سند جامع نیروی انسانی)	زیر حیطه ۳ : استخدام

مدیریت و ارتقا عملکرد	
سوال	زیر حیطه
تعیین میزان مرخصی‌ها و غیبت‌ها در گروه‌های اصلی نیروی انسانی	زیر حیطه ۱: نگهداری و حفظ
تعیین میزانی از کارکنان در بخش دولتی دانشگاهی شغل خود را جهت کار در بخش خصوصی یا بخش‌های غیر مرتبط با سلامت ترک می‌کنند و تعیین دلایل	
طراحی مسیر شغلی ارتقا برای کلیه گروه‌های نیروی انسانی	
تحلیل وضعیت محرک و پاداش (بصورت نقدی یا غیرنقدی) برای کار در شرایط سخت یا با گروه‌های خاصی از بیماران و محرک‌های محیط کار (مانند ساعات کار انعطاف پذیر یا انتخاب ساعات کار) و میزان تاثیر گذاری	زیر حیطه ۲: محرک‌ها و پاداش‌ها
تحلیل پاسخ دانشگاه به اشتغال قشرهای آسیب پذیر جامعه	زیر حیطه ۳: عدم تعادل در نیروی انسانی
تحلیل مطلوبیت شرایط کاری و زندگی نیروی انسانی جهت جذب، نگهداری و ایجاد انگیزه در نیروی انسانی سلامت	زیر حیطه ۴: شرایط کار
تحلیل تاخیر در پرداخت حقوق‌ها در ۱۲ ماه گذشته	
تحلیل میزان رضایت شغلی در گروه‌های نیروی انسانی، علل کاهش و اجرای راهکارهای ارتقای رضایت شغلی	
تدوین استانداردهای عملکردی جهت کار نیروی انسانی سلامت	زیر حیطه ۵: ارزیابی عملکرد
طراحی و پیاده سازی سیستم ارزیابی عملکرد	
طراحی دوره‌هایی جهت بهبود عملکرد مدیران	
تعریف شغلی جامع (Job Descriptions) برای گروه‌های مختلف نیروی انسانی سلامت و بازنگری دوره‌ای	زیر حیطه ۶: تعریف شغل
تحلیل تطابق عملکرد افراد با تعریف شغلی	
تحلیل خطی مشی آموزش مداوم برای گروه‌های نیروی انسانی سلامت در دانشگاه	زیر حیطه ۷: آموزش مداوم
ارزشیابی برنامه‌های آموزش مداوم و ضمن خدمت	
تعیین متوسط درآمد سالانه برای هر یک از گروه‌های نیروی انسانی سلامت	زیر حیطه ۸: حقوق و دستمزدها
تحلیل نحوه پرداخت حقوق‌ها (نقدی - غیرنقدی)	
تعیین تعداد ساعات کار در هفته برای هر یک از گروه‌های نیروی انسانی سلامت و با در نظر گرفتن ساعات کار بصورت شیفتی	زیر حیطه ۹: بار کاری نیروی انسانی سلامت
نحوه معادل سازی تعداد ساعات کار نیروی انسانی (امکان استناد به سند حاکمیت آموزشی برای اعضای هیئت علمی)	
تحلیل جایگاه انجمن‌های علمی، صنفی و اجتماعی در دانشگاه	زیر حیطه ۱۰: انجمن‌ها

- تعیین مداخلات اولویت دار

با نظر اعضای کارگروه و جلسات برگزار شده با دبیران سایر کمیته ها، اولویتهای مداخلات توسعه نیروی انسانی سلامت به شرح زیر تعیین شد.

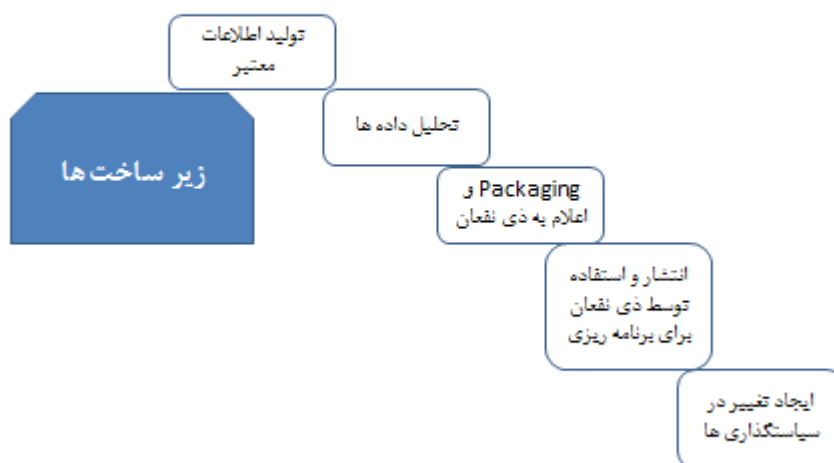
- طراحی نظام مراقبت داده های (surveillance) حوزه نیروی انسانی سلامت
- تدوین سند سیاست نیروی انسانی دانشگاه و سپس در دانشکده ها، بیمارستانها و در نهایت در گروه های آموزشی
- ترسیم نقشه کمبود و بیشبود نیروی انسانی در دانشگاه
- تعیین تطابق نیروی انسانی دانشگاه با مشکلات اولویت دار سلامتی مانند ایدز ، حوادث ، بیماری های قلبی عروقی ، سرطان ها ، مشکلات روانی و ... و سپس برنامه ریزی برای رفع خلاها
- تحلیل میزان پاسخ به نیازهای بهداشتی جامعه توسط فارغ التحصیلان
- تعریف شغلی جامع (Job Descriptions) برای گروه های مختلف نیروی انسانی سلامت و بازنگری دوره ای

اقدامات کلیدی برای هر کدام از اولویت ها

- حیطه "نظام مراقبت داده ها"

شکل زیر مراحل مختلف نظام مراقبت داده ها را نشان می دهد.

Surveillance



۱۳

اقدامات کلیدی پیشنهادی برای ارتقای نظام مراقبت داده ها به شرح زیر است:

- طراحی و توسعه پایگاه داده ای شاغلین حرف سلامت در گستره تحت پوشش دانشگاه
- تعیین سازوکار جمع آوری و ورود اطلاعات شاغلین حرف سلامت در گستره تحت پوشش دانشگاه
- روسازی اطلاعات شاغلین حرف سلامت در گستره تحت پوشش دانشگاه
- توسعه الگوی تحلیل روند زمانی تغییرات شاغلین حرف سلامت در گستره تحت پوشش دانشگاه

- حیطه " تدوین سند سیاست نیروی انسانی دانشگاه (و سپس در دانشکده ها، بیمارستانها و در نهایت در گروه های آموزشی)"

لازم است جهت گیری راهبردی در حیطه های تعیین گردد:

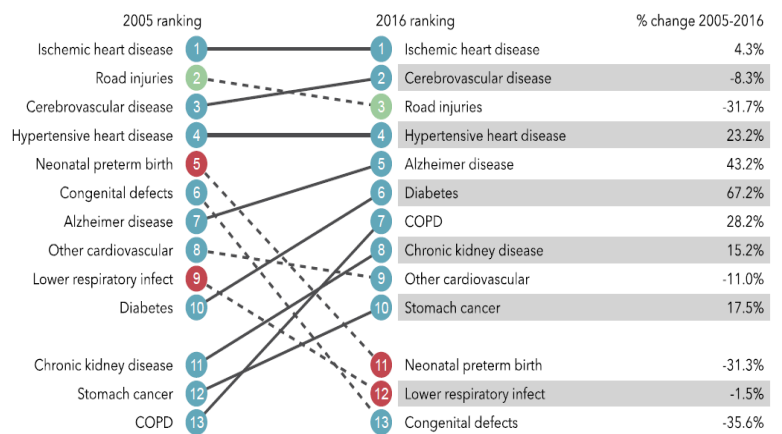
- پزشک خانواده
- مدیریت سلامت (مدیریت واگیر، غیر واگیر، سلامت روان، آسیب ها)
- سلامت و علوم اجتماعی
- رشته های جدید
- طب ایرانی
- بین رشته ای ها
- نیروهای حد واسط (مراقب سلامت، بهداشتکار دهان و دندان)
- همکاری بین المللی
- آموزش مجازی

- تحلیل میزان پاسخ به نیازهای بهداشتی جامعه توسط فارغ التحصیلان

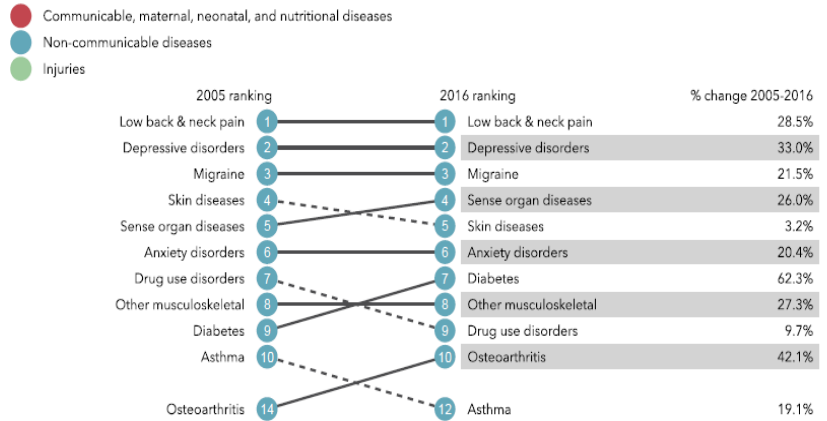
شکل های زیر بیانگر اولویتهای نظام سلامت ایران در سال ۲۰۱۶ در حیطه های زیر است:

- عوامل مرگ
- عوامل ناتوانی

What causes the most deaths?



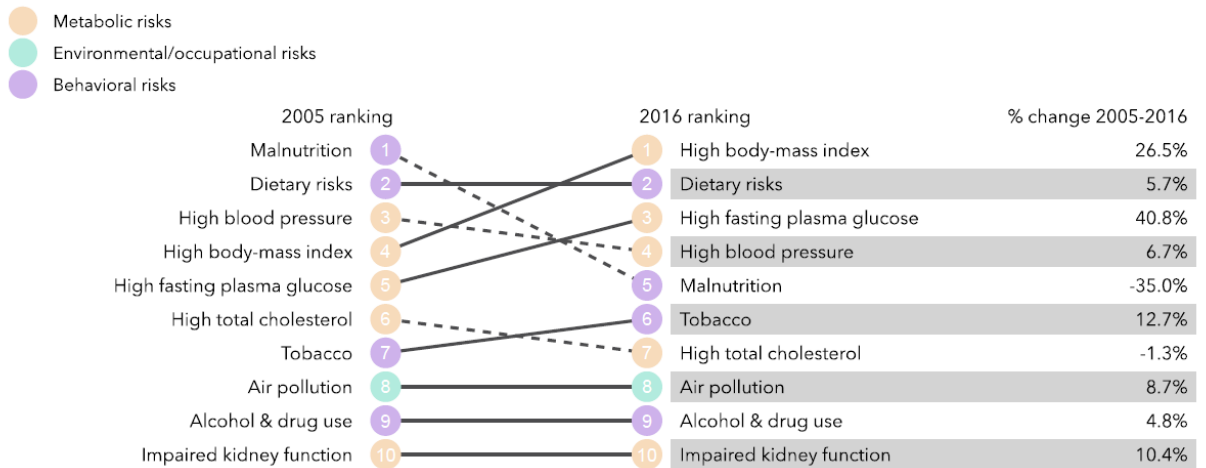
What health problems cause the most disability?



Top 10 causes of years lived with disability (YLDs) in 2016 and percent change, 2005-2016, all ages, number

شکل زیر بیانگر عوامل خطر اولویت دار در ایران است.

What risk factors drive the most death and disability combined?



لازم است میزان تطابق خدمات فارغ التحصیلان و نیروی انسانی دانشگاه به اولیتهای فوق الذکر تعیین شده و راهکارهای مناسب اجرایی گردد.

- ترسیم نقشه پیشبود و کمبود نیروی انسانی در سطح دانشگاه

اولین قدم در این زمینه، برآورد نیروی انسانی مورد نیاز است که به روشهای مختلف انجام می گیرد مانند

- روش خدمات محور (بستری، بیمارستانی)
- روش فرآیند محور (WSIN: Workload Indicators of Staffing Needs)

پیشنهاد می شود برای حوزه هیئت علمی دانشگاه با توجه به آماده بودن مستند حاکمیت آکادمیک اقدامات زیر انجام گردد:

- تعیین وضعیت حاضر عملکرد در هر گروه یا بخش براساس مستند حاکمیت آکادمیک
- برنامه آینده برای ارتقای شاخص عملکردی
- تعیین تعداد هیئت علمی لازم برای این میزان ارتقا

- تعریف شغلی جامع (Job Descriptions) برای گروههای مختلف نیروی انسانی سلامت و بازنگری دوره ای

در حال حاضر نبود "تعاریف شغلی" خلا مهمی در مدیریت نیروی انسانی دانشگاه محسوب می شود.

به نمونه ای از قالب های مورد استفاده برای "تعریف شغلی" که برای یکی از جایگاه های شغلی سازمان بهداشت جهانی است توجه کنید:

• National Professional Officer (Surveillance Cluster Lead)

- Objective of the programme
- Description of duties
- Required qualifications
- Education
- Experience
- Skills
- WHO Competencies
- Use of Language Skills

لازم است که تعریف شغلی جامع (Job Descriptions) برای گروههای مختلف نیروی انسانی سلامت و بازنگری دوره ای از طریق پروژه های مجزا در هر گروه انجام گردد.

مثال: گروه پزشکی اجتماعی

- تعریف شغلی برای هر هیئت علمی، کارشناس، منشی

برنامه های پیشنهادی برای کوتاه مدت

فعالیت‌های پیشنهادی در کوتاه مدت برای حیطة های اولویت دار به شرح زیر است:

- نظام مراقبت داده ها

– درخواست از گروه ها برای تهیه فکت شیت های اطلاعات نیروی انسانی براساس اطلاعات موجود

- برآورد نیروی انسانی

– تهیه قالب مشخص برای درخواست هیئت علمی توسط گروه ها و بخش ها دربرگیرنده

– ارزیابی وضعیت حاضر عملکرد گروه و برآورد وضعیت مطلوب

– تعریف موقعیت شغلی مورد نیاز برای رسیدن به وضعیت مطلوب

- پاسخ به نیازهای سلامت جامعه

– تعیین گروه های اولویت دار نیروی انسانی برای جذب بخصوص نیروهای واسطه ای مانند مراقب سلامت، بهداشتکار دهان

ودندان