

الف-۷) مدیریت منابع انسانی



الف-۷) مدیریت منابع انسانی

در سال‌های اخیر واژه نیروی انسانی به سرمایه انسانی و سپس به منابع انسانی^۱ تعبیر شده است. امروزه با توجه به جایگاه رفیع انسانی در برخی مراجع علمی از این مقوله با عنوان انسان^۲ یاد می‌شود. مدیریت منابع انسانی اصطلاحی است برای توصیف گستره‌ای از فعالیت‌های متنوع شامل انتخاب، جذب، به‌کارگیری و توانمندسازی کارکنان با استعداد و پتانسیل، به‌منظور دستیابی به اهداف سازمان، به همین منظور اهم موضوعات این محور، افزایش انگیزش، بازدهی، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان است. با توجه به نقش تعیین‌کننده منابع انسانی در موفقیت بیمارستان در پیاده‌سازی استانداردهای کیفی و ارتقای ایمنی بیماران، برنامه‌ریزی و توجه ویژه تیم حاکمیتی و تیم مدیریت اجرایی به این محور بسیار ضروری می‌باشد. براساس مطالعات انجام شده، مسئولیت اداره منابع انسانی در بیمارستان‌های مختلف در کشور، به اشکال و عناوین متفاوتی صورت می‌پذیرد، از جمله مدیر منابع انسانی، مسئول واحد منابع انسانی، رئیس امور اداری، مسئول امور اداری و کارگزینی و سایر موارد، متناسب با چارت تشکیلاتی و قوانین بالا دستی هر بیمارستان. اما آنچه اهمیت دارد پیاده‌سازی استانداردهای این محور از طریق کار گروهی، با مشارکت همه صاحبان فرآیند و تحت محوریت رئیس، مدیر و مدیر پرستاری بیمارستان است. نسل نوین اعتباربخشی مروج کار گروهی و جایگزینی وظیفه (نقش) محوری به جای بخش محوری است. بنابراین فرد/ گروه هدایت‌کننده هر سنجه بایستی از طریق کار گروهی و ایفای نقش هریک از اعضا، نسبت به پیاده‌سازی ارزش‌های کیفی پیش‌بینی شده اقدام نماید.

❖ در بیمارستان‌های با اندازه کوچک و فاقد تولید منابع انسانی متناسب با انتظارات کیفی، در صورت عدم مغایرت با تشکیلات سازمانی، با صلاح‌دید تیم مدیریت اجرایی، مدیر بیمارستان می‌تواند وظایف هدایت واحد منابع انسانی بر عهده گرفته و یا پاسخگوی الزامات کیفی این محور باشد.

الف ۷ ۱ نیروی انسانی مورد نیاز برای تمامی بخش ها و واحدها براساس شرح شغل تعیین شده، شناسایی و به کارگیری می شوند.

دستآورد استاندارد

- توزیع متوازن نیروی انسانی موجود
- امکان بازنگری در ترکیب نیروی انسانی
- برآورد نیروی انسانی مورد نیاز بیمارستان مبتنی بر شواهد

سنجه ۱. برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز برای تمامی بخش ها / واحدها براساس یک الگوی مبتنی بر شواهد علمی و منطبق با استراتژی های بیمارستان برای بازه های زمانی معین، با محوریت تیم مدیریت اجرایی صورت می پذیرد.

سطح سنجه	الزامی □	اساسی ●	ایده آل □
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	استفاده از یکی از روش های برآورد* نیروی انسانی در بخش ها / واحدها بررسی مستند	بررسی مستند	
۲	برآورد تعداد نیروی انسانی مورد نیاز برای تمامی بخش ها/ واحدها در بازه زمانی معین**، توسط تیم مدیریت اجرایی	بررسی مستند	
۳	لحاظ نمودن معیار های کیفی*** در برآورد نیروی انسانی مورد نیاز هریک از بخش ها / واحدها بدون مغایرت با استراتژی های بیمارستان	بررسی مستند و مصاحبه	

توضیحات:

* برآورد کمی نیروی انسانی با استفاده از استانداردها و ضرایب اعلام شده از سوی وزارت بهداشت در بخش های مختلف بیمارستان، با لحاظ قوانین دیگر از جمله قانون استخدام کشوری، قانون ارتقا بهره وری و وزارت کار و تامین اجتماعی و یا با استفاده از یکی از روش های سازمان بهداشت جهانی، نگرش نظام گرا، حجم کار، روش کالیفرنیا و سایر روش های علمی معتبر میسر است.

** حداقل سالیانه و با تشخیص بیمارستان در بازه های زمانی کوتاه تر برآورد کمی نیروی انسانی انجام می شود.

*** معیارهای کیفی مانند توانمندی، تجربه، مهارت، سابقه، تحصیلات و سایر معیارهای کیفی

🚩 برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی فرآیندی است که به وسیله آن سازمان تعیین می کند که برای نیل به اهداف خود به چه تعداد کارمند، با چه تخصص و مهارت هایی، برای چه مشاغلی و در چه زمانی نیاز دارد.

توصیه ۱. الگوهای بسیار متنوعی در برنامه ریزی نیروی انسانی برای بیمارستان ها قابل استفاده است. توجه به ملاک هایی مانند حجم کاری، ساعت مفید مراقبت / ساعت کار مفید، تنوع مراقبت ها، سطح بندی مراقبت های بیماراران، تعداد تخت، ضریب اشغال تخت در انواع الگوهای نیازسنجی نیروی انسانی مورد توجه قرار می گیرند. الگوهای نیازسنجی نیروی انسانی که بخشی از برنامه ریزی منابع انسانی محسوب می شود بسیار متنوع است و با جستجو در منابع علمی مرتبط امکان استخراج و به کارگیری یکی از روش های معتبر علمی میسر است. روش های سنتی، نگرش نظام گرا، تعیین حداقل استاندارد، روش کالیفرنیا، استفاده از دستورالعمل سازمان بهداشت جهانی، استفاده از ضریب وزارت بهداشت، محاسبه بهره وری و چندین روش متنوع دیگر با توجه به انواع بیمارستان ها می تواند الگوی محاسبه نیروی انسانی مورد نیاز بیمارستان قرار گیرد.

توصیه ۲. در واحدهایی که حجم کار در ایام هفته / ماه / فصل تغییر می کند بایستی در برآورد نیروی انسانی لحاظ شود.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی مدیر بیمارستان / مدیر منابع انسانی

سنجه ۲. به‌کارگیری کارکنان براساس برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی مورد نیاز و رعایت توازن در به‌کارگیری آنها، صورت می‌پذیرد.

سطح سنجه			الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی	
۱	به‌کارگیری کارکنان براساس برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی انجام شده در هر بخش / واحد	بررسی مستند	
۲	رعایت توازن* در بکارگیری کارکنان در بخش‌ها/ واحدها	بررسی مستند و مشاهده	

توضیحات:

*منظور از توازن در به‌کارگیری، رعایت ترکیب رده‌های شغلی و سابقه افراد و تعداد آنها در برآورد نیروی انسانی بخش‌های مختلف با لحاظ حجم سنجی و زمان سنجی‌های انجام شده در نیازسنجی نیروی انسانی بخش‌های مختلف بیمارستان است.

هدایت‌کننده: مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری

سنجه ۳. تخصیص و چینش نیروهای موجود بین واحدها / بخش‌ها در هر نوبت کاری، متناسب با برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی و حجم کاری و ویژگی‌های افراد موجود در بیمارستان، انجام می‌شود.

سطح سنجه			الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی	
۱	تخصیص و چینش نیروها متناسب با حجم کار در هر نوبت کاری* در بخش‌ها / واحدها	بررسی مستند و مشاهده	
۲	لحاظ شدن ویژگی‌های افراد** در چینش نیروی انسانی در هر شیفت کاری بخش‌ها / واحدها	بررسی مستند و مصاحبه	

توضیحات:

* براساس برآورد کمی و کیفی نیروی انسانی انجام شده در بیمارستان
 ** سابقه کار و وضعیت‌های خاصی که محدودیت‌های شغلی ایجاد می‌کنند مانند ایام شیردهی و سایر موارد

هدایت‌کننده: مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئول واحد منابع انسانی

الف

۷

۲

به کارگیری کارکنان براساس شرح شغل و شرایط احراز انجام می‌شوند.

دستآورد استاندارد

■ رعایت استانداردهای شغلی

■ اطمینان از صلاحیت بکارگیری کارکنان در هر رده شغلی

■ جانشین پروی و انتقال تجربه بین کارکنان

سنجه ۱. شرح وظایف و شرایط احراز و سطح تحصیلات مورد نیاز هر شغل یا پست سازمانی در بیمارستان مشخص شده است.

سطح سنجه

الزامی ■

اساسی ■

ایده آل ■

گام اجرایی / ملاک ارزیابی

روش ارزیابی

۱ مشخص بودن شرح وظایف هر شغل یا پست سازمانی *

بررسی مستند

۲ مشخص بودن شرایط احراز و سطح تحصیلات مورد نیاز هر شغل یا پست سازمانی **

بررسی مستند

توضیحات:

* وجود آخرین نسخه ابلاغ شده کتاب طبقه‌بندی مشاغل از سوی وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی و الزامات شرایط احراز شغل و پست براساس آن همچنین درخصوص سمت‌هایی که در کتاب به آن اشاره نشده است، لازم است شرح وظایف و شرایط احراز توسط بیمارستان تنظیم شود. شرح وظایف و شرایط احراز اختصاصی برای مشاغل نبایستی متناقض و یا مغایر با کتاب طبقه‌بندی مشاغل وزارت بهداشت باشد.

** شرایط احراز شامل نوع مدرک، سطح تحصیلات، نوع رابطه استخدامی و در مواردی سنوات است.

مثال: تعیین شرایط احراز و شرح وظایف برای تصدی مسئولیت بهبود کیفیت، پزشک معتمد و سایر موارد متناسب با قوانین و تشکیلات انواع بیمارستان‌ها است. بدیهی است مشاغل تعیین شده در کتاب طبقه‌بندی مشاغل نیازی به تعیین شرایط احراز و شرح وظیفه ندارند، اما در صورت وجود انتظارات بومی و فراتر از شرح وظایف، حدود انتظارات علاوه بر شرح وظایف هر شغل یا پست سازمانی تدوین و ابلاغ می‌شود.

توصیه. تهیه نسخه الکترونیکی کتاب طبقه‌بندی مشاغل و اطلاع‌رسانی آن به بخش‌ها/واحدها به صورت الکترونیکی توسط مسئول واحد منابع انسانی.

هدایت‌کننده: مدیر بیمارستان، مدیر منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/واحدها

سنجه ۲. فهرست توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت‌های شغلی، برای هریک از مشاغل بیمارستان تدوین و به روز است.

سطح سنجه		الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی			
بررسی مستند	۱. تدوین فهرست توانمندی‌های* مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت‌های شغلی، برای هریک از مشاغل بیمارستان			
بررسی مستند	۲. به روز رسانی فهرست توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت‌های شغلی**			

توضیحات:

*تدوین فهرست توانمندی‌های لازم برای انجام وظایف، ضرورتی برای همه مشاغل نیست و بیمارستان صرفاً درخصوص مشاغلی که علاوه بر شرایط تصدی موجود در کتاب طبقه بندی مشاغل و شرایط احراز و مشاغل (موضوع سنجه ۱) توانمندی‌های خاصی مانند گذراندن دوره‌های آموزشی یا داشتن سوابق اجرایی برای آن‌ها مدنظر است، تدوین می‌نماید.

** حداقل سالی یک بار بازنگری شود.

➡ به عنوان مثال مسئول بانک خون، به عنوان کارشناس آزمایشگاه (طبق کتاب طبقه بندی مشاغل) دارای شرح وظایف کلی است، اما توانمندی‌های اختصاصی این شغل می‌تواند شامل دوره آموزشی هموویژولانس و برخی توانمندی‌های فردی از جمله دقت، سرعت عمل سایر موارد باشد که بایستی به تایید مسئول فنی آزمایشگاه برسد.

➡ توصیه ۱. درخصوص مشاغل حساس مانند پرستار تریاژ، مسئول اتاق عمل، سوپروایزرها، سرپرستاران، مسئول بانک خون و سایر مواردی که از نظر بیمارستان نیاز به توانمندی‌های خاص برای انجام وظایف دارند، بایستی فهرست توانمندی‌ها تعیین و قبل از به‌کارگیری احراز شود.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مدیر منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/واحدها

سنجه ۳. یک فرد خبره و ذیصلاح، توانمندی های کارکنان جدیدالورود را با فهرست واحد منابع انسانی در مورد توانمندی های مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت های یک شغل یا مسئولیت مشخص / جدید تطبیق داده و پس از احراز و تعیین محدوده صلاحیت بکار گمارده می شود.

سطح سنجه	الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی	روش ارزیابی		
۱	تعیین افراد خبره* برای ارزیابی توانمندی کارکنان جدیدالورود، توسط مسئولان بخش ها/ واحدها	بررسی مستند و مصاحبه	
۲	ارزیابی توانمندی های کارکنان جدیدالورود براساس فهرست توانمندی های مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت های شغلی توسط فرد خبره در هر بخش/ واحد	بررسی مستند	
۳	به کارگیری کارکنان جدیدالورود پس از احراز صلاحیت اشتغال و تعیین محدوده صلاحیت کاری	مصاحبه و مشاهده	

توضیحات:

* معیارهای انتخاب افراد خبره برحسب تحصیلات، تجربه، مهارت و سابقه کار مرتبط با شغل، و سایر معیارها، برای هریک از مشاغل توسط تیم مدیریت اجرایی تعیین می شود.

هدایت کننده: مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش ها / واحدها

سنجه ۴. مسئول واحد منابع انسانی درخصوص جانشین پروری و انتقال تجربیات و اطلاعات کارکنان خروجی به سایر کارکنان با همکاری واحدهای مربوط، برنامه ریزی نموده و براساس آن عمل می شود.

سطح سنجه	الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی	روش ارزیابی		
۱	برنامه ریزی درخصوص شناسایی و پیش بینی احتمال خروج کارکنان از بخش ها/ واحدها	بررسی مستند	
۲	وجود روشی مشخص برای انتقال تجربیات افراد با سابقه به روش استاد- شاگردی به افراد جدیدالورود *	مصاحبه	
۳	معرفی حداقل یک فرد جانشین مسئول بخش / واحد با تفویض اختیارات مسئول واحد در غیاب وی	مصاحبه	

توضیحات:

* استفاده از هر روش متناسب با نوع شغل و شرایط محیطی مورد تایید است.
توصیه. ایجاد بانک اطلاعات کارکنان و مدیران در بیمارستان، تدوین فلوچارت / فرآیند جانشین پروری و انتخاب جانشین برای مسئولان در بیمارستان و تدوین دستورالعمل انتقال دانش و تجربه راهبر (استاد) و رهجو (شاگرد) حداقل در مشاغل حساس توسط تیم مدیریت اجرایی بیمارستان.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش ها/ واحدها

سنجه ۵. مسئول واحد منابع انسانی با همکاری مسئولین بخش‌ها/ واحدهای بیمارستان درخصوص انطباق شرح شغل و شاغل و تطابق توانمندی‌های فرد در تصدی پست را ارزیابی نموده و در بازه زمانی معین گزارش موارد عدم انطباق را به تیم مدیریتی ارائه نموده و اقدام اصلاحی به عمل می‌آید.

سطح سنجه			☐ الزامی	☒ اساسی	☐ ایده آل
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی			
مشاهده و مصاحبه	۱	ارزیابی* انطباق شرح شغل و شاغل در بخش‌ها/واحدها			
مصاحبه و بررسی مستند	۲	ارزیابی** انطباق توانمندی‌های کارکنان براساس فهرست مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت‌های شغلی			
مشاهده و بررسی مستند	۳	گزارش موارد عدم انطباق شرح شغل و شاغل کارکنان و عدم انطباق توانمندی‌های کارکنان با فهرست توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف و تصدی مسئولیت‌های شغلی توسط مسئول واحد منابع انسانی به تیم مدیریت اجرایی			
بررسی مستند	۴	برنامه‌ریزی و انجام اقدام اصلاحی برای کارکنانی که در فهرست گزارش موارد عدم انطباق احراز صلاحیت/ توانمندی با تصدی مربوط هستند			

توضیحات:

* حداقل در بازه زمانی سالیانه توسط مسئول واحد منابع انسانی با مشارکت مسئولان بخش‌ها/ واحدها
 ** با پیشنهاد مسئول واحد منابع انسانی و تایید تیم مدیریت اجرایی

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مدیربیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/ واحدها

سنجه ۶. انتخاب/ انتصاب مدیران و مسئولان بخش ها/ واحدها متناسب با فهرست ویژگی های تحصیلی، دانشی، مهارتی و تجربه افراد با جایگاه مربوط و شواهد عملکردی آنها انجام می شود.

سطح سنجه		الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی		
۱	تعیین ملاک های* تحصیلاتی، دانشی، مهارتی و تجربه لازم برای انتصاب مدیران و مسئولان بخش ها/ واحدها	بررسی مستند		
۲	رعایت ویژگی های چهارگانه گام اول در احکام و پرونده پرسنلی مسئولان و مدیران بخش ها/ واحدها	مشاهده		
۳	انتخاب/ انتصاب مسئول بخش/ واحد منطبق با ویژگی های چهارگانه گام اول	مصاحبه		

توضیحات:

* ملاک های چهارگانه توسط سازمان/ نهاد بالادستی و یا توسط تیم مدیریت اجرایی بیمارستان تعیین و ابلاغ می شود. همچنین تصدی برخی مسئولیت های کلیدی بیمارستان نظیر ریاست بیمارستان و مدیر بیمارستان براساس قوانین سازمان/ نهاد متبوع می تواند توسط سازمان/ نهاد بالادستی صورت گرفته و ملاک ارزیابی نمی باشد.

هدایت کننده: رئیس/ مدیرعامل، مدیربیمارستان، مدیرپرستاری، مسئول واحد منابع انسانی

الف | ۷ | ۳ | مقررات اداری مالی داخلی بیمارستان تدوین و به کارکنان اطلاع رسانی شده و براساس آن اقدام می‌شود.

دستاورد استاندارد

- برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی مبتنی بر روش های معین و از پیش تعیین شده
- عدالت در آگاهی و دسترسی کارکنان به قوانین و مقررات و پیشگیری از تخلفات احتمالی

سنجه ۱. بیمارستان مجموعه الکترونیکی مقررات داخلی در موضوع امور اداری و مالی را تدوین و در دسترس کارکنان قرار داده است.

سطح سنجه		الزامی	اساسی	ایده آل
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	تدوین مجموعه مدون مقررات داخلی بیمارستان در حوزه اداری و مالی به صورت فایل الکترونیک *	بررسی مستند		
۲	اطلاع رسانی مقررات داخلی بیمارستان توسط واحد منابع انسانی	بررسی مستند		
۳	دسترس کارکنان به فایل الکترونیک مقررات داخلی بیمارستان در حوزه اداری و مالی: در بخش‌ها/واحدها	مشاهده و مصاحبه		

توضیحات:

* مجموعه مقررات داخلی بیمارستان در حوزه اداری و مالی می تواند فصلی از کتابچه توجیهی کارکنان جدیدالورود نیز باشد. اما بایستی به صورت فصل مستقل و فایل الکترونیکی در اختیار تمامی کارکنان قرارگیرد.
 **:مقررات داخلی در موضوع اداری مالی بیمارستان حداقل شامل شرح شغل، شرح وظایف، حقوق و مزایا، آیین نامه های انضباطی، نحوه ارزشیابی، ارتقای شغلی، ضوابط و مقررات مرخصی و خروج از خدمت است.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مدیرپرستاری، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/واحدها

سنجه ۲. کارکنان از تکالیف، شرح شغل و شرح وظایف، حقوق و مزایا / آئین نامه های انضباطی و نحوه ارزشیابی و ارتقاء، شغلی و ضوابط و مقررات خروج از خدمت (انتقال، اخراج، بازنشستگی) آگاهی دارند.

سطح سنجه			الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	آگاهی کارکنان از تکالیف، شرح شغل و شرح وظایف *		مصاحبه		
۲	آگاهی کارکنان از حقوق و مزایا، آیین نامه های انضباطی و نحوه ارزشیابی و ارتقای شغلی *		مصاحبه		
۳	آگاهی کارکنان از ضوابط و مقررات خروج از خدمت (انتقال، اخراج، بازنشستگی) *		مصاحبه		

توضیحات:

* آگاهی کارکنان از مقررات داخلی بیمارستان در موضوع اداری و مالی توصیه. تمامی این موارد در کتابچه مقررات داخلی طراحی و با کمک مسئولان بخش ها/ واحدها به آگاهی کارکنان رسانده شود.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش ها/ واحدها

سنجه ۳. روند ارتقاء، شغلی برای تمامی رده های شغلی تدوین و ابلاغ شده، کارکنان از آن آگاهی دارند و بیمارستان براساس آن عمل می نماید.

سطح سنجه			الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	مشخص بودن روند ارتقای شغلی در رده های شغلی مختلف در مقررات داخلی بیمارستان *		بررسی مستند		
۲	آگاهی کارکنان از ضوابط و روند ارتقای شغلی خود		مصاحبه		
۳	ارتقای شغلی کارکنان مطابق ضوابط ابلاغی و احکام کارگزینی مربوط		مشاهده		

توضیحات:

* در کتابچه مقررات داخلی بیمارستان در موضوع اداری و مالی

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش ها/ واحدها

الف	۷	۴	پرونده پرسنلی کاغذی / الکترونیک کارکنان، در واحد منابع انسانی با رعایت محرمانگی و امنیت اطلاعات موجود است.
-----	---	---	--

دست‌آورد استاندارد
 مدیریت بهینه اطلاعات کارکنان در بایگانی‌های پرسنلی

سنجه ۱. پرونده پرسنلی کاغذی / الکترونیک تمام کارکنان حتی کارکنان بخش‌ها / واحد‌های برون سپاری شده، در واحد منابع انسانی موجود است.

سطح سنجه	الزامی ☒	اساسی ☐	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	وجود پرونده پرسنلی * کاغذی / الکترونیک برای تمامی کارکنان در واحد منابع انسانی		
۲	برگه شمار نمودن پرونده‌های پرسنلی		
بررسی مستند	بررسی مستند		

توضیحات:
 * وجود پرونده پرسنلی کاغذی / الکترونیک برای تمامی کارکنان از جمله کارکنان بخش‌ها / واحدهای برون سپاری شده.
 توصیه ۱. تعیین حداقل محتوای پرونده پرسنلی منطبق با قوانین سازمان‌های بالادستی، وجود فضای بایگانی منطبق بر استانداردها از نظر مساحت، دما، رطوبت و استفاده از ملزومات و تجهیزات با کیفیت برای نگهداری اسناد پرسنلی، تعیین سطح دسترسی‌ها و رعایت آن با نظارت مسئول واحد منابع انسانی.
 توصیه ۲. ایجاد پرونده الکترونیکی به استثنای مستندات قانونی که فیزیک آنها مورد نیاز کارکنان و بیمارستان است مانند بیمه عمر، تاییدیه تحصیلی و سایر موارد.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی

سنجه ۲. دستورالعمل «محافظت از فیزیک پرونده های پرسنلی و کارکنان و صیانت از محرمانگی اطلاعات مندرج در آنها» تدوین شده، کارکنان مرتبط از آن آگاهی داشته و براساس آن عمل می نمایند.

سطح سنجه			الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	تدوین* دستورالعمل	بررسی مستند			
۲	شناسایی منابع، امکانات و کارکنان مرتبط	بررسی مستند			
۳	تامین منابع، امکانات و کارکنان مرتبط	مشاهده			
۴	اطلاع رسانی دستورالعمل به کارکنان مرتبط با استفاده از فایل الکترونیکی	بررسی مستند			
۵	آگاهی کارکنان مرتبط* از دستورالعمل	مصاحبه			
۶	انطباق عملکرد کارکنان مرتبط با دستورالعمل از تاریخ ابلاغ	مشاهده			

توضیحات:

*توسط مسئول واحد منابع انسانی و تایید مدیر بیمارستان
توصیه. استخراج برگه های غیر جاری و غیر ضرور و انتقال آن ها به بایگانی راکد در محیطی امن و ایمن.

هدایت کننده: مدیربیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی

سنجه ۳. اطلاعات مربوط به مرخصی کارکنان و سوابق حوادث شغلی احتمالی آنها، به تفکیک بخش ها / واحد ها، در واحد منابع انسانی ثبت می شود.

سطح سنجه			الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	وجود سوابق و مستندات مرخصی* تایید شده کارکنان در سیستم حضور و غیاب الکترونیک/ پرونده پرسنلی در واحد منابع انسانی	بررسی مستند			
۲	ثبت سوابق حوادث شغلی برای هریک از کارکنان با سابقه مواجهه با حوادث شغلی	مشاهده			

توضیحات:

* استحقاقی، استعلاجی، بدون حقوق

هدایت کننده: مدیربیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مسئول بهداشت حرفه ای

سنجه ۴. اصل محرمانه بودن و امنیت اطلاعات کارکنان رعایت می شود.

سطح سنجه		الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی
۱	رعایت اصل محرمانه بودن اطلاعات کارکنان در واحد منابع انسانی	بررسی مستند و مصاحبه
۲	تعیین سطح دسترسی به پرونده پرسنلی کارکنان* و رعایت آن توسط واحد منابع انسانی	بررسی مستند و مصاحبه

توضیحات:

* دسترسی به بایگانی فیزیک پرونده های پرسنلی و در موارد الکترونیک تعیین سطح دسترسی ضمن صیانت از محرمانگی بایستی تحت کنترل مسئول واحد منابع انسانی باشد.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی

الف | ۷ | ۵ | فهرست کارکنان برای نوبت کاری شبانه روزی و شرایط غیر مترقبه در دسترس می‌باشد.

دستآورد استاندارد

- امکان دسترسی به کارکنان کلیدی در تمامی ساعت شبانه روز در شرایط غیر مترقبه
- حضور کارکنان براساس برنامه ریزی مدون ماهیانه در تمام ساعات شبانه روز و تمام روزهای تعطیل

سنجه ۱. فهرست نوبت کاری شبانه روزی هر ماه با ذکر نام و سمت کارکنان توسط بخش ها / واحدها در محلی مناسب و قابل رویت، بر روی دیوار یا تابلوی اعلانات نصب شده و یک نسخه از آن در دفتر مدیریت پرستاری موجود است.

سطح سنجه	الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	نصب فهرست نوبت کاری شبانه روزی هر ماه با ذکر نام و سمت کارکنان در محلی مناسب و قابل رویت، بر روی دیوار یا تابلوی اعلانات بخش ها / واحدها:		
۲	وجود یک نسخه از فهرست نوبت کاری بخش ها / واحدهای شبانه روزی با ذکر نام و سمت کارکنان در دفتر مدیریت پرستاری		
بررسی مستند			
مصاحبه			

توضیحات:

*در بخش ها و واحدهایی که خارج ساعت اداری و شبانه روز فعالیت دارند مانند بخش های بالینی، آزمایشگاه و تصویربرداری

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئولان بخش ها / واحدها

سنجه ۲. هر یک از پرسنل بالینی مطابق بخشنامه هیئت دولت، در طول ۲۴ ساعت، حداکثر ۱۲ ساعت به طور متوالی به ارائه خدمت می‌پردازند.

سطح سنجه	الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	هر یک از پرسنل بالینی در طول ۲۴ ساعت، حداکثر ۱۲ ساعت به طور متوالی به ارائه خدمت می‌پردازند.		
بررسی مستند و مصاحبه			

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئولان بخش ها / واحدها

سنجه ۳. دسترسی شبانه روزی به فهرست اطلاعات کارکنان شامل؛ نام و نام خانوادگی، تلفن تماس، سمت سازمانی و آدرس با رعایت اصل محرمانه بودن و سطح دسترسی برای بخش‌ها / واحدها امکان پذیر است.

سطح سنجه		الزامی ☒	اساسی ☐	ایده آل ☐
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	دسترسی به فهرست اطلاعات کارکنان* در دفتر مدیریت پرستاری	بررسی مستند		
۲	رعایت اصل محرمانه بودن و تعیین سطح دسترسی به فهرست اطلاعات کارکنان* در دفتر مدیریت پرستاری	مصاحبه		

توضیحات:

* اطلاعات شامل: نام و نام خانوادگی، تلفن تماس، سمت سازمانی و آدرس محل سکونت کارکنان است.

هدایت کننده: مدیر پرستاری، مسئولان بخش‌ها/واحدها

الف | ۷ | ۶ | ارزشیابی کارکنان در فواصل زمانی معین انجام می‌شود.

دستآورد استاندارد

- شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود کارکنان در فرآیند ارزشیابی
- امکان برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی بر اساس نتایج ارزشیابی کارکنان
- ارائه بازخورد به کارکنان با توجه به عملکرد سازمانی آنها

سنجه ۱. ارزشیابی کارکنان در فواصل زمانی حداقل سالیانه با برنامه ریزی واحد منابع انسانی و مشارکت مسئولین بخش‌ها / واحدها صورت می‌پذیرد.

سطح سنجه		الزامی 	اساسی 	ایده آل 
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	وجود فرم ارزشیابی کارکنان * بررسی مستند	بررسی مستند		
۲	انجام ارزشیابی کارکنان در فواصل زمانی حداقل سالیانه توسط واحد منابع انسانی با مشارکت مسئولین بخش‌ها/ واحدها	بررسی مستند و مصاحبه		

توضیحات:

* فرم ابلاغی دانشگاه

توصیه. براساس مجموعه مدون مقررات داخلی بیمارستان در حوزه اداری و مالی بایستی کارکنان از محتوای فرم ارزشیابی و انتظارات سازمانی آگاه باشند.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری، مسئول واحد منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/ واحدها

سنجه ۲. براساس نتایج ارزشیابی کارکنان، نقاط قوت و قابل بهبود آنان، مشخص شده و نتایج آن با همکاری مسئولین بخش‌ها / واحدها در طراحی برنامه آموزشی و ارتقاء شغلی کارکنان مد نظر قرار می‌گیرد.

سطح سنجه			الزامی ☒	اساسی ☐	ایده آل ☐
روش ارزیابی			گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	شناسایی نقاط قابل بهبود	هریک از کارکنان براساس نتایج ارزشیابی*	بررسی مستند		
۲	استفاده از نتایج ارزشیابی کارکنان در برنامه ریزی آموزشی سالیانه**		مصاحبه و بررسی مستند		
۳	استفاده از نتایج ارزشیابی کارکنان در ارتقاء شغلی برای کارکنان		مصاحبه و بررسی مستند		

توضیحات:

*تهیه فهرستی از نقاط قابل بهبود کارکنان در هریک از بخش‌ها/ واحدها
 **برنامه‌ریزی آموزشی مبتنی بر توسعه فردی و نیازسنجی آموزشی توسط مسئولان بخش‌ها/ واحدها تدوین می‌شود.
 انتظار می‌رود دوره‌های آموزشی ارتقاء دهنده نقاط قابل بهبود کارکنان که در فرآیند ارزشیابی کارکنان شناسایی شده‌اند در برنامه‌ریزی آموزشی لحاظ شود.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئولان بخش‌ها/ واحدها

الف

۷

نظرات و پیشنهادات کارکنان در برنامه ریزی های بیمارستان اخذ و لحاظ می شود.

دستآورد استاندارد

- ارزش گذاری به منابع انسانی و تقویت انگیزه کارکنان
- توجه به نیازهای کارکنان و برنامه ریزی در جهت مرتفع ساختن آنها
- بهره جستن از خرد جمعی و فرهنگ سازی نظام مشارکتی

سنجه ۱. بیمارستان حداقل دو بار در سال با فاصله شش ماهه، رضایت کارکنان را از طریق پرسشنامه ای که روایی و پایایی آن تأیید شده است، مورد سنجش قرار می دهد و نتایج، در کمیته پایش و سنجش کیفیت بررسی و گزارش تحلیلی به تیم مدیریت اجرایی ارائه می شود.

سطح سنجه

الزامی

اساسی

ایده آل

روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
مشاهده	۱ تدوین پرسش نامه* رضایت سنجی کارکنان
بررسی مستند و مصاحبه	۲ انجام رضایت سنجی کارکنان حداقل هر شش ماه یکبار است توسط واحد منابع انسانی و بهبود کیفیت
بررسی مستند	۳ تحلیل نتایج حاصل از رضایت سنجی کارکنان توسط واحد منابع انسانی و بهبود کیفیت
بررسی مستند و مصاحبه	۴ ارائه نتایج تحلیلی رضایت سنجی کارکنان به تیم مدیریت اجرایی

توضیحات:

* پایایی و روایی پرسشنامه بایستی توسط دفتر بهبود کیفیت بررسی و تایید شود.

هدایت کننده: مدیربیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مسئول بهبود کیفیت

سنجه ۲. تیم مدیریت اجرایی گزارش تحلیلی رضایت سنجی کارکنان را بررسی و در صورت لزوم اقدام اصلاحی/ برنامه بهبود کیفیت را تدوین و ابلاغ نموده و مسئول واحد منابع انسانی بر اجرای آن نظارت می نماید.

سطح سنجه		الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی	
بررسی مستند	۱ بررسی نتایج تحلیلی رضایت سنجی کارکنان در جلسه تیم مدیریت اجرایی	
بررسی مستند	۲ اقدام اصلاحی / تدوین برنامه بهبود کیفیت در مواردی که نتایج به صورت معنی داری با متوسط رضایتمندی اختلاف دارند	
بررسی مستند و مصاحبه	۳ اتخاذ تصمیمات اصلاحی / تدوین برنامه بهبود کیفیت در جهت افزایش متوسط رضایتمندی کارکنان*	
بررسی مستند و مصاحبه	۴ نظارت دفتر بهبود کیفیت بر اجرای اقدامات اصلاحی / برنامه بهبود کیفیت و گزارش نتایج اقدامات به تیم مدیریت اجرایی	

توضیحات:

* لازم است ضمن مقایسه نتایج رضایت کارکنان با دوره های قبلی، راهکارهای بهبود موضوعات مرتبط و یا پیش بینی برنامه های انگیزشی، رفاهی و فرهنگی برای افزایش رضایت و ارتقای انگیزش کارکنان در نظر گرفته شود.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئول واحد منابع انسانی

سنجه ۳. بیمارستان در جهت ترویج فرهنگ خرد جمعی و تعلق سازمانی، سامانه ای را برای اخذ نظرات و پیشنهادات کارکنان فراهم نموده و از پیشنهادهای اثربخش با حفظ حقوق معنوی پیشنهاد دهنده، حمایت نموده و به نحو مقتضی از آنها قدردانی به عمل می آورد.

سطح سنجه		الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی	
بررسی مستند	۱ ایجاد سامانه* دریافت پیشنهادات و نظرات کارکنان با حفظ حقوق معنوی پیشنهاد دهنده	
مصاحبه	۲ آگاهی کارکنان درخصوص سامانه دریافت پیشنهادات و نظرات در بیمارستان	
بررسی مستند	۳ بررسی پیشنهادات کارکنان در کمیته سه نفره منتخب تیم مدیریت اجرایی در بازه زمانی معین**	
بررسی مستند	۴ انتخاب پیشنهادات برتر و طرح آن در جلسه تیم مدیریت اجرایی	
بررسی مستند و مصاحبه	۵ قدردانی از ارائه دهندگان پیشنهادات برتر در صورت تایید تیم مدیریت اجرایی***	

توضیحات:

* ایجاد بستر الکترونیکی در وب سایت بیمارستان برای اخذ پیشنهادات یا حداقل ایجاد صندوق و یا واحد متولی اخذ پیشنهادات کارکنان (یکی از واحدهای بهبود کیفیت یا دفتر رسیدگی به شکایات قابل قبول می باشد).
 ** مدیرپرستاری، مسئول بهبود کیفیت و مسئول واحد منابع انسانی حداقل هر سه ماه یک بار
 *** نحوه قدردانی با تشخیص بیمارستان است اما حداقل لوح تشویق و قدردانی لازم است.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئول واحد منابع انسانی

الف | ۷ | ۸ | جبران خدمت و برنامه‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد کیفی کارکنان، برنامه ریزی و اجرا می‌شود.

دستآورد استاندارد

■ افزایش تعلق سازمانی کارکنان

■ الگوسازی و تقویت انگیزش کارکنان

سنجه ۱. مزایای غیر مستمر کارکنان، به صورت مبتنی بر عملکرد و با تاثیر معیارهای کیفی محاسبه و پرداخت می‌شود.

سطح سنجه

الزامی

اساسی

ایده آل

روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
بررسی مستند	۱ تعیین معیار های کیفی و پرداخت مبتنی بر عملکرد مزایای غیرمستمر کارکنان*
مصاحبه	۲ آگاهی کارکنان از معیارهای کیفی موثر بر پرداخت عملکردی آنها
بررسی مستند و مصاحبه	۳ پرداخت مبتنی بر عملکرد مزایای غیر مستمر کارکنان براساس معیارهای کیفی تعیین شده

توضیحات:

*در بیمارستان های دانشگاهی ملاک آخرین سامانه الکترونیک ابلاغی وزارت بهداشت است و در سایر بیمارستان ها، پرداخت مبتنی بر عملکرد به کارکنان براساس ملاک های درون سازمانی قابل قبول است.

هدایت کننده: مدیربیمارستان، مدیرپرستاری، مسئول امور مالی، مسئول منابع انسانی، مسئولان بخش‌ها/واحدها

سنجه ۲. امکانات رفاهی برای کارکنان در نظر گرفته شده است و براساس شاخص های عملکردی فرصت های رفاهی و فرهنگی به صورت عادلانه در اختیار آنها قرار می گیرد.

سطح سنجه		الزامی ☒	اساسی ☐	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی			
بررسی مستند و مصاحبه	پیش بینی امکانات رفاهی، برنامه های فرهنگی آموزشی / تفریحی برای کارکنان*			
بررسی مستند و مصاحبه	دسترسی کارکنان به امکانات رفاهی به صورت عادلانه** و مبتنی بر شاخص های عملکردی***			

توضیحات:

* اگرچه توصیه موکد بر پیش بینی انواع امکانات فوق برنامه ای برای تقویت انگیزش کارکنان و ایجاد فضای دوستی و همکاری صمیمانه و در نهایت ارتقای شاخص تعلق سازمانی در بین کارکنان است. اما سطح و ابعاد این برنامه ها در ارزیابی بیمارستان تأثیری نداشته و نحوه برگزاری یک مراسم جشن روز پرستار یا کارمند یا پزشک هم می تواند ملاک ارزیابی باشد.

** منظور از دسترسی عادلانه، آگاهی کارکنان به نحوه اطلاع رسانی عمومی و استفاده از امکانات رفاهی براساس ضوابط مشخص، برنامه های فرهنگی آموزشی و تفریحی بیمارستان است.

*** تعیین ملاک های عملکردی برای استفاده کارکنان از امکانات رفاهی، برنامه های فرهنگی آموزشی و تفریحی مانند پیشنهادات موثر، رضایت بیماران و سایر ملاک های مدنظر مدیران ارشد است.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر بیمارستان، مدیر پرستاری

سنجه ۳. عوامل کلیدی موثر بر کیفیت کاری کارکنان شناسایی شده و براساس معیارهای معین کارکنان نمونه معرفی و مورد تشویق قرار می گیرند.

سطح سنجه		الزامی ☒	اساسی ☐	ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی			
بررسی مستند و مصاحبه	تعیین ملاک های شناسایی* و معرفی کارکنان نمونه در تمامی بخش ها/ واحدها			
بررسی مستند و مصاحبه	اطلاع رسانی ملاک های شناسایی و معرفی کارکنان نمونه به تمامی کارکنان			
مشاهده	انتخاب کارکنان نمونه براساس ملاک های شناسایی شده و روش مشخص**			
بررسی مستند و مصاحبه	رعایت ملاک های تعیین شده درخصوص کارکنان نمونه*** انتخاب شده			

توضیحات:

* عوامل کلیدی موثر بر کیفیت کاری

** تعداد و سهمیه بندی هر بخش و سایر موارد با تشخیص بیمارستان تعیین می شود، اما بایستی از روال ثابت و مشخصی تبعیت شود.

*** این سنجه ارتباطی به انتخاب کارمند نمونه توسط سازمان های بالا دستی ندارد و بایستی هر بیمارستان به صورت داخلی اقدام نماید.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئول واحد منابع انسانی

الف | ۷ | ۹ | بیمارستان در خصوص ارتقای سلامت جسمی و اتفاقات مرتبط از کارکنان حمایت می نماید.

دستاورد استاندارد

- حمایت از سرمایه انسانی از طریق ارتقای سلامت کارکنان
- کاهش خسارات حاصل از حوادث شغلی و خطاهای پزشکی

سنجه ۱. برنامه های ارتقای سلامت کارکنان در حیطه فعالیت بدنی، مصرف دخانیات و تغذیه سالم، با رویکرد پیشگیرانه و آموزشی اجرا می شود.

سطح سنجه	الزامی ☐ اساسی ☒ ایده آل ☐
استاندارد مرتبط	آموزش ☐ ایمنی بیمار ☐ هتلینگ ☐ دوستدار مادر ☐ دوستدار کودک ☒ ارتقاء سلامت ☐ سایر ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
بررسی مستند و مصاحبه	۱ اجرای برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان* در حیطه فعالیت بدنی
بررسی مستند و مصاحبه	۲ اجرای برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان در حیطه مصرف دخانیات**
بررسی مستند و مصاحبه	۳ اجرای برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان در حیطه تغذیه سالم

توضیحات:

- *براساس استانداردهای دوستدار ارتقای سلامت وزارت بهداشت و خط مشی و روش ابلاغی تیم حاکمیتی
- **در حیطه مصرف دخانیات شاخص های کمی و کیفی مشخصی تعیین گردد

هدایت کننده: مدیربیمارستان، مدیر پرستاری، مسئول واحد منابع انسانی، مسئول پی گیری ارتقای سلامت کارکنان^۱

سنجه ۲. اثربخشی برنامه های ارتقای سلامت کارکنان توسط مسئول آموزش همگانی* هر شش ماه سنجش و ارزیابی می شود و در صورت لزوم اقدام اصلاحی/ برنامه بهبود کیفیت تدوین و اجرا می شود.

سطح سنجه	الزامی ☒ اساسی ☐ ایده آل ☐
استاندارد مرتبط	آموزش ☐ ایمنی بیمار ☐ هتلینگ ☐ دوستدار مادر ☐ دوستدار کودک ☒ ارتقاء سلامت ☐ سایر ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
۱	ارزیابی اثربخشی برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان* در حیطه فعالیت بدنی* بررسی مستند و مصاحبه
۲	ارزیابی اثربخشی برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان در حیطه مصرف دخانیات* بررسی مستند و مصاحبه
۳	ارزیابی اثربخشی برنامه های پیشگیرانه و آموزشی ارتقای سلامت کارکنان در حیطه تغذیه سالم* بررسی مستند و مصاحبه
۴	اقدام اصلاحی/ تدوین، ابلاغ و اجرای برنامه بهبود کیفیت برای بهبود اثربخشی برنامه های کم اثر** توسط تیم مدیریت اجرایی

توضیحات:

* با استفاده از روش های سنجش و ارزیابی اثربخشی آموزشی و مصاحبه با کارکنان پس از اجرای برنامه به تشخیص بیمارستان^۱.
توصیه. در حیطه مصرف دخانیات شاخص های کمی و کیفی تعیین شده، ارزیابی شود.
** بر مبنای نظرسنجی از کارکنان و تاثیر برنامه های پیشگیرانه و آموزشی در ارتقای سلامت آنها برنامه های کم اثر شناسایی و در جلسه تیم مدیریت اجرایی بازنگری می شود. (در چارچوب خط مشی مربوط)

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئول آموزش همگانی ارتقای سلامت

۱. مراجعه شود به توضیحات روش های سنجش و ارزیابی اثربخشی آموزشی در استاندارد (الف-۷-۱۰) سنجه ۵ در همین محور

سنجه ۳. بیمارستان ساز و کار انجام بیمه حوادث شغلی و مسئولیت مدنی کارکنان را در خصوص حوادث و سوانح و خطاهای پزشکی فراهم آورده است.

سطح سنجه		الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی		
۱	شناسایی و پیش بینی ساز و کار برای بهره جستن از بیمه حوادث و سوانح شغلی در مشاغل پرخطر*	بررسی مستند و مصاحبه		
۲	شناسایی و پیش بینی ساز و کار برای بهره جستن از بیمه مسئولیت مدنی کارکنان**	بررسی مستند و مصاحبه		

توضیحات:

*شناسایی این گروه از کارکنان توسط مسئول بهداشت سلامت و محیط کار یا کمیته خطر حوادث و بلایا صورت می پذیرد.
 ** مشاغل در معرض بروز خطاهای پزشکی توسط مسئول فنی / ایمنی یا کمیته مرگ و میر شناسایی می شوند.
 توصیه ۱. تامین پوشش بیمه ای برای حوادث و سوانح، خطاهای پزشکی، حوادث شغلی، مسئولیت مدنی کارکنان، توسط بیمارستان به ویژه در مورد کارکنان با مشاغل حساس و پرخطر توصیه می شود، اما الزامی نبوده و ملاک ارزیابی نمی باشد.
 توصیه ۲. با توجه به مسئولیت قانونی بیمارستان در بروز حوادث توصیه می شود مسئول فنی بیمارستان با مشارکت مسئول بهداشت حرفه ای ر نسبت به انتخاب راهکارهای متنوع حمایتی از کارکنان و کاهش مسئولیت مدنی بیمارستان برنامه ریزی نمایند و در این میان بهره جستن از دانش و تجربه اداره حقوقی دانشگاه توصیه می شود.

هدایت کننده: مدیر بیمارستان، مسئول فنی، مسئول بهداشت حرفه ای

الف | ۷ | ۱۰ | توانمندسازی کارکنان براساس آموزش های هدفمند، برنامه ریزی و اجرا می شود.

دستآورد استاندارد

- توسعه منابع انسانی
- ارتقای کیفیت خدمات و ایمنی بیماران
- بهبود هزینه اثربخشی برنامه های آموزشی

سنجه ۱. تیم مدیریت اجرایی با همکاری مسئول واحد منابع انسانی و سایر مسئولین بخش ها/ واحدها کتابچه الکترونیکی توجیهی برای آشنا سازی پزشکان/ پرستاران و سایر کارکنان جدیدالورود را در موضوعات معرفی شرایط عمومی بیمارستان و موارد اختصاصی هر بخش / واحد، به صورت فایل الکترونیک تدوین و در دسترس همه کارکنان قرار داده و تمامی کارکنان مرتبط از محتوای آن آگاهی دارند.

سطح سنجه		الزامی	اساسی	ایده آل
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
مشاهده	۱	تدوین کتابچه الکترونیکی توجیهی کارکنان جدیدالورود با محوریت مسئول واحد منابع انسانی و مشارکت مسئولین بخش ها/ واحدها		
بررسی مستند	۲	معرفی شرایط عمومی* بیمارستان در کتابچه الکترونیکی توجیهی کارکنان جدیدالورود		
بررسی مستند	۳	معرفی موارد اختصاصی هر بخش / واحد** در کتابچه الکترونیکی توجیهی کارکنان جدیدالورود		
مشاهده و مصاحبه	۴	دسترس کارکنان به کتابچه توجیهی کارکنان جدیدالورود به صورت فایل الکترونیک		
مصاحبه	۵	آگاهی کارکنان جدیدالورود از محتوای کتابچه توجیهی		

توضیحات:

* ابعاد و محتوای شرایط عمومی بیمارستان با تشخیص تیم مدیریت اجرایی تدوین می شود.
توصیه ۱. ابعاد و محتوای شرایط عمومی بیمارستان حداقل شامل: موضوعات برنامه استراتژیک (ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و...) اهمیت و رعایت موازین منشور حقوق بیمار و رعایت حقوق گیرندگان خدمت، ایمنی بیمار، برنامه کنترل عفونت، موضوعات آتش نشانی، ویژگی های فرهنگی و بومی مردم منطقه، نمودار و سلسله مراتب سازمانی، قوانین مربوط به رعایت استانداردهای ملی پوشش، مقررات داخلی بیمارستان در حوزه اداری و مالی باشد.
** ابعاد و محتوای موارد اختصاصی هر بخش/ واحد با تشخیص تیم مدیریت اجرایی و مسئول بخش/ واحد تدوین می شود.
توصیه ۲. ابعاد و محتوای موارد اختصاصی هر بخش/ واحد حداقل شامل: محدوده عملکرد، الزامات کیفی، الزامات ایمنی شغلی، نقشه بخش/ واحد و موقعیت قرارگیری بخش/ واحد در بیمارستان، طیف بیماران بستری/ مراجعه کننده، مقررات داخلی بخش/ واحد، تجهیزات اختصاصی بخش/ واحد باشد.

هدایت کننده: تیم مدیریت اجرایی، مسئولان بخش ها/ واحدها

سنجه ۲. کارکنان، از مفهوم و نحوه تنظیم و اجرای برنامه توسعه فردی آگاهی داشته و هریک از آنها دارای برنامه توسعه فردی است.

سطح سنجه			الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	آگاهی کارکنان از مفهوم برنامه توسعه فردی ^۱	مصاحبه			
۲	آگاهی کارکنان از نحوه تنظیم و اجرای برنامه توسعه فردی	مصاحبه			
۳	تدوین برنامه توسعه فردی* برای کارکنان بیمارستان	مشاهده			

توضیحات:

*فرم توسعه فردی و نحوه تدوین برنامه توسعه فردی با تشخیص بیمارستان است و ملاک ارزیابی نیست.

توصیه ۱. تمامی فرم ها به صورت الکترونیک تکمیل، تایید و ارسال شود.

برنامه توسعه فردی و یا توسعه شغلی و حرفه ای یک فرایند مستمر در خصوص ارزیابی نیازهای آموزشی هر فرد و برنامه ریزی برای رفع این نیازها است.

براساس برنامه توسعه فردی هریک از کارکنان، بایستی در حیطه های دانشی و مهارتی نیازهای آموزشی در حیطه کاری و انجام وظایف محوله پیشنهاد نمایند.

برنامه توسعه فردی در تعامل نزدیک کارکنان با مسئول بخش/واحد و به صورت طرح پیشنهادات کارکنان شکل می گیرد که توسط مسئول بخش/واحد به مقامات مافوق اعلام می شود. نحوه شناسایی برنامه های آموزشی به نحوی است که کارکنان وضع مطلوب و وضع موجود را مقایسه، و فاصله خود را با مهارت ها و قابلیت هایی که برای موفقیت در آینده در انجام وظایف محوله باید داشته باشند، تعیین می کنند.

توصیه ۲. برنامه توسعه فردی پزشکان با مشارکت روسای بخش های بالینی و هدایت رئیس / مدیرعامل بیمارستان تنظیم شود.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی، مدیر پرستاری، روسا و مسئولان بخش ها/واحدها

سنجه ۳. برنامه ریزی آموزشی سالیانه بر اساس برنامه توسعه فردی و نیازسنجی آموزشی پیشنهادی مسئولان بخش‌ها/واحدها انجام و رئیس/مدیرعامل برای پزشکان، مدیرپرستاری برای پرستاران و مدیر بیمارستان برای سایر کارکنان جمع بندی شده، و در جلسه تیم مدیریت اجرایی طرح می‌شود.

سطح سنجه	الزامی ☐ اساسی ☒ ایده آل ☐	روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
۱		بررسی مستند	تدوین برنامه آموزشی سالیانه کارکنان
۲		بررسی مستند	لحاظ برنامه توسعه فردی کارکنان در برنامه آموزشی سالیانه کارکنان
۳		بررسی مستند	لحاظ دوره های پیشنهادی مسئولان بخش ها / واحدها کارکنان در برنامه آموزشی*
۴		بررسی مستند و مصاحبه	محوریت رئیس / مدیرعامل بیمارستان در نیازسنجی آموزشی پزشکان
۵		بررسی مستند و مصاحبه	محوریت مدیریت پرستاری در نیازسنجی آموزشی پرستاران
۶		بررسی مستند و مصاحبه	محوریت مدیریت بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی در نیازسنجی آموزشی کارکنان غیر پزشک و غیر پرستار
۷		بررسی مستند	بررسی برنامه آموزشی سالیانه کارکنان در تیم مدیریت اجرایی
۸		بررسی مستند و مصاحبه	برآورد بودجه آموزشی مورد نیاز و ارسال برنامه آموزشی جهت تامین بودجه و تصویب به تیم حاکمیتی

توضیحات:

*برحسب ضرورت های سیستمی در یک بخش/واحد در موضوعات مرتبط با بهبود کیفیت خدمات و ارتقای ایمنی بیماران کسب تجربه و آموزش، یک اتفاق یا رویداد^۱ نیست، بلکه فرآیندی است مستمر که طی آن، کارکنان سازمان از متولیان آموزش در سازمان، سایر کارکنان و همکارانشان، مشتری / مراجعه کننده، الگوها و مدل های کاری و حتی از اشتباهات، یاد می گیرند.

مسئولیت آموزش کارکنان بر عهده سه مرجع است:

۱. خود کارکنان

۲. روسا / مسئولان و مافوق ها

۳. متولیان آموزش در سازمان (مانند سوپروایزر آموزشی در بیمارستان)

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل، مدیربیمارستان، مسئول واحد منابع انسانی، مدیر پرستاری مسئولان بخش‌ها/واحدها

سنجه ۴. برنامه آموزش کارکنان توسط تیم مدیریت اجرایی بررسی و پس از تصویب، بودجه های آموزشی آن تامین شده و اجرا می شود و مسئولان برنامه های آموزشی بر اجرای آنها نظارت نموده و گزارش ارزیابی خود را به تیم مدیریت اجرایی ارائه می نمایند.

سطح سنجه		الزامی ☐	اساسی ☒	ایده آل ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی		روش ارزیابی		
۱	تایید برنامه آموزشی سالیانه کارکنان در تیم مدیریت اجرایی	بررسی مستند		
۲	برآورد بودجه آموزشی مورد نیاز و ارسال برنامه آموزشی جهت تامین بودجه و تصویب و تامین بودجه به تیم حاکمیتی	بررسی مستند و مصاحبه		
۳	اجرای برنامه های آموزشی مطابق زمان بندی پیش بینی شده	بررسی مستند و مصاحبه		
۴	تعیین شاخص های دستیابی به اهداف آموزشی و اجرای برنامه ها توسط مسئولان برنامه های آموزشی	بررسی مستند		
۵	نظارت مسئولان* برنامه های آموزشی بر اجرای برنامه ها و ارائه گزارش به تیم مدیریت اجرایی**	بررسی مستند و مصاحبه		

توضیحات:

* رئیس / مدیرعامل بیمارستان مسئول نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی پزشکان است، مدیریت پرستاری مسئول نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی پرستاران و مدیربیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی مسئول نظارت بر اجرای برنامه های آموزشی کارکنان غیر پزشک و غیر پرستار هستند.

** با استفاده از شاخص های دستیابی به اهداف آموزشی و اجرای برنامه های آموزشی

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر پرستاری، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی

سنجه ۵. شاخص های ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی در حیطه های دانشی، مهارتی توسط مجریان برنامه ها تعیین و پس از برگزاری دوره های آموزشی سنجش و براساس نتایج، اقدام اصلاحی به عمل می آید.

سطح سنجه		الزامی 	اساسی 	ایده آل 
روش ارزیابی		گام اجرایی / ملاک ارزیابی		
۱	تعیین شاخص های ارزیابی اثربخشی: برنامه های آموزشی در حیطه های دانشی، مهارتی توسط مجریان برنامه ها	بررسی مستند		
۲	ارزیابی اثربخشی برنامه های آموزشی براساس شاخص های تعیین شده	بررسی مستند و مصاحبه		
۳	انجام اقدام اصلاحی براساس نتایج ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده:*	مصاحبه		

توضیحات:

* شاخص های اثربخشی آموزشی بر مبنای اهداف آموزشی در حیطه های دانش، مهارت و نگرش تعیین می شوند. انتخاب این شاخص ها متناسب با انتظارات از فراگیران صورت می پذیرد.

 مثال: سنجش اثربخشی دوره آموزشی احیا قلبی- ریوی

در این نمونه شاخص ها بایستی در هر سه حیطه آگاهی به مبانی تئوری، مهارت به کارگیری آموخته ها و بهبود اولویت بندی و کیفیت نتایج عملکردی به صورت مقایسه قبل و بعد از آموزش تعریف و ارزیابی می شود:

۱. میزان افزایش آگاهی فراگیران به مبانی تئوری آموزش با استفاده از درصد آگاهی فراگیران در پیش آزمون و پس آزمون
۲. میزان ارتقای مهارت به کارگیری آموخته ها با روش ارزیابی میدانی رعایت توالی و اصول فنی در عرصه عمل (واقعی و مجازی)
۳. بهبود اولویت بندی و کیفیت که معمولاً نتایج عملکردی ارزیابی می شود: درصد احیا قلبی - ریوی موفق

* در صورت عدم تحقق نتایج مورد انتظار در بهبود شاخص های اثربخشی دوره های آموزشی در هر یک از حیطه های شناخت لازم است نسبت به تکرار یا تکمیل برنامه های آموزشی اقدام شود.

 مفهوم آموزش الزاماً معادل یادگیری نیست، در واقع تغییر رفتار پس از آموزش اثربخش، یادگیری تلقی می شود.

 تغییر رفتار بایستی در سه حیطه شناخت دانشی، مهارتی و نگرشی رخ بدهد تا منجر به یادگیری پایدار بشود.

 روش های متعدد و معتبری برای ارزیابی اثربخشی آموزشی وجود دارد. از روش های سنتی مانند مدل هدف مدار تاایر تا روش ادیورنه، مدل کرک پاتریک، سالیوان و چندین مدل دیگر که تاثیر گذاری آموزش را در یک تا سه حیطه شناخت دانشی، مهارتی و نگرشی ارزیابی می کنند.

 آگاهی قبل و بعد آموزش، اثرات تاخیری آموزش، تغییر رفتار، تغییر عملکرد و بهبود نتیجه کامل ترین ابعاد اثربخشی آموزشی است.^۱

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی، مدیر پرستاری

سنجه ۶. بیمارستان ضمن اطلاع رسانی کنگره‌ها و همایش‌های علمی به کارکنان، از حضور کارکنان در دوره‌های بازآموزی و آموزش مداوم پزشکان حمایت می‌نماید.

سطح سنجه			الزامی	اساسی	ایده آل
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	اطلاع رسانی بیمارستان درخصوص برگزاری کنگره‌ها و همایش‌های علمی	مصاحبه			
۲	حمایت و مساعدت بیمارستان درخصوص شرکت پزشکان و کارکنان در دوره‌های بازآموزی و آموزش مداوم	مصاحبه			
۳	حمایت و مساعدت بیمارستان درخصوص شرکت پرستاران در دوره‌های بازآموزی و آموزش مداوم	مصاحبه			
۴	حمایت و مساعدت بیمارستان درخصوص شرکت کارکنان غیر پزشک و غیر پرستار در دوره‌های بازآموزی و آموزش مداوم	مصاحبه			

توضیحات:

- توصیه ۱. اطلاع رسانی کنگره‌ها و همایش‌های علمی به پزشکان و کارکنان می‌تواند از طرق زیر انجام شود:
- نصب پوسترها یا فراخوان‌های ارسال مقالات و برگزاری کنگره‌ها و همایش‌های علمی در معرض دید پزشکان و کارکنان
 - اطلاع رسانی لازم از طریق مکاتبات اداری
- توصیه ۲. مساعدت لازم در شرکت نمودن پزشکان و کارکنان در دوره‌های بازآموزی و آموزش مداوم می‌تواند از طریق موافقت بیمارستان با حضور کارکنان در ساعات کاری، تخصیص حق الزحمه، اعطاء یا ماموریت آموزشی و سایر سیاست‌های تشویقی باشد.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی، مدیر پرستاری

سنجه ۷. در برنامه ریزی آموزشی بیمارستان، آموزش حین خدمت به منظور حفظ و ارتقای دانش و مهارت‌های کارکنان، پیش بینی شده و سالیانه اجرا می‌شود.

سطح سنجه			الزامی	اساسی	ایده آل
گام اجرایی / ملاک ارزیابی			روش ارزیابی		
۱	آموزش‌های حین خدمت در برنامه‌ریزی آموزشی بیمارستان و نیازسنجی صورت پذیرفته	بررسی مستند			
۲	اجرای آموزش‌های حین خدمت پیش بینی شده در برنامه‌ریزی آموزشی بیمارستان طبق برنامه	بررسی مستند			

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل، مدیر پرستاری، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی

الف | ۷ | ۱۱ | آموزش مهارت‌های نجات دهنده و حفظ ایمنی بیماران برنامه ریزی و اجرا می‌شود.

دست‌آورد استاندارد

بهبود مهارت‌های نجات دهنده بیماران از طریق آموزش

ارتقای ایمنی بیماران

سنجه ۱. برای کارکنان (پزشک/ پرستار و سایر کارکنان مرتبط با بالین بیمار) دوره‌های آموزشی شناسایی عوامل تهدید کننده ایمنی بیمار و نحوه پیشگیری و کنترل آنها حداقل دو سال یکبار برگزار می‌شود.

سطح سنجه	الزامی ☐ اساسی ☒ ایده آل ☐
استاندارد مرتبط	آموزش ☒ ایمنی بیمار ☐ هتلینگ ☐ دوستدار مادر ☐ دوستدار کودک ☐ ارتقاء سلامت ☐ سایر ☐
گام اجرایی / ملاک ارزیابی	روش ارزیابی
۱ برگزاری دوره‌های آموزشی شناسایی، پیشگیری و کنترل عوامل تهدید کننده ایمنی بیمار* برای پزشکان**	بررسی مستند و مصاحبه
۲ برگزاری دوره‌های آموزشی شناسایی، پیشگیری و کنترل عوامل تهدید کننده ایمنی بیمار برای پرستاران	بررسی مستند و مصاحبه
۳ برگزاری دوره‌های آموزشی شناسایی، پیشگیری و کنترل عوامل تهدید کننده ایمنی بیمار برای سایر کارکنان***	بررسی مستند و مصاحبه

توضیحات:

* در فرآیند ارزیابی اولیه بیمار عوامل تهدید کننده ایمنی بیمار شناسایی می‌شوند. این عوامل با توجه به وضعیت و زمینه‌های آسیب پذیری بیمار شناسایی و از طریق کنترل عوامل محیطی، آموزش‌های خود مراقبتی، طرح مراقبت و درمان متناسب و مناسب، وضعیت بیمار کنترل می‌شود.

** تجدید این دوره آموزشی برای کارکنان مشروحه در هر سه گام حداقل هر دو سال یکبار.

*** کارکنان فیزیوتراپی، نمونه برداران آزمایشگاه، کارشناسان تصویر برداری، پرتو پزشکی/ پرتو درمانی و سایر کارکنان مرتبط با بیمار با تشخیص و تعیین بیمارستان.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر پرستاری، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی

سنجه ۲. برای پزشکان دوره های آموزش مهارت های تخصصی ضمن خدمت پیش بینی شده، که حداقل شامل احیا، قلبی-ریوی پیشرفته نوزادان/کودکان و بزرگسالان می باشد.

سطح سنجه	الزامی ☐ اساسی ☒ ایده آل ☐
استاندارد مرتبط	آموزش ☐ ایمنی بیمار ☒ هتلینگ ☐ دوستدار مادر ☐ دوستدار کودک ☐ ارتقاء سلامت ☐ سایر ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
۱	پیش بینی آموزش های ضمن خدمت پزشکان* در برنامه ریزی آموزشی بیمارستان و نیازسنجی صورت پذیرفته
۲	برگزاری دوره آموزشی احیا، قلبی-ریوی پیشرفته نوزادان/کودکان و بزرگسالان برای پزشکان**

توضیحات:

* پزشکان می توانند دوره های آموزشی مهارت های تخصصی ضمن خدمت خود را علاوه بر بیمارستان محل خدمت، در مراکزی نظیر سازمان نظام پزشکی، دانشگاه های علوم پزشکی، سازمان انتقال خون، سازمان پزشکی قانونی و سازمان انرژی اتمی بگذرانند. ** دوره های آموزشی مهارت های تخصصی ضمن خدمت نظیر احیا، قلبی-ریوی حداقل برای پزشکان اورژانس و متخصصین مقیم و پزشکان پشتیبان زایمان های طبیعی بلوک زایمان و سزارین در اتاق عمل ها الزامی است.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، روسای بخش های بالینی

سنجه ۳. کارکنان بالینی و افرادی که بیمارستان تعیین می کند دوره آموزش احیا، قلبی-ریوی پایه را حداقل دو سال یک بار می گذرانند.

سطح سنجه	الزامی ☐ اساسی ☒ ایده آل ☐
روش ارزیابی	گام اجرایی / ملاک ارزیابی
۱	برگزاری دوره آموزش احیا، قلبی-ریوی پایه برای کارکنان بالینی و سایر افراد به تشخیص بیمارستان
۲	تجدید دوره آموزش احیا، قلبی-ریوی پایه برای کارکنان بالینی و افرادی که بیمارستان تعیین می کند هر دو سال یکبار

توضیحات:

کارکنان می توانند دوره های آموزشی مهارت های تخصصی ضمن خدمت خود را علاوه بر بیمارستان محل خدمت، در مراکزی نظیر سازمان نظام پرستاری، دانشگاه های علوم پزشکی، سازمان انتقال خون، سازمان پزشکی قانونی و سازمان انرژی اتمی بگذرانند.

هدایت کننده: رئیس / مدیرعامل بیمارستان، مدیر پرستاری، مدیر بیمارستان / مسئول واحد منابع انسانی