

# مدیریت منابع انسانی



# هدف‌های آموزشی

- در پایان این فصل شما می‌توانید:
- اهمیت مدیریت منابع انسانی را شرح دهید.
- ضمن تعریف برنامه‌ریزی نیروی انسانی، روش‌های پیش‌بینی منابع انسانی را توضیح دهید.
- پیش‌بینی عرضه نیروی کار را تشریح نمایید.
- اصطلاحات رایج در زمینه شغل را بشناسید.
- با انجام محاسبات، تعداد پرسنل (پرستاری و مامایی) را برای بیمارستانی که در آن کار می‌کنید، محاسبه نمایید.
- روش‌های ارائه مراقبت را با هم مقایسه نمایید.

# اهمیت مدیریت منابع انسانی

- موفقیت سازمانی در راه رسیدن به اهداف کوتاه مدت و درازمدت حرفه‌ای، در گرو ترکیب کارآمد وسایل کار، پول، مواد اولیه و منابع انسانی است.

- **تعريف مدیریت منابع انسانی: مدیریت منابع انسانی رشته‌ای تخصصی است که می‌کوشد با ابداع و تهیه برنامه‌ها، سیاست‌ها و فعالیت‌هایی، برآورد نیازها، آرمان‌ها و هدف‌های فردی و سازمانی را ارتقاء بخشد.**



# دامنة فعالت مديريت منابع انساني

- \* تجزيه و تحليل شغل (تعيين ماهيت شغل هر يك از كاركنان)
- \* برنامه ريزي منابع انساني و كارمنديابي
- \* گزينش داوطلبان واحد شرايط
- \* مديريت حقوق و دستمزد (چگونگي جبران خدمت كاركنان)
- \* ايجاد انگيزه و مزايا

# دامنة فعالت مديريت منابع انساني

- \* ارزيابي عملکرد
- \* برقراري ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجراي مقررات انضباطي)
- \* توسعه نيروي انساني و آموزشي
- \* متعهد نمودن کارکنان به سازمان

# چرا براي همه مديران، مديريت منابع انساني از اهميت ويژه‌اي برخوردار است؟

- مدير نمي‌خواهد:
- \* فردي را استخدام کند که براي شغل موردنظر، مناسب نيست.
- \* شاهد جابجايي بسيار بالاي کارکنان باشد.
- \* کارکناني را استخدام کند که به هنگام کار نهايت سعي خود را نمي‌نمايند.

# چرا براي همه مديران، مديریت منابع انساني از اهمیت ویژه‌اي برخوردار است؟

- \* متهم شود که تبعیض قائل شده و به دادگاه کشانده شود.
- \* شرکت او متهم به رعایت نکردن قوانین ایمنی و بهداشت (طبق قوانین دولت مرکزی) شود. نسبت به آموزش‌های ناکافی چشم خود را ببندد و شاهد کاهش اثربخشی دواير سازمان گردد. در رفتار با کارکنان متهم به نقض مقررات شود.



# اختیارات صف و ستاد

- اختیار [1] یعنی حق تصمیم‌گیری، هدایت و دادن دستور به آنان. در مدیریت معمولاً بین اختیارات صف و ستاد تفاوت قائل می‌شوند.

- مدیر صفی [2] حق دارد کارهای زیردستان را هدایت نماید. (او همیشه رئیس فرد دیگری است)

[1]- Authority

[2]- Line manager •

# مسئولیت‌های مدیر صفي (به عنوان مدير منابع انساني)

- 1- گماردن افراد مناسب در شغل‌های مناسب
- 2- توجیه نمودن افراد تازه استخدام در سازمان
- 3- آموزش دادن افراد در مورد کارهایی که برای آنان تازگی دارد.
- 4- بهبود عملکرد هر شخص
- 5- تقویت روح همکاری بین افراد و ایجاد رابطه موزون و هماهنگ بین آنها

# مسئولیت‌های مدیر صفي (به عنوان مدیر منابع انساني)

- 6- تفسير سياستها و رويه‌هاي شرکت
- 7- اعمال کنترل بر هزینه‌هاي دستمزد
- 8- افزايش توانايي‌هاي هر شخص
- 9- حفظ معنويت و تقويت اصول اخلاقي در دواير سازمانی
- 10- ايجاد شرايط فیزیکی و محیط سالم و امن برای کارکنان

# مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری

Human resource management and & •  
**productivity**

- اگر از داوطلبان مشاغل، آزمون به عمل آورند، و برنامه‌نویسان رایانه را از افراد بسیار مستعد انتخاب نمایند، می‌توانند سالانه چندین میلیون دلار صرفه‌جویی کنند

# برنامه‌ریزی منابع انسانی

- برنامه‌ریزی منابع انسانی عبارت است از، پیش‌بینی نیازهای سازمان از لحاظ منابع انسانی، و مراحتی که برای برآوردن آن نیازها باید طی شود
- طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی)، ابزاری است که به طور مستقیم اهداف و استراتژی‌های سازمانی را به اهداف برنامه‌های نیروی انسانی متصل می‌سازد.
- \* طرح‌ریزی (برنامه‌ریزی) نیروی انسانی (HRP)، عرضه و تقاضای آتی سازمان را (کارکنان) ، به طور منظم پیش‌بینی می‌کند

- پیش‌بینی نیازهای منابع انسانی
- پیش‌بینی ذخیره کارکنان و کارمندان موجود
- پیش‌بینی تقاضا و عرضه منابع انسانی

# قلمرو برنامه ریزی های منابع انسانی

برنامه های جذب نیروی انسانی (نظام استخدامی)

کارمندیابی | گزینش | بکارگامدن | کاربرد | ترفیعات | بازنشستگی

برنامه پشتیبانی کننده

حقوق و مزایا | آموزش و پرورش | طرح ریزی سازمانی

برنامه های اطلاعات پرسنلی

ارزیابی | موجودی | پیش بینی | تحقیق | کنترل برنامه

# روش‌های پیش‌بینی تقاضا منابع انسانی

- روش‌های پیش‌بینی تقاضا را معمولاً در دو قسمت طبقه‌بندی می‌نمائیم.
- الف) روش ذهنی (تجربی)
- ب) روش عینی (کمی)



# الف) روش ذهني يا تجريبي:

- از جمله روش هاي پيش بيني تقاضاي منابع انساني،  
دو روش
  - قضاوت كارشناسي
  - و فن دلفي [1] متداول مي باشد
- [1]- Delphi**

# قضاوت کارشناسی

- یکی از متداولترین و سادهترین روشها به حساب می‌آید، زیرا با نظرخواهی از کارشناسان از بالا به پائین سازمان و از پائین به بالا، نظریات کارشناسی کسب می‌گردد، و بر مبنای آن منابع انسانی موردنیاز در آینده برآورد می‌شود. در این روش بیشترین توجه به نظر مدیران، به ویژه مدیران با سابقه‌تر سازمان می‌شود

# فن دلفي

- فن دلفي که در واقع يك روش تحقيق به حساب مي آيد در اواخر دهه 1940 ميلادي، توسط شرکت راند در سانتامونيكاي كاليفرنيا ايجاد، و به كار گرفته شد
- با دريافت نظرات خبرگان در مورد منابع انساني موردنياز در آینده نظريات مستقل هر يك دريافت و با يك جمع بندي از کل نظريات، نتايج براي خبرگان نظريه دهنده ارسال مي گردد. و در مورد جمع بندي انجام شده در مورد منابع انساني پيش بيني شده، مجدداً از آنها نظرخواهي مي شود. اين اقدام سه تا پنج بار انجام مي شود، تا بالاخره در مورد پيش بيني انجام شده به يك توافق قابل قبول رسیده شود

## ب) روش عینی (کمی)

- این روش‌ها عمدتاً مبتنی بر اطلاعات تاریخی ثبت شده و در سازمان‌ها انجام می‌شود و معمولاً متکی بر فنون آماری می‌باشد

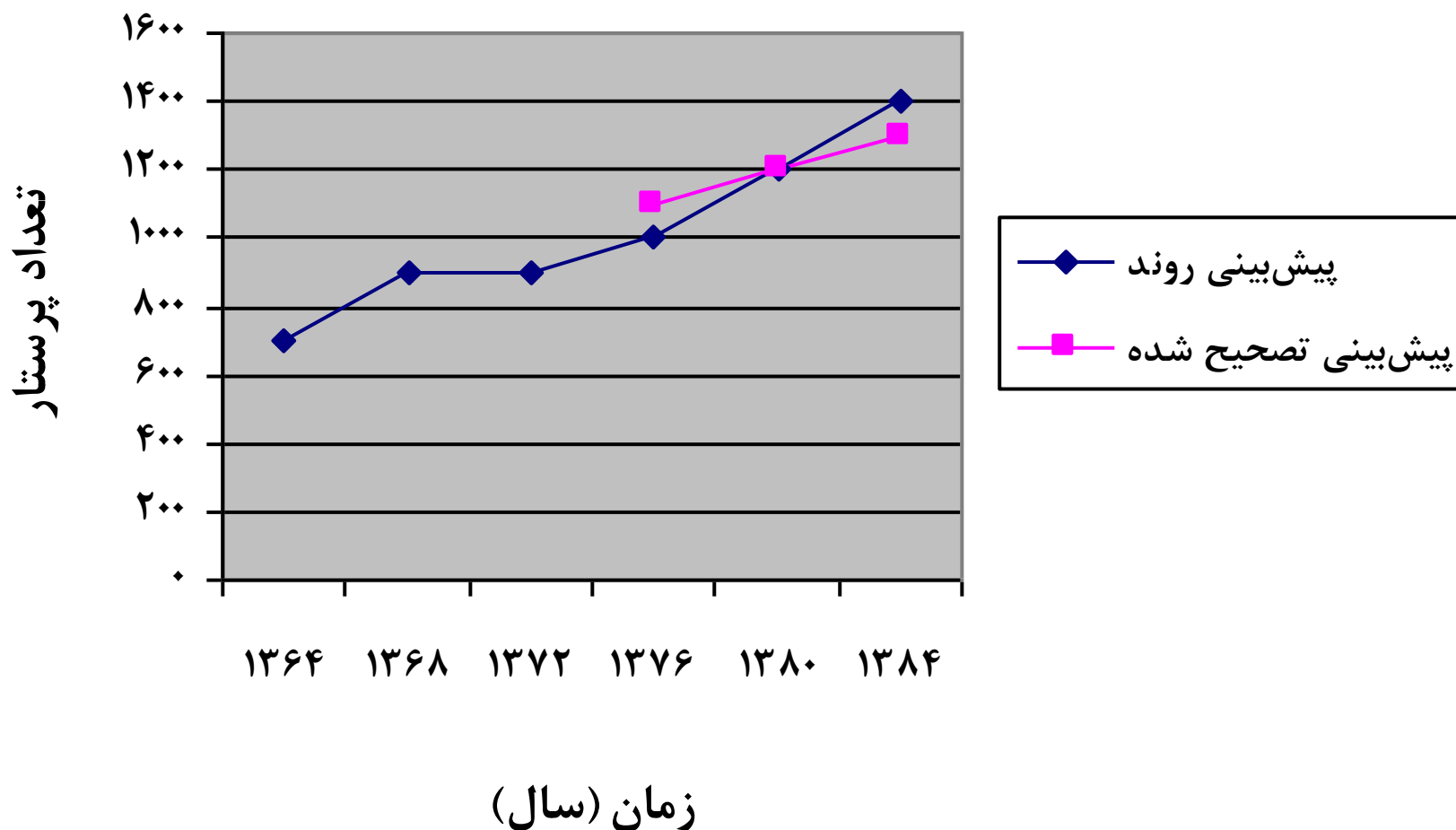
# تجزیه و تحلیل روندی

- يك يا چند متغير كه مستقیماً به تعداد كاركنان مرتبط است مشخص مي‌شود.
- \* تغییرات مرتبط با آن متغیر یا متغیرها با اندازه نیروی کار مشخص و روی محور مختصات رسم مي‌شود.
- \* میانگین نتایج کار برای هر نفر در سال محاسبه مي‌شود كه این شاخص، بهره‌وری نیروی کار نامیده مي‌شود

# تجزیه و تحلیل روندی

- روند بهره‌وری نیروی کار در سال‌های گذشته محاسبه می‌شود.
- \* تصمیمات لازم در روند به دست آمده انجام می‌شود.
- \* منابع انسانی برای زمان هدف پیش‌بینی می‌شود

# روند تغییرات نسبت تعداد پرستار به مریض



# پیش‌بینی عرضه نیروی کار از منابع داخل سازمان

- ویژگی نیروی داخلی [1]، می‌تواند مسأله پیش‌بینی عرضه نیروی کار (از محل منابع داخلی) را تسهیل نماید. مقصود از ویژگی نیروی داخلی، خلاصه داده‌هایی است که مورد سابقه عملکرد هر یک از کارکنان کنونی، میزان تحصیلات و قابلیت ارتقای فرد است، که این پرونده به صورت دستی یا با یک سیستم رایانه‌ای تهیه می‌شود.

[1]- Qualifications inventories



# Personal replacement chart

- نمودار جایگزینی کارکنان [1]، عملکرد کنونی و قابلیت ارتقای هر یک از افراد بالقوه، جهت احراز پست‌های مهم سازمانی را نشان می‌دهد.

**[1]- Personal replacement chart**

رئیس

معاون منابع انسانی		
▲	K. Gonzalez	60
◐	C. Huser	47 ●
◑	S. French	45 ●

معاون اجرایی		
◑	H. Chan	63
▲	D. Snow	55
◐	E. Farley	56 ●

معاون بازاریابی		
▲	S. Goldstein	59
◐	M. Murray	47 ●
◑	F. Goland	42 ●

معاون امور مالی		
◑	G. Sleight	60
◐	C. Hood	46

واحد تولید لوازم خانگی

واحد تولید لوازم صنعتی

مدیر لوازم خانگی		
◐	D. Snow	55
◐	J. James	48
◐	R. Jarvis	47

مدیر لوازم صنعتی		
▲	E. Farley	58
◐	R. Jarvis	47
◑	F. Goland	42 ●

مدیر تهیه هوا		
◐	R. Jarvis	47

عملکرد کنونی

▲ عالی

◐ رضایتبخش

◑ نیاز به اصلاح دارد

مدیر منابع انسانی		
◐	C. Huser	47
◐	A. Kyle	36

مدیر امور مالی		
◐	C. Hood	46
◐	W. Wicks	40
◐	H. Ross	33

مدیر منابع انسانی		
▲	S. French	45
◐	T. Smith	38
◑	J. Jones	35 ●

مدیر امور مالی		
◐	M. Piper	50

ارتقا

□ آماده ارتقا

● آموزش بیشتری نیاز دارد

■ مسأله دارد

مدیر تولید		
◐	J. James	48
◐	W. Long	37
◐	G. Fritz	37 ●

مدیر فروش		
▲	M. Murray	47
◐	E. Renfrew	39
◐	B. Storey	36 ●

مدیر تولید		
◐	R. Jarvis	47
◐	C. Pitts	40
◐	C. Combs	38 ●

مدیر فروش		
▲	F. Goland	42
◐	S. Ramos	38 ●

# استفاده از منابع داخلی نیروی کار

- باید از اعلان شغل، سوابق کارگزینی و بانک‌های اطلاعاتی استفاده کرد. مقصود از اعلان شغل [1] (دعوت به همکاری) این است که در مورد پست خالی، ویژگی‌هایی را که شخصی داوطلب باید داشته باشد، نام واحد و سرپرست، برنامه کار و میزان حقوق پرداختی اعلان شود.

[1]- Job posting

# پیش‌بینی عرضه نیروی کار از منابع خارجی سازمان

☀️ متقاضیان ناخوانده : افرادی هستند که به وسیله نامه و یا مراجعه شخصی تقاضای شغل می‌کنند.

☀️ موسسات کاریابی: اغلب موسسات کاریابی معمولاً به منظور هدایت متخصصین بیکار و معرفی آنها به سازمان‌هایی که به تخصص آنها نیاز دارند تشکیل می‌شود.

# پیش‌بینی عرضه نیروی کار از منابع خارجی سازمان

☀️ **اگهی استخدام : اگهی دروسایل ارتباط جمعی مانند  
روزنامه ها - رادیو - تلویزیون - نشریات و مجلات  
می توانند از مهمترین روش های کارمند یابی  
باشد.**

# پیش‌بینی عرضه نیروی کار از منابع خارجی سازمان

☀ استفاده از سازمان های کارگری

☀ ایجاد دفترهای کارمند یابی دردانشکده ها ومدارس

☀ توصیه و معرفی کارمندان سازمان

# پیش‌بینی عرضه نیروی کار از منابع خارجی سازمان

استفاده از سازمان های کارگری

ایجاد دفترهای کارمند یابی دردانشکده ها ومدارس

توصیه و معرفی کارمندان سازمان

# اصطلاحات رایج در زمینه شغل

- شغل : مجموعه ای از فعالیت های به هم پیوسته که در ازای دریافت حقوق انجام می شوند.
- تجزیه و تحلیل شغل : در مدیریت لازم است که شرحی از شغل به دست بیاوریم و ثبت کنیم . این شرح مطابق با تغییرات تکنولوژیک و یا تغییرات سازمانی نگهداری می شود.
- تجزیه و تحلیل شغل فرایندی است که براساس آن شرح شغل تنظیم می شود.



# نمونه ای از شرح شغل پرستار

عنوان رشته : پرستاری

شماره تشخیص : 401010-10

تعریف :

تاریخ تصویب

این رشته در برگیرنده طبقات مشاغلی است که متصدیان آن ها تحت نظارت کلی عهده دار کارهای مربوط به حرفه پرستاری از قبیل مراقبت از بیمار انجام خدمات بهداشتی و درمانی - امور آموزشی و تحقیقاتی می باشند .

نمونه وظایف و مسئولیت ها:

- سرپرستی و نظارت بر خدمات پرستاری یک بخش در تمام شبانه و روز به تامین بهترین مراقبت

- مراقبت و نظارت در توزیع غذای بیماران و حفظ و نظارت بخش

- مراقبت ویژه از بیماران بد حال

- انجام کلیه خدمات پرستاری مانند پانسمان - نظافت بیماران - واکسیناسیون و ..

- آماده کردن بیمار جهت انجام آزمایش های مربوط به گرفتن نتایج و ..

و.....

# شرایط احراز طبقات از نظر تحصیلات و تجربه

1- دارا بودن مدرک تحصیلی فوق دیپلم یا لیسانس یا فوق لیسانس و یادکترا در یکی از رشته های پرستاری -مدیریت خدمات پرستاری

2- دارا بودن مدرک تحصیلی فوق لیسانس در رشته مدیریت خدمات بهداشتی ودرمانی مشروط به دارا بودن لیسانس پرستاری حصول تجارب لازم طبق جدول شرایط احراز

# شرایط احراز شغل

● شرایط احراز شغل: در گذشته این مورد تحت شرایط فیزیکی-احساسی - اجتماعی و رفتاری مطرح می شد. ولیکن امروزه تاکید بردانش کارکنان است و به خلاقیت و نوآوری آنها توجه دارند.



● استخدام: بخشی از فرایند  
اشغال کردن یک پست  
بلا تصدی در سازمان که  
شامل:

- بررسی پست خالی
- در نظر گرفتن منابع انسانی  
برای داوطلبان مناسب
- برقراری ارتباط با آن داوطلبان
- دریافت تقاضانامه از آنان



# گزینش

- گزینش با استخدام متفاوت است و شامل ارزیابی داوطلبان با وسایل گوناگون و در نهایت انتخاب است، که پیشنهاد استخدام را به دنبال دارد.
- ترفیع
- گماردن کارمند به شغلی در درون سازمان که دارای اهمیت بیشتر، و معمولاً حقوق و مزایای بالاتری است. هدف ترفیع از یک سو بهبود بهره‌دهی و از سوی دیگر تقویت انگیزش در کارکنان است.

# ترفیع

- گماردن کارمند به شغلي در درون سازمان که داراي اهميت بيشتري، و معمولاً حقوق و مزايای بالاتري است. هدف ترفیع از يك سو بهبود بهره‌دهي و از سوي ديگر تقويت انگيزش در کارکنان است.

# انتقال یا تغییر شغل

- انتقال عبارت است از جابجایی به شغلی در سازمان که تقریباً از اهمیت، جایگاه و حقوق یکسانی (نسبت به شغل قبلی) برخوردار است.

- تنزل شغلی

- تنزل شغلی عبارت است از انتقال مستخدم به شغلی در درون سازمان که از اهمیت کمتری برخوردار است. این کار معمولاً، و نه همیشه، با کاهش میزان حقوق همراه است.

- Demotions

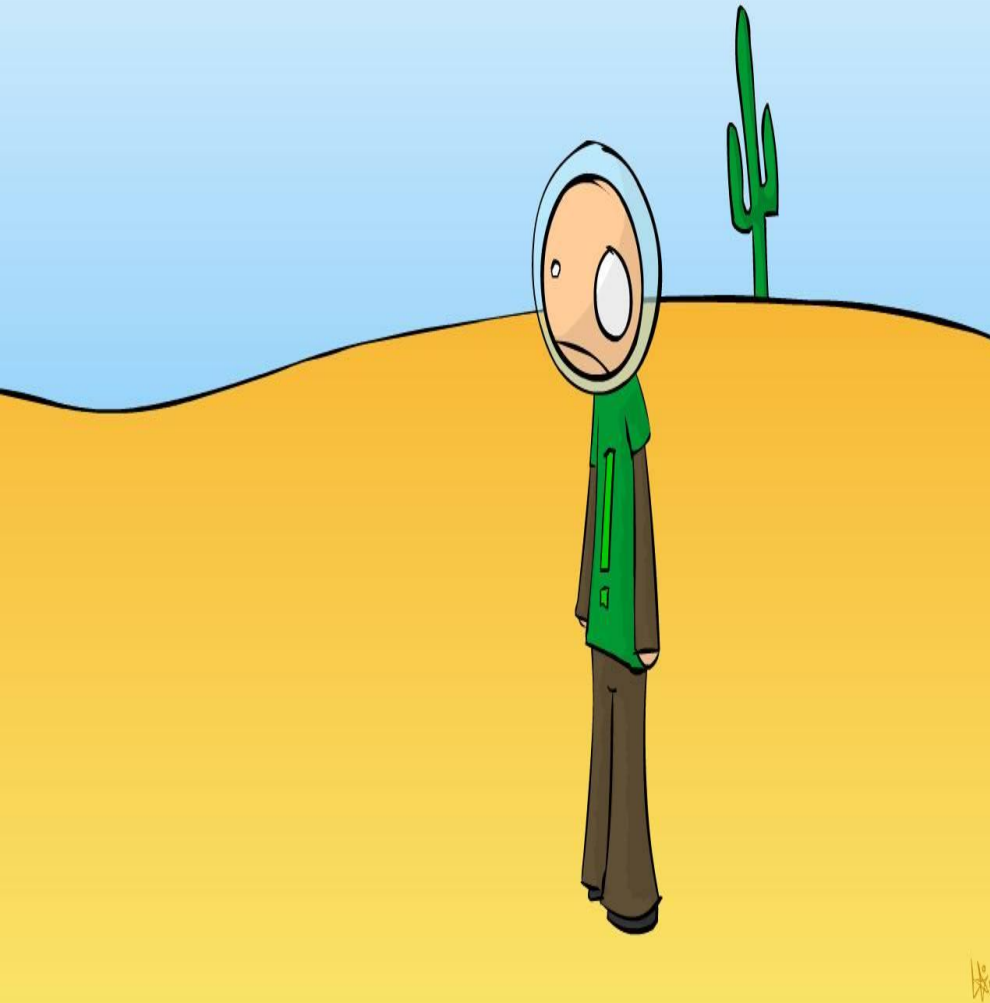
## استعفا

- استعفا زمانی صورت می‌گیرد که کارمندی برای فسخ قرارداد یا تعهدنامه استخدای، از قبل به کارفرما اطلاع داده باشد. حداقل زمان اطلاع، ممکن است برحسب آنچه در عرف شرکت تعیین شده، و یا به میزانی که در لایحه قراردادهای استخدای آمده، (مثلاً يك هفته) و یا به مدت زمانی که صراحتاً در قرار داد ذکر شده است، تعیین شود



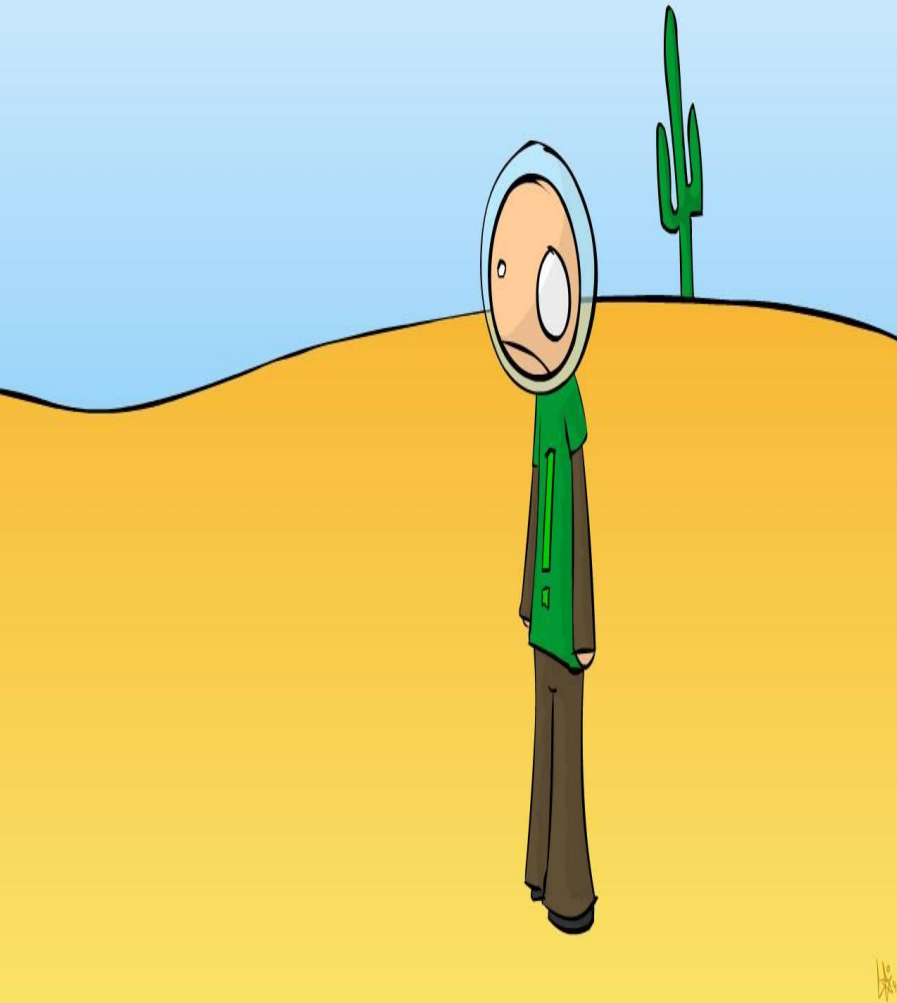
# انفصال

- زمانی کارمندی منفصل از خدمت می‌شود که مدت قرارداد یا تعهدنامه استخدامی بین او و کارفرما تمام شده باشد. اعم از این که کارمند با آن موافقت کند یا نکند.



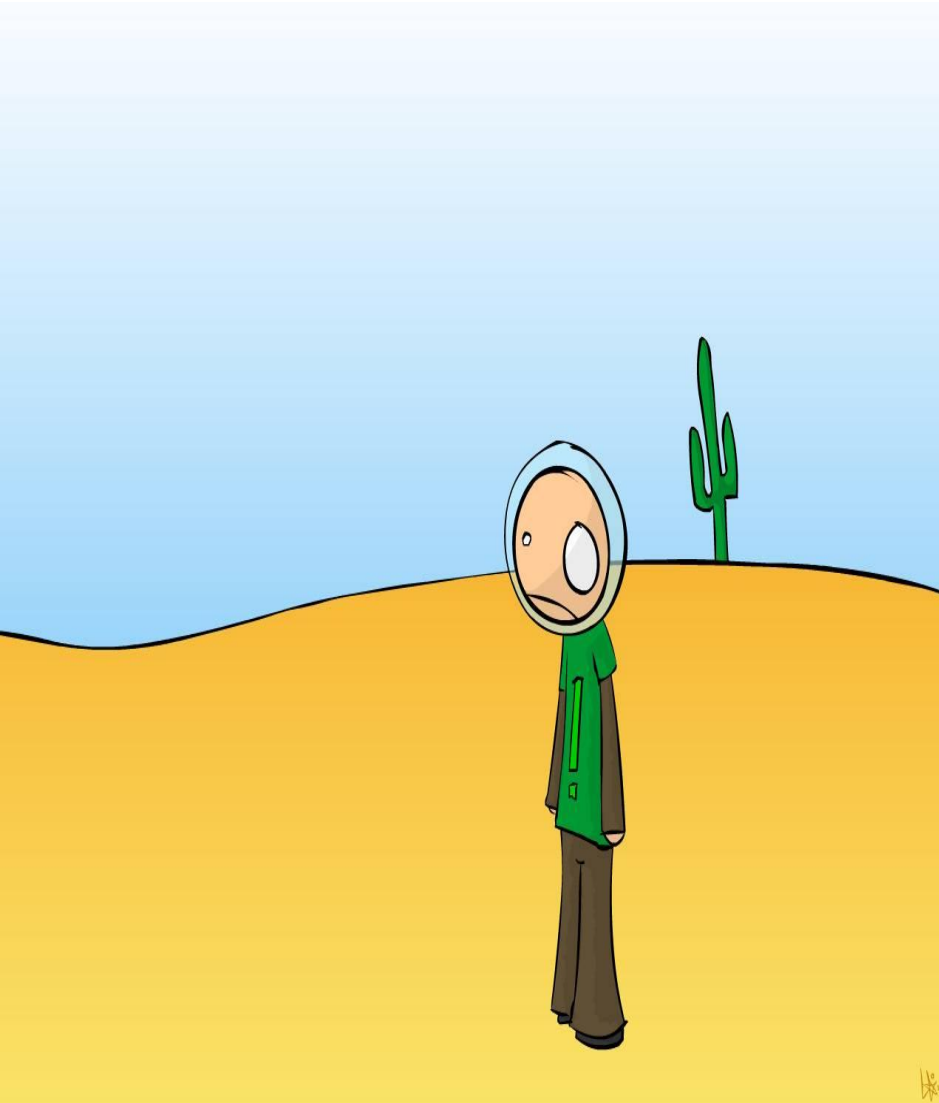
# انفصال بدون اطلاع قبلي

- الف) استتکاف از اجرائي يك دستور منطقي در حدي كه نشان مي دهد كارمند مرتكب نقض قرارداد شده است
- ب) سهل انگاري جدي در انجام وظيفه محوِّله
- ج) حضور نيافتن در سازمان يا غيبت از كار بدون كسب اجازه قبلي و بدون عذر و بهانه موجه.



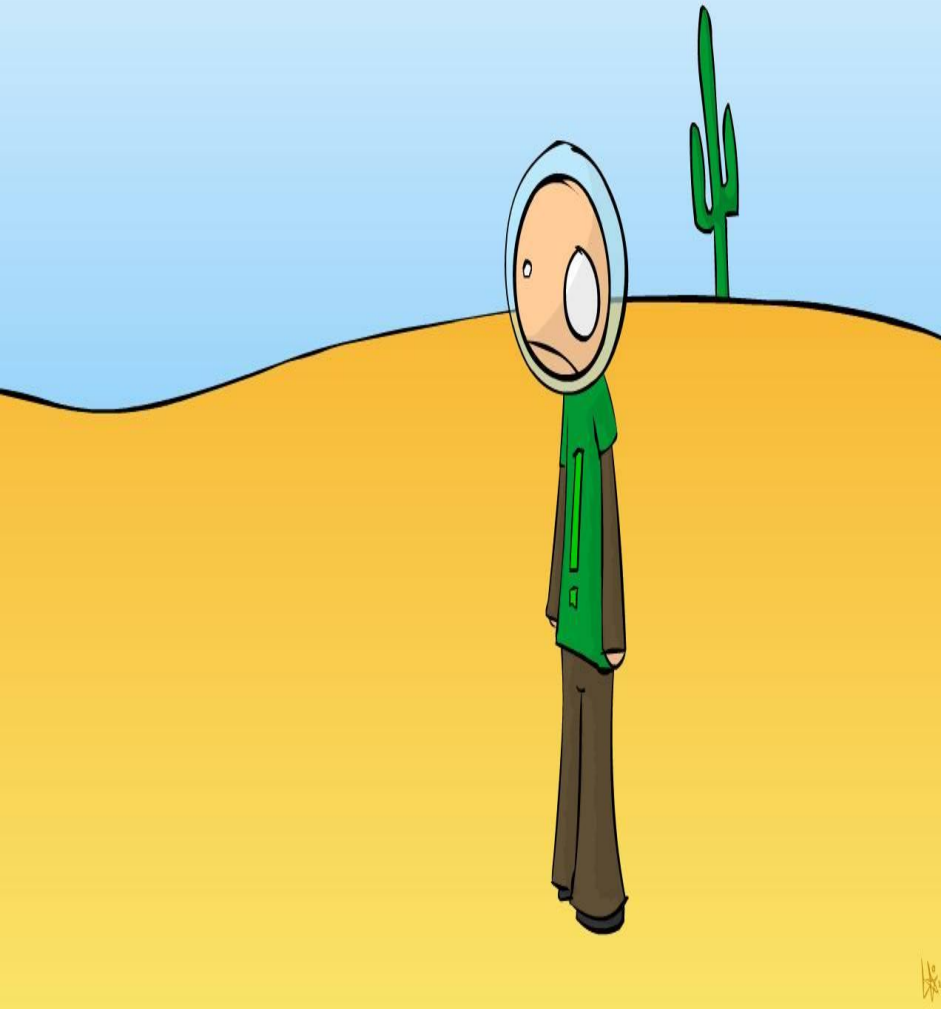
# انفصال بدون اطلاع قبلي

- (د) فعاليت‌هاي کارمند در بيرون و در زندگي خصوصي که مانع حضور دائمي او در سر کار و اجراي وظايف شود به نحوي که کارمند در محل کار رفتار بي‌ادبانه‌اي نسبت به ارباب رجوع يا مشتري از خود نشان دهد، و آنان را وادار به ترك شرکت و انصراف از انجام معامله بنمايد.



# انفصال بدون اطلاع قبلي

- (ه) نداشتن صداقت در کار و تخلف از اصل امانت داري نسبت به کارفرما
- (و) پرخاشگري نمودن نسبت به کارفرما يا ساير کارمندان



# عزل با اطلاع قبلي

- قانون به کارفرما تکلیف نمی‌کند که برای عزل کارمند دلیل بیاورد. به هر حال گاهی اوقات طبق خواسته کارمند از کارفرما درخواست می‌شود که طبق مقررات و قوانین دلیل خود را دایر بر عزل کارمند ذکر کند.

# گردش کارکنان

- جریان ورود و خروج افراد يك شرکت را گردش کارکنان مي‌گویند و معمولاً بهتر است آن را با ثبت میزان خروج از شرکت اندازه گرفت. با این فرض که سرانجام يك کارمند جدید جایگزین کسی مي‌شود که شرکت را ترك کرده است. برای نشان دادن علت خروج يك کارمند از شرکت به هر دلیل که باشد، واژه جدا شدن به کار برده مي‌شود.

# دستمزد

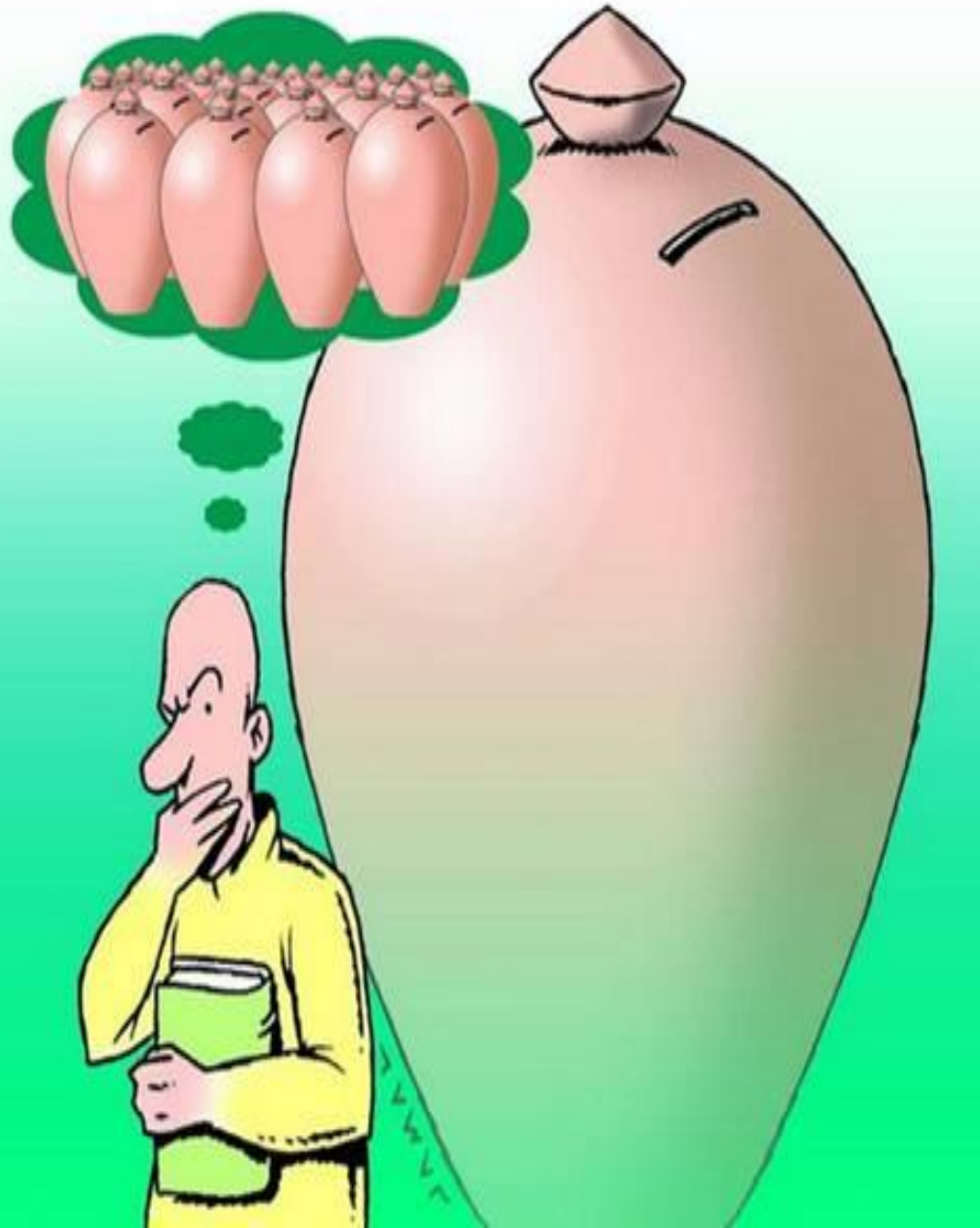
• دستمزد [1]

- «پرداختی» به کارگرانی که کار جسمی (یدی) انجام می‌دهند، دستمزد نامیده می‌شود، و تقریباً همیشه بر مبنای ساعت کار است

[1]- Wage



# اضافه‌کاري



- اضافه‌کاري  
براي کاري که غير  
از ساعت عادي  
کار انجام شود،  
اضافه‌کاري  
پرداخت مي‌گردد؛



# پرداخت ساعت کار متغیر

- نوعی از پرداخت به کارکنانی است که ساعت کار متغیر و یا نامعمول دارند تا سختی کار و ناراحتی آنان جبران شود



# افزایش ویژه

- پولی است که بابت کار در شرایط غیر عادی پرداخت می‌شود. پول کثیف، پول خیس، پول ریسک (مقابله با خطر).



# پرداخت اضافي و فوق العاده زندگي



- به سبب لياقت يا طول خدمت  
به كاركنان يا برحسب اتمام  
دوره مشخصي از خدمت يا با  
ارزيابي نتيجه كار صورت  
مي‌گيرد.
- اين پول به طور عادي به  
كاركناني پرداخت مي‌شود كه  
در ناحيه لندن كار مي‌كنند، اما  
استثناي اكنون اين مبلغ بر  
پايه اصلي دستمزد اضافه شده  
است.

# مزایا

- مزایا شامل اقلام زیر می‌گردد:
- مرخصی با حقوق
- بیمه عمر و تأمین بهداشت
- استفاده از تسهیلات شرکت برای نگهداری کودکان

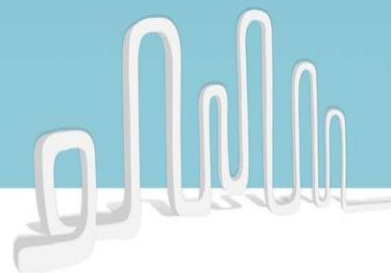
**[1]- Benefits**



# حقوق بيكاري

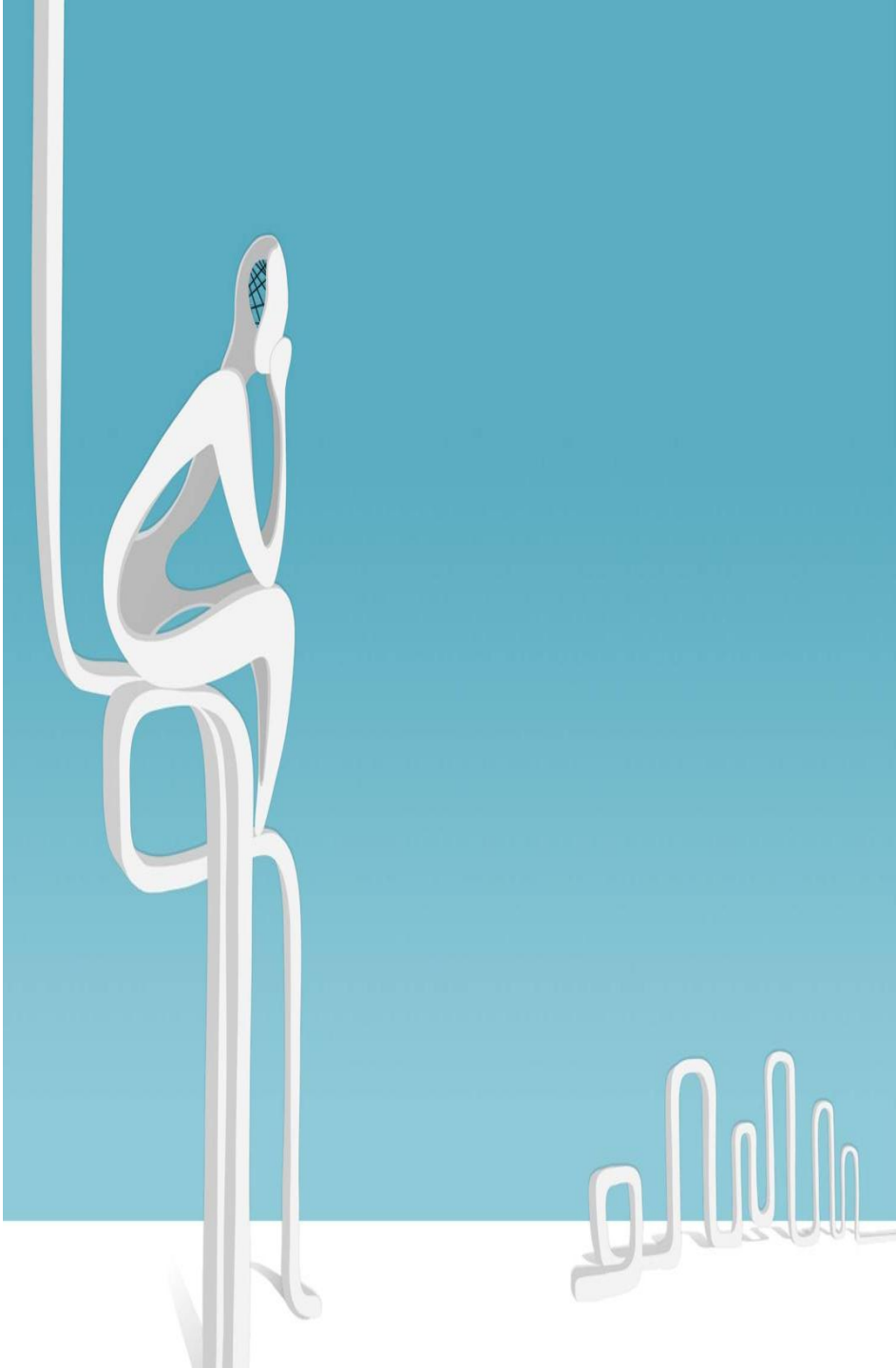
Supplemental pay  
**benefits or pay for  
time not worked**

پرداخت بابت روزهاي تعطيل،  
مرخصي، نمايندگي از طرف  
شرکت براي داوري، مرگ  
يکي از اقوام، خدمت وظيفه،  
استعلاجي، تحصيل، زايمان،  
بيمه بيكاري و بيمه دوره‌هاي  
که کارگر يا کارمند منتظر  
خدمت مي‌شود



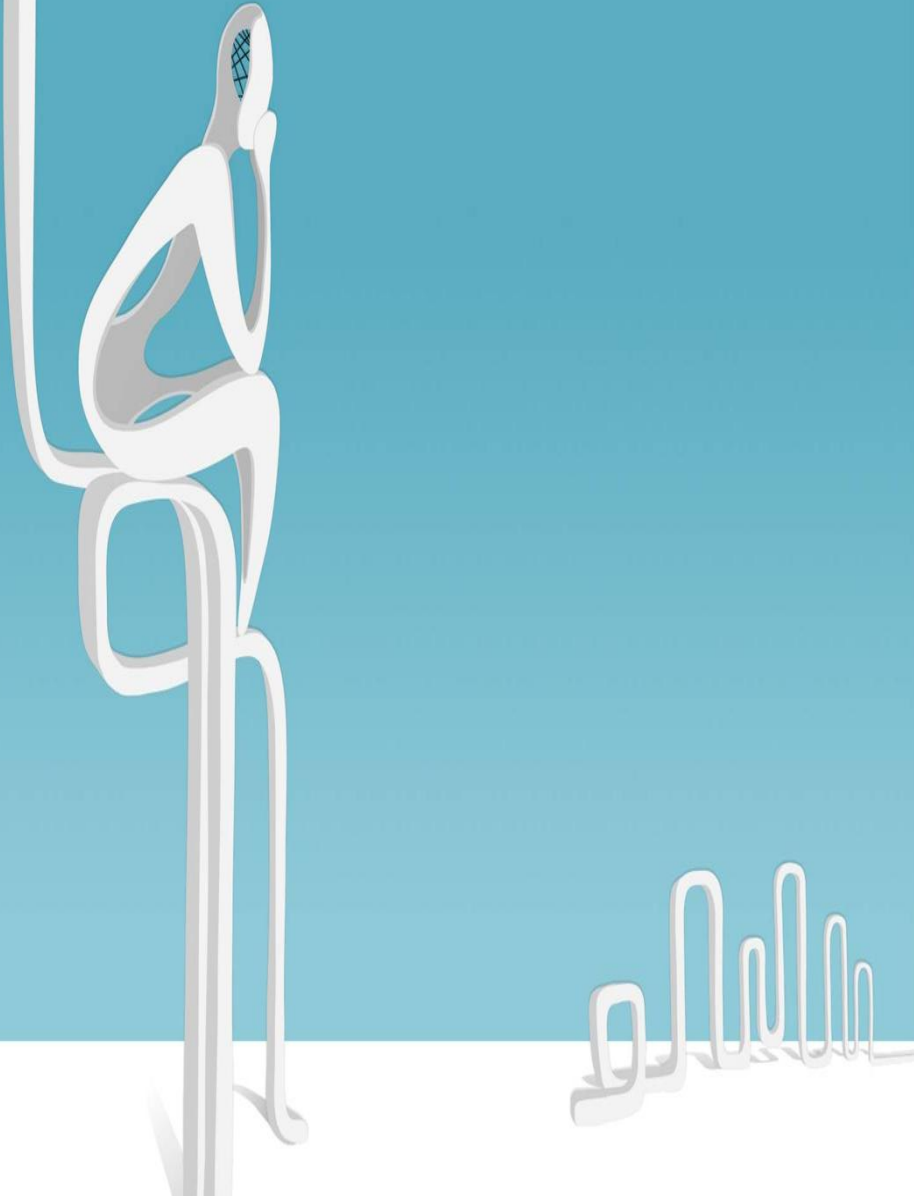
# بیمه بیکاری

- در همه ایالت‌های آمریکا بیمه یا حقوق و پاداش بیکاری وجود دارد که اگر شخصی به سبب اشتباهی که خود مرتکب نشده است از کارکردن باز بماند، به صورت هفتگی دریافت خواهد کرد.



# مرخصي استعلاجي

- وجود مرخصي استعلاجي باعث مي شود كه كارگر يا كارمند كه به سبب بيماري سرکار حاضر نمي شود، حقوق و دستمزد دريافت کند



# مرخصی‌ها و روزهای تعطیل

- در کشورهای مختلف میانگین روزهای تعطیل در سال فرق می‌کند. روزهای تعطیل در آمریکا 10 روز، کارکنان کشور سوئد و اتریش 30 روز، در فرانسه 25 روز و در بریتانیا، اسپانیا، نروژ، فنلاند و بلژیک از 20 تا 25 روز، ایران حدود 25 روز می‌باشد.



# مزایای بازنشستگی

- طبق قانون تأمین اجتماعی، کسانی که در سن 62 سالگی یا پس از آن بازنشسته شوند از خدمات این صندوق بهره‌مند خواهند شد. دوم به وارثان کسی که فوت کرده است به صورت ماهانه حقوق و مزایا پرداخت می‌کند.

# ترمیم حقوق

- ترمیم حقوق به پاداش‌های درونی یا بیرونی‌ای اطلاق می‌شود که شرکت برای تأمین درآمد منصفانه و متعادل در مقابل خدمات کارکنان در اختیار آنها می‌گذارد **compensation**

# اخراج غير مستقيم

- اخراج غير مستقيم وقتي صورت مي گيرد كه كارفرما تعمداً شرايط كار را چنان غير قابل تحمل كند كه كاركنان مجبور به استعفا شوند

**Constructive  
discharge**



# مشاوره‌هاي تأديبي



- هدف از مشاوره کشف رفتارهاي منفي کاري و بحث و اتخاذ تدابير براي اصلاح آنهاست.

**[1]- Counseling discipline**

# چگونگی برآورد نیروی انسانی موردنیاز در پرستاری

- 1- طبقه‌بندی بیماران از نظر مراقبت
- 2- ترکیب کارکنان پرستاری
- 3- ساعات مراقبت مستقیم و غیرمستقیم
- 4- نوبت‌های کاری
- 5- روش‌های برنامه‌نویسی
- 6- روش‌های تقسیم وظایف در پرستاری

# 1- طبقه‌بندی بیماران از نظر مراقبت

- بهترین منبع اطلاعات جهت تعیین طبقه‌بندی و تعداد پرستاران موردنیاز بخش، فرد پرستاری است که مسئول ارائه مراقبت به بیماران در بخش به صورت 24 ساعته است. سرپرستار بخش با بررسی آمارهای موجود در بخش شروع به جمع‌آوری اطلاعاتی از جمله:
  - \* آمار بیماران در طول سال، ماه و حتی روزانه
  - \* طول متوسط مدت بستری شدن بیماران در بخش موردنظر

# طبقه‌بندی بیماران از نظر مراقبت

- وضعیت بیماران از نظر نوع مراقبتی که باید توسط کارکنان بخش ارائه شود.
- \* ترخیص و پذیرش بیماران در رابطه با فصول و ماههای سال و حتی روزهای هفته، به طوریکه بعضی از ایام هفته تعداد بیماران پذیرفته شده بیشتر و یا کمتر است.

# طبقه‌بندی بیماران از نظر مراقبت

- \* آمار مرخصی سالیانه پزشکان، و یا شرکت آنان در مجامع عمومی که می‌تواند در تعداد پذیرش و ترخیص بیماران بخش مؤثر باشد.
- \* اطلاعات دموگرافیک از قبیل سن افراد جامعه و حتی وضعیت اقتصادی بیمارانی که به آن مرکز مراجعه می‌کنند



# وارستر [1] بیماران را به پنج طبقه به شرح زیر طبقه بندی نموده است:

- طبقه I- خود مراقبت که نیاز به 1-2 ساعت مراقبت پرستاری در روز دارد.
- طبقه II- حداقل مراقبت که نیاز به 3-4 ساعت مراقبت پرستاری در روز دارد.
- طبقه III- مراقبت متوسط [2] که نیاز به 5-6 ساعت مراقبت پرستاری در روز دارد.

[1]- Warster

[2]- Intermediate •

# وارستر

- طبقه IV- مراقبت ویژه تعدیل یافته [3] که نیاز به 7-8 ساعت مراقبت پرستاری در روز دارد.
- طبقه V- مراقبت ویژه که نیاز به 10-14 ساعت مراقبت پرستاری در روز دارد
- [3]- Modified intensive

# هاجینستون و منیتی

- هاجینستون و منیتی [1] مدت زمان لازم برای مراقبت از بیمار در گروه‌های مختلف را به شرح زیر پیشنهاد کرده‌اند:
- \* مدت متوسط مراقبت در روز 4 ساعت
- \* مراقبت مستقل یا حداقل مراقبت [2]: زمان متوسط یعنی 2 ساعت.
- 
- [1]- Hutchinson & Minetti
- [2]- Self care

# هاجینستون و منیٹی

- مراقبت نسبی [1]: زمان متوسط یعنی 67/2 ساعت۔
  - \* مراقبت کامل [2]: يك برابر و نیم زمان متوسط 6 ساعت۔
  - \* مراقبت ویژه [3]: دو برابر زمان متوسط یا 8 ساعت
- [1]- Partial care
- [2]- Total care
- [3]- Intensive care

# یانگ و ولف

- یانگ و ولف [1]، بیماران را به سه گروه تقسیم نموده و ساعت مراقبت بیماران را از بین ساعات 6 الي 24 اینگونه پیشنهاد نموده‌اند:
  - \* ساعات مراقبت از بیماران خودکفا يا 5/0 Self care ساعت
- [1]- Young & Wolf

# یانگ و ولف

- ساعات مراقبت از بیماران با مراقبت نسبی یا  
**Partial care** يك ساعت
- \* ساعات مراقبت از بیماران با مراقبت کامل یا  
**5/2 Total care** ساعت

# امتیاز دادن به مراقبت‌ها

- **درجه I خود مراقبت [1]:** می‌تواند به تنهایی از تخت خارج شده و به تنهایی حمام و کارهای دیگری را انجام دهد؛ بی‌اختیاری ندارد.
- **درجه II (مراقبت کم) [2]:** برای استفاده از حمام و دستشویی نیاز به کمک دارد. بی‌اختیاری ندارد، اما تجربه و استرس بی‌اختیاری و عدم کنترل را داشته است.

**[1]- Self care**

**[2]- Minimal care**

# امتیاز دادن به مراقبت‌ها

- **درجه III (مراقبت متوسط) Moderate care** نیاز به لگن یا لوله دارد، و دفعات بی‌اختیاری 2 بار در هر نوبت کاری است.
- **درجه IV (مراقبت گسترده) Extensive care** بی‌اختیاری دارد و بیشتر از 2 بار در هر نوبت کاری است.
- **درجه V (مراقبت ویژه) Intensive care** نیاز به مشاهده و کنترل مداوم در تمام نوبت کاری دارد



## 2- ترکیب پرسنل پرستاری

- در سال 1965 عبدالله و لوین [1] ترکیب پرسنل حرفه‌ای [2] و غیر حرفه‌ای [3] را نسبت 55 درصد و 45 درصد پیشنهاد نمودند.
  - در مطالعه دیگری 58 درصد RN، 26 درصد LPN و 16 درصد کمکی،
- [1]- Abdolah & Levin
- [2]- Professional •
- [3]- Non professional •

### 3- ساعت مراقبت مستقیم و غیرمستقیم

- گیلیس مراقبت‌های پرستاری مستقیم را مراقبت‌هایی می‌داند که در  
بالین بیمار و برای بیمار انجام می‌شود مانند؛ تغذیه، ماساژ،  
ورزش و غیره.

- منظور از مراقبت‌های غیرمستقیم به فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که  
دور از بالین بیمار و برای بیمار و به نفع بیمار انجام می‌شود.

- Indirect care -Direct care

- يانك و ولف ساعات مراقبت مستقيم را براي 18 ساعت از 24 ساعت، (يعني بين ساعت 6 صبح تا ساعت 24) 4 ساعت پيشنهاده نموده است.
- درحاليكه عبدا... و لوين (1985) ساعات مراقبت مستقيم را 7/4 ساعت در روز تعيين نموده است.
- بنابر اين ساعات مراقبت غيرمستقيم در طي روز صرف نظر از وضع بيماران و تعداد آنان در هر گروه، و تعداد پرستار در هر نوبت كاري 20 ساعت خواهد بود

## 4- نوبت‌های کاری

- - نوبت کاری 8 ساعته برابر با 5 روز کار در هفته
- - نوبت کاری ده ساعته در روز و چهار روز کار در هفته
- - نوبت کاری 12 ساعته، سه روز کار در هفته و 4 روز آف
- - برنامه بیلور [1] + تعطیلات متناوب:  
[1]- Baylor

## 5- روش های برنامه نویسی

- الف) خودبرنامه نویسی **Self scheduling**
- ب) نوبت های کاری چرخشی **Rotating work Shifts**
- ج) نوبت کاری دائمی **Permanent shifts**
- د) برنامه نویسی دوره ای یا قالبی **Block scheduling**

## 6- روش‌های تقسیم وظایف در پرستاری

- روش موردی
- - روش فعالیتی [1]
- - روش گروهی یا تیمی [2]
- - روش پرستاری اولیه [3]

- [1]- Functional method
- [2]- Group or team method
- [3]- Primary nursing method

# روش‌های تقسیم وظایف در پرستاری

- روش تعدیل یافته یا مدولار [1]

- - اداره بیمار [2]

- - پرستار مکمل [3]

- 

[1]- Modular method

[2]- Case management •

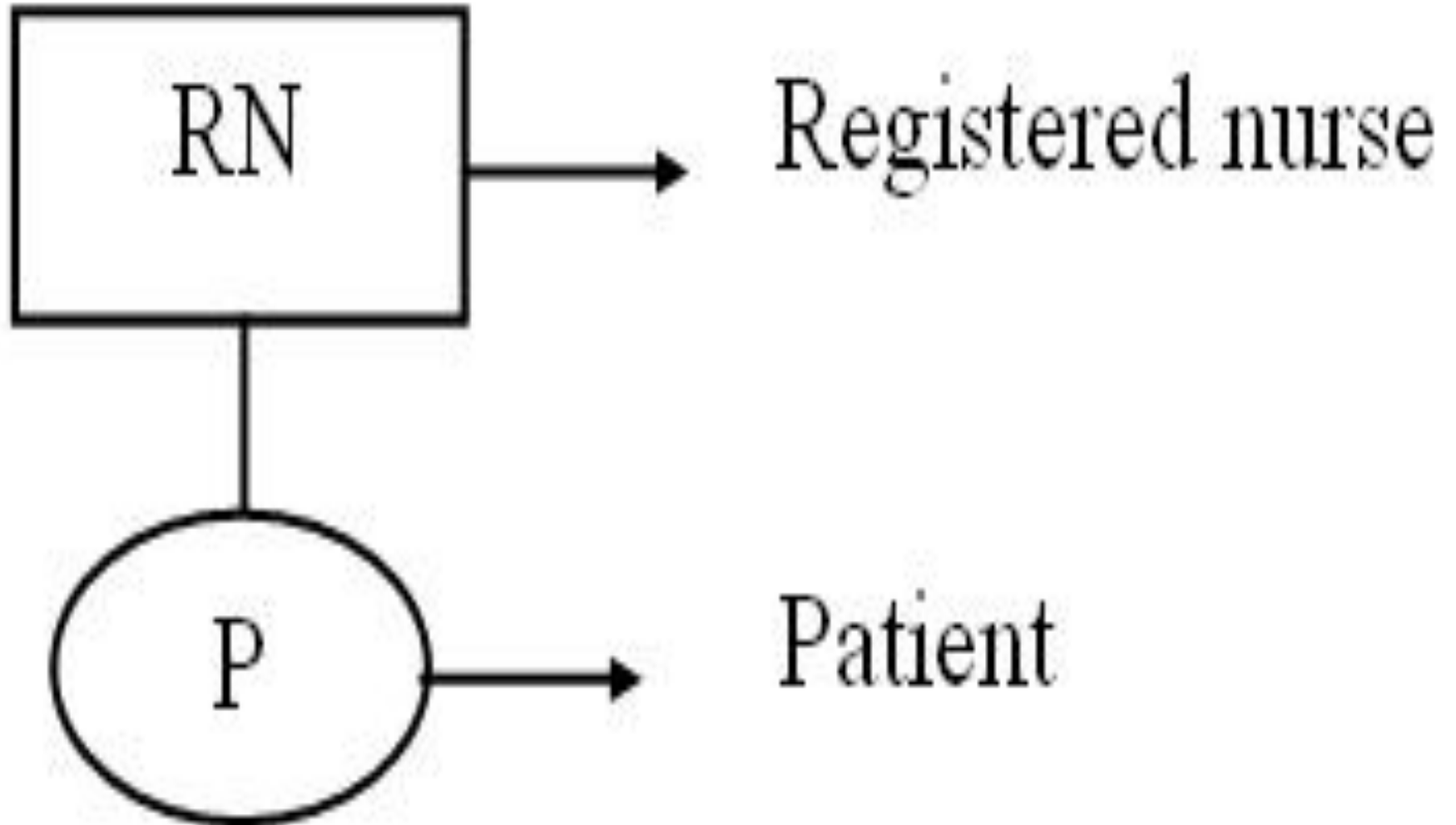
[3]- Complement nurse •

# روش‌های تقسیم وظایف در پرستاری

- - پرستار رابط [1]
  - - پرستار درمانگر [2]
  - - پرستار رو در رو یا یک به یک [3]
  - - پرستار خصوصی [4]
- [1]- Liaison nurse
- [2]- Nurse therapist
- [3]- One to one nurse
- [4]- Private duty nurse



# روش موردي



# مزایا

- روابط خوب پرستار و بیمار
- نیازهای بیمار توسط پرستار سریعاً برآورده می‌شود
- امکان یادگیری برای دانشجو میسر است.
- استمرار در مراقبت به شرط آنکه بیمار تحت مراقبت يك پرستار یا دانشجو قرار گیرد.

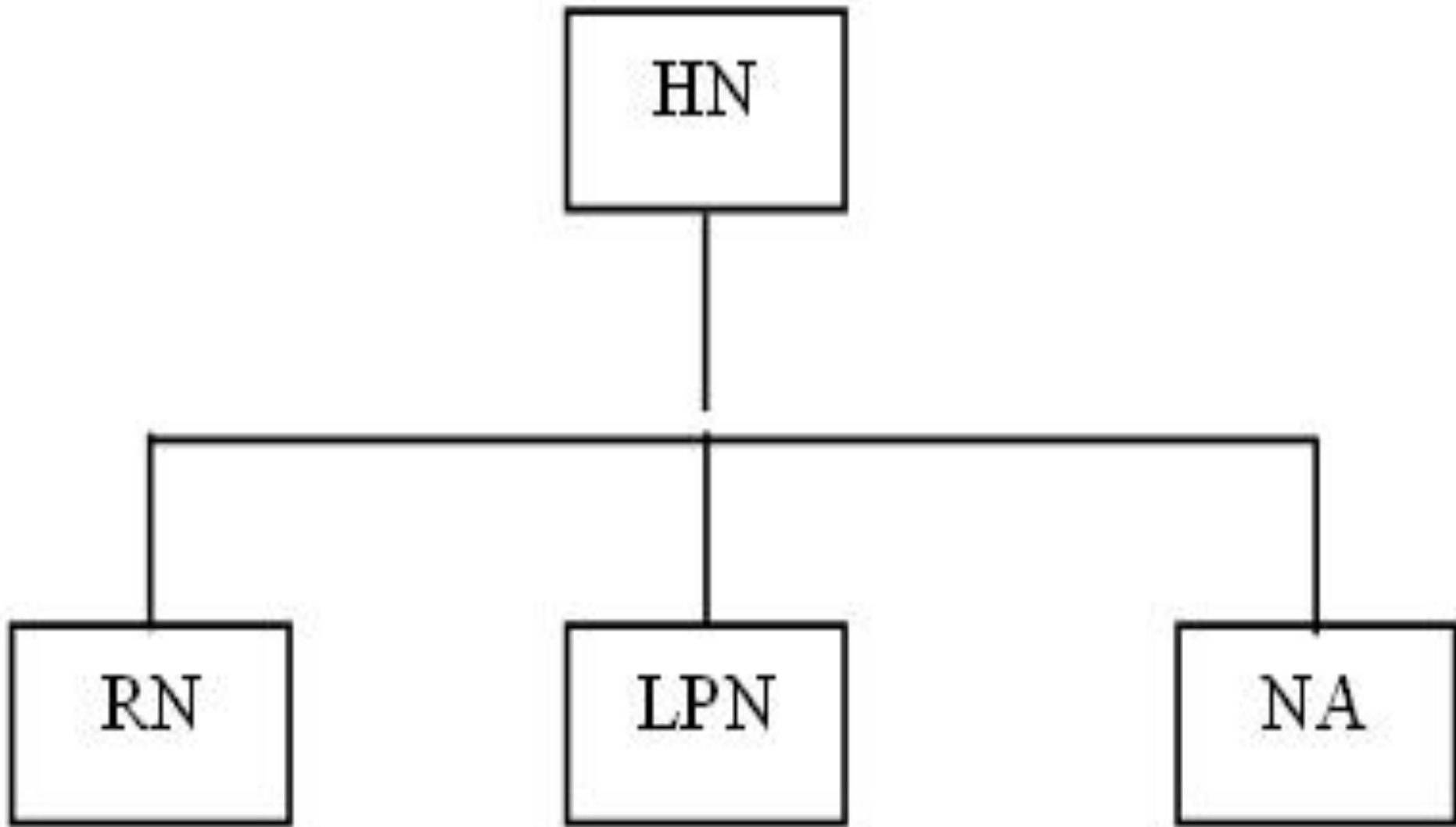
# مزایا

- جامعیت مراقبت و امکان تشخیص انجام تدابیر پرستاری
- امکان مشاهدات عینی و ذهنی توسط پرستار به علت استمرار در مراقبت
- روشی است بیمار محور و پرستار محور

# معایب

- 
- از نظر هزینه گران است و این بزرگترین عیب این روش است.
- نیاز به پرسنل زیاد
- نیاز به پرسنل ماهر و با تجربه

# روش فعالیتهای یا وظیفه‌ای



# روش فعاليتي يا وظيفه‌اي

- مزایا
- از همه افراد حرفه‌اي و غير حرفه‌اي استفاده مي‌شود.
- کارآيي افراد به دليل انجام يك نوع کار افزايش مي‌يابد (ساختار كلاسيك)
- به تعداد پرسنل كم، نياز است.
- هزينه هاي پرسنلي کاهش مي‌يابد.

# روش فعالیتی یا وظیفه‌ای

- مزایا
- بعضی از پرستاران از دنبال کردن دستورات و انجام کارهای یکنواخت احساس راحتی می‌کنند
- کارها سریع انجام می‌شود.
- مسئولیت افراد مشخص است.
- کنترل توسط پرستار مرتباً به عمل می‌آید.
- وحدت فرماندهی حفظ می‌شود.

# روش فعاليتي يا وظيفه‌اي

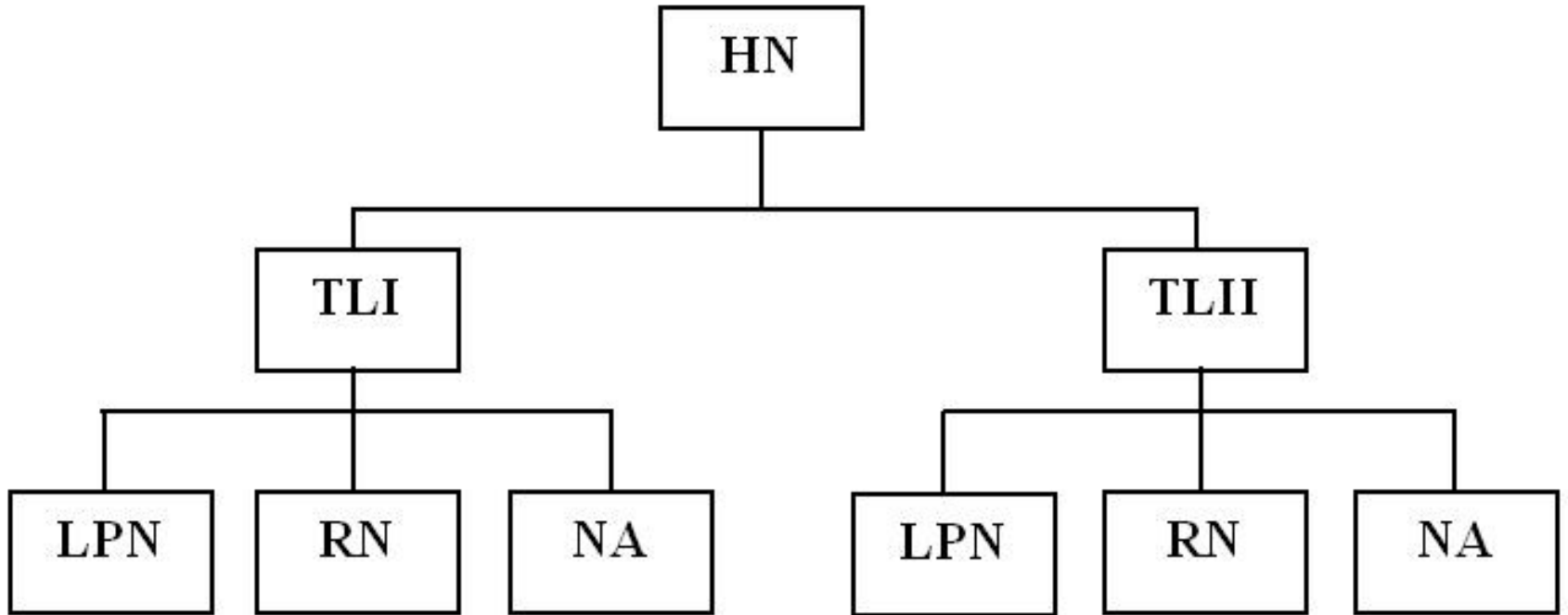
- معاييب
- بيماران احساس ناامني و سرگرداني مي‌کنند، و نمي‌دانند کدام پرستار چه کاري را انجام مي‌دهد.
- فرسودگي شغلي سرپرستار، به دليل جوابگويي به بيماران و همراهان و تيم درماني



# روش فعاليتي يا وظيفه‌اي

- معايب
- استمرار مراقبت به دليل مراقبت‌هاي منقطع، ميسر نمي‌باشد.
- ارتباط بين پرستاران کمتر مي‌شود، چون هرکس مسئول بيمار خود است.
- به علت يك‌کاره شدن پرسنل، در صورت غيبت يکي از کارکنان سايرين قادر نخواهند بود کارش را به خوبي انجام دهند

# روش تیمی



# روش تیمی

- مزایا
- از مهمترین مزایای این روش این است که از کلیه رده‌های پرستاری و ظرفیت‌هایشان به طور کامل استفاده می‌شود. بنابراین رضایت شغلی در حد بالاست.
- سرپرستار می‌تواند با خیال راحتتری از بخش خارج شود، و نیاز به سرپرستار دیگری نیست، چون رهبران تیم‌ها وجود دارند.
- در این روش بیماران با همه اعضای تیم از جمله پرستار، بهیار و کمک بهیار آشنا شده، و حتی با سرپرستار نیز، آشنایی پیدا می‌کنند

# روش تیمی

- مزایا
- مقرون به صرفه بودن (چون می‌توان از کلیه رده‌ها استفاده نمود.)
- تقویت حس همکاری
- مشارکت در تصمیم‌گیری و کار گروهی
- بوجود آمدن حس رقابت سازنده بین تیم‌ها
- استفاده از استعدادهاي کلیه پرسنل
- یادگیری روش‌های رهبری و هدایت
- امکان هدایت و کنترل پرسنل پرستاری و نظارت دقیق
- تقویت حس مسئولیت و خودمسئولی و خودکنترلی
-

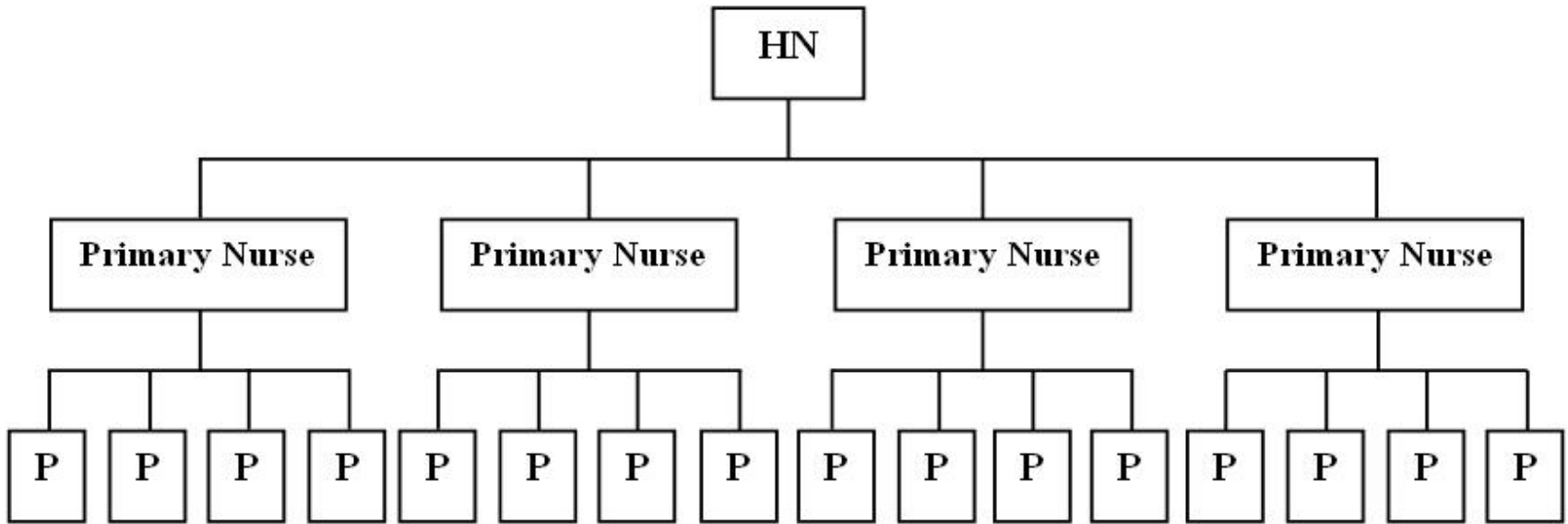
# معایب روش تیمی

- عدم امکان استفاده از روش تیمی در مواردی که پرسنل کافی وجود ندارد.
- نیاز به مهارت در رهبری برای هدایت و تقسیم کار و نظارت
- تبدیل روش تیمی به روش فعالیتی، در صورت عدم رعایت اصول صحیح در تقسیم فعالیت‌ها
- در پاره‌ای موارد از بین رفتن وحدت فرماندهی به علت وجود رهبر تیم و سرپرستار و غیره

# معایب روش تیمی

- ممکن است یکی از پرستاران کار تیمی را قبول نداشته باشد و نمی‌توان به او کاری را تفویض نمود.
- چون رهبر تیم بودن بین پرستاران می‌چرخد، این موجب سردرگمی کارکنان می‌شود.
- در روزهایی که رهبران تیم آف دارند، رهبر تیم روز بعد، باید از قبل معلوم شود

# پرستاري اوليه



# مزایا پرستاری اولیه

- رضایت بیمار و پرستار، هر دو فراهم می‌شود.
- بیمار نام پرستارش را دانسته و نیازهای خود را از وی، درخواست می‌نماید.
- پرستار بیمارش را شناخته، و مراقبت کامل از بیمار (روحي و جسمي) به عمل می‌آورد.
- این روش می‌تواند به عنوان يك روش حرفه‌اي ارائه شود.



# مزایا پرستاری اولیه

- در این روش پرستار برنامه‌ریزی نموده و مراقبت کاملی از بیمار به عمل می‌آورد، و با سایر تیم سلامتی ارتباط مناسب برقرار می‌نماید.
- پرستار پرایمر مراقبت از بیماران را با دانش بالا انجام می‌دهد، و این موجب افزایش کیفیت درمان می‌شود.
- از این روش می‌توان برای آموزش دانشجویان استفاده نمود.
- مقرون به صرفه از نظر اقتصادی است، و کیفیت مراقبت از بیمار در سطح بالایی است

# مزایا پرستاری اولیه

- کیفیت مراقبت از بیمار به دلیل استفاده از پرستار RN در سطح بالایی است.
- با اینکه حقوق بیشتری به پرستار RN داده می‌شود، اما با در نظر گرفتن هزینه واقعی هر تخت، و هزینه‌های توسعه کارکنان، در کل هزینه‌ها کمتر خواهد بود
- تقویت حس مسئولیت و استقلال و اعتماد به نفس در پرسنل پرستاری

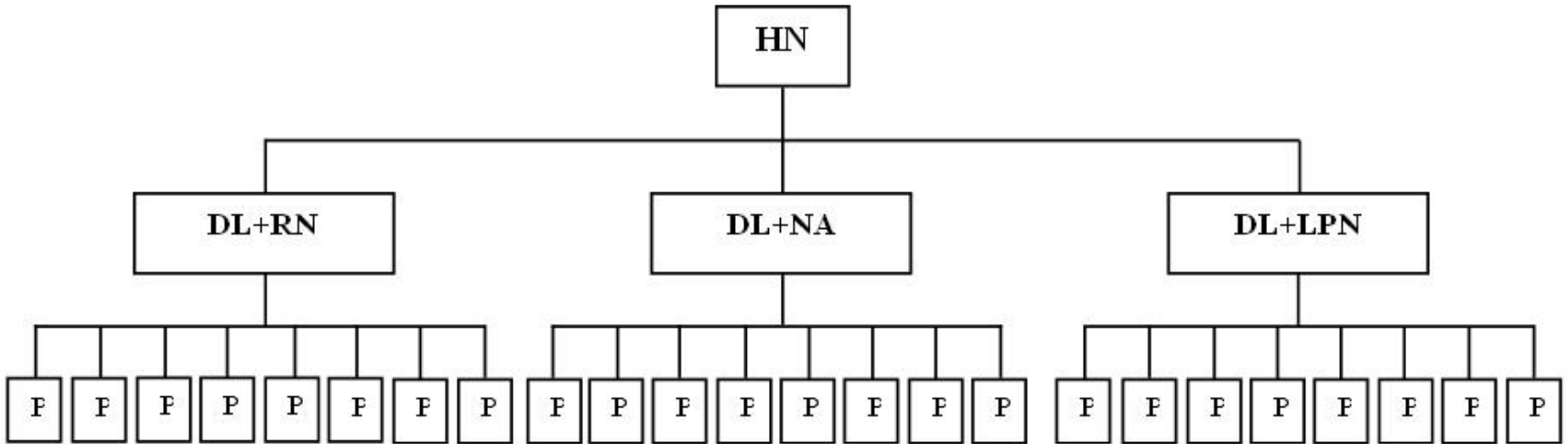
# مزایا پرستاري اوليه

- تداوم مراقبت و امکان مشاهدات دقيق عيني و ذهني
- برقراري ارتباط نزديك بين پرستار و بیمار/مددجو
- امکان برنامه‌ريزي صحيح و مشاهده حاصل کار توسط پرستار مسئول
- درك نيازهاي بیمار به علت تداوم تماس و مراقبت
- يادگيري افزايش قدرت تصميم‌گيري پرستار

# معایب پرستاری اولیه

- ابهام و تداخل نقش به طوری که پرستاران در نوبت کاری عصر و شب که پرستار پرایمر نیست، ممکن است وظیفه مراقبت از بیمار به عهده بهیار قرار گیرد و این موجب ابهام و تداخل نقش شود.
- ارتباطات ضعیف بین پرستار اولیه و سایر پرستاران
- هزینه زیاد به دلیل تغییر در سازماندهی مراقبت پرستاری

# روش مدولار



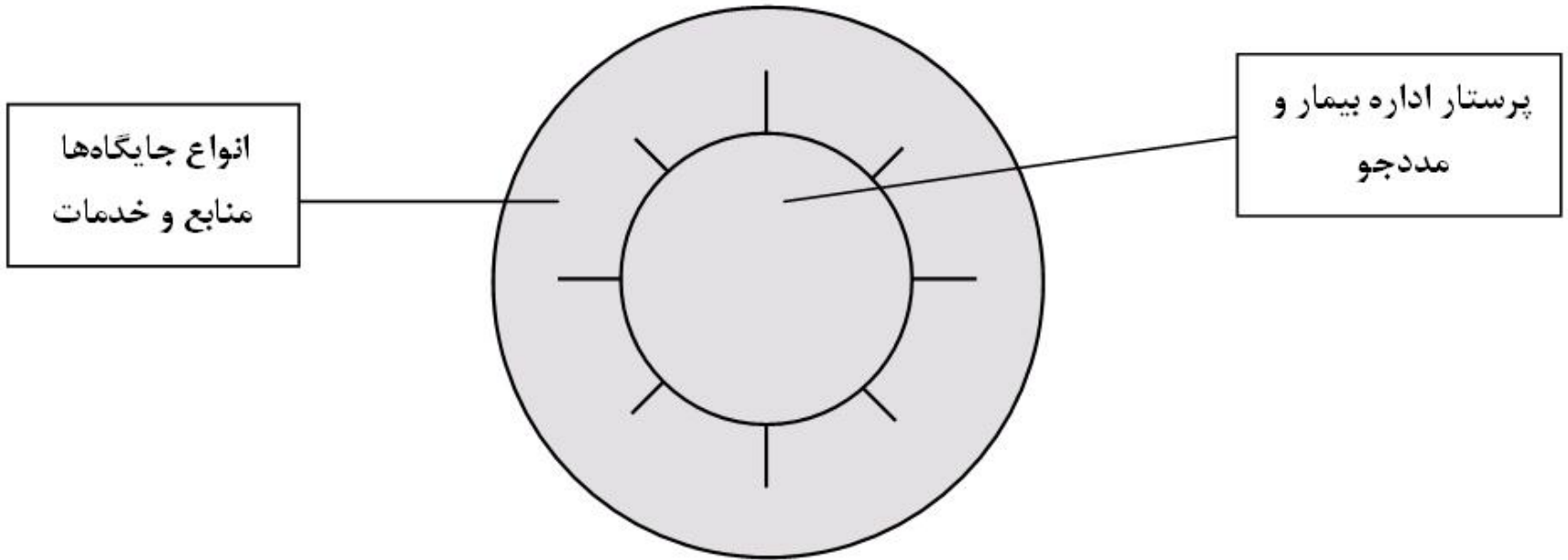
# مزایا روش مدولار

- ارتباط و همکاری بهتر بین کارکنان
- تحقیقات نشان داده است که در این روش بهره‌وری در حد بالاست.
- پرستاران آسان‌تر تجربه کسب می‌نمایند، چون مستقیماً با بیماران در تماس‌اند.
- از نظر ارتباطی این روش مثل پرایم‌ری و تیمی است

## معایب روش مدولار

- مسئولیت پاسخگویی به بیماران از 24 ساعت فقط 8 ساعت است.
- در صورت تعویض اطاق بیمار، پرستار آن هم عوض می‌شود و این موجب کاهش رضایت می‌شود.

# ادارة بیمار





# اداره بیمار

- مزایا
- مددجو خدمات بیشتری دریافت می‌دارد.
- نیازهای مددجو کمتر نادیده گرفته می‌شود.
- تجربه‌های بیشتری کسب می‌شود.
- هزینه‌ها کاهش می‌یابد.
- از منابع موجود بیشتر استفاده می‌شود.
- مراقبت از خود مددجو بیشتر حفظ می‌شود.

# اداره بیمار

- معایب
- شاید مهمترین عیب این روش این باشد که هنوز مطالعاتی در این باره انجام نشده تا معایب آن معلوم شود
- دو برابر شدن خدمات

# روش مکمل

- روش مکمل
- در این روش، شروع کار بیمار با پرستار، در مطب پزشک و ادامه آن در بیمارستان تا موقع ترخیص، و پس از ترخیص و حتی مراقبت در منزل نیز به عهده پرستار خواهد بود. علاوه بر آن در کلیه مراحل بیمار و هر زمانی که بیمار/مددجو مجدداً نیاز به مراقبت داشته باشد، کار پرستار تکرار خواهد شد.

# پرستاران رابط

- پرستاران رابط
- مراقبت از بیمار در بیمارستان و منزل، به عهده پرستار است. در این روش ترکیبی از پرستار متخصص [1] و پرستار بهداشت جامعه، مسئولیت مراقبت از بیمار را به عهده دارند

[1]- Nurse specialist

# پرستار درمانگر

- پرستار درمانگر

- پرستار مسئول طرح مراقبت‌های پرستاری و همچنین هماهنگ‌کردن نیازهای مراقبتی موجود برای بیمار است. در مرکز توان‌بخشی پرستاران مسئولیت اصلی مراقبت از بیمار را به عهده داشته، و پرستاران دیگر نیز با روش تیمی به آنان کمک می‌کنند.

# پرستار «رو در رو» و یا «يك به يك»

- پرستار «رو در رو» و یا «يك به يك»
- در این روش پرستار به نام پرستار مخصوص بیمار نامیده می‌شود. همان طوری که نام پزشك برای بیماران نوشته می‌شود نام پرستار هم برای بیمار مشخص می‌گردد

# پرستار خصوصي

- پرستار خصوصي

- در مواردی که پرسنل پرستاری کافی نباشد، و یا بیمار همراه نداشته و ناآرام باشد، و یا اینکه حال بیمار وخیم بوده، ولی در بخش ویژه بستری نشود؛ به پرستار خصوصي نیاز پیدا می‌کند

# تعیین تعداد پرسنل پرستاری موردنیاز يك بخش - روش ها کويي

ساعات موردنیاز برای مراقبت پرستاری × روزهای سال × تعداد تخت      ساعات ضروری در سال

تعداد کارکنان هر واحد

---

(روزهای سال - تعطیلات و سایر نیازها) × ساعات کار روزانه هر کارمند      ساعات کار سالیانه برای هر مستخدم



# تعیین تعداد پرسنل پرستاری موردنیاز يك بخش - روش ها کويي

- ساعات موردنیاز برای مراقبت پرستاری برای بخش‌های عمومی از نظر عبدالله و لوین 7/4 ساعت در نظر گرفته می شود.
- روزهای سال 365 روز
- تعداد تخت به طور مثال 100 تخت
- ساعات کار روزانه هر کارمند 8 ساعت
- تعطیلات یا جمع روزهای غیرفعال هر کارمند پرستاری در سال

# تعیین تعداد پرسنل پرستاری موردنیاز يك بخش - روش ها کويي

- برای محاسبه روزهای غیرفعال برای هر کارمند پرستاری، اینگونه عمل می‌نمائیم.
- اعیاد و تعطیلات 19 روز
- تعطیلات اداری مجاز 96 روز
- استعلاجي 12 روز
- غیبت 3 روز
- آموزش مستمر 3 روز
- مرخصي استحقاقی 13
- جمع نهایی روزهای غیرفعال ≈ 146

# تعیین تعداد پرسنل پرستاری موردنیاز يك بخش - روش ها کوی

$$۳۶۵ \text{ روز} \times ۴/۷ \text{ ساعت} \times ۱۰۰ \text{ بیمار} = ۱۷۱۵۵+$$

$$\frac{۱۷۱۵۵+}{۱۷۵۲} \approx ۹۸ \text{ نفر}$$

$$\frac{\text{ساعت کار} ۸ \times (۳۶۵ - ۱۴۶)}{۱۷۵۲}$$

تعداد نوبت کاری

$$\text{تعداد پرسنل حرفه‌ای} \times \frac{\text{تعداد پرسنل} \times \text{درصد پرسنل حرفه‌ای} \times \text{تعداد پرسنل}}{\text{ساعات کار روزانه}} = \text{در هر نوبت کاری}$$

تعداد نوبت کاری

$$\frac{\text{تعداد پرسنل غیر حرفه‌ای} \times \text{تعداد پرسنل غیر حرفه‌ای} \times \text{درصد پرسنل غیر حرفه‌ای} \times \text{تعداد پرسنل}}{\text{ساعات کار روزانه}} = \text{در هر نوبت کاری}$$

- **تعداد پرسنل حرفه‌ای در نوبت کاری:**
- **صبح 20 نفر ساعت 7-15**
- **عصر 20 نفر ساعت 15-23**
- **شب 14 نفر 7-23**
- **تعداد پرسنل غیر حرفه‌ای در نوبت کاری:**
- **صبح 16 نفر ساعت 7-15**
- **عصر 16 نفر ساعت 15-23**
- **شب 12 نفر ساعت 7-23**

## 2- روش داگلاس

- اگر در بخش در نوبت کاری صبح بیست و دو بیمار بستری باشند و از این تعداد:
- 3 بیمار حداقل مراقبت
- 14 بیمار مراقبت متوسط
- 5 بیمار مراقبت کامل

• می‌توان تعداد پرستاران موردنیاز در نوبت کاری صبح را اینگونه محاسبه نمود:

$$3 \times 17/0 = 51/0 \quad \bullet$$

$$14 \times 27/0 = 78/3 \quad \bullet$$

$$5 \times 36/0 = 8/1 \quad \bullet$$

• پرستار در نوبت کاری صبح موردنیاز است :  
9/6 جمعاً



مراقبة كامل			مراقبة متوسط			حداقل مراقبة			تعداد بیماران
شب	عصر	صبح	شب	عصر	صبح	شب	عصر	صبح	
20/0	30/0	36/0	07/0	15/0	27/0	10/0	14/0	17/0	1
40/0	60/0	72/0	14/0	30/0	54/0	20/0	28/0	34/0	2
60/0	90/0	08/1	21/0	45/0	81/0	30/0	42/0	51/0	3
20/4	30/6	56/7	47/1	15/3	67/5	10/2	94/2	57/3	21
40/4	60/6	92/7	54/1	30/3	94/5	20/2	08/3	74/3	22
60/4	90/6	28/8	61/1	45/3	21/6	30/2	22/3	19/3	23
80/4	20/7	64/8	68/1	4	48/6	40/2	36/3	08/4	24

### 3- روش سالیوان و دکر

- هدف تعیین تعداد پرسنل تمام وقت با 40 ساعت کار در هفته
- مثال: برای تعیین تعداد پرسنل تمام وقت می‌توان از فرمول زیر استفاده نمود.

متوسط تعداد بیمار در روز × تعداد روزها × متوسط ساعات مراقبت پرستاری

تعداد پرسنل پرستاری =

ساعات کار در دو هفته

تمام وقت

# داده‌ها و اطلاعات

\* متوسط ساعات مراقبت پرستاري 15/6 (از PCS)

• \* تعداد روزها 14 روز يعني 2 هفته

• \* متوسط تعداد بیمار در روز براي محاسبه مي‌توان تعداد

کل بیماران در سال را بر 365 تقسیم نمود، تا تعداد بیمار

به طور متوسط در روز بدست آید. اگر تعداد بیمار در سال

9490 باشد تعداد بیمار در روز 26 بیمار محاسبه

مي‌شود

- \* ساعات کار در دو هفته اگر هفته‌ای 40 ساعت در نظر گرفته شود 2 هفته 80 ساعت خواهد شد.
- ساعات کار در دو هفته  $40 \times 2 = 80$
- هم اکنون اعداد را در فرمول قرار می‌دهیم:
- تعداد پرسنل پرستار تمام وقت:

$$\frac{6/15 \times 14 \times 26}{80} = 27/95 \approx 28$$

ما تشكر من هدايتي لهما لولا ان  
ما تشكر من هدايتي لهما لولا ان

