

۷۷۵۵

دانشگاه تهران
دانشکده بهداشت

پایان نامه

برای دریافت درجه فوق لیسانس علوم بهداشتی (M.S.P.H)

در رشته : اداره امور بیمارستانها

موضوع : اداره امور استخدامی در بیمارستانها

براهنمائی :

جناب آقای دکتر قائمیان

نگارش :

ناهد شاهرخشاھی

سال تحصیلی : ۳۶ - ۳۷



۳۸۰۸

سپاس و تشکر فراوان از استاد گرامی جناب
آقای دکتر قائمیان که با ارشاد و راهنمایی های
بیدریغ خود مرا در تهیه این پایان نامه راه گشا
و راهبر بوده اند .

فهرست مطالب

فصل اول

مقدمه

هدف

روش تحقیق (متد و لوزی)

۱- تکنیک جمع آوری اطلاعات

۲- تعریف جمعیت کل

۳- شرح نمونه های انتخابی

فصل دوم

شرح وضع کلی بیمارستان ها و پاسخ پرسشهای مربوطه

۱- بیمارستان فیروزگر

۲- بیمارستان کودکان شماره (۴)

۳- بیمارستان به آور

۴- بیمارستان قلب و عروق بنیاد ملکه پهلوی

۵- بیمارستان ایرانشهر

۶- بیمارستان داریوش کبیر

تجزیه و تحلیل اطلاعات جمع آوری شده

— شناخت مشکل

— نتیجه گیری

فصل سوم

— پیشنهادات و نمونه پرسشنامه

— خلاصه فارسی

— خلاصه انگلیسی

فهرست منابع و مآخذ

+++++

+++++

+++++

++++

++

فصل اول

مقدمه

در سال ۱۹۳۷ در انجمن بیمارستانها که در آمریکا تشکیل شد برای اولین بار در کمیته مربوط به مسائل پرسنل این حقیقت مورد تأیید قرار گرفت که ((اصول اداره امور استخدامی موثر در هر بیمارستان صرف نظر از تعداد تخت و تعداد کارمندانش یکی است)) در کشورمان نیز با ایجاد دوره مدیریت بیمارستانها کم و بیش برای اولین بار موضوع اداره امور استخدامی در بیمارستانها مطرح گردید .

اغراق نیست اگر بگوئیم تمام روشهایی که در یک بیمارستان . . . تخت خوابی و بزرگ برای اداره امور استخدامی بکار میرود ، عیناً قابل استفاده و عمل در یک بیمارستان ۴۰ یا ۵۰ تختخوابی است . شاید در جزئیات این روشها تغییراتی دیده میشود اما مسلماً در اساس و هدف آن هیچ نوع اختلافي وجود ندارد .

لازم بیاد آوری است که مقصود ما از ذکر بیمارستان در آنچه بعداً خواهد آمد شامل مراکز پزشکی، بیمارستانهای روانی و بالاخره درمانگاهها میگردد .

همانند بسیاری دیگر از فعالیتهای ووظائف بیمارستان باید گفت که فعالیتهای استخدامی و بالورکلی پرسنلی بیمارستان نیز جنبه کاملاً شخصی و متمایزی دارد ، رها کردن مسائل مهمی مانند استخدام ، گزینش افراد

آموزش و نگاهداری سوابق افراد بدون هیچ نظامی بدست سرپرستان قسمت عملی کاملاً " اشتباه است که موجب از هم پاشیدن بیمارستان خواهد شد و نتیجتاً روابط کارمندان دستخوش گسیختگی گشته و موجب رنجش کارمندان خواهد شد و بالاخره امور مهمی چون سازمان دهی ، برنامه ریزی آموزش سیستماتیک و تحقیقات پرسنلی بهیچوجه بروال صحیح و علمی انجام نخواهد گردید .

در بیمارستانهای کوچک شاید مدیر بیمارستان ترجیح دهد که امور پرسنلی بصورت متمرکز توسط خودشان انجام گیرد اما او باید بخوبی بداند که چه میکند و در هنگام احتیاج بکجا رجوع نماید . در بسیاری از بیمارستانهای کوچک و نسبتاً متوسط اداره امور استخدامی به رئیس قسمتی محول میگردد بدیهی است در بیمارستانی که متجاوز از ۲۰ تختخواب دارد داشتن یک مدیر تمام وقت برای سرپرستی امور ضروری است .

پیشرفت و بهبود اداره امور استخدامی بیمارستانها رده گذشته قابل توجه بوده است با اینکه هنوز بسیاری از بیمارستانها فاقد آئین نامه و مقررات استخدامی هستند ، اما جای خشنودی است که در بسیاری دیگر از بیمارستانها سعی در نوشتن آئین نامه های استخدامی مینمایند که شامل طبقه بندی مشاغل و تهیه شرح وظیفه و سیستم ارزشیابی کارمندان و برنامه

های آموزشی میباشد .

در این پایان نامه تصد ترسیم رئیس اساسی مورد لزوم در اداره امور صحیح مسائل پرسنلی و استخدامی است .

بدیهی است این پایان نامه روشنگر تمام مشکلات نیست همچنانکه هیچ نوشته دیگری نمیتواند چنین باشد ، چرا که بعضی از بیمارستانها مواجهه با مشکلاتی هستند که کاملاً جنبه استثنائی و فردی دارد و منحصر بخود آنهاست اما اینجا ما با بررسی بیمارستانهایی که از نظر مالکیت و اداره باهم تفاوت هستند بمشکلات و مسائل آنها توجه میکنیم که جنبه عمومی دارد و شناخت آنها کمک مؤثری بمدیران در حل بسیاری از مشکلات آنها بخصوص در اداره امور پرسنلی خواهد کرد .

هـ د ف

در مقدمه ذکر گردید که اداره امور استخدامی و بعبارت دیگر استفاده هرچه بیشتر و بهتر از نیروی منابع انسانی در بیمارستان ها کاملاً جنبه تخصصی پیدا نموده .

مسائلی از قبیل چگونگی انتخاب کارمند ، ایجاد انگیزه در او برای کارائی

بیشتر ، آموزش آنها و بالاخره نگهداری مدارک و اسناد آنها طبق ضوابط

و نظامی تخصصی آنچنان حائز اهمیت است که توجه نکردن بآنها و نداشتن
روالی صحیح برای اداره اینگونه امور موجب نابسامانی و سقوط اقتصادی —
بیمارستان میگردد .

هدف در این پایان نامه مطالعه بیمارستان هاد رارتباج با نیروی
منابع انسانی است و یافتن مشکلات موجود و یا بعبارت دیگر حل مشکلات
موجود در بیمارستانهای ایران و پیشنهاد راه حلی برای آنهاست این
پیشنهادات با توجه به الگوهای خارجی که موفق بوده و تغییر و تطبیق آنها
با شرایط اجتماعی و اقتصادی بیمارستانهای ایرانست.

مستد و لوژی

در تهیه این پایان نامه سعی گردیده به بررسی جامعه (بیمارستانهای تهران) و چگونگی بافت آن اقدام نموده و سپس جمع آوری اطلاعات گردد .
در این مرحله بیمارستانهای مختلفی مورد مطالعه و مشاهده مقدماتی قرار گرفتند و وضع موجود کارگزینی آنها از نزدیک بررسی گردید .
ضمن مشاهدات مقدماتی دست اول در بیمارستانها متوجه عدم هم آهنگی کارها در امور اداری گردیده و برای دست یابی به مشکل به تهیه پرسشنامه ای که نمونه آن در انتهای پایان نامه آمده اقدام گردید .
بعبارت دیگر کلیه مسائلی که از نقطه نظر نیروی منابع انسانی و اداره امور استخدامی معمولا مطرح است و مدیران باید از طریق کارگزینی بآنها بپردازند بصورت سوءال مطرح گردیده و سپس با مشاعده عینی جواب سوالهای طرح شده تکمیل گردید .
در این مرحله برای اطمینان از صحت اطلاعات جمع آوری شده در هر جا و هر مسئله که مناسبی داشته باشند مدارک موجود (قوانین و آئین نامه ها) رجوع گردیده و صرفا " بجواب سوءالات اکتفا نگردیده است .

پرسشنامه بصورت (پرسشنامه باز) بوده است و مسئولین میتوانند

در پاسخ بشرح و وضعیت موجود بپردازند .

بررسی این بیمارستانها که از نقطه نظر مالکیت و طرز اداره با هم متفاوت بوده و ضمناً نمونه هائی از بیمارستانهای موجود تهران میباشد این امکان را بوجود آورد که از کارگزینی آنها اعم از کوچک و بزرگ کاملاً " ابتدائی و یا پیشرفته تصویری کاملی تهیه گردید که نشانگر چگونگی فعالیتهای پرسنلی و مشکلات آنها میباشد .

تکنیک جمع آوری اطلاعات

در این بررسی به طریق ذیل بوده است :

- ۱- پرسشنامه بازهمراه با مصاحبه .
- ۲- مشاهده شخصی .
- ۳- استفاده از مدارک و اسناد موجود در بیمارستان .

تعریف جمعیت کل (بیمارستانهای تهران)

در تهران جمعاً " ۱۳۱ بیمارستان اعم از خصوصی و عمومی که ۷۶ واحد در دست بخش عمومی و ۵۵ واحد در دست بخش خصوصی است .

کل این بیمارستانها از نظر مالکیت و طرز اداره به ۱۸ گروه تقسیم میشود که از هر گروه یک بیمارستان بطور تصادفی انتخاب گردید اما با توجه

به عدم امکان بررسی در این بیمارستانها بدلیل نبودن کارگزینی در آنها
قلمروی تحقیق تنها به شش بیمارستان که امکان بررسی و تحقیق در آنها
وجود داشت محدود گردید .

باید توجه کرد که این بررسی بررسی اکتشافی است و نمونه بررسی با

روش Purposive Sampling

میباشد بنا بر این چون نمونه غیر اتفاقی است از یافته های این بررسی تنها
میتوان برای بررسی های کلی دیگر استفاده نمود .

شرح نمونه های انتخابی

۱- بیمارستان قلب بنیاد ملکه پهلوی ۴۰۰ تخت که توسط بنیاد ملکه پهلوی
اداره میشود .

۲- بیمارستان قلب داریوش کبیر ۳۷۰ تخت که توسط دانشگاه تهران

۳- بیمارستان قلب ایرانشهر ۱۹۰ تخت که توسط بخش خصوصی .

۴- بیمارستان کودکان شماره ۴ ۲۴۳ تخت که توسط بیمه های اجتماعی

کارگران .

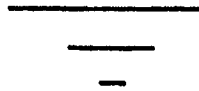
۵- بیمارستان به آدر ۱۶۱ تخت که توسط وزارت اقتصاد .

۶- بیمارستان فیروزگر ۲۴۸ تخت که توسط وزارت بهداشت و

بهبودی .

توضیح آنکه این تحقیق مربوط با وائل سال ۲۵۳۶ میباشد و در آن
زمان روش اداره بیمارستان به آد روکودکان شماره ۴ متفاوت با زمان کنونی
بوده است بعلمت آنکه ایند و بیمارستان جزء شبکه ها درمانی وزارت بهداشتی
و به زیستی گردیده .

اینک بشرح یک یک نمونه های آنها پرداخته سپس پاسخی را که در
جواب پرسشنامه ارائه نموده اند مطرح میکنیم .



فصل دوم

شرح کوتاهی از بیمارستان فیروزگر

بیمارستان فیروزگر که قسمتی از مرکز تحقیقات و آموزش پزشکی فیروزگر است یکی از بیمارستانهای وزارت بهداشت است این بیمارستان تا بهمن ۲۵۳۵ تحت نظر و سرپرستی که مستقیماً از طرف وزارت بهداشت انتخاب میگردد اداره میشود. در سال جاری با تجدید نظری که در سازمان وزارت بهداشتی و به زیستی بعمل آمد و ایجاد شبکه های بهداشتی و به زیستی منطقه ای شدن درمان و بیمه کشور یکی از بیمارستانهای شبکه ۴ استان مرکزی گردیده.

بیمارستان فیروزگر دارای ۳۰۰ تخت خواب است و بیمارستانی است عمومی که دارای بخش جراحی، داخلی، زنان و زایمان، کودکان میباشد؛ علاوه بر آن بخش این بیمارستان دارای درمانگاههای اختصاصی نیز هست. که اکثر تخصصی هارا شامل میشود. جمعاً این کلینیک ها درمانگاه سریانی بیمارستان را تشکیل میدهند.

یکی دیگر از خصوصیات بیمارستان آموزشی بودن است که بتأیید دانشکده پزشکی دانشگاه تهران رسیده و همه ساله یک عده ای متخصص و دانشجوی پزشکی دانشگاه جندی شاپور و دانشگاه تهران در آن آموزش می بینند. علاوه بر تخصصی پزشکی این بیمارستان آموزشگاه عالی پرستاری و آموزشگاه

بهبودی دارد که پرستار و بهیار تربیت می نمایند .

هزینه های بیمارستان از محل درآمد دولت پرداخت میشود و بودجه آن

جزء بودجه کل کشور است و اخیراً قرار است بصورت خود کف اداره شود .

چون بیمارستان متعلق به پخش عمومی است ، کارمندان آن مشمول

مقررات استخدامی کشوری باشند . و اخیراً بصورت ماهیانه مورد شبکه ۴ بهداری

و به زیستی انجام وظیفه می کنند .

این بیمارستان جزء بیمارستانهای مجهز کشور است و مدیریت بیمارستان

از کادر پزشکی جدا گردیده مشکل پرسنلی این بیمارستان ، تشریفات زیاد

اداری برای استخدام از طریق سازمان امور استخدامی کشور ، حقوق و دستمزد

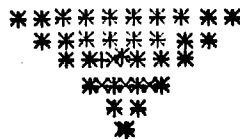
ناچیز طبق طبقه بندی مشاغل سازمان های دولتی و بطور کلی کمبود پرسنل

تخصصی در زمینه های مختلف میباشد .

با اینکه از نظر اداره امور اداری و کارگزینی تقریباً متدهای جدید و

نوین را بیان میکند هنوز از نظر کلی سطح استاندارد نرسیده و کمبودها بی

مشاهده میشود .



پا سخ به سئوات در بیمارستان فیروزگر:

۱- طبق سازمانی که بیش از ده سال قبل بتائید سازمان اموراستخدامی کشور رسیده ، واحد کارگزینی تحت نظر معاون اداری است که معاون اداری نیز تحت سرپرستی مدبرخدمات عمومی بیمارستان انجام وظیفه میکند . دراینجالا زم به تذکراست که مدبرخدمات عمومی ، مدبر بیمارستان تلقی میشود ، ولی عملاً " در طول ۱۴ سال گذشته که ازفعالیت این بیمارستان میگذرد واحد کارگزینی برخلاف نمودار سازمانی عموماً " و مستقیماً " تحت نظر رئیس سازمان بوده است .

۲- در حال حاضر معاون ندارد ولی برای معاون پیش بینی و درخواست پست شده است بعلمت پیچیدگی و تخصصی شدن امور برای طبقه بندی مشاغل و ارتباط با سازمان اموراداری و استخدامی کشور و هم چنین توسعه اموررفاهی درخواست کارشناس گردیده . در موقعیت فعلی اموران بین ۵ مسئول تقسیم

شده بشرح زیر :

