

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان رسمی و پیمانی

غیرسیات علمی

دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران

۱۳۹۵

❖ مقدمه

رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارآیی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است لذا بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۲۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده ۶۹ آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مصوب سال ۱۳۹۱ به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری، عملکرد کارمندان در دوره های مشخص سالانه به صورت منظم و بر اساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقاء اثر بخشی، بهره وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذینفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد.

در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخصهای امتیازدهی تهیه گردیده، تا حتی الامکان از اعمال سلیقه های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتوبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم.

❖ گروه هدف:

گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه از جمله کارمندان رسمی و پیمانی می باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه ، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان خدماتی طبقه بندی می شود می بایست فرمهای مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

مدیران میانی	مدیران پایه (عملیاتی)	کارکنان	کارکنان خدماتی
<ul style="list-style-type: none"> • معاونین رئیس ستاد دانشگاه /دانشکده • مدیران معاونین رئیس دانشگاه /دانشکده • معاونین مدیران در ستاد دانشگاه/دانشکده • روسای دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها • معاونین روسای دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها • روسای بیمارستانها و مراکز آموزشی درمانی • معاونین روسای بیمارستانها • مدیران بیمارستانها • مدیران خدمات پرستاری بیمارستانها • مدیران شبکه های بهداشت و درمان • معاونین مدیران شبکه بهداشت و درمان • روسای مراکز بهداشت شهرستان 	<ul style="list-style-type: none"> • رئیس اداره در ستاد دانشگاه /دانشکده • معاونین رئیس اداره در ستاد دانشگاه /دانشکده • روسای گروهها در ستاد دانشگاه / دانشکده • روسای ادارات دانشکده ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده ها • معاونین روسای ادارات دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها • رئیس خدمات پرستاری • روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری در شبکه های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان • روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری /روستایی / شبانه روزی • روسای ادارات بیمارستانها • معاونین روسای ادارات بیمارستانها • مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری • سوپروایزر در بیمارستانها 	<p>تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می گیرند.</p>	<p>کلیه کارکنان با مشاغل: نظافتچی، راننده، متصدی چاپ و تکثیر، پیشخدمت، نگهبان، باغبان، تلفنچی، نامه رسان، تکنسین تاسیسات و سرایدار</p>

❖ فرم های ارزیابی و حیطة شمول آنها:

الف- فرم های شماره ۱-۱ و ۱-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می باشد.

ب- فرم های شماره ۱-۲ و ۲-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می باشد.

ج- فرم های شماره ۱-۳ و ۲-۳ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان (غیر از کارکنان خدماتی) می باشد.

د- فرم های شماره ۱-۴ و ۲-۴ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان خدماتی می باشد.

شاخصهای ارزیابی عملکرد مدیران شامل شاخصهای عمومی و اختصاصی واحد تحت مدیریت و شاخصهای دیگری از جمله ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقاء مهارتها و توانمندیهای شغلی، رفتار شغلی و خدمات برجسته است (فرم های ۱-۱ الی ۲-۲). شاخصهای ارزیابی کارکنان شامل شاخصهای اختصاصی که بر اساس هر رشته شغلی و شرح وظایف آن تدوین شده و شاخصهای عمومی با محور ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقاء مهارتهای شغلی، رفتار شغلی، خدمات برجسته و امتیازات ویژه است (فرم های ۱-۳ و ۲-۳) و شاخصهای ارزیابی کارکنان پشتیبانی- خدماتی که شامل شاخصهای اختصاصی (کمیت انجام کار، کیفیت انجام کار و دانش مهارتهای شغلی) و شاخصهای عمومی شامل خلاقیت و نوآوری، آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق پذیری و رضایتمندی می باشد.

مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می باشد که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص های عمومی است.

تذکر: نکاتی که در تدوین فرمهای ارزیابی عملکرد می بایست مدنظر قرار گیرد:

۱. کلیه کارمندان غیر هیات علمی مشمول این دستور العمل می گردند.
۲. برای گروه هدف دارا بودن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی می باشد.
۳. کارمندانی که در دوره ارزیابی در ماموریت آموزشی تمام وقت و یا در مرخصی بیش از ۶ ماه (مرخصی زایمان، مرخصی بدون حقوق و یا استعلاجی و ...) به سر می برند مشمول این دستور العمل نمی گردند.
۴. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می باشد.
۵. کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می شوند در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، می بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.

۶. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقاً مطابق با حکم کارگزینی قید شود.
۷. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده اند، با شاخص های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می باشند، تاییدیه دریافت می نمایند.

❖ فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد:

۱- ارزیابی کننده^۱ موظف است به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده^۲ در انجام وظایف محوله، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل می آورد.

تذکر: مدیر فعلی واحد به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید و تغییر و تحولات مدیریت نفی کننده وظیفه مدیر نمی باشد.

۲- ارزیابی شونده موظف است فرمهای ارزیابی عملکرد را تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.

۳- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس نتایج ارزیابی بعمل آمده در طول دوره، شاخص های مندرج در فرم و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت شده توسط ارزیابی شونده (برای هر عامل با توجه به دامنه امتیاز مشخص شده در محل مربوطه) را بررسی می نماید.

۴- در واحدهای تابعه پس از تایید فرمها توسط تایید کننده نهایی (مدیر یا رئیس واحد)، در پرونده پرسنلی افراد بایگانی شود و از ارسال فرم ها و مستندات به گروه بهره وری و تحول اداری خودداری شود.

۵- در واحدهای ستادی پس از تایید فرمها توسط تایید کننده نهایی (مدیر یا رئیس واحد)، جهت بررسی فرم ها و درج در پرونده پرسنلی به گروه بهره وری و تحول اداری ارسال گردد.

تذکر ۱: پس از انجام خودارزیابی (امتیاز عملکرد) توسط ارزیابی شونده شاخص های عمومی و اختصاصی

(در بیمارستانها، مراکز بهداشت و درمان و دانشکده ها) توسط مقام مافوق مستقیم تأیید و در آخر نمره

نهایی توسط مدیر یا رئیس واحد تایید میگردد. در حوزه های ستادی (ریاست، حراست، معاونت ها،

گزینه و ...) امتیاز مکتسبه هر دو فرم عمومی و اختصاصی توسط مقام مافوق فرد تأیید می شود و در

آخر نمره نهایی توسط مدیر اجرایی واحد تایید میگردد.

رئیس امور اداری واحد در شاخص های عمومی و مقام مافوق کارمند در شاخصهای اختصاصی ۱

کارمندان ۲

تذکره ۲: مهر امضاء مقام مسئول و ارزیابی کننده جهت تایید فرم های ارزیابی، به هیچ عنوان مورد تایید نمی باشد (اصل امضا مورد قبول است).

تذکره ۳: در ارزیابی سالانه ملاک، ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت اتوماسیون می باشد و امتیاز به فعالیت های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده و گواهی های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

تذکره ۴: فرم های دارای خدشه و قلم خوردگی مورد تایید نمی باشد و مورد بررسی قرار نمی گیرند.

تذکره ۵: مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخصها و محورها و ... پس از تایید گروه تحول اداری، شخص ارزیابی شونده بوده و تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان پذیر نمی باشد.

۶- در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاریخ رویت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به ارسال اعتراض خود به صورت مکتوب به همراه فرم مربوطه (فرم ارزشیابی) **به گروه بهره وری و تحول اداری** اقدام نماید. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.

تذکره: در صورت امتناع کارمند از امضاء و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تایید کننده می تواند از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی شونده عبارت "از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده اند" را مرقوم و تاریخ و امضا درج گردد.

تذکره: امضاء فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نمی باشد.

۷- کمیته پاسخگویی به اعتراضات که متشکل از رئیس امور اداری واحد، مدیر واحد و ارزیابی شونده می باشد، موظف است پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده تصمیم خود را مبنی بر تایید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام و به واحد متولی ارزیابی (گروه بهره وری و تحول اداری) ارسال نماید.

❖ **نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:**

۱. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.

نکات:

- کارمندانی که از پر کردن فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی و ... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می باشد.
- در فرم شاخص های اختصاصی، در صورتیکه شاخص/شاخص های تدوین شده مغایر با شغل مورد تصدی فرد می باشد ارزیابی شونده موظف است شاخص اختصاصی مطابق با شرح وظایف خود را در انتهای فرم وارد نماید.
- تاکید می گردد فرم ارزیابی عملکرد باید مورد تایید شخص ارزشیابی شونده باشد و امضای از طرف مورد قبول نمی باشد. همچنین تمامی فرم ها باید به امضای بالاترین مقام اجرایی هر واحد (مانند مدیر بیمارستان/مدیر دانشکده و ...) به عنوان تایید کننده نهایی باشد.