
بسم الله الرحمن الرحيم

برنامه جامع عملیاتی

اداره ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دانشکده علوم پزشکی نیشابور

تهیه و تنظیم :

اعظم عطریان پور – کارشناس مسئول ارزشیابی

زیر نظر :

جناب آقای دشتی

مدیر نوسازی و توسعه سرمایه انسانی

بهار 93

مقدمه :

رسول خدا (ص) فرمودند :

مِلاکُ العَمَلِ خَواتیمُهُی

ملاک [ارزیابی] کارها، پایان آنهاست

با توجه به ساختار جمعیتی و گسترش نیرو های شاغل در قسمت های مختلف دانشکده و با در نظر گرفتن اهمیت ارزیابی عملکرد کارکنان برای بهبود انجام کار ، اجرای یک برنامه دقیق در این راستا ضروری است، همچنن ارزیابی عملکرد به عنوان یک اولویت اصلی در انجام هر چه بهتر وظایف نیروی به کار گرفته شده در ان پست در نظر گرفته شده است.

در این برنامه ریزی کارشناسان ارزیابی عملکرد کارکنان در ستاد مرکزی دانشکده با کمک رابطین ارزشیابی مستقر در معاونت ها و بیمارستان ها در راستای این امر مهم فعالیت می کنند .ارائه مطلوب خدمات و همچنین حفظ کیفیت در ابعاد مختلف یعنی کارایی ، کارآمدی ، زمان انتظار ، اثر بخشی و رضایتمندی ارباب رجوع ، همواره یکی از راهبرد های اساسی در تحقق این امر است که با برنامه ریزی و اجرای صحیح ان می توانیم شاهد ارتقای مهارت و انجام هرچه بهتر وظایف باشیم.

اگر کارمند سیگنال درستی از طرف سازمان دریافت نکند سر در گم خواهد شد و متقابلا مدیر سازمان نیز باید بداند که آیا کارکنانش برای ایفای بهتر نقش خود نیاز به آموزش دارند و یا قابلیت ارتقا دارند و خبره هستند تا زمینه تصمیم گیری در خصوص مشاغل و پستهای فراهم شده وبدین ترتیب کمکی به اسقرار نظام شایسته سالاری در دستگاه باشد

تجزیه و تحلیل ارزیابی عملکرد کارکنان

موانع و مشکلات ارزشیابی کارکنان:

طبق بررسی های به عمل آمده روش اساسی که می تواند در کارکرد ابزارهای ارزشیابی کارکنان اخلال ایجاد کند عبارتند از:

1- استانداردهای نامفهوم 2- ملاحظات عمومی در ارزشیابی 3- تأثیر امیال شخصی 4- آسان و یا سختگیری 5- تعصب و جانبداری 6- محدودیت در رتبه بندی و نمره ارزشیابی

باعث می شود کارمند در مورد وظایفی که انجام می دهد غلو و در نتیجه کارش از ارزشی که دارد ارزشیابی شود.

(دو مورد فرمهای خود ارزشیابی)

- بعضی کارشناسان ارزشیابی ذاتاً تمایل به دادن امتیاز زیاد به بعضی وظایف و یا بعکس امتیاز کم به بعضی دیگر دارند که طبعاً هر دو حالت به ارزشیابی متناوب نیاز دارد.

- ضابطه ای که دو گروه یا طبقه بندی ، شغل را مشخص می کند دقیق و قاطع نیست بعضی از مشاغل در بیش از یک طبقه می تواند قرار گیرند.

در زمان ارزشیابی نباید مشخصات شاغل شغل را با مشخصات خود شغل استفاده کرد مثلاً ممکن است یک نفر لیسانیسه، شغل بایگان را اشغال کرده باشد، در این صورت نباید امتیاز درجه تحصیلی لیسانس را برای شغل بایگان در نظر گرفت.

نقاط قوت

پیش بینی نحوه اجرای برنامه در سال های آتی
نگرش مثبت مدیران به برنامه
وجود آیتم های استاندارد در ارزیابی عملکرد
وجود چک لیست های منظم در پایش و ارزیابی
دسترسی سریع به اطلاعات در هر زمان
همکاری پرسنل ستادی و معاونت ها در خصوص جمع اوری اطلاعات و ثبت آنها
ثبت اطلاعات در سیستم پرسنلی و تکمیل اطلاعات ارزشیابی و به روز کردن اطلاعات موجود ارزشیابی
اعطای طبقه تشویقی به افراد واجد الشرایط در کمترین زمان با بیشترین دقت

نقاط ضعف

۱. عینیت نداشتن
۲. یکسونگری
۳. تعمیم (خطای هاله‌ای)
٤. خطای ناشی از تاخر و تازگی
۵. تعصبات بین فرهنگی
۶. مقابله
۷. محاکمه به جای ارزیابی
۸. نرمش و ارفاق
۹. سخت‌گیری، تساهل یا محافظه‌کاری
۱۰. شاخص منحصر به فرد
۱۱. خطای شبیه‌سازی
۱۲. شاخصهای محدود
۱۳. شاخص غیرعملکردی
۱٤. گرایش به حد وسط
۱۵. شاخصهای متفاوت
۱۶. فقدان استانداردها
۱۷. الگوهای متفاوت
۱۸. روش نبودن معیار
۱۹. استانداردهای نامربوط و غیرواقعی
۲۰. عدم دقت و اعتبار ارزیابی
۲۱. بازخور ضعیف به کارکنان
۲۲. سایر مشکلات ارزیابی عملکرد

راهکار ها :

۱ – کاهش تعصبات ارزیابی‌کننده
۲ – بهبود عملکرد ناموثر
۳ – از چندین شاخص استفاده شود
٤ – توجه به رفتارها و بی‌توجهی به ویژگیها
۵ – تهیه یک پرونده شخصی
۶ – چندین نفر ارزیابی کنند

7– آموزش ارزیابیها

8 – ارائه بازخور به ارزیابی‌کنندگان

9- کاهش سطح توقعات کارکنان

10- اطمینان به کارمندان از نتیجه ارزیابی

فرصت ها

همکاری ارگان های مختلف در خصوص اعطای تشویقی با شرایط اداره ارزشیابی دانشکده و ثبت دقیق اطلاعات در تشویقی ها و گواهی های صادر شده

تهدید ها

عدم آشنایی با اهمیت صحت گواهی های صادر شده از سوی سازمان های مختلف

مناسب نبودن همکاری لازم سازمان ها با پرسنل دانشکده

هدف کلی

تشخیص کمبودها و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان

ایجاد یک نظام منطقی و عادلانه برای تشخیص شایستگی کارکنان

ایجاد یک نظام ارتقاءِ و ترفیع معقول و مبتنی بر شایستگی

کاهش نارضایتی و شکایت کارکنان ناشی از تبیعض ها

برقراری روش صحیح در پرداخت مزایا ، پاداش ها و کارانه

ایجاد انگیرش در کارکنان از طریق ایجاد نظام جبران و پاداش

اهداف اختصاصی

1 -افزایش کارایی و ا نگیزه د رکارکرد پرسنل

2-افزایش صحت د رثبت اطلاعات پرسنل

3-افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات خواسته شده

4-اعطای طبقه تشویقی به افراد واجد الشرایط

5-تجزیه و تحلیل کلیه اطلاعات و آمارها

6-پایش سریع و دسترسی اسان به اطلاعات مورد نیاز

عنوان فعالیت ها

-انجام امور مربوطه به اداره ارزشیابی دانشکده

2-اجرای طرح جدید ارزیابی عملکرد پرسنل طبق دستورالعمل ابلاغی از سوی مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارتخانه

3-طراحی فرمهای جدید ارزیابی عملکرد کارکنان مطابق با دستورالعمل ابلاغی از سوی مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری وزارتخانه

4-پیگیری امور مربوط به ارزیابی عملکرد کارکنان (اداره ارزشیابی دانشگاه علوم پزشکی مشهد و اداره ارزیابی عملکرد وزارتخانه)

5-آموزش به کلیه کارکنان دانشکده در خصوص تکمیل فرمهای ارزشیابی

6-بروز رسانی سایت اداره ارزشیابی دانشکده مطابق با آخرین اطلاعات واصله از وزارتخانه

7- انجام امور مربوط به فرمهای ارزشیابی کارکنان و تأئید لیستهای ارزشیابی

8-نظارت بر نحوۀ ارزیابی عملکرد کارکنان درواحدها. (بیمارستان 22 بهمن – بیمارستان حکیم – ستاد مرکز بهداشت – دانشکده پرستاری – شبکه بهداشتی درمانی فیروزه)

9-انجام امور مربوط به ضوابط تمدید قرارداد مستخدمین پیمانی و پیگیری تا حصول نتیجه

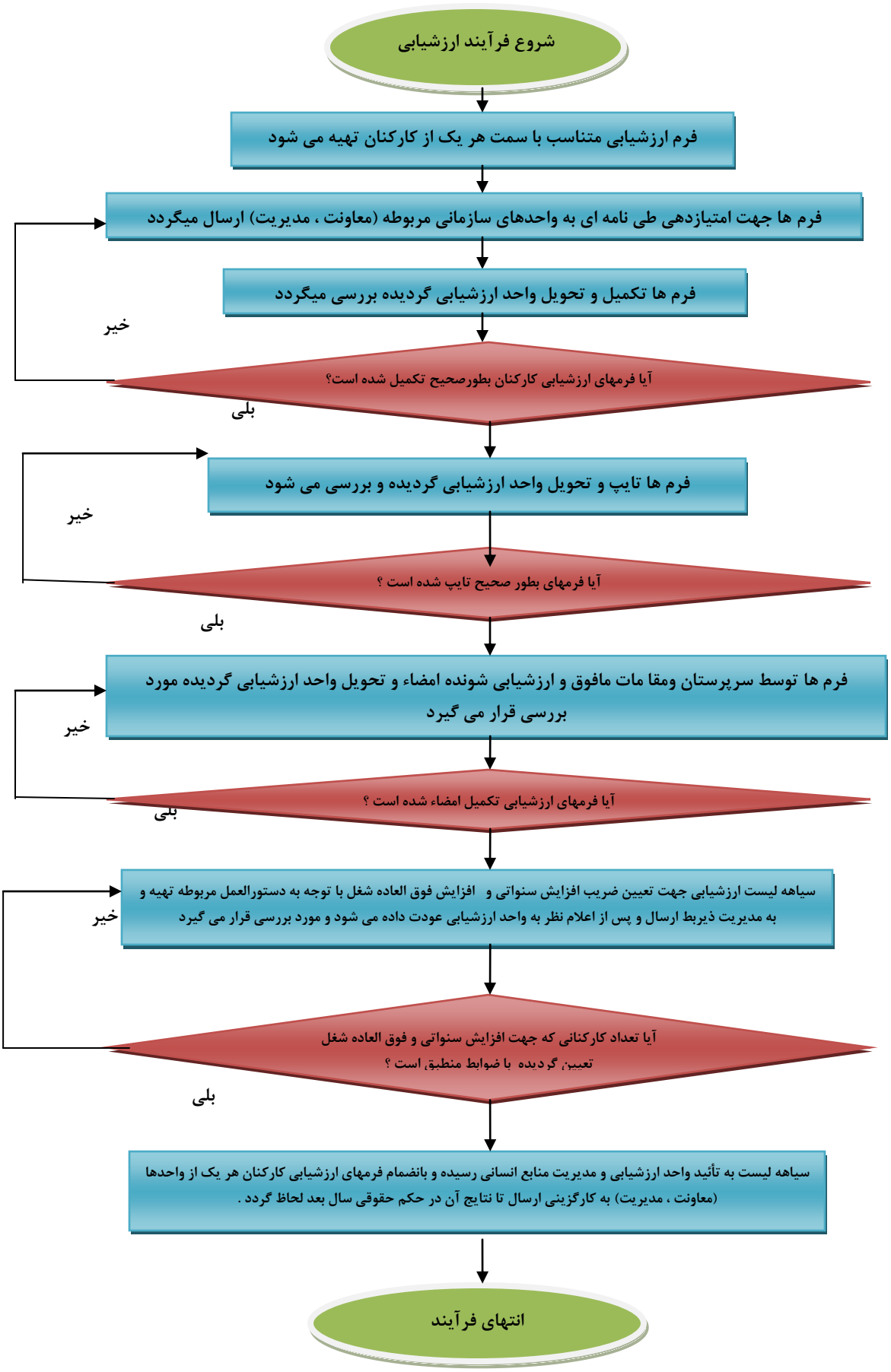
10 - انجام امور اداری مربوط به مراجعین به کارگزینی (ارباب رجوع)

11- پیگیری نامه ها از طریق اتوماسیون تا حصول نتیجه نهائی

12- تهیه و تنظیم لیست افرادی که مشمول طبقه تشویقی هستند

13 – ثبت نمرات ارزشیابی در سیستم پرسنلی

.


شروع فرآیند ارزشیابی
فرم ارزشیابی متناسب با سمت هر یک از کارکنان تهیه می شود
فرم ها جهت امتیازدهی طی نامه ای به واحدهای سازمانی مربوطه (معاونت ، مدیریت) ارسال میگردد
فرم ها تکمیل و تحویل واحد ارزشیابی گردیده بررسی میگردد
خیر
آیا فرمهای ارزشیابی کارکنان بطورصحیح تکمیل شده است؟
بلی
فرم ها تایپ و تحویل واحد ارزشیابی گردیده و بررسی می شود
خیر
آیا فرمهای بطور صحیح تایپ شده است ؟
بلی
فرم ها توسط سرپرستان ومقا مات مافوق و ارزشیابی شونده امضاء و تحویل واحد ارزشیابی گردیده مورد بررسی قرار می گیرد
خیر
آیا فرمهای ارزشیابی تکمیل امضاء شده است ؟
بلی
سیاهه لیست ارزشیابی جهت تعیین ضریب افزایش سنواتی و افزایش فوق العاده شغل با توجه به دستورالعمل مربوطه تهیه و به مدیریت ذیربط ارسال و پس از اعلام نظر به واحد ارزشیابی عودت داده می شود و مورد بررسی قرار می گیرد
خیر
آیا تعداد کارکنانی که جهت افزایش سنواتی و فوق العاده شغل تعیین گردیده با ضوابط منطبق است ؟
بلی
سیاهه لیست به تأئید واحد ارزشیابی و مدیریت منابع انسانی رسیده و بانضمام فرمهای ارزشیابی کارکنان هر یک از واحدها (معاونت ، مدیریت) به کارگزینی ارسال تا نتایج آن در حکم حقوقی سال بعد لحاظ گردد .
انتهای فرآیند

جدول تفضیلی فعالیت ها

ردیف	عنوان	مسئول اجرا	مکان اجرا	زمان اجرا	چگونگی اجرا	مواد موردنیاز	کل هزینه به ریال	اجرا		ارزیابی
								بله	خیر	
1	افزایش و ا نگیزه درکارکرد پرسنل	ستاد دانشکده علوم پزشکی کارشناس ارزشیابی	دانشکده علوم پزشکی – مدیریت نیروی انسانی	در طول سال	از طریق آموزش	–	–	–	–	-
2	افزایش سرعت دسترسی به اطلاعات خواسته شده	ستاد دانشکده علوم پزشکی کارشناس ارزشیابی	دانشکده علوم پزشکی – مدیریت نیروی انسانی	در طول سال	ثبت صحیح اطلاعات در سیستم پرسنلی	–	–	–	–	-
3	تشخیص کمبودها و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی کارکنان	ستاد دانشکده علوم پزشکی کارشناس ارزشیابی	دانشکده علوم پزشکی – مدیریت نیروی انسانی	در طول سال	برگزاری دوره های بهبود عملکرد بر اساس نمرات ارزشیابی	–	–	–	–	-
4	کاهش نارضایتی و شکایت کارکنان ناشی از تبیعض ها	ستاد دانشکده علوم پزشکی کارشناس ارزشیابی	دانشکده علوم پزشکی – مدیریت نیروی انسانی	در طول سال	استفاده از شاخص های صحیح و دقیق در ارزشیابی	–	–	–	–	-
5	ایجاد یک نظام منطقی و عادلانه برای تشخیص شایستگی کارکنان	ستاد دانشکده علوم پزشکی کارشناس ارزشیابی	دانشکده علوم پزشکی – مدیریت نیروی انسانی	در طول سال	انتصاب و جابجایی و تشویق و تنبیه کارکنان بر اساس نمرات ارزشیابی حاصله	–	–	–	–	-

نتیجه گیری :

در ارزیابی عملکرد کارکنان اعتقاد بر آن است که عملکرد گذشته کلیدی است جهت اصلاحات آیندهٔ فرد و در نهایت هدف ارزیابی عملکرد افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه بنیه کارکنان یک ارزشیابی صحیح از عملکرد کارکنان می تواند عاملی بر هدایت آنان به سوی ارزیابی عملکرد کارکنان، و پرورش مهارتها باشد