

پیوست

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (مطالعه موردی)

در این بخش یک مطالعه موردی برای راهنمایی دانشجویان که در یکی از سازمان‌های بهداشتی- درمانی کشور انجام شده است، در اختیار دانشجویان قرار گیرد تا بتوانند حداقل مواردی که در بحث مهم ارزیابی عملکرد در این فصل از کتاب آموخته‌اند را اجرایی کنند.

مقدمه

در راستای تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین نظر به کارایی و اثربخشی هر سازمانی که از اصول اصلی و اساس پویایی هر سازمان است، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور وقت «دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ مورخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ در راستای دستورالعمل ماده (۶۹) قانون مدیریت خدمات کشوری» به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری عملکرد کارمندان ابلاغ شد تا سازمان‌های مختلف این دستورالعمل را براساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد، در راستای ارتقای اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذی‌نفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد به مرحله اجرا درآورند.

در راستای اجرای بهینه فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه شد تا حتی‌الامکان در فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرایند شاهد امتیازاتی بهتر و صحیح‌تر منطبق بر واقعیات باشیم و با تکیه بر امتیازات کسب‌شده به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم.

شیوه‌نامه تدوین‌شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آنها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و ... است که در این مطالعه موردی به کار گرفته شده است.

تعریف‌ها

عملکرد: چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل؛

ارزیابی: فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت؛

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال است؛
ارزیابی شونده: شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی (قانون کار، کار معین و غیره)، مأمورین، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان است.

ارزیابی کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تأییدکننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تأیید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان است.
شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مؤسسه دولتی: واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می‌شود و با داشتن استقلال حقوقی، بخشی از وظایف و اموری را که برعهده یکی از قوای سه‌گانه و سایر مراجع قانونی است، انجام می‌دهد.

منظور از مؤسسه در این دستورالعمل دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی کشور و مؤسسات تابع آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیئت علمی

شامل صندوق رفاه دانشجویان و مرکز آموزش و پژوهش طب انتقال خون اطلاق می-شود.

کمیسیون تحول اداری: کمیسیون تحول اداری مؤسسه به عنوان عنصر اصلی در حوزه تحول اداری مؤسسه و به عنوان نهاد مسئول سیاست گذاری و برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد در نظام اداری را بر عهده دارد و موظف است با توسعه رویکردها، روش ها و برنامه های مناسب ساختاری و مدیریتی همگام با سایر عناصر علمی و اجرایی مؤسسه را در انجام مأموریت ها و دستیابی به اهداف کلان بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و سلامت یاری رساند.

سازمان اجرایی ارزیابی عملکرد

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارت اند از:

بالاترین مقام اجرایی مؤسسه: مسئول استقرار نظام مدیریت عملکرد در دو بعد ارزیابی عملکرد و برنامه ریزی است.

هیئت امنای مؤسسه: تصویب برنامه راهبردی مؤسسه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت امنا ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی مؤسسه انجام می گیرد.

هیئت رئیسه مؤسسه: تصویب برنامه عملیاتی کلیه حوزه ها و واحدهای تابعه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت رئیسه ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی مؤسسه انجام می گیرد.

کمیسیون تحول اداری: مسئول سیاست گذاری، برنامه ریزی، نظارت و ارائه گزارش به حوزه های ذی ربط از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، ستاد جشنواره شهید رجایی، استانداری و فرمانداری است.

واحد تحول اداری: راهبری فرایند برنامه ریزی راهبردی و عملیاتی و پایش پروژه های بهبود را بر عهده دارد. دبیرخانه کمیسیون تحول اداری مؤسسه نیز در این حوزه مستقر خواهد بود.

واحد متولی ارزیابی عملکرد: در مؤسساتی که دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات ظرفیت های لازم برای اجرا و پاسخگویی را دارا باشند، این وظیفه در واحد مذکور و در غیر این صورت تا زمان ایجاد ظرفیت های لازم با نظر رئیس مؤسسه در واحد تحول اداری یا واحد متناظر (واحد ارزشیابی کارکنان) در معاونت توسعه

پیوست: ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ۱۵۳

مدیریت و منابع مؤسسات انجام خواهد پذیرفت. مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان براساس شاخص‌های تدوین شده در واحدهای تخصصی مؤسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی فرم‌های ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده کارمند، استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری، پاسخگویی به اعتراضات کارکنان برای طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهیه گزارشات کمی و تحلیلی خودارزیابی مؤسسه با استفاده از گزارشات واحدها برای ارائه به کمیسیون تحول اداری بر عهده این واحد است.

کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان: این کمیته به منظور رسیدگی به موارد اعتراضی نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می‌شود. اعضای کمیته متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی به عنوان رئیس کمیته و دو نفر عضو کمیته به انتخاب بالاترین مقام اجرایی مؤسسه است.

مدیریت منابع انسانی: اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

معاونت‌های تخصصی: مسئولیت جمع‌بندی و تأیید اولیه شاخص‌های تدوین شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، تفکیک شاخص‌های تدوین شده و ابلاغ به واحدهای زیرمجموعه و نیز مسئولیت جمع‌بندی و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آنها برای اصلاحات لازم و بهبود عملکرد را بر عهده دارند.

کلیه واحدها: موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و مؤسسه و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان، اجرای فرایند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد خود هستند. (امور اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات، مسئولیت اجرای فرایند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز بر عهده دارند).

گروه هدف: گروه‌های هدف ارزیابی عملکرد، شامل کلیه مستخدمین غیرهیئت علمی مؤسسه از جمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی (کارمعی، کارگری و غیره)، طرح خدمت پزشکیان و پیراپزشکان، مأموران و غیره است. شاغلان مؤسسه که در چهار گروه مدیران پایه، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شوند باید فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل کنند (جدول ۱).

جدول ۱ گروه‌های هدف ارزیابی عملکرد

مدیران میانی	سرپرستان (عملیاتی)	کارکنان	کارکنان پشتیبانی
<ul style="list-style-type: none"> • معاونان رئیس ستاد دانشگاه / دانشکده • مدیران معاونان رئیس دانشگاه / دانشکده • معاونان مدیران در ستاد دانشگاه / دانشکده • رؤسای دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها • معاونان رؤسای دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها • رؤسای بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی • معاونین رؤسای بیمارستان‌ها • مدیران بیمارستان‌ها • مدیر خدمات پرستاری بیمارستان‌ها • مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان • معاونین مدیران شبکه بهداشت و درمان • رؤسای مراکز بهداشت شهرستان 	<ul style="list-style-type: none"> • رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده • معاونان رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده • رؤسای گروه‌ها در ستاد دانشگاه / دانشکده • رؤسای ادارات دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها • معاونان رؤسای ادارات دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها • رؤسای خدمات پرستاری • رؤسای ادارات امور عمومی / حسابداری / اداری در شبکه‌های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان • رؤسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری / روستایی / شبانه‌روزی • رؤسای ادارات بیمارستان‌ها • معاونان رؤسای ادارات بیمارستان‌ها • مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری • سوپروایزر در بیمارستان‌ها 	<ul style="list-style-type: none"> تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می‌گیرند. تبصره: کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی‌اند باید فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> تمامی کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل: نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهبانی، باغبانی و امور تأسیساتی و...

فرم‌های ارزیابی و حیطة شمول آنها

- الف) فرم‌های شماره ۱-۱ و ۲-۱ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی است.
ب) فرم‌های شماره ۱-۲ و ۲-۲ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) است.
ج) فرم‌های شماره ۱-۳ و ۲-۳ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان است.
د) فرم‌های شماره ۱-۴ و ۲-۴ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی است.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی واحد تحت مدیریت و شاخص‌های دیگری از جمله ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های شغلی، رفتار شغلی و خدمات برجسته است (فرم‌های ۱-۱ الی ۲-۲) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان شامل شاخص‌های عملکردی بر اساس شرح وظایف آنان (از جمله امور جاری و پروژه‌ها که مطابق میزان پیشرفت امور جاری و تحقق برآمد پروژه‌ها ارزیابی می‌شود) و شاخص‌های ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌های شغلی، رفتار شغلی، خدمات برجسته و امتیازات ویژه است (فرم‌های ۱-۳ و ۲-۳) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی 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 است.

مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ است که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

تذکر: نکاتی که در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد باید مد نظر قرار گیرد:

- ۱) تمامی کارمندان غیرهیئت علمی و همچنین کارمندان دورکار مشمول این دستورالعمل می‌شوند.
- ۲) برای گروه هدف دارا بودن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی است.
- ۳) کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، باید ارزیابی شوند.
- ۴) جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال‌اند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام وقت به سر می‌برند مشمول این دستورالعمل نمی‌شوند.