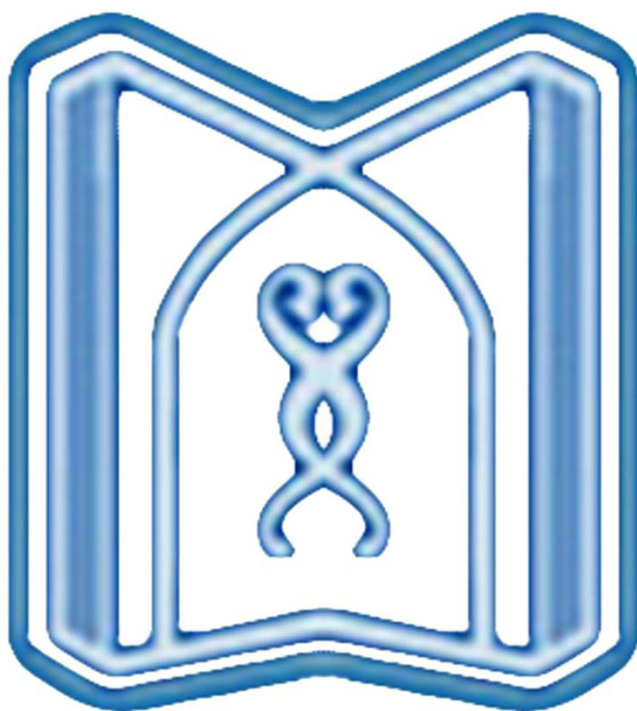


دستور العمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز
معاونت توسعه مدیریت و منابع

فروردین ۱۳۹۶

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

هر سازمان در روند ارائه خدمات جاری و سیر تحول تدریجی خویش نیازمند حصول اطمینان از حسن جریان امور اداری ، مالی و فنی و پیشبرد صحیح سیاست های راهبردی و برنامه های عملیاتی مدون خویش در واحدهای اجرایی می باشد تا ضمن مداخلات موثر و به موقع در زمینه چالشهای پیش رو و نواقص احتمالی ، در حوزه های سیاست گذاری و برنامه ریزی نسبت به ارتقاء و اصلاح فرآیندهای جاری بر اساس ظرفیتهای موجود و مقتضیات حوزه های صف اقدام نماید تا خللی در دستیابی به اهداف کلان مجموعه عارض نگردد .

موفقیت اکثر سازمان ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک ، منوط به داشتن مدیرانی توانمند و متعهد می باشد که علاوه بر دارا بودن دانش و مهارت کافی ، به نحوی برنامه ریزی و اقدام نمایند که منجر به تحقق سیاستهای راهبردی و برنامه های عملیاتی کلان دستگاه گردد .

نظارت مستمر بر روند پیشبرد برنامه ها و اقدامات اجرایی هر واحد و تطبیق آن با اهداف کلی سازمان عاملی موثر در تحقق اهداف و برنامه های سازمان محسوب می شود تا ضمن سنجش عملکرد واقعی آن را با عملکردهای استاندارد و برنامه ریزی شده مقایسه کرده و زمینه را برای ارتقاء عملکرد و اصلاح و بهبود وضعیت موجود فراهم نماید .

مهمترین ابزار برای سنجش میزان پیشرفت در یک سیستم، ارزیابی آن و مهمترین ابزار برای ارزیابی، تدوین شاخص های مرتبط است لذا مجموعه حاضر به منظور ارتقاء تعامل و ایجاد همگرایی و وحدت رویه در زمینه مدیریت عملکرد و تبیین انتظارات معاونت توسعه مدیریت و منابع از مدیران ارشد واحدهای تابعه دانشگاه ، تدوین گردیده است و لازم است در کلیه برنامه های کاری مدیران لحاظ گردد .

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه مشتمل بر پنج محور به شرح ذیل می باشد :

✖ نظام برنامه ریزی و مدیریت عملکرد

✖ مدیریت منابع و مصارف

✖ نظارت بر عملکرد

✖ رضایت سنجی ذینفعان

✖ ویژگیهای فردی

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

نظام برنامه ریزی و مدیریت عملکرد

نظام برنامه ریزی و مدیریت عملکرد مشتمل بر ۴ شاخص به شرح ذیل می باشد :

۱- احصاء و مستند سازی فرآیندهای جاری

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود شناسنامه و فلوچارت فرآیندهای جاری واحد

✓ شناسنامه و فلوچارت کلیه فرآیندهای جاری واحد در قالب یک مجموعه مدون در دسترس مدیران قرار داشته و در واحدهای ارائه خدمت نیز در معرض دید ذینفعان نصب گردیده است .

۲- اصلاح و ارتقاء فرآیندهای جاری

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود مستندات مرتبط با اصلاح فرآیندهای جاری واحد طی یک سال گذشته

✓ مستندات مرتبط با اصلاح یک یا چند فرآیند از فرآیندهای جاری واحد در طی یک سال گذشته مشتمل بر فرآیند قبلی ، صورتجلسه معایب فرآیند ، صورتجلسه اصلاح ، فرآیند اصلاح شده و مستندات مرتبط با استقرار آن در واحد عملیاتی ذیربط در دسترس می باشد .

۳- برنامه استراتژیک

مستندات ارزیابی شاخص :

ارائه برنامه استراتژیک مدون واحد همسو با برنامه استراتژیک دانشگاه

✓ در واحد برنامه استراتژیک متناظر و همسو با برنامه استراتژیک دانشگاه تدوین گردیده و در حوزه مدیریت در دسترس قرار دارد .

۴- برنامه عملیاتی

مستندات ارزیابی شاخص :

ارائه برنامه عملیاتی مدون واحد برای سال جاری

✓ برنامه عملیاتی واحد برای سال جاری متناظر و همسو با برنامه عملیاتی دانشگاه تدوین گردیده و در حوزه مدیریت در دسترس قرار دارد .

دستور العمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

ارائه جدول گانت برنامه عملیاتی

✓ جدول گانت برنامه عملیاتی تدوین گردیده و در دسترس مدیران ارشد و حوزه های ذیربط قرار دارد .

ارائه مستندات مرتبط با روند پیشبرد برنامه عملیاتی بر اساس زمان بندی جدول گانت

✓ پیشبرد برنامه عملیاتی بر اساس زمان بندی جدول گانت بطور مرتب مورد رصد قرار گرفته و تاخیر زمانی در اجرای برنامه وجود ندارد

مدیریت منابع و مصارف

مدیریت منابع و مصارف مشتمل بر ۳ شاخص به شرح ذیل می باشد :

۱- وجود برنامه مدون جهت مدیریت منابع انسانی

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود گزارش جامع مدیریت منابع انسانی

✓ گزارش جامع مدیریت منابع انسانی (تبیین شده در جلسه مورخه ۹۵/۱۱/۲۳ برای مسئولین امور اداری و کارگزینی) مشتمل بر اطلاعات بروز رسانی شده ، ترکیب تحصیلی پرسنل ، وضعیت تاهل پرسنل ، ترکیب جنسیتی پرسنل ، ترکیب استخدامی پرسنل ، وضعیت نوبت کاری پرسنل ، نسبت نیروهای بیمارستانی به تخت فعال ، وضعیت نقل و انتقالات ، ترکیب منابع انسانی در رسته های شغلی ، نسبت پست بلاتصدی به پست مصوب ، ترکیب سنوات خدمتی پرسنل ، ترکیب ایثارگری پرسنل ، نسبت نیروهای غیرثابت به نیروهای شاغل در دسترس مدیران ارشد واحد قرار دارد .

اطلاع کامل از نسبت های نیروی انسانی

✓ اطلاع کامل از نسبت ها و شاخص های نیروی انسانی اعم از ، نسبت نیروهای ثابت و غیر ثابت به کل نیروهای واحد ، سرانه نیروی انسانی به تخت فعال به تفکیک بخش و ...

وجود برنامه مدون جهت ساماندهی پرسنل

✓ هدفگذاری معینی برای تعداد نیروی انسانی استاندارد هر بخش و مرکز تعیین گردیده و برنامه مدونی جهت دستیابی به استاندارد مذکور تدوین گردیده است

وجود برنامه مدون جهت ارتقاء دانش کارکنان

✓ نمودار مقایسه ای نفر ساعت آموزش کارکنان بصورت سالیانه در دسترس بوده و برنامه مدون جهت ارتقاء دانش کارکنان تدوین گردیده است

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

۲- وجود برنامه مدون جهت مدیریت منابع مالی

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود گزارش عملکرد مالی

✓ گزارش جامع عملکرد مالی (موضوع نامه شماره ۶۴۳۷۱ / ۵ مورخه ۲۳/۵/۹۵) مشتمل بر جداول درآمدها و منابع مالی ، دارایی های جاری ، آخرین ماه پرداخت مزایای پرسنل ، آخرین ماه ارسال اسناد به بیمه ها ، نسبت آنی ، بدهی های جاری و مصارف بیمارستان و نمودارهای دارایی های جاری و بدهی های جاری ، منابع و مصارف بیمارستان ، نسبت منابع اختصاصی به منابع دولتی و نسبت هزینه های پرسنلی و غیر پرسنلی ، به روز رسانی گردیده و در اتاق مدیران ارشد واحد در معرض دید نصب گردیده است

اطلاع کامل از نسبت های مالی و سرانه درآمد هزینه

✓ مدیران ارشد واحد از سرانه درآمد ، هزینه واحد مطلع بوده و دارای تحلیل کاملی در خصوص منابع و مصارف می باشند .

وجود برنامه مدون جهت افزایش منابع و کاهش مصارف

✓ برنامه مدونی جهت افزایش منابع و کاهش مصارف تدوین گردیده و در برنامه های جاری واحد اعمال میگردد .

۳- وجود برنامه مدون جهت مدیریت منابع فیزیکی

مستندات ارزیابی شاخص :

رعایت نقطه سفارش و حدمصرف در خصوص اقلام مصرفی

✓ کارت کالا با درج نقطه سفارش و حدمصرف در کلیه اقلام مصرفی انبار نصب گردیده و دپوی انبار در حد مصرف سه ماهه می باشد (موضوع بخشنامه شماره ۹۲۱۵/د/۵ مورخه ۹۵/۲/۲۰)

آیا نمودار مقایسه ای هزینه اقلام مصرفی به تفکیک ماه در دسترس می باشد

✓ نمودار مقایسه ای هزینه اقلام مصرفی به تفکیک ماه در دسترس بوده و مدیران ارشد در خصوص میزان مصرف و تغییرات آن دارای تحلیل می باشند

آیا نمودار مقایسه ای هزینه اقلام مصرفی به تفکیک بخش در دسترس می باشد

✓ نمودار مقایسه ای هزینه اقلام مصرفی به تفکیک بخش در دسترس بوده و سهمیه معین و متعارفی در خصوص میزان مصرف هر بخش تعیین گردیده است

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

تعیین تکلیف اقلام کسری و مازاد انبارگردانی میان دوره و پایان سال

✓ اقلام کسری و مازاد انبارگردانی میان دوره و پایان سال تعیین تکلیف گردیده و علل احتمالی شناسایی و رفع گردیده است

نگهداشت مناسب فضاهای فیزیکی و تاسیسات

✓ برنامه معینی جهت نگهداشت مناسب فضاهای فیزیکی و اموال منقول و تاسیسات وجود داشته و پیش بینی های لازم جهت افزایش طول عمر دارائیهای غیرجاری صورت می گیرد (وجود فرآیند مناسب در خصوص خرید اموال و تجهیزات ، تعمیر اقلام مستعمل ، نظارت بر فرآیند اسقاط اموال ، بازدید مستمر تاسیسات و ...)

وجود نمودار مقایسه ای مصرف حاملهای انرژی

✓ نمودار مقایسه ماهیانه مصرف حاملهای انرژی در دسترس بوده و مدیران اجرایی واحد دارای تحلیل دقیق از میزان مصرف و هرگونه تغییرات نامتعارف احتمالی می باشند .

نظارت بر عملکرد

برنامه نظارت بر عملکرد مشتمل بر ۲ شاخص به شرح ذیل می باشد :

۱- برنامه نظارت

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود برنامه نظارت مستمر بر حوزه تحت سرپرستی

✓ برنامه نظارت جامعی بر حوزه تحت سرپرستی تدوین گردیده و بطور مستمر بازخوردهای لازم از نقاط قوت و ضعف هر بخش دریافت گردیده و ساختار معینی جهت اصلاح موارد نقص تعریف شده است

وجود چک لیست نظارت

✓ چک لیست نظارت در اختیار مدیران ارشد و زیر مجموعه ها واحد وجود دارد

وجود مستندات نظارت بر حوزه تحت سرپرستی

✓ چک لیست های نظارت در فواصل زمانی معین تکمیل شده و موارد قوت و ضعف به حوزه های ذیربط بطور مکتوب گزارش گردیده است

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

۲- اصلاح موارد قابل بهبود

مستندات ارزیابی شاخص :

پیگیری موارد قابل بهبود تا رفع نواقص

✓ پیگیری های مستمری جهت موارد قابل بهبود تا رفع نواقص صورت گرفته است

آیا برنامه مدون جهت اصلاح موارد قابل بهبود وجود دارد

✓ ساختار معینی پیگیر اصلاح موارد قابل نقص بوده و مستندات پیگیری موجود می باشد

رضایت سنجی ذینفعان

برنامه رضایت سنجی ذینفعان مشتمل بر ۲ شاخص به شرح ذیل می باشد :

۱- رضایت سنجی ذینفعان خارجی

مستندات ارزیابی شاخص :

وجود برنامه مستمر جهت رضایت سنجی ذینفعان خارجی

✓ برای رضایت سنجی مراجعین و ذینفعان خارجی فرم های ویژه طراحی گردیده و به سهولت در دسترس آنان قرار می گیرد

ارائه مستندات مرتبط با رضایت سنجی ذینفعان خارجی

✓ ساختار معینی جهت جمعبندی و تحلیل مستندات مرتبط با رضایت سنجی از ذینفعان خارجی تعریف گردیده و بازخوردهای لازم جهت اصلاح موارد نقص به مدیران ارشد ارائه می گردد

۲- رضایت سنجی ذینفعان داخلی

مستندات ارزیابی شاخص :

مستندات مرتبط با تشکیل جلسات مشترک با کارکنان

✓ جلسات مشترکی با کارکنان به منظور حل و فصل مشکلات آنان در فواصل زمانی معین تشکیل گردیده و مستندات مربوطه نیز در دسترس می باشد

دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران اجرایی دانشگاه

وجود برنامه مستمر جهت رضایت سنجی ذینفعان داخلی (کارکنان)

✓ برای رضایت سنجی کارکنان فرم های ویژه طراحی گردیده و به سهولت در دسترس آنان قرار می گیرد

ارائه مستندات مرتبط با رضایت سنجی ذینفعان داخلی (کارکنان)

✓ ساختار معینی جهت جمعبندی و تحلیل مستندات مرتبط با رضایت سنجی کارکنان تعریف گردیده و بازخوردهای لازم جهت اصلاح موارد نقص به مدیران ارشد ارائه می گردد

ویژگیهای فردی

ویژگیهای فردی مدیران مشتمل بر ۲ شاخص به شرح ذیل می باشد :

۱- دارا بودن دانش و تجربه مدیریت و توسعه فردی

مستندات ارزیابی شاخص : این شاخص ها جزو الزامات ارزیابی نمی باشند و در صورت وجود عملکرد در زمینه این موارد به سرجمع امتیازات ارزشیابی افزوده میگردد

شرکت در دوره های مدیریتی درون و برون سازمانی

ارائه گواهی شرکت در دوره های مدیریتی درون و برون سازمانی به میزان ۲۵ ساعت در یک سال

تدریس در حوزه های مدیریتی

گواهی تدریس در دوره های مدیریتی درون و بیرون سازمانی ، سخنرانی در کنفرانس و همایش

چاپ کتب ، مقالات و نشریات

چاپ کتاب و نشریه در حوزه مدیریت و ارائه مقاله برای کنفرانس ها و سمینارهای درون و برون دانشگاهی

تشویقات

دریافت تشویق نامه از وزیر (۵ امتیاز) ، معاونین وزیر و استاندار (۴ امتیاز) ، رئیس دانشگاه و مدیران ستادی وزارت متبوع (۳ امتیاز) ، معاونین دانشگاه (۲ امتیاز) ، مدیران دانشگاه (۱ امتیاز)

۲- ابتکار ، نوآوری و خلاقیت

مستندات ارزیابی شاخص : این شاخص ها جزو الزامات ارزیابی نمی باشند و در صورت وجود عملکرد در زمینه این موارد به سرجمع امتیازات ارزشیابی افزوده میگردد

وجود ایده های جدید که منجر به ارتقاء بهره وری در واحد گردیده است

ایده های نوینی که استقرار آنها در واحد با صرفه جویی قابل توجهی در منابع دانشگاه یا ارتقاء و بهبود کیفیت همراه بوده است