



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی گیلان

مدیریت پرستاری

شيوه نامه مدیریت ارزشیابی کارکنان پرستاری



تهیه کنندگان:

سرکار خانم دکتر سیافین الزاده (مدیر پرستاری دانشگاه)

سرکار خانم فرزانه محمودی (کارشناس مدیریت پرستاری دانشگاه)

ویرایش دوم

بهار ۱۴۰۱

فهرست:

۳	مقدمه
۳	اهداف مدیریت ارزشیابی
۴	انواع ارزشیابی
۴	اصول ارزشیابی
۴	استانداردها و معیارهای ارزشیابی
۵	ابزارهای ارزشیابی عملکرد
۶	ویژگی های ابزار ارزشیابی
۷	روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان
۸	تیم ارزشیابی
۸	انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان
۹	ویژگیهای شخصیتی فرد ارزیاب
۱۰	روش های انتخاب تیم ارزشیابی
۱۰	استخراج نتایج و ارائه بازخورد
۱۱	گام های انجام فرآیند مدیریت ارزشیابی
۱۲	فلوچارت مدیریت ارزشیابی
۱۳	فرم ها و چک لیست ها
۲۳	منابع

مقدمه

ارزشیابی عملکرد کارکنان، یکی از وظایف خطیر و مهم مدیران است که به ارزیابی رسمی و منظم کارکنان پرداخته، نحوه انجام وظایف و مسئولیت های محوله آنان را نسبت به هدف یا اهداف سازمانی بررسی می کند. نتایج این ارزشیابی، به مدیران سازمان کمک می کند تا با ارائه شناخت علمی و دقیق از توانایی های بالقوه و ضعف های موجود، در جهت رشد و تعالی نیروی انسانی و سازمان گام بردارند و در حل مسائلی مانند شناخت نیازهای آموزشی، پیشرفت حرفه ای، تکامل شخصیت کارکنان، کاهش نارضایتی، معیارهای انتقال و جابجایی کارکنان، مبنای تشخیص شایستگی، تعیین معیار، ضابطه و روش صحیح ارائه امتیازات، ایجاد انگیزه، تشخیص خدمات برجسته و در نهایت افزایش اثر بخشی و کارایی سازمان تصمیماتی بجا و شایسته اتخاذ کنند.

منظور از عملکرد کارکنان، هر نوع تلاش و فعالیتی است که به واسطه آن اهداف سازمانی محقق می شود. در چند سال اخیر اهمیت سنجش عملکرد کارکنان در پیشرفت و موفقیت سازمان ها بیش از پیش مورد توجه مدیران قرار گرفته است و موفقیت یک سازمان تنها از طریق عملکرد صحیح کارکنان رخ خواهد داد.



ارزشیابی عملکرد پرسنل، یعنی شما در ابتدا به عنوان یکی از مدیران سازمان یا بخش های زیر مجموعه سازمان، استانداردهایی را برای هر یک از سمتهای شغلی تعریف کرده و سپس بررسی نمایید که آیا کارکنان واحدهای تحت سرپرستی شما، وظایف خود را در چارچوب این استانداردها انجام داده اند یا خیر؟

این فعالیت در واقع یک ابزار مدیریتی است که به شما در شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان کمک می کند. ارزشیابی کارکنان جزو آن دسته از فعالیتهایی است که باید به طور منظم در سازمان انجام شود، در غیر این صورت نتایج آن در مسیر موفقیت سازمان تاثیری نخواهد داشت.

در سازمانهای بهداشتی درمانی نیز ارزشیابی عملکرد کارکنان جهت اطمینان از کیفیت خدمات ارائه شده و اهمیت آن در ایجاد فرصت برای توسعه، کسب دانش و مهارتهای جدید در کارکنان زیر مجموعه به عنوان یک مسئولیت مهم در نظر گرفته می شود. این فرآیند به پرستاران کمک می کند تا اعمال خود را با استانداردهای حرفه ای ارزیابی کرده و در جهت دستیابی به تخصص و صلاحیت های لازم گام بردارند. بنابراین یکی از مهمترین وظایف مدیران پرستاری در جهت پیشبرد کیفیت خدمات، ارزشیابی موثر کارکنان می باشد که برای اجرای آن، نقش مدیران رده های اول پرستاری حایز اهمیت است. مطالعات انجام گرفته در زمینه ارزشیابی پرستاران نشان داده است که نه تنها در اکثر ارزشیابی ها اصول ارزشیابی عملکرد پرستاران مورد توجه قرار نمی گیرد بلکه استفاده از روشهای سنتی و اختصاص نقشی کم رنگ و حاشیه ای برای سرپرستاران در ارزشیابی کارکنان زیر مجموعه، تنها صرف هزینه و اتلاف وقت به دنبال آورده و تاثیری در بهبود کیفیت مراقبت ها و اصلاح عملکرد پرستاران نداشته است.

بنابراین استفاده از ابزارهای مناسب در ارزشیابی عملکرد پرستاران که بر مبنای ارتقاء ارائه خدمات مراقبتی بوده و بتوان به کمک آن بازخوردی مناسب به افراد ارائه نمود و جنبه های مختلف از عملکرد افراد را به نحوی عادلانه بررسی نمود، از ضروریات یک ارزشیابی اصولی بوده و می بایست مورد توجه قرار گیرد.

اهداف مدیریت ارزشیابی کارکنان

- اولین و مهمترین هدف، آگاه ساختن کارکنان از نحوه فعالیت، وظایف، مسئولیتها و رفتارهای آنان است.
- طراحی صحیح مشاغل کمک به برنامه‌ریزی شغلی کارکنان.
- شناسایی عملکرد مطلوب، شناسایی کارکنان لایق، طبقه بندی کارکنان و تسهیل در نظارت و کنترل مناسب آنها.



- تدوین خط مشی سازمان
- شناسایی نقاط ضعف و قوت
- ارائه برنامه‌های آموزشی و ارتقای تواناییهای کارمندان.
- برنامه ریزی جهت ارتقاء و یا جابجایی کارکنان
- ایجاد یک نظام منطقی تشویق و تنبیه
- تقویت نظام ارتباطی میان مدیران و کارکنان در سازمان

انواع ارزشیابی

۱. **ارزشیابی رسمی:** این روش بر مبنای خط مشی سازمان بوده و به صورت منظم و دوره ای، طبق برنامه ریزی تدوین شده (ماهانه، فصلی، نیمسال و سالانه) انجام می گردد.
۲. **ارزشیابی غیر رسمی:** تابع مقررات عمومی و مقررات وضع شده درون بیمارستانی یا درون بخشی می باشد. در این نوع ارزیابی، ارزشیابی کارکنان بدون در نظر گرفتن محدوده زمانی، بر حسب نیاز کارمند و موارد مشاهده شده، به صورت مستمر پایش و بازخورد داده میشود. در این روش به نسبت روش رسمی، تغییرات و اصلاحات با سرعت و اثرگذاری بیشتری انجام می گیرد.

اصول ارزشیابی

- تشریح وظایف کارمند و استاندارد فعالیت ها و مراقبت ها
- نادیده گرفتن رفتارهای استثنایی
- توضیح دقیق نقاط ضعف و قدرت کارمند
- اولویت بندی برنامه ریزی برای شروع اصلاحات برای کارکنان
- دادن فرصت کافی برای پرسش و پاسخ به کارکنان
- تنظیم گزارش ارزشیابی

استانداردها و معیارهای ارزشیابی

ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد کارمندان در صورتی که بر اساس شاخصهای کیفی باشد، کار بسیار دشواری است، زیرا مدیران به طور روزانه با کارمندان و زیردستان خود در ارتباط نیستند و نمیدانند که طی این فرایند باید چه چیزی را اندازه گیری کنند. فرض کنید که سازمان شما به گونه ای است که نمیتوان عملکرد کارکنان را با استفاده از شاخصهای کمی اندازه گیری کرد. اکنون تکلیف چیست؟ عملکرد خوب به چه نوع عملکردی گفته می‌شود و چگونه باید آن را اندازه گیری کرد؟ با توجه به این موضوع، در می‌یابیم که مشخص کردن معیارهای ارزشیابی عملکرد و یا همان استانداردها مهمترین اصل در فرایند ارزشیابی کارکنان است. این معیارها می توانند بر اساس موارد ذکر شده در ذیل باشند:

۱. **توان اجرایی:** این معیار ارزشیابی مربوط به توانمندی کارکنان در انجام وظایفشان است. کارمندان باید بتوانند مسئولیتهای خود را در موعد مقرر و با بالاترین میزان کیفیت ارائه دهند.



۲. **کیفیت:** هر چند توانایی کارکنان در سنجش عملکرد آنها اهمیت دارد، کیفیت انجام کارها نیز مهم است. کیفیت عملکرد کارمندان با توجه به نقش آنها در سازمان بر اساس شاخصهایی مانند نظرمراجعین و همکاران (رده پایینتر، بالاتر و هم رده) مشخص میشود.

۳. **خلاقیت**

۴. **تمایل به پیشرفت**

۵. **استقلال کاری**

۶. **مدیریت زمان**

۷. **توانایی در درک محدودیت های سازمان**

نتایج پژوهش هانشان می دهد که مهمترین نقطه ضعف نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بیمارستان، عدم اجرای صحیح آن می باشد که یکی از دلایل روشن آن عدم برگزاری دوره آموزشی و توجیهی در زمینه نحوه ارزشیابی عملکرد کارکنان برای تمام مدیران، به عنوان ارزیاب و کارکنان بوده است. از میان مسائل موجود در نظام ارزشیابی پرستاران، به آموزش ناکافی ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان و فقدان دستورالعمل مناسب برای تکمیل فرم های ارزشیابی اشاره شده است. از نظر Marquis & Huston برای انجام ارزشیابی اثربخش باید درباره استانداردهای ارزشیابی عملکرد و روش انجام آن برای تمامی کارکنان اعم از ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان توضیح کافی داده شود و افراد به طور یکسان از استانداردهای کاری و شرح وظایف خود آگاه باشند و بدانند که بر چه اساس ارزیابی می شوند.

ابزارهای ارزشیابی عملکرد

- گزارش تشریحی
- روش درجه بندی ساده
- چک لیست عملکرد
- روش مقیاسی
- روش انتخاب اجباری
- روش ثبت وقایع حساس
- مدیریت بر مبنای هدف

گزارش تشریحی: در این شیوه از ارزشیاب خواسته می شود که نظرات خود را در مورد کیفیت کار پرستار یا ماما یا هر کارمند دیگری بنویسد. از معایب این روش تاثیر نظرات شخصی و پیش داوری ها، عدم امکان اندازه گیری مشخصات کیفیت مورد نظر و توجه بیشتر به نکات مورد توجه ارزشیاب است.

روش درجه بندی ساده: در این روش، طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر می گیرند که کاملاً تعریف شده و مشخص است. مانند طبقه عالی، خوب، متوسط و ضعیف. به طور مثال ممکن است این کارمند از نظر کیفیت مراقبت بین ده نفر از کارمندان رده اول قرار گرفته و از نظر وقت شناسی بین همان ده نفر در رده سوم قرار دارد.



چک لیست عملکرد: یکی از قدیمی ترین روشهای ارزشیابی روش چک لیست است. در این روش سئوالات یا جملاتی مطرح می شود که ارزشیاب بدون آنکه از ارزش واقعی اظهارنظر خود مطلع باشد باید در مقابل سؤال یا عبارت یا جمله ای که بیش از همه مبین خصوصیات موردنظر کارمند است، علامت بگذارد. در فرم های ارزشیابی عملکرد پرسنل، کیفیت، انضباط، مسئولیت پذیری، اخلاق، مهارت، تخصص، میزان توجه و رعایت نکات ایمنی، حضور و غیاب، انجام اضافه کاری و رعایت اصول نظام آراستگی مورد بررسی قرار می گیرد.

روش مقیاسی: این ابزار شامل یک دسته ای از موارد است که بیانگر فعالیت ها و کارهایی است که در شرح وظایف پرستار و ماما مندرج شده است. از سرپرست یا مافوق خواسته می شود که عدد یا کلمه مناسب را در رابطه با کاری که توسط زیردست انجام می شود انتخاب کند و کیفیت کار او را مشخص نماید.

روش انتخاب اجباری: رویکرد خصیصه ای دیگری به ارزیابی عملکرد است که نیازمند این است که ارزیابی کننده از بین عبارات طراحی شده، به منظور تشخیص بین عملکرد موفق و ناموفق یکی را انتخاب کند. به عبارات دیگر طبقاتی را برای ارزشیابی کارکنان در نظر گرفته و کارکنان را درون آن جای می دهند. طبقات بطور مثال می تواند شامل این موارد باشد:

- ✓ از اینکه همکارانش به او احترام بگذارند خوشحال می شود.
- ✓ فوراً تغییراتی را که در بیمار مشاهده می کند گزارش می کند.
- ✓ در موقع بروز حوادث اورژانسی نامنظم می شود.

روش ثبت وقایع حساس: این روش جزء روشهای مطرح در رویکرد رفتاری میباشد. واقعه حساس یک واقعه غیرمعمول است که مشخص کننده عملکرد بالایا ضعیف یک کارمند در برخی از قسمتهای شغل اوست. در این روش، وظیفه اصلی ارزشیابی کننده، عبارتست از مشاهده، ثبت و ضبط عملکرد و رفتارهای غیرمعمول مثبت و منفی که در فرد موردنظر.

مدیریت بر مبنای هدف: یکی از روش های مطلوب برای ارزشیابی عملکرد که از موثرترین روش ها می باشد مدیریت بر مبنای هدف است که توسط دروکر ابداع شده است. به عنوان یک فلسفه مدیریتی که عملکرد را بر مبنای دستیابی کارمندان به اهدافی که به وسیله توافق دو جانبه کارمند و مدیر تنظیم شده است، درجه بندی می کند.

ویژگی های ابزار ارزشیابی

- عینی باشد
- روانی داشته باشد

- اعتبار داشته باشد.

منظور از عینی آن است که از نظر دیگران هم قابلیت تصدیق و تایید داشته باشد. ارزشیابی عینی معمولاً در مورد عوامل قابل رویت از قبیل کمیت و کیفیت کار، رفتارها و مسئولیت ها صورت می گیرد و از اعتبار بالایی برخوردار است. در مقابل، ارزشیابی ذهنی مورد تصدیق و تایید دیگران نیست مانند داورى های شخصی سرپرستان. این نوع ارزشیابی معیار مشخصی ندارد و از اعتبار کمی برخوردار است.

روشهای ارزیابی عملکرد کارکنان

در حال حاضر روشهای بسیار متنوعی برای سنجش عملکرد کارکنان وجود دارد، اما خیلی از آنها جزو روشهای سنتی به شمار می روند که استفاده از آنها انتقاد کارمندان و کارفرمایان را به همراه خواهد داشت. بر اساس تجربه های به دست آمده، بهترین روش بررسی کارکرد کارمندان، روشی است که در آن، هم به نظرات کارکنان توجه شود و هم به فرهنگ سازمانی. انتخاب صحیح شاخصها و روشهای ارزشیابی عملکرد کارکنان اهمیت بسیار زیادی دارد، چرا که اطلاعات به دست آمده نشاندهنده دیدگاه مدیر نسبت به کارمندان است. در ادامه به توضیح جدیدترین و بروزترین روش های ارزشیابی کارکنان می پردازیم:

- **ارزیابی مداوم و دوره ای:** با توجه به اینکه بسیاری از مدیران به اهمیت ارزشیابی عملکرد و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمانی پی برده اند، در اکثر سازمانها، ارزیابی عملکرد ماهانه و فصلی جایگزین ارزشیابی سالانه شده است. بنابراین دیگر لازم نیست که زمان طولانی به بررسی عملکرد سالانه کارمندان اختصاص داده شود. از مزیت های مهم این روش، کمک به رشد مستمر سازمان است، زیرا مدیران با انجام این کار هرگونه نقص و خطا در عملکرد کارمندان را به موقع شناسایی می کنند و درصدد رفع آن بر می آیند و به این ترتیب احتمال شکست سازمان تا حد قابل توجهی کاهش می یابد.
- **تجزیه و تحلیل بر اساس هوش مصنوعی (AI):** یکی دیگر از روشهای جدید ارزشیابی عملکرد پرسنل تجزیه و تحلیل افراد براساس دادهها است. به کمک این روش میزان اثربخشی برنامههای آموزشی سازمان در بهبود کارکرد کارمندان ارزیابی می شود و عملکرد کارکنان با استفاده از دادههای کمی مورد بررسی قرار می گیرد تا میزان بهره روری کارمند به راحتی قابل فهم باشد. اخیراً روش هوش مصنوعی به یکی از روشهای پرکاربرد در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است که مهمترین اصل آن، داشتن مهارت در تجزیه و تحلیل دادهها است. در صورتی که تجزیه و تحلیل دادهها به صورت جزئی و انتزاعی انجام شود، انجام آن هیچگونه اثری بر ارزشیابی کارکنان نخواهد شد.

از نظر اقتصادی مقرون به صرفه تر از جذب نیروی کار جدید است.



- **تقویت نقاط قوت کارمندان:** مطالعه و بررسی فرم ارزشیابی کارکنان، این فرصت را برای شما فراهم می کند تا مهارتها و توانایی هر کدام از نیروی کار خود را شناسایی کنید. نقاط ضعف و قوت کارمندان به شما نشان می دهد که چه کارکنانی نیاز به آموزش بیشتر دارند. استفاده از دوره آموزشی برای کارمندان ضعیف،

- **قرار دادن مقیاس برای مشاهده عملکرد کارکنان:** به این معنا که شما عملکرد کارمندان را با وظایف مشابه مقایسه و بر اساس آن رتبه بندی می کنید. رتبه بندی عملکرد کارمندان با اعداد ۱ تا ۵ مشخص می شود. کارمندانی که وظایف خود را بهتر انجام داده اند، نمره بالاتری دریافت می کنند. این روش بیشتر مورد استفاده مدیرانی قرار می گیرد که مشغله روزانه زیادی دارند و می خواهند در زمان و هزینه های خود صرفه جویی کنند. در این روش برای اینکه از اظهار نظرهای شخصی

در رتبه‌بندی کارمندان جلوگیری شود، بهتر است مدیرانی که هیچگونه طرفداری از فرد خاصی نمی‌کنند و به اصطلاح بی‌طرف هستند، مسئولیت اجرای آن را به عهده بگیرند تا اطلاعات به دست آمده واقعی و قابل استفاده باشند.

- **ارزیابی کارکنان با ثبت وقایع حساس:** در این روش باید در زمان انجام وظایف کارمندان، تصمیم‌گیری‌های خوب و بد آنها ثبت گردد.

تیم ارزشیابی



در بیشتر سازمانها، مدیر یا سرپرست کارکنان وظیفه اجرای فرایند ارزشیابی کارمندان را برعهده دارد، زیرا این افراد به دلیل ارتباط نزدیک خود با کارکنان، آگاهی بیشتری نسبت به نقاط قوت و ضعف، نیازها، بایدها و نبایدهای آنها دارند. علاوه بر آن، از آنجا که میزان پاداش، ارتقاء و تنزل شغلی کارکنان زیر نظر مدیران است، ارزشیابی کارمندان توسط آنها نیز از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار است.

ارزشیابی کارکنان توسط مدیران، اگرچه دارای مزیت‌های فراوانی است و فرایند ارزیابی را سرعت می‌بخشد، اما در برخی موارد، دارای نواقص پیدا و پنهان است. به عنوان مثال ممکن است که برخی از مدیران به دلیل شناختی که نسبت به کارمندان دارند، اطلاعات ذهنی خود را مبنای ارزیابی قرار دهند. بنابراین، جهت پیشگیری از این پیش‌داوری‌ها می‌توان از یک شخص ثالث برای انجام فرایند ارزشیابی استفاده کرد.

انحرافات در ارزشیابی عملکرد کارکنان

- یکی از بزرگترین عوامل انحرافات در ارزشیابی، ارزشیابی‌های ذهنی است.
- قضاوت‌های شخصی (خطای هاله‌ای)
- تمایل به ارزشیابی متوسط (خطای گرایش به مرکز)
- سختگیری‌های بی‌مورد
- گرایش به تبعیض
- معیارهای فرهنگی ارزیابی
- تاثیر رفتارهای آخر سال

خطای هاله‌ای: عقیده بر این است که خطای اثر هاله‌ای در درجه‌بندی کارکنان مسئله عمده‌ای در ارزیابی عملکرد است. خطای هاله‌ای زمانی اتفاق می‌افتد که ارزیابی چندین فرد به یک ارزیابی واگذار می‌شود و ارزیابی براساس احساس و عقیده کلی خودش به ارزیابی می‌پردازد. این خطا هم در جنبه منفی و هم مثبت می‌تواند اتفاق بیفتد به این معنی که احساس اولیه می‌تواند دلیل ارزیابی‌های بسیار خوب یا بسیار بد باشد.

گرایش به مرکز: این خطا زمانی اتفاق می‌افتد که ارزیابی در استفاده از نمره‌های بالا یا پایین اجتناب کند و نمره‌های میانه را مدنظر قرار دهد. بطور مثال، نمره ۴ را برای مقیاس ۱ تا ۷ مدنظر قرار می‌دهد و اکثر آیت‌ها نمره میانه دارد. این نوع میان‌های ارزیابی کردن اغلب بی‌فایده است و تمایز بین افراد زیردست را مدنظر قرار نمی‌دهد.

آسان گیری یا سخت گیری: ارزیابی عملکرد نیازمند این است که ارزیاب بطور عینی به نتیجه گیری در خصوص عملکرد بپردازد. عینی بودن برای هر شخصی مشکل است. ارزیابان هنگامی که بطور عینی به افراد زیردست خود مینگرند، عینکهای رنگی خاص خود را دارند در نتیجه خطای ارزیابی آسان گیری یا سخت گیری ممکن است در ارزشیابی افراد اتفاق افتد. **گرایش به تبعیض:** برخی از ارزیابها آگاهانه یا ناآگاهانه اساس یکسری معیارهای بی اهمیت مانند نژاد، رنگ پوست، مذهب، جنسیت و ... تبعیضاتی را در ارزشیابی روا می دارند که می تواند سبب تغییر در نتایج ارزیابی و ایجاد فاصله بین واقعیت و آنچه گزارش شده است شود.



معیارهای فرهنگی ارزیاب: این خطا مربوط است به اعمال جهت گیری شخصی از سوی سرپرست. منظور از جهت گیری شخصی، جانبداریها، گرایشات و پیش داوریهای شخص است که آگاهانه یا اغلب ناخودآگاه تصمیم گیریهای او را تحت تأثیر قرار می دهد. مثلاً وقتی که ارزیاب عملکرد کسانی را که دارای صفات و خصوصیات شبیه خودش باشند بالاتر از سطح واقعی ارزیابی می کند و بالعکس.

تأثیر رفتارهای آخر سال: یکی از مشکلات سیستمهای ارزیابی چهارچوب زمانی رفتار ارزیابی شده است. ارزیابان اغلب رفتارهای گذشته را نسبت به رفتار در حال حاضر کارمند فراموش می کنند. لذا افراد براساس نتایج رفتار چند هفته گذشته خود ارزیابی می شوند نه میانگین رفتار ۶ ماهه خود.

ویژگیهای شخصیتی فرد ارزیاب

اطمینان از صحت ارزشیابی تنها در صورتی رخ خواهد داد که انتخاب فرد ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی به درستی انجام شده باشد. چرا که در غیر اینصورت علاوه بر اینکه ارزیابی عملکرد کارکنان به درستی انجام نمی شود، ممکن است منجر به نتیجه معکوس در سطح کارکنان و سازمان شود. برخی خصوصیات شخصیتی یک ارزشیاب ایده آل عبارتند از:

- 🌈 صادق باشد و درست انتقاد کند.
- 🌈 به کارکنان فرصت دفاع بدهد.
- 🌈 به عملکرد کارکنان توجه کند، نه شخصیتشان.
- 🌈 کارمندان را با یکدیگر مقایسه نکند.
- 🌈 در انجام وظایف خود ترس نداشته باشد.
- 🌈 اشتباهات خود را به عهده بگیرد.
- 🌈 بردبار و صبور باشد و در برابر انتقادات کنترل خود را از دست ندهد.
- 🌈 محتوا و نتیجه جلسه ارزشیابی را به صورت محرمانه نزد خود نگه دارد تا بتواند اعتماد ارزیاب شونده را جلب کند.

روش های انتخاب تیم ارزشیابی

- **ارزشیابی بوسیله سرپرستان مستقیم (روش سنتی):** این نوع ارزشیابی از قدیمی ترین روشهاست. از محاسن این روش این است که سرپرست مستقیم، از چگونگی کار کردن و مسئولیتهای فرد به خوبی آگاهی دارد و شرایط محیط کار را می شناسد. از سوی دیگر از معایب این روش می توان به اعمال نظرهای آگاهانه یا ناآگاهانه سرپرست مستقیم اشاره کرد. چنین ارزشیابی هایی معمولا در دوره های یکساله صورت می گیرد. نام دیگر این ارزشیابی، ارزشیابی پدارنه است.
- **ارزشیابی بوسیله کارشناسان امور پرسنلی:** در این حالت، کارکنان در طی سال در برنامه های مختلفی فعالیت می کنند که در پایان هر برنامه توسط مدیر برنامه ارزشیابی شده و نتیجه این ارزشیابی ها به اداره امور پرسنلی گزارش می شود. در پایان سال با بررسی مجموع این گزارشها، نقاط قوت و ضعف هر فرد بدست می آید.
- **ارزشیابی بوسیله همکاران:** از جمله روشهای معتبر است زیرا معمولا همکاران همدیگر را بهتر می شناسند و به نقاط قوت و ضعف همدیگر آگاهی بیشتری دارند. در این حالت میانگین نظرات همکاران به عنوان نمره ارزشیابی عملکرد فرد در نظر گرفته می شود.
- **ارزشیابی بوسیله زیردستان:** این روش معمولا در ارزشیابی سرپرستان و مدیران انجام می گیرد. معمولا میانگین نظرات زیردستان را در ارزشیابی دخالت می دهند.
- **ارزشیابی بوسیله سرپرستان کل:** سرپرستان کل به دو صورت در ارزشیابی دخالت دارند یکی تایید و امضای نظر سرپرست مستقیم و دیگری دخالت مستقیم در ارزشیابی که آن را ارزشیابی پدر بزرگ می خوانند. این روش معمولا در زمان ارتقا کارکنان صورت می گیرد. که مانع اعمال نظر سرپرستان مستقیم می شود و حالتی منصفانه تر دارد.

استخراج نتایج و ارائه بازخورد

بازخورد منظم و اصولی درباره عملکرد کارکنان در صورتی که در راستای تقویت کارکنان، بهره گیری از حداکثر توان آنها و مشارکت بیش از پیش در سازمان باشد از اهمیت زیادی برخوردار است. درک چگونگی فرآیند ارزشیابی و تشخیص یک نظام پویا، افزایش کارایی یک ارکنان و سازمان ها را در پی خواهد داشت. ارزشیابی عملکرد و توانمندی های کارکنان، امکان پیشرفت را برای آن ها فراهم می نماید. در واقع یکی از اهداف ارزشیابی عملکرد، ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام وظایف و اجرای رسالت سازمان است. ترفیع کارکنان، تفویض مسئولیت، آموزش کارکنان و افزایش حقوق براساس نتایج ارزشیابی عملکرد باعث ایجاد انگیزه در کارکنان می گردد. انتظار می رود که یک نظام ارزشیابی عملکرد معتبر، اطلاعاتی درباره نقاط قوت و نیازهای فرد ارزشیابی شونده برای مدیران و فرد مورد ارزشیابی فراهم کند. اگر این اطلاعات در جهت تقویت نقاط قوت ارزشیابی شونده و برنامه ریزی برای فراهم کردن زمینه های پیشرفت مورد استفاده قرارگیرد، باعث بهبود عملکرد، انگیزش و بهره وری می گردد.

مسلم است که طراحی دقیق و اجرای مناسب نظام ارزشیابی عملکرد و ارائه بازخورد مناسب به مدیران در سطوح مختلف سازمان، ارزشیابی کنندگان و ارزشیابی شوندگان سبب می شود تا شرایط موجود سازمان و میزان دستیابی به اهداف روشن شده و نقاط قوت و قابل بهبود شناسایی شوند و برای اصلاح و رفع نارساییهای موجود اقدامات و برنامه ریزی های لازم انجام گردد. نتایج ارزشیابی عملکردها برای تصمیم گیری در مورد موقعیت کارکنان مانند ترفیع، ابقا در سازمان و یا خاتمه خدمت مفید است بلکه، عامل مؤثری در بهبود منابع انسانی بوده و با ایجاد انگیزه در کارکنان به پیشرفت حرفه ای آن ها کمک می کند. از آنجایی که پرستاران در خط مقدم ارائه خدمات بهداشتی و درمانی قرار دارند، عملکرد آن ها تا حد زیادی

تعیین کننده کیفیت مراقبت های بهداشتی و درمانی است. بنابراین توجه به نظام ارزشیابی عملکرد این گروه و فرایند اجرای آن از اهمیت بسزایی برخوردار است.

گام های انجام فرآیند مدیریت ارزشیابی

با توجه به موارد ذکر شده در بالا و به منظور اصلاح و ارتقاء فرآیند ارزشیابی کارکنان پرستاری، مراحل انجام فرآیند به شرح زیر می باشد (رجوع شود به نمودار ارزشیابی کارکنان):

۱. **تعیین و ابلاغ استانداردها برای هر یک از کارکنان:** شرح وظایف و حدود انتظارات می بایست تعیین و به تمامی افراد ابلاغ گردد. تمامی کارکنان می بایست از حدود انتظارات ابلاغ شده آگاهی داشته و پس از مطالعه دقیق تمامی عناوین، فرم ابلاغ شده را مهر و امضا نماید.

۲. **تهیه و تدوین ابزار مناسب و نحوه انجام فرآیند ارزشیابی:** مدت زمان انجام فرآیند ارزشیابی در تمامی سطوح پرستاری **بهم صورت تفصیلی** می باشد. در ابتدای سال تقویم نحوه ارزشیابی کارکنان تدوین و به اطلاع افراد می رسد. این تقویم شامل سه قسمت اساسی و مهم می باشد: ۱. زمان شروع و خاتمه فرآیند ارزشیابی بر اساس چک لیستهای تدوین شده، ۲. مدت زمان ارزیابی و آنالیز چک لیست های تکمیل شده و ارائه بازخورد به افراد و ۳. مدت زمان مورد نیاز جهت ارائه راهکار اصلاحی و ارتقاء موارد بازخورد داده شده. جهت روشن شدن موضوع به جدول زیر توجه نمایید:

ردیف	تاریخ	ارائه راهکارهای اصلاحی	ارزیابی مجدد	استخراج نتایج و ارائه بازخورد
۱	سه ماهه اول	فروردین	اردیبهشت	خرداد
۲	سه ماهه دوم	تیر	مرداد	شهریور

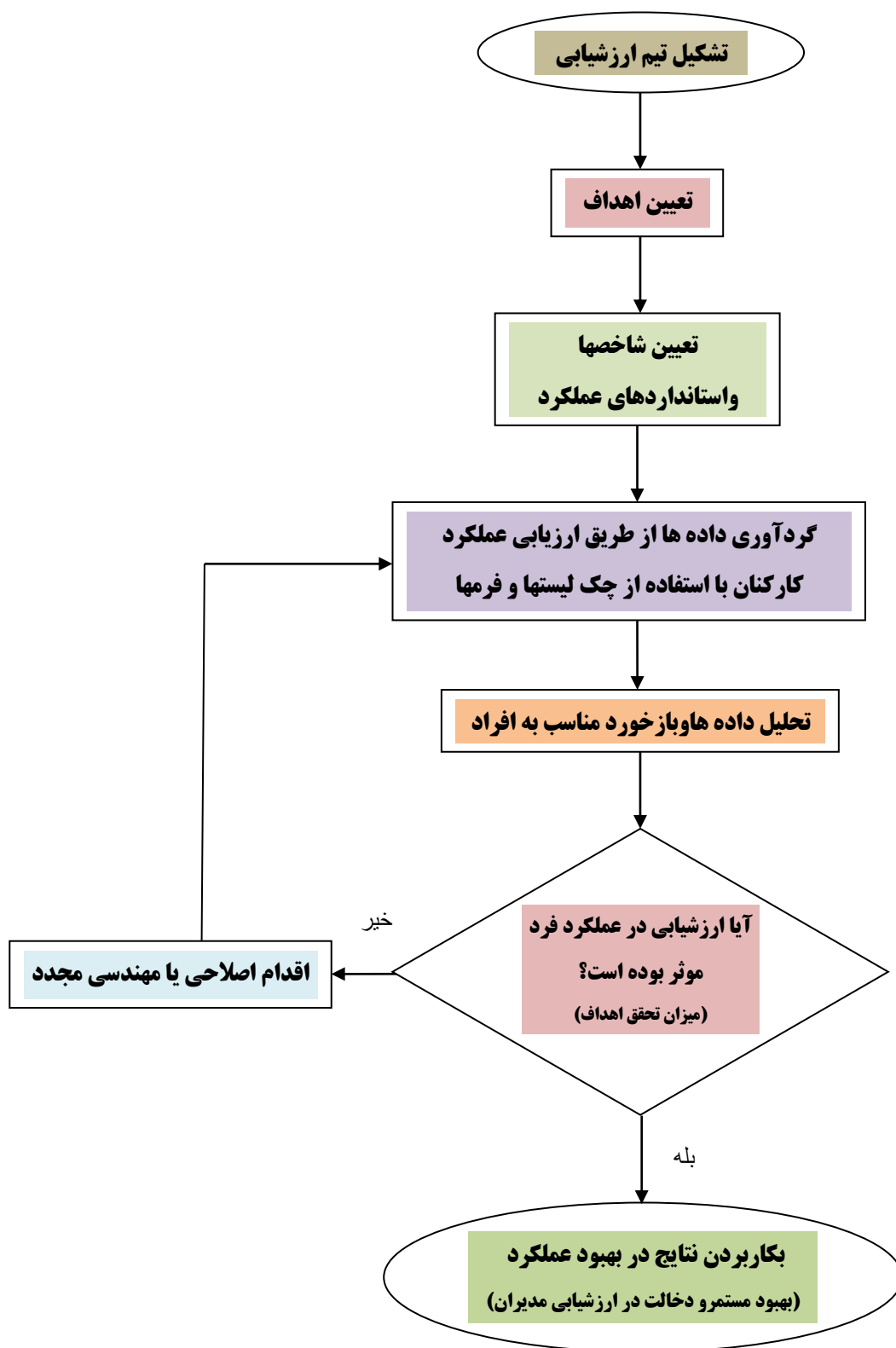
۳. **تعیین اعضای تیم ارزشیابی:** اعضا و مسئول تیم ارزشیابی در دفتر پرستاری و تمامی بخش ها تعیین می گردد. اعضای تیم ارزشیابی شامل مدیریت پرستاری، سوپروایزر بالینی بخش، سوپروایزر آموزشی، سوپروایزر یا کارشناس کنترل عفونت، سرپرستار و یک الی دو نفر از همکاران پرستاری می باشد. مسئول تیم ارزشیابی موظف است چک لیستهای تکمیل شده را جمع آوری نموده و اطلاعات لازم جهت ارائه بازخورد به افراد را استخراج و ابلاغ نماید. در دفتر پرستاری این نقش به عهده مدیریت پرستاری یا یکی از سوپروایزران زیر مجموعه و در بخش های درمانی به عهده سرپرستار بخش می باشد.

۴. **نظارت بر عملکرد کارکنان و بررسی آنها بر اساس ابزار تدوین شده:** چک لیستها توسط اعضای تیم ارزشیابی و بر اساس تقویم تعیین شده تکمیل و به مسئول تیم ارزشیابی تحویل می گردد.

۵. **تعیین و بررسی میزان انحراف عملکرد کارکنان نسبت به استانداردهای تعریف شده توسط مسئول تیم ارزشیابی.**

۶. **ارائه بازخورد به افراد و به کارگیری راهکارهای اصلاحی جهت بهبود وضعیت فعلی.**

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	نمودار ارزشیابی کارکنان پرستاری	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی اهواز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		



تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی پرستار بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۳۶٪	<۲۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	در تحویل و تحول بالینی حضور به موقع و فعال دارد.					
۴	طبق برنامه کاری در شیفتها حضور یافته و در زمان بروز بحران همکاری لازم را با مافوق خود دارد.					
۵	وظایف محوله از سوی مافوق را بر اساس تقسیم کار به صورت منظم و به دقت انجام می دهد.					
۶	مسئولیت پذیر بوده و با برقراری ارتباط حرفه ای موثر و ایجاد محیطی امن، اعتماد و اطمینان مددجو را جلب می کند.					
۷	از منشور حقوق بیمار و کارکنان آگاهی داشته و در محیط کار از این قوانین پیروی می کند.					
۸	اصول صحیح پرستاری را هنگام انجام فرآیندهای بالینی و غیر بالینی رعایت می کند.					
۹	برنامه مناسبی جهت ارائه اقدامات مراقبتی براساس اهداف و اولویت ها داشته و در اسرع وقت پیگیری های لازم را انجام می دهد.					
۱۰	نیاز های آموزشی بیمار را ارزیابی کرده و برنامه مناسبی جهت آموزش به بیماران دارد.					
۱۱	به اصول ایمنی بیمار توجه کرده و در صورت بروز حادثه موارد را به درستی و به صورت صحیح به افراد مسئول اطلاع رسانی می کند.					
۱۲	از اصول احتیاطات استاندارد، اصول ایزولاسیون بیماران، اصول فرآیندهای آسپتیک و ... آگاهی داشته و آنها را رعایت می کند.					
۱۳	به رضایتمندی بیماران توجه داشته و درجهت افزایش کیفیت ارائه خدمات و افزایش رضایتمندی بیمار و همراه تلاش می کند.					
۱۴	درانجام معاینات با پزشک همکاری و مشارکت دارد.					
۱۵	جهت ارتقاء دانش و عملکرد خود در برنامه های آموزشی حضور فعال دارد.					
۱۶	جهت آموزش به پرسنل جدیدالورود در خصوص فرآیندهای بالینی، کار با تجهیزات و ... فعال است.					
۱۷	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۸	شئونات و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۷۲ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی سرپرستار بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۳۶٪	<۳۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	برنامه ماهانه را به صورت منطقی و عادلانه تدوین کرده و چیدمان نیروها در هر شیفت را بر اساس توانمندی آنها و به صورت متعادل انجام می دهد.					
۴	نیاز های واحد از نظر امکانات، تجهیزات و لوازم مصرفی را پیش بینی کرده و جهت رفع آنها اقدام می کند.					
۵	بر تحویل و تحول بالینی بر اساس اصول و استانداردهای ابلاغی نظارت دارد.					
۶	به اصول صحیح فرایندهای بالینی و غیربالینی آگاه بوده و برنامه ریزی مناسبی جهت ارتقاء فرآیندهای پرستاری در کارکنان زیر مجموعه دارد.					
۷	در خطاهای بالینی و غیر بالینی به وجود آمده، مشکلات موجود را بدون قضاوت و سوء گیری بررسی نموده و با فرد خاطی برخورد مناسب می کند.					
۸	ارزیابی و ارزشیابی کارکنان را به صورت عادلانه انجام می دهد (ارزشیابی سالانه، سامانه قاصدک و...).					
۹	از اصول احتیاطات استاندارد آگاهی داشته و به درستی پرسنل زیر مجموعه را در این مورد هدایت می کند.					
۱۰	به رعایت اصول ایمنی بیماران توجه داشته، چالش های موجود را شناسایی نموده و در جهت رفع آنها اقدامات لازم را انجام می دهد.					
۱۱	چک راندهای روزانه را به صورت موثر و منظم انجام داده، نقاط ضعف را شناسایی نموده، به افراد زیربط اطلاع رسانی نموده و درجهت رفع آن ها از راهکارهای اصلاحی استفاده می کند.					
۱۲	نظارت دقیق بر میزان رضایتمندی بیماران از نظر کیفیت خدمات ارائه شده دارد و درصورت وجود مشکل شخصا مسائل را پیگیری و رفع می کند.					
۱۳	بحران های بوجود آمده را به صورت مناسب مدیریت کرده و برنامه ریزی مناسبی جهت انجام مراقبتهای پرستاری در مواقع اورژانس دارد.					
۱۴	برنامه ریزی مناسبی جهت آماده سازی کارکنان خصوصا پرسنل جدیدالورود دارد (مقررات اداری، استانداردهای مراقبتی، دستورالعمل ها، روش های اجرایی، خط مشی های سازمان و شناخت کامل نسبت به واحد از نظر محیط فیزیکی، وسایل، تجهیزات و آشنایی با سایر قسمت های مرکز).					
۱۵	برنامه ریزی مناسبی جهت تشکیل جلسات گروهی و جلب مشارکت کارکنان در حل مشکلات موجود دارد.					
۱۶	بین کادر پرستاری و سایر واحد ها هماهنگی، همکاری و حسن تفاهم برقرار می کند.					
۱۷	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۸	شئونات و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۷۲ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی سوپروایزر بالینی بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۲۶٪	<۲۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با سایر همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	نظارت دقیقی بر حضور و غیاب کارکنان بیمارستان، پزشکان مقیم و آنکال، رعایت شئون اسلامی و یونیفرم مصوب توسط پرسنل حاضر در شیفت دارد و مشکلات موجود را به مافوق خود گزارش می کند.					
۴	پیگیری های لازم در خصوص اقدامات پاراکلینیکی بیماران، ارجاع، اعزام و انتقال، پذیرش و ترخیص بیماران را در اسرع وقت انجام میدهد.					
۵	به مشکلات موجود در بخش اهمیت داده و در جهت رفع آنها اقدامات و پیگیری های لازم را انجام می دهد.					
۶	در راندهای نظارتی به موارد بالینی و موارد مربوط به پرونده بیماران از جمله گزارشات پرستاری توجه ویژه دارد.					
۷	در فرآیند احیای قلبی ریوی حضور فعال داشته و به خوبی اعضای تیم را هدایت می کند.					
۸	بر روند تحویل و تحول مخدر نظارت دقیق و کافی دارد.					
۹	بر فعالیت آمبولانس ها از نظر صحت عملکرد، امکانات موجود، سلامت دستگاه ها و تجهیزات مورد نیاز نظارت دقیق دارد.					
۱۰	مدیریت لازم در بحران های پیش آمده را داشته و به خوبی پرسنل حاضر در شیفت را هدایت می کند.					
۱۱	نظارت دقیق بر حفظ اسرار و حریم خصوصی کارکنان و بیماران دارد.					
۱۲	همکاری لازم جهت آموزش و ارتقاء دانش و عملکرد کارکنان را با سوپروایزر آموزش، سوپروایزر ارتقاء سلامت، سرپرستار، کارشناس کنترل عفونت، کارشناس ایمنی و ... دارد.					
۱۳	بر رعایت موارد مربوط به کنترل عفونت در بخش نظارت دقیق دارد و در صورت بروز خطا موارد را به درستی به مافوق گزارش می دهد.					
۱۴	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۵	شئون و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۶۰ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی سوپروایزر آموزشی بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۲۶٪	<۲۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با سایر همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	نیازهای آموزشی پرسنل را ارزیابی و در جهت رفع آنها برنامه ریزی مناسب دارد.					
۴	تقویم و زمان برگزاری کلاس های آموزشی را به صورت صحیح و مناسبی به افراد اطلاع رسانی می کند.					
۵	کلاس های آموزشی را به صورت منظم و طبق تقویم آموزشی برگزار می کند.					
۶	بستر مناسب جهت شرکت در دره های آموزشی ضمن خدمت و مداوم و کسب نمرات آموزشی سالانه را برای تمامی کارکنان فراهم می کند.					
۷	اثر بخشی آموزش های انجام شده را با روش های مختلف بررسی کرده و در جهت رفع مشکلات و موانع موجود پیگیری های لازم را انجام می دهد.					
۸	برنامه ریزی مناسب جهت حضور در جلسات آموزشی و کنفرانس های درون بخشی دارد.					
۹	برنامه ریزی مناسب جهت حضور در بخش و آماده سازی کارکنان زیر مجموعه خصوصاً پرسنل جدیدالورود به مقررات اداری، استانداردهای مراقبتی، دستورالعمل ها، روش های اجرایی، خط مشی های سازمان دارد.					
۱۰	در تدوین شاخص های آموزشی و برنامه ریزی عملیاتی بخش کمک می نماید.					
۱۱	راهنمایی و هماهنگی های لازم را با رابط آموزش بخش به درستی انجام می دهد.					
۱۲	امکانات آموزشی بخش ها را بررسی کرده و در جهت رفع مشکلات موجود پیگیری های لازم را انجام می دهد.					
۱۳	کتابچه آموزش بدو خدمت را تدوین و در اختیار افراد قرار می دهد.					
۱۴	در جهت افزایش دانش کارکنان برنامه ریزی لازم جهت تهیه کتب، جزوات و مقالات علمی جدید دارد.					
۱۵	پمفلت و فیلم های آموزشی را تهیه و به پرسنل ارائه می نماید.					
۱۶	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۷	شئونات و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۶۸ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزیابی سوپروایزر / کارشناس کنترل عفونت بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۲۶٪	<۲۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با سایر همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	برنامهریزی منظم جهت حضور در بخشها جهت تراندهای پروانه داشته و موارد مشاهده شده را به درستی به افراد ذی ربط بازخورد می دهد.					
۴	بر نحوه اجرای دستورالعمل های کنترل عفونت در بخش ها نظارت دقیق دارد و در صورت وجود مشکل، موارد را به صورت کتبی به عنوان راهکار اصلاحی به مسئولین بازخورد می دهد.					
۵	اطلاعات و دستورالعمل های جدید را در خصوص بیماری های فصلی و نوپدید در اختیار پرسنل قرار می دهد.					
۶	بر جداسازی بیماران عفونی از سایر بیماران نظارت دقیق داشته و پیگیری لازم را انجام می دهد.					
۷	بر نحوه اجرای روش های ضد عفونی و بهداشت تجهیزات و محیط بخش ها بر اساس استانداردهای موجود نظارت دقیق دارد.					
۸	برنامه ریزی آموزشی در خصوص رعایت احتیاطات استاندارد داشته، بر اساس برنامه تدوین شده آموزش ها را انجام و سپس اثربخشی آموزش ها را کنترل می کند.					
۹	فرایندهای کلیدی در خصوص احتیاطات استاندارد را در هر بخش مشخص نموده و جهت ارتقاء آنها برنامه ریزی و اقدامات لازم را انجام می دهد.					
۱۰	همکاری، هماهنگی و راهنمایی لازم را به رابطین کنترل عفونت بخش ها انجام می دهد.					
۱۱	در تهیه پمفلت های آموزشی مربوط به احتیاطات استاندارد و سایر موارد کنترل عفونت همکاری لازم را دارد.					
۱۲	پرونده بهداشتی کارکنان را تشکیل داده و نظارت دقیق بر واکسیناسیون و پیشگیری از بیماری ها در کارکنان دارد.					
۱۳	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۴	شئون و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۵۶ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی سوپروایزر ارتقاء سلامت بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۲۶٪	<۲۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارد.					
۲	با سایر همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	برنامه ریزی منظم جهت حضور در بخشها جهت تراندهای پروانه داشته و موارد مشاهده شده را به درستی به افراد ذیربط بازخورد می دهد.					
۴	بر نحوه اجرای دستورالعمل های آموزش به بیمار و ارتقاء سلامت در بخش ها نظارت دقیق دارد و در صورت وجود مشکل، موارد را به صورت کتبی به عنوان راهکار اصلاحی به مسئولین بازخورد می دهد.					
۵	بر نحوه آموزش به بیمار در بخش ها بر اساس استانداردهای موجود نظارت دقیق دارد.					
۶	برنامه ریزی آموزشی در خصوص موارد مربوط به آموزش به بیمار و ارتقاء سلامت داشته، بر اساس برنامه تدوین شده آموزش ها را انجام و سپس اثربخشی آموزش ها را کنترل می کند.					
۷	همکاری، هماهنگی و راهنمایی لازم را به رابطین ارتقاء سلامت بخش ها انجام می دهد.					
۸	در تهیه پمفلت های آموزشی همکاری لازم را دارد.					
۹	برنامه ریزی لازم جهت ارتقاء سلامت کارکنان دارد.					
۱۰	کارکنان را بر اساس استانداردهای دهگانه به صورت مستمر پایش نموده و در صورت نیاز پیگیری های لازم را جهت بهبود سلامت کارکنان انجام می دهد.					
۱۱	برنامه ریزی لازم جهت برگزاری کمپین ها، همایش های ورزشی و داشته و بر اساس آن اقدامات لازم را انجام می دهد.					
۱۲	برنامه ریزی و نظارت دقیق جهت شناسایی بیماران نیازمند به ارائه خدمات پرستاری در منزل دارد.					
۱۳	اطلاع رسانی به موقع در خصوص مراکز مجاز ارائه دهنده خدمات پرستاری در منزل به کارکنان و بیماران دارد.					
۱۴	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۵	شئون و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۶۰ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست ارزشیابی مدیریت پرستاری بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۲۶٪	<۲۵٪
۱	به صورت منظم در بیمارستان حضور داشته و در صورت نیاز دسترسی به ایشان آسان می باشد.					
۲	با سایر همکاران برخورد و رفتار مناسب دارد و اخلاق حرفه ای را رعایت می کند.					
۳	برنامه ریزی منظم در خصوص حضور در بخش جهت تراندهای مدیریت دارد.					
۴	بر نحوه اجرای دستورالعمل های ابلاغی، فرایندهای بالینی و غیربالینی در بخش ها نظارت دقیق دارد.					
۵	جهت ارتقاء فرایندهای بالینی و غیربالینی برنامه ریزی مناسب داشته و راهکار های اصلاحی موثر ارائه می کند.					
۶	بر نحوه عملکرد پرسنل تحت سرپرستی بر اساس شرح وظایف ابلاغی نظارت دقیق داشته، نقاط قوت و ضعف افراد را به درستی و با رعایت اصول اخلاقی بازخورد می دهد.					
۷	جهت رفع مسایل عنوان شده در کمیته هدایت پرستاری از طریق بارش افکار و همفکری گروهی مسایل را بررسی و در جهت رفع آنها برنامه ریزی می کند.					
۸	برنامه ریزی مناسب جهت حضور در جلسات پرسش و پاسخ با پرسنل تحت سرپرستی و جلسات درون بخشی داشته و مشکلات عنوان شده توسط افراد را پیگیری و نتیجه اقدامات را به اطلاع ایشان می رساند.					
۹	دسترسی به ایشان آسان بوده و حداقل یک روز در هفته ملاقات حضوری با کارکنان دارد.					
۱۰	بدون سوء گیری و قضاوت یک طرفه موارد مطرح شده توسط پرسنل تحت سرپرستی را پیگیری و جهت رفع مشکلات تلاش می کند.					
۱۱	بحران های بوجود آمده را به صورت مناسب مدیریت کرده و افراد را هدایت می کند.					
۱۲	نظارت دقیق بر برنامه کاری پرسنل داشته و در صورت نیاز جهت همگون سازی پرسنل بر اساس توانمندی افراد، تصمیمات لازم جهت جابجایی پرسنل را اتخاذ می کند.					
۱۳	برنامه ریزی لازم جهت تشویق و تنبیه کارکنان داشته و در صورت نیاز موارد به صورت مستند به افراد زیرربط بازخورد داده می شود.					
۱۴	با سایر واحدهای غیر بالینی در بیمارستان تعامل و همکاری لازم دارد.					
۱۵	بین کادر پرستاری و سایر واحد ها هماهنگی، همکاری و حسن تفاهم برقرار می کند.					
۱۶	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشد.					
۱۷	شئون و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارد.					
جمع کل: ۶۸ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	چک لیست خود ارزشیابی کادر پرستار بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

ردیف	عناوین	۴	۳	۲	۱	۰
		۱۰۰-۹۱٪	۹۰-۷۵٪	۷۵-۵۱٪	۵۰-۳۶٪	<۳۵٪
۱	در محل کار ورود و خروج به موقع دارم.					
۲	با همکاران و بیماران برخورد و رفتار مناسب داشته و اخلاق حرفه ای را رعایت می کنم.					
۳	در تحویل و تحول بالینی حضور به موقع و فعال دارم.					
۴	طبق برنامه کاری در شیفتها حضور یافته و در زمان بروز بحران همکاری لازم را با مافوق خود دارم.					
۵	مسئولیت پذیر بوده و وظایف محوله از سوی مافوق را بر اساس تقسیم کار به صورت منظم و به دقت انجام می دهم.					
۶	از منشور حقوق بیمار و کارکنان آگاهی دارم و در محیط کار از این قوانین پیروی می کنم.					
۷	اصول صحیح پرستاری را هنگام انجام فرآیندهای بالینی و غیر بالینی رعایت می کنم.					
۸	برنامه مناسبی جهت ارائه اقدامات مراقبتی براساس اهداف و اولویت ها داشته و در اسرع وقت پیگیری های لازم را انجام می دهم.					
۹	به اصول ایمنی بیمار توجه کرده و در صورت بروز حادثه موارد را به درستی و به صورت صحیح به افراد مسئول اطلاع رسانی می کنم.					
۱۰	از اصول احتیاطات استاندارد، اصول ایزولاسیون بیماران، اصول فرآیندهای آسپتیک و ... آگاهی داشته و آنها را رعایت می کنم.					
۱۱	به رضایتمندی بیماران توجه داشته و در جهت افزایش کیفیت ارائه خدمات و افزایش رضایتمندی بیمار و همراه تلاش می کنم.					
۱۲	جهت ارتقاء دانش و عملکرد خود در برنامه های آموزشی حضور فعال دارم.					
۱۳	جهت آموزش به پرسنل جدیدالورود در خصوص فرآیندهای بالینی، کار با تجهیزات و ... مشارکت فعال دارم.					
۱۴	انعطاف پذیر و انتقاد پذیر می باشم.					
۱۵	شئونات و موازین اسلامی را رعایت کرده و پوشش مناسب و ظاهر آراسته مطابق با استانداردهای ابلاغی دارم.					
جمع کل: ۶۰ امتیاز مکتسبه						
درصد مکتسبه						

مهر و امضای ارزیابی شونده:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	کارنامه ارزشیابی کارکنان پرستاری بخش: سه ماهه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

ارزیابی شونده:

میانگین	خودارزشیابی	مدیریت پرستاری	سوپروایزر ارتقاء سلامت	کنترل عفونت	سوپروایزر آموزشی	سوپروایزر بالینی	سرپرستار	پرستار ۲	پرستار ۱	درصد مکتسبه

نقاط قوت:

نقاط ضعف:

پیشنهادهای و راهکارهای اصلاحی:

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳	پایش مستمر معیارهای ارزشیابی کارکنان بخش: سه ماه:	 دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی ایران معاونت درمان - مدیریت پرستاری
تاریخ ابلاغ: ۱۴۰۱/۰۳		
تاریخ بازنگری مجدد: ۱۴۰۲/۰۳		

نام و نام خانوادگی:

مهر و امضای ارزیاب (در صورت تمایل):

ردیف	نقاط قوت	موارد نیازمند ارتقا	مهر و امضای ارزیابی شونده	راهکار اصلاحی	نتایج اقدامات (با ذکر توضیحات)

مهر و امضای ارزیاب:

منابع:

۱. کتاب اصول و مدیریت خدمات پرستاری و مامایی / دکتر ناهید دهقان نیری و دکتر تهminen صالحی / انتشارات بشری / ۱۳۹۹.
۲. کتاب اصول و نظریه های مدیریت و کاربرد آن در پرستاری / دکتر حمید حجتی / نشر جامعه نگر / ۱۳۹۶.
۳. کتاب رهبری و مدیریت در بخش / دکتر محمد ذوالعدل و مروت گیوی / انتشارات ترجمک / ۱۳۹۹.
۴. مدیریت منابع انسانی با رویکرد یکپارچگی و اعتماد سازمانی / علیرضا شرف زاده / انتشارات آریا دانش / ۱۳۹۷.