



دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی البرز
مرکز آموزشی درمانی کوثر

دستورالعمل تشویق، کنترل انضباطی و انتخاب

پرسنل نمونه

بهار ۱۴۰۳

کد سند: KH- WI-HRM-23-02

نحوه تشویق و کنترل انضباطی کارکنان

مصادیق تشویق:

- احترام به مافوق و رعایت موازین اخلاقی
- رعایت نحوه پوشش مصوب پرسنلی و ورود و خروج
- ارتباط صحیح و دقیق با مراجعین و همراهان و ارائه توضیحات لازم و ضروری به ایشان
- همکاری در پیاده سازی استاندارد های اعتباربخشی و همکاری با واحد بهبود کیفیت
- رعایت منشور حقوق بیمار
- حسن خلق و ارتباط موثر با همکار و ارباب رجوع
- تامین ایمنی بیمار و رعایت استانداردها در اجرای مراقبت ها
- ارائه گزارش خطا
- آگاهی، دانش و عملکرد صحیح
- ارائه پیشنهادات مناسب، سازنده و کاربردی
- تغییر و تحول تجهیزات و نگهداری صحیح تجهیزات و.....
- همکاری با مدیریت پرستاری در اداره امور پرستاری و مامائی
- همکاری با سوپروایزر بالینی در اداره امور سیستم
- همکاری با سوپروایزر آموزشی در امور آموزشی
- شرکت فعال در کارگاه ها و کلاس های آموزشی و کنفرانس های درون بیمارستانی
- ارائه خدمت بهینه پرستاری، مامائی و درمانی که موجب تسریع در بهبود وضعیت بیمار گردد
- تلاش در راستای ارتقاء مهارت های بالینی
- همکاری با مسئولین بخش ها/ پرسنل مافوق و همکاران
- ارائه صحیح آموزش به بیمار

مصادیق کنترل انضباطی (تنبیه):

- عدم رعایت پوشش و موازین اخلاقی و اداری
- عدم رعایت سلسله مراتب اداری
- عدم رعایت قوانین و مقررات درمانی و غیر درمانی در بیمارستان
- عدم همکاری با مسئولین مافوق
- عدم رعایت استانداردهای مراقبتی
- تکرار خطاهای فردی و به مخاطره افتادن جان بیمار
- بی توجهی نسبت به شرح وظایف و حدود انتظارات، امکانات و ملزومات
- عدم رعایت استانداردهای ایمنی
- عدم استفاده از مهارت های ارتباطی و رفتاری
- ارتکاب تخلفات اداری بر اساس 33 مصداق قانون تخلفات اداری سازمان امور اداری استخدامی کشور

جهت تشویق اقداماتی به شرح ذیل صورت می گیرد:

۱. مسئول مستقیم می بایست نسبت به ثبت عملکرد کارکنان زیر مجموعه اقدام نماید.
۲. درخواست تشویق با موارد انضباطی توسط مسئول مستقیم بخش / واحد به طور کتبی به مدیر یا مسئول بهبود کیفیت اعلام می گردد.
۳. اعضاء کمیته تشویق و تنبیه درخواست ها را مورد بررسی و تایید قرار می دهند.
۴. اعضاء کمیته تشویق و تنبیه درخواست تشویق یا تنبیه پرسنل را به تایید ریاست می رسانند.

جهت پیگیری موارد انضباطی در خصوص قصور پرسنل طبق ماده ۹ قانون رسیدگی به تخلفات اداری، اقداماتی به شرح ذیل صورت می گیرد:

۱. تذکر شفاهی
۲. اخطار کتبی بدون درج در پرونده استخدامی
۳. توبیخ کتبی با درج در پرونده استخدامی
۴. کسر از حقوق و فوق العاده شغل با عناوین مشابه حداکثر تا 1/3 از یک ماه تا سه سال
۵. انفصال موقت از یک ماه تا سه سال
۶. تغییر محل جغرافیایی خدمت به مدت یک تا پنج سال
۷. تنزل مقام یا محرومیت از انتصاب به پست های حساس و مدیریتی در دستگاه های دولتی و دستگاه های مشمول این قانون
۸. تنزل یک یا دو گروه یا تعویق در اعطای یک یا دو گروه به مدت یک یا دو سال

انتخاب پرسنل نمونه

مقدمه:

یکی از وظایف مدیران آن است که کارآیی افراد تحت نظارت خود را بشناسند و از نیروها و امکانات موجود برای نیل به هدفهای سازمانی حداکثر استفاده را به عمل آورند.

سنجش و ارزیابی مستمر فعالیتهای و تشخیص درست میزان مهارت افراد این امید را در هر سازمان پدید می آورد که جزئیات کار هرکس مورد توجه قرار گیرد و قبول مسئولیت، فداکاری، ابتکار، خلاقیت و رفتار صحیح آنان ارج نهاده شود.

طرح انتخاب کارمندان نمونه برای اولین بار در سال 1357 به منظور تقدیر از کارکنان متعهد و کارآمد و تشویق و ترغیب آنان به کار (شورای عالی اداری مورخ 2/7/75 اجرای مصوبه/ 7047 دش) کوشش بهتر و اعتلای فرهنگ کار در جامعه اداری به مرحله اجرا درآمد.

کارمند نمونه در این طرح فردی است که ضمن دارا بودن خصوصیات و ویژگیهای مورد انتظار دستگاه خود در جهت تقویت وجدان کاری و رعایت هر چه بیشتر انضباط اجتماعی، اهداف سازمانی را در حد بسیار عالی تحقق بخشد و بدین لحاظ رفتار و عملکرد او به عنوان الگو برای سایر کارکنان به شمار آید.

ماده 1: اهداف انتخاب

1- تقویت وجدان کاری، انضباط اداری، اجتماعی، اقتصادی، روحیه کار، کارآفرینی، درستکاری و قناعت

2- تشویق و ترغیب کارمندان به ارائه خدمات بهتر به ارباب رجوع

3- توسعه و ترویج فرهنگ مطلوب سازمانی

4- افزایش رضایت شغلی کارمندان و ارتقای بهره وری نیروی انسانی

5- ارج نهادن به خدمات ارزنده کارمندان متعهد و کارآمد

6- تقویت انگیزه و نشاط در بین کارمندان

7- شناسایی، انتخاب، معرفی و تقدیر از مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان نمونه

8- ارائه الگوهای مطلوب رفتار سازمانی

ماده 2: ترکیب اعضای ستاد بزرگداشت کارمند نمونه در دانشگاه

1- معاون اداری و مالی - رئیس ستاد

2- مدیر امور اداری - دبیر و عضو ستاد

3- رئیس اداره کارگزینی - عضو ستاد

4- نماینده ریاست - عضو ستاد

5- مدیر برنامه، بودجه و تشکیلات - عضو ستاد

6- مدیر حراست یا نماینده آن - عضو ستاد

7- دبیر شورای صنفی کارکنان - عضو ستاد

تبصره 1: نحوه انتخاب اعضای کمیته با حکم ریاست دانشگاه و به صورت دوره‌ای می‌باشد.

ماده 3: شمول انتخاب کلیه کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی غیرهیأت علمی که در دانشگاه و واحدهای تابعه آن اشتغال به کار دارند.

ماده 4: سطوح انتخاب

کارمندان نمونه از سه سطح مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان انتخاب می‌شوند.

1- سطح مدیران میانی: نیروهایی که تصدی عناوین مدیریتی دانشگاه را که براساس تشکیلات سازمانی تعریف شده است دارا می‌باشند چه ردیف و پست آن را داشته باشند و چه با ابلاغ انشایی تصدی آن را داشته باشند. این عناوین شامل مدیران میانی و سایر مشاغل همتراز می‌باشد.

2- سطح مدیران پایه: نیروهایی که تصدی عناوین پستهای سازمانی رؤسای ادارات، رؤسای گروهها و معاون مدیر را عهده‌دار می‌باشند.

3- سطح کارکنان: (برای ارزیابی تمامی کارکنان در سطوح مختلف) کلیه کارمندانی که عناوینی به غیر از عناوین مذکور در دو سطح فوق را دارا می‌باشند.

تعاریف و وسیله سنجش هر یک از شاخصها در سطوح مدیران و سرپرستان، کارشناسان، کارکنان

تعاریف:

- **ارزشها:** عبارت است از اعتقاد به اصول و مبانی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران و ابراز علاقه، تلاش و کوشش و از خودگذشتگی در جهت ثبات، پایداری و پیشرفت و تعالی آن.
- **وجدان کاری:** عبارت است از نیرویی درونی که موجب میشود فرد در محیط کار و در راستای وظایف شغلی همواره امور محوله را به نحو دقیق و مطلوب انجام دهد و از حرکات خلاف و نادرست دوری گزیند.
- **انضباط اداری، اجتماعی و اقتصادی:** عبارت است از مجموعه الگوهای رفتاری مثبت فرد در اداره و جامعه و رفع نیاز در حد تعادل یا مصرف به قدر حاجت.
- **مهارت و تخصص:** عبارت است از داشتن دانش وسیع یا اطلاعات و مهارتهای لازم در یک حرفه یا شغل یا رشته علمی مرتبط با شغل.
- **حسن شهرت:** عبارت است از اشتها به امانتداری، درستی، صداقت، حسن نیت، خیرخواهی و کمک به دیگران و انجام واجبات و دوری از محرمات.

- **خلاصیت و نوآوری:** عبارت است از ارائه طرح، پیشنهاد، راه حل و نظایر آن که دارای سه صفت باشد. «قابل تکرار بودن و تصادفی نبودن». «مفید بودن» و «نو بودن»
- **تلاش در جهت ارتقاء بهره‌وری:** عبارت است از استفاده بهینه از منابع و امکانات موجود به منظور تولید کالا یا ارائه خدمات بیشتر با کیفیت بهتر.
- **آگاهی از مسائل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی (ویژه مدیران و سرپرستان):** عبارت است از میزان آگاهی فرد از رویدادهای مهم اعم از سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در سطح ملی و بین‌المللی و علل پیدایش و پیشبینی پیامدهای آن.
- **تقویت روحیه کار گروهی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی (ویژه مدیران و سرپرستان):** عبارت است از ایجاد شرایطی که کارکنان کار گروهی را به کار انفرادی ترجیح دهند و سهمی در تحقق اهداف گروه داشته باشند و مشورت با کارکنان در زمینه حل مسائل عمده و دخالت آنان در تصمیمات مهم.
- **توجه دقیق به عملکرد کارکنان (کوشش در جهت افزایش کارایی واحد ویژه مدیران و سرپرستان):** عبارت است از اهمیت قائل شدن برای کوشش افراد و توجه به شایستگی‌ها و ایجاد شرایطی که بهره‌وری واحد به طور مستمر افزایش یابد.

جدول وسیله سنجش معیارها در سطوح مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان

ردیف	معیار	وسیله سنجش	سطح
1	ارزش ها	• بررسی مدارک گواهینامه ها و گزارشهای مربوط • نظرخواهی از مسئول مافوق و همکاران و مراجع ذیربط • بررسی سوابق پرسنلی	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
2	وجدان کاری	• بررسی سوابق پرسنلی • نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران، مرئوسان، مراجعان و مراجع ذیربط • مشاهده مستقیم رفتار و کردار	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
3	انضباط اداری	• بررسی سوابق پرسنلی • نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و معاشران • مشاهده مستقیم رفتار و کردار • بررسی کارت های حضور و غیاب	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
4	مهارت و تخصص	• بررسی سوابق پرسنلی • بررسی سوابق تحصیلی و تجربی • بررسی مقالات و آثار • نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان
ردیف	معیار	وسیله سنجش	سطح
		□ بررسی نتایج فرمهای ارزشیابی	
5	حسن شهرت	• بررسی سوابق پرسنلی • نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران و مرئوسان • نظرخواهی از مراجعان • نظرخواهی از پرسنل واحدهای دستگاه ذیربط	مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان

مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان	• بررسی سوابق پرسنلی • بررسی طرحها و پیشنهادهای ارائه شده • بررسی آثار مکتوب، مصنوعی و ابداعی • نظرخواهی از مسئول مافوق، همکاران • بررسی نمونه هایی از آثار هنری، ابتکارات، اختراعات و ...	خلاقیت و نوآوری	6
مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان	• ارزشیابی نتایج از لحاظ کمی و کیفی و بررسی میزان موفقیت فرد در انجام وظایف شغلی و نیل به اهداف سازمانی • بررسی فرمهای ارزیابی سالانه • بررسی سوابق پرسنلی • بررسی طرحها و پیشنهادهای ارائه شده	ارتقاء بهره‌وری	7
مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان	• نظرخواهی از مقامات مافوق • نظرخواهی از کارکنان تحت سرپرستی	تقویت روحیه کارگروهی و مشارکت کارکنان در تصمیمگیریهای سازمانی	8
مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان	• نظرخواهی از کارکنان تحت سرپرستی • بررسی نحوه ارزشیابی سالانه کارکنان • بررسی میزان موفقیت واحد در دستیابی به اهداف و • اجرای برنامهها (بررسی گزارش کار واحد (هفتگی، ماهانه، سالانه	توجه دقیق به عملکرد کارکنان و افزایش کارایی واحد	9
مدیران میانی، مدیران پایه و کارکنان	□ مطابق با جدول ویژگی های عمومی مدیریتی توضیح داده شود سپس امتیازدهی صورت گیرد.	ویژگیهای عمومی مدیریتی	10

معیارها و شاخص های انتخاب کارکنان نمونه

معیار	شاخص	سقف امتیاز	ط	ت	ط	ت	نمره ارزشیابی
ش	- رعایت و ترویج ارزشهای اسلامی در محیط کار - مشارکت موثر در موقعیت های بحرانی مانند جنگ، زلزله، سیل و... - پایبندی به اصول و ارزشهای اسلامی	14					
ا	- انجام امور محوله با کیفیت مناسب - ارایه خدمت به بهترین وجه یعنی خوب، دقیق، کامل و بی نقص - بکارگیری مهارت و تلاش و پشتکار همراه با بیطرفی و خودداری از غرضورزی - ارائه خدمت به ارباب رجوع و تکریم آنان - خودداری و ممانعت از خسارتها و سوءاستفاده ها - رعایت حقوق، وظایف و خواسته های قانونی ذینفعان و ارائه همکاری های لازم تا حد ممکن	14					
ت	- رعایت کامل قوانین، مقررات و سلسله مراتب اداری - حضور به موقع طبق مقررات کار - رعایت حقوق، موقعیت و مسئولیت دیگران - علاقه و گرایش به رفتارهای صحیح اجتماعی - صرفه جویی در استفاده از بیتالمال برای انجام وظایف اداری - رعایت اصول استفاده صحیح از تجهیزات پزشکی در محیط کار	16					

معیار	شاخص	سقف امتیاز	توانایی	توانایی	توانایی	توانایی	نمره ارزشیابی
وقت	- اجرای سریع امور محوله و جلوگیری از تاخیر در کارها - تسلط در امور شغلی و انجام صحیح و دقیق امور محوله - توانایی ارائه راهکارهای مفید در حیطه وظایف - توانایی راهنمایی همکاران و پذیرش راهنمایی دیگران - شرکت فعال در دوره‌های آموزشی مرتبط - کوشش در جهت افزایش مهارت شغلی	16					
مهارت	- برخورداری از حسن معاشرت و سعه صدر در ارتباط با همکاران - برخورداری از اخلاق اسلامی و اداری در ارتباط با ارباب رجوع - اشتهار به امانتداری - اشتهار به درستی و صداقت - اشتهار به حسن نیت - اشتهار به خیرخواهی و کمک به دیگران	16					
توانایی	- ارائه شیوه‌های اثربخش برای رسیدن به اهداف سازمانی - نوآوری جهت انجام موثر امور محوله و یا ارتقا کارایی سازمان - ارائه راهکار ابتکاری در زمینه فعالیت‌های شغلی - ارائه روش‌ها و راه‌حلهای موثر برای حل مشکلات	14					

جمع امتیاز	امتیاز معیارها							
	ویژگیهای عمومی							
	توجه به عملکرد کارکنان							
	تقویت روحیه کار							
	ارتقاء بهره وری							
	خلاقیت و نوآوری							
	حسن شهرت							
	مهارت و تخصص							
	انضباط اداری							
	وجدان کاری							
ارزش ها								
سابقه کار								
مدرک و رشته تحصیلی								
وضعیت استخدامی								
عنوان پست سازمانی								
نام و نام خانوادگی								
ردیف								

مرکز آموزشی دمانی کوثر

دستور العمل تشویق، کنترل انضباطی و انتخاب پرسنل نمونه

بهار ۱۴۰۳

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

نام و نام خانوادگی:

مدیر واحد:

امضاء:

نام و نام خانوادگی:

معاون / رئیس:

امضاء: