

بسم الله الرحمن الرحیم

دستورالعمل استقرار نظام پاداش

وتنبیه

دانشکده علوم پزشکی وخدمات بهداشتی ودرمانی

مراغه

**سال 95**

**مقدمه:**

نیروی انسانی شاغل در سازمان­ها مهم­ترین سرمایه در اختیار مدیران است. مدیریت منابع انسانی اصلی­ترین وظیفه مدیران سازمان­ها است. منابع انسانی جزء دارایی­هایی است که مستلزم مدیریت شایسته و متناسب است. از جمله مفاهیم مهم و کلیدی در مدیریت، خاصه در سیستم مدیریت منابع انسانی، مفهوم تشویق و تنبیه است. تشویق و تنبیه به منزله سیستمی است که بهره ­وری و کارایی سازمان منوط به اجرای صحیح و بر مبنای قاعده آن است. تشویق و تنبیه به منزله یک قاعده اساسی در نظام مدیریت منابع انسانی با پیدایش مکتب روابط انسانی در سال ۱۹۲۰ که برای جنبه انسانی کارکنان در سازمان اهمیت قائل می­شد، بیشتر جلوه­گر شد. لذا توجه به مسائل انسانی در سازمان در راستای پیشبرد اهداف سازمان از جمله مباحث اساسی مدیریت منابع انسانی است.

از سویی سازمان، به جبران زحمتی که فرد در سازمان متحمل می­شود، در ازای وقت و نیروئی که او در سازمان و بخاطر نیل به اهداف سازمان صرف می­کند و به تلافی خلاقیت و ابتکارات وی برای یافتن و بکارگیری رویه­ها و روش­های کاری جدیدتر و بهتر، به فرد پاداش می­دهد . سیستم پاداش مناسب منجر به افزایش روحیه کارکنان، انگیزه بالای کاری، عملکرد شغلی مناسب، رضایت شغلی و تعهد بالا جهت انجام بهینه و اثربخش کارها می­شود و عدم وجود آن منجر به سرخوردگی و نارضایتی کارکنان فعال و اثربخش سازمان می­شود. بطور کلی در یک سازمان جهت افزایش عملکرد شغلی و رضایت کارکنان سیستم تشویق وتنبیهی مناسب است که جنبه هدایت­گیر داشته باشد و منجر به اصلاح رفتار کارکنان و جهت ­دهی آن­ها به سوی رفتارهای مطلوب و حذف رفتارهای نامطلوب باشد .

از سویی همیشه در سازمان کارکنانی وجود دارند که علی­رغم سعی و کوشش مدیران در ایجاد محیطی مناسب برای کار و فعالیت، مسأله­ساز هستند و با اخلال،  کارشکنی، تمرد، ترک محل خدمت در ساعات کاری و رعایت نکردن قوانین، اثرات نامطلوب برای سازمان و مدیریت ایجاد می­کنند و در کیفیت و کمیت کالا و خدمات سازمان آثار منفی بر جای می­گذارند. بدیهی است که مدیران نمی­توانند در برابر رفتارهای مذکور بی ­تفاوت بمانند و ناگریز برای رفع رفتارهای نامطلوب لازم است اقداماتی صورت دهند که تنبیه یکی از این موارد است. البته تنبیه زمانی مؤثر است که به شکلی آگاهانه انجام گیرد در هر تنبیه باید علت و نتیجه آن برای مدیر و زیردست روشن شود و شرایط و نیازهای زیردستان مورد توجه قرار گیرد. در هر تنبیهی مدیر باید بداند که برای چه تنبیه انجام می­گیرد و آن تنبیه چه نتایج و اثراتی روی کارکنان دارد، افراد نیز باید بدانند بخاطر چه رفتاری تنبیه می­شوند. در این صورت است که عملکرد شغلی کارکنان بهبود یافته و ایشان برای انجام دادن وظایف شغلی خود دارای انگیزه گشته و رضایت شغلی لازم را جهت انجام مطلوب وظایفشان کسب می­کند .

**1.هدف:**

هدف از تهیه و تدوین این دستورالعمل، تشریح نحوه برخورد و اعمال تشویق و تنبیه کارکنان، ايجاد انگيزه و تشويق افراد در جهت اجرا و استمرار فعاليت هاي آموزشي پژوهشي، ارتقاء كيفيت و بهبود خدمات می باشد.

**2.دامنه کاربرد:**

این دستورالعمل برای کلیه واحدها و فعالیت های ستاد مرکزی دانشکده علوم پزشکی مراغه قابل اجرا می باشد.

**3.تعاریف:**

**3\_1\_انضباط:** انضباط در فرهنگ لغات مترادف با مفهوم هايي نظير تربيت، کنترل، نظم و نظارت، حس فرمانبرداري، خوي اطاعت و نظير آنها آورده شده است. از مجموع اين مفاهيم مي توان نتيجه گرفت که انضباط عبارت است از اعمال تربيتي که باعث ايجاد نظم درکار و حس انجام وظيفه طبق موازين تعيين شده در افراد مي شود و تخطي از آنها کارکنان را با نوعي تنبيه روبرو مي سازد.

**3\_2\_تخلف:** هر گونه اعمال، رفتار و گفتاری که حیثیت و موقعیت اداری کارمند را خدشه دار نموده و موجبات نقص حقوق اشخاص اعم از حقیقی و حقوقی و هم چنین قوانین و مقررات را فراهم آورد و به موجب قانون رسیدگی به تخلفات اداری برای آن مجازات اداری در نظر گرفته شده باشد تخلف اداری نامیده می شود.

**3\_3\_کمیته تشویق و تنبیه:** وظیفه کمیته بررسی موارد تخلف و تشویق انجام شده توسط کارکنان و تصمیم گیری در مورد آنها می باشد.

اعضای کمیته تشویق وتنبیه :

* دکتر علی جنتی : ریاست دانشکده
* دکتر کیومرث مرزپور : معاون توسعه مدیریت ومنابع
* دکتر غلامحسن هلالی : رئیس اداره بازرسی
* محمد عبدلی : مدیر حراست
* علیرضا ولیمحمدی : رئیس توسعه سازمان وسرمایه انسانی
* یعقوب کریمی : کارشناس حقوقی
* فریده سرخابی : کارشناس تحول اداری ودبیر کمیته
* مسئول واحد ذیربط بر حسب مورد

**5. روش اجرا:**

کمیته تشویق و تنبیه با تشکیل جلسات منظم و حداکثر ظرف مدت یک ماه از تاریخ وصول گزارش تخلف یا تشویق، ضمن بررسی این دستورالعمل، رای خود را صادر و برای اجرا ابلاغ می نماید.

مصوبات کمیته فوق پس از تهیه به شرح ذیل توزیع می گردد:

* یک نسخه جهت ابلاغ به پرسنل و مسئول مربوطه
* یک نسخه جهت اطلاع اعضا
* یک نسخه جهت نگهداری در پرونده کمیته

رعایت مقررات برای کلیه کارکنان دانشکده علوم پزشکی مراغه الزامی بوده و عدم رعایت آن تخلف محسوب شده و مشمول تنبیه بر اساس قانون رسيدگي به تخلفات اداري خواهد بود .

چرخه اقدامات کمیته به شکلی است که در صورت بروز مواردی که نیاز به تشویق یا تنبیه داشته باشد، فرد توسط مسئول واحد به کمیته تشویق و تنبیه معرفی شده ودر صورت تایید کمیته ، مراتب را به معاونت مالی و اداری اعلام می نمایند و نامبرده نسبت به اجرای دستورالعمل، اقدامات لازم را انجام خواهند داد.

کمیته تشویق و تنبیه در نظر دارد شاخصهای ذیل را جهت بالا بردن انگیزه کارکنان و افزایش بهره وری آنان به اجرا درآورد :

شاخصهای ارزیابی تشویق

* پیشنهادهای نو و ابتکاری در زمینه اهداف و ماموریت های دانشکده
* ارتقاء سطح کارایی و کیفیت خدمات و رضایت مسئول مربوطه
* انجام کارهای تحقیقاتی و مطالعاتی
* ارتقای شاخص های بهداشتی و درمانی
* صرفه جویی اقتصادی در هزینه ها
* تسریع در امور و کاهش بوروکراسی اداری
* جلب حمایت و مشارکت های مردمی
* کاهش مراجعات پی در پی ارباب رجوع(رضایت مندی)
* پیشنهاد اصلاح و تغییر در مقررات، آیین نامه و بخشنامه های اداری
* بهبود امور رفاهی کارکنان
* انجام امورات محوله خارج از شرح وظایف با توجه به مقتضیات اداری
* تسهیل، تسریع و حسن انجام امورات محوله با تایید مسئول مافوق
* حذف تشریفات زائد و کارهای اضافی

نوع تشویق پیشنهادی

* تشویق کتبی و اعطای پاداش توسط ریاست دانشکده
* تشویق کتبی و اعطای پاداش توسط معاونت مربوطه
* تشویق کتبی توسط ریاست دانشکده با درج در پرونده
* تشویق کتبی توسط معاونت مربوطه با درج در پرونده
* تشویق کتبی توسط سرپرست/مدیریت مربوطه با درج در پرونده
* اعطای تسهیلات(زیارتی، بانکی و...)
* پرداخت پاداش بصورت نقدی، مرخصی تشویقی

این دانشکده در نظر دارد بمنظور ایجاد محیطی سالم در جهت افزایش کارایی و بهبود کمی وکیفی فعالیت ها و برحذر داشتن کارکنان از بی نظمی وکم کاری وتنبیه کارکنان خاطی موارد ذیل را پس از طبقه بندی به اجرا در آورد .

شاخصهای ارزیابی تنبیه

طبقه اول :

1. کم کاری یا سهل انگاری در انجام وظایف محوله
2. عدم رعایت شئون اسلامی و عدم رعایت پوشش مناسب با محیط کار
3. اعمال و رفتار خلاف شئون شغلی یا اداری
4. تاخیر و غیبت غیر موجه
5. سهل انگاری روسا و مدیران در ارائه گزارش تخلفات کارکنان تحت امر
6. تسامح در حفظ وجوه، اموال و اسناد که منجر به ایراد خسارت می شود
7. تعطیل خدمت در خلال ساعات موظف کاری
8. استعمال دخانیات در محل های ممنوع

طبقه دوم :

1. ایجاد نارضایتی در ارباب رجوع یا انجام ندادن یا تاخیر در انجام امور قانونی آنها بدون دلیل
2. تبعیض یا اعمال غرض یا روابط غیرکاری در اجرای قوانین و مقررات نسبت به اشخاص
3. سرپیچی از اجرای دستور مقام مافوق در حدود وظایف کاری
4. ارائه گواهی یا گزارش خلاف واقع در امورکاری
5. سوء استفاده از مقام، موقعیت یا شئون شغلی یا کاری
6. سهل انگاری در حفاظت از وسایل اداری
7. استعمال مواد مخدر و مشروبات الکلی در محل کار یا اعتیاد به آنان
8. ایراد تهمت، افترا و هتک حیثیت

طبقه سوم :

1. جعل یا دست زدن در اسناد و اوراق یا استفاده از سند مجعول
2. اختفاء، نگهداری، حمل، توزیع و خرید و فروش مواد مخدر و مشروبات الکلی
3. گرفتن وجه مالی یا غیر آنچه در قوانین و مقررات تعیین شده است
4. هر نوع استفاده غیرمجاز از اموال دستگاه
5. هر نوع تصاحب غیرمجاز اموال دستگاه
6. توقیف، اختفاء، بازرسی یا باز کردن پاکتها و محصولات پستی یا معدوم کردن آن ها و استراق سمع بدون مجوز قانونی
7. افشای اسرار و اسناد محرمانه کاری
8. کارشکنی، وادار ساختن یا تحریک دیگران به کارشکنی یا کم کاری و اعمال فشارهای فردی برای تحصیل مقاصد غیر قانونی

طبقه چهارم :

1. عضویت در سازمان هایی که مرامنامه یا اساس نامه آنها مبتنی بر نفی ادیان الهی است یا طرفداری و فعالیت به نفع آنها با تایید مراجع ذیصلاح
2. عضویت در گروه های محارب یا طرفداری و فعالیت به نفع آنها با رای مراجع قانونی
3. تحریک به برپایی یا شرکت در تحصن، اعتصاب، تظاهرات غیرقانونی و اعمال فشارهای گروهی برای مقاصد غیرقانونی در سازمان

تنبیهات اداری به ترتیب عبارتند از:

1) تذکر به صورت شفاهی وکتبی برای بار اول

2) تذکر کتبی برای بار دوم

3) اخطار به طریق شفاهی یا کتبی

4) توبیخ کتبی( با درج یا بدون درج در پرونده )

5) عدم پرداخت تمام یا بخشی از پاداش ها یا تسهیلات تا ... ماه/ سال

6) تنزل مقام و یا محرومیت از انتصاب به پست های بالاتر تا ... ماه/ سال

7) معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری

تنیهات اداری قابل اعمال در خصوص هر یک از طبقات تخلفات اداری طبق جدول ذیل است:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| تخلفات اداری | تنبیهات اداری قابل اعمال | | | |
| مرتبه اول | مرتبه دوم | مرتبه سوم | مرتبه چهارم |
| طبقه اول | تذکر شفاهی وکتبی برحسب مورد توسط واحدمربوطه | تذکر کتبی برای بار دوم بادرج در پرونده پرسنلی توسط واحدمربوطه | ارائه گزارش به معاونت توسعه مدیریت ومنابع وتوبیخ کتبی توسط ریاست دانشکده | محرومیت از انتصاب به پست های بالاتر تا ... ماه/ سال  معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری |
| طبقه دوم | تذکر کتبی با درج در پرونده پرسنلی  و  ارائه توضیح توسط متخلف | تذکر کتبی برای بار دوم با درج در پرونده پرسنلی  محرومیت از انتصاب به پست های بالاتر تا ... ماه/ سال  ارائه گزارش به معاونت توسعه مدیریت ومنابع | معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری توسط کمیته | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| طبقه سوم | ارائه گزارش به معاونت توسعه مدیریت ومنابع جهت طرح در کمیته  تذکر کتبی با درج در پرونده پرسنلی  محرومیت از انتصاب به پست های بالاتر تا ... ماه/ سال  معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری | معرفی به هیئت رسیدگی به تخلفات اداری توسط کمیته | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| طبقه چهارم | معرفی به رئیس رسیدگی به تخلفات اداری توسط کمیته | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_ |