



دستورالعمل

مدیریت عملکرد کارکنان موسسات

تابع آیین نامه اداری و استخدامی اعضاء غیر هیات علمی

موضوع ماده 69 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی

دانشگاهها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور

اداره کل منابع انسانی

مقدمه :



سرمایه انسانی مهمترین منبع هر سازمان است و در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود می باشد. نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی است، در مفهوم جدید خود، چرخه ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می کند تا پس از هدف گذاری و برنامه ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و ضمن توسعه و بهبود شایستگیهای کارکنان، سطح عملکرد کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان را ارتقاء دهند.

مدیریت عملکرد کارکنان به معنی تعیین حدود انتظارات، پایش عملکرد، ارزیابی و ارائه بازخورد در رابطه با وظایف شغلی کارمندان است که به مدیران کمک می کند تا انتظارات خود را از کارمندان به طور دقیق به آنها منتقل کنند تا اطمینان حاصل شود که همه معنای موفقیت را در موقعیت فعلی خود متوجه شده اند. پیاده سازی و اجرای اصولی مدیریت عملکرد کارکنان کارایی و اثربخشی کارکنان را ارتقا داده و در نهایت منجر به بهره وری سازمان می شود.

حصول اطمینان از پیشبرد صحیح اهداف سازمان، ارزیابی دقیق کارکنان، شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان از جمله اهداف مدیریت عملکرد کارکنان می باشد. در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل فعالیت های کارکنان انجام می دادند، در حالی که در مدیریت عملکرد هدف مچ گیری نیست بلکه راهنمایی و ارشاد کارکنان جهت انجام وظایف شغلی بصورت کارا و اثربخش می باشد.

با عنایت به مطالب پیشگفت و در راستای اجرای بهینه فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان و بر اساس ماده 69 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیأت علمی، دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان تهیه گردیده، تا حتی الامکان از اعمال سلیقه های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مكتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از مدیریت عملکرد دست یابیم. از جمله ویژگی های دستورالعمل یاد شده می توان توجه ویژه به هدف گذاری و برنامه ریزی ابتدای دوره ارزیابی و ثبت موافقتنامه، ثبت وقایع حساس جهت پایش عملکرد کارکنان و متعادل نمودن شاخص های مورد سنجش در مرحله ارزیابی عملکرد اشاره کرد. دستورالعمل تدوین شده، متشکل از بخش های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم های ارزیابی و حیطه شمول آنها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و... می باشد.

❖ تعاریف:



ارزیابی عملکرد: فرایند بررسی و سنجش دقیق عملکرد کارمندان از نظر چگونگی انجام وظایف و فعالیتها و نتایج حاصل از آن می باشد.

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند ماه همان سال می باشد.

شروع فرآیند ارزیابی نهایی: از اسفند ماه هر سال تا پایان خردادماه سال بعد می باشد.

ارزیابی شونده: شامل کلیه کارمندان مشمول ماده 2 آیین نامه اداری استخدامی می باشد.

ارزیابی کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سلسله مراتب سازمانی در سطح مدیران عالی، میانی، پایه با حداقل شغل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد و از وی گزارش دریافت می نماید.

مدیر واحد (تأیید کننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تأیید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می باشد.

شاخص: مشخصه‌ای که بر اساس آن عملکرد افراد با توجه به ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار می گیرد.

فرم موافقت نامه عملکرد: فرمی است که در ابتدای دوره ارزیابی بین ارزیابی شونده و ارزیابی کننده تکمیل می شود و در آن حدود انتظارات و وظایفی که در طول دوره ارزیابی بر عهده ارزیابی شونده است مشخص می گردد.

فرم پایش عملکرد: فرمی است که در حین دوره ارزیابی، نقاط قوت و قابل بهبود کارمند در آن ثبت می شود. این فرم به منظور جلوگیری از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی عملکرد (هاله‌ای، تقدم، تأخر و...) طراحی شده است.

موسسه: منظور از موسسه در این دستورالعمل، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مؤسسات تابع آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی و سایر سازمان‌ها و مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی می باشد.

❖ سازمان اجرایی:

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان عبارتند از:

بالاترین مقام اجرایی موسسه: مسئول استقرار نظام مدیریت عملکرد کارکنان در موسسه می باشد.

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

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

واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان: واحد ارزیابی عملکرد مستقر در اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های تدوین شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی اطلاعات و داده‌های موجود در فرم‌های مرتبط با فرآیند ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه شده با امتیازات اخذ شده توسط کارمند، تایید و ارسال مجوز لیست نهایی امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان جهت استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری، انجام امور کمیته پاسخگویی به اعتراضات کارکنان و همچنین تهیه گزارش‌های کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارش‌های واحدها بر عهده این واحد می باشد.

کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان: کمیته‌ای که به منظور رسیدگی به موارد اعتراض نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می گردد. اعضای کمیته متشکل از مدیر منابع انسانی (یا عناوین مشابه) به عنوان عضو و رئیس کمیته، رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی عملکرد به عنوان عضو و دبیر کمیته و سه نفر عضو کمیته به انتخاب معاون توسعه مدیریت و منابع موسسه می باشد.

تذکر 1: کمیته پاسخگویی با حضور حداقل سه نفر از اعضای رسمیت پیدا می کند و مصوبات آن قابلیت اجرایی خواهد داشت.

تذکر 2: مبنای تصمیم گیری کمیته رسیدگی به اعتراضات **بررسی شواهد و مستندات موجود و فرم پایش عملکرد** تکمیل شده توسط ارزیابی کننده می باشد.

اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه: اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

کلیه واحدها: موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و موسسه و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان، اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد خود می باشند (امور اداری کلیه



واحدهای تابعه مؤسسات مسئولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز بر عهده دارند).

گروه هدف: گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه کارمندان موضوع ماده 2 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی می‌باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شوند می‌بایست فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

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

تذکر: در صورت ابهام در سطح شغل و عناوین شغلی، مدیریت توسعه و تحول اداری یا عناوین مشابه موسسه تعیین‌کننده خواهد بود.

❖ فرم‌های ارزیابی و حیطة شمول آن‌ها:

الف- فرم‌های شماره 3 و 4 مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می‌باشد.



ب- فرم‌های شماره 5 و 6 مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می‌باشد.

ج- فرم‌های شماره 7 و 8 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد.

د- فرم شماره 9 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می‌باشد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد **مدیران و کارکنان** شامل شاخص‌های عمومی (رعایت منشور اخلاقی کارمندان، مهارت، آموزش و توانمندسازی، مدیریت دانش و موفقیت‌های ویژه) و اختصاصی (بر اساس اهداف و برنامه‌ها و در چارچوب شرح وظایف) است. همچنین شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی در یک فرم و شامل محورهای رعایت منشور اخلاقی کارمندان، دانش و مهارت شغلی، نتایج عملکردی و آموزش و تشویقی‌ها می‌باشد.

مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی 100 می‌باشد که 50 امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و 50 امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

تذکر: نکاتی که در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد می‌بایست مدنظر قرار گیرد:

1. ملاک اجرای مرحله ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی برای گروه هدف دارا بودن حداقل 6 ماه اشتغال به کار در موسسه می‌باشد.
- تبصره: جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می‌باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در حالات مأموریت آموزشی تمام‌وقت یا نیمه‌وقت / حالت اشتغال جانبازان / مرخصی استعلاجی / مرخصی بدون حقوق / انقصال / بازنشستگی / پایان طرح و... به سر می‌برند و سرجمع کمتر از 6 ماه اشتغال به خدمت داشته‌اند، مشمول اجرای مرحله ارزیابی عملکرد این دستورالعمل نمی‌گردند.
2. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می‌باشد.
3. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقاً مطابق با حکم کارگزینی قید شود.

فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد:

آغاز فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با ابلاغ بالاترین مقام اجرایی دستگاه شروع خواهد شد.

فرایند مدیریت عملکرد کارکنان در سه مرحله: برنامه ریزی عملکرد، پایش عملکرد و ارزیابی عملکرد انجام می شود.

الف) برنامه ریزی عملکرد

- 1- ارزیابی شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی کننده (سرپرست بلافاصله) فرم موافقت نامه عملکرد (فرم شماره 1) را تکمیل کرده و برای ارزیابی کننده ارسال کند. فرم موافقت نامه به صورت مشارکتی بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده تکمیل می شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی شونده نباشد، تا یک مرتبه امکان اعتراض وجود دارد و در صورت عدم پذیرش اعتراض، نظر **ارزیابی کننده** نافذ خواهد بود.
- تبصره 1: کارمندانی که از تکمیل فرم موافقت نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند، می توانند در انتهای دوره ارزیابی پس از کسر 20 درصد امتیاز شاخص های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم ارزیابی اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نمایند.
- تبصره 2: برای آن دسته از کارمندانی که در طول دوره ارزیابی انتقال/ مأموریت/ تغییر محل خدمت می یابند، ملاک تکمیل توافقنامه، واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می باشند. همچنین واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم موافقتنامه عملکرد کارمند را برای واحد مقصد ارسال نماید.
- تبصره 3: کارمندانی که در زمان ثبت توافقنامه شاغل هستند، موظف به تکمیل فرم موافقتنامه عملکرد می باشند.
- تبصره 4: کارمندانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند، در صورتی که بیشتر از 6 ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی مانده باشد بایستی نسبت به اصلاح و تکمیل فرم توافقنامه با نظر ارزیاب جدید اقدام نموده و ارزیابی نیز بر اساس توافقنامه جدید صورت خواهد گرفت.

ب) پایش عملکرد

- 1- ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان (فرم شماره 2) را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.
- تبصره 1: پس از تکمیل فرم " موافقت نامه "، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی کننده فعال می شود.
- تبصره 2: امتیازدهی به شاخص های اختصاصی و عمومی (شاخص هایی که توسط مدیر امتیازدهی می شود) با توجه به عملکردهای مثبت و قابل اصلاح ثبت شده (نقاط قوت و قابل بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ گونه امتیازی ثبت نمی شود.
- تبصره 3: در صورتی که کارمند نسبت به نتیجه ارزیابی عملکرد خود معترض باشد، نظر ارزیابی کننده تنها در صورتی قابل طرح در کمیته اعتراضات می باشد که در طول دوره ارزیابی **فرم پایش عملکرد** را تکمیل نموده و تذکرات لازم را کتبا



به کارمند داده باشد؛ بدیهی است در این صورت تشخیص نمره ارزیابی عملکرد بر عهده کمیته رسیدگی به اعتراضات ارزیابی عملکرد می‌باشد.

ج) ارزیابی عملکرد کارکنان

- 1- ارزیابی شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تأیید به ارزیابی کننده ارسال نماید.
- 2- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس حدود انتظارات تعیین شده، شاخص‌های مندرج در فرم، مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره، عملکرد و رفتار کارمند را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.
- 3- ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.

تذکر: مدیر، رئیس اداره، گروه، قسمت، بخش و عناوین مشابه به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می‌بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد، می‌بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارمندان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی را در زمان مقرر انجام دهد.

- 4- پس از بررسی‌های به عمل آمده، ارزیابی کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تأیید فرم‌ها تأیید کننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان ارسال می‌نماید.

تذکر: در ارزیابی سالانه ملاک، ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت اتوماسیون می‌باشد و امتیاز به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

- 5- واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تأیید مدارک اقدام می‌نماید.

- 6- مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخص‌ها و محورها و... پس از تأیید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی شونده بوده و **تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان پذیر نیست.**

- 7- در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد، ظرف مدت **دو هفته از تاریخ دریافت فرم نهایی** توسط مستخدم در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد

متولی مدیریت عملکرد کارکنان اقدام نماید. برای آن دسته از کارمندانی که بعد از مهلت تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند، اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.

تبصره 1: تائید و امضای فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و در صورت امتناع ارزیابی شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی شونده بوده و بعد از بازه زمانی اعلام شده اقدامی قابل انجام نخواهد بود.

تبصره 2: در صورتی که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر، مسئول ارزیابی کننده، تائید کننده یا هر یک از مقامات موسسه خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی شونده باشند، این امر امکان پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.

8- واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان موظف است حداکثر ظرف مدت 20 روز پس از دریافت اعتراض نتیجه بررسی های خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.

9- کمیته پاسخگویی به اعتراضات پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده، با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تائید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی، حداکثر ظرف مدت یک ماه اعلام می کند.

تذکره: واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان موظف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته پاسخگویی به اعتراضات، رأی کمیته را به شاکی اعلام نماید.

❖ نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:

1. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی در طول دوره های ارزیابی عملکرد، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.
2. امتیاز ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مشخصه های انتخاب کارمند نمونه می باشد.
3. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل 85 باشد، در معرفی به دوره های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.
4. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای کسب حداقل 90 درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان در چهار سال متوالی (هر سال)، برای انتخاب در پستهای مدیریتی ستادی در سطوح ارشد، میانی و پایه الزامی می باشد.
5. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای کسب حداقل 85 درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارکنان در دو سال متوالی (هر سال)، برای انتخاب در پستهای مدیریتی عملیاتی در سطوح ارشد، میانی و پایه الزامی می باشد.



6. با توجه به ماده 107 آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیات علمی، موسسه می تواند جهت انتقالات و

ماموریت کارمندان به سایر موسسه ها و یا دستگاهها اجرایی دیگر از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نماید.

7. از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در فرایند تبدیل وضعیت استخدامی کارمندان و پرداخت برخی از فوق العاده ها و

مزایای غیر مستمر استفاده می شود.

تذکر: کارمندانی که از تکمیل فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه،

ارتقاء شغلی و... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می باشد.

❖ معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد:

الف) شاخص های اختصاصی (50 امتیاز):

شاخص های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریتها، برنامه ها و شرح وظایف آنها می باشد که طبق قانون و

مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می گیرد.

شاخص های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی

هریک از واحدها تبدیل به شاخص های قابل سنجش در خصوص هر یک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می شود و

ارزیابی کننده می تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخص ها

متفاوت خواهد بود. تدوین شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان طبق موافقت نامه بین ارزیابی شونده و

ارزیابی کننده انجام می گیرد.

الف (1-1) فرم شاخص های اختصاصی مدیران و کارکنان شامل ستون هایی به شرح زیر می باشد:

- شرح وظیفه
- عنوان شاخص
- وزن شاخص
- هدف مورد انتظار
- امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت
- امتیاز مکتسبه

الف (2-1) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می گردد.



- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می شود. شاخص می تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و... مطرح گردد.
- نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می بایست **کمی و قابل اندازه گیری** باشد. در واحدهایی که شاخص ها به صورت کیفی است، نحوه اندازه گیری به صورت درصد می باشد.
- در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص های اختصاصی ذکر می گردد که جمع وزن شاخص های اختصاصی برابر 50 می باشد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می شود که می تواند به صورت درصد، تعداد یا زمان مطرح گردد.
- در ستون امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت، هر یک از شاخص ها با توجه به میزان کیفیت و سرعت انجام کار امتیازدهی می شود؛ به این صورت که به عملکرد خیلی ضعیف امتیاز "0"، ضعیف "1"، متوسط "2"، خوب "3"، خیلی خوب "4" و عالی "5" داده می شود.
- در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد:
امتیاز هر شاخص مساوی است با:

$$\text{امتیاز شاخص عملکردی} = \left(\frac{\text{امتیاز معیار سرعت}}{5} \right) * 0.4 * \text{وزن شاخص} + \left(\frac{\text{امتیاز معیار کیفیت}}{5} \right) * 0.6 * \text{وزن شاخص}$$

... + امتیاز شاخص 3 + امتیاز شاخص 2 + امتیاز کل شاخص های اختصاصی = 1

ب) فرم شاخص های عمومی مدیران و کارکنان (50 امتیاز):

شاخص های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن ها را فراهم می نماید. شاخص های عمومی در چهار محور ذیل برای سه گروه ارزیابی شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) طراحی و ابلاغ گردیده است:

- رعایت منشور اخلاقی کارمندان: 15 امتیاز
- مهارت: 15 امتیاز
- آموزش و توانمند سازی: 10 امتیاز
- مدیریت دانش و موفقیت های ویژه: 10 امتیاز

در هر یک از این محورها، شاخص های مشخصی متناسب با سطح کارمند (مدیر میانی، پایه، کارکنان) به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می بایست به تفکیک هر شاخص و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

تذکره: امتیاز برخی از شاخص های فوق در پنج سطح: عالی، خوب، متوسط، ضعیف و خیلی ضعیف در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر سرپرست مستقیم و با توجه به پایش عملکرد ثبت شده امتیازدهی می شود.

مستندات لازم و نکات مهم در خصوص نحوه امتیازدهی هر بند در ذیل آمده است:

1-محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان

1-1- رعایت نظم و انضباط اداری

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی، پایه و کارکنان با سقف 4 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله و پرهیز از مفاسد اداری مدنظر قرار می گیرد.

1-2- رضایتمندی ارباب رجوع

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی، پایه و کارکنان با سقف 7 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین و انجام امور مراجعین به شکل موثر مدنظر قرار می گیرد.

1-3- رعایت ارزشهای اخلاقی

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی، پایه و کارکنان با سقف 4 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایبندی به ارزش های فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی مدنظر قرار می گیرد.

2-محور مهارت

1-2- برقراری ارتباط موثر و کار تیمی

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی، پایه و کارکنان با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی



انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی، کوشش برای جلب توافق افراد، تعامل با دیگران به روشی حمایتی و غیر اتهامی و پاسخ مناسب به بازخوردهای مثبت و منفی مد نظر قرار می گیرد.

2-2- دانش شغلی

این شاخص برای ارزیابی کارکنان با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته های جدید در انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می گیرد.

2-3- ابتکار و خلاقیت

این شاخص برای ارزیابی کارکنان با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت های سازمان، یافتن راه های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش ها و فنون جدید در انجام کار مد نظر قرار می گیرد.

2-4- توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی

این شاخص برای ارزیابی کارکنان با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود مد نظر قرار می گیرد.

2-5- مسئولیت پذیری و پاسخگویی

این شاخص برای ارزیابی کارکنان با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی مد نظر قرار می گیرد.

2-6- تفکر تحلیلی و حل مساله

این شاخص برای ارزیابی مدیران پایه با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل مد نظر قرار می گیرد.



2-7- برنامه ریزی و هدفگرایی

این شاخص برای ارزیابی مدیران پایه با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان بندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده مدنظر قرار می‌گیرد.

تبصره: آن دسته از ارزیابی کنندگانی که **فرم ارزیابی عملکرد** کارکنان تحت سرپرستی را در هر یک از مراحل تأیید و ارسال ننمایند، اداره ارزشیابی می‌تواند امتیاز این شاخص را به تناسب فرم های باقی مانده در کارتابل کسر نماید.

2-8- مسئولیت پذیری و هماهنگی

این شاخص برای ارزیابی مدیران پایه با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، ایجاد هماهنگی بین وظایف واحدهای مختلف تحت نظارت و توانایی تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها مدنظر قرار می‌گیرد.

2-9- نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی)

این شاخص برای ارزیابی مدیران پایه و میانی با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی مدنظر قرار می‌گیرد.

تبصره: برای آن دسته از ارزیابی کنندگانی که **فرم پایش عملکرد** کارکنان تحت سرپرستی را تکمیل ننمایند، امتیاز این شاخص صفر خواهد شد.

2-10- تفکر سیستمی و حل مسئله

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل مدنظر قرار می‌گیرد.

2-11- برنامه ریزی و مدیریت زمان

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز جهت انجام فعالیتها مدنظر قرار می‌گیرد.

تبصره: آن دسته از ارزیابی کنندگانی که **فرم ارزیابی عملکرد** کارکنان تحت سرپرستی را در هر یک از مراحل تأیید و ارسال ننمایند، اداره ارزشیابی می‌تواند امتیاز این شاخص را به تناسب فرم های باقی مانده در کارتابل کسر نماید.

2-12- سازماندهی و تخصیص بهینه منابع

این شاخص برای ارزیابی مدیران میانی با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه های آتی حوزه تحت مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد.

3- محور آموزش و توانمندسازی

هدف از آموزش، تلاش در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان می‌باشد. این بند دارای 10 امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص های زیر به آن امتیاز تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می‌باشد.

3-1- آموزش ضمن خدمت

به دوره های آموزشی شغلی و بهبود مدیریت گذرانده شده، به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز تعلق می‌گیرد.

به دوره های آموزشی عمومی گذرانده شده، به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکر 1: امتیاز این بند بر اساس گزارش اخذ شده از سامانه آموزش کارکنان و حداکثر تا 10 امتیاز اعمال خواهد شد.

تذکر 2: نظر مدیر در خصوص آموزش های گذرانده شده صرفاً جهت بازخورد به آموزش می‌باشد.

3-2- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی

امتیازدهی این شاخص با سقف 7 امتیاز و منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به‌عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه‌ها و سازمان‌های تابعه تدریس کرده‌اند و دارای مجوز های مورد تأیید براساس

دستورالعمل آموزش و توانمندسازی کارکنان موضوع ماده 46 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات علمی دستگاه می باشند قابل احتساب خواهد بود. ضمناً به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز تعلق می گیرد.

4- محور مدیریت دانش و موفقیت‌های ویژه

4-1- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهادهایی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می شود در صورتی قابل قبول است که توسط کمیته پیشنهادها تأیید شده باشد. برای احتساب امتیاز پیشنهادها مطابق جدول زیر عمل می شود:

ردیف	عناوین سطوح	امتیاز پیشنهادهای تأیید شده	امتیاز پیشنهادهای اجرایشده	کل امتیاز
1	واحد	2	3	5
2	دستگاه	3	4	
3	ملی	4	5	

تذکره 1: تاریخ تأیید پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون پیشنهادها (سامانه پیشنهادهای مرکز توسعه و تحول اداری) باشد. در صورتی که فردی بیش از یک پیشنهاد تأیید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادها با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می باشد.

تذکره 2: امتیاز این شاخص برای کارمندانی که بصورت همکار در ارائه پیشنهاد نقش داشته اند، معادل امتیاز نفر اصلی می باشد.

4-2- ثبت تجربه

نحوه امتیاز این شاخص بر اساس جدول زیر و تا سقف 4 امتیاز قابل اعمال خواهد بود.

تذکره 1: این شاخص ویژه مدیران میانی، پایه و کارکنان می باشد.

تذکره 2: امتیاز این شاخص برای 4 نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با امتیاز تجربه نگار می باشد.

امتیاز بدست آمده	درجه	امتیاز ارزیابی عملکرد
بالای 90 امتیاز	درجه 1	4
بین 70 تا 90 امتیاز	درجه 2	3
بین 40 تا 70 امتیاز	درجه 3	2
زیر 40 امتیاز	درجه 4 (مردود)	0



4-3- کسب موفقیت‌های ویژه

4-3-1- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

کتاب تألیف یا ترجمه شده می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نیست.

ارائه مستند شناسه کتاب که اطلاعات مربوط به چاپ، سال نشر، شابک و نام و نام خانوادگی کامل نویسندگان/ مترجمین در آن مشخص گردیده است الزامی است.

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم/ مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز (تألیف 4، ترجمه 2) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

تذکره: سالنامه‌های آماری و گزارش‌های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به عنوان کتاب قابل قبول نیست.

4-3-2- انتشار مقاله در زمینه شغلی

چاپ مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه اصل مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد، الزامی است.

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تألیف	سقف امتیاز
1	مقالات ISI، PubMed و Scopus	4	4
2	مقالات ISC	3	
3	مقالات چاپ شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	2	
4	مقالات چاپ شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	1	

تذکره: پایان‌نامه‌ها و مصاحبه‌های چاپ شده (غیر علمی) در نشریات فاقد اعتبار می‌باشد.

تعاریف:

ISI - همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for Scientific) یکی از مؤسسات معتبر در عرصه جهانی می‌باشد و به دلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر در جایگاه نخست جهانی قرار گرفته است. این موسسه در دنیا بهترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می‌دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.



– **PubMed** یک پایگاه اطلاعاتی است که دسترسی به چندین پایگاه داده اصلی در گستره وسیعی از رشته‌های علوم پزشکی و زیست‌شناسی را فراهم می‌کند.

– **Scopus** یکی از نمایه‌های استنادی معتبر و شناخته‌شده است که اطلاعات کتاب‌شناختی میلیون‌ها سند را در خود جمع‌آوری کرده است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود ۵ هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای داده است.

– **ISI** یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و فناوری جهان اسلام که همانند ISI دارای مقالات دانشمندان است.

– **ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی:** هر تولیدی که به دنبال جستجوی حقایق و برای کشف بخشی از معارف و نشر آن در میان مردم و به قصد حل مشکلی یا بیان اندیشه‌ای در موضوعی از موضوع‌های علمی، از طریق مطالعه‌ای نظام‌مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده‌های طبیعی به دست آید و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آن‌ها به کاربردها، روش‌ها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فن‌آوری منجر گردد، علمی-پژوهشی قلمداد می‌شود.

– **ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی:** این گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی و دانش خواننده را ارتقاء می‌بخشد و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌سازد. این گونه مقالات می‌توانند به صورت تألیف و یا ترجمه باشند.

تذکر: به مقالات ترجمه‌شده در مجلات علمی-پژوهشی، علمی-ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می‌گیرد.
تذکر: به هر یک از نویسندگان/ نویسندگان یا مترجم/ مترجمین مقاله حداکثر امتیاز با توجه به جدول فوق‌الذکر تعلق می‌گیرد.

4-3-3- سخترانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط

سخترانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است (به سخترانی در همایش علمی مرتبط 2 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی 1 امتیاز تعلق می‌گیرد).

4-4- دریافت تشویق‌ها

این شاخص دارای سقف 6 امتیاز بوده و شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌گردد.



تشویق‌هایی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:

1. تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیت‌های فوق‌برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد، فاقد ارزش امتیازی می‌باشد (تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می‌باشد).
2. تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به‌طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال 1400 باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست. **به تشویق‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد، امتیازی تعلق نمی‌گیرد.**
3. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به‌عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌گردد.
4. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه (تشویق‌نامه، تشویق، قدردانی) صادرشده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و... صادر گردد فاقد اعتبار است.
5. چنانچه شخصی دو تقدیرنامه با یک مضمون از مدیر بلافاصله و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تقدیرنامه یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند گردد.
6. با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.
7. تشویقاتی قابل قبول است که مقام صادرکننده آن در جایگاهی قرار دارد که **پست سازمانی** نیز وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال: با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم‌مقام یا جانشین وجود ندارد، تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.

بند	مقام تشویق کننده	امتیاز
1	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور، دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس‌جمهور، دریافت تقدیرنامه از استاندار، معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر روسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل: سازمان انتقال خون، انستیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	6 امتیاز
2	دریافت تقدیرنامه از مدیران کل ستاد وزارت، معاونین استاندار، معاونین دستگاه‌های وابسته و معاونین رئیس دانشگاه	5 امتیاز
3	دریافت تقدیرنامه از مدیران ستادی و مدیران زیرمجموعه معاونت‌ها، مدیران شبکه‌ها، روسای مراکز آموزشی درمانی و روسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و مشاورین وزیر	4 امتیاز
4	سایر تشویقات: کسب عنوان کارمند نمونه، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم، تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های اجرایی و نظارت انتخابات کشور، دریافت تقدیرنامه از معاونین مدیران و روسای مندرج در بند 3، روسا و مدیران بیمارستان‌های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، مدیران خدمات پرستاری	3 امتیاز
5	دریافت تقدیرنامه از مدیر بلافاصله: روسای ادارات (گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری	2 امتیاز



تبصره 1: در خصوص تشویقاتی که در هر یک از بندهای جدول ذکر شده، هر فرد می تواند حداکثر از دو تشویقی مربوط به یک بند بهره مند گردد.

تبصره 2: در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکر شده در جدول فوق دریافت می گردد و اغلب تشویقات صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می باشد، به شرح زیر اقدام می گردد:

تشویق دریافتی جهت اخذ دستور اقدام به یکی از مقامات مندرج در جدول ارائه می گردد. امتیاز دریافتی از این گونه تشویقات بدون در نظر گرفتن صادر کننده تشویق، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستور دهنده بر روی تشویق خواهد بود.

تبصره 3: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می باشد که به صورت سالیانه انتخاب می گردند.

تبصره 4: در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفاً تشویقات ثبت شده در **فرم پایش عملکرد** و حداکثر تا 4 امتیاز قابل قبول می باشد.

تشویق های دریافتی از سوی هیئت های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می باشد:

بند	مقام صادر کننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
1	دبیر شورای نگهبان، قائم مقام دبیر شورای نگهبان، وزیر کشور، معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	3
2	رئیس ستاد انتخابات کشور، استاندار، رئیس هیئت نظارت استان، فرمانداری تهران	2
3	رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران، رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا، روسای هیئت های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا، مدیر کل انتخابات کشور، سایر فرمانداران، رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان ها، رئیس هیئت اجرایی	1

ج) فرم شاخص های کارکنان پشتیبانی (100 امتیاز)

شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی در چهار محور ذیل برای این گروه از ارزیابی شوندگان طراحی و ابلاغ گردیده است:

- رعایت منشور اخلاقی کارمندان: 20 امتیاز
- دانش و مهارت شغلی: 30 امتیاز
- نتایج عملکردی: 40 امتیاز
- آموزش و تشویقات: 10 امتیاز

در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی به همراه معیار و استاندارد امتیازدهی هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می‌بایست به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می‌گردد.

1- محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان

1-1- رعایت نظم و انضباط اداری

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار و ورود و خروج به موقع مد نظر قرار می‌گیرد.

1-2- احترام و تکریم همکاران

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر مد نظر قرار می‌گیرد.

1-3- پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند توجه به اصول اخلاقی و ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری مد نظر قرار می‌گیرد.

1-4- پوشش حرفه ای و آراستگی

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری مد نظر قرار می‌گیرد.

2- محور دانش و مهارت شغلی

2-1- درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت ها

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب مد نظر قرار می‌گیرد.



2-2- دارا بودن اطلاعات و مهارت های لازم مرتبط با وظایف شغلی

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

2-3- به کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به طور مناسب

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند استفاده به موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

2-4- تلاش به منظور یادگیری و به روزرسانی اطلاعات و مهارت های شغلی

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند شرکت در دوره های آموزشی و همایش های شغلی جهت بالا بردن مهارت های لازم مد نظر قرار می‌گیرد.

2-5- برقراری ارتباط موثر

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رفتار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع و حفظ آرامش در کار مد نظر قرار می‌گیرد.

2-6- انطباق با تغییر و پذیرش روشهای جدید

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای موثر در راستای بهبود کار مد نظر قرار می‌گیرد.

3- محور نتایج عملکردی

3-1- تعیین اولویت برای انجام کارها

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند اولویت بندی کارهای روزانه و توجه به کارهای با اولویت مد نظر قرار می‌گیرد.



3-2- شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام امور محوله در موعد مقرر و مدیریت زمان مد نظر قرار می‌گیرد.

3-3- انجام وظایف و برنامه های محوله به نحو مطلوب

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام وظایف محوله بصورت کارا و اثربخش مد نظر قرار می‌گیرد.

3-4- انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام درخواست همکاران در حیطه شغلی بدون اتلاف وقت و عدم اهمال کاری مد نظر قرار می‌گیرد.

3-5- دقت در انجام امور محوله

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام دقیق امور محوله در حیطه شغلی و کیفیت انجام کار مد نظر قرار می‌گیرد.

3-6- یافتن روش هایی جهت ارائه بهتر خدمات

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

3-7- در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند در دسترس بودن، پاسخگویی مناسب و پر نمودن خلاء حضور همکاران به صورت داوطلبانه مد نظر قرار می‌گیرد.



3-8- تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش های استاندارد

این شاخص با سقف 5 امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت قوانین و مقررات اداری، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و توجه به روش های استاندارد انجام کار مد نظر قرار می گیرد.

4- محور آموزش و تشویقی ها

4-1- آموزش ضمن خدمت

به دوره های آموزشی ضمن خدمت گذرانده شده به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز تعلق می گیرد.
توجه: سقف امتیاز این محور در این گروه 5 امتیاز می باشد.

4-2- دریافت تشویقی ها

این شاخص شامل نشان های دولتی و تقدیرنامه هایی است که از مقامات مختلف کسب می گردد.
تذکر: در خصوص نحوه امتیازدهی تشویق های دریافتی به جداول مربوط به بند تشویقی مدیران و کارکنان مراجعه شود.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

1- نام موسسه:	2- نام و نام خانوادگی:	3- کد ملی:
---------------	------------------------	------------



4- عنوان پست سازمانی:	5- واحد سازمانی محل خدمت:	6- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی کننده:		
شماره ثبت دبیرخانه: تاریخ:		
شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:		
نتیجه بررسی:		
امتیاز تائید شده:		
نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض:		
نام و نام خانوادگی	امضاء	
1-		
2-		
3-		
4-		

فرم نتایج ارزیابی عملکرد

لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد

دوره ارزیابی از تاریخ 14 / 1 / 1 تا تاریخ 14 / 12 / 29

ردیف	نام و نام خانوادگی	کد ملی	نوع استخدام	امتیاز شاخص اختصاصی	امتیاز شاخص عمومی	امتیاز کل	توضیحات
------	--------------------	--------	-------------	---------------------	-------------------	-----------	---------



فرم شماره (1) موافقتنامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)

فرم موافقتنامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)			
نام و نام خانوادگی:	شماره ملی:	عنوان شغلی (سمت):	آرم موسسه
منطقه محل خدمت:	واحد محل خدمت:	نام ارزیابی کننده:	تاریخ:
اهداف و انتظارات عملکردی (بر اساس اهداف و استراتژی‌های سازمان و در چارچوب وظایف شغلی):			
حدود انتظارات (متناسب با اهداف عملکردی)	عنوان و واحد شاخص	هدف	سقف امتیاز



50			
<p>به عنوان سرپرست بلافاصل (ارزیابی کننده) متعهد می گردم: 1- از ارزیابی عملکرد در جهت رشد استفاده نمایم. 2- اشراف کامل به حیطه کاری و محیطی و قانونی در حوزه عملکردی واحد را داشته باشم. 3- برنامه های بالادستی و اهداف را مورد بررسی قرار داده ام. 4- دستورالعمل ارزیابی کارکنان را به دقت مطالعه نموده ام. 5- در طول دوره تدابیری برای رشد یا اصلاح و بهبود عملکرد ارزیابی شونده به عمل می آورم. 6- اهداف مطلوب و استانداردهای عملکردی را بر اساس شرح وظایف مشخص به ارزیابی شونده ابلاغ و در انتهای فرم، امضاء ارزیابی شونده را دریافت می نمایم. 7- ضمن تدوین فرم نظرسنجی لازم از همکاران و ارباب رجوع (به صورت محرمانه) در طول دوره، صورت داده و مستندات را جمع آوری می نمایم. 8- برگزاری جلسات هماهنگی لازم با مدیر مافوق را انجام داده باشم.</p> <p>نام و نام خانوادگی ارزیابی کننده:</p> <p>تاریخ و امضاء:</p>			
<p>این جانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می شوم همه انتظارات موجود در این موافقت نامه را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره یک ساله آینده برآورده سازم.</p> <p>نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:</p> <p>تاریخ و امضاء:</p>			

نسخه همکار □ نسخه مافوق □ نسخه مدیریت منابع انسانی □

فرم شماره (2) پایش عملکرد کارکنان

فرم پایش عملکرد			
منطقه محل خدمت:		واحد خدمت:	
آرم موسسه		آرم موسسه	
نام و نام خانوادگی:		عنوان شغلی:	
شماره ملی:		تاریخ:	
ردیف	وقایع حساس (عملکردی / رفتاری)	نوع واقعه (قوت / قابل بهبود)	تاریخ
			اقدامات سرپرست در جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط قابل بهبود





معاونت..... شماره.....

واحد..... تاریخ.....

فرم شماره (3) محورها و شاخصهای اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آنها)

مشخصات ارزیابی شونده:								
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:	تاریخ 14 / 1 / 29 - 12 / 14		
ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/ واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص‌ها (مجموع: 50)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (p:5 تا 0): (خیلی ضعیف: 0، ضعیف: 1، متوسط: 2، خوب: 3، خیلی خوب: 4، عالی: 5)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
							50	
جمع شاخص‌های اختصاصی								

فرم شماره (4) محورها و شاخصهای عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آنها)

محور	شاخص	عملکرد					مصادیق	امتیاز	سقف امتیاز
		خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی			
رعایت منشور اخلاقی	رعایت نظم و انضباط اداری (4)	0	1	2	3	4	ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری		



15	رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر	0	1	3	5	7	رضایتمندی ارباب رجوع (7 امتیاز)	کارمندان
	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق باقوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی	0	1	2	3	4	رعایت ارزشهای اخلاقی (4 امتیاز)	
15	رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی...	0	0.5	1	2	3	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز)	مهارت
	داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل	0	0.5	1	2	3	تفکر سیستمی و حل مسئله (3 امتیاز)	
	تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز	0	0.5	1	2	3	برنامه ریزی و مدیریت زمان (3 امتیاز)	
	تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه های آتی	0	0.5	1	2	3	سازماندهی و تخصیص بهینه منابع (3 امتیاز)	
	نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی	0	0.5	1	2	3	نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (3 امتیاز)	
10	دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز	عمومی		شغلی و بهبود مدیریت		آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز)		آموزش و توانمند سازی
	دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی				تدریس (7 امتیاز)		
10		سطح ملی		سطح دانشگاه		سطح واحد		مدیریت دانش و موفقیت های ویژه
		درجه 4		درجه 3		درجه 2		
		پوستر		سخنرانی		مقاله		
		سطح 5		سطح 4		سطح 3		
								ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (5 امتیاز)
								ثبت تجربه (4 امتیاز)
								کسب موفقیت های ویژه (4 امتیاز)
								دریافت تشویق ها (6 امتیاز)
جمع کل:								

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

شماره
تاریخ

..... معاونت
..... واحد

فرم شماره (5) محورهای اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ 14 / 1 / 1 - 12 / 29 / 14



تجزیه و تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)	امتیاز مکتسبه	امتیاز معیارها (p:5t0)		هدف مورد انتظار	وزن شاخص ها (مجموع: 50)	عنوان شاخص	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه های مرکز/ واحد)	ردیف
		کیفیت	سرعت					
	50					جمع شاخص های اختصاصی		

فرم شماره (6) محورها و شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آنها)

مختصات	امتیاز	مصادیق	عملکرد					شاخص	محور
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
15		ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری	0	1	2	3	4	رعایت نظم و انضباط اداری (4)	رعایت منشور اخلاقی کارمندان
		رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر	0	1	3	5	7	رضایتمندی ارباب رجوع (7)	
		پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی	0	1	2	3	4	رعایت ارزشهای اخلاقی (4)	
15		رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی...	0	0.5	1	2	3	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز)	مهارت
		درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل	0	0.5	1	2	3	تفکر تحلیلی و حل مساله (3)	
		توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان بندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده	0	0.5	1	2	3	برنامه ریزی و هدفگرایی (3)	



	مسئولیت پذیری و هماهنگی (3 امتیاز)	3	2	1	0.5	0	تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، ایجاد هماهنگی بین وظایف واحدهای مختلف تحت نظارت و توانایی تقسیم کار و....
	نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (3 امتیاز)	3	2	1	0.5	0	نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی
آموزش و توانمند سازی	آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز)	شغلی و بهبود مدیریت		عمومی		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز	
	تدریس (7 امتیاز)	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی				به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز	
مدیریت دانش و موفقیت های ویژه	ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (5 امتیاز)	سطح واحد		سطح دانشگاه		سطح ملی	
	ثبت تجربه (4 امتیاز)	درجه 1		درجه 2		درجه 3	
	کسب موفقیت های ویژه (4 امتیاز)	کتاب	مقاله	سخنرانی	پوستر		
دریافت تشویق ها (6 امتیاز)	سطح 1	سطح 2	سطح 3	سطح 4	سطح 5		
50	جمع کل:						

تائید ارزیابی شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تائید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای
تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

شماره
تاریخ

معاونت.....
واحد.....

فرم شماره (7) محورها و شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:						
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:	تاریخ 14 / 12 / 29 - 14 / 1 / 1
شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه های مرکز / واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص ها (مجموع: 50)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (0 تا 5): (خیلی ضعیف: 0، ضعیف: 1، متوسط: 2، خوب: 3، خیلی خوب: 4، عالی: 5)	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
				کیفیت	سرعت	



	50	جمع شاخص‌های اختصاصی					

فرم شماره (8) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

سقف امتیاز	امتیاز	مصادیق	عملکرد					شاخص	محور
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
15		ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری	0	1	2	3	4	رعایت نظم و انضباط اداری (4 امتیاز)	رعایت منشور اخلاقی کارمندان
		رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر	0	1	3	5	7	رضایتمندی ارباب رجوع (7 امتیاز)	
		پابندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی	0	1	2	3	4	رعایت ارزشهای اخلاقی (4 امتیاز)	
15		رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،...	0	0.5	1	2	3	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز)	مهارت
		دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته های جدید در انجام وظایف شغلی	0	0.5	1	2	3	دانش شغلی (3 امتیاز)	
		ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیته با کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش‌ها و فنون جدید در انجام کار	0	0.5	1	2	3	ابتکار و خلاقیت (3 امتیاز)	
		آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود	0	0.5	1	2	3	توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی (3 امتیاز)	
		تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی	0	0.5	1	2	3	مسئولیت پذیری و پاسخگویی (3 امتیاز)	
10		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز	عمومی		شغلی و بهبود مدیریت			آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز)	آموزش و توانمند سازی
		دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی					تدریس (7 امتیاز)	



10			سطح ملی		سطح دانشگاه		سطح واحد		ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (5 امتیاز)		مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه
			درجه 4	درجه 3	درجه 2	درجه 1	ثبت تجربه (4 امتیاز)				
			پوستر	سخنرانی		مقاله	کتاب	کسب موفقیت‌های ویژه (4 امتیاز)			
			سطح 5	سطح 4	سطح 3	سطح 2	سطح 1	دریافت تشویق ها (6 امتیاز)			
50			جمع کل:								

تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) تائید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

فرم شماره (9) محورهای ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

سقف امتیاز	امتیاز مکتسبه	مصادیق	عملکرد					شاخص	محور
			خیلی ضعیف	ضعیف	متوسط	خوب	عالی		
20		رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، ورود و خروج به موقع	0	1	3	4	5	رعایت نظم و انضباط اداری	رعایت منشور اخلاقی کارمندان
		رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر	0	1	3	4	5	احترام و تکریم همکاران	
		پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران	0	1	3	4	5	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی	
		استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری	0	1	3	4	5	پوشش حرفه ای و آراستگی	
30		انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	0	1	3	4	5	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	دانش و مهارت شغلی
		دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی	0	1	3	4	5	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	
		استفاده به موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی	0	1	3	4	5	به‌کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به‌طور مناسب	
		شرکت در دوره‌ها و همایش‌های شغلی جهت بالا بردن مهارت‌های لازم	0	1	3	4	5	تلاش به منظور یادگیری و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	
		رفتار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع، حفظ آرامش در کار	0	1	3	4	5	برقراری ارتباط موثر	
40		سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادها موثر در راستای بهبود کار	0	1	3	4	5	اتطابق با تغییر و پذیرش روشهای جدید	نتایج عملکردی
		اولویت بندی کارهای روزانه	0	1	3	4	5	تعیین اولویت برای انجام کارها	
		سرعت و دقت در انجام امور محوله	0	1	3	4	5	شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر	
		انجام وظایف محوله بصورت کارا و اثربخش	0	1	3	4	5	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	
	انجام درخواست همکاران در حیطه شغلی بدون اتلاف وقت و عدم اهمال کاری	0	1	3	4	5	انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری		



		انجام به موقع و دقیق امور محوله در حیطه شغلی	0	1	3	4	5	دقت در انجام امور محوله	
		اخلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی	0	1	3	4	5	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	
		در دسترس بودن و پاسخگویی مناسب، پر نمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه	0	1	3	4	5	در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین	
		رعایت قوانین و مقررات اداری، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده	0	1	3	4	5	تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد	
10								آموزش ضمن خدمت	آموزش و تشویقی ها
								دریافت تشویقی ها	
100									جمع کل: