جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

دستورالعمل

مدیریت عملکرد کارکنان موسسات

تابع آیین نامه اداری و استخدامی اعضاء غیر هیات علمی

موضوع ماده ۶۹ 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 می‌کند تا پس از هدف‌گذاری 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 می‌کند تا انتظارات خود را از کارمندان به‌طور دقیق به آنها منتقل کنند تا اطمینان حاصل شود که همه معنای موفقیت را در موقعیت فعلی خود متوجه شده‌اند. 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 می‌باشد. درگذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به‌منظور کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌دادند، درحالی‌که در مدیریت عملکرد هدف مچ گیری نیست بلکه راهنمایی و ارشاد کارکنان جهت انجام وظایف شغلی بصورت کارا و اثربخش می‌باشد.

با عنایت به مطالب پیشگفت و در راستای اجرای بهینه فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان و بر اساس ماده ۶۹ آئین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی، دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان تهیه گردیده، تا حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتسبه، 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 تدوین‌شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و... می‌باشد.

❖ تعاریف:

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

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین‌ماه هرسال تا پایان اسفند ماه همان سال می‌باشد.

شروع فرآیند ارزیابی نهایی: از اسفند ماه هرسال تا پایان خردادماه سال بعد می‌باشد.

ارزیابی‌شونده: شامل کلیه کارمندان مشمول ماده ۲ آیین‌نامه اداری استخدامی می‌باشد.

ارزیابی‌کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سلسله‌مراتب 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 می‌نماید.

مدیر واحد (تأییدکننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تائید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.

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

فرم موافقت‌نامه عملکرد: فرمی است که در ابتدای دوره ارزیابی بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده تکمیل می‌شود و در آن حدود انتظارات و وظایفی که در طول دوره ارزیابی بر عهده ارزیابی‌شونده است مشخص می‌گردد.

فرم پایش عملکرد: فرمی است که در حین دوره ارزیابی، نقاط قوت و قابل بهبود کارمند در آن ثبت می‌شود. این فرم به‌منظور جلوگیری از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی عملکرد (هاله‌ای، تقدم، تأخر و...) طراحی‌شده است.

موسسه: منظور از موسسه در این دستورالعمل، وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، مؤسسات تابع آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی و سایر سازمان‌ها و مراکز تحت پوشش وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی می‌باشد.

❖ سازمان اجرایی:

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان عبارت‌اند از:

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

هیئت‌امناء موسسه: تصویب برنامه راهبردی موسسه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت‌امنا ندارند این فعالیت توسط بالاترین مقام اجرایی موسسه انجام می‌گیرد.

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

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 تدوین‌شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی اطلاعات و داده های موجود در فرم‌های مرتبط با فرآیند ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده 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 می‌باشد.

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

تذکر ۱: کمیته پاسخگویی با حضور حداقل سه نفر از اعضاء رسمیت پیدا می کند و مصوبات آن قابلیت اجرایی خواهد داشت.
تذکر ۲: مبنای تصمیم گیری کمیته رسیدگی به اعتراضات **بررسی شواهد و مستندات موجود و فرم پایش عملکرد** تکمیل شده توسط ارزیابی کننده می‌باشد.

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 می‌باشند (امور اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات مسئولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز بر عهده‌دارند).

گروه هدف: گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه کارمندان موضوع ماده ۲ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات 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
• 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	• 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.	تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می‌گیرند.	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 حیطه شمول آن‌ها:

الف– فرم‌های شماره ۳ و ۴ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می‌باشد.

ب– فرم‌های شماره ۵ و ۶ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می‌باشد.

ج– فرم‌های شماره ۷ و ۸ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان می‌باشد.

د– فرم شماره ۹ 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 تشویقی ها می‌باشد.

مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می‌باشد که ۵۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۵۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

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

۱. ملاک اجرای مرحله ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی برای گروه هدف دارا بودن حداقل ۶ 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 نیمه وقت/ حالت اشتغال جانبازان/ مرخصی استعلاجی/ مرخصی بدون حقوق/ انفصال/ بازنشستگی/ پایان طرح و... به سر می‌برند و سرجمع کمتر از ۶ ماه اشتغال به خدمت داشته اند، مشمول اجرای مرحله ارزیابی عملکرد این دستورالعمل نمی‌گردند.

۲. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می‌باشد.

۳. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقا 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: برنامه‌ریزی عملکرد، پایش عملکرد و ارزیابی عملکرد انجام می‌شود.

الف) برنامه‌ریزی عملکرد

۱- ارزیابی‌شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی‌کننده (سرپرست بلافصل) فرم موافقت‌نامه عملکرد (فرم شماره ۱) را تکمیل کرده و برای ارزیابی‌کننده ارسال کند. فرم موافقت‌نامه به‌صورت مشارکتی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تکمیل می‌شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی‌شونده نباشد، تا یک مرتبه امکان اعتراض وجود دارد و در صورت عدم پذیرش اعتراض ، نظر **ارزیابی کننده** نافذ خواهد بود.

تبصره ۱: کارمندانی که از تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند، می توانند در انتهای دوره ارزیابی پس از کسر ۲۰ درصد امتیاز شاخص‌های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم ارزیابی اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نمایند.

تبصره ۲: 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 انجام‌وظیفه مشغول می‌باشند. همچنین واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم موافقتنامه عملکرد کارمند را برای واحد مقصد ارسال نماید.

تبصره ۳: کارمندانی که در زمان ثبت توافقنامه شاغل هستند، موظف به تکمیل فرم موافقتنامه عملکرد می‌باشند.

تبصره ۴: کارمندانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند، درصورتی‌که بیشتر از ۶ ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی‌مانده 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

۱- ارزیابی‌کننده موظف است به‌منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان (فرم شماره ۲) را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را به‌طور مستمر و به‌دقت 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 ۱: پس از تکمیل فرم " موافقت‌نامه "، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی‌کننده فعال می‌شود.

تبصره ۲: امتیازدهی به شاخص‌های اختصاصی و عمومی (شاخص هایی که توسط مدیر امتیازدهی می شود) با توجه به عملکردهای مثبت و قابل اصلاح ثبت‌شده (نقاط قوت و قابل‌بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می‌گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ‌گونه امتیازی ثبت نمی‌شود.

تبصره ۳: در صورتی که کارمند نسبت به نتیجه ارزیابی عملکرد خود معترض باشد، نظر ارزیابی کننده تنها در صورتی قابل طرح در کمیته اعتراضات می‌باشد 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

۱- ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تائید به ارزیابی‌کننده ارسال نماید.

۲- ارزیابی‌کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس حدود انتظارات تعیین‌شده، شاخص‌های مندرج در فرم، مدارک ارائه‌شده از سوی ارزیابی‌شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره، عملکرد و رفتار کارمند را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

۳- ارزیابی‌کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی‌شونده 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 می بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد، می بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارمندان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی را در زمان مقرر انجام دهد.

۴- پس از بررسی‌های به‌عمل‌آمده، ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تائید فرم‌ها تائیدکننده 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 انجام‌گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت‌شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

۵- واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تائید مدارک اقدام می نماید.

۶- مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه‌شده در شاخص‌ها و محورها و... پس از تائید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و **تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نیست.**

۷- در صورتی‌که 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 تعیین‌شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند، اعتراض قابل‌رسیدگی نخواهد بود.

تبصره ۱: تائید و امضای فرم ارزیابی به‌منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و در صورت امتناع ارزیابی‌شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی‌شونده بوده و بعد از بازه زمانی اعلام‌شده اقدامی قابل انجام نخواهد بود.

تبصره ۲: در صورتی‌که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر، مسئول ارزیابی‌کننده، تائید کننده یا هر یک از مقامات موسسه خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی‌شونده باشند، این امر امکان‌پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.

۸- واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان موظف است حداکثر ظرف مدت ۲۰ روز پس از دریافت اعتراض نتیجه بررسی‌های خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.

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

تذکر: 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:

۱. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره های ارزیابی عملکرد، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می‌باشد.
۲. امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مشخصه های انتخاب کارمند نمونه می‌باشد.
۳. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل ۸۵ باشد، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.
۴. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای کسب حداقل ۹۰ 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 می‌باشد.

۵. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای کسب حداقل ۸۵ 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 می‌باشد.
۶. با توجه به ماده ۱۰۷ 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.
۷. 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 ازجمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی و... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می‌باشد.

❖ معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد:

الف) شاخص‌های اختصاصی (۵۰ امتیاز):

شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آن‌ها می‌باشد که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آن‌ها قرار می گیرد.
شاخص‌های 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 شاخص‌های قابل‌سنجش در خصوص هریک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی‌کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخص‌ها متفاوت خواهد بود. تدوین شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان طبق موافقت‌نامه بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده انجام می گیرد.

الف (۱-۱) فرم شاخص‌های اختصاصی مدیران و کارکنان شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

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

الف (۱-۲) 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 اندازه‌گیری وظیفه تعیین‌شده در ستون شرح وظیفه نوشته می‌شود. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و... مطرح گردد.

نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست **کمی و قابل‌اندازه‌گیری** باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به‌صورت کیفی است، نحوه اندازه‌گیری به‌صورت درصد می‌باشد.

- در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص های اختصاصی ذکر می گردد که جمع وزن شاخص های اختصاصی برابر ۵۰ می‌باشد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پیش تعیین‌شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به‌صورت درصد، تعداد یا زمان مطرح گردد.
- در ستون امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت، هریک از شاخص ها با توجه به میزان کیفیت و سرعت انجام کار امتیازدهی می شود؛ به این صورت که به عملکرد خیلی ضعیف امتیاز "۰"، ضعیف "۱"، متوسط "۲"، خوب "۳"، خیلی خوب "۴" و عالی "۵" داده می شود.
- در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد:

امتیاز هر شاخص مساوی است با:

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

... + امتیاز شاخص۳ + امتیاز شاخص ۲ + امتیاز شاخص ۱= امتیاز کل شاخص های اختصاصی

ب) فرم شاخص‌های عمومی مدیران و کارکنان (۵۰ امتیاز):

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید. شاخص‌های عمومی در چهار محور ذیل برای سه گروه ارزیابی‌شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) طراحی و ابلاغ گردیده است:

- **رعایت منشور اخلاقی کارمندان:** ۱۵ امتیاز
- **مهارت:** ۱۵ امتیاز
- **آموزش و توانمند سازی:** ۱۰ امتیاز
- **مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه:** ۱۰ 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 می‌بایست به تفکیک هر شاخص و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص‌شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

تذکر: امتیاز برخی از شاخص‌های 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 می‌شود.

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

۱-محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان

۱-۱- رعایت نظم و انضباط اداری

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی، پایه و کارکنان** با سقف ۴ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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.

۱-۲- رضایتمندی ارباب رجوع

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی، پایه و کارکنان** با سقف ۷ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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.

۱-۳- رعایت ارزشهای اخلاقی

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی، پایه و کارکنان** با سقف ۴ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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.

۲-محور مهارت

۲-۱- برقراری ارتباط موثر و کار تیمی

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی، پایه و کارکنان** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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 می‌گیرد.

۲-۲- دانش شغلی

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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 می‌گیرد.

۲-۳- ابتکار و خلاقیت

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش ها و فنون جدید در انجام کار مد نظر قرار می‌گیرد.

۲-٤- توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود مدنظر قرار می‌گیرد.

۲-۵- مسئولیت پذیری و پاسخگویی

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف ۳ 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، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

۲-٦- تفکر تحلیلی و حل مساله

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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 می‌گیرد.

۲-۷- برنامه ریزی و هدفگرایی

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف ۳ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف‌گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان‌بندی 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 تائید و ارسال ننمایند، اداره ارزشیابی می تواند امتیاز این شاخص را به تناسب فرم های باقی مانده در کارتابل کسر نماید.

۲-۸- مسئولیت پذیری و هماهنگی

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف ۳ 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 مد نظر قرار می‌گیرد.

۲-۹- نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی)

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه و میانی** با سقف ۳ 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.

۲-۱۰- تفکر سیستمی و حل مسئله

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف ۳ 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 مد نظر قرار می‌گیرد.

۲-۱۱- برنامه ریزی و مدیریت زمان

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف ۳ 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 می گیرد.

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

۲-۱۲- سازماندهی و تخصیص بهینه منابع

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف ۳ 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 مد نظر قرار می گیرد.

۳- 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 ۱۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های زیر به آن امتیاز تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می‌باشد.

۳-۱- آموزش ضمن خدمت

به دوره های آموزشی شغلی و بهبود مدیریت گذرانده شده، به ازای هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز تعلق می گیرد.

به دوره های آموزشی عمومی گذرانده شده، به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

تذکر ۱: امتیاز این بند بر اساس گزارش اخذ شده از سامانه آموزش کارکنان و حداکثر تا ۱۰ امتیاز اعمال خواهد شد.

تذکر ۲: نظر مدیر در خصوص آموزش های گذرانده شده صرفاً جهت بازخورد به آموزش می‌باشد.

۳-۲- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی

امتیازدهی این شاخص با سقف ۷ 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 تائید براساس

دستورالعمل آموزش و توانمندسازی کارکنان موضوع ماده ۴۶ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات علمی دستگاه می‌باشند قابل احتساب خواهد بود. ضمنا به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

٤- محور مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه

٤-١- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

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

ردیف	عناوین سطوح	امتیاز پیشنهادهای تائید شده	امتیاز پیشنهادهای اجراشده	کل امتیاز
۱	واحد	۲	۳	۵
۲	دستگاه	۳	۴	
۳	ملی	۴	۵	

تذکر ۱: تاریخ تائید پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون پیشنهادها (سامانه پیشنهادهای مرکز توسعه و تحول اداری) باشد. درصورتی‌که فردی بیش از یک پیشنهاد تائید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادها با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل‌قبول می‌باشد.

تذکر ۲: امتیاز این شاخص برای کارمندانی که بصورت همکار در ارائه پیشنهاد نقش داشته اند، معادل امتیاز نفر اصلی می‌باشد.

٤-٢- ثبت تجربه

نحوه امتیاز این شاخص بر اساس جدول زیر و تا سقف ۴ امتیاز قابل‌اعمال خواهد بود.

تذکر ۱: این شاخص ویژه مدیران میانی، پایه و کارکنان می‌باشد.

تذکر ۲: امتیاز این شاخص برای ۴ نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با امتیاز تجربه نگار می‌باشد.

امتیاز بدست آمده	درجه	امتیاز ارزیابی عملکرد
بالای ۹۰ امتیاز	درجه ۱	۴
بین ۷۰ تا ۹۰ امتیاز	درجه ۲	۳
بین ٤٠ تا ۷۰ امتیاز	درجه ۳	۲
زیر ٤٠ امتیاز	درجه ۴ (مردود)	۰

۳-٤- کسب موفقیت‌های ویژه

۱-۳-٤- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

کتاب تألیف یا ترجمه‌شده می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ‌شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل‌قبول 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 ۴، ترجمه ۲) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

تذکر: سالنامه های آماری و گزارش های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به‌عنوان کتاب قابل‌قبول نیست.

۲-۳-٤- 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
۱	مقالات ISI، PubMed و Scopus	۴	۴
۲	مقالات ISC	۳	
۳	مقالات چاپ‌شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	۲	
٤	مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	۱	

تذکر: پایان‌نامه‌ها و مصاحبه های چاپ‌شده (غیرعلمی) در نشریات فاقد اعتبار می‌باشد.

تعاریف:

- **ISI** یا 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 قرارگرفته 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 کرده‌است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود ۵ هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای داده است.

- **ISC** یا همان پایگاه استنادی علوم جدید و فنّاوری 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:** این‌گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی و دانش خواننده را ارتقاء می‌بخشند و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌سازد. این‌گونه مقالات می‌توانند به‌صورت 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 نویسنده/ نویسندگان یا مترجم/ مترجمین مقاله حداکثر امتیاز با توجه به جدول فوق‌الذکر تعلق می‌گیرد.

۳-۳-٤- سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است (به سخنرانی در همایش علمی مرتبط ۲ امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی ۱ امتیاز تعلق می‌گیرد).

٤-٤- دریافت تشویق‌ها

این شاخص دارای سقف ۶ 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:

۱. 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 (تشویق های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می‌باشد).

۲. تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به‌طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۴۰۰ باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست. **به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد، امتیازی تعلق نمی‌گیرد.**

۳. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به‌عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌گردد.

۴. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه (تشویق‌نامه، تشویق، قدردانی) صادرشده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و... صادر گردد فاقد اعتبار است.

۵. چنانچه شخصی دو تقدیرنامه با یک مضمون از مدیر بلافصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تقدیرنامه یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند گردد.

۶. با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.

۷. تشویقاتی قابل‌قبول 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
۱	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...	۶ امتیاز
۲	دریافت تقدیرنامه از مدیران کل ستاد وزارت، معاونین استاندار، معاونین دستگاه‌های وابسته و معاونین رئیس دانشگاه	۵ امتیاز
۳	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	۴ امتیاز
۴	سایر تشویقات: کسب عنوان کارمند نمونه، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم، تشویق های دریافتی از سوی هیئت های اجرایی و نظارت انتخابات کشور، دریافت تقدیرنامه از معاونین مدیران و روسای مندرج در بند ۳، روسا و مدیران بیمارستان های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، مدیران خدمات پرستاری	۳ امتیاز
۵	دریافت تقدیرنامه از مدیر بلافصل: روسای ادارات (گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری	۲ امتیاز

تبصره ۱: در خصوص تشویقاتی که در هر یک از بندهای جدول ذکرشده، هر فرد می‌تواند حداکثر از دو تشویقی مربوط به یک بند بهره‌مند گردد.

تبصره ۲: در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکرشده در جدول فوق دریافت می‌گردد و اغلب تشویقات صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می‌باشد، به شرح زیر اقدام می‌گردد:

تشویق دریافتی جهت اخذ دستور اقدام به یکی از مقامات مندرج در جدول ارائه می‌گردد. امتیاز دریافتی ازاین‌گونه تشویقات بدون در نظر گرفتن صادرکننده تشویق، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستور دهنده بر روی تشویق خواهد بود.

تبصره ۳: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به‌صورت سالیانه انتخاب می‌گردند.

تبصره ٤: در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفا تشویقات ثبت شده در **فرم پایش عملکرد** و حداکثر تا ۴ امتیاز قابل قبول می‌باشد.

تشویق های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم‌های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می‌باشد:

بند	مقام صادرکننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
۱	دبیر شورای نگهبان، قائم‌مقام دبیر شورای نگهبان، وزیر کشور، معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	۳
۲	رئیس ستاد انتخابات کشور، استاندار، رئیس هیئت نظارت استان، فرمانداری تهران	۲
۳	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، مدیرکل انتخابات کشور، سایر فرمانداران، رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان‌ها، رئیس هیئت اجرایی	۱

ج) فرم شاخص‌های کارکنان پشتیبانی (۱۰۰ امتیاز)

شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی در چهار محور ذیل برای این گروه از ارزیابی‌شوندگان طراحی و ابلاغ گردیده است:

- رعایت منشور اخلاقی کارمندان: ۲۰ امتیاز
- دانش و مهارت شغلی: ۳۰ امتیاز
- نتایج عملکردی: ۴۰ امتیاز
- آموزش و تشویقات: ۱۰ 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 مشخص‌شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

۱- محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان

۱-۱- رعایت نظم و انضباط اداری

این شاخص با سقف ۵ 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 می گیرد.

۱-۲- احترام و تکریم همکاران

این شاخص با سقف ۵ 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 می گیرد.

۱-۳- پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی

این شاخص با سقف ۵ 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 می گیرد.

۱-٤- پوشش حرفه ای و آراستگی

این شاخص با سقف ۵ 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 می گیرد.

۲- محور دانش و مهارت شغلی

۲-۱- درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت ها

این شاخص با سقف ۵ 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 می گیرد.

۲-۲- دارا بودن اطلاعات و مهارت های لازم مرتبط با وظایف شغلی

این شاخص با سقف ۵ 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.

۲-۳- به کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به طور مناسب

این شاخص با سقف ۵ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند استفاده به‌موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

۲-٤- تلاش به منظور یادگیری و به روزرسانی اطلاعات و مهارت های شغلی

این شاخص با سقف ۵ 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.

۲-۵- برقراری ارتباط موثر

این شاخص با سقف ۵ 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.

۲-٦- انطباق با تغییر و پذیرش روشهای جدید

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳- محور نتایج عملکردی

۳-۱- تعیین اولویت برای انجام کارها

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-۲- شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-۳- انجام وظایف و برنامه های محوله به نحو مطلوب

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-٤- انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-۵- دقت در انجام امور محوله

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-٦- یافتن روش هایی جهت ارائه بهتر خدمات

این شاخص با سقف ۵ 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.

۳-۷- در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین

این شاخص با سقف ۵ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند در دسترس بودن، پاسخگوئی مناسب و پر نمودن خلاء حضور همکاران به صورت داوطلبانه مد نظر قرار می‌گیرد.

۳-۸- تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش های استاندارد

این شاخص با سقف ۵ امتیاز در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. 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.

٤- محور آموزش و تشویقی ها

٤-١- آموزش ضمن خدمت

به دوره‌های آموزشی ضمن خدمت گذرانده شده به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز تعلق می گیرد.

توجه: سقف امتیاز این محور در این گروه ۵ امتیاز می‌باشد.

٤-٢- دریافت تشویقی ها

این شاخص شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می گردد.

تذکر: در خصوص نحوه امتیازدهی تشویق‌های دریافتی به جداول مربوط به بند تشویقی مدیران و کارکنان مراجعه شود.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

۱- نام موسسه:	۲- نام و نام خانوادگی:	۳-کد ملی:
۴- عنوان پست سازمانی:	۵-واحد سازمانی محل خدمت:	۶- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی‌کننده:		
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
۱-		
۲-		
۳-		
۴-		

فرم نتایج ارزیابی عملکرد

لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد .....

دوره ارزیابی از تاریخ ۱/ ۱/ ۱۴ تا تاریخ ۲۹/ ۱۲/ ۱۴

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

فرم شماره (۱) 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
			۵۰

به‌عنوان سرپرست بلافصل (ارزیابی کننده) متعهد می گردم: ۱- از ارزیابی عملکرد در جهت رشد استفاده نمایم. ۲- اشراف کامل به حیطه کاری و محیطی و قانونی در حوزه عملکردی واحد را داشته باشم. ۳- برنامه‌های بالادستی و اهداف را مورد بررسی قرار داده‌ام. ۴- دستورالعمل ارزیابی کارکنان را به‌دقت مطالعه نموده‌ام. ۵- در طول دوره تدابیری برای رشد یا اصلاح و بهبود عملکرد ارزیابی‌شونده به عمل می‌آورم. ۶- اهداف مطلوب و استانداردهای عملکردی را بر اساس شرح وظایف مشخص به ارزیابی‌شونده ابلاغ و در انتهای فرم، امضاء ارزیابی‌شونده را دریافت می‌نمایم. ۷- ضمن تدوین فرم نظرسنجی لازم از همکاران و ارباب‌رجوع (به‌صورت محرمانه) در طول دوره، صورت داده و مستندات را جمع‌آوری می‌نمایم. ۸- برگزاری جلسات هماهنگی لازم با مدیر مافوق را انجام داده باشم.

نام و نام خانوادگی ارزیابی کننده:

تاریخ و امضاء:

این‌جانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می‌شوم همه انتظارات موجود در این موافقت‌نامه را که برای من کاملاً شفاف می‌باشد، در دوره یک‌ساله آینده برآورده سازم.

نام و نام خانوادگی ارزیابی‌شونده:

تاریخ و امضاء:

نسخه همکار□ نسخه مافوق□ نسخه مدیریت منابع انسانی□

فرم شماره (۲) پایش عملکرد کارکنان

فرم پایش عملکرد			
منطقه محل خدمت:	واحد خدمت:	آرم موسسه	
نام و نام خانوادگی:	عنوان شغلی:	شماره ملی:	تاریخ:

ردیف	وقایع حساس (عملکردی/ رفتاری)	نوع واقعه (قوت/ قابل‌بهبود)	تاریخ	اقدامات سرپرست در جهت تقویت نقاط قوت و اصلاح نقاط قابل‌بهبود

معاونت..... شماره.....

واحد..... تاریخ.....

فرم شماره (۳) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

مشخصات ارزیابی‌شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ ۱/ ۱/ ۱٤ -۲۹/ ۱۲/ ۱٤

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/ واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص (مجموع: ۵۰)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
	جمع شاخص‌های اختصاصی						۵۰	

فرم شماره (٤) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

محور	شاخص	عملکرد					مصادیق	امتیاز	سقف امتیاز
		عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف			
رعایت منشور اخلاقی کارمندان	رعایت نظم و انضباط اداری (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری		۱۵
	رضایتمندی ارباب رجوع (۷ امتیاز)	۷	۵	۳	۱	۰	رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر		
	رعایت ارزشهای اخلاقی (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق باقوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی		
مهارت	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی...		۱۵
	تفکر سیستمی و حل مسئله (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل		
	برنامه ریزی و مدیریت زمان (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز		
	سازماندهی و تخصیص بهینه منابع (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه های آتی		
	نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	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 (۱۰ امتیاز)	شغلی و بهبود مدیریت			عمومی		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز دوره های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتیاز		۱۰
	تدریس (۷ امتیاز)	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی					به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز		
مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه	ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (۵ امتیاز)	سطح واحد		سطح دانشگاه		سطح ملی			۱۰
	ثبت تجربه (۴ امتیاز)	درجه ۱		درجه ۲		درجه ۳	درجه ۴		
	کسب موفقیت‌های ویژه (۴امتیاز)	کتاب	مقاله		سخنرانی		پوستر		
	دریافت تشویق ها (۶ امتیاز)	سطح۱	سطح۲	سطح ۳	سطح۴		سطح ۵		
جمع کل:									۵۰

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)

شماره

تاریخ

معاونت.....

واحد.....

فرم شماره (۵) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی‌شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ ۱/ ۱/ ۱٤ -۲۹/ ۱۲/ ۱٤

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/ واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص ها (مجموع: ۵۰)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
				جمع شاخص‌های اختصاصی			۵۰	

فرم شماره (۶) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (مدیران کل/ دفاتر، روسای مراکز و معاونین آن‌ها)

محور	شاخص	عملکرد					مصادیق	امتیاز	سقف امتیاز
		عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف			
رعایت منشور اخلاقی کارمندان	رعایت نظم و انضباط اداری (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری		۱۵
	رضایتمندی ارباب رجوع (۷ امتیاز)	۷	۵	۳	۱	۰	رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر		
	رعایت ارزشهای اخلاقی (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی		
مهارت	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،...		۱۵
	تفکر تحلیلی و حل مساله (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل		
	برنامه ریزی و هدفگرایی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمانبندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده		
	مسئولیت پذیری و هماهنگی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	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) (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	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 (۱۰ امتیاز)	شغلی و بهبود مدیریت			عمومی		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز دوره های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتیاز		۱۰
	تدریس (۷ امتیاز)	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی					به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز		
مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه	ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (۵ امتیاز)	سطح واحد			سطح دانشگاه	سطح ملی			۱۰
	ثبت تجربه (۴ امتیاز)	درجه ۱		درجه ۲	درجه ۳	درجه ۴			
	کسب موفقیت‌های ویژه (۴امتیاز)	کتاب	مقاله		سخنرانی	پوستر			
	دریافت تشویق ها (۶ امتیاز)	سطح۱	سطح۲	سطح ۳	سطح۴	سطح ۵			
جمع کل:									۵۰

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)

شماره
تاریخ

معاونت.....

واحد.....

فرم شماره (۷) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی‌شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ ۱/ ۱/ ۱٤ -۲۹/ ۱۲/ ۱٤

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز / واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص ها (مجموع: ۵۰)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (۰تا۵:p) (خیلی ضعیف:۰، ضعیف:۱، متوسط:۲، خوب:۳، خیلی خوب:۴، عالی:۵)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
جمع شاخص‌های اختصاصی							۵۰	

فرم شماره (۸) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

محور	شاخص	عملکرد					مصادیق	امتیاز	سقف امتیاز
		عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف			
رعایت منشور اخلاقی کارمندان	رعایت نظم و انضباط اداری (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری		۱۵
	رضایتمندی ارباب رجوع (۷ امتیاز)	۷	۵	۳	۱	۰	رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر		
	رعایت ارزشهای اخلاقی (۴ امتیاز)	۴	۳	۲	۱	۰	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعایت نظم و آراستگی		
مهارت	برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،...		۱۵
	دانش شغلی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته های جدید در انجام وظایف شغلی		
	ابتکار و خلاقیت (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش ها و فنون جدید در انجام کار		
	توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود		
	مسئولیت پذیری و پاسخگویی (۳ امتیاز)	۳	۲	۱	۰.۵	۰	تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی		
آموزش و توانمند سازی	آموزش ضمن خدمت (۱۰ امتیاز)	شغلی و بهبود مدیریت			عمومی		دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز دوره های عمومی هر ۵ ساعت ۱ امتیاز		۱۰
	تدریس (۷ امتیاز)	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی					به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز		
مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه	ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (۵ امتیاز)	سطح واحد		سطح دانشگاه		سطح ملی			۱۰
	ثبت تجربه (۴ امتیاز)	درجه ۱		درجه ۲	درجه ۳	درجه ۴			
	کسب موفقیت‌های ویژه (۴امتیاز)	کتاب	مقاله		سخنرانی	پوستر			
	دریافت تشویق ها (۶ امتیاز)	سطح۱	سطح۲	سطح ۳	سطح۴	سطح ۵			
جمع کل:									۵۰

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 امضا)

فرم شماره (۹) محورها و شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

محور	شاخص	عملکرد					مصادیق	امتیاز مکتسبه	سقف امتیاز
		عالی	خوب	متوسط	ضعیف	خیلی ضعیف			
رعایت منشور اخلاقی کارمندان	رعایت نظم و انضباط اداری	۵	۴	۳	۱	۰	رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، ورود و خروج به موقع		۲۰
	احترام و تکریم همکاران	۵	۴	۳	۱	۰	رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر		
	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی	۵	۴	۳	۱	۰	پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران		
	پوشش حرفه ای و آراستگی	۵	۴	۳	۱	۰	استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری		
دانش و مهارت شغلی	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	۵	۴	۳	۱	۰	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب		۳۰
	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	۵	۴	۳	۱	۰	دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی		
	به‌کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به‌طور مناسب	۵	۴	۳	۱	۰	استفاده به موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی		
	تلاش به منظور یادگیری و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	۵	۴	۳	۱	۰	شرکت در دوره ها و همایش های شغلی جهت بالا بردن مهارت های لازم		
	برقراری ارتباط موثر	۵	۴	۳	۱	۰	رفتار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع، حفظ آرامش در کار		
	انطباق با تغییر و پذیرش روشهای جدید	۵	۴	۳	۱	۰	سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای موثر در راستای بهبود کار		
نتایج عملکردی	تعیین اولویت برای انجام کارها	۵	۴	۳	۱	۰	اولویت بندی کارهای روزانه		۴۰
	شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر	۵	۴	۳	۱	۰	سرعت و دقت در انجام امور محوله		
	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	۵	۴	۳	۱	۰	انجام وظایف محوله بصورت کارا و اثربخش		
	انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری	۵	۴	۳	۱	۰	انجام درخواست همکاران در حیطه شغلی بدون اتلاف وقت و عدم اهمال کاری		
	دقت در انجام امور محوله	۵	۴	۳	۱	۰	انجام به موقع و دقیق امور محوله در حیطه شغلی		
	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	۵	۴	۳	۱	۰	خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی		
	در دسترس بودن و پاسخگویی به‌موقع به مسئولین	۵	۴	۳	۱	۰	در دسترس بودن و پاسخگوئی مناسب، پر نمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه		
	تبعیت از الزامات تعیین‌شده و استفاده از روش‌های استاندارد	۵	۴	۳	۱	۰	رعایت قوانین و مقررات اداری، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده		
آموزش و تشویقی ها	آموزش ضمن خدمت								۱۰
	دریافت تشویقی ها								
جمع کل:									۱۰۰