فصل سوم

ارزیابی عملکرد کارکنان



فهرست فصل سوم ارزیابی عملکرد کارکنان

اهداف رفتاری	۸۳
نکات مهم در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد	۹۰
شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز)	۹۴
فرم شاخص‌های اختصاصی کارکنان خدماتی	۹۶
ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی	۹۹
دریافت تشویق‌ها	۱۰۰
نحوه امتیازدهی تشویق‌ها	۱۰۱
آموزش‌های ضمن خدمت	۱۰۳
تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی	۱۰۳
دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط	۱۰۴
تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی	۱۰۴
تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی	۱۰۴
سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط	۱۰۵
تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل	۱۰۶
رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع	۱۰۷
رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع	۱۰۷
رضایت همکاران	۱۰۷
فرم شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی (۶۰ امتیاز)	۱۰۷
ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف	۱۰۸
دریافت تشویق‌ها	۱۰۸



ارزیابی عملکرد کارکنان

اهدف کلی

- کسب دانش درباره ارزیابی عملکرد
- آشنایی با نحوه تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد و حیطه شمول آن

اهداف رفتاری

- چرخه ارزیابی عملکرد را توضیح دهد.
- فرم‌های ارزیابی را تکمیل نماید.
- سازوکار انگیزشی ارزیابی عملکرد را برشمارد.



مقدمه

ارزیابی عملکرد به‌عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان، به‌منظور دستیابی به اهداف مختلف مورداستفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان کوشا و اعطای پاداش به آن‌ها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، ازجمله علل اصلی ارزیابی عملکرد هست. درگذشته، مدیران ارزیابی عملکرد را فقط برای کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌دادند، درحالی‌که امروزه جنبه راهنمایی و ارشادی این عمل، اهمیت بیشتری یافته است. هدف اصلی از ارزیابی عملکرد این است که اطلاعات ضروری درباره نیروهای شاغل در سازمان جمع‌آوری و در دسترس مدیران قرار گیرد تا آن‌ها بتوانند تصمیمات بجا و لازم را در جهت بالا بردن و ارتقا کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند.

رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارایی و اثربخشی هر سازمانی از اصول ثابت پویایی آن سازمان است. بنابراین بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس‌جمهور و ماده ۶۹ آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مصوب سال ۱۳۹۱به‌منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری، عملکرد کارمندان در دوره‌های مشخص سالانه به‌صورت منظم و بر اساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقا اثربخشی، بهره‌وری، افزایش کیفیت خدمات، پاسخگویی در مقابل عملکرد، رضایت ذینفعان و برخورداری از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد.

در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به‌منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه گردیده، تا حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید تا شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم. همچنین با تکیه بر امتیازات به دست آمده، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست‌یابیم. شیوه‌نامه 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.

مبانی تاریخی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان دانشگاه

فارغ از تاریخچه ارزیابی عملکرد در تاریخچه بشر، اولین سابقه‌ای که از وجود آن در ایران به دست آمده، مربوط می‌شود به شاپور، پادشاه ساسانی (سال ۲۴۱) و پس‌ازآن در ادوار مختلف این مهم به انحای مختلف اجرایی گردیده است لیکن آخرین مرحله که ارزشیابی به‌طورجدی اجرایی گردید به سال ۱۳۷۲ برمی‌گردد که طی آن فرم‌های ارزشیابی ۳۰ امتیازی ابلاغ گردید. ۲۰ امتیاز آن به عملکرد و ۱۰ امتیاز هم به رفتار و اخلاق، تخصیص یافته بود. سپس در سال ۱۳۸۲ فرم‌های ارزشیابی ۱۰۰ امتیازی با توجه به روش ۳۶۰ درجه طراحی و اجرا شد که تا کنون نیز با تغییراتی و با عنوان ارزیابی عملکرد در حال استفاده می‌شود.

تعاریف

عملکرد: چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل

ارزیابی: فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت

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

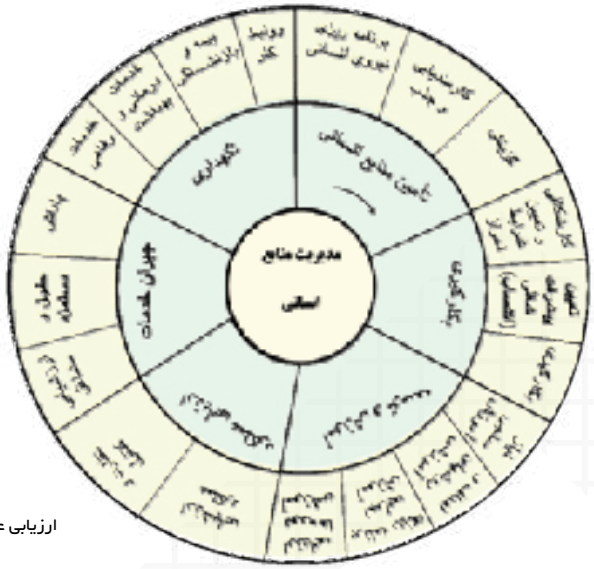
ارزیابی‌شونده: شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی (قانون کار، کار معین ...)، مأمورین، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان.

ارزیابی‌کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که ازلحاظ سازمانی حداقل رییس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تأییدکننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی است که مسئول تایید نهایی این فرم، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.

شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها مورداستفاده قرار می‌گیرد.

مبانی علمی ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان دانشگاه



سازمان اجرایی

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارتند از:

بالاترین مقام اجرایی موسسه: مسئول استقرار نظام مدیریت عملکرد در دو بعد ارزیابی عملکرد و برنامه‌ریزی است.

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

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

کمیسیون تحول اداری: مسئول سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی، نظارت و ارائه گزارش به حوزه‌های ذی‌ربط ازجمله وزارت بهداشت، درمـان و آموزش پزشکی، ستـاد جشنواره شهید رجـایی، استـانداری و فرمـانداری می‌باشد.

واحد تحول اداری: راهبری فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و عملیاتی و پایش پروژه‌های بهبود را بر عهده دارد. دبیرخانه کمیسیون تحول اداری موسسه نیز در این حوزه مستقر خواهد بود.

واحد متولی ارزیابی عملکرد: در مؤسساتی که دفتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات ظرفیت‌های لازم) برای اجرا و پاسخگویی را دارا باشند، این وظیفه در واحد مذکور و در غیر این صورت (تا زمان ایجاد ظرفیت‌های لازم با نظر رییس موسسه در واحد تحول اداری یا واحد متناظر (واحد ارزشیابی کارکنان) در معاونت توسعه مدیریت و منابع مؤسسات انجام خواهد پذیرفت.

مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان بر اساس شاخص‌های تدوین‌شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی فرم‌های ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده توسط کارمند، استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری، پاسخگویی به اعتراضات کارکنان جهت طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهیه گزارشات کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارشات واحدها جهت ارائه به کمیسیون تحول اداری بر عهده این واحد هست.

کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان: به منظور رسیدگی به موارد اعتراضی به نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می‌گردد.اعضای کمیته متشکل از رییس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی به‌عنوان رییس کمیته و دو نفر عضو کمیته به انتخاب بالاترین مقام اجرایی موسسه می‌باشد.

مدیریت منابع انسانی: اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

معاونت‌های تخصصی: مسئولیت جمع‌بندی و تایید اولیه شاخص‌های تدوین‌شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، تفکیک شاخص‌های تدوین‌شده و ابلاغ به واحدهای زیرمجموعه و نیز مسئولیت جمع‌بندی و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آن‌ها جهت اصلاحات لازم و بهبود عملکرد را بر عهده‌دارند.

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 مستخدمین غیر هیئت علمی موسسه ازجمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی (کار معین، کارگری و ...)، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان، مأمورین و ... می‌باشد. شاغلین موسسه که در چهار گـروه مـدیران پایه، مدیـران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه‌بندی، می‌شود می‌بایست فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

حیطه شمول فرم های ارزیابی عملکرد

اهداف وکاربرد ارزیابی عملکرد



- حقوق و مزایا
- تعیین مسیر شغلی
- شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان
- آموزش و تربیت کارکنان
- دستیابی به اهداف
- تقویت ساختار قدرت
- تعیین روایی آزمونهای استخدامی
- کارمندیابی و انتخاب
- برنامه ریزی نیروی انسانی
- بازخورد عملکرد



اهداف وکاربرد ارزیابی عملکرد

کارکنان پشتیبانی	کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل، نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهبانی، باغبانی و امور تأسیساتی و...
کارکنان	تمامی کارکنان در سطوح مختلف ازجمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می‌گیرند. تبصره:کارشناس مسئولانی که (بدون رییس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی می‌بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند.
مدیران پایه (عملیاتی)	- رییس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده - معاونین رییس 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
مدیران میانی	- معاونین رییس ستاد دانشگاه /دانشکده - مدیران معاونین رییس 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

فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها

الف– فرم‌های شماره ۱–۱ و ۲–۱ مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی.
ب– فرم‌های شماره ۱–۲ و ۲–۲مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی).
ج– فرم‌های شماره ۱–۳ و ۲–۳ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان.
د–فرم‌های شماره ۱–۴ و ۲–۴ مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی.
شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران شامل شاخص‌های عمومی و اختصاصی واحد تحت مدیریت و شاخص‌های دیگری ازجمله ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌ها و توانمندی‌های شغلی، رفتار شغلی و خدمات برجسته است (فرم‌های ۱–۱ الی ۲–۲) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان شامل شاخص‌های عملکردی بر اساس شرح وظایف آنان (ازجمله امور جاری و پروژه‌ها که مطابق میزان پیشرفت امور جاری و تحقق برآمد پروژه‌ها ارزیابی می‌شود) و شاخص‌های ابتکار و خلاقیت، آموزش و ارتقای مهارت‌های شغلی، رفتار شغلی، خدمات برجسته و امتیازات ویژه است (فرم‌های ۱–۳ و ۲–۳) و شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی که شامل شاخص‌های اختصاصی (کمیت انجام کار، کیفیت انجام کار و دانش مهارت‌های شغلی) و شاخص‌های عمومی شامل خلاقیت و نوآوری، آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق‌پذیری و رضایتمندی می‌باشد.



مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می‌باشد ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.

نکات مهم در تدوین فرم‌های ارزیابی عملکرد

۱. کلیه کارمندان غیر هیئت علمی و همچنین کارمندان دور کار مشمول این دستورالعمل می‌گردند.
۲. برای گروه هدف داشتن حداقل ۶ ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی می‌باشد.
۳. جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می‌باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام‌وقت به سر می‌برند، مشمول این دستورالعمل نمی‌گردند.
۴. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی، می‌باشد.
۵. کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد، در صورت داشتن ۶ ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، می‌بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.
۶. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقاً مطابق با حکم کارگزینی قید شود.
۷. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده‌اند، با شاخص‌های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام‌وظیفه مشغول می‌باشند، تأییدیه دریافت می‌نمایند.

فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد

۱- ارزیاب موظف است در آغاز دوره ارزیابی عملکرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف، به ارزیابی‌شونده اعلام نماید. چنانچه فعالیتی موردپذیرش ارزیابی‌شونده قرار نگیرد، با ارائه دلایل منطقی نظر ارزیاب نافذ خواهد بود.
۲- ارزیاب موظف است به‌منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظایف محوله، عملکرد وی را به‌طور مستمر و به‌دقت موردبررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل می‌آورد.
۳- ارزیاب 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 فعلی واحد به‌عنوان ارزیاب بوده و برای هر مدت‌زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می‌بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. تغییر و تحولات مدیریت نفی‌کننده وظیفه مدیر نمی‌باشد.
۴- ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از توزیع توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تایید به ارزیابی‌کننده تحویل نماید.



۵- ارزیابی‌کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس نتایج ارزیابی به‌عمل‌آمده در طول دوره، شاخص‌های مندرج در فرم و حدود انتظارات تعیین‌شده و مدارک ارائه‌شده از سوی ارزیابی‌شونده عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت‌شده توسط ارزیابی‌شونده (برای هر عامل با توجه به دامنه امتیاز مشخص‌شده در محل مربوطه) را بررسی می‌نماید.
۶- پس از بررسی‌های به‌عمل‌آمده، ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تایید فرم‌ها توسط تأییدکننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد تحویل می‌نماید.

تذکر۱: مهر امضای مقام مسئول و ارزیاب جهت تأیید فرم‌های ارزیابی، به‌هیچ‌عنوان مورد تأیید نمی‌باشد.
تذکر۲: 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.

۷- واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تأیید مدارک اقدام نموده و در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزیابی بازگردانده می‌شود.
۸- پس از تأیید واحد متولی ارزیابی عملکرد، فرم‌های ارزیابی در دو نسخه تهیه می‌گردد.
نسخه اول به همراه لیست امتیازات از طریق واحد متولی ارزیابی عملکرد جهت انجام مراحل بعدی در اختیار منابع انسانی قرار خواهد گرفت. نسخه دوم نیز توسط واحد مربوطه به ذینفع تحویل خواهد شد. ضمناً لیست

امتیازات هرسال به‌صورت مجلد یا لـوح فشرده در واحد متولی ارزیابی عملکرد نگهداری می‌شود.

تذکر۱: فرم‌های مخدوش و قلم‌خوردگی مورد تأیید واحد متولی ارزیابی عملکرد نبوده و موردبررسی قرار نمی‌گیرند.

تذکر۲: هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه درمجموع امتیازات محاسبه‌شده در شاخص‌ها و محورها و ... پس از تأیید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد امکان‌پذیر نمی‌باشد.

۹- درصورتی‌که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد، ظرف مدت یک ماه از تاریخ رؤیت فرم نهایی در سال ارزیابی، باید نسبت به تکمیل فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه مستندات به واحد متولی ارزیابی عملکرد اقدام نماید. کارکنانی که بعد از مهلت تعیین‌شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند، اعتراض آنان قابل‌رسیدگی نخواهد بود.

تذکر۱: در صورت امتناع کارمند از امضا و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تأییدکننده می‌تواند از اختیارات قانونی خود استفاده و به‌جای امضای ارزیابی‌شونده عبارت «از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده‌اند»را مرقوم و تاریخ و امضا را درج نماید.

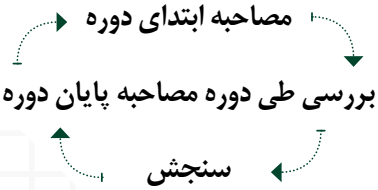
تذکر۲: امضا فرم ارزیابی به‌منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضای آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی‌شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدیدنظر نمی‌باشد.

۱۰- واحد متولی ارزیابی عملکرد موظف است حداکثر ظرف مدت ۳ ماه پس از دریافت اعتراض، نتیجه بررسیهای خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.

۱۱- کمیته پاسخگویی به اعتراضات که متشکل از رییس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی و دو نفر به انتخاب رییس واحد متولی ارزیابی یا بالاترین مقام اجرایی موسسه می‌باشد، پس از بررسی نتایج تحقیقات به‌عمل‌آمده، با اکثریت آرا تصمیم خود را مبنی بر تأیید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت ۲ ماه اعلام می‌کند.

تذکر: واحد متولی ارزیابی عملکرد مکلف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته پاسخگویی به اعتراضات، رأی کمیته را به شاکی اعلام نماید.

به‌طور خلاصه می‌توان فرایند ارزیابی را در چرخه زیر ترسیم نمود:



نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان

۱- میانگین امتیاز کسب شده از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می‌باشد.

۲- امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از معیارهای تعیین کارمند نمونه می‌باشد.

۳- مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در پنج سال متوالی حداقل ۸۵ باشد، از یک طبقه شغلی تشویقی (حداکثر یک‌بار در طول خدمت) برخوردار می‌شوند.

۴- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان، مبنای پرداخت هرگونه پاداش ازجمله پاداش خدمات برجسته (موضوع‌بند الف ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه) می‌باشد.

۵- مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در ۳ سال متوالی یا ۵ سال متناوب به تفکیک حداقل ۸۵ باشد، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.

۶- مدیران و کارکنان بر اساس نمره ارزیابی از مزایای فوق‌العاده کارایی بهره‌مند می‌شوند.

۷- کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هرگونه ارتقای شغلی (ازجمله: انتصاب در پست‌های مدیران) پایه الزامی است. در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل هست.

۸- مدیران و کارمندانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در ۳ سال متوالی یا ۴ سال متناوب از ۵۰ درصد کل امتیازات پیش‌بینی‌شده کمتر باشد، بر اساس دستورالعملی که از سوی هیات امنا تصویب و ابلاغ می‌گردد، در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید و یا فسخ قرارداد می‌گردند.

تذکر: کارمندانی که از پر کردن فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی ازجمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقا رتبه، ارتقای شغلی، اعطای طبقه تشویقی و ... محروم خواهند شد. تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می‌باشد.



معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد

الف) شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز)
ب) شاخص‌های عمومی مدیران – کارکنان پشتیبانی (۶۰ امتیاز)

الف) شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز):

شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آن‌ها هست. که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آن‌ها قرار می‌گیرد. شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌گردد.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 کارمندان، توسط معاونت‌ها و واحدهای ذی‌ربط انجام می‌گیرد و جهت بررسی و تأیید نهایی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌گردد.

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

- شرح وظیفه
- شاخص‌های ارزیابی
- واحد سنجش
- هدف کمی مورد انتظار
- سقف امتیاز
- عملکرد
- امتیاز کسب شده
- تحلیل عملکرد

الف (۲-۱) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می‌گردد.
- 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 یا تعداد یا متوسط زمان انجام کار مطرح گردد.

نکته: شاخص می‌بایست کمی و قابل‌اندازه‌گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به‌صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به‌صورت درصد می‌باشد.

- در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص موردنظر که می‌تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و ... باشد، ذکر می‌گردد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمی از پیش تعیین‌شده برای هر وظیفه نوشته می‌شود که می‌تواند به‌صورت درصد یا تعداد یا زمان مطرح گردد.
- در ستون سقف امتیاز، برای هر شاخص بر اساس میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها، از ۱ تا ۴۰ امتیازدهی می‌شود، به‌نحوی‌که مجموع امتیازات شاخص‌های مختلف به عدد ۴۰ برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی‌تواند بیشتر از ۴۰ باشد.این اولویت‌بندی می‌بایست مورد تأیید مدیر واحد مربوطه باشد.
- در ستون عملکرد، میزانی از هدف که محقق گردیده به‌صورت درصد یا تعداد ذکر می‌شود.

درصورتی‌که در بخش شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، عملکرد بیشتر از هدف کمی مورد انتظار باشد، امتیاز مازادی تعلق نخواهد گرفت. در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می‌گردد:

$$\text{امتیاز کسب شده مساوی است با:} \quad \frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی مورد انتظار}}$$

در خصوص شاخص‌های معکوس مانند زمان امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

(هدف مورد انتظار– عملکرد) × (عملکرد/ سقف امتیاز) – (سقف امتیاز = امتیاز کسب شده)

تذکر: امتیاز به‌دست‌آمده از طریق این فرمول نمی‌تواند بیشتر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین‌شده است. در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین‌شده، بیشتر باشد بایستی سقف امتیاز ذکر گردد.

- ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهمیت بالایی برخوردار است و امتیازدهی شاخص‌های اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می‌باشد. بنابراین ارزیابی‌کنندگان مکلفند، نقاط قوت، نقاط قابل‌بهبود و اقدام‌های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامه‌های اجرایی، نحوه اجرا، توانمندسازی کارمندان و... اعمال نموده و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل‌بهبود اقدام نمایند.



الف (۱-۲) فرم شاخص‌های اختصاصی کارکنان خدماتی شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد:

- محور عملکرد
- شاخص‌های ارزیابی
- سقف امتیاز شاخص
- امتیاز کسب شده
- سقف امتیاز محور
- امتیاز
- تحلیل عملکرد

الف (۲-۲) نحوه امتیازدهی برای هر محور:

- ستون محور عملکرد که در این ستون وضعیت کارمند در سه محور کمیت انجام کار (موفقیت کارمند در انجـام میزان موردنیاز کار محوله)، کیفیت انجـام کـار (شیوه انجام وظایف محوله) و دانش، اطلاعـات و مهارت‌های شغلی تقسیم‌بندی می‌شود.
- در ستون شاخص‌های ارزیابی به‌منظور کمک به ارزیاب در انجام فرایند ارزیابی و تعیین مناسب‌ترین امتیاز عملکرد کارمند شاخص‌هایی در هر محور مشخص گردیده است
- در ستون امتیاز کسب شده با توجه به نظر مدیر مربوطه و با عنایت به سقف امتیاز برای هر شاخص امتیاز مربوطه به ارزیابی‌شونده امتیازدهی می‌شود.
- ستون امتیاز از مجموع امتیازات کسب‌شده توسط فرد در هر محور و با توجه به سقف امتیاز محور امتیازدهی خواهد شد.
- ستون تحلیل عملکرد: به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد.

ب) فرم شاخص‌های عمومی مدیران و کارکنان (۶۰ امتیاز)

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید.

شاخص‌های عمومی در ۳ محور ذیل برای ۳ گروه ارزیابی‌شونده (مدیران میانی، مدیران پایه، کارکنان) طراحی و ابلاغ گردیده است:

- ابتکار و خلاقیت: ۲۰ امتیاز (این محور از ۲ بخش مجزا تشکیل گردیده که هرکدام ۱۰ امتیاز دارد)
- آموزش: ۲۰ امتیاز
- رضایتمندی: ۲۰ امتیاز

در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی متناسب با سطح کارمند (مدیر میانی، پایه، کارکنان) 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 کسب شده مشخص می‌گردد.

تذکر: امتیاز برخی از شاخص‌های فوق در سه سطح: عالی، خوب و متوسط در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر مدیرکل یا رییس مرکز مربوطه امتیازدهی می‌شوند.

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

محور ابتکار و خلاقیت

۱-۱-۱. برنامه‌ریزی

شاخص برنامه‌ریزی برای ارزیابی مدیران میانی در نظر گرفته‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است. درامتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ... مدنظر قرار می‌گیرد.

۱-۲- توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها

شاخص توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها که جهت ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته‌شده است بر اساس تعداد فرآیندها و مسئولیت‌های تفویض اختیار شده در گروه‌ها و نحوه فعالیت آن‌ها، توانمندسازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

۱-۳- مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه‌ریزی

شاخص مذکور شاخص ارزیابی مدیران پایه می‌باشد و برای هر مدیر بر اساس پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت سرپرستی بر اساس تحلیل عملکرد امتیازدهی می‌گردد.

۱-٤- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف

در امتیازدهی این شاخص که به‌منظور سنجش میزان تسلط کارمندان در استفاده از فناوری‌های نوین تدوین‌شده است می‌بایست موارد ذیل مدنظر قرار گیرد:

- آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office)
- انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود با نظر مدیر

تذکر: شاخص فوق در ارزیابی عملکرد مدیران میانی لحاظ نمی‌گردد.



۵-۱- تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)

در کسب سقف امتیاز شاخص ستون تحلیل عملکرد، ذکر موارد ذیل ضروری هست:

- ارائه راهکار در رسیدن به هدف مطلوب
- بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره
- شناسایی نقاط قوت و ضعف

تذکر: تکمیل ستون تحلیل عملکرد در ارزیابی مدیران میانی و پایه الزامی نمی‌باشد.

۷-۱- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پیشنهادهایی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود، در صورتی قابل‌قبول است که تأییدشده و به اجرا درآمده باشد و مستندات اجرایی شدن آن ارائه گردد. هر پیشنهاد در سطح واحد با تأیید مدیر واحد مبنی بر اجرای پیشنهاد تا ۳ امتیاز و در سطح موسسه /وزارت در صورت تصویب در کمیته نظام پیشنهادت تا ۵ امتیاز و در صورت تصویب در کمیته و اجرا آن تا ۷ امتیاز قابل‌محاسبه خواهد بود.

تذکر: پیشنهادهایی که به‌صورت مکاتبه رسمی و خارج از دستور کار نظام پیشنهادها به حوزه‌های تخصصی سطوح بالاتر (سطح وزارت) ارسال‌شده و مورد تأیید مراجع ذی‌ربط قرارگرفته تا ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکر: تاریخ ارائه پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون باشد.

تذکر: حداکثر امتیازی که کارکنان از پیشنهادها سطح واحد کسب می‌نمایند حداکثر سه امتیاز می‌باشد.

تذکر: ارائه مستند اجرایی شدن پیشنهاد برای مدیران میانی الزامی نمی‌باشد.



تبصره: دانشگاه‌هایی که دارای کمیته پیشنهادها در سطح واحد باشند امتیاز پیشنهاد صرفاً بر اساس تأییدیه این کمیته در آن واحد امتیازدهی می‌گردد.

۸-۱- ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق‌گرفته به این شاخص ۱۰ امتیاز هست. ضمیمه نمودن مستندات مربوطه که به شرح زیر مطرح می‌گردد الزامی است.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های اجرایی الزامی است:

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح اتمام یافته با نظر مدیر واحد	تا ٤ امتیاز	به هر یک از متصدیان طرح ۱۰۰درصد امتیاز
طرح اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	٤ تا ۷ امتیاز	
طرح اتمام یافته منجر به تصویب قانون	۷ تا ۱۰ امتیاز	

تذکر: ارائـه طرح‌های اجـرایی که منجر به صدور بخشنـامه می‌گردد و یا طرح‌هایی که تحت عنوان شیوه‌نامه، دستورالعمل، آیین‌نامه و ... در راستای فرآیندسازی برای اجرای بخشنامه‌ها تهیه می‌گردند، با تأیید و نظر مدیر واحد تا ۷ امتیاز تعلق می‌گیرد.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های تحقیقاتی الزامی است:

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح تحقیقاتی پایان‌یافته	۱ تا ۷ امتیاز	مجری اول طرح ۱۰۰ درصد امتیاز سایر مجریان ۵۰درصد امتیاز همکاران طرح ۲۵ درصد امتیاز
طرح تحقیقاتی اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	۷ تا ۱۰ امتیاز	

تذکر: در خصوص طرح‌های تحقیقاتی ضمیمه نمودن اصل تأییدیه از معاونت پژوهشی که در آن به کد پژوهشی و اتمام طرح اشاره‌شده باشد، الزامی است.

تذکر: هرگاه فرد بیش از یک طرح اجرایی یا تحقیقاتی مصوب داشته باشد، امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز شاخص می‌باشد.

تذکر: تاریخ ارائه طرح‌های اجرایی و تحقیقاتی باید مربوط به دوره ارزیابی باشد

۹-۱-دریافت تشویق‌ها

این شاخص 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 صادرشده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد.(تشویق‌های دریافتی از سوی هیأتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی می‌باشد.)

۲. تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد.به‌طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۳۹۲ باید در همان سال صادرشده باشد.بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نمی‌باشد. به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادرشده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.

۳. تشویقاتی که با دو امضا صادرشده باشد، بالاترین مقام امضاکننده به‌عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌گردد.

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

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

۶. با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های 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. به‌عنوان‌مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم‌مقام یا جانشین وجود ندارد تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.

نحوه امتیازدهی تشویق‌ها

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های اجرایی الزامی است:

ردیف	مقام تشویق‌کننده	امتیاز
۱	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رییس‌جمهور	۱۰ امتیاز
۲	دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رییس‌جمهور و یا استاندار	۸ امتیاز
۳	دریافت تقدیرنامه از معاون وزیر و رییس دانشگاه و سایر روسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل: سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انستیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	۷ امتیاز
۴	دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه‌های وابسته شامل: معاونین رییس دانشگاه و معاونین استاندار	۵ امتیاز
۵	دریافت تقدیرنامه از مدیرکل یا مقامات هم‌تراز شامل: مدیران ستادی و مدیران زیرمجموعه معاونت‌ها، مدیران شبکه‌ها، روسای مراکز آموزشی درمانی و روسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و فرماندار و مشاورین وزیر	۴ امتیاز
۶	دریافت تشویق از سایر مقامات شامل: معاونین مدیران و روسای مندرج دربند ۵، روسا و مدیران بیمارستان‌های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، معاون فرماندار، بخشدار، مدیران خدمات پرستاری	۳ امتیاز
۷	کسب عنوان کارمند نمونه: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به‌صورت سالیانه انتخاب می‌گردند	۱۰ امتیاز
۸	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	۵ امتیاز
۹	تشویق‌های دریافتی از سوی هیات‌های اجرایی و نظارت انتخابات کشور	حداکثر ۶ امتیاز

تذکر: در خصوص تشویق هایی که از مقاماتی غیر از مقامات مذکور 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 دستوردهنده بر روی تشویق خواهد بود.
تشویق‌های دریافتی از سوی هیات‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم‌های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می‌باشد:

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های اجرایی الزامی است:

ردیف	مقام صادرکننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
۱	دبیر شورای نگهبان	۶
۲	قائم‌مقام دبیر شورای نگهبان	۵,۵
۳	وزیر کشور	۵
۴	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	۵
۵	رییس ستاد انتخابات کشور	۴,۵
۶	استاندار	۴
۷	رییس هیات نظارت استان	۴
۸	فرمانداری تهران	۳,۵
۹	رییس هیات نظارت شهرستان تهران	۳,۵
۱۰	رییس هیات مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا	۳,۵
۱۱	روسای هیات‌های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا	۲,۵
۱۲	مدیرکل انتخابات کشور	۲,۵
۱۳	سایر فرمانداران	۲,۵
۱۴	رییس هیات نظارت سایر شهرستان‌ها	۲,۵
۱۵	رییس هیات اجرایی	۲

محور آموزش

این بند دارای ۲۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های چهارگانه زیر امتیاز به آن تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر ۳ گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان است.

۲-۱- آموزش‌های ضمن خدمت

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت فرهنگی و عمومی، با ارائه گواهی به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز می‌باشد.
گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت ارتقای شغلی با ارائه گواهی به ازای هر ۱۰ ساعت ۳ امتیاز تعلق می‌گیرد.

۲-۲- انتقال تجارب شغلی

انتقال تجارب شغلی ارزیابی‌شونده با نظر مدیر واحد تا سقف ۳ امتیاز تعلق می‌گیرد.

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

امتیازدهی این شاخص منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به‌عنوان مدرس در دوره‌های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه‌ها و سازمان‌های تابعه تدریس کرده‌اند و دارای مجوز کمیته اجرایی آموزش وزارتخانه/ دانشگاه، دفتر ریاست جمهوری، اداره کل آموزش مداوم و یا مدیریت آموزش و پژوهش استانداری می‌باشند است و به ازای هر ۲ ساعت تدریس ۱ امتیاز تعلق می‌گیرد. تدریس واحدهای درسی در دانشگاه‌ها منوط به موافقت واحد مربوطه، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی و به ازای هر یک واحد تدریس، ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد. ارائه آموزش‌های شغلی در قالب تدریس در کارگاه و دوره آموزشی بدون اخذ مجوز با ارائه گواهی ثبت‌شده به ازای هر ۸ ساعت تدریس ۱ امتیاز و تا سقف ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد.
تذکر: تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام‌شده امتیازدهی می‌گردد.



۴-۲- کسب موفقیت‌های ویژه

۴-۲-۱- دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط

دریافت تأییدیه و جایزه یا اختراع ثبت‌شده از مراکز معتبر تخصصی از قبیل جشنواره مطهری، خوارزمی، رازی، سازمان ثبت اختراعات و اکتشافات، دبیرخانه جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی

۴-۲-۲- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

تألیف یا ترجمه کتاب می‌بایست در زمینه شغلی و چاپ در سال ارزیابی و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل‌قبول نمی‌باشد. ارائه مستند شناسه کتاب که اطلاعات مربوط به چاپ، سال نشر، شابک و نام و نام خانوادگی کامل نویسندگان/ مترجمین در آن مشخص گردیده الزامی است. به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز (تألیف ۲۰، ترجمه ۱۰) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

۴-۲-۳- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی

تألیف یا ترجمه مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستند مقاله تألیف یا ترجمه‌شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامی است.

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



تعاریف نمایه مقاله

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تألیف	سقف امتیاز
۱	مقالات ISI	۱۰	۲۰
۲	مقالات ISC	۹	
۳	مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی - پژوهشی و علمی -ترویجی	۸	
۴	مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	۶	
۵	گزارش‌ها و مطالب آموزشی چاپ‌شده در روزنامه‌های کثیرالانتشار، نشریات و روزنامه‌های استانی / منطقه‌ای، سایت‌های معتبر	۴-۱ امتیاز	

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

ISC: پایگاه استنادی علوم جدید و تکنولوژی 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 باهدف پیشبرد مرزهای علمی و فن‌آوری منجر گردد، علمی - پژوهشی قلمداد می‌شود.

ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی: به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی‌ها و دانش خواننده را ارتقا می‌بخشند و او را با مفاهیم جدید علمی آشنا می‌سازد. این‌گونه مقالات می‌توانند به‌صورت تألیف و یا ترجمه باشند. اصولاً مقالات ترویجی فقط برای اشاعه دانش بشری و عالمانه کردن آن است و هدف دیگری ندارد.

۴-۲-۴- 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.

(سخنرانی در همایش علمی مرتبط ۶ امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی ۵ امتیاز تعلق می‌گیرد).

۴-۲-۵- تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل

گزارش تخصصی می‌بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام‌شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تأیید معاونین / مدیران شبکه‌ها/ ریاست موسسه رسیده باشد.

تذکر: گزارش‌های تخصصی در سطح ریاست موسسه ۴۲ امتیاز و در سطح معاونت و مدیران شبکه‌ها در دانشگاه‌های علوم پزشکی ۵ امتیاز منظور می‌گردد.

تذکر: به مؤلفین کتاب‌های منتشرشده با مجوز موسسه حداکثر امتیاز گزارش تخصصی (۴۲ امتیاز) تعلق می‌گیرد.

(عنوان گایدلاین، کد الزامات و تعداد صفحات می‌بایست در آن‌ها درج گردیده باشد).

تذکر: هرگاه فرد در محور کسب موفقیت‌های ویژه بیش از یک تأییدیه و جایزه، تألیف یا ترجمه کتاب و مقاله، سخنرانی یا ارائه پوستر و یا گزارش تخصصی داشته باشد امکان امتیازدهی منوط به رعایت سقف امتیاز محور است.



محور رضایت‌مندی

این بند دارای ۲۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های سه‌گانه زیر، امتیاز آن به افراد تعلق می‌گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان هست.

۳-۱- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب‌رجوع بر اساس نظرسنجی انجام‌شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می‌نمایند.

تذکر: درصورتیکه فرد دارای سابقه محکومیت در هیات تخلفات اداری و یا شکایات تأییدشده توسط مقام مافوق و یا اداره رسیدگی به شکایات در سال مورد ارزیابی باشد، امتیاز این شاخص با نظر مقام ارزیابی‌کننده کسر خواهد شد.

– حسن برخورد، داشتن سعه‌صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب‌رجوع ملاک امتیازدهی می‌باشد.

۳-۲- رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان بدون ارباب‌رجوع با نظر مدیرمسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف، امتیاز کسب می‌نمایند.

۳-۳- رضایت همکاران

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌گیرند: رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه‌صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.

تذکر: کسب امتیاز توأمان از دو بند ۱-۳ و ۲-۳ امکان‌پذیر نیست.

ب) فرم شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی (۶۰ امتیاز)

شاخص‌های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد ارزیابی‌شونده است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آن‌ها را فراهم می‌نماید. شاخص‌های عمومی در سه محور زیر برای این گروه از ارزیابی‌شوندگان طراحی و ابلاغ گردیده است:

- خلاقیت و نوآوری: ۱۵ امتیاز
- آموزش: ۵ امتیاز
- رضایتمندی: ۴۰ 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 کسب شده مشخص می‌گردد.

محور خلاقیت و نوآوری

۱-۱- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

نحوه امتیازدهی به این شاخص همانند بند تشویقی مربوط به مدیران و کارکنان می‌باشد.

۱-۲- دریافت تشویق‌ها

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

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

۲- محور آموزش

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با ارائه گواهی (به ازای هر ۵ ساعت ۱ امتیاز) می‌باشد.

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

۳- رضایتمندی

رعایت نظم و انضباط اداری: ارزیابی‌کننده با توجه به معیارهای ذیل کارمند را در سه سطح عالی، خوب و متوسط مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می‌دهد:

رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش جهت انجام مناسب‌تر وظایف، پر نمودن خلأ حضور همکاران به‌صورت داوطلبانه از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.

انطباق‌پذیری نشان‌دهنده میزان تطابق کارمند با تغییر و پذیرش روش‌های جدید جهت انجام کارها بوده با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش‌ها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهایی مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه‌شدن با مشکلات کاری در ۳ سطح امتیازدهی می‌شود.

رضایت همکاران این بند دارای ۱۰ امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص زیر امتیاز آن به کارمند تعلق می‌گیرد:

برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی از فاکتورها و معیارهای امتیازدهی به این محور می‌باشد.

گفتنی است یک نمونه فرم تکمیل‌شده به‌عنوان راهنما، پیوست این دستورالعمل می‌باشد.

- از تاریخ ابلاغ این دستورالعمل تمامی بخشنامه‌ها، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مغایر با آن لغو می‌گردد.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

نام موسسه:	نام و نام خانوادگی:	کد ملی:
عنوان پست سازمانی:	واحد سازمانی محل خدمت:	امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:
نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی‌کننده:		
شماره ثبت دبیرخانه- تاریخ:		
شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:		
نتیجه بررسی:		
امتیاز تأییدشده:		
نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض:		
نام و نام خانوادگی:		امضا:
۱-		
۲-		
۳-		
۴-		

فرم نتایج ارزیابی عملکرد

لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد

دوره ارزیابی از تاریخ ۱/۱/ ۱۳ تا تاریخ ۱۲/۲۹/ ۱۳

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

نام و نام خانوادگی مدیر واحد- تاریخ:

عنوان پست سازمانی- امضا:

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۱-۱) 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/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳

ردیف	شرح وظیفه مدیر میانی (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
جمع شاخص‌های اختصاصی					۴۰			

امتیاز کسب شده مساوی است با $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۱-۲) 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/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳

ردیف	شرح وظیفه مدیر پایه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
جمع شاخص‌های اختصاصی					۴۰			

امتیاز کسب شده مساوی است با $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۲-۲) محورها و شاخصهای عمومی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

ردیف	محور	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز کسب شده
۱	ابتکار و خلاقیت	- مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام برنامه‌ریزی (معیارهایی مانند؛ پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت سرپرستی، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، تهیه و تنظیم به‌موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان واحد تحت سرپرستی بر اساس تحلیل عملکرد)(با نظر مدیر؛ عالی تا ۸ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز) - استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر مستقیم؛ عالی تا ۵ امتیاز، خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها (با نظر مدیر؛ عالی تا ۷ امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳ امتیاز)	۱۰		
۱		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با نظر مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (۵ امتیاز)، مدیرکل یا مقامات هم‌طراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تائید مدیر واحد (تا ۳ امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵ امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای؛ رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل؛ حضور به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
		جمع کل	۱۰۰		
جمع شاخصهای اختصاصی جمع شاخص‌های عمومی					

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) تأیید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۱-۳) 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/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳

ردیف	شرح وظیفه کارمند (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	واحد سنجش	هدف مورد انتظار	سقف امتیاز	عملکرد	امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
جمع شاخص‌های اختصاصی					۴۰			

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) تأیید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

معاونت..... شماره.....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۲-۳) محورها و شاخصهای عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	محور/گروه	شاخصهای عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
۱	ابتکار و خلاقیت	- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر؛ عالی تا ۸ امتیاز؛ خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز) - تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف)(با نظر مدیر؛ عالی تا ۵ امتیاز؛ خوب تا ۳ امتیاز، متوسط تا ۲ امتیاز)	۱۰		
		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تائید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳ امتیاز، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی (با تأیید مدیر تا ۴ امتیاز، طرح منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه تا ۷ امتیاز و طرح منجر به تصویب قانون تا ۱۰ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌طراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (۵ امتیاز)، مدیرکل با مقامات هم‌طراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تائید مدیر واحد (تا ۳ امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (۱۰ امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا ۱۰ و ترجمه تا ۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (۶ امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا ۱۰ امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب‌رجوع (با نظر مدیر و با در نظر گرفتن معیارهای؛ رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل؛ حضور به‌موقع در جلسات و انجام به‌موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ۴ امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
		جمع شاخصهای اختصاصی، جمع شاخصهای عمومی — **جمع کل**	۱۰۰		

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) تأیید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۱-٤) محورها و شاخصهای اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

مشخصات ارزیابی‌شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ ۱/۱/ ۱۳ -۱۲/۲۹/ ۱۳

شاخصهای اختصاصی					
محور عملکرد	شاخص‌های ارزیابی	سقف امتیاز شاخص	امتیاز مکتسب	سقف امتیاز محور	امتیاز نهایی	توضیحات
کمیت انجام کار	تعیین اولویت برای انجام کارها	۳		۱۰		
	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	۳				
	انجام امور طی بازه‌های زمانی تعیین‌شده	۴				
کیفیت انجام کار	دقت در انجام امور محوله	۴		۲۰		
	پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها	۴				
	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	۴				
	تبعیت از الزامات تعیین‌شده و استفاده از روش‌های استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات	۴				
	در دسترس بودن و پاسخگویی به‌موقع به مسئولین	۴				
دانش، اطلاعات و مهارت‌های شغلی	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	۲		۱۰		
	بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار	۲				
	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	۲				
	به‌کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به‌طور مناسب	۲				
	توسعه و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	۲				
	جمع شاخصهای اختصاصی	۴۰		۴۰		

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) **تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)** **امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)**

معاونت..... شماره .....

واحد ..... تاریخ .....

فرم شماره (۲-٤) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

ردیف	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
خلاقیت و نوآوری	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (تا ۷ امتیاز) - دریافت تشویق‌ها شامل: وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (۸ امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌طراز (۷ امتیاز)، استاندار (۸ امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (۵ امتیاز)، مدیرکل با مقامات هم‌طراز (۴ امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳ امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (۱۰ امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵ امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا ۶ امتیاز)	۱۵		
آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۵ امتیاز)	۵		
رضایتمندی	- رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدیر و درنظرگرفتن معیارهای: رعایت سلسله‌مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش جهت انجام مناسب‌تر وظایف، پر نمودن خلأ حضور همکاران به‌صورت داوطلبانه)(عالی تا ۱۵ امتیاز، خوب تا ۱۰ امتیاز، متوسط ۵ امتیاز)	۱۵		
	- تطابق با تغییر و پذیرش روش‌های جدید جهت انجام کارها (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: سازگاری با هر تغییری در وظایف، روش‌ها، مدیران و سرپرستان با محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه‌شدن با مشکلات کاری)(عالی تا ۱۵ امتیاز، خوب تا ۱۰ امتیاز، متوسط ۵ امتیاز)	۱۵		
	- رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ۴ امتیاز)	۱۰		
	جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
	امتیاز شاخص‌های اختصاصی، امتیاز شاخصهای عمومی	جمع امتیاز نهایی	۱۰۰	

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) تأیید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا) امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضا)