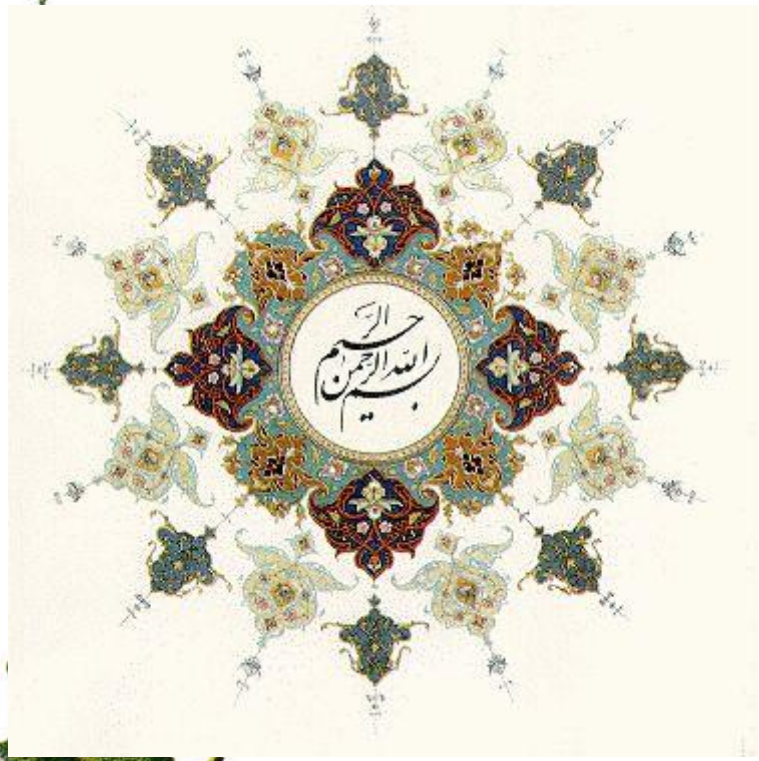

بسم الله الرحمن الرحیم

ارزيابی عملكرد مديران و كاركنان دانشگاههاي علوم پزشكي و خدمات بهداشتي و درماني كشور و سازمانهاي وابسته

akairan.com

مقدمه

ارزیابی عملکرد به عنوان يك ارزيابي دوره اي، رسمي و اغلب مكتوب از عملكرد شغلي كاركنان است، كه به منظور دستيابي به اهداف مختلف مورد استفاده قرار مي‌گيرد. شناخت كاركنان ساعی و اعطاي پاداش به آنها، ايجاد انگيزه براي بهبود عملكرد آنان و ساير كاركنان، از جمله علل اصلي ارزيابي عملكرد مي باشد. در گذشته مديران، ارزيابي عملكرد را فقط به منظور كنترل فعاليتهای كاركنان انجام مي‌دادند، در حالي كه امروزه جنبه راهنمايي و ارشادي اين عمل، اهميت بيشتري يافته است.

هدف اصلي از ارزيابي عملكرد اين است كه اطلاعات ضروري در باره نيروهاي شاغل در سازمان جمع آوري و در دسترس مديران قرار گيرد تا آنها بتوانند تصميمات بجا و لازم را در جهت بالابردن ارتقاء كمی و كيفی كاركنان اتخاذ نمايند. رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارآیی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است . لذا، بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شمارة 200/11942 مورخ 1390/5/22 معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده 69 آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مصوب سال 1391به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری، عملکرد کارمندان در دوره های مشخص سالانه به صورت منظم و براساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجة آن در ارتقاء اثر بخشي، بهره وري، افزايش كيفيت خدمات، پاسخگويي در مقابل عملكرد، رضايت ذينفعان و برخورداري از مزايا و ساير موارد لحاظ خواهد شد.

در راستاي اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخصهاي امتيازدهی تهيه گرديده، تا حتی‌الامکان از اعمال سليقه های شخصی جلوگيری به عمل آيد و در اين فرآيند شاهد امتيازاتی صحيح تر و منطبق بر واقعيات باشيم، تا با تكيه بر امتيازات مكتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزيابی دست يابيم. شيوه نامة تدوين شده، متشكل از بخش هاي تعاريف، سازمان اجرايی، گروه هدف، فرم های ارزيابی و حيطه شمول آنها، فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم هاي ارزيابي عملكرد، نتايج حاصل از ارزيابی عملكرد فرد و ..... مي باشد.

تعاریف

عملکرد: چگونگي انجام وظايف و فعاليتها و نتايج حاصل

ارزیابی: فرايند سنجش، ارزش گذاري و قضاوت

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

ارزیابی شونده: شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی(قانون کار،کار معین ...) ، مامورین، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان می باشد.

ارزیابی کننده: یا سرپرست بلافصل کارمند مسوولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رییس اداره ، قسمت ، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسوولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.

مدیر واحد (تاییدکننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسوول تایید نهايي فرم ارزيابي عملكرد كارمندان، پس از بازبيني توسط سرپرست بلافصل آنان مي باشد..

شاخص: مشخصه‌اي كه دراندازه‌گيري ورودي‌ها، فرايندها، ستانده ها و پيامدها مورد استفاده قرار مي‌گيرد.

موسسه دولتی : واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و با داشتن استقلال حقوقی،بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می باشد ،انجام می دهد.
منظور از موسسه در اين دستورالعمل كليه دانشگاههاي علوم پزشكي و خدمات بهداشتي و درماني كشور و موسسات تابع آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی شامل صندوق رفاه دانشجویان و مرکز آموزش و پژوهش طب انتقال خون اطلاق مي گردد.

کمیسیون تحول اداری: کمیسیون تحول اداری موسسه بعنوان عنصر اصلی در حوزه تحول اداری موسسه و بعنوان نهاد مسوولیت سیاست گذاری و برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت، پایش و ارزیابی عملکرد در نظام اداری را بر عهده دارد و موظف است با توسعه رویکردها ، روش ها و برنامه های مناسب ساختاری و مدیریتی همگام با سایر عناصر علمی و اجرایی موسسه را در انجام مأموریت ها و دست یابی به اهداف کلان بهداشت و درمان و آموزش پزشکی و سلامت یاری رساند.

سازمان اجرایی

وظايف واحدهاي درگير در فرايند مديريت عملكرد عبارتند از:

بالاترين مقام اجرايي موسسه: مسوول استقرار نظام مديريت عملكرد در دو بعد ارزيابي عملكرد و برنامه ريزي است.

هيات امناء موسسه: تصويب برنامه راهبردي موسسه را بر عهده دارد. در موسساتي كه هيات امنا ندارند اين فعاليت توسط بالاترين مقام اجرايي موسسه انجام مي گيرد.

هيات رييسه موسسه: تصويب برنامه عملياتي كليه حوزه ها و واحدهاي تابعه را بر عهده دارد. در موسساتي كه هيات رييسه ندارند اين فعاليت توسط بالاترين مقام اجرايي موسسه انجام مي گيرد.

كميسيون تحول اداري: مسئول سياست گذاری، برنامه ريزی، نظارت و ارايه گزارش به حوزه هاي ذيربط از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشكي، ستاد جشنواره شهيد رجايي، استانداري و فرمانداري مي باشد.

واحد تحول اداري: راهبري فرايند برنامه ريزي راهبردي و عملياتي و پايش پروژه هاي بهبود را بر عهده دارد. دبيرخانه كميسيون تحول اداري موسسه نيز در اين حوزه مستقر خواهد بود.

واحد متولی ارزیابی عملکرد: در موسساتی که دفتر ارزيابي عملكرد و پاسخگويي به شكايات ظرفيت‌هاي لازم براي اجرا و پاسخگويي را دارا باشند، اين وظيفه در واحد مذكور و در غير اينصورت تا زمان ايجاد ظرفيت‌هاي لازم با نظر رييس موسسه در واحد تحول اداري يا واحد متناظر(واحد ارزشیابی کارکنان) در معاونت توسعه مديريت و منابع موسسات انجام خواهد پذيرفت. مسووليت برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجراي فرايند ارزيابي كاركنان بر اساس شاخصهاي تدوين شده در واحدهاي تخصصي موسسه مهمترين وظيفه اين واحد است.همچنين مسئولیت توزیع ،جمع آوری و بررسی فرمهای ارزیابی و تطبیق مستندات ارایه شده با امتیازات اخذ شده توسط کارمند، استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری ،پاسخگویی به اعتراضات کارکنان جهت طرح در کمیته پاسخگویی به اعتراضات و همچنین تهيه گزارشات كمي و تحليلي خودارزيابي موسسه با استفاده از گزارشات واحدها جهت ارائه به كميسيون تحول اداري بر عهده اين واحد مي باشد.

کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان: که به منظور رسیدگی به موارد اعتراضی نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می‌گردد .اعضای کمیته متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسوول ارزیابی به عنوان رئیس کمیته و دو نفر عضو کمیته به انتخاب بالاترین مقام اجرایی موسسه می باشد.

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

معاونتهای تخصصی: مسئولیت جمع بندی و تایید اولیه شاخص های تدوین شده ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان ، تفکیک شاخص های تدوین شده و ابلاغ به واحد های زیر مجموعه و نیز مسئولیت جمع بندی و ابلاغ نتایج ارزیابی عملکرد به آنها جهت اصلاحات لازم و بهبود عملکرد را بر عهده دارند.

کلیه واحدها: موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و موسسه و تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان ، اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرمهای ارزیابی عملکرد خود می باشند. (امور اداری کلیه واحد های تابعه موسسات مسوولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه های بهبود را نیز بر عهده دارند).

گروه هدف

گروه هدف ارزیابی عملکرد شامل کلیه مستخدمین غیر هیات علمی موسسه از جمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی (کارمعین،کارگری و ...) ، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان ، مامورین و ... می باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه ، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه بندی می شود می بایست 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 دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها - معاونین روسای دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها - روسای بیمارستانها و مراکز آموزشی درمانی - معاونین روسای بیمارستانها - مدیران بیمارستانها - مدیر خدمات پرستاری بیمارستانها - مدیران شبکه های 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 دانشکده ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده ها - معاونین روسای ادارات دانشکده ها/مراکز تحقیقات/آموزشکده ها - رئیس خدمات پرستاری - روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداری درشبکه های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان - روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری /روستایی / شبانه روزی - روسای ادارات بیمارستانها - معاونین روسای ادارات بیمارستانها - مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری - سوپروایزر در بیمارستانها	- تمامی کارکنان درسطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می گیرند. تبصره: کارشناس - مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیما زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده دار مسئولیت واحد سازمانی می باشند می بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند	کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل ، نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر ،امور آشپزخانه و رستوران ،نگهبانی، باغبانی و امور تاسیساتی و...

فرم های ارزیابی و حیطه شمول آنها

الف- فرم هاي شماره 1-1 و 1-2 مخصوص ارزيابي عملكرد مديران مياني مي باشد.

ب- فرم هاي شماره 1-2 و 2-2 مخصوص ارزيابي عملكرد مديران پايه (عملياتی) مي باشد.

ج- فرم هاي شماره 1-3 و 2-3 مخصوص ارزيابي عملكرد كاركنان مي باشد.

د- فرم های شماره 1-4 و 2-4 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می باشد.

شاخصهاي ارزيابي عملكرد مديران شامل شاخصهاي عمومي و اختصاصي واحد تحت مديريت و شاخصهاي ديگري از جمله ابتكار و خلاقيت، آموزش و ارتقاء مهارتها و توانمنديهاي شغلي، رفتار شغلي و خدمات برجسته است (فرم هاي 1-1 الي 2-2) و شاخصهاي ارزيابي كاركنان شامل شاخصهاي عملكردي بر اساس شرح وظايف آنان (ازجمله امور جاري و پروژه ها كه مطابق ميزان پيشرفت امور جاري و تحقق برآمد پروژه ها ارزيابي مي شود) و شاخصهاي ابتكار و خلاقيت، آموزش و ارتقاء مهارتهاي شغلي، رفتار شغلي، خدمات برجسته و امتيازات ويژه است (فرم هاي 1-3 و 2-3) 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، انطباق پذیری و رضایتمندی می باشد .

مجموع امتياز در هر سطح ارزيابي 100 مي‌باشد كه 40 امتياز مربوط به شاخص‌هاي اختصاصي و 60 امتياز مربوط به شاخص‌هاي عمومي است.

نکاتی که درتدوین فرمهای ارزیابی عملکردمی بایست مدنظرقرار گیرد

- کلیه کارمندان غیر هیات علمی و همچنین کارمندان دورکار مشمول این دستور العمل مي‌گردند.
- برای گروه هدف دارا بودن حداقل 6 ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و نعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی می باشد.
- جانبازاني که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال مي‌باشند وکارمندانی که در دوره ارزیابی در ماموریت آموزشی تمام وقت به سر می برند مشمول این دستور العمل نمی گردند.
- در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می باشد .
- کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می رسد در صورت داشتن 6 ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی ،می بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.
- عنوان پست سازمانی در فرم دقیقا مطابق با حکم کارگزینی قید شود.
- افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده اند، با شاخص های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول مي باشند، تاییدیه دریافت می‌نمایند.

فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم هاي ارزيابي عملكرد:

1-ارزيابي كننده موظف است در آغاز دورة ارزيابي عملكرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظايف شغلي و شرح وظايف، به ارزيابي شونده اعلام نمايد. چنانچه فعاليتي مورد پذيرش ارزيابي شونده قرار نگيرد، با ارائه دلائل منطقي نظر ارزيابي كننده نافذ خواهد بود .

2-ارزيابي كننده موظف است به منظور آگاهي از كيفيت و ميزان تلاش و كوشش ارزيابي شونده در انجام وظايف محوله، عملكرد وي را به طور مستمر و به دقت مورد بررسي قرار داده و تدابيري براي تقويت عملكرد و اقداماتي را نيز براي اصلاح و بهبود عملكرد در طول دوره ارزيابی به عمل می آورد .

3-ارزيابي كننده در طول دوره ارزيابي نظر همكاران و مراجعان را در مورد عملكرد و رفتار ارزيابي شونده اخذ و در پايان دوره مورد بهره برداري قرار مي دهد.

•تذكر: مدير فعلی واحد به عنوان ارزيابی كننده بوده و برای هر مدت زمانی كه در پست مديريت قرار دارد می بايست افراد زيرمجموعه را ارزيابی نمايد و تغيير و تحولات مديريت نفی كننده وظيفه مدير نمی باشد.

4- ارزیابی شونده موظف است فرمهای ارزیابی عملکرد را پس از توزیع توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.

5-ارزيابي كننده در پايان دورة ارزيابي بر اساس نتايج ارزيابي بعمل آمده در طول دوره، شاخص هاي مندرج در فرم و حدود انتظارات تعيين شده و مدارك ارائه شده از سوي ارزيابي شونده عملكرد و رفتار وي را مورد ارزيابي قرار داده و امتيازات ثبت شده توسط ارزيابي شونده(براي هر عامل با توجه به دامنه امتياز مشخص شده در محل مربوطه) را بررسي مي نمايد.

6-پس از بررسیهای به عمل آمده ارزیابی کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تایید فرمها توسط تایید کننده نهایی ، لیست امتیازات ارزیابی و فرمهای مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد تحویل می نماید.

- تذکر: مهر امضاء مقام مسئول و ارزیابی کننده جهت تایید فرم هاي ارزيابي، به هيچ عنوان مورد تایید نمی باشد.
- تذکر: در ارزيابي سالانه ملاك، ارائه اسناد و گواهي معتبر با ثبت اتوماسيون مي باشد و امتياز به فعاليتهاي انجام گرفته در راستاي وظايف شغلي ثبت شده و گواهي هاي صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

7- واحد متولي ارزيابي عملكرد پس از دريافت فرم هاي ارزيابي و مستندات مربوطه، نسبت به بررسي و تاييد مدارك اقدام نموده و در صورت نقص مدارك ارسالي، مستندات جهت رفع نواقص به واحد مورد ارزيابي عودت داده مي شود.

8- پس از تاييد واحد متولي ارزيابي عملكرد، فرم هاي ارزيابي در دو نسخه تهيه مي‌گردد. نسخه اول به همراه ليست امتيازات از طريق واحد متولي ارزيابي عملكرد جهت انجام مراحل بعدي در اختيار منابع انساني قرار خواهد گرفت. نسخه دوم نيز توسط واحد مربوطه به ذينفع تحويل خواهد شد. ضمناً ليست امتيازات هر سال بصورت مجلد يا لوح فشرده در واحد متولي ارزيابي عملكرد نگهداري مي شود.

تذكر : فرم هاي داراي خدشه و قلم خوردگی مورد تاييد واحد متولي ارزيابي عملكرد نمي باشد و مورد بررسي قرار نمي‌گيرند.

تذكر: مسئول هرگونه ايراد و قصوری در فرم نهايی ارزيابی كارمندان و مديران اعم از اشتباه در مجموع امتيازات محاسبه شده در شاخصها و محورها و ... پس از تاييد واحد ارزيابی عملكرد، شخص ارزيابی شونده بوده و تغيير و اصلاح فرم ارزيابي عملكرد امكان پذير نمي باشد.

9-در صورتي كه كارمند به نتيجه ارزيابي خود معترض باشد ظرف مدت يک ماه از تاريخ رويت فرم نهايی در سال ارزيابي، بايد نسبت به تكميل فرم اعتراض به نتيجه ارزيابي عملكرد كاركنان و ارائه مستندات به واحد متولی ارزيابی عملكرد اقدام نمايد. كاركنانی كه بعد از مهلت تعيين شده نسبت به نتيجه ارزيابی معترض شوند اعتراض قابل رسيدگی نخواهد بود.

تذكر: در صورت امتناع كارمند از امضاء و يا دريافت و تكميل فرم ارزيابی، مقام تاييد كننده می تواند از اختيارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزيابی شونده عبارت"از امضای فرم ارزيابی خودداری نموده اند"را مرقوم و تاريخ و امضا درج گردد.

تذكر: امضاء فرم ارزيابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به كارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزيابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجديد نظر نمی باشد.

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

11- کمیته پاسخگویی به اعتراضات که متشکل از رئیس واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان یا بالاترین مسئول ارزیابی و دو نفر به انتخاب رئیس واحد متولی ارزیابی یا بالاترین مقام اجرایی موسسه می باشد، پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده ،با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تایید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می کند.

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

نتايج حاصل از ارزيابی عملكرد مديران و كاركنان

1- ميانگين امتياز مكتسبه از مجموع امتيازات شاخص هاي عمومي و اختصاصي در طول دوره، مبناي امتيازدهي براي ارتقاي رتبه كارمندان (با رعايت ساير شرايط) مي‌باشد.

2- امتياز ارزيابی عملكرد به عنوان يكی از فاكتورهای كارمند نمونه می باشد.

3- مديران و كارمندانی كه مجموع امتياز ارزيابی عملكرد آنها در پنج سال متوالي حداقل 85 باشد از يك طبقة شغلي تشويقي (حداكثر يك بار در طول خدمت) برخوردار مي شوند .

4- نتايج حاصل از ارزيابي عملكرد مديران و كارمندان ، مبناي پرداخت هرگونه پاداش از جمله پاداش خدمات برجسته (موضوع بند الف ماده 50 قانون برنامه پنجم توسعه) مي باشد .

5- مديران و كارمنداني كه مجموع امتياز ارزيابي عملكرد آنها در سه سال متوالي يا پنج سال متناوب به تفكيک حداقل 85 باشد ، در معرفي به دوره هاي آموزشي خارجي (بورس) از اولويت برخوردار هستند .

6- مدیران و کارکنان بر اساس نمره ارزیابی از مزایای فوق العاده کارایی بهره مند می شوند.

7- کسب حداقل 85 درصد از مجموع امتیاز ارزیابي عملکرد کارمندان در سال قبل ، براي هر گونه ارتقاء شغلي از جمله : انتصاب در پست هاي مديران پايه الزامي است . در مورد مديران مياني ، ميانگين امتياز دو سال گذشته مبناي عمل مي باشد .

8- مدیران و کارمنداني که امتياز ارزيابي عملکرد آنها در سه سال متوالي يا چهار سال متناوب از 50 درصد کل امتيازات پيش بيني شده کمتر باشد ، بر اساس دستورالعملی که از سوی هیات امناء تصویب و ابلاغ می گردد در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید و یا فسخ قرارداد می گردند.

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

معيار هاي سنجش ارزيابي عملكرد

الف) شاخص هاي اختصاصي(40 امتياز):

شاخصهای اختصاصی معيار اصلي سنجش عملكرد كاركنان در مأموريت‌ها، برنامه ها و شرح وظايف آنها مي باشد. كه طبق قانون و مقررات مبناي ارزيابي عملكرد آنها قرار مي گيرد.

شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي، بر اساس برنامه عملياتي و شرح وظايف افراد تهيه و تدوين مي‌گردد. بدين گونه كه برنامه عملياتی هريک از واحدها تبديل به شاخصهای قابل سنجش در خصوص هريک از كارمندان بر اساس شرح وظايف و امور محوله می شود و ارزيابی كننده می تواند نسبت به تغيير آن با رعايت مقررات اقدام نمايد. بديهی است در خصوص هر يک از كارمندان ،شاخصها متفاوت خواهد بود. تدوين شاخص هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران و كارمندان توسط معاونت ها و واحدهاي ذيربط انجام مي‌گيرد و جهت بررسي و تاييدنهايی به واحد متولي ارزيابي عملكرد ارسال مي گردد .

الـف(1-1) فـرم شاخصــهاي اختصاصــي مـديران و كاركنــان شامل ستونهايی به شرح زير می باشد :

- شرح وظيفه
- شاخص هاي ارزيابي
- واحد سنجش
- هدف كمي مورد انتظار
- سقف امتياز
- عملكرد
- امتياز مكتسبه
- تحليل عملكرد

الف(2-1) نحوه امتياز دهي براي هر محور:

•در ستون شرح وظيفه، شرح وظايف مدير يا كارمند بر اساس شغل مورد تصدي در واحد مربوطه ذكر مي‌گردد.

•در ستون عنوان شاخص، يک شاخص براي ارزيابي و اندازه گيري وظيفه تعيين شده در ستون شرح وظيفه نوشته مي شود. شاخص مي تواند به شكل درصد انجام كار يا تعداد يا متوسط زمان انجام كار مطرح گردد.

نكته حائز اهميت آن است كه، شاخص مي بايست كمي و قابل اندازه گيري باشد. در واحدهایی که شاخص ها به صورت کیفی است نحوه اندازه گیری به صورت درصد می باشد.

•در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص مورد نظر كه مي تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و ... باشد، ذكر مي گردد.

•در ستون هدف مورد انتظار، هدف كمي از پيش تعيين شده براي هر وظيفه نوشته مي‌شود كه مي‌تواند به صورت درصد يا تعداد يا زمان مطرح گردد.

•در ستون سقف امتياز، براي هر شاخص بر اساس ميزان اهميت و اولويت شاخص ها، از 1 تا 40 امتيازدهي مي شود، به نحوي كه مجموع امتيازات شاخص هاي مختلف به عدد 40 برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی تواند بیشتر از 40 باشد.این اولویت بندی می بایست مورد تایید مدیر واحد مربوطه باشد.

•در ستون عملكرد، ميزاني از هدف كه محقق گرديده به صورت درصد يا تعداد ذكر مي شود.

در صورتی که در بخش شاخص های اختصاصی ارزیابی، عملکرد بیشتر از هدف کمی مورد انتظار باشد امتیاز مازادی تعلق نخواهد گرفت.

•در ستون امتياز مكتسبه، امتياز هر شاخص بر اساس فرمول زير تعيين مي گردد.

امتياز مكتسبه مساوي است با: $\frac{\text{عملكرد} \times \text{سقف امتياز}}{\text{هدف كمي مورد انتظار}}$

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

((هدف مورد انتظار- عملکرد)*(عملکرد/ سقف امتیاز))- سقف امتیاز = امتیاز مکتسبه

تذكر: امتياز به دست آمده از طريق اين فرمول نمي تواند بيشتر از امتيازي باشد كه در سقف امتياز آن شاخص تعيين شده است و در مواردي كه عملكرد از هدف كمي تعيين شده، بيشتر باشد بايستي سقف امتياز ذكر گردد.

•ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف ،نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهمیت بالایي برخوردار است و امتیازدهی شاخصهای اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می باشد . بنابراین ارزیابي کنندگان مکلفند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام هاي لازم براي بهبود عملکرد را بررسي و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامههاي اجرایي، نحوة اجرا، توانمند سازي کارمندان و... اعمال نموده و با همکاري کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.

الــف(1-2) فــرم شاخصــهاي اختصاصــي كاركنــان خــدماتی شــامل ستونهایی به شرح زیر می باشد :

- محور عملکرد
- شاخص هاي ارزيابي
- سقف امتياز شاخص
- امتياز مكتسبه
- سقف امتياز محور
- امتياز
- تحليل عملكرد

الف(2-2) نحوه امتياز دهي براي هر محور:

•ستون محور عملکرد که در این ستون وضعیت کارمند در سه محور کمیت انجام کار(موفقیت کارمند در انجام میزان مورد نیاز کار محوله) ،کیفیت انجام کار(شیوه انجام وظایف محوله) و دانش،اطلاعات و مهارتهای شغلی تقسیم بندی می شود.

•در ستون شاخصهای ارزیابی به منظور کمک به ارزیاب در انجام فرایند ارزیابي و تعیین مناسبترین امتیاز عملکرد کارمند شاخصهایی در هر محور مشخص گردیده است.

•در ستون امتیاز مکتسبه با توجه به نظر مدیر مربوطه و با عنایت به سقف امتیاز برای هر شاخص امتیاز مربوطه به ارزیابی شونده امتیازدهی می شود.

•ستون امتیاز از مجموع امتیازات کسب شده توسط فرد در هر محور و با توجه به سقف امتیاز محور امتیازدهی خواهد شد.

•ستون تحلیل عملکرد که به علل عدم تحقق اهداف ،نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد.

ب) فرم شاخص هاي عمومي مديران و كاركنان(60 امتياز):

شاخص‌هاي عمومي، معيار هاي مشترك ارزيابي عملكرد كاركنان است كه زمينة تسهيل تحقق عملكرد اختصاصي آنها را فراهم مي نمايد. شاخصهاي عمومي در سه محور ذيل براي سه گروه ارزيابي شونده(مديران مياني، مديران پايه، كاركنان) طراحي و ابلاغ گرديده است:

- ابتكار و خلاقيت : 20 امتياز (اين محور از 2 بخش مجزا تشكيل گرديده كه هر كدام 10 امتياز دارد)
- آموزش : 20 امتياز
- رضايتمندی : 20 امتياز

در هر يک از اين محورها ، بندهاي مشخصي متناسب با سطح كارمند (مدير مياني، پايه ، كاركنان) به همراه معيار و استاندارد امتيازدهي هر بند وجود دارد. ستون امتياز عملكرد مي بايست به تفكيک هر بند و بر مبناي معيارهاي امتيازدهي مشخص شده تكميل شود. سپس امتياز كل آن محور در ستون امتياز مكتسبه مشخص مي گردد.

تذكر: امتياز برخی از شاخص هاي فوق در سه سطح: عالي، خوب و متوسط در جلوي هر شاخص مشخص گرديده و با نظر مدير كل يا رئيس مركز مربوطه امتياز دهي مي شوند.

مستندات لازم و نكات مهم در خصوص نحوه امتيازدهي هر بند در ذيل آمده است:

1- محور ابتکار و خلاقیت

1-1- برنامه ريزي

شاخص برنامه ريزي براي ارزيابي مدیران میانی در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است . در امتیازدهی این شاخص معیارهایي مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسي و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابي عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلي و برنامه هاي توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ... مد نظر قرار می گیرد.

1-2- توانايي در تقسيم كار و گروه بندي فعاليت ها

شاخص توانايي در تقسيم كار و گروه بندي فعاليت ها كه جهت ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته شده است بر اساس تعداد فرآیندها و مسئولیتهای تفویض اختیار شده در گروهها و نحوه فعالیت آنها ،توانمند سازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می شود.

1-3- مشاركت با مدير بالا دستي در ارتباط با استقرار نظام برنامه ريزي

شاخص مذكور شاخص ارزيابي مديران پايه می باشد و برای هر مدير بر اساس پايش مستمر اهداف واحد و كارمندان تحت سرپرستي، بررسي و تحليل ستون تحليل عملكرد فرم ارزيابي عملكرد كارمندان، تهيه و تنظيم به موقع اهداف شغلي و برنامه هاي توسعه كارمندان و واحد تحت سرپرستی بر اساس تحليل عملكرد امتيازدهی می گردد.

1-4- استفاده از فناوريهای نوين و نرم افزار هاي كاربردي در انجام وظايف

در امتيازدهي اين شاخص كه به منظور سنجش ميزان تسلط كارمندان در استفاده از فناوريهای نوين تدوين شده است مي بايست موارد ذيل مد نظر قرار گيرد:

- آشنايی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسيون اداری و توانايی كار با كامپيوتر (نرم افزار Office)
- انجام امور محوله به كمک نرم افزارهای موجود با نظر مدير

تذكر: شاخص فوق در ارزيابي عملكرد مديران مياني لحاظ نمي گردد.

1-5- تحلیل عملکرد(علل عدم تحقق اهداف):

در کسب سقف امتیاز شاخص ستون تحلیل عملکرد، ذکر موارد ذیل ضروري مي باشد:

- ارائه راهکاردر رسیدن به هدف مطلوب
- بررسی میزان تحقق هدف در پایان دوره
- شناسایی نقاط قوت وضعف

تذکر: تکمیل ستون تحلیل عملکرد در ارزیابي **مديران مياني و پايه** الزامی نمی باشد.

1-6- ارایه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

پيشنهاداتي كه توسط مديران و كاركنان ارائه مي‌شود در صورتی قابل قبول است که تایید شده و به اجرا درآمده باشد و مستندات اجرایی شدن آن ارائه گردد. هر پیشنهاد در سطح واحد با تایید مدیر واحد مبنی بر اجرای پیشنهاد تا 3 امتیاز و در سطح موسسه /وزارت در صورت تصویب در کمیته نظام پیشنهادات تا 5 امتیاز و در صورت تصویب در کمیته و اجراء آن تا 7 امتیاز قابل محاسبه خواهد بود.

تذکر: پیشنهاداتی که به صورت مکاتبه رسمی و خارج از دستور کار نظام پیشنهادات به حوزه های تخصصی سطوح بالاتر (سطح وزارت) ارسال شده و مورد تایید مراجع ذیربط قرار گرفته تا 5 امتیاز تعلق می گیرد.

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

تذکر :حداکثر امتیازي كه كاركنان از پيشنهادات سطح واحد كسب مي نمايند حداكثر سه امتياز مي باشد .

تبصره: دانشگاههایی که دارای کمیته پیشنهادات سطح واحد باشند امتیاز پیشنهاد صرفا بر اساس تاییدیه کمیته پیشنهادات آن واحد امتیازدهی می گردد.

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

۷-۱- ارائه طرح های اجرایی و تحقیقاتی :

این شاخص شامل طرح هاي تحقيقاتي و اجرايي(در راستاي وظايف شغلي فرد) بوده و حداكثر امتياز تعلق گرفته به اين شاخص 10 امتياز مي باشد. ضميمه نمودن مستندات مربوطه كه به شرح زير مطرح می گردد 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 ۴ امتیاز	*به هر یک از دست اندرکاران طرح ۱۰۰٪ امتیاز*
طرح اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه	۴ تا ۷ امتیاز	
طرح اتمام یافته منجر به تصویب قانون	۷ تا ۱۰ امتیاز	

تذکر: ارائه طرحهای اجرایی که منجر به صدور بخشنامه می‌گردد و یا طرحهایی که تحت عنوان شیوه نامه، دستورالعمل، آئین نامه و ... در راستای فرآیند سازی برای اجرای بخشنامه ها تهیه می گردند با تایید و نظر مدیر واحد تا ۷ امتیاز تعلق می گیرد

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرحهای تحقیقاتی الزامی است :

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

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

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

تذکر: تاریخ ارائه طرحهای اجرایی و تحقیقاتی می بایست مربوط به دوره ارزیابی باشد.

۹-۱- دریافت تشویق ها

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

تشویق هایی دارای امتیاز است که موارد زیر درآن رعایت شده باشد:

۱- تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد.تشویقاتی که برای فعالیتهای فوق برنامه و یا فعالیتهای خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می باشد.(تشویق های دریافتی از سوی هیأتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی می باشد.)

۲- تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد .به طور مثال تشویقات ارائه شده جهت دوره ارزیابی سال ۱۳۹۲ باید در همان سال صادر شده باشد.بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نمی باشد. به تشویقی هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی گیرد.

۳- تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد ،بالاترین مقام امضاءکننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می گردد.

۴- تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق نامه صادر شده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ ،انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.

۵- چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلا فصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می تواند بهره‌مند می‌گردد.

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

۷- تشویقاتی قابل قبول است که مقام صادر کننده آن در جایگاهی قرار دارد که پست سازمانی نیز وجود داشته باشد. به عنوان مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم مقام یا جانشین وجود ندارد تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.

نحوه امتیازدهی تشویق ها

ردیف	مقام تشویق کننده	امتیاز
۱	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیر نامه از رئیس جمهور	۱۰ امتیاز
۲	دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس جمهور و یا استاندار	۸ امتیاز
۳	دریافت تقدیر نامه از معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر روسای سازمانهاو موسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل : سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انسیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	۷ امتیاز
۴	دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه های وابسته شامل : معاونین رئیس دانشگاه و معاونین استاندار	۵ امتیاز
۵	دریافت تقدیرنامه از مدیر کل یا مقامات همتراز شامل: مدیران ستادی و مدیران زیر مجموعه معاونتها، مدیران شبکه ها ، روسای مراکز آموزشی درمانی و روسا و مدیران بیمارستانهای مستقل از شبکه ها ، رؤسای دانشکده‌ها و فرماندار و مشاورین وزیر	۴ امتیاز
۶	دریافت تشویق از سایر مقامات شامل: معاونین مدیران و روسای مندرج در بند ۵ ،روسا و مدیران بیمارستان های زیر مجموعه شبکه ها ، روسای مراکز بهداشت شهرستان ها ،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 می باشد که به صورت سالیانه انتخاب می گردند	۱۰ امتیاز
۸	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	۵ امتیاز
۹	تشویق های دریافتی از سوی هیات های اجرایی و نظارت انتخابات کشور	حداکثر ۶ امتیاز

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

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

تشویق های دریافتی از سوی هیأتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفا در فرمهای ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می باشد:

ردیف	مقام صادرکننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
1	دبیر شورای نگهبان	6
2	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	5.5
3	وزیر کشور	5
4	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	5
5	رئیس ستاد انتخابات کشور	4.5
6	استاندار	4
7	رییس هیأت نظارت استان	4
8	فرمانداری تهران	3.5
9	رئیس هیأت نظارت شهرستان تهران	3.5
10	رئیس هیأت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا	3.5
11	روسای هیات های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا	2.5
12	مدیر کل انتخابات کشور	2.5
13	سایر فرمانداران	2.5
14	رئیس هیأت نظارت سایر شهرستان ها	2.5
15	رئیس هیات اجرایی	2

۲- محور آموزش

این بند دارای 20 امتیاز می باشد که با توجه به شاخصهای چهارگانه زیر امتیاز به آن تعلق می گیرد.
سطوح کسب امتیاز براي هر سه گروه(مديران مياني، پايه و كاركنان) در اين محور يكسان مي باشد.

2-1- آموزشهای ضمن خدمت

گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت فرهنگی و عمومی، با ارائه گواهی به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز می باشد.
گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت ارتقاء شغلی با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز تعلق می گیرد.

2-2- انتقال تجارب شغلی

انتقال تجارب شغلی ارزیابی شونده با نظر مدیر واحد تا سقف 3 امتیاز تعلق می گیرد.

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

امتیازدهی این شاخص منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاهها و سازمانهای تابعه تدریس کرده اند و دارای مجوز کمیته اجرایی آموزش وزارتخانه/ دانشگاه ،دفتر ریاست جمهوری ، اداره کل آموزش مداوم و یا مدیریت آموزش و پژوهش استانداری می باشند است و به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز تعلق می گیرد.
تدریس واحدهای درسی در دانشگاهها منوط به موافقت واحد مربوطه ، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی مي باشد و به ازای هر 1 واحد تدریس، 5 امتیاز تعلق می گیرد.
ارائه آموزشهای شغلی در قالب تدریس در کارگاه و دوره آموزشی بدون اخذ مجوز با ارائه گواهی ثبت شده به ازای هر 8 ساعت تدریس 1 امتیازو تا سقف 5 امتیاز تعلق می گیرد.
تذکر: تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام شده امتیاز دهی می گردد.

۴-۲- کسب موفقیتهای ویژه

4-2-1- دریافت تاییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط

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

4-2-2- تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی

کتاب تالیف یا ترجمه شده می بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ شده باشد و دارای شابک باشد.چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نمی باشد.

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 الزامیست.

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز(تالیف 20 ،ترجمه 10) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می گیرد.

به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب ، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می گیرد.

3-2- تالیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی

تالیف یا ترجمه مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه مستند مقاله تالیف یا ترجمه شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست.

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تالیف	سقف امتیاز
1	مقالات ISI	10	20
2	مقالات ISC	9	
3	مقالات چاپ شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	8	
4	مقالات چاپ شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	6	
5	گزارشات و مطالب آموزشي چاپ شده در روزنامه هاي كثيرالانتشار، نشريات و روزنامه های استانی / منطقه ای، سايتهاي معتبر	1-4	

تذکر: پایان نامه ها و مصاحبه های چاپ شده (غیر علمی) در نشریات فاقد اعتبار می باشد.

تعاریف:

ISI یا همان موسسه اطلاعات علمی (Information Institute for Scientific) یکی از موسسات معتبر در عرصه جهانی می باشد و بدلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، درحال حاضر درجایگاه نخست جهانی قرارگرفته است. این موسسه در دنیا برترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

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

ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی: هر توليدي كه به دنبال جستجوي حقايق و براي كشف بخشي از معارف و نشر آن در ميان مردم و به قصد حل مشكلي يا بيان انديشه اي در موضوعي از موضو ع هاي علمي، از طريق مطالعه اي نظام مند، براي يافتن روابط اجتماعي ميان پديده هاي طبيعي به دست آيد و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتايج آنها به كاربردها، روشها و مفاهيم و مشاهدات جديد در زمينه علمي با هدف پيشبرد مرزهاي علمي و فن آوري منجر گردد، علمي – پژوهشي قلمداد مي شود.

ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی : اين گونه مقالات به مقالاتي گفته مي شود كه به ترويج يكي از رشته هاي علوم مي پردازد و سطح آگاهي ها و دانش خواننده را ارتقاء مي بخشند و او را با مفاهيم جديد علمي آشنا مي سازد. اين گونه مقالات مي توانند به صورت تأليف و يا ترجمه باشند . اصولاً مقالات ترويجي فقط براي اشاعه دانش بشري و عالمانه كردن آن و جهان پيراموني آن است و هدف ديگري ندارد.

تذکر: مقالات ترجمه شده در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می گیرد.

تذکر: به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین مقاله هر یک حداکثر امتیاز با توجه به جدول فوق الذکر تعلق می گیرد.

4-2-4- 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 الزامیست.

(سخنرانی در همایش علمی مرتبط 6 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی 5 امتیاز تعلق می گیرد)

4-2-5- تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل

گزارش تخصصی می بایست مرتبط با شغل بوده و شامل شرح اقدامات انجام شده، نقاط قوت و ضعف یک برنامه یا طرح یک مشکل بوده و راهکارهای بهبود برنامه نیز در آن ارائه گردد و به تایید معاونین / مدیران شبکه ها/ ریاست موسسه رسیده باشد.

تذکر: گزارشهای تخصصی در سطح ریاست موسسه 10 امتیاز و در سطح معاونت و مدیران شبکه ها در دانشگاههای علوم پزشکی 5 امتیاز منظور می گردد.

تذکر: به مولفین کتابهای منتشر شده با مجوز موسسه حداکثر امتیاز گزارش تخصصی(10 امتیاز) تعلق می گیرد. (عنوان گایدلاین،کد الزامات، تعداد صفحات می بایست در آنها درج گردیده باشد)

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

3- محور رضایت مندی

این بند دارای 20 امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های سه گانه زیر امتیاز آن، به افراد تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز براي هر سه گروه(مديران مياني، پايه و كاركنان)، در اين محور يكسان مي باشد.

3-1- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع

هر سه گروه مديران پايه، مياني و كاركنان داراي ارباب رجوع بر اساس نظر سنجي انجام شده و نظر مدیر در سه طیف امتیاز کسب می نمایند.

حسن برخورد،داشتن سعه صدر و تلاش در رفع مشکلات و پاسخگویی به ارباب رجوع ملاک امتیازدهی می باشد.

3-2- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع

هر سه گروه مديران پايه، مياني و كاركنان بدون ارباب رجوع با نظر مدیر مسئول 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 به موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طیف امتیاز کسب مي‌نمايند.

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

3-3- رضايت همكاران

هر سه گروه مديران پايه، مياني و كاركنان با توجه به معيارهاي ذيل در سه سطح مورد ارزيابي و امتيازدهي قرار مي گيرند:

رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معيار هاي امتيازدهي در اين محور مي باشند.

تذکر: کسب امتیاز توامان از دو بند 3-1 و 3-2 امکان پذیر نمی باشد.

ب) فرم شاخص هاي عمومي كاركنان پشتيبانی(60 امتياز):

شاخص‌هاي عمومي، معيار هاي مشترك ارزيابي عملكرد ارزيابی شونده است كه زمينة تسهيل تحقق عملكرد اختصاصي آنها را فراهم مي نمايد.

شاخصهاي عمومي در سه محور ذيل براي اين گروه از ارزيابی شوندگان طراحي و ابلاغ گرديده است:

- خلاقيت و نوآوری : 15 امتياز
- آموزش : 5 امتياز
- رضايتمندی: 40 امتياز

در هر يک از اين محورها ، بندهاي مشخصي به همراه معيار و استاندارد امتيازدهي هر بند وجود دارد. ستون امتياز عملكرد مي بايست به تفكيک هر بند و بر مبناي معيارهاي امتيازدهي مشخص شده تكميل شود. سپس امتياز كل آن محور در ستون امتياز مكتسبه مشخص مي گردد.

1- محور خلاقیت و نوآوری

1-1- ارایه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف

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

1-2- دریافت تشویق ها

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

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

2- محور آموزش

گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت با ارائه گواهی به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز می باشد.

توجه: سقف امتیاز این محور در این گروه 5 امتیاز می باشد.

3- رضایتمندی

رعایت نظم و انظباط اداری: ارزیابی کننده با توجه به معیارهاي ذیل کارمند را در سه سطح عالی،خوب و متوسط مورد ارزیابي و امتیازدهي قرار مي دهد:
رعایت سلسله مراتب اداري، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پرنمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه از معیار هاي امتیازدهي در این محور مي باشند.
انطباق پذیری نشان دهنده میزان تطابق کارمند با تغییر و پذیرش روشهاي جدید جهت انجام کارها بوده با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهاي: سازگاري با هر تغییري در وظایف، روشها، مدیران و سرپرستان یا محیط کاري، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادات مؤثر در راستاي بهبود کار، تطابق با درخواستها و تقاضاهاي مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشکلات کاري در سه سطح امتیازدهی می شود.
رضایت همکاران این بند دارای 10 امتیاز می باشد که با توجه به شاخص زیر امتیاز آن به کارمندتعلق می گیرد:
برقراري و حفظ روابط کاري مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب رجوع، درك و رسیدگي به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و درنظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزشهاي اخلاقي از فاکتورها و معیار های امتیازدهی به این محور می باشد. یک نمونه فرم تکمیل شده به عنوان راهنما پیوست این دستورالعمل می باشد.
- از تاریخ ابلاغ این دستورالعمل تمامی بخش نامه ها، آیین نامه ها و دستور العمل های مغایر با آن لغو می گردد.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

1- نام موسسه:	2- نام و نام خانوادگی:	3-کد ملی:
4- عنوان پست سازمانی:	5-واحد سازمانی محل خدمت:	6- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض :

نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی کننده:

شماره ثبت دبیرخانه: تاریخ :

شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:

نتیجه بررسی:

امتیاز تایید شده:

نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض

نام و نام خانوادگی	امضاء
1-	
2-	
3-	
4-	

فرم نتايج ارزيابي عملكرد

ليست امتيازات ارزيابي عملكرد كاركنان واحد .....

دورة ارزيابي از تاريخ 1/1/ 13 تا تاريخ 29/12/ 13

رديف	نام و نام خانوادگی	كد ملی	نوع استخدام	امتياز شاخص اختصاصي	امتياز شاخص عمومي	امتياز كل	توضيحات

نام و نام خانوادگي مدير واحد: تاريخ:

عنوان پست سازماني: امضاء:

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 ارزیابی شونده:				
نام و نام خانوادگی:	کدملی:	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				٤٠			

* امتیاز مکتسبه مساوی است با $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

معاونت.....

واحد .....

فرم شماره (۲-۱) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران میانی (مدیران کل/ دفاتر ، روسای مراکز و معاونین آنها)

ردیف	محور/کمیته	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
۱	ابتکار و خلاقیت	- برنامه‌ریزی (معیارهایی مانند پایش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل سنوی تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...)(با نظر مدیر : عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز) - توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها(با نظر مدیر : عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز)	۱۰		
۱		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با تایید مدیردر سطح واحد دستگاه تا ۳امتیاز ، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی(با تأیید مدیر تا ٤امتیاز، 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 رییس‌جمهور(۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رییس‌جمهور(۸امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۷امتیاز)، استاندار(۸امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵امتیاز)، مدیر کل با مقامات همتراز(٤امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵امتیاز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تایید مدیر واحد (تا ۳امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی با تخصصی (با تأیید مدیر تا ۱۰ امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط(۱۰امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۱۰ و ترجمه تا۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(۶امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا۱۰امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ٤امتیاز) - 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 به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ٤ امتیاز) - رضایت همکاران(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷امتیاز، متوسط تا ٤ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
		جمع شاخصهای اختصاصی ☐ **جمع شاخصهای عمومی** ☐	**جمع کل**		

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تایید کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء)

شماره

تاریخ

معاونت.....

واحد .....

فرم شماره (۱-۲) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی شونده:				
نام و نام خانوادگی:	کدملی:	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 مکتسبه مساوی است با $\frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی}}$

معاونت.....

واحد .....

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

ردیف	محورها	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
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 وتنظیم به موقع 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 تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها(با نظر مدیر : عالی تا ۷امتیاز، خوب تا ۵ امتیاز، متوسط تا ۳امتیاز)	۱۰		
		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (با نظر مدیردر سطح واحد دستگاه تا ۳امتیاز ، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی(با تأیید مدیر تا ٤امتیاز، 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 رییس‌جمهور(۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رییس‌جمهور(۸امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز(۷امتیاز)، استاندار(۸امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵امتیاز)، مدیر کل یا مقامات همتطراز(٤امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵امتیاز).هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تایید مدیر واحد (تا۳امتیاز) - 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(۱۰امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۱۰ و ترجمه تا۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(۶امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا۱۰امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ٤امتیاز) - 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 به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ٤ امتیاز) - رضایت همکاران(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷امتیاز، متوسط تا ٤ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
		جمع شاخصهای اختصاصی ☐ **جمع شاخصهای عمومی** ☐	**جمع کل** ۱۰۰		

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

معاونت .....

شماره

تاریخ

واحد .....

فرم شماره (۱-۳) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان

مشخصات ارزیابی شونده:				
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				٤٠			

معاونت..... شماره

واحد ..... تاریخ

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

ردیف	محور	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 تایید مدیر در سطح واحد دستگاه تا ۳امتیاز ، در سطح وزارت تا ۷ امتیاز) - ارائه طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی(با تأیید مدیر تا ٤امتیاز، 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 رییس‌جمهور(۱۰ امتیاز)، وزیر یا معاون رییس‌جمهور(۸امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همطراز(۷امتیاز)، استاندار(۸امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵امتیاز)، مدیر کل یا مقامات همطراز(٤امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵امتیاز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا ۶ امتیاز)	۱۰		
۲	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا ۱۰ امتیاز) - انتقال تجارب شغلی با تایید مدیر واحد (تا ۳امتیاز) - 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(۱۰امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف ۲۰ و ترجمه ۱۰ امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی(تألیف تا۱۰ و ترجمه تا۵ امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط(۶ امتیاز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (۵امتیاز) و تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل (تا۱۰امتیاز)	۲۰		
۳	رضایتمندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده: عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ٤امتیاز) - 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 به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله)(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط ٤ امتیاز) - رضایت همکاران(عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷امتیاز، متوسط تا ٤ امتیاز)	۲۰		
		جمع شاخصهای عمومی	۶۰		
		جمع شاخصهای اختصاصی ☐ **جمع شاخصهای عمومی** ☐	جمع کل ۱۰۰		

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تایید کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضا)

معاونت..... شماره

واحد ..... تاریخ

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

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

شاخص های اختصاصی

محور عملکرد	شاخصهای ارزیابی	سقف امتیازشاخص	امتیاز مکتسبه	سقف امتیاز محور	امتیاز نهایی	توضیحات
کمیت انجام کار	تعیین اولویت برای انجام کارها	۳		10		
	انجام وظایف و برنامه های محوله بنحو مطلوب	۳				
	انجام امور طی بازه های زمانی تعیین شده	٤				
کیفیت انجام کار	دقت در انجام امور محوله	٤		20		
	پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها	٤				
	یافتن روشهایی جهت ارائه بهتر خدمات	٤				
	تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روشهای استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات	٤				
	در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین	٤				
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 مهارت های لازم مرتبط با وظایف شغلی	۲				
	بکارگیری وسائل و تجهیزات شغلی به طور مناسب	۲				
	توسعه و بروزرسانی اطلاعات و مهارت های شغلی	۲				
جمع شاخصهای اختصاصی		٤۰		40		

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 رییس‌جمهور(۸امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همطراز(۷امتیاز)، استاندار(۸امتیاز)، معاونین دستگاههای وابسته (۵امتیاز)، مدیر کل با مقامات همطراز(٤امتیاز) و مقامات پایین‌تر (۳امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه(۱۰امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (۵امتیاز)،هیأتهای 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 سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پرنمودن خلا حضور همکاران به صورت 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 یا محیط کاری، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادات مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواستها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشکلات کاری)(عالی تا 15 امتیاز، خوب تا 10 امتیاز، متوسط ۵ امتیاز)	۱۵		
	- رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و درنظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزشهای اخلاقی) (عالی تا ۱۰ امتیاز، خوب تا ۷ امتیاز، متوسط تا ٤ امتیاز)	۱۰		
جمع شاخصهای عمومی		۶۰		
امتیازشاخصهای اختصاصی ☐ **امتیاز شاخصهای عمومی** ☐	**جمع امتیاز نهایی**	۱۰۰		

تأیید ارزیابی شونده: (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) تأیید ارزیابی کننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضاء) امضای تاییدکننده (نام و نام‌خانوادگی، تاریخ و امضا)


302AKS.COM
با تشکر از توجه شما
akairan.com