



روزن تولید

مقام معظم رهبری

معاونین محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاههای علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سراسر کشور

جناب آقای دکتر میر داود عمرانی

معاون محترم توسعه مدیریت و منابع انستیتو پاستور ایران

جناب آقای دکتر علی صادقی

معاون محترم توسعه مرکز آموزشی، تحقیقاتی، درمانی قلب شهید رجایی

جناب آقای دکتر محمد فتحی

سرپرست محترم معاونت توسعه مدیریت منابع و پشتیبانی سازمان اورژانس کشور

جناب آقای دکتر مسعود رضوی زاده

معاون محترم توسعه مدیریت و منابع دانشگاه علوم پزشکی مجازی

جناب آقای بهادر کاظمی

معاون محترم توسعه مدیریت و منابع سازمان انتقال خون ایران

جناب آقای مهندس بهروز رحیمی

سرپرست محترم صندوق رفاه دانشجویان

سرکار خانم فرزانه یزدانی

سرپرست محترم معاونت توسعه، مدیریت و منابع انسانی سازمان غذا و دارو

با سلام و احترام

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

کد شهرک قدس : خیابان سیمای ایران، بین فلامک و زرافشان ، ستاد مرکزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

نمابر : 88363857

تلفن : 80 - 88363560

<http://mrd.behdasht.gov.ir>

☒ صفحه الکترونیکی معاونت توسعه مدیریت و منابع :

<http://behdasht.gov.ir>

☒ صفحه الکترونیکی وزارت بهداشت ، درمان و آموزش پزشکی




روزن تولید

نام منظم رهبری

با عنایت به مطالب پیشگفت و در اجرای ماده 69 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه/دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی مصوب هیات امناء و در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، این معاونت با هدف حذف موانع، برطرف سازی ابهامات موجود و اجرای صحیح فرایند یاد شده در راستای نیل به اهداف فردی و سازمانی پس از برگزاری جلسات حضوری و نشستهای تخصصی با صاحب نظران حوزه ارزیابی عملکرد کارکنان در سطح ستاد و دانشگاه/دانشکده های علوم پزشکی، اقدام به اصلاح و بازنگری دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان نموده که به پیوست جهت اجرا و اطلاع رسانی لازم ارسال می گردد..

از جمله ویژگی های دستورالعمل یاد شده می توان توجه ویژه به هدف گذاری و برنامه ریزی ابتدای دوره ارزیابی و ثبت توافقتنامه، استفاده از ابزارهای نوین در جهت نظارت مستمر بر عملکرد کارکنان و متعادل نمودن شاخص های مورد سنجش در مرحله ارزیابی عملکرد اشاره کرد.

انتظار می رود کلیه مدیران محترم و مسئولین واحدهای ذیربط با ملحوظ قرار دادن این مطلب که اجرای صحیح این فرآیند در بعد کلان منجر به رفع نقاط ضعف، موانع و مشکلات موجود، ارتقاء بهره وری و بهبود عملکرد کارکنان، مدیران و مجموعه وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی خواهد شد، موضوع را در اولویت قرار داده و نسبت به اجرای موثر دستورالعمل یاد شده اقدام نمایند

  
سید کامل تقوی نژاد  
معاون توسعه مدیریت و منابع



جمهوری اسلامی ایران  
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

## دستورالعمل

### ارزیابی عملکرد کارمندان موسسات

### تابع آیین نامه اداری و استخدامی اعضاء غیر هیات علمی

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

دانشگاهها و دانشکده‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی کشور



## مقدمه :

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است، که به منظور دستیابی به اهداف مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آن‌ها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد می‌باشد. در گذشته مدیران، ارزیابی عملکرد را فقط به منظور کنترل فعالیت‌های کارکنان انجام می‌دادند، در حالی که 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 ارتقاء کمی و کیفی کارکنان اتخاذ نمایند.

### رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارایی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی

پویایی سازمان است لذا بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شماره 200/11942 مورخ 1390/5/22 معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده 69 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی و به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری، عملکرد کارمندان در دوره‌های مشخص سالانه به صورت منظم و بر اساس شاخص‌های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت که نتیجه آن در ارتقاء 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 به منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی تهیه گردیده، تا حتی الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم. شیوه نامه تدوین شده، متشکل از بخش‌های تعاریف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها، فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و ..... می‌باشد.



## ❖ تعاریف:

**عملکرد:** چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل

**ارزیابی:** فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت

**دوره ارزیابی:** دوره ارزیابی از اول فروردین‌ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال می‌باشد.

**شروع فرآیند ارزیابی نهایی:** از ابتدای اسفندماه هر سال تا پایان خردادماه سال بعد می‌باشد.

**ارزیابی شونده:** شامل کلیه کارکنان مشمول ماده 2 آیین‌نامه اداری استخدامی می‌باشد.

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

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

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

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

**فرم پایش عملکرد:** فرمی است که در حین دوره ارزیابی، عملکردهای مثبت و منفی کارمند در آن ثبت می‌شود. این فرم به منظور جلوگیری از خطاهای رایج در فرایند ارزیابی عملکرد (هاله‌ای، تقدم، تأخر و...) طراحی شده است.

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



## ❖ سازمان اجرایی:

وظایف واحدهای درگیر در فرایند مدیریت عملکرد عبارتند از:

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

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

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

**واحد متولی ارزیابی عملکرد:** واحد ارزیابی عملکرد مستقر در اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان بر اساس شاخص‌های تدوین شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم‌ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی فرم‌های ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه 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 تهیه گزارش‌های کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارش‌های واحدها بر عهده این واحد می‌باشد.

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

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

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



**کلیه واحدها:** موظف به تهیه برنامه عملیاتی حوزه خود بر مبنای برنامه راهبردی وزارتخانه و موسسه و تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان، اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد خود می‌باشند. (امور اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات مسئولیت اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، تحلیل نتایج ارزیابی و پیشنهاد پروژه‌های بهبود را نیز بر عهده دارند).

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

مدیران میانی	مدیران پایه (عملیاتی)	کارکنان	کارکنان پشتیبانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>• معاونین رئیس ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• مدیران معاونین رئیس دانشگاه / دانشکده</li> <li>• معاونین مدیران در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• روسای دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها</li> <li>• روسای معاونین روسای ادارات دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها</li> <li>• معاونین روسای روسای روسای / روسای خدمات پرستاری</li> <li>• روسای مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها</li> <li>• روسای بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی</li> <li>• معاونین روسای بیمارستان‌ها</li> <li>• مدیران بیمارستان‌ها</li> <li>• مدیر خدمات پرستاری بیمارستان‌ها</li> <li>• مدیران شبکه‌های بهداشت و درمان</li> <li>• معاونین مدیران شبکه بهداشت و درمان</li> <li>• روسای مراکز بهداشت</li> <li>• روسای شهرستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• معاونین رئیس اداره در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• روسای گروه‌ها در ستاد دانشگاه / دانشکده</li> <li>• روسای ادارات دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها</li> <li>• معاونین روسای ادارات دانشکده‌ها / مراکز تحقیقات / آموزشکده‌ها</li> <li>• رئیس خدمات پرستاری</li> <li>• روسای ادارات امور عمومی / حسابداری / اداری در شبکه‌های بهداشت و درمان و مراکز بهداشت شهرستان</li> <li>• روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری / روستایی / شبانه‌روزی</li> <li>• روسای ادارات بیمارستان‌ها</li> <li>• معاونین روسای ادارات بیمارستان‌ها</li> <li>• مدیران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری</li> <li>• سوپروایزر در بیمارستان‌ها</li> <li>• سرپرستار در بیمارستان‌ها</li> <li>• کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی می‌باشند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می‌گیرند.</li> <li>• تبصره: سایر کارشناس مسئولان در این گروه قرار می‌گیرند</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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...</li> </ul>

تذکر: در صورت ابهام در سطح شغل عناوین شغلی، مدیریت تحول اداری یا عناوین مشابه موسسه تعیین کننده خواهند بود.



## فرم‌های ارزیابی نهایی و حیطة شمول آن‌ها:

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

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

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

**د-** فرم‌های شماره 9 و 10 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می‌باشد.

شاخص‌های ارزیابی عملکرد **مدیران و کارکنان** شامل شاخص‌های عمومی (مهارت‌های مدیریتی (ویژه مدیران)، ابتکار و خلاقیت، آموزش و رضایتمندی) و اختصاصی (بر اساس اهداف و برنامه‌ها و در چارچوب شرح وظایف) است. همچنین شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی 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 100 می‌باشد که 40 امتیاز مربوط به شاخص‌های اختصاصی و 60 امتیاز مربوط به شاخص‌های عمومی است.**

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

1. برای گروه هدف دارا بودن حداقل 6 ماه اشتغال به کار، ملاک ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی می‌باشد.
2. جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می‌باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام‌وقت/مهرخصی استعلاجی به سر می‌برند مشمول این دستورالعمل نمی‌گردند.
3. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می‌باشد.
4. کارکنانی که طی سال ارزیابی بازنشسته می‌شوند و یا خدمت طرح آنان به پایان می‌رسد در صورت داشتن 6 ماه حضور و اشتغال به کار در سال مورد ارزیابی، می‌بایست مورد ارزیابی قرار گیرند.
5. عنوان پست سازمانی /عنوان شغل در فرم دقیقاً مطابق با حکم /قرارداد/ابلاغ کارگزینی قید شود.





## فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد:

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

فرایند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان در سه مرحله: برنامه‌ریزی عملکرد، پایش عملکرد و ارزیابی عملکرد انجام می‌شود.

### الف) برنامه‌ریزی عملکرد:

1- ارزیابی‌شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی‌کننده فرم موافقت‌نامه عملکرد (فرم شماره 1) را تکمیل و برای ارزیابی‌کننده ارسال نماید. فرم موافقت‌نامه به صورت مشارکتی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تکمیل می‌شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی‌شونده نباشد تا یک‌بار می‌تواند اعتراض نماید و اگر مورد قبول واقع نشد، نظر ارزیابی‌کننده نافذ خواهد بود.

تبصره 1: کارمندانی که از تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند، ارزیابی‌کننده مربوطه موظف است پس از کسر حداقل 50 درصد امتیاز شاخص‌های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم موافقت‌نامه، ارزیابی‌شونده اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نماید.

تبصره 2- ارزیابانی که به استناد تبصره 1 موافقت‌نامه را تکمیل و ابلاغ ننمایند، سقف امتیاز قابل اعمال در قسمت مهارت‌های مدیریتی فرم ارزیابی مدیران میانی و پایه به میزان 5 امتیاز خواهد بود.

تبصره 3: افرادی که در زمان ثبت موافقت‌نامه شاغل هستند موظف به تکمیل فرم می‌باشند.

تبصره 4: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی انتقال/مأموریت/ تغییر محل خدمت یابند، واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم موافقت‌نامه و فرم شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد شخص را برای واحد مقصد ارسال نماید. ضمناً در واحد مقصد نیز ارزیابی‌کننده جدید نسبت به تکمیل فرم موافقت‌نامه با توجه به شرایط جدید اقدام نماید.

تبصره 5: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند، ارزیابی‌کننده موظف است نسبت به اصلاح و تکمیل فرم موافقت‌نامه جدید اقدام نماید.

### ب) پایش عملکرد:

2- ارزیابی‌کننده موظف است به منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان (فرم شماره 2) را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را به طور مستمر مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.

تبصره 1: ارزیابی‌کننده موظف است پس از تکمیل فرم " موافقت‌نامه "، نسبت به تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان اقدام نماید.



تبصره 2: امتیازدهی به شاخص‌های اختصاصی و محور رضایتمندی شاخص‌های عمومی با توجه به عملکردهای مثبت و قابل اصلاح ثبت شده (نقاط قوت و قابل بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می‌گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ‌گونه امتیازی ثبت نمی‌شود.

### ج) ارزیابی عملکرد کارکنان

3- ارزیابی‌کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی‌شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.

**تذکره 1:** مدیر فعلی واحد به عنوان ارزیابی‌کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می‌بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد می‌بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی کارکنان را در زمان مقرر انجام دهد.

4- ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از توزیع توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تأیید به ارزیابی‌کننده تحویل نماید.

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

6- پس از بررسی‌های به عمل آمده ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تأیید فرم‌ها تأییدکننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می‌نماید.

**تذکره 2:** در ارزیابی سالانه ملاک، ارائه اسناد و گواهی معتبر با ثبت اتوماسیون در همان دوره می‌باشد و امتیاز به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

7- 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 عودت داده می‌شود.

8- پس از تأیید واحد متولی ارزیابی عملکرد نمرات لیست شده و بایگانی می‌شود.

9- مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخص‌ها و محورها و ... پس از تأیید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و تغییر و اصلاح فرم ارزیابی عملکرد

امکان پذیر نیست.



10- در صورتی که 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 تعیین شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند اعتراض قابل رسیدگی نخواهد بود.

**تبصره 1:** در صورت امتناع ارزیابی شونده در بازه زمانی تعیین شده از امضاء فرم ارزیابی، مقام تائید کننده موظف است از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی شونده عبارت "از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده‌اند" را مرقوم و تاریخ و امضا درج گردد.

**تبصره 2:** امضاء فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضاء آن و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدیدنظر نیست.

**تبصره 3:** در صورت امتناع ارزیابی شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی شونده هست و بعد از بازه زمانی اعلام شده اقدامی میسور نخواهد بود.

**تبصره 4:** در صورتی که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر یا مسئول ارزیابی کننده خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی شونده باشند، این امر امکان پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.

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

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

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



## ❖ نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:

1. میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره‌های، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می‌باشد.
2. امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مشخصه‌ای انتخاب کارمند نمونه می‌باشد.
3. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل 85 باشد، در معرفی به دوره‌های آموزشی خارجی (بوس) از اولویت برخوردار هستند.
4. کسب حداقل 85 درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هرگونه ارتقاء شغلی از جمله: انتصاب در پست‌های مدیران پایه الزامی است. در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل می‌باشد.
5. مدیران و کارمندانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از 50 درصد کل امتیازات پیش‌بینی شده کمتر باشد، بر اساس دستورالعملی که از سوی هیئت امناء 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 از جمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی، اعطای طبقه تشویقی و ... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص کارمند می‌باشد.

## ❖ معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد:

### الف) شاخص‌های اختصاصی (40 امتیاز):

شاخص‌های اختصاصی معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آن‌ها می‌باشد. که طبق قانون و مقررات مبنای ارزیابی عملکرد آن‌ها قرار می‌گیرد.

شاخص‌های اختصاصی ارزیابی، بر اساس برنامه عملیاتی و شرح وظایف افراد تهیه و تدوین می‌گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هر یک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل سنجش در خصوص هر یک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی کننده 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 طبق موافقت‌نامه بین ارزیابی شونده و ارزیابی کننده انجام می‌گیرد.



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

- شرح وظیفه
- شاخص های ارزیابی
- واحد سنجش
- هدف کمی مورد انتظار
- سقف امتیاز
- عملکرد
- امتیاز مکسبه
- تحلیل عملکرد

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

- در ستون شرح وظیفه، شرح وظایف مدیر یا کارمند بر اساس شغل مورد تصدی در واحد مربوطه ذکر می گردد.
- در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می شود. شاخص می تواند به شکل درصد انجام کار یا تعداد یا متوسط زمان انجام کار مطرح گردد.
- نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می بایست کمی و قابل اندازه گیری باشد. در واحدهایی که شاخص ها به صورت کیفی است نحوه اندازه گیری به صورت درصد می باشد.
- در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص مورد نظر که می تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و ... باشد، ذکر می گردد.
- در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمی از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می شود که می تواند به صورت درصد یا تعداد یا زمان مطرح گردد.
- در ستون سقف امتیاز، برای هر شاخص بر اساس میزان اهمیت و اولویت شاخص ها، از 1 تا 40 امتیازدهی می شود، به نحوی که مجموع امتیازات شاخص های مختلف به عدد 40 برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی تواند بیشتر از 40 باشد. این اولویت بندی می بایست مورد تأیید مدیر واحد مربوطه باشد.
- در ستون عملکرد، میزانی از هدف که محقق گردیده به صورت درصد یا تعداد ذکر می 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 امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد.

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

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

$$(\text{هدف مورد انتظار} - \text{عملکرد}) * (\text{سقف امتیاز} / \text{سقف امتیاز}) = \text{امتیاز مکتسبه}$$

**تذکره:** امتیاز به دست آمده از طریق این فرمول نمی تواند بیشتر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین شده، 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 شاخص های اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می باشد. بنابراین ارزیابی کنندگان موظف اند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامه های اجرایی، نحوه اجرا، توانمندسازی کارمندان و... اعمال نموده و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.

**الف (1-2) فرم شاخص های اختصاصی کارکنان خدماتی شامل ستون هایی به شرح زیر می باشد:**

- محور عملکرد
- شاخص های ارزیابی
- سقف امتیاز شاخص
- امتیاز مکتسبه
- سقف امتیاز محور
- امتیاز
- تحلیل عملکرد

**الف (2-2) نحوه امتیازدهی برای 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 مهارت های شغلی تقسیم بندی می شود.



- در ستون شاخص های ارزیابی به منظور کمک به ارزیاب در انجام فرایند ارزیابی و تعیین مناسب ترین امتیاز عملکرد کارمند شاخص هایی 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 های عمومی مدیران و کارکنان (60 امتیاز):**

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

▪ **مهارت های مدیریتی: 10 امتیاز**

- این محور ویژه مدیران میانی و مدیران پایه در نظر گرفته شده است

▪ **ابتکار و خلاقیت: 10 امتیاز**

- این شاخص در فرم کارکنان دارای 20 امتیاز و از 2 بخش مجزا تشکیل گردیده که هر کدام 10 امتیاز دارد.

▪ **آموزش: 20 امتیاز**

▪ **رضایتمندی: 20 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 می بایست به تفکیک هر بند و بر مبنای معیارهای امتیازدهی مشخص شده تکمیل شود. سپس امتیاز کل آن محور در ستون امتیاز مکتسبه مشخص می گردد.

**تذکره:** امتیاز برخی از شاخص های فوق در سه سطح: عالی، خوب و متوسط در جلوی هر شاخص مشخص گردیده و با نظر مدیر کل یا رئیس مرکز مربوطه امتیازدهی می شوند.

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



## 1- مهارت‌های مدیریتی:

### 1-1- برنامه‌ریزی:

شاخص برنامه‌ریزی برای ارزیابی **مدیران میانی** در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است. در امتیازدهی 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 به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ... مدنظر قرار می‌گیرد.

### 1-2- توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها:

شاخص توانایی در تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها که 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، توانمندسازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

### 1-3- تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان:

شاخص تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی مدیران میانی و پایه در نظر گرفته شده است. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پایش مستمر کارکنان تحت مدیریت، فرم پایش عملکرد تکمیل شده برای کلیه کارکنان زیرمجموعه و صحت و دقت آن و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می‌شود.

### 1-4- 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 به موقع اهداف شغلی و برنامه‌های توسعه کارمندان و واحد تحت سرپرستی بر اساس تحلیل عملکرد امتیازدهی می‌گردد.

### 1-5- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف:

در امتیازدهی این شاخص که به منظور سنجش میزان تسلط کارمندان در استفاده از فناوری‌های نوین تدوین شده 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 نرم افزارهای موجود با نظر مدیر

**تذکره 1:** شاخص فوق در ارزیابی عملکرد مدیران میانی لحاظ نمی گردد.

**تذکره 2:** این شاخص در فرم ارزیابی عملکرد کارکنان در محور خلاقیت و نوآوری در نظر گرفته شده است.

## 2- ابتکار و خلاقیت :

### 1-2- تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف):

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

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

### 2-2- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف:

پیشنهادهایی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می شود در صورتی قابل قبول است که توسط کمیته پیشنهادهای تأیید شده باشد. برای

احتساب امتیاز پیشنهادهای مطابق جدول زیر عمل شود:

ردیف	عناوین سطوح	امتیاز پیشنهادهای تأیید شده	امتیاز پیشنهادهای اجرا شده	کل امتیاز
1	واحد	3	4	10
2	دستگاه	5	7	
3	ملی	7	10	

تذکره: تاریخ تصویب پیشنهاد می بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون دبیرخانه پیشنهادات باشد.

در صورتی که فردی بیش از یک پیشنهاد تأیید شده/اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهادها با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می باشد.

### 3-2- دریافت تشویق ها:

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

**تشویق هایی دارای امتیاز است که موارد زیر در آن رعایت شده باشد:**



1. تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیت‌های فوق‌برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد. (تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می‌باشد).
2. تاریخ صدور تشویق‌نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به‌طور مثال تشویقات ارائه‌شده جهت دوره ارزیابی سال 1395 باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست. **به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.**
3. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به‌عنوان صادرکننده تشویق محسوب می‌گردد.
4. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه (تشویق‌نامه، تشویق، قدردانی) صادر شده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.
5. 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.
6. با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.
7. تشویقاتی قابل قبول است که مقام صادرکننده آن در جایگاهی قرار دارد که **پست سازمانی** نیز وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال با توجه به اینکه پستی تحت عنوان قائم‌مقام یا جانشین وجود ندارد تشویقات صادره از سوی افرادی با این عنوان جایگاهی نخواهد داشت.



## جدول نحوه امتیازدهی تشویق‌ها:

بند	مقام تشویق کننده	امتیاز
1	دریافت نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور	7 امتیاز
2	دریافت تقدیرنامه از وزیر یا معاون رئیس جمهور	6 امتیاز
3	دریافت تقدیرنامه از استاندار، معاون وزیر و رئیس دانشگاه و سایر روسای سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل: سازمان بهزیستی کشور، سازمان انتقال خون، انسیتو پاستور ایران، سایر دانشگاه‌ها و دانشکده‌های علوم پزشکی کشور و...	5 امتیاز
4	دریافت تقدیرنامه از معاونان دستگاه‌های وابسته شامل: معاونین رئیس دانشگاه و معاونین استاندار	4 امتیاز
5	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	3 امتیاز
6	دریافت تشویق از سایر مقامات شامل: معاونین مدیران و روسای مندرج در بند 5، روسا و مدیران بیمارستان‌های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراکز بهداشت شهرستان‌ها، معاون فرماندار، بخشدار، مدیران خدمات پرستاری	2 امتیاز
7	دریافت تقدیرنامه از سرپرستان: روسای ادارات (گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری	1 امتیاز
8	کسب عنوان کارمند نمونه: منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به صورت سالیانه انتخاب می‌گردند	7 امتیاز
9	دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم	3 امتیاز
10	تشویق‌های دریافتی از سوی هیئت‌های اجرایی و نظارت انتخابات کشور	حداکثر 4 امتیاز

**تبصره 1:** در خصوص تشویقاتی که در هر یک از بندهای جدول ذکر شده، هر فرد می‌تواند حداکثر از دو تشویقی مربوط به یک‌بند بهره‌مند گردد.

**تبصره 2:** در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکر شده در جدول فوق دریافت می‌گردد و اغلب تشویقات

صادر 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 از این گونه تشویقات

بدون در نظر گرفتن صادرکننده تشویق، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستوردهنده بر روی تشویق خواهد بود



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

بند	مقام صادر کننده تقدیرنامه	امتیاز تقدیرنامه
1	دبیر شورای نگهبان	4
2	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	3.5
3	وزیر کشور	3
4	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان	3
5	رئیس ستاد انتخابات کشور	2.5
6	استاندار	2
7	رئیس هیئت نظارت استان	2
8	فرمانداری تهران	1.5
9	رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران	1.5
10	رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا	1.5
11	روسای هیئت های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا	1.5
12	مدیر کل انتخابات کشور	1.5
13	سایر فرمانداران	1.5
14	رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان ها	1.5
15	رئیس هیئت اجرایی	1

### 3-محور آموزش

هدف از آموزش، تلاش در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان می باشد. این بند دارای 20 امتیاز می باشد که با توجه به شاخص های زیر امتیاز به آن تعلق می گیرد. سطوح کسب امتیاز برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان) در این محور یکسان می باشد.

#### **3-1- آموزش های ضمن خدمت**

گذراندن دوره های آموزشی گذرانده شده شغلی و بهبود مدیریت، با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز می باشد.

گذراندن دوره های آموزشی عمومی، با ارائه گواهی به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکره 1:** امتیاز این بند بر اساس گزارش اخذ شده از سامانه آموزش کارکنان اعمال خواهد شد.

تذکر 2: نظر مدیر در خصوص اثربخشی آموزش های گذرانده شده در این گزینه صرفاً جهت بازخورد به واحد آموزش می باشد.

### 3-2- 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 دانشگاه ها و سازمان های تابعه تدریس کرده اند و دارای مجوز های مورد تأیید بر اساس دستورالعمل آموزش و توانمندسازی کارکنان موضوع ماده 46 آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دستگاه می باشند قابل احتساب خواهد بود. ضمناً به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز تعلق می گیرد.

تدریس واحدهای درسی در دانشگاه ها منوط به موافقت واحد مربوطه، مرتبط بودن با نظام آموزشی کارکنان، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی می باشد و به ازای هر 1 واحد تدریس، 5 امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکر:** تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام شده امتیازدهی می گردد.

### 3-3- کسب موفقیت های ویژه:

#### 3-3-1- دریافت جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط:

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

#### 3-3-2- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی:

کتاب تألیف 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 نیست.

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

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز (تألیف 10، ترجمه 5) 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.

**تذکر:** سالنامه های آماری و گزارش های عملکرد واحد حتی در صورت داشتن شابک به عنوان کتاب قابل قبول نیست.



### 3-3-3- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی:

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

ردیف	نوع مقاله	امتیاز تألیف	سقف امتیاز
1	مقالات ISI، PubMed و Scopus	8	10
2	مقالات ISC	7	
3	مقالات چاپ شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی	6	
4	مقالات چاپ شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی	5	

**تذکره:** 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 مؤسسات معتبر در عرصه جهانی می باشد و به دلیل دارا بودن استانداردهای بالای علمی و ارزیابی، در حال حاضر در جایگاه نخست جهانی قرار گرفته است. این موسسه در دنیا بهترین مقالات جهان را در سایت خود قرار می دهد و معیار ارزشی دانشمندان در اکثر نقاط جهان است.

**PubMed** - یک پایگاه اطلاعاتی است که دسترسی به چندین پایگاه داده اصلی در گستره وسیعی از رشته های علوم پزشکی و زیست شناسی را فراهم می کند.

**Scopus** - یکی از نمایه های استنادی معتبر و شناخته شده است که اطلاعات کتاب شناختی حدود 60 میلیون سند را در خود جمع آوری کرده است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود 5 هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای داده است.

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

**ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی:** هر تولیدی که به دنبال جستجوی حقایق و برای کشف بخشی از معارف و نشر آن در میان مردم و به قصد حل مشکلی یا بیان اندیشه ای در موضوعی از موضوع های علمی، از طریق مطالعه ای نظام مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان



پدیده‌های طبیعی به دست آید و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آن‌ها به کاربردها، روش‌ها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فن‌آوری منجر گردد، علمی - پژوهشی قلمداد می‌شود.

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

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

**تذکر:** به نویسندگان / نویسندگان یا مترجم / مترجمین مقاله هر یک حداکثر امتیاز با توجه به جدول فوق‌الذکر تعلق می‌گیرد.

### 3-3-4- ارائه طرح‌های تحقیقاتی:

این شاخص شامل طرح‌های تحقیقاتی (در راستای وظایف شغلی فرد) بوده و حداکثر امتیاز تعلق گرفته به این شاخص 7 امتیاز می‌باشد.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرح‌های تحقیقاتی الزامی است:

نوع طرح	امتیاز	تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد
طرح تحقیقاتی پایان یافته	7 امتیاز	مجری اول طرح 100٪ امتیاز سایر مجریان 50٪ امتیاز همکاران طرح 25٪ امتیاز

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

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

**تذکر:** تاریخ ارائه تأییدیه اتمام طرح‌های تحقیقاتی می‌بایست مربوط به دوره ارزیابی باشد.

### 3-3-5- 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 6 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی 5 امتیاز تعلق می گیرد)

### 3-3-6- انجام فعالیت های ورزشی:

جدول نحوه احتساب امتیاز فعالیت های ورزشی در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان به شرح ذیل می باشد:

امتیاز	موضوع	ردیف
6	مقام های ورزشی بین المللی و کشوری (مقام اول تا پنجم)	1
5	مقام های ورزشی استانی، منطقه ای و المپیاد ورزشی کارکنان (مقام اول تا سوم)	2
3	مقام های ورزشی درون ستادی و دانشگاهی (مقام اول تا سوم)	3
2	انجام فعالیت های ورزشی مستمر (حداقل 4 ساعت در هفته) با ارائه مستندات	4

**تذکر:** وظیفه ارائه لیست افراد واجد شرایط به اداره ارزشیابی کارکنان به عهده کمیته ورزش کارکنان یا مرجع تعیین شده از سوی کمیته یادشده خواهد بود.

### 3-4- مدیریت دانش :

سقف این شاخص حداکثر 4 امتیاز بوده و دارای معیار زیر است :

#### 3-4-1 : ثبت تجربه:

به ازای هر تجربه ثبت و تائید شده یک امتیاز تا سقف 4 امتیاز قابل اعمال خواهد بود

**تذکر:** این شاخص ویژه مدیران میانی ، پایه و کارکنان می باشد.

### 4- 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 برای هر سه گروه (مدیران میانی، پایه و کارکنان)، در این محور یکسان می باشد.

#### 4-1- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع:





هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان دارای ارباب رجوع بر اساس نظرسنجی 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.

#### 4-2- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان 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 می نمایند.

تذکر: در صورتیکه فرد دارای سابقه محکومیت در هیئت تخلفات اداری و یا شکایات تائید 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.

تذکر: کسب امتیاز توأمان از دو بند 1-4 و 2-4 امکان پذیر نیست.

#### 4-3- رضایت همکاران:

هر سه گروه مدیران پایه، میانی و کارکنان با توجه به معیارهای ذیل در سه سطح مورد ارزیابی و امتیازدهی قرار می گیرند:

- رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد و سعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران، از معیارهای امتیازدهی در این محور می باشند.

#### (ب) فرم شاخص های عمومی کارکنان پشتیبانی (60 امتیاز):

شاخص های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد ارزیابی شونده است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید.

شاخص های عمومی در سه محور ذیل برای این گروه از ارزیابی شونده گان طراحی و ابلاغ گردیده است:

▪ خلاقیت و نوآوری: 15 امتیاز

▪ آموزش: 5 امتیاز

▪ رضایتمندی: 40 امتیاز



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

## **1- محور خلاقیت و نوآوری:**

### **1-1- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف**

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

### **1-2- 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 و کارکنان مراجعه شود.

### **1-3: انجام فعالیت‌های ورزشی:**

نحوه امتیازدهی به این شاخص همانند بند انجام فعالیت‌های ورزشی مربوط به مدیران و کارکنان می‌باشد.

## **2- محور آموزش:**

گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با ارائه گواهی به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز می‌باشد.

**توجه:** سقف امتیاز این محور در این گروه 5 امتیاز می‌باشد.

## **3- 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 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 به صورت داوطلبانه از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.



انطباق پذیری: نشان دهنده 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 پیشنهادهای مؤثر در راستای بهبود کار، تطابق با درخواست‌ها و تقاضاهای مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشکلات کاری در سه سطح امتیازدهی می‌شود.

رضایت همکاران: این بند دارای 10 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/ ارباب رجوع، 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.



### فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

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



## فرم شماره (1) موافقت نامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)

فرم موافقت نامه عملکرد کارکنان (حدود انتظارات)			
نام و نام خانوادگی:	شماره ملی:	عنوان شغلی (سمت):	آرم موسسه
منطقه محل خدمت:	واحد محل خدمت:	نام ارزیابی کننده:	تاریخ:
<b>اهداف و انتظارات عملکردی (بر اساس اهداف و استراتژی های سازمان و در چارچوب وظایف شغلی):</b>			
حدود انتظارات (متناسب با اهداف عملکردی)	عنوان و واحد شاخص	هدف	سقف امتیاز
			40
<p>به عنوان سرپرست بلافاصله (ارزیابی کننده) متعهد می گردم: 1- از ارزیابی عملکرد در جهت رشد استفاده نمایم. 2- اشراف کامل به حیطه کاری و محیطی و قانونی در حوزه عملکردی واحد را داشته باشم. 3- برنامه های بالادستی و اهداف را مورد بررسی قرار داده ام. 4- دستورالعمل ارزیابی کارکنان را به دقت مطالعه نموده ام. 5- در طول دوره تدابیری برای رشد یا اصلاح و بهبود عملکرد ارزیابی شونده به عمل می آورم. 6- اهداف مطلوب و استانداردهای عملکردی را بر اساس شرح وظایف مشخص به ارزیابی شونده ابلاغ و در انتهای فرم، امضاء ارزیابی شونده را دریافت می نمایم. 7- ضمن تدوین فرم نظرسنجی لازم از همکاران و ارباب رجوع (به صورت محرمانه) در طول دوره، صورت داده و مستندات را جمع آوری می نمایم. 8- برگزار جلسات هماهنگی لازم 9- هماهنگی لازم با مدیر مافوق را انجام داده باشم</p> <p>نام و نام خانوادگی: ارزیابی کننده:</p> <p>تاریخ و امضاء:</p>			
<p>این جانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و متعهد می شوم همه انتظارات موجود در این موافقت نامه را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره یک ساله آینده برآورده سازم.</p> <p>نام و نام خانوادگی: ارزیابی شونده:</p> <p>تاریخ و امضاء:</p>			

 نسخه مدیریت منابع انسانی

 نسخه مافوق

 نسخه همکار



### فرم شماره (2) پایش عملکرد کارکنان

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







شماره - .....

تاریخ .....

معاونت .....

واحد .....

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

رتبه	مهارت	شاخص های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	مهارت های مدیریتی	- برنامه ریزی (معیارهایی مانند پیش مستمر اهداف واحد و کارمندان تحت مدیریت، بررسی و تحلیل ستون تحلیل عملکرد فرم ارزیابی عملکرد کارمندان و تهیه و تنظیم به موقع اهداف شغلی و برنامه های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...) (با نظر مدیر ؛ عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز) - توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها (با نظر مدیر ؛ عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز) - تکمیل فرم پیش عملکرد کارکنان ( با نظر مدیر: عالی 2 امتیاز، خوب 1 امتیاز، متوسط 0/5 امتیاز، ضعیف صفر امتیاز)	8		
			2		
2	اینگار و خلاقیت	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص های عمومی دستورالعمل) - دریافت تشویق ها شامل: نشان های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور (7 امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس جمهور (6 امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز (5 امتیاز)، معاونین دستگاه های وابسته (4 امتیاز)، مدیر کل یا مقامات همتراز (3 امتیاز) و مقامات پایین تر (2 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)	10		
3	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا 10 امتیاز) - کسب موفقیت های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (8 امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف 8 و ترجمه تا 4 امتیاز)، طرح های تحقیقاتی (تا 7 امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (4 امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (3 امتیاز) و انجام فعالیت های ورزشی (6) - مدیریت دانش (4 امتیاز)	20		
4	رضایتمندی	- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده؛ عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز) - رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع (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 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط 4 امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز)	20		
جمع شاخص های عمومی			60		
جمع شاخص های اختصاصی					
جمع شاخص های عمومی					
جمع کل			100		

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



.....معاونت  
.....واحد

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

ردیف	نام شاخص	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	مهارت‌های مدیریتی	- برنامه‌ریزی (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...) (با نظر مدیر؛ عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز) - استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر مستقیم؛ عالی تا 5 امتیاز، خوب تا 3 امتیاز، متوسط تا 2 امتیاز) - توانایی در تقسیم‌کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها (با نظر مدیر؛ عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز)	8		
			2		
2	ابتکار و خلاقیت	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی دستورالعمل) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور (7 امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (6 امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (5 امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (4 امتیاز)، مدیرکل یا مقامات هم‌تراز (3 امتیاز) و مقامات پایین‌تر (2 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)	10		
3	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا 10 امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (8 امتیاز)، تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف 10 و ترجمه 5 امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف 8 تا 4 امتیاز)، طرح‌های تحقیقاتی (تا 7 امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (4 امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (3 امتیاز) و انجام فعالیت‌های ورزشی (6) - مدیریت دانش (4 امتیاز)	20		
4	رضایت‌مندی	- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 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 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز)	20		
<b>جمع شاخص‌های عمومی</b>			60		
<b>جمع شاخص‌های اختصاصی</b>			100		
<b>جمع کل</b>					

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



هدف کمی

معاونت.....

شماره

واحد.....

تاریخ

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

ردیف	محورها	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	ابتکار و خلاقیت	- استفاده از فناوری‌های نوین و نرم‌افزارهای کاربردی در انجام وظایف (با نظر مدیر؛ عالی تا 8 امتیاز؛ خوب تا 5 امتیاز؛ متوسط تا 2 امتیاز) - تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف) (با نظر مدیر؛ عالی تا 5 امتیاز؛ خوب تا 3 امتیاز؛ متوسط تا 2 امتیاز)	10		
		- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی دستورالعمل) - دریافت تشویق‌ها شامل: نشان‌های دولتی و تقدیرنامه از رئیس جمهور (7 امتیاز)، وزیر یا معاون رئیس جمهور (6 امتیاز)، معاون وزیر و مقامات همتراز (5 امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (4 امتیاز)، مدیرکل یا مقامات همتراز (3 امتیاز) و مقامات پایین‌تر (2 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)	10		
2	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز) - تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا 10 امتیاز) - کسب موفقیت‌های ویژه شامل (دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر تخصصی مرتبط (8 امتیاز)، تألیف با ترجمه کتاب در زمینه شغلی (تألیف 10 و ترجمه 5 امتیاز)، تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی (تألیف تا 8 و ترجمه تا 4 امتیاز)، طرح‌های تحقیقاتی (تا 7 امتیاز)، سخنرانی در همایش علمی مرتبط (4 امتیاز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (3 امتیاز) و انجام فعالیت‌های ورزشی (6) - مدیریت دانش (4 امتیاز)	20		
		- رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده؛ عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 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 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز) - رضایت همکاران (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز)	20		
جمع شاخص‌های عمومی			60		
جمع شاخص‌های اختصاصی			100	جمع کل	

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

شماره -----

تاریخ -----

معاونت.....

واحد.....

فرم شماره (9) 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 13 /1/1 - 13 /12/29
محور عملکرد	شاخص‌های ارزیابی	سقف امتیاز شاخص	امتیاز مکتسبه	سقف امتیاز محور	امتیاز نهایی
کمیت انجام کار	تعیین اولویت برای انجام کارها	3		10	
	انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب	3			
	انجام امور طی بازه‌های زمانی تعیین شده	4			
کیفیت انجام کار	دقت در انجام امور محوله	4		20	
	پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها	4			
	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	4			
	تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات	4			
	در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین	4			
دانش، اطلاعات و مهارت‌های شغلی	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	2		10	
	بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار	2			
	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	2			
	به کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به طور مناسب	2			
	توسعه و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	2			
جمع شاخص‌های اختصاصی		40		40	



شماره

.....معاونت.....

تاریخ

.....واحد.....

فرم شماره (10) محورها و شاخص‌های عمومی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

ردیف	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
ابتکار و خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 1-1 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی دستورالعمل)</li> <li>- دریافت تشویق‌ها شامل: وزیر یا معاون رئیس‌جمهور (8 امتیاز)، معاون وزیر و مقامات هم‌تراز (7 امتیاز)، استاندار (8 امتیاز)، معاونین دستگاه‌های وابسته (5 امتیاز)، مدیرکل با مقامات هم‌تراز (4 امتیاز) و مقامات پایین‌تر (3 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (10 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (5 امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرائی انتخابات کشور (تا 6 امتیاز)</li> <li>- انجام فعالیت‌های ورزشی (6)</li> </ul>	15		
	- آموزش ضمن خدمت (تا 5 امتیاز)	5		
	رضایتمندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: رعایت سلسله‌مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطرابی جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پر نمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه) (عالی تا 15 امتیاز، خوب تا 10 امتیاز، متوسط 5 امتیاز)</li> <li>- 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 پیشنهادهای 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 5 امتیاز)</li> <li>- رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران / سایر کارکنان / مدیران / ارباب رجوع، 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 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز)</li> </ul>	15	
		15		
			10	
<b>جمع شاخص‌های عمومی</b>				
		60		
	امتیاز شاخص‌های اختصاصی <input type="text"/>		امتیاز شاخص‌های عمومی <input type="text"/>	جمع کل <input type="text"/>
		100		

تأیید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

تأیید ارزیابی‌کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

امضای تأییدکننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)