



## دستورالعمل

### ارزیابی عملکرد کارمندان مؤسسات

### تابع آیین نامه اداری و استخدامی اعضاء غير هيات علمي

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

**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 آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیأت 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 حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آید و در این فرآیند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشیم، تا با تکیه بر امتیازات مکتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از 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.



## ۷ تعاریف:

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

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

**دوره ارزیابی:** دوره ارزیابی از اول فروردین ماه 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 می‌باشد.



## ۷ 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 برنامه ریزی است.

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

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

**واحد متولی ارزیابی عملکرد:** واحد ارزیابی عملکرد مستقر در اداره کل منابع انسانی مسئولیت برنامه ریزی و نظارت بر حسن اجرای فرایند ارزیابی کارکنان بر اساس شاخص های تدوین شده در واحدهای تخصصی موسسه مهم ترین وظیفه این واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع آوری و بررسی فرم های 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 گزارش های کمی و تحلیلی خودارزیابی موسسه با استفاده از گزارش های واحدها بر عهده این واحد می باشد.

**کمیته پاسخگویی به اعتراضات نتایج ارزیابی کارکنان:** کمیته ای که به منظور رسیدگی به موارد اعتراض نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان تشکیل می گردد. اعضای کمیته متشکل از مدیر منابع انسانی 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 مدیر کل منابع انسانی می باشد.

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

**اداره کل منابع انسانی:** 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 شاخص های ارزیابی عملکرد واحد و کارمندان، اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد و تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد خود می باشند. (امور اداری کلیه واحدهای تابعه مؤسسات مسئولیت 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 کارکنان موضوع ماده 2** آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیر هیات علمی می باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه بندی می شود می بایست فرم های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

مدیران میانی	مدیران پایه (عملیاتی)	کارکنان	کارکنان پشتیبانی
کلیه مدیران کل و معاونین مدیران کل	<ul style="list-style-type: none"> <li>کلیه روسای قسمت</li> <li>رئیس اداره در ستاد</li> <li>معاونین رئیس اداره در ستاد</li> <li>روسای گروهها در ستاد</li> </ul>	تمامی کارکنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در این دسته قرار می گیرند.  تبصره: کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً 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 متصدی تأسیسات و...

تذکر: در صورت ابهام در سطح شغل عناوین شغلی، مرکز توسعه و تحول اداری تعیین کننده خواهند بود.

### فرم های ارزیابی نهایی و حیطة شمول آنها:

**الف -** فرم های شماره 3 و 4 مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران میانی می باشد.

**ب -** فرم های شماره 5 و 6 مخصوص ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) می باشد.

**ج -** فرم های شماره 7 و 8 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد.

**د -** فرم های شماره 9 و 10 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می باشد.

شاخص های ارزیابی عملکرد **مدیران و کارکنان** شامل شاخص های عمومی (مهارت های مدیریتی) ویژه مدیران، ابتکار و خلاقیت، آموزش و رضایت مندی) و اختصاصی (بر اساس اهداف و برنامه ها و در چارچوب شرح وظایف) است. همچنین شاخص های ارزیابی کارکنان پشتیبانی شامل شاخص های اختصاصی (کمیت انجام کار، کیفیت انجام کار و دانش مهارت های شغلی) و شاخص های عمومی شامل خلاقیت و نوآوری، آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق پذیری و رضایت مندی می باشد.



مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی 100 می باشد که 50 امتیاز مربوط به شاخص های اختصاصی و 50 امتیاز مربوط به شاخص های عمومی است.

**تذکر:** نکاتی که در تدوین فرم های ارزیابی عملکرد می بایست 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 می باشد.
2. جانبازانی که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال می باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در مأموریت آموزشی تمام وقت /مهرخصی استعلاجی به سر می برند مشمول این دستورالعمل نمی گردند.
3. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می باشد .
4. 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.
5. عنوان پست سازمانی /عنوان شغل در فرم دقیقاً مطابق با حکم /قرارداد/ابلاغ کارگزینی قید شود.



## فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد:

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

### الف) برنامه ریزی عملکرد:

1- ارزیابی شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی کننده فرم موافقت نامه عملکرد (فرم شماره 1) را تکمیل و برای ارزیابی کننده ارسال نماید. فرم موافقت نامه به صورت مشارکتی بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده تکمیل می شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی شونده نباشد تا یک بار می تواند اعتراض نماید و اگر مورد قبول واقع نشد، نظر ارزیابی کننده نافذ خواهد بود.

تبصره 1: کارمندی که از تکمیل فرم موافقت نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند، ارزیابی کننده مربوطه موظف است پس از کسر حداقل 40 درصد امتیاز شاخص های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم موافقت نامه، ارزیابی شونده اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نماید.

تبصره 2- ارزیابانی که به استناد تبصره 1 موافقت نامه را تکمیل و ابلاغ نمایند، سقف امتیاز قابل اعمال در قسمت مهارت های مدیریتی فرم ارزیابی مدیران میانی و پایه به میزان 5 امتیاز خواهد بود. ضمناً در این صورت ارزیابی شونده می تواند در بازه زمانی در نظر گرفته شده فرم شاخص های اختصاصی را با کسر 40 درصد امتیاز تکمیل و ارسال نماید.

تبصره 3: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی انتقال/مأموریت/ تغییر محل خدمت یابند، ملاک تکمیل توافق نامه واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می باشند. همچنین واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم توافق نامه و فرم شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد شخص را برای واحد مقصد ارسال نماید.

تبصره 4: افرادی که در زمان ثبت موافقت نامه شاغل هستند موظف به تکمیل فرم می باشند.

تبصره 5: کارکنانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند در صورتی که بیشتر از 6 ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی مانده باشد نسبت به اصلاح و تکمیل فرم توافق نامه با نظر ارزیابی جدید اقدام نموده و ارزیابی نیز بر اساس توافق نامه جدید صورت خواهد گرفت.

### ب) پایش عملکرد:

2- ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان (فرم شماره 2) را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را به طور مستمر 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: ارزیابی کننده موظف است پس از تکمیل فرم "موافقت نامه"، نسبت به تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان اقدام نماید.

تبصره 2: امتیازدهی به شاخص های اختصاصی و محور رضایتمندی شاخص های عمومی با توجه به عملکرد های مثبت و قابل اصلاح ثبت شده (نقاط قوت و قابل بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ گونه امتیازی ثبت نمی شود.

### ج) ارزیابی عملکرد کارکنان

3- ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره برداری قرار می دهد.

**تذکره 1:** مدیر، رئیس اداره، گروه، قسمت، بخش و عناوین مشابه به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می بایست افراد زیر مجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد می بایستی 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- ارزیابی شونده موظف است فرم های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام اداره ارزیابی عملکرد کارکنان تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تأیید به ارزیابی کننده ارسال نماید.

5- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس حدود انتظارات تعیین شده، شاخص های مندرج در فرم، مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره، عملکرد و رفتار کارمند را مورد ارزیابی قرار می دهد.

6- پس از بررسی های به عمل آمده ارزیابی کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تأیید فرم ها تأیید کننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد ارسال می نماید.

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

7- واحد متولی ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم های 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 می شود.

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





9- مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه درمجموع امتیازات محاسبه شده در شاخص ها و محورها و ... پس از تأیید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی شونده 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 تأیید کننده موظف است از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی شونده عبارت "از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده اند" 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 تأیید 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 یک 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 تأیید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می کند.

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



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

1. میانگین امتیاز مکسبه از مجموع امتیازات شاخص‌های عمومی و اختصاصی در طول دوره های ارزیابی عملکرد، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می‌باشد.
2. امتیاز ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از مشخصه ای 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. با توجه به ماده 107 آیین نامه اداری و استخدامی کارمندان غیر هیات علمی، موسسه می تواند جهت انتقالات و ماموریت کارمندان به سایر موسسه ها و یا دستگاهها اجرایی دیگر از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان استفاده نماید.

**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.

## ۷ معیارهای سنجش ارزیابی عملکرد:

### الف) شاخص‌های اختصاصی (50 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 هریک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل سنجش در خصوص هریک 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 موافقت نامه 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

§ عنوان شاخص

§ وزن شاخص

§ هدف مورد انتظار

§ امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت

§ امتیاز مکتسبه

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

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

§ در ستون عنوان شاخص، یک شاخص برای ارزیابی و اندازه گیری وظیفه تعیین شده در ستون شرح وظیفه نوشته می شود. شاخص

می تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و ... مطرح گردد.

نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می بایست کمی و قابل اندازه گیری باشد. در واحدهایی که شاخص ها به صورت کیفی

است نحوه اندازه گیری به صورت درصد می باشد.

§ در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص های اختصاصی، ذکر می گردد که جمع وزن شاخص های

اختصاصی برابر 50 می باشد.

§ در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پیش تعیین شده برای هر وظیفه نوشته می شود که می تواند به صورت درصد یا تعداد یا

زمان مطرح گردد.

§ در ستون امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت، هریک از شاخص ها با توجه به میزان کیفیت و سرعت انجام کار امتیازدهی می

شود؛ به این صورت که به عملکرد خیلی ضعیف امتیاز "0"، ضعیف "1"، متوسط "2"، خوب "3"، خیلی خوب "4"، عالی

"5" داده می شود.

§ در ستون امتیاز مکتسبه، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر تعیین می گردد.

امتیاز هر شاخص مساوی است با:

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

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



## 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.

§ درستون 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 (50 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 چهار 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 : 15 امتیاز****§ رضایتمندی : 15 امتیاز**

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

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

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 و پایه** 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.



#### 4-1- 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 نرم‌افزارهای موجود با نظر مدیر

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

**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 می‌باشد:

- 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 می‌شود در صورتی قابل قبول است که توسط کمیته پیشنهادها تأیید شده باشد. برای احتساب امتیاز پیشنهادها 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	



تذکر: 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 پیشنهادهای با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل قبول می باشد.

### 3-2- دریافت تشویق ها:

این شاخص دارای سقف 7 امتیاز بوده و 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 فعالیت های فوق برنامه و یا فعالیت های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می باشد. (تشویق های دریافتی از سوی هیئت های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنا می باشد).
2. تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. به طور مثال تشویقات ارائه شده جهت دوره ارزیابی سال 1395 باید در همان سال صادر شده باشد. بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست. **به تشویق هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد امتیازی تعلق نمی گیرد.**
3. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می گردد.
4. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه (تشویق نامه، 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 بلافاصله و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویق می تواند بهره مند می گردد.
6. با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.
7. 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.



## 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 روسای 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، روسای 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 صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می‌باشد به شرح زیر اقدام می‌گردد:

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

**تبصره 3:** در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفاً تشویقات ثبت شده در فرم پایش عملکرد و حداکثر تا 2 امتیاز قابل قبول می‌باشد.





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 15 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

دوره های آموزشی شغلی گذرانده شده بر اساس موافقتنامه، با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز می باشد. چنانچه دوره های آموزشی شغلی بر اساس موافقتنامه نباشد، با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 1.5 امتیاز تعلق می گیرد.



دوره های آموزش بهبود مدیریت، با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز تعلق می گیرد.

دوره های آموزشی عمومی گذرانده شده، با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 1 امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکر 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 نویسندگان/ 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 نویسندگان/ 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	

**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 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 اندیشه‌ای در موضوعی از موضوع‌های علمی، از طریق مطالعه‌ای نظام‌مند، برای یافتن روابط اجتماعی میان پدیده‌های طبیعی به دست آید و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتایج آن‌ها به کاربردها، روش‌ها و مفاهیم و مشاهدات جدید در زمینه علمی با هدف پیشبرد مرزهای علمی و فن‌آوری منجر گردد، علمی - پژوهشی قلمداد می‌شود.

- **ارائه مقالات در مجلات علمی-ترویجی:** این گونه مقالات به مقالاتی گفته می‌شود که به ترویج یکی از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح 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 ترجمه‌شده در مجلات علمی پژوهشی، علمی ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می‌گیرد.

**تذکر:** به نویسنده/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 همایش های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است.

(سخنرانی در همایش علمی مرتبط 4 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی 3 امتیاز تعلق می گیرد)

### 3-3-6- انجام فعالیت های ورزشی:

جدول نحوه احتساب امتیاز فعالیت های ورزشی در ارزیابی عملکرد سالانه کارکنان تا سقف 3 امتیاز و به شرح ذیل می باشد:

امتیاز	موضوع	ردیف
3	مقام های ورزشی بین المللی و کشوری (مقام اول تا پنجم)	1
2.5	مقام های ورزشی استانی، منطقه ای و المپیاد ورزشی کارکنان (مقام اول تا سوم)	2
2	مقام های ورزشی درون ستادی و دانشگاهی (مقام اول تا سوم)	3
1	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 یاد شده خواهد بود.

### 3-4- مدیریت دانش :

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

#### 3-4-1: ثبت تجربه:

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

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

تذکر 2: این امتیاز برای 4 نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با تجربه نگار قابل اعمال می باشد.

امتیاز بدست آمده	درجه	امتیاز ارزیابی عملکرد
بالای 90 امتیاز	درجه 1	4
بین 70 تا 90 امتیاز	درجه 2	3



2	درجه 3	بین 40 تا 70 امتیاز
0	درجه 4 (مردود)	زیر 40 امتیاز

#### 4-محور رضایت مندی:

این بند دارای 15 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 (50 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 شوندگان طراحی و ابلاغ گردیده است:

§ خلاقیت و نوآوری: 15 امتیاز

§ آموزش: 5 امتیاز

§ رضایتمندی: 30 امتیاز

در هر یک از این محورها، بندهای مشخصی 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.

### 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 می باشد.

#### 1-2- دریافت تشویق ها:

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

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

#### 1-3- انجام فعالیت های 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 به‌صورت داوطلبانه از معیارهای امتیازدهی در این محور می‌باشند.

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

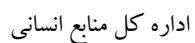
برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی از فاکتورها و معیارهای امتیازدهی به این محور می‌باشد.





## 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 تأیید شده:		
نام و نام خانوادگی اعضای کمیته رسیدگی به اعتراض:		
نام و نام خانوادگی	امضاء	
۱-		
۲-		
۳-		
۴-		
۵-		



لیست امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان واحد .....

**دوره ارزیابی از تاریخ 13 /1/1 تا تاریخ 13 /12/29**

[illegible]



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

فرم موافقت نامه عملکرد کارکنان													
نام و نام خانوادگی:	عنوان شغلی:	تاریخ:	نام مافوق:										
اهداف و انتظارات توسعه ای:													
<table border="1"><thead><tr><th>عنوان</th><th>ساعت</th><th>شرح وظیفه مرتبط</th></tr></thead><tbody><tr><td colspan="3" rowspan="3">دوره های آموزشی شغلی</td></tr><tr><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td></tr></tbody></table>				عنوان	ساعت	شرح وظیفه مرتبط	دوره های آموزشی شغلی						
عنوان	ساعت	شرح وظیفه مرتبط											
دوره های آموزشی شغلی													
اهداف و انتظارات عملکردی (بر اساس اهداف و استراتژی های سازمان و در چارچوب وظایف شغلی):													
شرح وظیفه (متناسب با اهداف عملکردی)	عنوان و واحد شاخص	هدف	سقف امتیاز										
اینجانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و 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.													
نام و نام خانوادگی:	تاریخ:	امضاء:											

نسخه مدیریت منابع انسانی □

نسخه مافوق □

نسخه همکار □



## فرم شماره (2) پایش عملکرد کارکنان

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



شماره .....

معاونت .....

تاریخ .....

واحد .....

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

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:
					تاریخ 13 / 1 / 1 - 13 / 12 / 29

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص ها (مجموع: 50)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (0 تا 5: p)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
	جمع شاخص های اختصاصی						50	



شماره - .....

تاریخ .....

معاونت.....

واحد .....

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

ردیف	محورها	شاخص های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	مهارت های مدیریتی	- برنامه ریزی (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 برنامه های توسعه کارمندان و واحد تحت مدیریت بر اساس تحلیل عملکرد و ...) (با نظر مدیر ؛ عالی تا 17 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز)	8		
		- توانایی در تقسیم کار و گروه بندی فعالیت ها (با نظر مدیر ؛ عالی تا 17 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز)			
		- تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان (با نظر مدیر: عالی 2 امتیاز، خوب 1 امتیاز، متوسط 0/5 امتیاز، ضعیف صفر امتیاز)	2		
2	ابتکار و خلاقیت	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص های عمومی دستورالعمل)	10		
		- دریافت تشویق ها (تا 7 امتیاز) شامل: نشان های دولتی و تقدیر نامه 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)، سرپرستان (1 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیر نامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)			
3	آموزش	- آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)	15		
		- تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره های عمومی یا تخصصی (تا 10 امتیاز)			
		- کسب موفقیت های 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)، 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 (تا 3 امتیاز) -مدیریت دانش (4 امتیاز)			
4	رضایت مندی	- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده؛ عالی تا 8 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز)	15		
		- 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 8 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط 3 امتیاز)			
		- رضایت همکاران (عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 4 امتیاز، متوسط تا 2 امتیاز)			
جمع شاخص های عمومی			50		
جمع شاخص های اختصاصی			100	جمع کل	
جمع شاخص های عمومی					



شماره - .....

معاونت .....

تاریخ .....

واحد .....

فرم شماره (5) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران پایه (روسای گروه‌ها و ادارات)

مشخصات ارزیابی‌شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:
					تاریخ 13 / 1 / 1 - 13 / 12 / 29

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه‌های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص‌ها (مجموع: 50)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (0 تا 5: p)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
			جمع شاخص‌های اختصاصی				50	

..... معاونت

..... واحد

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

ردیف	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	مشارکت با مدیر بالادستی در ارتباط با استقرار نظام 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 تقسیم کار و گروه‌بندی فعالیت‌ها (با نظر مدیر؛ عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 امتیاز) تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان (با نظر مدیر: عالی 2 امتیاز، خوب 1 امتیاز، متوسط 0/5 امتیاز، ضعیف صفر امتیاز)	8		
2	ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی دستورالعمل) دریافت تشویق‌ها (تا 7 امتیاز) 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 اجرایی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)	10		
3	آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز) تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (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 و ترجمه 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 (تا 4 امتیاز) - مدیریت دانش (4 امتیاز)	15		
4	رضایت‌مندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام‌شده: عالی تا 8 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط تا 3 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 8 امتیاز، خوب تا 5 امتیاز، متوسط 3 امتیاز) رضایت همکاران (عالی تا 7 امتیاز، خوب تا 4 امتیاز، متوسط تا 2 امتیاز)	15		
جمع شاخص‌های عمومی				
جمع شاخص‌های اختصاصی				
جمع شاخص‌های عمومی				
جمع کل				

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

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

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



شماره  
تاریخ

معاونت .....

واحد .....

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

مشخصات ارزیابی شونده:

نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی: تاریخ 13 / 12 / 29 - 13 / 1 / 1
---------------------	---------	------------	----------------------	--------------	--

ردیف	شرح وظیفه (متناسب با شغل مورد تصدی و شرح وظایف و برنامه های مرکز/واحد)	عنوان شاخص	وزن شاخص ها (مجموع: 50)	هدف مورد انتظار	امتیاز معیارها (0 تا 5: p)		امتیاز مکتسبه	تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)
					کیفیت	سرعت		
							50	جمع شاخص های اختصاصی



شماره

.....معاونت.....

تاریخ

.....واحد.....

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

ردیف	بخش	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکتسبه
1	اینگار 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)	10		
		- تکمیل ستون تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف) (با نظر مدیر؛ عالی تا 5 امتیاز؛ خوب تا 3 امتیاز؛ متوسط تا 2 امتیاز)			
2	آموزش	- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 2-2 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی دستورالعمل)	10		
		- دریافت تشویق‌ها (تا 7 امتیاز) 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)، سرپرستان (1 امتیاز) کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)			
3	رضایتمندی	- آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)	15		
		- تدریس در زمینه شغلی مورد تصدی در دوره‌های عمومی یا تخصصی (با تأیید مدیر تا 10 امتیاز)			
3	رضایتمندی	- 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)	15		
		- رضایتمندی از کارمندان دارای ارباب‌رجوع (بر اساس نظرسنجی انجام شده؛ عالی تا 8 امتیاز؛ خوب تا 5 امتیاز؛ متوسط تا 3 امتیاز)			
3	رضایتمندی	- 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 8 امتیاز؛ خوب تا 5 امتیاز؛ متوسط 3 امتیاز)	15		
		- رضایت همکاران (عالی تا 7 امتیاز؛ خوب تا 4 امتیاز؛ متوسط تا 2 امتیاز)			
		جمع شاخص‌های عمومی	50		
		جمع شاخص‌های اختصاصی	100		
		جمع شاخص‌های عمومی			جمع کل

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

تأیید ارزیابی کننده (نام و نام خانوادگی، تاریخ و امضاء)

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



شماره -----

معاونت.....

تاریخ -----

واحد.....

فرم شماره (9) محورها و شاخص‌های اختصاصی ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی

مشخصات ارزیابی‌شونده:					
نام و نام خانوادگی:	کد ملی:	عنوان پست:	عنوان شغل مورد تصدی:	نوع استخدام:	دوره ارزیابی:
					تاریخ 13/1/13 - 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	5		25	
	پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها	5			
	یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات	5			
	تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش‌های استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات	5			
	در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین	5			
دانش، اطلاعات و مهارت‌های شغلی	درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها	3		15	
	بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار	3			
	دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظایف شغلی	3			
	به کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به طور مناسب	3			
	توسعه و به روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلی	3			
جمع شاخص‌های اختصاصی		50		50	
تحلیل عملکرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها)					



شماره

معاونت.....

تاریخ

واحد.....

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

ردیف	شاخص‌های عمومی	سقف امتیاز	امتیاز عملکرد	امتیاز مکس به
خلاقیت و نوآوری	<p>- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظایف (مطابق با بند 1-1 محور خلاقیت و نوآوری شاخص‌های عمومی کارکنان پشتیبانی دستورالعمل)</p> <p>- 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)، سرپرستان (1 امتیاز)، کسب عنوان کارمند نمونه (7 امتیاز)، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم (3 امتیاز)، هیئت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور (تا 4 امتیاز)</p> <p>- انجام فعالیت‌های ورزشی (تا 3 امتیاز)</p>	15		
آموزش	<p>- آموزش ضمن خدمت (تا 5 امتیاز)</p>	5		
رضایتمندی	<p>- رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدیر و در نظر گرفتن معیارهای: رعایت سلسله‌مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام‌شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پر نمودن خلا حضور همکاران به‌صورت داوطلبانه) (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط 4 امتیاز)</p>	10		
	<p>- 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 مواجه‌شدن با مشکلات کاری) (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط 4 امتیاز)</p>	10		
	<p>- رضایت همکاران (برقراری و حفظ روابط کاری مناسب با همکاران/ سایر کارکنان/ مدیران/ ارباب‌رجوع، درک و رسیدگی به مشکلات همکاران، احترام گذاشتن و در نظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار کردن مطابق اصول و ارزش‌های اخلاقی) (عالی تا 10 امتیاز، خوب تا 7 امتیاز، متوسط تا 4 امتیاز)</p>	10		
	جمع شاخص‌های عمومی	50		
	امتیاز شاخص‌های اختصاصی <input type="text"/> امتیاز شاخص‌های عمومی <input type="text"/> جمع کل	100		

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

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

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

