

**دستورالعمل**

**مدیریت عملکرد کارکنان 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

**اداره کل منابع انسانی**

مقدمه:

سرمایه انسانی مهمترین منبع هر سازمان است و در اختیار داشتن کارکنانی با عملکرد بالا یکی از مهمترین عوامل موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود می باشد. نظام مدیریت عملکرد که یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی است، در مفهوم جدید خود، چرخه ای است که به مدیران و سرپرستان کمک می­کند تا پس از هدف­گذاری و برنامه ریزی در مورد رفتار و عملکرد کارکنان به ارزیابی میزان و کیفیت اجرای برنامه ها و تحقق اهداف در پایان دوره بپردازند و ضمن توسعه و بهبود شایستگیهای کارکنان،سطح عملکرد کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمان را ارتقاء دهند.

مدیریت عملکرد کارکنان به ‌معنی تعیین حدود انتظارات، پایش عملکرد، ارزیابی و ارائه بازخورد در‌ رابطه با وظایف شغلی کارمندان است که به مدیران کمک می‌کند تا انتظارات خود را از کارمندان به‌طور دقیق به آنها منتقل کنند تا اطمینان حاصل شود که همه معنای موفقیت را در موقعیت فعلی خود متوجه شده‌اند. پیاده سازی و اجرای اصولی مدیریت عملکرد کارکنان کارایی و اثربخشی کارکنان را ارتقا داده و در نهایت منجر به بهره وری سازمان می شود.

حصول اطمینان از پیشبرد صحیح اهداف سازمان، ارزیابی دقیق کارکنان، شناخت كاركنان ساعی و اعطاي پاداش به آن‌ها و ايجاد انگيزه براي بهبود عملكرد آنان از جمله اهداف مدیریت عملکرد کارکنان می‌باشد. درگذشته مديران، ارزيابي عملكرد را فقط به‌منظور كنترل فعالیت‌های كاركنان انجام مي‌دادند، درحالی‌که در مدیریت عملکرد هدف مچ گیری نیست بلکه راهنمايي و ارشاد کارکنان جهت انجام وظایف شغلی بصورت کارا و اثربخش می‌باشد.

با عنایت به مطالب پیشگفت و در راستاي اجرای بهینه فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان و بر اساس ماده 69 آئین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی، دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان تهیه گرديده، تا حتی‌الامکان از اعمال سلیقه‌های شخصی جلوگیری به عمل آيد و در اين فرآيند شاهد امتیازاتی صحیح‌تر و منطبق بر واقعیات باشيم، تا با تكيه بر امتيازات مكتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از مدیریت عملکرد دست ‌یابیم. از جمله ویژگی های دستورالعمل یاد شده می توان توجه ویژه به هدف گذاری و برنامه ریزی ابتدای دوره ارزیابی و ثبت موافقتنامه، ثبت وقایع حساس جهت پایش عملکرد کارکنان و متعادل نمودن شاخص های مورد سنجش در مرحله ارزیابی عملکرد اشاره کرد. دستورالعمل تدوین‌شده، متشكل از بخش‌های تعاريف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها، فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم‌های ارزيابي عملكرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و... می‌باشد.

* تعاریف:

**ارزیابی عملکرد:** فرایند بررسی و سنجش دقیق عملکرد کارمندان از نظر چگونگي انجام وظايف و فعاليتها و نتايج حاصل از آن می‌باشد.

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

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

**ارزیابی‌شونده:** شامل کلیه کارمندان مشمول ماده 2 آیین‌نامه اداری استخدامی می‌باشد.

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

**مدیر واحد (تأییدکننده):** بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی كه مسئول تائید نهايي فرم ارزيابي عملكرد كارمندان، پس از بازبيني توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.

**شاخص:** مشخصه‌اي كه بر اساس آن عملکرد افراد با توجه به ورودي‌ها، فرايندها، ستانده‌ها و پيامدها امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار مي‌گيرد.

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

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

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

* **سازمان اجرایی:**

وظايف واحدهاي درگير در فرايند مديريت عملکرد کارکنان عبارت‌اند از:

**بالاترين مقام اجرايي موسسه:** مسئول استقرار نظام مديريت عملکرد کارکنان در موسسه می‌باشد.

**هیئت‌امناء موسسه:** تصويب برنامه راهبردي موسسه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت‌امنا ندارند اين فعاليت توسط بالاترين مقام اجرايي موسسه انجام می‌گیرد.

**هیئت‌رئیسه موسسه:** تصويب برنامه عملياتي کليه حوزه‌ها و واحدهاي تابعه را بر عهده دارد. در مؤسساتی که هیئت‌رئیسه ندارند اين فعاليت توسط بالاترين مقام اجرايي موسسه انجام می‌گیرد.

**واحد متولي مدیریت عملکرد کارکنان:** واحد ارزیابی عملکرد مستقر در اداره کل منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی یا عناوین مشابه موسسه مسئولیت برنامه‌ریزی و نظارت بر حسن اجراي فرايند مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس شاخص‌های تدوین‌شده در واحدهاي تخصصي موسسه مهم‌ترین وظيفه اين واحد است. همچنین مسئولیت توزیع، جمع‌آوری و بررسی اطلاعات و داده های موجود در فرم‌های مرتبط با فرآیند ارزیابی و تطبیق مستندات ارائه‌شده با امتیازات اخذشده توسط کارمند، تایید و ارسال مجوز لیست نهایی امتیازات ارزیابی عملکرد کارکنان جهت استفاده از نتایج ارزیابی در اتخاذ تصمیمات اداری، انجام امور کمیته پاسخگویی به اعتراضات کارکنان و همچنین تهيه گزارش‌های کمي و تحليلي خودارزيابي موسسه با استفاده از گزارش‌های واحدها بر عهده اين واحد می‌باشد.

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

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

تذکر 2: مبنای تصمیم گیری کمیته رسیدگی به اعتراضات **بررسی شواهد و مستندات موجود و فرم پایش عملکرد** تکمیل شده توسط ارزیابی کننده می‌باشد.

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

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

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

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **مديران مياني** | **مديران پايه (عملياتي)** | **كارکنان** | **کارکنان پشتیبانی** |
| * معاونين رئيس ستاد دانشگاه/ دانشکده * مديران معاونين رئيس دانشگاه/ دانشکده * معاونين مديران در ستاد دانشگاه/ دانشکده * روساي دانشکده‌ها/ مراکز تحقيقات/ آموزشکده‌ها * معاونين روساي دانشکده‌ها/ مراکز تحقيقات/ آموزشکده‌ها * روساي بیمارستان‌ها و مراکز آموزشی درمانی * معاونين روساي بیمارستان‌ها * مديران بیمارستان‌ها * مدير خدمات پرستاری بیمارستان‌ها * مديران شبکه‌های بهداشت و درمان * معاونين مدیران شبکه بهداشت و درمان * روساي مراکز بهداشت شهرستان | * رئیس اداره در ستاد دانشگاه/ دانشکده * معاونین رئیس اداره در ستاد دانشگاه/ دانشکده * روسای گروه‌ها در ستاد دانشگاه/ دانشکده * روسای ادارات دانشکده‌ها/ مرکز تحقیقات/ آموزشکده‌ها * معاونین روسای ادارات دانشکده‌ها/ مراکز تحقيقات/ آموزشکده‌ها * رئیس خدمات پرستاری * روسای ادارات امور عمومی/ حسابداری/ اداري در شبکه‌های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان * روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری/ روستایی/ شبانه‌روزی * روسای ادارات بیمارستان‌ها * معاونین روسای ادارات بیمارستان‌ها * مديران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری * سوپروایزر در بیمارستان‌ها * سرپرستار در بیمارستان‌ها * کارشناس مسئولانی که (بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیماً زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده‌دار مسئولیت واحد سازمانی می‌باشند. | تمامي كاركنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در اين دسته قرار می‌گیرند. | کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل، نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر، امور آشپزخانه و رستوران، نگهبانی، باغبانی و متصدی تأسیسات، کمک پرستار، کمک بهیار و... |

**تذکر:** در صورت ابهام درسطح شغل و عناوین شغلی، مدیریت توسعه و تحول اداری یا عناوین مشابه موسسه تعیین‌کننده خواهد بود.

* **فرم‌های ارزیابی و حیطه شمول آن‌ها:**

**الف-** فرم‌های شماره 3 و 4 مخصوص ارزيابي عملكرد مديران مياني می‌باشد.

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

**ج‌-** فرم‌های شماره 7 و 8 مخصوص ارزيابي عملكرد کارکنان می‌باشد.

**د**- فرم شماره 9 مخصوص ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی می‌باشد.

شاخص‌های ارزيابي عملکرد **مديران و کارکنان** شامل شاخص‌های عمومي (رعایت منشور اخلاقی کارمندان، مهارت، آموزش و توانمندسازی، مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه) و اختصاصي (بر اساس اهداف و برنامه‌ها و در چارچوب شرح وظایف) است. همچنین شاخص‌های ارزیابی کارکنان پشتیبانی در یک فرم و شامل محورهای رعایت منشور اخلاقی کارمندان، دانش و مهارت شغلی، نتایج عملکردی و آموزش و تشویقی ها می‌باشد.

**مجموع امتياز در هر سطح ارزيابي 100 مي‌باشد كه 50 امتياز مربوط به شاخص‌های اختصاصي و 50 امتياز مربوط به شاخص‌های عمومي است.**

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

1. ملاک اجرای مرحله ارزیابی عملکرد و تعیین نمره ارزیابی کارمند در سال مورد ارزیابی برای گروه هدف دارا بودن حداقل 6 ماه اشتغال به کار در موسسه می‌باشد.

تبصره: جانبازاني که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال مي‌باشند و کارمندانی که در دوره ارزیابی در حالات مأموریت آموزشی تمام‌وقت یا نیمه وقت/ حالت اشتغال جانبازان/ مرخصی استعلاجی/ مرخصی بدون حقوق/ انفصال/ بازنشستگی/ پایان طرح و... به سر می‌برند و سرجمع کمتر از 6 ماه اشتغال به خدمت داشته اند، مشمول اجرای مرحله ارزیابی عملکرد این دستورالعمل نمی‌گردند.

1. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می‌باشد.
2. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقا مطابق با حکم کارگزینی قید شود.

فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم‌های ارزيابي عملكرد:

**آغاز فرایند مدیریت عملکرد کارکنان با ابلاغ بالاترین مقام اجرایی دستگاه شروع خواهد شد.**

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

**الف) برنامه‌ریزی عملکرد**

1. ارزیابی‌شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی‌کننده (سرپرست بلافصل) فرم موافقت‌نامه عملکرد (فرم شماره 1) را تکمیل کرده و برای ارزیابی‌کننده ارسال کند. فرم موافقت‌نامه به‌صورت مشارکتی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تکمیل می‌شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی‌شونده نباشد، تا یک مرتبه امکان اعتراض وجود دارد و در صورت عدم پذیرش اعتراض ، نظر **ارزیابی‌کننده** نافذ خواهد بود.

تبصره 1: کارمندانی که از تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر استنکاف نمایند، می توانند در انتهای دوره ارزیابی پس از کسر 20 درصد امتیاز شاخص‌های اختصاصی نسبت به تکمیل فرم ارزیابی‌ اقدام نموده و فرایند ارزیابی را کامل نمایند.

تبصره 2: برای آن دسته از کارمندانی که در طول دوره ارزیابی انتقال/ مأموریت/ تغییر محل خدمت می یابند، ملاک تکمیل توافقنامه، واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام‌وظیفه مشغول می‌باشند. همچنین واحد مبدأ موظف است یک نسخه از فرم موافقتنامه عملکرد کارمند را برای واحد مقصد ارسال نماید.

تبصره 3: کارمندانی که در زمان ثبت توافقنامه شاغل هستند، موظف به تکمیل فرم موافقتنامه عملکرد می‌باشند.

تبصره 4: کارمندانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان، پست و یا سمت سازمانی داشته باشند، درصورتی‌که بیشتر از 6 ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی‌مانده باشد بایستی نسبت به اصلاح و تکمیل فرم توافقنامه با نظر ارزیاب جدید اقدام نموده و ارزیابی نیز بر اساس توافقنامه جدید صورت خواهد گرفت.

**ب) پایش عملکرد**

1. ارزیابی‌کننده موظف است به‌منظور آگاهي از کمیت و كيفيت و ميزان تلاش و كوشش ارزیابی‌شونده در انجام وظايف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان (فرم شماره 2) را تکمیل و عملكرد مثبت و قابل اصلاح وي را به‌طور مستمر و به‌دقت مورد بررسی قرار داده و تدابيري براي تقويت عملكرد و اقداماتي را نيز براي اصلاح و بهبود عملكرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.

تبصره 1: پس از تکمیل فرم " موافقت‌نامه "، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی‌کننده فعال می‌شود.

تبصره 2: امتیازدهی به شاخص‌های اختصاصی و عمومی (شاخص هایی که توسط مدیر امتیازدهی می شود) با توجه به عملکردهای مثبت و قابل اصلاح ثبت‌شده (نقاط قوت و قابل‌بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می‌گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ‌گونه امتیازی ثبت نمی‌شود.

تبصره 3: در صورتی که کارمند نسبت به نتیجه ارزیابی عملکرد خود معترض باشد، نظر ارزیابی کننده تنها در صورتی قابل طرح در کمیته اعتراضات می‌باشد که در طول دوره ارزیابی **فرم پایش عملکرد** را تکمیل نموده و تذکرات لازم را کتبا به کارمند داده باشد؛ بدیهی است در این صورت تشخیص نمره ارزیابی عملکرد بر عهده کمیته رسیدگی به اعتراضات ارزیابی عملکرد می‌باشد.

**ج) ارزیابی عملکرد کارکنان**

1. ارزیابی‌شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام واحد متولی ارزیابی عملکرد کارکنان تکمیل نموده و به همراه مدارک موردنیاز جهت تائید به ارزیابی‌کننده ارسال نماید.
2. ارزیابی‌کننده در پايان دوره ارزيابي بر اساس حدود انتظارات تعیین‌شده، شاخص‌های مندرج در فرم، مدارک ارائه‌شده از سوی ارزیابی‌شونده و پایش عملکرد صورت گرفته در طول دوره، عملكرد و رفتار کارمند را مورد ارزيابي قرار می‌دهد.
3. ارزیابی‌کننده در طول دوره ارزيابي نظر همكاران و مراجعان را در مورد عملكرد و رفتار ارزیابی‌شونده اخذ و در پايان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.

**تذکر:** مدیر، رئیس اداره، گروه، قسمت، بخش و عناوین مشابه به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید. در صورتی که به هر دلیل مدیریت جدید منصوب گردد، می بایستی اطلاعات ارزیابی عملکرد مستمر کارمندان را به مدیر جدید تحویل داده تا مدیر جدید بتواند ارزیابی نهایی را در زمان مقرر انجام دهد.

1. پس از بررسی‌های به‌عمل‌آمده، ارزیابی‌کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی‌شونده ارائه و پس از تائید فرم‌ها تائیدکننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان ارسال می‌نماید.

**تذکر:** در ارزيابي سالانه ملاك، ارائه اسناد و گواهي معتبر با ثبت اتوماسیون می‌باشد و امتياز به فعالیت‌های انجام‌گرفته در راستاي وظايف شغلي ثبت‌شده و گواهی‌های صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

1. واحد متولي مدیریت عملكرد کارکنان پس از دريافت فرم‌های ارزيابي و مستندات مربوطه، نسبت به بررسي و تائید مدارك اقدام می نماید.
2. مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه‌شده در شاخص‌ها و محورها و... پس از تائید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی‌شونده بوده و **تغيير و اصلاح فرم ارزيابي عملكرد امکان‌پذیر نیست.**
3. در صورتی‌که كارمند به نتيجه ارزيابي خود معترض باشد، ظرف مدت **دو هفته از تاريخ دریافت فرم نهایی** توسط مستخدم در سال ارزيابي، بايد نسبت به تكميل فرم اعتراض به نتيجه ارزيابي عملكرد كاركنان و ارائه مستندات به واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان اقدام نماید. برای آن دسته از کارمندانی که بعد از مهلت تعیین‌شده نسبت به نتیجه ارزیابی معترض شوند، اعتراض قابل‌رسیدگی نخواهد بود.

**تبصره 1:** تائید و امضای فرم ارزیابی به‌منزله اطلاع‌رسانی مفاد آن به کارمند است و در صورت امتناع ارزیابی‌شونده از تکمیل و یا ارسال فرم ارزیابی در هر یک از مراحل ارزیابی عملکرد، مسئولیت آن بر عهده ارزیابی‌شونده بوده و بعد از بازه زمانی اعلام‌شده اقدامی قابل انجام نخواهد بود.

**تبصره 2:** در صورتی‌که پس از تائید امتیازات توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد، مدیر، مسئول ارزیابی‌کننده، تائید کننده یا هر یک از مقامات موسسه خواهان تغییر در امتیازات ارزیابی‌شونده باشند، این امر امکان‌پذیر نبوده و امکان تغییر در نمرات وجود نخواهد داشت.

1. واحد متولی مدیریت عملکرد کارکنان موظف است حداکثر ظرف مدت 20 روز پس از دریافت اعتراض نتیجه بررسی‌های خود را به کمیته پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.
2. کمیته پاسخگویی به اعتراضات پس از بررسی نتایج تحقیقات به‌عمل‌آمده، با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تائید و یا تغییر نتیجه ارزیابی کارمند شاکی، حداکثر ظرف مدت یک ماه اعلام می‌کند.

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

* **نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:**

1. ميانگين امتياز مكتسبه از مجموع امتيازات شاخص‌های عمومي و اختصاصي در طول دوره های ارزیابی عملکرد، مبناي امتيازدهي براي ارتقاي رتبه کارمندان (با رعايت ساير شرايط) مي‌باشد.
2. امتیاز ارزیابی عملکرد به‌عنوان یکی از مشخصه های انتخاب کارمند نمونه می‌باشد.
3. مديران و كارمنداني كه مجموع امتياز ارزيابي عملكرد آن‌ها در سه سال متوالي يا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل 85 باشد، در معرفي به دوره‌های آموزشي خارجي (بورس) از اولويت برخوردار هستند.
4. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای كسب حداقل 90 درصد از مجموع امتياز ارزيابي عملكرد کارکنان در چهار سال متوالی(هر سال)، براي انتخاب در پستهای مدیریتی ستادی در سطوح ارشد، میانی و پایه الزامی می‌باشد.
5. بر اساس دستورالعمل ارزیابی، انتخاب، انتصاب و توسعه مدیران حرفه ای كسب حداقل 85 درصد از مجموع امتياز ارزيابي عملكرد کارکنان در دو سال متوالی(هر سال)، براي انتخاب در پستهای مدیریتی عملیاتی در سطوح ارشد، میانی و پایه الزامی می‌باشد.
6. 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.
7. از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان در فرایند تبدیل وضعیت استخدامی کارمندان و پرداخت برخی از فوق العاده ها و مزایای غیر مستمر استفاده می شود.

**تذکر**: کارمندانی که از تکمیل فرم ارزیابی امتناع ورزند، از نتایج حاصل از ارزیابی ازجمله تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی و... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن بر عهده شخص كارمند می‌باشد.

* **معیارهای سنجش ارزيابي عملكرد:**

**الف) شاخص‌های اختصاصي (50 امتياز):**

شاخص‌های اختصاصی معيار اصلي سنجش عملكرد كاركنان در مأموريت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظايف آن‌ها می‌باشد كه طبق قانون و مقررات مبناي ارزيابي عملكرد آن‌ها قرار می‌گیرد.

شاخص‌های اختصاصي ارزيابي، بر اساس برنامه عملياتي و شرح وظايف افراد تهيه و تدوين مي‌گردد. بدین گونه که برنامه عملیاتی هریک از واحدها تبدیل به شاخص‌های قابل‌سنجش در خصوص هریک از کارمندان بر اساس شرح وظایف و امور محوله می‌شود و ارزیابی‌کننده می‌تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان، شاخص‌ها متفاوت خواهد بود. تدوين شاخص‌های اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران و کارکنان طبق موافقت‌نامه بین ارزیابی‌شونده و ارزیابی‌کننده انجام مي‌گيرد.

**الف (1-1) فرم شاخص‌های اختصاصي مدیران و کارکنان شامل ستون‌هایی به شرح زیر می‌باشد:**

* شرح وظیفه
* عنوان شاخص
* وزن شاخص
* هدف مورد انتظار
* امتیاز معیارهای کیفیت و سرعت
* امتياز مكتسبه

**الف (1-2) نحوه امتیازدهی براي هر محور:**

* در ستون شرح وظيفه، شرح وظايف مدير يا کارمند بر اساس شغل مورد تصدي در واحد مربوطه ذکر مي‌گردد.
* در ستون عنوان شاخص، يک شاخص براي ارزيابي و اندازه‌گیری وظيفه تعیین‌شده در ستون شرح وظيفه نوشته می‌شود. شاخص می‌تواند به شکل درصد انجام کار، تعداد یا متوسط زمان انجام کار و... مطرح گردد.

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

* در ستون وزن شاخص، میزان اهمیت شاخص نسبت به کل شاخص های اختصاصی ذكر می‌گردد که جمع وزن شاخص های اختصاصی برابر 50 می‌باشد.
* در ستون هدف مورد انتظار، هدف از پيش تعیین‌شده براي هر وظيفه نوشته مي‌شود که مي‌تواند به‌صورت درصد، تعداد یا زمان مطرح گردد.
* در ستون امتياز 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" و عالی "5" داده می شود.
* در ستون امتياز مکتسبه، امتياز هر شاخص بر اساس فرمول زير تعيين می‌گردد:

امتياز هر شاخص مساوي است با:

... + امتیاز شاخص3 + امتیاز شاخص 2 + امتیاز شاخص 1= امتیاز کل شاخص های اختصاصی

**ب) فرم شاخص‌های عمومي مدیران و کارکنان (50 امتياز):**

شاخص‌های عمومي، معیارهای مشترك ارزيابي عملكرد كاركنان است كه زمینه تسهيل تحقق عملكرد اختصاصي آن‌ها را فراهم می‌نماید. شاخص‌های عمومي در چهار محور ذيل براي سه گروه ارزیابی‌شونده (مديران مياني، مديران پايه، کارکنان) طراحي و ابلاغ گرديده است:

* **رعایت منشور اخلاقی کارمندان:** 15 امتياز
* **مهارت:** 15 امتياز
* **آموزش و توانمند سازی:** 10 امتياز
* **مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه:** 10 امتیاز

در هر يک از اين محورها، شاخص های مشخصي متناسب با سطح کارمند (مدير مياني، پايه، کاركنان) به همراه معيار و استاندارد امتيازدهي وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می‌بایست به تفکيک هر شاخص و بر مبناي معيارهاي امتيازدهي مشخص‌شده تکميل شود. سپس امتياز کل آن محور در ستون امتياز مکتسبه مشخص می‌گردد.

**تذکر**: امتياز برخی از شاخص‌های فوق در پنج سطح: عالي، خوب، متوسط، ضعیف و خیلی ضعیف در جلوي هر شاخص مشخص گرديده و با نظر سرپرست مستقیم و با توجه به پایش عملکرد ثبت شده امتیازدهی می‌شود.

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

1. **محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان**

**1-1- رعایت نظم و انضباط اداری**

این شاخص براي ارزيابي **مديران مياني، پایه و کارکنان** با سقف 4 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معيارهايي مانند ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله و پرهیز از مفاسد اداری مدنظر قرار می‌گیرد.

**1-2- رضایتمندی ارباب رجوع**

این شاخص براي ارزيابي **مديران مياني، پایه و کارکنان** با سقف 7 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معيارهايي مانند رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین و انجام امور مراجعین به شکل موثر مدنظر قرار می‌گیرد.

**1-3- رعایت ارزشهای اخلاقی**

این شاخص برای ارزیابی **مديران مياني، پایه و کارکنان** با سقف 4 امتیاز در نظر گرفته‌ شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند پايبندی به ارزش هاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعايت نظم و آراستگی مدنظر قرار می‌گیرد.

1. **محور مهارت**

**2-1- برقراری ارتباط موثر و کار تیمی**

این شاخص برای ارزیابی **مديران مياني، پایه و کارکنان** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی، کوشش برای جلب توافق افراد، تعامل با دیگران به روشی حمایتی و غیر اتهامی و پاسخ مناسب به بازخوردهای مثبت و منفی مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-2- دانش شغلی**

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته‌ شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته های جدید در انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-3- ابتکار و خلاقیت**

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش ها و فنون جدید در انجام کار مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-4- توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی**

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود مدنظر قرار می‌گیرد.

**2-5- مسئولیت پذیری و پاسخگویی**

این شاخص برای ارزیابی **کارکنان** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-6- تفکر تحلیلی و حل مساله**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-7- برنامه ریزی و هدفگرایی**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف‌گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان‌بندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده مدنظر قرار می‌گیرد.

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

**2-8- مسئولیت پذیری و هماهنگی**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته‌ شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، ایجاد هماهنگی بین وظایف واحدهای مختلف تحت نظارت و توانایی تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-9- نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی)**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران پایه و میانی** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته‌ شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی مدنظر قرار می‌گیرد.

تبصره: برای آن دسته از ارزیابی کنندگانی که **فرم پایش عملکرد** کارکنان تحت سرپرستی را تکمیل ننمایند، امتیاز این شاخص صفر خواهد شد.

**2-10- تفکر سیستمی و حل مسئله**

این شاخصبرای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-11- برنامه ریزی و مدیریت زمان**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته‌ شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز جهت انجام فعالیتها مدنظر قرار می‌گیرد.

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

**2-12- سازماندهی و تخصیص بهینه منابع**

این شاخص برای ارزیابی **مدیران میانی** با سقف 3 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه های آتی حوزه تحت مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد.

**3- محور آموزش و توانمندسازی**

هدف از آموزش، تلاش در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های شغلی و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان می‌باشد. این بند دارای 10 امتیاز می‌باشد که با توجه به شاخص‌های زیر به آن امتیاز تعلق می‌گیرد. سطوح كسب امتياز براي هر سه گروه (مديران مياني، پايه و كاركنان) در اين محور يكسان می‌باشد.

**3-1- آموزش ضمن خدمت**

به دوره های آموزشی شغلی و بهبود مدیریت گذرانده شده، به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز تعلق می گیرد.

به دوره های آموزشی عمومی گذرانده شده، به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز تعلق می‌گیرد.

تذکر 1: امتیاز این بند بر اساس گزارش اخذ شده از سامانه آموزش کارکنان و حداکثر تا 10 امتیاز اعمال خواهد شد.

تذکر 2: نظر مدیر در خصوص آموزش های گذرانده شده صرفاً جهت بازخورد به آموزش می‌باشد.

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

امتیازدهی این شاخص با سقف 7 امتیاز و منوط به ارائه گواهی تدریس برای افرادی که به‌عنوان مدرس در دوره های عمومی یا تخصصی ستاد وزارتخانه یا دانشگاه‌ها و سازمان‌های تابعه تدریس کرده‌اند و دارای مجوز های مورد تائید براساس دستورالعمل آموزش و توانمندسازی کارکنان موضوع ماده 46 آیین‌نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیات علمی دستگاه می‌باشند قابل احتساب خواهد بود. ضمنا به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز تعلق می‌گیرد.

**4- محور مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه**

**1-4- ارائه پیشنهاد برای بهبود انجام وظايف**

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ردیف** | **عناوین سطوح** | **امتیاز پیشنهادهای تائید شده** | **امتیاز پیشنهاد**  **های اجراشده** | **کل امتیاز** |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | واحد | 2 | 3 | 5 |
| **2** | دستگاه | 3 | 4 |
| **3** | ملی | 4 | 5 |

**تذکر 1:** تاریخ تائید پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی و دارای شماره ثبت اتوماسیون پیشنهاد‌ها (سامانه پیشنهاد‌های مرکز توسعه و تحول اداری) باشد.درصورتی‌که فردی بیش از یک پیشنهاد تائید شده/ اجرا شده داشته باشد امتیازدهی به پیشنهاد‌ها با در نظر گرفتن سقف امتیاز شاخص قابل‌قبول می‌باشد.

**تذکر 2:** امتیاز این شاخص برای کارمندانی که بصورت همکار در ارائه پیشنهاد نقش داشته اند، معادل امتیاز نفر اصلی می‌باشد.

**2-4- ثبت تجربه**

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

تذکر 1: این شاخص ویژه مدیران میانی، پایه و کارکنان می‌باشد.

تذکر 2: امتیاز این شاخص برای 4 نفر اول از همکاران ثبت تجربه برابر با امتیاز تجربه نگار می‌باشد.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **امتیاز بدست آمده** | **درجه** | **امتیاز ارزیابی عملکرد** |
| **بالای 90 امتیاز** | درجه 1 | 4 |
| **بین 70 تا 90 امتیاز** | درجه 2 | 3 |
| **بین 40 تا 70 امتیاز** | درجه 3 | 2 |
| **زیر 40 امتیاز** | درجه 4 (مردود) | 0 |

**3-4- کسب موفقیت‌های ویژه**

**1-3-4- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی**

کتاب تألیف یا ترجمه‌شده می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی چاپ‌شده باشد و دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل‌قبول نیست.

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

به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم/ مترجمین اصلی کتاب هر یک حداکثر امتیاز (تألیف 4، ترجمه 2) و به سایر همکاران نصف امتیاز تعلق می‌گیرد. به چاپ مجدد همراه با ویرایش کتاب، نصف امتیاز به نویسنده/ مترجم آن تعلق می‌گیرد.

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

**2-3-4- انتشار مقاله در زمینه شغلی**

چاپ مقاله بایستی مرتبط با شغل کارمند بوده و ارائه اصل مقاله که در سال ارزیابی چاپ ‌شده باشد، الزامی است.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ردیف** | **نوع مقاله** | **امتیاز تألیف** | **سقف امتیاز** |
| **1** | مقالات ISI، PubMed و Scopus | 4 | 4 |
| **2** | مقالات ISC | 3 |
| **3** | مقالات چاپ‌شده در مجلات دارای رتبه علمی پژوهشی و علمی ترویجی | 2 |
| **4** | مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی بدون رتبه پژوهشی | 1 |

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

**تعاریف:**

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

**-** [**PubMed**](https://en.wikipedia.org/wiki/PubMed) یک پایگاه اطلاعاتی است که دسترسی به چندین پایگاه داده اصلی در گستره وسیعی از رشته‌های علوم پزشکی و زیست‌شناسی را فراهم می‌کند.

**- Scopus** یکی از [نمایه‌های استنادی](https://fa.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%85%D8%A7%DB%8C%D9%87_%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D9%86%D8%A7%D8%AF%DB%8C) معتبر و شناخته‌شده است که اطلاعات کتاب‌شناختی میلیون‌ها سند را در خود جمع‌آوری کرده‌است. اسکوپوس اطلاعات محصولات حدود ۵ هزار ناشر علمی را از سراسر جهان در خود جای ‌داده است.

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

**-** **ارائه مقاله در مجلات علمی-پژوهشی:** هر توليدي كه به دنبال جستجوي حقايق و براي كشف بخشي از معارف و نشر آن در ميان مردم و به ‌قصد حل مشكلي يا بيان اندیشه‌ای در موضوعي از موضوع‌های علمي، از طريق مطالعه‌ای نظام‌مند، براي يافتن روابط اجتماعي ميان پدیده‌های طبيعي به دست آيد و از دو خصلت اصالت و ابداع برخوردار باشد و نتايج آن‌ها به كاربردها، روش‌ها و مفاهيم و مشاهدات جديد در زمينه علمي با هدف پيشبرد مرزهاي علمي و فن‌آوری منجر گردد، علمي- پژوهشي قلمداد می‌شود.

**-** **ارائه مقالات در مجلات علمی-ترويجي:** این‌گونه مقالات به مقالاتي گفته می‌شود كه به ترويج يكي از رشته‌های علوم می‌پردازد و سطح آگاهی‌ و دانش خواننده را ارتقاء می‌بخشند و او را با مفاهيم جديد علمي آشنا می‌سازد. این‌گونه مقالات می‌توانند به‌صورت تأليف و يا ترجمه باشند.

**تذکر:** به مقالات ترجمه‌شده در مجلات علمی-پژوهشی، علمی-ترویجی و سایر نشریات نصف امتیاز مربوطه تعلق می‌گیرد.

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

**3-3-4- سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط**

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامی است (به سخنرانی در همایش علمی مرتبط 2 امتیاز و ارائه پوستر در همایش علمی 1 امتیاز تعلق می‌گیرد).

**4-4- دریافت تشویق‌ها**

این شاخص دارای سقف 6 امتیاز بوده و شامل نشان‌های دولتی و تقدیرنامه‌هایی است که از مقامات مختلف کسب می‌گردد.

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

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 (تشویق های 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 1400 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) صادرشده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و... صادر گردد فاقد اعتبار است.
5. چنانچه شخصی دو تقدیرنامه با یک مضمون از مدیر بلافصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علي‌رغم اینکه مضمون هر دو تقدیرنامه یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می‌تواند بهره‌مند ‌گردد.
6. با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.
7. تشويقاتي قابل‌قبول است كه مقام صادرکننده آن در جايگاهي قرار دارد كه **پست سازماني** نيز وجود داشته باشد. به‌عنوان ‌مثال: با توجه به اينكه پستي تحت عنوان قائم‌مقام يا جانشين وجود ندارد، تشويقات صادره از سوي افرادي با اين عنوان جايگاهي نخواهد داشت.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **بند** | **مقام تشویق‌کننده** | **امتياز** |
| **1** | **دريافت نشان‌هاي دولتي و تقدیرنامه از رئیس‌جمهور، دريافت تقديرنامه از وزير يا معاون رئیس‌جمهور، دريافت تقدیرنامه از استاندار، معاون وزير و رئيس دانشگاه و ساير روساي سازمان‌ها و مؤسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل:**  **سازمان انتقال خون،**  **انستیتو پاستور ايران، ساير دانشگاه‌ها و دانشكده‌هاي علوم پزشكي كشور و...** | **6 امتياز** |
| 2 | دريافت تقديرنامه از مدیران کل ستاد وزارت، معاونین استاندار، معاونین دستگاه‌های وابسته و معاونين رئيس دانشگاه | 5 امتياز |
| 3 | دريافت تقديرنامه از مديران ستادي و مديران زیرمجموعه معاونت‌ها، مديران شبکه‌ها، روسای مراكز آموزشي درماني و روسا و مدیران بیمارستان‌های مستقل از شبکه‌ها، رؤساي دانشكده‌ها و مشاورین وزیر | 4 امتياز |
| 4 | سایر تشویقات:  کسب عنوان کارمند نمونه، دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم، تشویق های دریافتی از سوی هیئت های اجرایی و نظارت انتخابات کشور، دریافت تقدیرنامه از معاونین مدیران و روسای مندرج در بند 3، روسا و مدیران بیمارستان های زیرمجموعه شبکه‌ها، روسای مراكز بهداشت شهرستان‌ها، مدیران خدمات پرستاری | 3 امتياز |
| 5 | دریافت تقدیرنامه از مدیر بلافصل:  روسای ادارات (گروه)، سوپروایزرهای بیمارستان، رئیس خدمات پرستاری | 2 امتیاز |

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

**تبصره 2**: در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکرشده در جدول فوق دریافت می‌گردد و اغلب تشویقات صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می‌باشد، به شرح زیر اقدام می‌گردد:

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

**تبصره 3:** منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می‌باشد که به‌صورت سالیانه انتخاب می‌گردند.

**تبصره 4:** در خصوص بند دریافت تقدیرنامه از سرپرستان، صرفا تشویقات ثبت شده در **فرم پایش عملکرد** و حداکثر تا 4 امتیاز قابل قبول می‌باشد.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **بند** | **مقام صادرکننده تقدیرنامه** | **امتیاز تقدیرنامه** |
| **1** | دبیر شورای نگهبان، قائم‌مقام دبیر شورای نگهبان، وزیر کشور، معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان | **3** |
| **2** | رئیس ستاد انتخابات کشور، استاندار، رئیس هیئت نظارت استان، فرمانداری تهران | **2** |
| **3** | رئیس هیئت نظارت شهرستان تهران، رئیس هیئت مرکزی نظارت بر انتخابات شهر و روستا، روسای هیئت های عالی نظارت استان در انتخابات شوراهای اسلامی شهر و روستا، مدیرکل انتخابات کشور، سایر فرمانداران، رئیس هیئت نظارت سایر شهرستان‌ها، رئیس هیئت اجرایی | **1** |

**ج) فرم شاخص‌های کارکنان پشتیبانی (100 امتياز)**

شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان پشتیبانی در چهار محور ذيل براي این گروه از ارزیابی‌شوندگان طراحي و ابلاغ گرديده است:

* رعایت منشور اخلاقی کارمندان: 20 امتياز
* دانش و مهارت شغلی: 30 امتياز
* نتایج عملکردی: 40 امتیاز
* آموزش و تشویقات: 10 امتیاز

در هر يک از اين محورها، بندهاي مشخصي به همراه معيار و استاندارد امتيازدهي هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد می‌بایست به تفکيک هر بند و بر مبناي معيارهاي امتيازدهي مشخص‌شده تکميل شود. سپس امتياز کل آن محور در ستون امتياز مکتسبه مشخص می‌گردد.

1. **محور رعایت منشور اخلاقی کارمندان**

**1-1- رعایت نظم و انضباط اداری**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار و ورود و خروج به موقع مد نظر قرار می‌گیرد.

**1-2- احترام و تکریم همکاران**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-1- پایبندی به ارزشهای فرهنگی و اجتماعی**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند توجه به اصول اخلاقی و ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانین و مقررات اداری مد نظر قرار می‌گیرد.

**4-1- پوشش حرفه ای و آراستگی**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری مد نظر قرار می‌گیرد.

1. **محور دانش و مهارت شغلی**

**1-2- درک موقعیت و شرایط موجود و توانایی در انجام وظایف و مسئولیت ها**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام وظايف و برنامه‌هاي محوله به نحو مطلوب مد نظر قرار می‌گیرد.

**2-2- دارا بودن اطلاعات و مهارت های لازم مرتبط با وظایف شغلی**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-2- به کارگیری وسایل و تجهیزات شغلی به طور مناسب**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند استفاده به‌موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

**4-2- تلاش به منظور یادگیری و به روزرسانی اطلاعات و مهارت های شغلی**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند شرکت در دوره های آموزشی و همایش های شغلی جهت بالا بردن مهارت های لازم مد نظر قرار می‌گیرد.

**5-2- برقراری ارتباط موثر**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رفتار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع و حفظ آرامش در کار مد نظر قرار می‌گیرد.

**6-2- انطباق با تغییر و پذیرش روشهای جدید**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای موثر در راستای بهبود کار مد نظر قرار می‌گیرد.

1. **محور نتایج عملکردی**

**3-1- تعیین اولویت برای انجام کارها**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند اولویت بندی کارهای روزانه و توجه به کارهای با اولویت مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-2- شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام امور محوله در موعد مقرر و مدیریت زمان مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-3- انجام وظایف و برنامه های محوله به نحو مطلوب**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام وظایف محوله بصورت کارا و اثربخش مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-4- انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام درخواست همکاران در حیطه شغلی بدون اتلاف وقت و عدم اهمال کاری مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-5- دقت در انجام امور محوله**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند انجام دقیق امور محوله در حیطه شغلی و کیفیت انجام کار مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-6- یافتن روش هایی جهت ارائه بهتر خدمات**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-7- در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند در دسترس بودن، پاسخگوئی مناسب و پر نمودن خلاء حضور همکاران به صورت داوطلبانه مد نظر قرار می‌گیرد.

**3-8- تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روش های استاندارد**

این شاخصبا سقف 5 امتیاز در نظر گرفته ‌شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی می‌باشد. در امتیازدهی این شاخص معیارهایی مانند رعایت قوانین و مقررات اداری، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و توجه به روش های استاندارد انجام کار مد نظر قرار می‌گیرد.

1. **محور آموزش و تشویقی ها**

**1-4- آموزش ضمن خدمت**

به دوره‌های آموزشی ضمن خدمت گذرانده شده به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز تعلق می گیرد.

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

**2-4- دریافت تشویقی ها**

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.

فرم اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد کارکنان

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3-کد ملی:** | **2- نام و نام خانوادگی:** | **1- نام موسسه:**  دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی جندی شاپور اهواز |
| **6- امتیاز ارزیابی مورد اعتراض:** | 5-واحد سازمانی محل خدمت: | 4- عنوان پست سازمانی: |
| **نام و نام خانوادگی و سمت ارزیابی‌کننده:** | | |
| **شماره ثبت دبیرخانه:**  **تاریخ:** | | |
| **شرح اعتراض همراه با ارائه مستندات:** | | |
| **نتیجه بررسی:** | | |
| **امتیاز تائید شده:** | | |
| **نام و نام خانوادگی کمیته رسیدگی به اعتراض:** | | |
| **امضاء** | **نام و نام خانوادگی** | |
|  | 1- | |
|  | 2- | |
|  | 3- | |
|  | 4- | |

فرم نتايج ارزيابي عملکرد

ليست امتيازات ارزيابي عملكرد كاركنان واحد ...............................

دوره ارزيابي از تاريخ 1/ 1/ 14 تا تاريخ 29/ 12/ 14

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **توضیحات** | **امتياز كل** | **امتياز شاخص عمومي** | **امتياز شاخص اختصاصي** | **نوع استخدام** | **کد ملی** | **نام و نام خانوادگی** | **رديف** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

معاونت............................... شماره......

واحد................................ تاريخ........

فرم شماره (3) محورها و شاخص‌های اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران مياني (مديران كل/ دفاتر، روساي مراكز و معاونين آن‌ها)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | | | | | | |
| نام و نام خانوادگي: | | کد ملی: | عنوان پست: | | عنوان شغل مورد تصدي: | | نوع استخدام: | | دوره ارزيابي:  تاريخ 1/ 1/ 14 -29/ 12/ 14 | |
|  | | | | | | | | | | |
| رديف | شرح وظيفه (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/ واحد) | | عنوان شاخص | وزن شاخص ها  (مجموع: 50) | | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها (0تا5:p)  (خیلی ضعیف:0، ضعیف:1، متوسط:2، خوب:3، خیلی خوب:4، عالی:5) | | امتياز مكتسبه | تحليل عملكرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) |
| کیفیت | سرعت |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
| **جمع شاخص‌های اختصاصی** | | | | | | |  |  | 50 |

فرم شماره (4) محورها و شاخص‌های عمومي ارزيابي عملكرد مديران مياني (مديران كل/ دفاتر، روساي مراكز و معاونين آن‌ها)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **محور** | **شاخص** | **عملکرد** | | | | | | | | | | **مصادیق** | **امتیاز** | **سقف امتیاز** |
| عالی | خوب | | | متوسط | | | ضعیف | خیلی ضعیف | |
| **رعایت منشور اخلاقی کارمندان** | رعایت نظم و انضباط اداری (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | | | 1 | 0 | | ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری |  | 15 |
| رضایتمندی ارباب رجوع (7 امتیاز) | 7 | 5 | | | 3 | | | 1 | 0 | | رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر |  |
| رعایت ارزشهای اخلاقی (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | | | 1 | 0 | | پايبندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق باقوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعايت نظم و آراستگی |  |
| **مهارت** | برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | | 0.5 | 0 | | رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،... |  | 15 |
| تفکر سیستمی و حل مسئله (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | | 0.5 | 0 | | داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر به سازمان، استفاده از اطلاعات جدید برای حل مشکلات، توانایی بکارگیری رویکرد جدید و متفاوت برای حل مسائل |  |
| برنامه ریزی و مدیریت زمان ( 3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | | 0.5 | 0 | | تدوین اهداف، تعیین مراحل انجام برنامه، اولویت بندی فعالیت ها و برآورد زمان و امکانات مورد نیاز |  |
| سازماندهی و تخصصیص بهینه منابع (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | | 0.5 | 0 | | تعیین وظایف مختلف در ارتباط با برنامه‌ها، تقسیم کار و هماهنگی انجام فعالیت ها و برآورد دقیق میزان منابع مورد نیاز برنامه های آتی |  |
| نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | | 0.5 | 0 | | نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی |  |
| **آموزش و توانمند سازی** | آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز) | شغلی و بهبود مدیریت | | | | | | عمومی | | | | دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز  دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز |  | 10 |
| تدريس (7 امتیاز) | تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي | | | | | | | | | | به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز |  |
| **مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه** | ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (5 امتیاز) | سطح واحد | | | سطح دانشگاه | | | سطح ملی | | | |  |  | 10 |
| ثبت تجربه (4 امتیاز) | درجه 1 | | درجه 2 | | | درجه 3 | | | | درجه 4 |  |  |
| کسب موفقيت‌هاي ويژه (4امتیاز) | کتاب | مقاله | | |  | | | سخنرانی | پوستر | |  |  |
| دریافت تشویق ها (6 امتیاز) | سطح1 | سطح2 | | | سطح 3 | | | سطح4 | سطح 5 | |  |  |
| **جمع کل:** | | | | | | | | | | | | |  | 50 |

|  |
| --- |
| تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) |

شماره

تاريخ

معاونت...............................

واحد...................................

فرم شماره (5) محورها و شاخص‌های اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران پايه (روساي گروه‌ها و ادارات)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | | | | | | | |
| نام و نام خانوادگي: | | کد ملی: | عنوان پست: | | عنوان شغل مورد تصدي: | | | نوع استخدام: | | دوره ارزيابي:  تاريخ 1/ 1/ 14 -29/ 12/ 14 | |
|  | | | | | | | | | | | |
| رديف | شرح وظيفه (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/ واحد) | | عنوان شاخص | وزن شاخص ها  (مجموع: 50) | | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها (0تا5:p)  (خیلی ضعیف:0، ضعیف:1، متوسط:2، خوب:3، خیلی خوب:4، عالی:5) | | | امتياز مكتسبه | تحليل عملكرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) |
| کیفیت | | سرعت |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  | |  |  |
| **جمع شاخص‌های اختصاصی** | | | | | | |  | |  | 50 |

فرم شماره (6) محورها و شاخص‌های عمومي ارزيابي عملكرد مديران پایه (مديران كل/ دفاتر، روساي مراكز و معاونين آن‌ها)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **محور** | **شاخص** | **عملکرد** | | | | | | | | | | | **مصادیق** | **امتیاز** | **سقف امتیاز** |
| عالی | خوب | | | متوسط | ضعیف | | | | خیلی ضعیف | |
| **رعایت منشور اخلاقی کارمندان** | رعایت نظم و انضباط اداری (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | 1 | | | | 0 | | ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری |  | 15 |
| رضایتمندی ارباب رجوع (7 امتیاز) | 7 | 5 | | | 3 | 1 | | | | 0 | | رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر |  |
| رعایت ارزشهای اخلاقی (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | 1 | | | | 0 | | پايبندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعايت نظم و آراستگی |  |
| **مهارت** | برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | 0.5 | | | | 0 | | رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،... |  | 15 |
| تفکر تحلیلی و حل مساله (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | 0.5 | | | | 0 | | درک صحیح مسائل سازمان، تجزیه و تحلیل درست داده ها و تصمیم گیری مبتنی بر شواهد جهت حل مسائل |  |
| برنامه ریزی و هدفگرایی ( 3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | 0.5 | | | | 0 | | توانایی برنامه ریزی عملیاتی و هدف‌گذاری، اولویت بندی فعالیت ها، زمان‌بندی اقدامات، تعیین وظایف برای اجرای برنامه تدوین شده |  |
| مسئولیت پذیری و هماهنگی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | 0.5 | | | | 0 | | تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، ایجاد هماهنگی بین وظایف واحدهای مختلف تحت نظارت و توانایی تقسیم کار و.... |  |
| نظارت و کنترل (تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی) (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | 0.5 | | | | 0 | | نظارت بر نحوه انجام وظایف کارکنان تحت سرپرستی، تکمیل فرم پایش عملکرد کارکنان تحت سرپرستی و دقت در ثبت وقایع حساس عملکردی |  |
| **آموزش و توانمند سازی** | آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز) | شغلی و بهبود مدیریت | | | | | | | عمومی | | | | دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز  دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز |  | 10 |
| تدريس (7 امتیاز) | تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي | | | | | | | | | | | به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز |  |
| **مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه** | ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (5 امتیاز) | سطح واحد | | سطح دانشگاه | | | | | | سطح ملی | | |  |  | 10 |
| ثبت تجربه (4 امتیاز) | درجه 1 | | | درجه 2 | | | درجه 3 | | | | درجه 4 |  |  |
| کسب موفقيت‌هاي ويژه (4امتیاز) | کتاب | مقاله | | |  | سخنرانی | | | | پوستر | |  |  |
| دریافت تشویق ها (6 امتیاز) | سطح1 | سطح2 | | | سطح 3 | سطح4 | | | | سطح 5 | |  |  |
| **جمع کل:** | | | | | | | | | | | | | |  | 50 |

|  |
| --- |
| تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) |

شماره

تاريخ

معاونت...............................

واحد...................................

فرم شماره (7) محورها و شاخص‌های اختصاصي ارزيابي عملكرد كارکنان

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مشخصات ارزیابی‌شونده: | | | | | | | | | | |
| نام و نام خانوادگي: | | کد ملی: | عنوان پست: | | عنوان شغل مورد تصدي: | | نوع استخدام: | | دوره ارزيابي:  تاريخ 1/ 1/ 14 -29/ 12/ 14 | |
|  | | | | | | | | | | |
| رديف | شرح وظيفه (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/ واحد) | | عنوان شاخص | وزن شاخص ها  (مجموع: 50) | | هدف مورد انتظار | امتیاز معیارها (0تا5:p)  (خیلی ضعیف:0، ضعیف:1، متوسط:2، خوب:3، خیلی خوب:4، عالی:5) | | امتياز مكتسبه | تحليل عملكرد (علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) |
| کیفیت | سرعت |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
|  |  | |  |  | |  |  |  |  |
| **جمع شاخص‌های اختصاصی** | | | | | | |  |  | 50 |

فرم شماره (8) محورها و شاخص‌های عمومي ارزيابي عملكرد کارکنان

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **محور** | **شاخص** | **عملکرد** | | | | | | | | | **مصادیق** | **امتیاز** | **سقف امتیاز** |
| عالی | خوب | | | متوسط | | ضعیف | | خیلی ضعیف |
| **رعایت منشور اخلاقی کارمندان** | رعایت نظم و انضباط اداری (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | | 1 | | 0 | ورود و خروج به موقع، انجام به موقع امور محوله، پرهیز از مفاسد اداری |  | 15 |
| رضایتمندی ارباب رجوع (7 امتیاز) | 7 | 5 | | | 3 | | 1 | | 0 | رعایت ادب در پاسخگویی به ارباب رجوع و همکاران، احترام و تکریم مراجعین، انجام امور مراجعین به شکل موثر |  |
| رعایت ارزشهای اخلاقی (4 امتیاز) | 4 | 3 | | | 2 | | 1 | | 0 | پايبندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران و رعايت نظم و آراستگی |  |
| **مهارت** | برقراری ارتباط موثر و کار تیمی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | 0.5 | | 0 | رفتار با احترام نسبت به همکاران در سطوح مختلف، توانایی انجام کارهای تیمی، توانایی مذاکره و متقاعد سازی،... |  | 15 |
| دانش شغلی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | 0.5 | | 0 | دانش فنی تخصصی، میزان آگاهی و تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری و بکارگیری دانسته های جدید در انجام وظایف شغلی |  |
| ابتکار و خلاقیت ( 3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | 0.5 | | 0 | ارائه فکر و طرح نوین برای بهبود و ارتقاء کمیت یا کیفیت فعالیت‌های سازمان، یافتن راه‌های جدید برای انجام دادن بهتر کارها و استفاده از روش ها و فنون جدید در انجام کار |  |
| توانایی کار با نرم افزارهای کاربردی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | 0.5 | | 0 | آشنایی با نرم‌افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم‌افزار Office) و انجام امور محوله به کمک نرم‌افزارهای موجود |  |
| مسئولیت پذیری و پاسخگویی (3 امتیاز) | 3 | 2 | | | 1 | | 0.5 | | 0 | تعهد فرد برای انجام مطلوب امور محوله، قبول مسئولیت نتایج عملکرد و پاسخگویی به مافوق و همکاران در چارچوب وظایف شغلی |  |
| **آموزش و توانمند سازی** | آموزش ضمن خدمت (10 امتیاز) | شغلی و بهبود مدیریت | | | | | عمومی | | | | دوره های شغلی و بهبود مدیریتی هر 10 ساعت 3 امتیاز  دوره های عمومی هر 5 ساعت 1 امتیاز |  | 10 |
| تدريس (7 امتیاز) | تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي | | | | | | | | | به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز |  |
| **مدیریت دانش و موفقیتهای ویژه** | ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (5 امتیاز) | سطح واحد | | | سطح دانشگاه | | | | سطح ملی | |  |  | 10 |
| ثبت تجربه (4 امتیاز) | درجه 1 | | درجه 2 | | | درجه 3 | | | درجه 4 |  |  |
| کسب موفقيت‌هاي ويژه (4امتیاز) | کتاب | مقاله | | |  | | سخنرانی | | پوستر |  |  |
| دریافت تشویق ها (6 امتیاز) | سطح1 | سطح2 | | | سطح 3 | | سطح4 | | سطح 5 |  |  |
| **جمع کل:** | | | | | | | | | | | |  | 50 |

|  |
| --- |
| تائید ارزیابی‌شونده: (نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) تائید ارزیابی‌کننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضاء) امضای تأییدکننده ( نام و نام خانوادگی، تاريخ و امضا) |

فرم شماره (9) محورها و شاخص‌های ارزيابي عملكرد کارکنان پشتیبانی

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **محور** | **شاخص** | **عملکرد** | | | | | **مصادیق** | **امتیاز مکتسبه** | **سقف امتیاز** |
| عالی | خوب | متوسط | ضعیف | خیلی ضعیف |
| **رعایت منشور اخلاقی کارمندان** | رعایت نظم و انضباط اداری | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | رعایت سلسله مراتب اداری، حضور فعال در محل کار، ورود و خروج به موقع |  | 20 |
| احترام و تکریم همکاران | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | رعایت ادب در پاسخگویی به همکاران، احترام و تکریم همکاران، انجام امور همکاران به شکل موثر |  |
| پايبندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | پايبندی به ارزشهاي فرهنگي و اجتماعي مطابق با قوانین و مقررات اداری، توجه به رشد و بهسازی همکاران |  |
| پوشش حرفه ای و آراستگی | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | استفاده از لباس فرم اداری طبق قوانین و مقررات اداری |  |
| **دانش و مهارت شغلی** | درک موقعیت و شرايط موجود و توانايي در انجام وظايف و مسئولیت‌ها | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | انجام وظايف و برنامه‌هاي محوله به نحو مطلوب |  | 30 |
| دارا بودن اطلاعات و مهارت‌های لازم مرتبط با وظايف شغلي | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | دانش شغلی و مهارت لازم جهت انجام وظایف شغلی |  |
| به‌کارگیری وسایل و تجهيزات شغلي به‌طور مناسب | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | استفاده به موقع و نگهداری از تجهیزات اداری و شغلی در پیش بردن اهداف شغلی |  |
| تلاش به منظور یادگیری و به‌روزرسانی اطلاعات و مهارت‌های شغلي | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | شرکت در دوره ها و همایش های شغلی جهت بالا بردن مهارت های لازم |  |
| برقراری ارتباط موثر | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | رفتار با احترام نسبت به همکاران، برقراری ارتباط مناسب با ارباب رجوع، حفظ آرامش در کار |  |
| اتطابق با تغییر و پذیرش روشهای جدید | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | سازگاری با هر تغییری در وظایف، توجه به انتقادات سازنده و پیشنهادهای موثر در راستای بهبود کار |  |
| **نتایج عملکردی** | تعیین اولویت برای انجام کارها | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | اولویت بندی کارهای روزانه |  | 40 |
| شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | سرعت و دقت در انجام امور محوله |  |
| انجام وظایف و برنامه‌های محوله به نحو مطلوب | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | انجام وظایف محوله بصورت کارا و اثربخش |  |
| انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | انجام درخواست همکاران در حیطه شغلی بدون اتلاف وقت و عدم اهمال کاری |  |
| دقت در انجام امور محوله | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | انجام به موقع و دقیق امور محوله در حیطه شغلی |  |
| یافتن روش‌هایی جهت ارائه بهتر خدمات | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | خلاقیت و نوآوری در انجام وظایف شغلی |  |
| در دسترس بودن و پاسخگویی به‌موقع به مسئولین | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | در دسترس بودن و پاسخگوئی مناسب، پر نمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه |  |
| تبعیت از الزامات تعیین‌شده و استفاده از روش‌های استاندارد | 5 | 4 | 3 | 1 | 0 | رعایت قوانین و مقررات اداری، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده |  |
| **آموزش**  **و تشویقی ها** | آموزش ضمن خدمت |  | | | | |  |  | 10 |
| دریافت تشویقی ها |  |  |  |  |  |  |  |
| **جمع کل:** | | | | | | | |  | 100 |