بسمه تعالی

دستورالعمل

ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان دانشگاههاي علوم پزشکي و خدمات بهداشتي و درماني کشور

 و سازمانهاي وابسته

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری- گروه تحول اداری

اسفند 1392

مقدمه :

 ارزيابی عملكرد به عنوان يك ارزيابي دوره اي، رسمي و اغلب مكتوب از عملكرد شغلي كاركنان است، كه به منظور دستيابي به اهداف مختلف مورد استفاده قرار مي‌گيرد. شناخت كاركنان ساعی و اعطاي پاداش به آنها، ايجاد انگيزه براي بهبود عملكرد آنان و ساير كاركنان، از جمله علل اصلي ارزيابي عملكرد مي باشد. در گذشته مديران، ارزيابي عملكرد را فقط به منظور كنترل فعالیتهای كاركنان انجام مي‌دادند، در حالي كه امروزه جنبه راهنمايي و ارشادي اين عمل، اهميت بيشتري يافته است. هدف اصلي از ارزيابي عملكرد اين است كه اطلاعات ضروري در باره نيروهاي شاغل در سازمان جمع آوري و در دسترس مديران قرار گيرد تا آنها بتوانند تصميمات بجا و لازم را در جهت بالابردن ارتقاء کمی و کیفی كاركنان اتخاذ نمايند.

 رصد تحقق اهداف سازمانی از طریق سنجش عملکرد و همچنین کارآیی و اثربخشی هر سازمانی از اصول اصلی پویایی سازمان است لذا بر اساس دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان به شمارة 11942/200 مورخ 22/5/1390 معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور و ماده 69 آئین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی دانشگاه ها و دانشکده های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی مصوب سال 1391به منظور سنجش میزان تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره وری، عملکرد کارمندان در دوره های مشخص سالانه به صورت منظم و براساس شاخص های عمومی و اختصاصی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت كه نتیجة آن در ارتقاء اثر بخشي، بهره وري، افزايش كيفيت خدمات، پاسخگويي در مقابل عملكرد، رضايت ذينفعان و برخورداري از مزایا و سایر موارد لحاظ خواهد شد.

 در راستاي اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد کارکنان، دستورالعمل مزبور به منظور تعیین معیارها و شاخصهاي امتیازدهی تهیه گرديده، تا حتی‌الامکان از اعمال سلیقه های شخصی جلوگیری به عمل آيد و در اين فرآيند شاهد امتیازاتی صحیح تر و منطبق بر واقعیات باشيم، تا با تكيه بر امتيازات مكتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از ارزیابی دست یابیم. شيوه نامة تدوين شده، متشكل از بخش هاي تعاريف، سازمان اجرایی، گروه هدف، فرم های ارزیابی و حیطه شمول آنها، فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم هاي ارزيابي عملكرد، نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد و .......... مي باشد.

* تعاریف:

**عملکرد:** چگونگي انجام وظايف و فعاليتها و نتايج حاصل

**ارزيابي:** فرايند سنجش، ارزش گذاري و قضاوت

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

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

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

**مدیر واحد (تاییدکننده):** بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی كه مسئول تاييد نهايي فرم ارزيابي عملكرد كارمندان، پس از بازبيني توسط سرپرست بلافصل آنان مي باشد.

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

**موسسه دولتی :** واحد سازمانی مشخصی است که به موجب قانون ایجاد شده یا می شود و با داشتن استقلال حقوقی،بخشی از وظایف و اموری را که بر عهده یکی از قوای سه گانه و سایر مراجع قانونی می باشد ،انجام می دهد.

منظور از موسسه در این دستورالعمل کلیه دانشگاههاي علوم پزشکي و خدمات بهداشتي و درماني کشور و موسسات تابع آیین نامه اداری و استخدامی کارکنان غیرهیأت علمی شامل صندوق رفاه دانشجویان و مرکز آموزش و پژوهش طب انتقال خون اطلاق مي گردد.

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

* سازمان اجرایی:

وظايف واحدهاي درگير در فرايند مديريت عملکرد عبارتند از:

**بالاترين مقام اجرايي موسسه:** مسئول استقرار نظام مديريت عملکرد در دو بعد ارزيابي عملکرد و برنامه ريزي است.

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

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

**کميسيون تحول اداري:** مسئول سیاست گذاری، برنامه ریزی، نظارت و ارائه گزارش به حوزه هاي ذيربط از جمله وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکي، ستاد جشنواره شهيد رجايي، استانداري و فرمانداري مي باشد.

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

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

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

**مديريت منابع انساني:** اعمال نتایج ارزیابی عملکرد کارمندان در وضعیت خدمتی کارمندان را بر عهده دارد.

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

**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 می باشند . (امور اداری کلیه واحد های تابعه موسسات 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 مستخدمین غیر هیات علمی موسسه از جمله کارمندان رسمی ،پیمانی ، قراردادی(کارمعین،کارگری و ...) ، طرح خدمت پزشکان و پیراپزشکان ، مامورین و ... می باشد. شاغلین موسسه که در چهار گروه مدیران پایه ، مدیران میانی، کارکنان و کارکنان پشتیبانی طبقه بندی می شود می بایست فرمهای مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **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 دانشکده ها/مراکز تحقيقات/آموزشکده ها
* معاونين روساي دانشکده ها/مراکز تحقيقات/آموزشکده ها
* روساي بيمارستانها و مراکز آموزشی درمانی
* معاونين روساي بيمارستانها
* مديران بيمارستانها
* مدير خدمات پرستاری بیمارستانها
* مديران شبکه های 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 دانشکده ها/مرکز تحقیقات/آموزشکده ها
* معاونین روسای ادارات دانشکده ها/مراکز تحقيقات/آموزشکده ها
* رئیس خدمات پرستاری
* روسای ادارات امور عمومی /حسابداری/اداري درشبکه های بهداشت و درمان و مرکز بهداشت شهرستان
* روسای مراکز بهداشتی و درمانی شهری /روستایی / شبانه روزی
* روسای ادارات بیمارستانها
* معاونین روسای ادارات بیمارستانها
* مديران آموزشگاه یا دبیرستان بهورزی یا بهیاری
* سوپروایزر در بیمارستانها

  | تمامي كاركنان در سطوح مختلف از جمله کارشناس مسئول در اين دسته قرار مي گيرند.تبصره: کارشناس مسئولانی که ( بدون رئیس اداره یا گروه) مستقیما زیر نظر مدیر یا معاون مدیر عهده دار مسئولیت واحد سازمانی می باشند می بایست فرم ارزیابی مدیران پایه را تکمیل نمایند | کلیه کارکنان با مشاغل خدماتی و پشتیبانی از قبیل ، نظافتچی، آبدارچی، راننده، امور چاپ و تکثیر ،امور آشپزخانه و رستوران ،نگهبانی، باغبانی و امور تاسیساتی و...  |

* فرم های ارزیابی و حیطه شمول آنها:

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

**ب-** فرم هاي شماره 1-2 و 2-2 مخصوص ارزيابي عملكرد مدیران پایه (عملیاتی) مي باشد.

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

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

شاخصهاي ارزيابي عملکرد مديران شامل شاخصهاي عمومي و اختصاصي واحد تحت مديريت و شاخصهاي ديگري از جمله ابتکار و خلاقيت، آموزش و ارتقاء مهارتها و توانمنديهاي شغلي، رفتار شغلي و خدمات برجسته است (فرم هاي 1-1 الي 2-2) و شاخصهاي ارزيابي کارکنان شامل شاخصهاي عملکردي بر اساس شرح وظايف آنان (ازجمله امور جاري و پروژه ها که مطابق ميزان پيشرفت امور جاري و تحقق برآمد پروژه ها ارزيابي مي شود) و شاخصهاي ابتکار و خلاقيت، آموزش و ارتقاء مهارتهاي شغلي، رفتار شغلي، خدمات برجسته و امتيازات ويژه است (فرم هاي 1-3 و 2-3) و شاخصهای ارزیابی کارکنان پشتیبانی که شامل شاخصهای اختصاصی (کمیت انجام کار،کیفیت انجام کار و دانش مهارتهای شغلی) و شاخصهای عمومی شامل خلاقیت و نوآوری،آموزش، نظم و انضباط اداری، انطباق پذیری و رضایتمندی می باشد .

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

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

1. کلیه کارمندان غیر هیات علمی و همچنین کارمندان دورکار مشمول اين دستور العمل مي‌گردند.
2. برای گروه هدف دارا بودن حداقل 6 ماه خدمت در دوره ارزیابی به منظور تکمیل فرم ارزیابی الزامی می باشد.
3. جانبازاني که در دوره ارزیابی در حالت اشتغال مي‌باشند، نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
4. کارمندانی که در دوره ارزیابی در ماموریت آموزشی تمام وقت به سر می برند نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
5. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شغل مورد تصدی در سال ارزیابی می باشد .
6. عنوان پست سازمانی در فرم دقیقا مطابق با حکم کارگزینی قید شود.
7. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده اند، با شاخص های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول مي باشند، تاییدیه دریافت می‌نمايند.
* فرايند اجرا و مراحل تكميل فرم هاي ارزيابي عملكرد:
1. ارزيابي كننده موظف است در آغاز دورة ارزيابي عملكرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظايف شغلي و شرح وظايف، به ارزيابي شونده اعلام نماید. چنانچه فعاليتي مورد پذيرش ارزيابي شونده قرار نگيرد، با ارائه دلائل منطقي نظر ارزيابي كننده نافذ خواهد بود .
2. ارزيابي كننده موظف است به منظور آگاهي از كيفيت و ميزان تلاش و كوشش ارزيابي شونده در انجام وظايف محوله، عملكرد وي را به طور مستمر و به دقت مورد بررسي قرار داده و تدابيري براي تقويت عملكرد و اقداماتي را نيز براي اصلاح و بهبود عملكرد در طول دوره ارزیابی به عمل می آورد .
3. ارزيابي كننده در طول دوره ارزيابي نظر همكاران و مراجعان را در مورد عملكرد و رفتار ارزيابي شونده اخذ و در پايان دوره مورد بهره برداري قرار مي دهد.

**تذکر:** در طول دوره ارزیابی چنانچه سرپرست بلافصل تغییر یابد سرپرست جدید در صورت شناخت کافی می تواند کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد ودر صورت عدم شناخت کافی با هماهنگی سرپرست قبلی نسبت به ارزیابی کارکنان اقدام خواهد نمود .چنانچه سرپرست جدید بعداز پایان دوره ارزیابی منصوب شود مسئولیت ارزیابی با سرپرست قبلی است.

1. ارزیابی شونده موظف است فرمهای ارزیابی عملکرد را پس از توزیع توسط واحد متولی ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.
2. ارزيابي كننده در پايان دورة ارزيابي بر اساس نتايج ارزيابي بعمل آمده در طول دوره، شاخص هاي مندرج در فرم و حدود انتظارات تعيين شده و مدارك ارائه شده از سوي ارزيابي شونده عملكرد و رفتار وي را مورد ارزيابي قرار داده و امتيازات ثبت شده توسط ارزيابي شونده( براي هر عامل با توجه به دامنه امتياز مشخص شده در محل مربوطه ) را بررسي مي نمايد.
3. پس از بررسیهای به عمل آمده ارزیابی کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تایید فرمها توسط تایید کننده نهایی ، لیست امتیازات ارزیابی و فرمهای مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد متولی ارزیابی عملکرد تحویل می نماید.

**تذکر**: مهر امضاء مقام مسئول و ارزیابی کننده جهت تاييد فرم هاي ارزيابي، به هیچ عنوان مورد تایید نمی باشد.

**تذکر:** در ارزيابي سالانه ملاك، ارائه اسناد و گواهي معتبر با ثبت اتوماسیون مي باشد و امتياز به فعاليتهاي انجام گرفته در راستاي وظايف شغلي ثبت شده و گواهي هاي صادره در همان دوره تعلق خواهد گرفت.

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

نسخه اول به همراه ليست امتيازات از طريق واحد متولي ارزيابي عملكرد جهت انجام مراحل بعدي در اختيار منابع انساني قرار خواهد گرفت. نسخه دوم نيز توسط واحد مربوطه به ذينفع تحويل خواهد شد. ضمناَ ليست امتيازات هر سال بصورت مجلد يا لوح فشرده در واحد متولي ارزيابي عملكرد نگهداري مي شود.

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

**تذکر**: مسئول هرگونه ایراد و قصوری در فرم نهایی ارزیابی کارمندان و مدیران اعم از اشتباه در مجموع امتیازات محاسبه شده در شاخصها و محورها و ... پس از تایید واحد ارزیابی عملکرد، شخص ارزیابی شونده بوده و تغيير و اصلاح فرم ارزيابي عملكرد امكان پذير نمي باشد.

1. در صورتي كه كارمند به نتيجه ارزيابي خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاريخ رویت فرم نهایی در سال ارزيابي، بايد نسبت به تكميل فرم اعتراض به نتيجه ارزيابي عملكرد كاركنان 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.

**تذکر**: در صورت امتناع کارمند از امضاء و یا دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مقام تایید کننده می تواند 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.

**تذکر:** 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 تجدید نظر نمی باشد.

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

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

* نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان:
1. ميانگين امتياز مكتسبه از مجموع امتيازات شاخص هاي عمومي و اختصاصي در طول دوره، مبناي امتيازدهي براي ارتقاي رتبه کارمندان (با رعايت ساير شرايط) مي‌باشد.
2. امتیاز ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از فاکتورهای کارمند نمونه می باشد.
3. مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملكرد آنها در پنج سال متوالي حداقل 85 باشد از يك طبقة شغلي تشويقي ( حداكثر يك بار در طول خدمت ) برخوردار مي شوند .
4. نتايج حاصل از ارزيابي عملكرد مديران و كارمندان ، مبناي پرداخت هرگونه پاداش از جمله پاداش خدمات برجسته (موضوع بند الف ماده 50 قانون برنامه پنجم توسعه) مي باشد .
5. مديران و كارمنداني كه مجموع امتياز ارزيابي عملكرد آنها در سه سال متوالي يا پنج سال متناوب به تفکیک حداقل 85 باشد ، در معرفي به دوره هاي آموزشي خارجي ( بورس ) از اولويت برخوردار هستند .
6. مدیران و کارکنان بر اساس نمره ارزیابی از مزایای فوق العاده کارایی بهره مند می شوند.

7.كسب حداقل 85 درصد از مجموع امتياز ارزيابي عملكرد كارمندان در سال قبل ، براي هر گونه ارتقاء شغلي از جمله : انتصاب در پست هاي مديران پايه الزامي است . در مورد مديران مياني ، ميانگين امتياز دو سال گذشته مبناي عمل مي باشد .

1. مديران و كارمنداني كه امتياز ارزيابي عملكرد آنها در سه سال متوالي يا چهار سال متناوب از 50 درصد كل امتيازات پيش بيني شده كمتر باشد ، بر اساس دستورالعملی که از سوی هیات امناء تصویب و ابلاغ می گردد در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی ، بازخرید و یا فسخ قرارداد می گردند.

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

* معيار هاي سنجش ارزيابي عملكرد :

**الف ) شاخص هاي اختصاصي(40 امتياز ):**

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

 شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي، بر اساس برنامه عملياتي و شرح وظايف افراد تهيه و تدوين مي‌گردد.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 می شود و ارزیابی کننده می تواند نسبت به تغییر آن با رعایت مقررات اقدام نماید. .بدیهی است در خصوص هر یک از کارمندان ،شاخصها متفاوت خواهد بود. تدوين شاخص هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران و كارمندان توسط معاونت ها و واحدهاي ذيربط انجام مي‌گيرد و جهت بررسي و تاییدنهایی به واحد متولي ارزيابي عملكرد ارسال مي گردد .

**الف(1-1) فرم شاخصهاي اختصاصي مدیران و کارکنان شامل ستونهایی به شرح زیر می باشد :**

* شرح وظیفه
* شاخص هاي ارزيابي
* واحد سنجش
* هدف كمي مورد انتظار
* سقف امتياز
* عملكرد
* امتياز مكتسبه
* تحليل عملكرد

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

* در ستون شرح وظيفه، شرح وظايف مدير يا کارمند بر اساس شغل مورد تصدي در واحد مربوطه ذکر مي‌گردد.
* در ستون عنوان شاخص، يک شاخص براي ارزيابي و اندازه گيري وظيفه تعيين شده در ستون شرح وظيفه نوشته مي شود. شاخص مي تواند به شکل درصد انجام کار يا تعداد یا متوسط زمان انجام کار مطرح گردد.

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

* در ستون واحد سنجش، واحد سنجش شاخص مورد نظر كه مي تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و ... باشد، ذكر مي گردد.
* در ستون هدف مورد انتظار، هدف کمي از پيش تعيين شده براي هر وظيفه نوشته مي‌شود که مي‌تواند به صورت درصد يا تعداد یا زمان مطرح گردد.
* در ستون سقف امتياز، براي هر شاخص بر اساس ميزان اهميت و اولويت شاخص ها، از 1 تا 40 امتيازدهي مي شود، به نحوي كه مجموع امتيازات شاخص هاي مختلف به عدد 40 برسد. مجموع امتیازات این ستون نمی تواند بیشتر از 40 باشد.این اولویت بندی می بایست مورد تایید مدیر واحد مربوطه باشد.
* در ستون عملکرد، ميزاني از هدف که محقق گرديده به صورت درصد يا تعداد ذکر مي شود.

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

* در ستون امتياز مکتسبه، امتياز هر شاخص بر اساس فرمول زير تعيين مي گردد.

 امتياز مكتسبه مساوي است با: عملکرد × سقف امتياز

 هدف کمي مورد انتظار

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

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

**تذکر:** امتياز به دست آمده از طريق اين فرمول نمي تواند بيشتر از امتيازي باشد که در سقف امتياز آن شاخص تعيين شده است و در مواردي که عملکرد از هدف کمي تعيين شده، بيشتر باشد بايستي سقف امتياز ذکر گردد.

* ستون تحليل عملكرد که به علل عدم تحقق اهداف ،نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهميت بالايي برخوردار است و امتیازدهی شاخصهای اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می باشد . بنابراين ارزيابي كنندگان مكلفند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام هاي لازم براي بهبود عملكرد را بررسي و تحليل نموده و بر اساس آن تغييرات لازم را در برنامه‌هاي اجرايي، نحوة اجرا، توانمند سازي كارمندان و... اعمال نموده و با همكاري كاركنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمايند.

**الف(1-2) فرم شاخصهاي اختصاصي کارکنان خدماتی شامل ستونهایی به شرح زیر می باشد :**

* محور عملکرد
* شاخص هاي ارزيابي
* سقف امتیاز شاخص
* امتیاز مکتسبه
* سقف امتياز محور
* امتياز
* تحليل عملكرد

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

* ستون محور عملکرد که در این ستون وضعیت کارمند در سه محور کمیت انجام کار( موفقیت کارمند در انجام میزان مورد نیاز کار محوله) ،کیفیت انجام کار(شیوه انجام وظایف محوله) و دانش،اطلاعات و مهارتهای شغلی تقسیم بندی می شود.
* در ستون شاخصهای ارزیابی به منظور کمک به ارزیاب در انجام فرايند ارزيابي و تعيين مناسبترين امتياز عملكرد كارمند شاخصهایی در هر محور مشخص گردیده است
* در ستون امتیاز مکتسبه با توجه به نظر مدیر مربوطه و با عنایت به سقف امتیاز برای هر شاخص امتیاز مربوطه به ارزیابی شونده امتیازدهی می شود.
* ستون امتیاز از مجموع امتیازات کسب شده توسط فرد در هر محور و با توجه به سقف امتیاز محور امتیازدهی خواهد شد.
* ستون تحليل عملكرد که به علل عدم تحقق اهداف ،نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد.

**ب) فرم شاخص هاي عمومي مدیران و کارکنان(60 امتياز ):**

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

شاخصهاي عمومي در سه محور ذيل براي سه گروه ارزيابي شونده(مديران مياني، مديران پايه، کارکنان) طراحي و ابلاغ گرديده است:

* ابتكار و خلاقيت : 20 امتياز (این محور از 2 بخش مجزا تشكيل گرديده كه هر كدام 10 امتياز دارد)
* آموزش : 20 امتياز
* رضایتمندی : 20 امتياز

در هر يک از اين محورها ، بندهاي مشخصي متناسب با سطح کارمند (مدير مياني، پايه ، کاركنان) به همراه معيار و استاندارد امتيازدهي هر بند وجود دارد. ستون امتیاز عملکرد مي بايست به تفکيک هر بند و بر مبناي معيارهاي امتيازدهي مشخص شده تکميل شود. سپس امتياز کل آن محور در ستون امتياز مکتسبه مشخص مي گردد.

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

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

1. **محور ابتکار و خلاقیت**

**1-1- برنامه ريزي**

شاخص برنامه ريزي براي ارزيابي **مديران مياني** در نظر گرفته شده و نظر مقام مافوق ملاک امتیازدهی این شاخص است . در امتیازدهی این شاخص معيارهايي مانند پايش مستمر اهداف واحد و كارمندان تحت مديريت، بررسي و تحليل ستون تحليل عملكرد فرم ارزيابي عملكرد كارمندان و تهيه و تنظيم به موقع اهداف شغلي و برنامه هاي توسعه كارمندان و واحد تحت مديريت بر اساس تحليل عملكرد و ... مد نظر قرار می گیرد.

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

شاخص توانايي در تقسيم كار و گروه بندي فعاليت ها 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 ،توانمند سازی کارکنان در انجام کار گروهی و با نظر مقام مافوق امتیازدهی می شود.

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

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

**4-1- استفاده از فناوریهای نوین و نرم افزار هاي كاربردي در انجام وظايف**

در امتياز‌دهي اين شاخص که به منظور سنجش میزان تسلط کارمندان در استفاده از فناوریهای نوین تدوین شده است مي بايست موارد ذيل مد نظر قرار گيرد:

* آشنایی با نرم افزارهای تخصصی، اتوماسیون اداری و توانایی کار با کامپیوتر (نرم افزار Office)
* انجام امور محوله به کمک نرم افزارهای موجود با نظر مدیر

**تذکر:** شاخص فوق در ارزيابي عملکرد **مديران مياني** لحاظ نمي گردد.

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

در كسب سقف امتياز شاخص ستون تحليل عملكرد، ذكر موارد ذيل ضروري مي باشد:

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

**تذکر:** تکمیل ستون تحلیل عملکرد در ارزيابي **مديران مياني و پايه** لحاظ نمي گردد.

**7-1- ارایه پیشنهاد برای بهبود انجام وظايف**

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

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

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

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

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

**8-1- ارائه طرح های اجرایی و تحقیقاتی**

اين شاخص شامل طرح هاي تحقيقاتي و اجرايي(در راستاي وظايف شغلي فرد) بوده و حداكثر امتياز تعلق گرفته به اين شاخص 10 امتياز مي باشد. ضمیمه نمودن مستندات مربوطه که به شرح زیر مطرح می گردد الزامی است:

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرحهای اجرايي لزامی است :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوع طرح**  | **امتیاز** | **تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد** |
| طرح اتمام یافته با نظر مدیر واحد | تا 4 امتیاز | *به هر یک از دست اندرکاران طرح 100% امتیاز* |
| طرح اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه | 4 تا 7 امتیاز |
| طرح اتمام یافته منجر به تصویب قانون | 7 تا 10 امتیاز |

**تذکر:** ارائه طرحهای اجرایی که منجر به صدور بخشنامه می‌گردد و یا طرحهایی که تحت عنوان شیوه نامه، دستورالعمل، آئین نامه و ... در راستای فرآیند سازی برای اجرای بخشنامه ها تهیه می گردند با تایید و نظر مدیر واحد تا 7 امتیاز تعلق می گیرد.

رعایت موارد ذیل برای احتساب امتیاز طرحهای تحقیقاتی الزامی است :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نوع طرح**  | **امتیاز** | **تخصیص امتیاز با توجه به نقش افراد** |
| طرح تحقیقاتی پایان یافته  | 1 تا 7 امتیاز | مجری اول طرح 100 % امتیازسایر مجریان 50% امتیازهمکاران طرح 25 % امتیاز |
| طرح تحقیقاتی اتمام یافته منجر به صدور مصوبه یا بخشنامه | 7 تا 10 امتیاز |

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

**تذکر:** تاریخ ارائه طرحهای اجرایی می بایست مربوط به دوره ارزیابی باشد.ملاک امتیازدهی به طرح های تحقیقاتی پایان یافته بودن آن در سال ارزیابی می باشد

**9-1- دریافت تشویق ها**

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

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

1. تشویقات باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد.تشویقاتی که برای فعالیتهای فوق برنامه و یا فعالیتهای خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می باشد.( تشویق های دریافتی از سوی هیأتهای نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی می باشد.)
2. تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد .به طور مثال تشویقات ارائه شده جهت دوره ارزیابی سال 1392 باید در همان سال صادر شده باشد.بدیهی است تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نمی باشد. به تشویقی هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص و برای خدمات مشخصی صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد و یا از سوی مقامات تعریف شده در جدول مذکور صادر نشده باشدامتیازی تعلق نمی گیرد.
3. تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد ،بالاترین مقام امضاءکننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می گردد.
4. تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق نامه 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 بلا فصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علي‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی می تواند بهره‌مند مي‌گردد.
6. با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد ، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.
7. تشويقاتي قابل قبول است كه مقام صادر كننده آن در جايگاهي قرار دارد كه پست سازماني نيز وجود داشته باشد. به عنوان مثال با توجه به اينكه پستي تحت عنوان قائم مقام يا جانشين وجود ندارد تشويقات صادره از سوي افرادي با اين عنوان جايگاهي نخواهد داشت.

**نحوه امتیازدهی تشویق ها:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| رديف | مقام تشويق كننده | امتياز |
| **1** | **دريافت نشان‌هاي دولتي و تقدير نامه از رئيس جمهور** | **10 امتياز** |
| **2** | **دريافت تقديرنامه از وزير يا معاون رئيس جمهور و يا استاندار** | **8 امتياز** |
| **3** | **دريافت تقدير نامه از معاون وزير و رئيس دانشگاه و ساير روساي سازمانهاو موسسات وابسته به وزارت بهداشت شامل :****سازمان بهزيستي كشور، سازمان انتقال خون، انسيتو پاستور ايران، ساير دانشگاه‌ها و دانشكده‌هاي علوم پزشكي كشور و...** | **7 امتياز** |
| **4** | **دريافت تقديرنامه از معاونان دستگاه هاي وابسته شامل :** **معاونين رئيس دانشگاه و معاونین استاندار** | **5 امتياز** |
| **5** | **دريافت تقديرنامه از مدير كل يا مقامات همتراز شامل:** **مديران ستادي و مديران زير مجموعه معاونتها، مديران شبكه ها و مراكز بهداشت شهرستان ها، رؤساي بيمارستانها و مراكز آموزشي درماني و بيمارستانهاي مستقل از شبكه ها ، رؤساي دانشكده‌ها و فرماندار و مشاور وزیر** | **4 امتياز** |
| **6** | **دريافت تشويق از ساير مقامات شامل:** **معاونین مدیران و روسای مندرج در بند 5 ،روسا و مدیران بیمارستان های زیر مجموعه شبکه ها ،معون فرماندار،بخشدار و...** | **3 امتياز** |
| **7** | **کسب عنوان کارمند نمونه:****منظور کسب عنوان کارمند نمونه در قالب جشنواره شهید رجایی و در سطح موسسه می باشد که به صورت سالیانه انتخاب می گردند** | **10 امتیاز** |
| **8** | **دریافت تقدیرنامه طبق ضوابط طرح تکریم** | **5 امتیاز** |
| **9** | **تشویق های دریافتی از سوی هیات های اجرایی و نظارت انتخابات کشور** | **حداکثر 6 امتیاز** |

**تذکر**:در خصوص تشویقاتی که از مقاماتی غیر از مقامات ذکر شده در جدول فوق دریافت می گرددو اغلب تشویقات

 صادره از سوی مقامات خارج از دستگاه می باشد به شرح زیر اقدام می گردد:

تشویق دریافتی جهت اخذ دستور اقدام به یکی از مقامات مندرج در جدول ارائه میگردد.امتیاز دریافتی از این گونه تشویقات

 بدون در نظر گرفتن صادر کننده تشویق ، مطابق با امتیاز تشویق مقام دستور دهنده بر روی تشویق خواهد بود

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

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

1. **محور آموزش**

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

**1-2- آموزشهای ضمن خدمت**

گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت **فرهنگی و عمومی**، با ارائه گواهی به ازای هر 5 ساعت 1 امتیاز می باشد.

گذراندن دوره های آموزشی ضمن خدمت **ارتقاء شغلی** با ارائه گواهی به ازای هر 10 ساعت 3 امتیاز تعلق می گیرد.

**2-2- انتقال تجارب شغلی**

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

**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 دانشگاهها و سازمانهای تابعه تدریس کرده اند و دارای مجوز کمیته اجرایی آموزش وزارتخانه/ دانشگاه ،دفتر ریاست جمهوری ، اداره کل آموزش مداوم و یا مدیریت آموزش و پژوهش استانداری می باشند است و به ازای هر 2 ساعت تدریس 1 امتیاز تعلق می گیرد.

تدریس واحدهای درسی در دانشگاهها منوط به موافقت واحد مربوطه ، مرتبط بودن با شغل و ارائه گواهی، قابل امتیازدهی مي باشد و به ازای هر 1 واحد تدريس، 5 امتیاز تعلق می گیرد.

ارائه آموزشهای شغلی در قالب تدریس در کارگاه و دوره آموزشی بدون اخذ مجوز با ارائه گواهی ثبت شده به ازای هر 8 ساعت تدریس 1 امتیازو تا سقف 5 امتیاز تعلق می گیرد.

**تذکر:** امتیاز تدریس در نیمسال دوم دوره ارزیابی به نسبت زمانی که تدریس انجام شده تعلق می گیرد.

**تذکر:**کارمندانی که تدریس در زمینه شغل مورد تصدی وظیفه آنها می باشد از بند تدریس امتیاز نمی گیرند.

**4-2- کسب موفقیتهای ویژه**

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

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

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

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

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

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

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

**4-2-3- تالیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی**

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

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

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

**تعاریف:**

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

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

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

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

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

**تذكر:** به نویسنده/ نویسندگان یا مترجم / مترجمین مقاله هر یک حداکثر امتیاز(تالیف 20 ،ترجمه 10) تعلق می گیرد.

**4-2-4- سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط**

سخنرانی یا ارائه پوستر در همایشهای علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامیست.

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

**4-2-5- تدوین گزارش تخصصی مرتبط با شغل**

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

(گزارشهای تخصصی در سطح موسسه 10 امتیاز و در سطح معاونت 5 امتیاز منظور می گردد)

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

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

1. **محور رضایت مندی**

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

**1-3- رضایت مندی از کارمندان دارای ارباب رجوع**

هر سه گروه مديران پايه، مياني و كاركنان داراي ارباب رجوع بر اساس نظر سنجي انجام شده و نظرر 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.

 **2-3- رضایت از کارمندان بدون ارباب رجوع**

هر سه گروه مديران پايه، مياني و كاركنان بدون ارباب رجوع با نظر مدیر مسئول و با در نظر گرفتن معیارهای، رعایت شعائر و اخلاق اسلامی در محیط کار، رعایت انضباط اداری شامل حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظایف و تکالیف محوله، در سه طيف امتياز كسب مي‌نمايند.

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

**3-3- رضایت همکاران**

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

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

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

**ب) فرم شاخص هاي عمومي کارکنان پشتیبانی(60 امتياز ):**

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

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

* خلاقیت و نوآوری : 15 امتياز
* آموزش : 5 امتياز
* رضایتمندی: 40 امتیاز

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

1. **محور خلاقیت و نوآوری**

**1-1- ارایه پیشنهاد برای بهبود انجام وظايف**

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

**2-1- دریافت تشویق ها**

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

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

1. **محور آموزش**

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

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

1. **رضایتمندی**

رعایت نظم و انظباط اداری: ارزیابی کننده با توجه به معيارهاي ذیل کارمند را در سه سطح عالی،خوب و متوسط مورد ارزيابي و امتيازدهي قرار مي دهد:

رعايت سلسله مراتب اداري، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پرنمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه از معيار هاي امتيازدهي در اين محور مي باشند.

انطباق پذیری نشان دهنده میزان تطابق کارمند با تغيير و پذيرش روشهاي جديد جهت انجام كارها بوده با نظر مدير و در نظر گرفتن معيارهاي: سازگاري با هر تغييري در وظايف، روشها، مديران و سرپرستان يا محيط كاريٍ، توجه به انتقادات سازنده و پيشنهادات مؤثر در راستاي بهبود كار، تطابق با درخواستها و تقاضاهاي مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشكلات كاري در سه سطح امتیازدهی می شود.

رضایت همکاران این بند دارای 10 امتیاز می باشد که با توجه به شاخص زیر امتیاز آن به کارمندتعلق می گیرد:

برقراري و حفظ روابط كاري مناسب با همكاران/ ساير كاركنان/ مديران/ ارباب رجوع، درك و رسيدگي به مشكلات همكاران، احترام گذاشتن و درنظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار كردن مطابق اصول و ارزشهاي اخلاقي از فاکتورها و معیار های امتیازدهی به این محور می باشد.

یک نمونه فرم تکمیل شده به عنوان راهنما پیوست این دستورالعمل می باشد.

* از تاریخ ابلاغ این دستورالعمل تمامی بخش نامه ها، آیین نامه ها و دستور العمل های مغایر با آن لغو می گردد.

*فرم اعتراض به نتيجه ارزيابي*

*مشخصات شاكي:‌*

|  |  |
| --- | --- |
| *نام و نام خانوادگي:*  | *عنوان پست سازماني:*  |
| *واحد محل خدمت:‌* | *سابقه:*  |
| *امتياز ارزيابي مورد اعتراض سال .....13 🖵* | *امتياز ارزيابي 2 سال قبل 🖵....13 🖵....13* |

|  |
| --- |
| *نام و نام خانوادگي و سمت ارزيابي كننده:*  |

*شكوائيه (در شرح شكوائيه لازم است بند مورد اعتراض دقيقاً مشخص و دلايل به طور گويا و به همراه مستندات ذكر گردد).*

*به امتياز هر يك از عوامل زير معترض مي باشيد آنرا علامت‌گذاري نموده و شرح شكايت را با ذكر موارد و ارائه مستندات در قسمت شرح شكوائيه منظور فرمائيد.*

*محورها و شاخصهاي اختصاصي ارزيابي عملكرد 🖵 ابتكار و خلاقيت🖵 آموزش🖵 رضايت ارباب رجوع 🖵 ساير 🖵*

|  |
| --- |
| *شرح شكوائيه:*  |

*مستندات ضميمه:..........................................................................................................................................................................*

*تاريخ: امضاء :*

|  |
| --- |
| *تذكر 1: مهلت اعتراض به نتيجه ارزيابي حداكثر تا يكماه پس از رويت فرم مي‌باشد.* *تذكر 2: امكان اعتراض به مزاياي ارزيابي وجود نداشته و صرفاً مي توان به نمره ارزيابي با ذكر دلايل و مستندات اعتراض نمود.*  |

**نمونه فرم تکميل شده**

واحد ..........................

فرم شماره (1-3) محورها و شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد کارکنان

|  |
| --- |
| مشخصات ارزيابي شونده: |
| دوره ارزيابي:  تاريخ 1/1/ 92 13 -29/12/ 1392  | نوع استخدام: | عنوان شغل مورد تصدي:کارشناس آموزش مديران  | عنوان پست:کارشناس بهداشت محيط | کد ملی: | نام و نام خانوادگي: |
|  |
| تحليل عملكرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) | امتياز مكتسبه | عملكرد | سقف امتياز | هدف کمي مورد انتظار | واحد سنجش | عنوان شاخص‌  | شرح وظيفه کارمند (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/واحد) | رديف |
|  | 13 | 110 | 13 | 100 | تعداد | تعداد پستهاي مديريتي نيازسنجي شده | نيازسنجي آموزشي مديران | 1 |
| 7 | 5 | 7 | 5 | تعداد | تعداد قرارداد منعقده | بررسي شرکتهاي متقاضي برگزاري دوره ها و عقد قرارد اد  | 2 |
| 13.5 | 45 | 15 | 50 | تعداد | تعداد مديران شرکت کننده در دوره هاي آموزشي | برگزاري دوره هاي آموزشي براي مديران | 3 |
| 4.75 | 95 | 5 | 100 | درصد | درصد تقاضاهاي ارجاعي بررسي شده | صدور گواهينامه هاي نوع دوم آموزشي | 4 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| 38.25 |  | 40 | جمع امتياز |

\*امتياز مکتسبه مساوي است با عملکرد × سقف امتياز

 هدف کمي

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

فرم شماره (2-2) محورها و شاخص‌هاي عمومي ارزيابي عملكرد مديران پايه (روساي گروه‌ها و ادارات)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| امتياز مكتسبه | امتياز عملكرد | سقف امتياز | شاخص‌هاي عمومي | محورها | رديف |
| 10 | 5 | 10 | * برنامه‌ريزي (معيارهايي مانند پايش مستمر اهداف واحد و كارمندان تحت مديريت، بررسي و تحليل ستون تحليل عملكرد فرم ارزيابي عملكرد كارمندان و تهيه و تنظيم به موقع اهداف شغلي و برنامه‌هاي توسعه كارمندان و واحد تحت مديريت بر اساس تحليل عملكرد و ...)(با نظر مدير ؛ عالي تا 7امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3امتياز)
* توانايي در تقسيم كار و گروه‌بندي فعاليت‌ها(با نظر مدير ؛ عالي تا 7امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3امتياز
 | ابتكار و خلاقيت | 1 |
| 7 |
| 10 | 3 | 10 | * ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف( ا تایید مدیردر سطح واحد دستگاه تا 3امتياز ، در سطح وزارت تا 7 امتیاز )
* ارائه طرح‌هاي تحقیقاتی و اجرايي(با تأييد مدیر واحد تا 4امتياز، طرح منجر به صدور مصوبه يا بخشنامه تا 7 امتياز و طرح منجر به تصويب قانون تا 10 امتياز)
* دريافت تشويق‌ها شامل: نشان‌هاي دولتي و تقديرنامه از رييس‌جمهور(10 امتياز)، وزير يا معاون رييس‌جمهور(8امتياز)، معاون وزير و مقامات همطراز(7امتياز)، استاندار(8امتياز)، معاون رئیس موسسه (5امتياز)، مدير كل با مقامات همطراز(4امتياز) و مقامات پايين‌تر (3امتياز)، كسب عنوان كارمند نمونه(10امتياز)، دريافت تقديرنامه طبق ضوابط طرح تكريم (5امتياز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا 6 امتیاز)
 |
| 4 |
| 3 |
| 20 | 5 | 20 | * آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)
* انتقال تجارب شغلی با تایید مدير واحد (تا 3 امتياز)
* تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي (با تأييد مدير تا 10 امتياز)
* كسب موفقيت‌هاي ويژه شامل (دريافت تأييديه و جايزه از مراكز معتبر تخصصي مرتبط(10امتياز)، تأليف با ترجمه كتاب در زمينه شغلي (تأليف 20 و ترجمه 10 امتياز)، تأليف يا ترجمه مقاله در زمينه شغلي(تأليف تا 10 و ترجمه تا 5امتياز)، سخنراني در همايش علمي مرتبط(6امتياز)، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (5 امتیاز) و تدوين گزارش تخصصي مرتبط با شغل با تأييد بالاترين مقام دستگاه (10امتياز)
 | آموزش | 2 |
| 3 |
| 5 |
| 10 |
| 18 |  | 20 | * رضايت‌مندي از كارمندان داراي ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجي انجام شده؛ عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط تا 4امتياز)
* رضايت از كارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدير و با در نظر گرفتن معيارهاي؛ رعايت شعائر و اخلاق اسلامي در محيط كار، رعايت انضباط اداري شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظايف و تكاليف محوله)(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط 4 امتياز)
* رضايت همكاران(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7امتياز، متوسط تا 4 امتياز)
 | رضایتمندی | 3 |
| 10 |
| 8 |
| 58 |  | 60 | جمع شاخصهای عمومی |
| 98 |  |  | **جمع کل** |  **جمع شاخصهای اختصاصی 40 جمع شاخصهای عمومی 58**  |

|  |
| --- |
| تأييد ارزيابي شونده: (نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) تأييد ارزيابي كننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) امضای تأييدکننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ) |

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

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

فرم شماره (1-1) محورها و شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران مياني (مديران كل/ دفاتر ، روساي مراكز و معاونين آنها)

|  |
| --- |
| مشخصات ارزيابي شونده: |
| نام و نام خانوادگي: | کدملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدي: | نوع استخدام: | دوره ارزيابي: تاريخ 1/1/ 13 -29/12/ 13 |
|  |
| رديف | شرح وظيفه مدير مياني (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/واحد) | عنوان شاخص | واحد سنجش | هدف مورد انتظار | سقف امتياز | عملكرد | امتياز مكتسبه | تحليل عملكرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **جمع شاخصهای اختصاصی** | 40 |  |  |

\* امتياز مکتسبه مساوي است با عملکرد × سقف امتياز

 هدف کمي

معاونت...............................

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

 فرم شماره (2-1) محورها و شاخص‌هاي عمومي ارزيابي عملكرد مديران مياني (مديران كل/ دفاتر ، روساي مراكز و معاونين آنها)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| امتياز مكتسبه | امتياز عملكرد | سقف امتياز | شاخص‌هاي عمومي | محورها | رديف |
|  |  | 10 | * برنامه‌ريزي (معيارهايي مانند پايش مستمر اهداف واحد و كارمندان تحت مديريت، بررسي و تحليل ستون تحليل عملكرد فرم ارزيابي عملكرد كارمندان و تهيه و تنظيم به موقع اهداف شغلي و برنامه‌هاي توسعه كارمندان و واحد تحت مديريت بر اساس تحليل عملكرد و ...)(با نظر مدير ؛ عالي تا 7امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3امتياز)
* توانايي در تقسيم كار و گروه‌بندي فعاليت‌ها(با نظر مدير ؛ عالي تا 7امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3امتياز)
 | **ابتكار و خلاقيت** | 1 |
|  |
|  |
|  |  | 10 | * ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (با تایید مدیردر سطح واحد دستگاه تا 3امتياز ، در سطح وزارت تا 7 امتیاز )
* ارائه طرح‌هاي تحقیقاتی و اجرايي(با تأييد مدیر تا 4امتياز، طرح منجر به صدور مصوبه يا بخشنامه تا 7 امتياز و طرح منجر به تصويب قانون تا 10 امتياز)
* دريافت تشويق‌ها شامل: نشان‌هاي دولتي و تقديرنامه از رييس‌جمهور(10 امتياز)، وزير يا معاون رييس‌جمهور(8امتياز)، معاون وزير و مقامات همتراز(7امتياز)، استاندار(8امتياز)، معاونین دستگاههای وابسته (5امتياز)، مدير كل یا مقامات همتراز(4امتياز) و مقامات پايين‌تر (3امتياز)، كسب عنوان كارمند نمونه(10امتياز)، دريافت تقديرنامه طبق ضوابط طرح تكريم (5امتياز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا 6 امتیاز)
 |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)
* انتقال تجارب شغلی با تایید مدير واحد (تا 3امتياز)
* تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي (با تأييد مدير تا 10 امتياز)
* کسب موفقيت‌هاي ويژه شامل (دريافت تأييديه و جايزه از مراكز معتبر تخصصي مرتبط(10امتياز)، تأليف با ترجمه كتاب در زمينه شغلي (تأليف 20 و ترجمه 10 امتياز)، تأليف يا ترجمه مقاله در زمينه شغلي(تأليف تا10 و ترجمه تا5 امتياز)، سخنراني در همايش علمي مرتبط(6امتياز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (5امتیاز) و تدوين گزارش تخصصي مرتبط با شغل (تا10امتياز)
 | **آموزش** | 2 |
|  |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * رضايت‌مندي از كارمندان داراي ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجي انجام شده؛ عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط تا 4امتياز)
* رضايت از كارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدير و با در نظر گرفتن معيارهاي؛ رعايت شعائر و اخلاق اسلامي در محيط كار، رعايت انضباط اداري شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظايف و تكاليف محوله)(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط 4 امتياز)
* رضايت همكاران(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7امتياز، متوسط تا 4 امتياز)
 | **رضایتمندی** | 3 |
|  |
|  |
|  |  | 60 | **جمع شاخصهای عمومی** |
|  |  |  | **جمع کل** |  **جمع شاخصهای اختصاصی**🖵 **جمع شاخصهای عمومی** 🖵 |

|  |
| --- |
| تأييد ارزيابي شونده: (نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) تأييد ارزيابي كننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) امضای تاییدكننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) |

شماره

 تاريخ

معاونت...............................

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

فرم شماره (1-2) محورها و شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد مديران پايه (روساي گروه‌ها و ادارات)

|  |
| --- |
| مشخصات ارزيابي شونده: |
| نام و نام خانوادگي: | کدملی: | عنوان پست: | عنوان شغل مورد تصدي: | شماره پرسنلي: | دوره ارزيابي:  تاريخ 1/1/ 13 -29/12/ 13 |
|  |
| رديف | شرح وظيفه مدير پايه (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/واحد) | عنوان شاخص | واحد سنجش | هدف مورد انتظار | سقف امتياز | عملكرد | امتياز مكتسبه | تحليل عملكرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **جمع شاخصهای اختصاصی** | 40 |  |  |

\* امتياز مکتسبه مساوي است با عملکرد × سقف امتياز

 هدف کمي

معاونت...............................

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

فرم شماره (2-2) محورها و شاخص‌هاي عمومي ارزيابي عملكرد مديران پايه (روساي گروه‌ها و ادارات)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| امتياز مكتسبه | امتياز عملكرد | سقف امتياز | شاخص‌هاي عمومي | محورها | رديف |
|  |  | 10 | * مشاركت با مدير بالادستي در ارتباط با استقرار نظام برنامه‌ريزي(معيارهايي مانند؛ پايش مستمر اهداف واحد و كارمندان تحت سرپرستي، بررسي و تحليل ستون تحليل عملكرد فرم ارزيابي عملكرد كارمندان، تهيه وتنظيم به موقع اهداف شغلي و برنامه‌هاي توسعه كارمندان واحد تحت سرپرستي بر اساس تحليل عملكرد)( با نظر مدير ؛ عالي تا 8 امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3 امتياز)
* استفاده از فناوري‌هاي نوين و نرم‌افزارهاي كاربردي در انجام وظايف( با نظر مدير مستقيم؛ عالي تا 5 امتياز، خوب تا 3 امتياز، متوسط تا 2 امتياز)
* توانايي در تقسيم كار و گروه‌بندي فعاليت‌ها(با نظر مدير ؛ عالي تا 7امتياز، خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 3امتياز)
 | **ابتكار و خلاقيت** | 1 |
|  |
|  |
|  |  | 10 | * ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (با نظر مدیردر سطح واحد دستگاه تا 3امتياز ، در سطح وزارت تا 7 امتیاز )
* ارائه طرح‌هاي تحقیقاتی و اجرايي(با تأييد مدیر تا 4امتياز، طرح منجر به صدور مصوبه يا بخشنامه تا 7 امتياز و طرح منجر به تصويب قانون تا 10 امتياز)
* دريافت تشويق‌ها شامل: نشان‌هاي دولتي و تقديرنامه از رييس‌جمهور(10 امتياز)، وزير يا معاون رييس‌جمهور(8امتياز)، معاون وزير و مقامات همتراز(7امتياز)، استاندار(8امتياز)، معاونین دستگاههای وابسته (5امتياز)، مدير كل یا مقامات همتطراز(4امتياز) و مقامات پايين‌تر (3امتياز)، كسب عنوان كارمند نمونه(10امتياز)، دريافت تقديرنامه طبق ضوابط طرح تكريم (5امتياز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا 6 امتیاز)
 |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)
* انتقال تجارب شغلی با تایید مدير واحد (تا3امتياز)
* تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي (با تأييد مدير تا 10 امتياز)
* کسب موفقيت‌هاي ويژه شامل (دريافت تأييديه و جايزه از مراكز معتبر تخصصي مرتبط(10امتياز)، تأليف با ترجمه كتاب در زمينه شغلي (تأليف 20 و ترجمه 10 امتياز)، تأليف يا ترجمه مقاله در زمينه شغلي(تأليف تا10 و ترجمه تا5 امتياز)، سخنراني در همايش علمي مرتبط(6امتياز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (5امتیاز) و تدوين گزارش تخصصي مرتبط با شغل (تا10امتياز)
 | **آموزش** | 2 |
|  |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * رضايت‌مندي از كارمندان داراي ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجي انجام شده؛ عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط تا 4امتياز)
* رضايت از كارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدير و با در نظر گرفتن معيارهاي؛ رعايت شعائر و اخلاق اسلامي در محيط كار، رعايت انضباط اداري شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظايف و تكاليف محوله)(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط 4 امتياز)
* رضايت همكاران(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7امتياز، متوسط تا 4 امتياز)
 | **رضایتمندی** | 3 |
|  |
|  |
|  |  | 60 | **جمع شاخصهای عمومی** |
|  |  |  | **جمع کل** |  **جمع شاخصهای اختصاصی**🖵 **جمع شاخصهای عمومی** 🖵 |

|  |
| --- |
| تأييد ارزيابي شونده: (نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) تأييد ارزيابي كننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) امضای تأييدکننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) |

 معاونت .................... شماره

 تاريخ

واحد ..........................

فرم شماره (1-3) محورها و شاخص‌هاي اختصاصي ارزيابي عملكرد كارکنان

|  |
| --- |
| مشخصات ارزيابي شونده: |
| دوره ارزيابي:  تاريخ 1/1/ 13 -29/12/ 13  | نوع استخدام: | عنوان شغل مورد تصدي: | عنوان پست: | کد ملی:  | نام و نام خانوادگي: |
|  |
| تحليل عملكرد(علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهكارها) | امتياز مكتسبه | عملكرد | سقف امتياز | هدف مورد انتظار | واحد سنجش | عنوان شاخص‌  | شرح وظيفه کارمند (متناسب با شغل مورد تصدي و شرح وظايف و برنامه‌هاي مركز/واحد) | رديف |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | 40 | جمع شاخصهای اختصاصی |

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

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

 فرم شماره (2-3) محورها و شاخص‌هاي عمومي ارزيابي عملكرد کارکنان

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| امتياز مكتسبه | امتياز عملكرد | سقف امتياز | شاخص‌هاي عمومي | محورها | رديف |
|  |  | 10 | * استفاده از فناوري‌هاي نوين و نرم‌افزارهاي كاربردي در انجام وظايف(با نظر مدير ؛ عالي تا 8 امتياز؛ خوب تا 5 امتياز، متوسط تا 2 امتياز)
* تكميل ستون تحليل عملكرد (علل عدم تحقق اهداف)(با نظر مدير ؛ عالي تا 5 امتياز؛ خوب تا 3 امتياز، متوسط تا 2 امتياز)
 | **ابتكار و خلاقيت** | 1 |
|  |
|  |  | 10 | * ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف (با تایید مدیر در سطح واحد دستگاه تا 3امتياز ، در سطح وزارت تا 7 امتیاز )
* ارائه طرح‌هاي تحقیقاتی و اجرايي(با تأييد مدیر تا 4امتياز، طرح منجر به صدور مصوبه يا بخشنامه تا 7 امتياز و طرح منجر به تصويب قانون تا 10 امتياز)
* دريافت تشويق‌ها شامل: نشان‌هاي دولتي و تقديرنامه از رييس‌جمهور(10 امتياز)، وزير يا معاون رييس‌جمهور(8امتياز)، معاون وزير و مقامات همطراز(7امتياز)، استاندار(8امتياز)، معاونین دستگاههای وابسته (5امتياز)، مدير كل با مقامات همطراز(4امتياز) و مقامات پايين‌تر (3امتياز)، كسب عنوان كارمند نمونه(10امتياز)، دريافت تقديرنامه طبق ضوابط طرح تكريم (5امتياز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا 6 امتیاز)
 |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * آموزش ضمن خدمت (تا 10 امتیاز)
* انتقال تجارب شغلی با تایید مدير واحد (تا 3امتياز)
* تدريس در زمينه شغل مورد تصدي در دوره‌هاي عمومي يا تخصصي (با تأييد مدير تا 10 امتياز)
* کسب موفقيت‌هاي ويژه شامل (دريافت تأييديه و جايزه از مراكز معتبر تخصصي مرتبط(10امتياز)، تأليف با ترجمه كتاب در زمينه شغلي (تأليف 20 و ترجمه 10 امتياز)، تأليف يا ترجمه مقاله در زمينه شغلي(تأليف تا10 و ترجمه تا5 امتياز)، سخنراني در همايش علمي مرتبط(6 امتياز) ، ارائه پوستر در همایش علمی مرتبط (5امتیاز) و تدوين گزارش تخصصي مرتبط با شغل (تا10امتياز)
 | **آموزش** | 2 |
|  |
|  |
|  |  | 20 | * رضايت‌مندي از كارمندان داراي ارباب رجوع (بر اساس نظرسنجي انجام شده؛ عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط تا 4امتياز)
* رضايت از كارمندان بدون ارباب‌رجوع(با نظر مدير و با در نظر گرفتن معيارهاي؛ رعايت شعائر و اخلاق اسلامي در محيط كار، رعايت انضباط اداري شامل؛ حضور به موقع در جلسات و انجام به موقع وظايف و تكاليف محوله)(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط 4 امتياز)
* رضايت همكاران(عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7امتياز، متوسط تا 4 امتياز)
 | **رضایتمندی** | 3 |
|  |
|  |
|  |  | 60 | **جمع شاخصهای عمومی** |
|  |  |  | **جمع کل** |  **جمع شاخصهای اختصاصی**🖵 **جمع شاخصهای عمومی** 🖵 |

|  |
| --- |
| تأييد ارزيابي شونده: (نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) تأييد ارزيابي كننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) امضای تاییدكننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضا) |

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

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

 فرم شماره (1-4) محورها و شاخص‌هاي اختصاصی ارزيابي عملكرد كاركنان پشتیبانی

|  |
| --- |
| مشخصات ارزيابي شونده: |
| دوره ارزيابي:  تاريخ 1/1/ 13 -29/12/ 13  | نوع استخدام: | عنوان شغل مورد تصدي: | عنوان پست: | کد ملی: | نام و نام خانوادگي: |
| شاخص های اختصاصی |
| توضیحات | امتياز نهایی  | سقف امتیاز محور | امتیاز مکتسبه | سقف امتیازشاخص | شاخصهای ارزیابی | محور عملکرد |
|  |  | 10 |  | 3 | تعیین اولویت برای انجام کارها | کمیت انجام کار |
|  | 3 | انجام وظایف و برنامه های محوله بنحو مطلوب |
|  | 4 | انجام امور طی بازه های زمانی تعیین شده |
|  | 20 |  | 4 | دقت در انجام امور محوله | کیفیت انجام کار |
|  | 4 | پیگیری کامل کارها و وظایف محوله تا انتها |
|  | 4 | یافتن روشهایی جهت ارائه بهتر خدمات |
|  | 4 | تبعیت از الزامات تعیین شده و استفاده از روشهای استاندارد و بروز جهت ارائه بهتر خدمات |
|  | 4 | در دسترس بودن و پاسخگویی به موقع به مسئولین |
|  | 10 |  | 2 | درک موقعیت و شرايط موجود و توانايي در انجام وظايف و مسئوليتها | دانش، اطلاعات و مهارتهاي شغلي |
|  | 2 | بررسی و حل مسائل و مشکلات و ارائه راهکار  |
|  | 2 | دارا بودن اطلاعات و مهارت هاي لازم مرتبط با وظايف شغلي |
|  | 2 | بكارگيري وسائل و تجهيزات شغلي به طور مناسب |
|  | 2 | توسعه و بروزرساني اطلاعات و مهارت هاي شغلي |
|  | 40 |  | 40 | جمع شاخصهای اختصاصي |

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

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

 فرم شماره (2-4) محورها و شاخص‌هاي عمومي ارزيابي عملكرد كاركنان پشتیبانی

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| امتياز مكتسبه | امتیاز عملکرد | سقف امتياز | شاخص‌هاي عمومي | رديف |
|  |  | 15 | * ارائه پيشنهاد براي بهبود انجام وظايف(تا 7 امتیاز)
* دريافت تشويق‌ها شامل: وزير يا معاون رييس‌جمهور(8امتياز)، معاون وزير و مقامات همطراز(7امتياز)، استاندار(8امتياز)، معاونین دستگاههای وابسته (5امتياز)، مدير كل با مقامات همطراز(4امتياز) و مقامات پايين‌تر (3امتياز)، كسب عنوان كارمند نمونه(10امتياز)، دريافت تقديرنامه طبق ضوابط طرح تكريم (5امتياز)،هیأتهای نظارت و اجرائی انتخابات کشور(تا 6 امتیاز)

  | خلاقيت و نوآوري |
|  |
|  |  | 5 | * آموزش ضمن خدمت ( تا 5 امتیاز)
 | آموزش |
|  |  | 15 | * رعایت نظم و انضباط اداری (با نظر مدير و درنظرگرفتن معيارهاي :رعايت سلسله مراتب اداري، حضور فعال در محل کار، حضور در مواقع، اضطراری جهت انجام وظایف محوله، پذیرش مسئولیت کارهای انجام شده و تلاش جهت انجام مناسب تر وظایف، پرنمودن خلا حضور همکاران به صورت داوطلبانه)(عالي تا 15 امتياز، خوب تا 10 امتياز، متوسط 5 امتياز)
 | رضایتمندی |
|  |  | 15 | * تطابق با تغيير و پذيرش روشهاي جديد جهت انجام كارها (با نظر مدير و در نظر گرفتن معيارهاي: سازگاري با هر تغييري در وظايف، روشها، مديران و سرپرستان يا محيط كاريٍ، توجه به انتقادات سازنده و پيشنهادات مؤثر در راستاي بهبود كار، تطابق با درخواستها و تقاضاهاي مختلف، حفظ آرامش در هنگام مواجه شدن با مشكلات كاري)( عالي تا 15 امتياز، خوب تا 10 امتياز، متوسط 5 امتياز)
 |
|  |  | 10 | * رضايت همكاران (برقراري و حفظ روابط كاري مناسب با همكاران/ ساير كاركنان/ مديران/ ارباب رجوع، درك و رسيدگي به مشكلات همكاران، احترام گذاشتن و درنظر گرفتن شأن و مقام افراد، رفتار كردن مطابق اصول و ارزشهاي اخلاقي) (عالي تا 10 امتياز، خوب تا 7 امتياز، متوسط تا 4 امتياز)
 |
|  |  | 60 | جمع شاخصهای عمومی |
|  |  |  | جمع امتیاز نهایی | امتیازشاخصهای اختصاصی 🖵 امتیاز شاخصهای عمومی 🖵  |

|  |
| --- |
| تأييد ارزيابي شونده: (نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) تأييد ارزيابي كننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضاء) امضای تاییدكننده ( نام و نام‌خانوادگي، تاريخ و امضا)  |