



گروه فرهنگی همره
واحد توسعه و بهبود سازمانی

راهنمای تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان

PLHL98001

امتیاز نهایی ارزیابی عملکرد = عمومی (با وزن 40٪) + اختصاصی (با وزن 60٪)

➤ شاخص‌های عمومی کارکنان (FM138)

شاخص‌ها و سقف امتیاز متناظر بصورت یکسان و مشابه برای تمامی همکاران تعیین شده است. امتیازهای حاصل از این بخش، حداکثر 40٪ امتیاز نهایی ارزیابی عملکرد را پوشش می‌دهد.

➤ شاخص‌های اختصاصی کارکنان (FM137)

تعاریف:

- ❖ **دوره ارزیابی:** دوره ارزیابی از اول مهرماه تا پایان خرداد ماه همان سالتحصیلی می‌باشد. درخصوص همکارانی که قرارداد همکاری با مدت زمان کمتری دارند، مدت قرارداد به عنوان دوره ارزیابی لحاظ خواهد شد.
- ❖ **ارزیابی شونده:** شامل کلیه کارکنان مراکز آموزشی و اداری همره (اعم از مدیران و کارکنان) می‌باشد.
- ❖ **ارزیابی کننده:** یا سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی مسئولیت ارجاع کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد.
- ❖ **مدیر مربوطه (تاییدکننده):** بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تایید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.
- ❖ **شاخص:** مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرایندها، ستانده‌ها و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

❖ **شاخص‌های ارزیابی:** شرح وظایف و مأموریت محوله بصورت تخصصی هر پست. این شاخص مختص پست متناظر

است و ملاک تمیز پست‌های سازمانی خواهد بود.

دقت شود که این شاخص‌ها متفاوت از شاخص‌های عمومی باشد و بصورت دقیق و قابل تفکیک و ارزیابی ثبت گردد.

❖ **هدف مورد انتظار:** انتظار دارید در زمان انجام کار، با اجرای وظیفه محوله، چه نتایجی حاصل شود. این هدف کمی

بوده و می‌تواند به شکل درصد انجام کار یا تعداد یا متوسط زمان انجام کار مطرح گردد. نکته حائز اهمیت آن است که، شاخص می‌بایست کمی و قابل اندازه‌گیری باشد. در مواردی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری به صورت درصد می‌باشد.

❖ **واحد سنجش:** واحد سنجش شاخص مورد نظر که می‌تواند درصد، تعداد، مورد، پرونده، ساعت و... باشد، ذکر می‌گردد.

❖ **زمان انجام کار:** متناسب با شاخص و اهمیت زمانی شرح وظیفه محوله تعیین می‌گردد و می‌تواند مقطعی یا مستمر، روزانه، هفتگی، ماهیانه، دوماهه و... باشد.

❖ **سقف امتیاز:** برای هر شاخص اختصاصی بر اساس میزان اهمیت و اولویت شاخص‌ها، از 1 تا 60 امتیازدهی می‌شود،

به نحوی که مجموع امتیازات شاخص‌های اختصاصی به عدد 60 برسد. در صورتی که مجموع امتیازات این ستون بیش‌تر از 60 باشد، به صورت تناسب به مبنای 60 تبدیل خواهد شد. این اولویت‌بندی می‌بایست مورد تایید مدیر واحد مربوطه باشد.

❖ **امتیاز عملکرد:** میزانی از هدف که محقق گردیده به صورت درصد یا تعداد ذکر می‌شود. ستون امتیاز عملکرد توسط

ارزیابی شونده تکمیل خواهد شد. (خود ارزیابی)

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

❖ **امتیاز مکسبه:** امتیاز هر شاخص توسط ارزیابی کننده، بر اساس فرمول زیر تعیین می‌گردد.

$$\text{امتیاز مکسبه} = \frac{\text{عملکرد} \times \text{سقف امتیاز}}{\text{هدف کمی مورد انتظار}}$$

در خصوص شاخص‌های معکوس مانند زمان، امتیاز هر شاخص بر اساس فرمول زیر محاسبه می‌گردد:

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

تذکر: امتیاز به دست آمده از طریق این فرمول نمی‌تواند بیش‌تر از امتیازی باشد که در سقف امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از هدف کمی تعیین شده، بیش‌تر باشد بایستی سقف امتیاز ذکر گردد.

❖ **تحلیل عملکرد:** به علل عدم تحقق اهداف، نقاط قوت و ضعف و ارائه راهکارها اختصاص دارد از اهمیت بالایی برخوردار

است و امتیازدهی شاخص‌های اختصاصی منوط به تکمیل این ستون می‌باشد. بنابراین ارزیابی کنندگان مکلفند، نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام‌های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامه‌های اجرایی، نحوه اجرا، توانمند سازی کارمندان و... اعمال نموده و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.

به منظور مقایسه اظهارات، این بخش به دو ستون تقسیم شده و ارزیابی شونده و ارزیابی کننده اظهارات و دلایل خود را بصورت جداگانه و مستقل قید می‌کنند.

➤ فرایند اجرا و مراحل تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد:

- 1- ارزیابی کننده موظف است در آغاز دوره ارزیابی عملکرد، حدود انتظارات خود را در چارچوب وظایف شغلی و شرح وظایف، به ارزیابی شونده اعلام نماید. چنانچه فعالیتی مورد پذیرش ارزیابی شونده قرار نگیرد، با ارائه دلائل منطقی، نظر ارزیابی کننده نافذ خواهد بود.
 - 2- ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله، عملکرد وی را به طور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.
 - 3- ارزیابی کننده در طول دوره ارزیابی، نظر همکاران و مراجعان را در مورد عملکرد و رفتار ارزیابی شونده اخذ و در پایان دوره مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد.
- تذکر:** مدیر فعلی واحد به عنوان ارزیابی کننده بوده و برای هر مدت زمانی که در پست مدیریت قرار دارد می‌بایست افراد زیرمجموعه را ارزیابی نماید و تغییر و تحولات مدیریت نفی کننده وظیفه مدیر نمی‌باشد.
- 4- ارزیابی شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از اعلام توسط واحد ارزیابی عملکرد تکمیل نموده و به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی کننده تحویل نماید.
 - 5- ارزیابی کننده در پایان دوره ارزیابی بر اساس نتایج ارزیابی بعمل آمده در طول دوره، شاخص‌های مندرج در فرم و حدود انتظارات تعیین شده و مدارک ارائه شده از سوی ارزیابی شونده، عملکرد و رفتار وی را مورد ارزیابی قرار داده و امتیازات ثبت شده توسط ارزیابی شونده (برای هر عامل با توجه به دامنه امتیاز مشخص شده در محل مربوطه) را بررسی می‌نماید.
 - 6- پس از بررسی‌های به عمل آمده، ارزیابی کننده بازخوردهای لازم را به ارزیابی شونده ارائه و پس از تایید فرم‌ها توسط تایید کننده نهایی، لیست امتیازات ارزیابی و فرم‌های مذکور را برای اقدامات بعدی به واحد ارزیابی عملکرد ارسال می‌نماید.
 - 7- واحد ارزیابی عملکرد پس از دریافت فرم‌های ارزیابی و مستندات مربوطه، نسبت به بررسی و تایید مدارک اقدام نموده و در صورت نقص مدارک ارسالی، مستندات جهت رفع نواقص به مدیر واحد مورد ارزیابی عودت داده می‌شود.
- تذکر:** فرم‌های دارای خدشه و قلم خوردگی مورد تایید واحد ارزیابی عملکرد نمی‌باشد و مورد بررسی قرار نمی‌گیرند.
- 8- در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد ظرف مدت یک ماه از تاریخ رویت فرم نهایی در «ارزیابی سالیانه»، و ظرف مدت 5 روز از تاریخ رویت فرم «ارزیابی ماهیانه»، از طریق اتوماسیون اداری پیوست اعتراض خود را به مدیر مربوطه و مدیر ارزیابی عملکرد هم‌راه ارسال نماید.
- تذکر 1:** در صورت امتناع کارمند از امضا و یا تکمیل فرم ارزیابی، مقام تایید کننده می‌تواند از اختیارات قانونی خود استفاده و به جای امضای ارزیابی شونده، عبارت «از امضای فرم ارزیابی خودداری نموده‌اند» را مرقوم و تاریخ و امضا درج و موضوع در شورای مالی مرکز مطرح گردد.
- تذکر 2:** امضای فرم ارزیابی به منزله اطلاع رسانی مفاد آن به کارمند است و امتناع از امضا و ثبت نظرات توسط ارزیابی شونده، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نمی‌باشد.
- 9- واحد ارزیابی عملکرد هم‌راه موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه پس از دریافت اعتراض، نتیجه بررسی‌های خود را گزارش نماید.