

مقدمه

هر سازمانی برای حفظ بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارد. تردیدی نیست که منابع انسانی سازمان، سرمایه‌های بنیادی سازمان و منشأ هرگونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند که می‌تواند پیشرو بودن سازمان را همچون گذشته حفظ کند.

در شرایط امروز، مدیریت عملکرد ضرورتی انکارناپذیر در زمینه دستیابی سازمانها به اهداف و مأموریت‌های تعیین شده است؛ زیرا مدیریت عملکرد در قالب فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری، توسعه و ارتقای عملکرد افراد و گروه‌ها و هم‌راستا و همسو کردن آنان با اهداف استراتژیک سازمان، نقشی تعیین‌کننده در میزان موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف تعیین‌شده دارد که البته تحقق آن مستلزم هدف‌گذاری و برنامه ریزی، مشاهده و ارزیابی عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخورد و بهبود عملکرد به‌طور مستمر است.

انسان موجودی است تغییرپذیر، متناسب با تحولات و دارای توانایی‌های بالقوه بی‌شمار که این توانایی‌ها باید برنامه ریزی و ارزیابی شده و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب، از قوه به فعل درآیند و به‌طور مستمر بهبود یابند. ارزیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنها یکی از وظایف اصلی مدیران است تا با آگاه‌سازی کارکنان نسبت به عملکردشان، زمینه پرورش آنان فراهم شده و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش نمایند. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد. از این‌رو دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان سازمان تهیه و تدوین شده است.

ماده ۱- اهداف

هدف از تدوین این دستورالعمل، تشریح فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان برای دستیابی به نتایج ذیل است:

- ۱) ایجاد هم‌سویی و انطباق عملکرد کارکنان با استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان؛
- ۲) هدف‌گذاری و برنامه ریزی عملکرد فردی و بیان انتظارات رفتاری، شایستگی و نتیجه‌ای؛
- ۳) شفاف‌سازی انتظارات رفتاری، شایستگی و عملکردی از کارکنان با هدف توسعه کیفی و ارتقای سطح بهره‌وری منابع انسانی؛
- ۴) تشخیص و انعکاس درست نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، به‌منظور تقویت نقاط قوت و ارتقای توانمندی‌های کارکنان و تشخیص ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و زمینه‌های رشد کارکنان؛
- ۵) بهره‌مندی از نتایج ارزیابی برای بهبود مستمر برنامه‌ها و توسعه منابع انسانی؛
- ۶) ایجاد زمینه ترفیع، ارتقا، چرخش شغلی و انتصاب کارکنان به سطوح بالاتر، پست‌ها و مشاغل مدیریتی؛
- ۷) برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح منابع انسانی در همه مراحل جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش، توسعه و خروج از خدمت بر اساس خروجی عملکرد؛
- ۸) تعیین میزان توفیق کارکنان در دستیابی به معیارها و شاخص‌های مورد انتظار در قالب عوامل تعریف‌شده ارزیابی؛
- ۹) تشویق، ترویج و اشاعه فرهنگ قدردانی در ازای عملکرد مطلوب و ایجاد انگیزه در کارکنان؛

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

- ۱۰) فراهم سازی ارزیابی دوسویه، ایجاد شرایط مناسب برای تفویض اختیار، جانشین پروری و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان؛
- ۱۱) فراهم سازی ساز و کار عادلانه تخصیص امتیازات و تخصیص پاداش عملکرد؛
- ۱۲) ارزیابی و تعیین سطح عملکرد کارکنان بر اساس معیارها و عوامل ارزیابی.

ماده ۲- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این دستورالعمل شامل تمام کارکنان تمام وقت سازمان (قراردادی و ساعتی) است.

ماده ۳- مسئولیت و اختیار

مسئولیت ابلاغ، نگهداری، بازنگری و ممیزی این دستورالعمل به عهده مدیر منابع است و هرگونه تغییرات و اصلاحات بعدی با پیشنهاد مدیرعامل و تصویب کمیته منابع انسانی است.

ماده ۴: مراجع تصویب

این دستورالعمل توسط کمیته منابع انسانی به تصویب رسیده است.
مراجع اصلی این دستورالعمل، استاندارد ۳۴۰۰۰ تعالی منابع انسانی (فرایند پنجم) و استاندارد ملی مدیریت عملکرد کارکنان می باشد.

ماده ۵- تعاریف

- همسویی: منظور از همسویی، هماهنگی بین اهداف کلان سازمان، مدیریت ارشد و کارکنان است. اهداف واحدها، تیم ها و افراد باید با اهداف سازمان همسو باشد. هر هدفی در پایین باید به صورت آبشاری از اهداف بالا نشأت بگیرد.
- شایستگی: سازمان ها مجموعه ای از شایستگی ها را تعریف می کنند و انتظار دارند که عملکرد واقعی کارکنان را نسبت به آن شایستگی ها اندازه بگیرند. منظور از شایستگی، دانش، مهارت ها، توانایی ها و خصوصیات دیگری^۱ (KSA) است که برای عملکرد خوب در یک شغل لازم است.
- اهداف: انتظارات توافق شده بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده در حوزه رفتاری^۲، مهارتی^۳ و نتایج عینی^۴.
- طرح های توسعه فردی^۵: طرح های توسعه فردی به کارکنان در راستای اهداف پیشرفت فردی کمک می کند و موجب همسوسازی اهداف افراد با اهداف سازمان می شود. این طرح به منظور تقویت مهارت ها و توانایی های فرد طراحی شده و استفاده از فرصت های آینده را ممکن می سازد.

^۱ Knowledge, Skills and Ability

^۲ Ethics, Values and Culture(EVC)

^۳ Knowledge, Skills and Abilities(KSA)

^۴ Results

^۵ Individual Development Plans(IDPs)

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۵. شاخص های کلیدی عملکرد^۱: سنجه های قابل سنجش عملکرد که بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت در یک کسب و کار ایجاد می شود. این سنجه ها در پروژه ها، بخش ها و واحدهای مختلف، متفاوت است.
۶. طیف لیکرت: طیف پنج تا هفت تایی از بدترین به بهترین که مقیاس ارزیابی عملکرد را نشان می دهد و بیانگر سطح عملکرد ارزیابی شونده است.
۷. طرح بهبود عملکرد^۲: طرح بهبود عملکرد برای عملکرد غیر رضایت بخش طراحی می شود. این طرح توسط مدیر برای بهبود عملکرد فرد در راستای اهداف عملکردی به کار گرفته می شود. طرح توسعه فردی برای همه افراد ولی طرح های بهبود عملکرد فقط برای عملکرد غیر قابل قبول به کار گرفته می شود. طرح بهبود عملکرد ممکن است نیازمند مربی گری و مشاوره هم باشد تا عملکرد فرد خاص، پس از یک دوره ارزیابی بهبود یابد.
۸. ارزیابی شونده: به همه کارکنانی که ارزیابی می شوند، اطلاق می گردد و شامل همه کارکنان قراردادی، ساعتی و پیمانکاری می شود.
۹. ارزیابی کننده: به همه افرادی که ارزیابی عملکرد را انجام می دهند، اطلاق می شود و شامل همه معاونین، مدیران، رؤسا و سرپرستان می شود که نقش مافوق را ایفا می کنند.
۱۰. مشمولین ارزیابی: کارکنانی که حداقل ۷۰ درصد مدت دوره ارزیابی در سازمان، به خدمت اشتغال داشته باشند، مشمول ارزیابی عملکرد در آن دوره خواهند بود.
۱۱. مربی گری: مربی گری به هدایت، راهنمایی و مشاوره ارزیابی شونده توسط ارزیابی کننده اطلاق می شود.
۱۲. منتور^۳: طبق استاندارد مدیریت عملکرد کارکنان، منتور به شخص با تجربه ای گفته می شود که مسئولیت مربی گری و مشاوره و هدایت یک شخص تازه کار و کم تجربه را به عهده می گیرد.
۱۳. منتهی^۴: در این استاندارد منتهی به شخص تازه کار و کم تجربه ای گفته می شود که تحت مربی گری و مشاوره و هدایت یک منتور قرار می گیرد.
۱۴. منتورینگ: به فرایند رسمی مربی گری و هدایت و پرورش منتهی توسط منتور گفته می شود.
۱۵. اهداف SMART^۵: به اهداف خاص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای دوره زمانی گفته می شود.
۱۶. ارزیابی شایستگی: عبارت است از سنجش منظم شایستگی های افراد و نتایج عملکرد در هر یک از وظایف محوله، بررسی نقاط قوت و قابل بهبود هر یک از کارکنان به منظور بهسازی، اصلاح، بهبود عملکرد شغلی و سازمانی و توسعه منابع انسانی. این سنجش می بایست به نحوی صورت گیرد تا موجب تشویق کارکنان به افزایش کارآیی و تحقق اهداف و برنامه های راهبردی شود.

^۱ Key Performance Indicators(KPIs)

^۲ Performance Improvement Plan(PIP)

^۳ Mentor

^۴ Mentee

^۵ Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۱۷. عملکرد: عبارت است از فعالیت‌های کارکنان در یک دوره زمانی مشخص در مقایسه با شـ... شرح وظایف شغلی و حدود انتظارات تعیین‌شده توسط مدیر مستقیم بر اساس برنامه‌های راهبردی و عملیاتی مربوط.

۱۸. دوره ارزیابی: دوره ارزیابی، به صورت هر سه ماه یا شش ماه یکبار صورت می‌گیرد.

۱۹. حدود انتظارات (استاندارد عملکرد): عبارت است از انجام صحیح وظایف محوله برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، مطابق با انتظارات و شاخص‌های مورد نظر و متناسب با کیفیت و کمیت مورد انتظار.

۲۰. ارزش عددی: عبارت است از عددی که برای هریک از سطوح عملکردی و رفتاری، به منظور محاسبه امتیاز ارزیابی تعیین می‌شود و دامنه آن بین حداقل صفر تا حداکثر پنج است.

۲۱. ضریب ویژه: عبارت از عددی است که به نسبت اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از سنج‌ها، متناسب با سطح سازمانی فرد ارزیابی‌شونده، به شاخص‌های ارزیابی اختصاص داده می‌شود که دامنه آن بین حداقل ۰/۲۵ تا حداکثر ۲ است.

۲۲. جلسات بازخورد: عبارت از تعامل دو سویه ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده است که می‌بایست در فضایی دوستانه و محترمانه سه هدف ذیل را برآورده سازد:

- نتایج حاصل از عملکرد ارزیابی‌شونده در دوره مورد ارزیابی به وی منتقل شود؛
 - اهداف عملکردی دوره بعد با مشارکت ارزیابی‌شونده تعیین شود؛
 - ضمن ارائه راهکار برای نیل به اهداف دوره بعدی، نقاط قوت و قابل بهبود فرد به وی منعکس شود.
۲۳. خودارزیابی: عبارت از شیوه‌ای است که در آن فرد قبل از این که از نتایج ارزیابی مافوق مطلع شود، شخصاً متناسب با تصور و برداشتی که از عملکرد خود دارد، به امتیازدهی خود متناسب با شاخص‌های مورد ارزیابی اقدام می‌نماید.

۲۴. کارنامه ارزیابی عملکرد کارکنان: در پایان هر دوره براساس امتیازات کسب شده، نتیجه ارزیابی عملکرد به رؤیت ارزیابی‌شونده رسیده و در صورت نیاز توسط وی امضا می‌شود.

۲۵. کمیته ارزیابی عملکرد: منظور از کمیته در این دستورالعمل، کمیته ارزیابی عملکرد است که با ترکیب اعضا و شرح وظایف معین در این دستورالعمل پیش‌بینی شده است.

ماده ۶- روش اجرایی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

فرایند مدیریت عملکرد کارکنان شامل برنامه ریزی عملکرد (یکساله) - ارزیابی عملکرد (سه ماهه یا شش ماهه) - و جلسات بازخورد و بهبود عملکرد (سه ماهه یا شش ماهه) برای هر فرد است.

برنامه ریزی و هدفگذاری، ثبت وقایع حساس، ارزیابی عملکرد و بهبود عملکرد با هدف فراهم‌سازی سازوکار تشویق کارکنان، تخصیص امتیازات ارزیابی برای امکان پرداخت کارانه و پاداش عملکرد، استفاده از نتایج آن در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، ارتقاء، ترفیع، انتصاب، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و سایر کاربردهای توسعه‌ای در مقاطع زمانی ذیل به مورد اجرا گذاشته می‌شود:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

(۱) **برنامه ریزی و هدفگذاری:** گفتگو به منظور تبیین اهداف و برنامه‌های کاری در ابتدای هر سال (هفته آخر فروردین؛ هفته منابع انسانی). معاونین و مدیران موظفند برنامه‌ها و انتظارات خود را در ابتدای هر سال برنامه‌ریزی نموده و کارکنان زیرمجموعه خود را با اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، انتظارات و وظایفی که در طول دوره برعهده خواهند داشت آشنا سازند؛

(۲) **ارزیابی عملکرد:** ارزیابی مستمر، سنجش، هدایت و اصلاح عملکرد کارکنان تحت مدیریت در طول دوره‌های ارزیابی. هر یک از کارکنان در طی یک سال، در چهار مرحله به صورت سه ماهه / دو مرحله شش ماهه ارزیابی خواهند شد. ارزیابی کارکنان در چهار / دو مرحله به شرح زیر، توسط ارزیاب‌ها صورت خواهد گرفت. سنجش عملکرد براساس شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی مندرج در فرم‌های ارزیابی و همچنین اهداف و برنامه‌های راهبردی با استفاده از عوامل عملکردی و عوامل فرآیندی انجام می‌شود. به‌منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارکنان، شایسته است معاونین، مدیران و سرپرستان واحدها در طول دوره ارزیابی، نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود را به‌صورت مستمر و با دقت ثبت و در فرست‌های مناسب مراتب را حسب مورد برای اصلاح و بهبود عملکرد به آنان منعکس نمایند و در صورت نیاز به طی دوره آموزشی، نسبت به تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز بر اساس دستورالعمل آموزش اقدام نمایند.

(۳) **بهبود عملکرد:** برگزاری جلسه بازخورد (حداقل ۷ دقیقه) با هریک از ارزیابی‌شوندگان توسط ارزیابی‌کننده حداکثر پس از ۱۰ روز بعد از هر دوره ارزیابی، به‌منظور انعکاس نقاط قوت و قابل بهبود با هدف ارتقا و توسعه شایستگی‌های فردی.

ماده ۷: نحوه تکمیل فرم‌های ارزیابی

- (۱) فرم‌ها و عوامل ارزیابی در پنج نوع فرم مدیریتی، کارشناسی، تکنسینی، کارمندی، و کارگری طبق فرم‌های پیوست است (در دوره‌های بعدی ممکن است تعداد فرم‌ها متناسب با واحدها بیشتر شود).
- (۲) مدیریت توسعه منابع انسانی، در پایان هر دوره ارزیابی (هفته سوم ماه آخر دوره ارزیابی) نسبت به اعلام شروع دوره ارزیابی و بارگذاری فرم‌های مربوطه در سامانه اقدام و مدیران واحدهای مختلف از تاریخ دریافت فرم‌های مذکور، حداکثر ظرف مدت پنج روز کاری با مراجعه به وقایع ثبت‌شده عملکرد (فرم ثبت وقایع حساس) و رفتار کارکنان زیر مجموعه خود، نسبت به تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد اقدام می‌نمایند. مدیریت‌ها نیز ظرف مدت ۵ روز کاری نسبت به رویت امتیازات تخصیص‌یافته، اقدام نمایند و دقت کنند که توزیع اجباری به درستی رعایت شده باشد؛
- (۳) در هر دوره ارزیابی، همه فرم‌های ارزیابی باتوجه به ساختار تشکیلاتی و تعداد کارکنان هر حوزه، به‌گونه‌ای که فرم ارزیابی عملکرد هر فرد مشخص باشد، در اختیار ارزیاب‌های مربوط قرار داده خواهد شد که آنان نیز موظف به تکمیل فرم‌ها در مهلت زمانی مقرر می‌باشند؛
- (۴) فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران نیز هم‌زمان به صورت مستقیم توسط مدیر عامل سازمان تکمیل می‌شود؛

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۵) پس از تکمیل اطلاعات فرم‌های ارزیابی، نتایج حاصله در اختیار مدیریت منابع انسانی قرار خواهد گرفت؛
۶) مدیریت منابع انسانی، پس از دریافت نتایج ارزیابی عملکرد، اطلاعات دریافتی را بررسی، نسبت به تجزیه و تحلیل نتایج ارزیابی برای استفاده در موارد مختلف (کاربردهای پیش‌بینی شده در این دستورالعمل) اقدام خواهد نمود.

۷) در خصوص نفراتی که امتیاز ارزیابی آنها در سطح ضعیف و خیلی ضعیف قرار می‌گیرد فرم طرح بهبود عملکرد تکمیل و برنامه‌های بهبود برای کارمند تکمیل می‌گردد؛ در صورتی که فرم مذکور در طی سه دوره متوالی یا شش دوره متناوب در یک سال کاری برای کارمند تکمیل گردد یکی از نتایج زیر با نظر کمیته پرسنلی در خصوص وی اجرایی می‌گردد:

- اعلام فرصت یک ماهه آخر برای حضور در شغل مورد نظر؛
- ارزیابی شاغل نسبت به شرایط احراز شغل در مشاغل ساده تر و جابجایی کارمند به آنها؛
- اخطار به جهت اختتام خدمت در سازمان؛
- خاتمه کار کارمند.

ماده ۸: کمیته ارزیابی عملکرد

به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای مفاد این دستورالعمل، کمیته ای با عنوان کمیته ارزیابی عملکرد مرکب از اعضای ذیل و با شرح وظایفی که در پی می‌آید، تشکیل می‌شود:

- ۱) نماینده مدیر عامل
- ۲) مدیر منابع انسانی (رئیس کمیته)؛
- ۳) مدیر (عضو کمیته)؛
- ۴) مشاور منابع انسانی در صورت نیاز بدون حق رای (عضو کمیته).

ماده ۹: شرح وظایف کمیته

- ۱) پیشنهاد اعمال و تغییر ضرایب ویژه سنج‌ها و شاخص‌های عملکردی با هدف اصلاح، ایجاد و نهادینه‌سازی ارزش‌های مورد انتظار سازمان؛
- ۲) ارتقا و توسعه مستمر نظام مدیریت عملکرد کارکنان در راستای دستیابی به زمینه اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه، متناسب با رشد و بلوغ سازمانی؛
- ۳) پیشنهاد اصلاحات لازم برای بهبود مستمر روش یا معیارها و سنج‌های ارزیابی در قالب بازنگری دستورالعمل مربوط؛
- ۴) رسیدگی به شکایات کارکنان در خصوص نتایج ارزیابی عملکرد؛
- ۵) انجام سایر مواردی که حسب مورد و زمان اقتضا متناسب با ماهیت آن به کمیته ارجاع می‌شود.

ماده ۱۰: نحوه تشکیل جلسات کمیته و رأی‌گیری

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

- (۱) در پایان هر دوره ارزیابی، رئیس کمیته برای رسیدگی به شکایات احتمالی، حسب مورد و ضمن هماهنگی با سایر اعضای کمیته نسبت به تشکیل جلسه اقدام می‌نماید؛
- (۲) جلسه کمیته با حضور اکثریت اعضا رسمیت می‌یابد و تصمیمات با رأی اکثریت اعضای حاضر معتبر است؛
- (۳) تصمیمات کمیته توسط رئیس کمیته در قالب صورت جلسه تنظیم و به امضای اعضای کمیته رسیده که یک نسخه از آن به مدیریت منابع انسانی برای پی‌گیری و اقدامات بعدی از سال و یک نسخه نیز برای نگهداری در سوابق دبیرخانه کمیته بایگانی می‌شود.

ماده ۱۱: روش امتیازدهی

ارزش‌های عددی به کار رفته در نظام ارزیابی، به طور ثابت بین حداقل صفر و حداکثر پنج است. پس از اعمال ضرایب ویژه، عدد نهایی ارزیابی هر شاخص مشخص خواهد شد.

جدول شماره ۱: ارزش عددی و ضرایب ویژه شاخص‌های عملکردی

۰	۱	۲	۳	۴	۵
هیچ (خیلی ضعیف)	ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی (فراتر از انتظار)

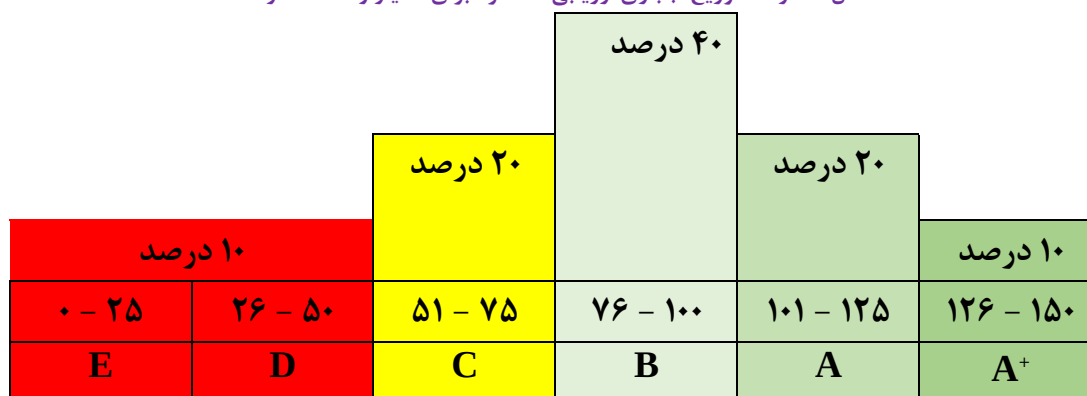
- الف) عالی (فراتر از انتظار) : به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف مندرج در دستورالعمل، فراتر از انتظارات پیش‌بینی شده و موجب تحقق برنامه‌ها یا تغییر و تحول اساسی در فرآیند اجرای بهینه وظایف یا مسئولیت‌های شغل و واحد در ابعاد وسیع شود؛
- ب) خیلی خوب : به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل در جهت تحقق اهداف و اجرای راهبردها یا وظایف شغل و واحد بوده و موجب تحولات نسبتاً وسیعی در واحد مربوط شود؛
- ج) خوب : به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل در حد انتظارات و وظایف تعیین شده باشد و یا عملکرد کارمند موجب تحولات مطلوبی در شغل مورد تصدی شود؛
- د) متوسط : به مواردی اطلاق می‌شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل کمتر از حد انتظارات تعیین شده باشد و ضرورت آموزش، اصلاح و بهبود در جهت تحقق هدف شغل وجود دارد؛
- ه) ضعیف : به درجه‌ای از عملکرد اطلاق می‌شود که کارمند از برآوردن حداقلی انتظارات تعیین شده ناتوان بوده و مستلزم اصلاح و تغییر رفتار یا عملکرد است.
- و) هیچ (خیلی ضعیف): به درجه‌ای از عملکرد اطلاق می‌شود که کارمند از برآوردن انتظارات تعیین شده به کلی ناتوان بوده و عملکردی ندارد.

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

ماده ۱۲: روش ارزیابی

روش ارزیابی از نوع روشهای مطلق بوده و همه کارکنان بر اساس فرم ارزیابی سنجیده می شوند. به منظور ایجاد واریانس عملکرد و عدالت بین واحدی از روش توزیع اجباری استفاده می شود. لازم به ذکر است که توزیع اجباری فقط متوجه ارزیابی مافوق از زیردستان می باشد.

شکل شماره ۱: توزیع اجباری ارزیابی عملکرد برای امتیاز واحد ۷۰ درصد



جدول شماره ۲: توزیع اجباری نمرات ارزیابی عملکرد در هر دوره

نفر ۳۰	نفر ۲۰	نفر ۱۰	نفر ۹	نفر ۸	نفر ۷	نفر ۶	نفر ۵	نفر ۴	نفر ۳	امتیاز	درصد	
۳	۲	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱۲۶-۱۵۰	۱۰	گرید A ⁺
۶	۴	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۱	۱	۱۰۱-۱۲۵	۲۰	گرید A
۱۲	۸	۴	۴	۴	۳	۲	۱	۱	۱	۷۶-۱۰۰	۴۰	گرید B
۶	۴	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۱	-	۵۱-۷۵	۲۰	گرید C
۳	۲	۱	-	-	-	-	-	-	-	۲۶-۵۰	۱۰	گرید D
										۰-۲۵		گرید E

تبصره ۱: محاسبه تعداد نهایی کارکنان برای واحدهای کمتر از ۲ نفر با واحدهای بالاتر انجام می شود.

تبصره ۲: حداکثر ۵۰ درصد گرید یک واحد به مدیران و روسا و سرپرستان تعلق می گیرد.

توزیع اجباری واحد محور: در صورتی که نمره ارزیابی واحد بالای ۷۰ درصد اهداف تعیین شده باشد، به همان نسبت به گرید A⁺ و A افزوده می شود. یکی از مسائل مهم در ارزیابی عملکرد کارکنان در فرایند مدیریت عملکرد کارکنان، توزیع غیر نرمال عملکردی بین افراد درون هر واحد است. بدین معنی که در واحد اول ممکن است تعداد افراد با عملکرد بالا بیشتر از واحد دوم باشد. در این حالت ممکن است به دلیل وجود افراد با عملکرد بالا در واحد اول، فردی با گرید C در واحد اول دارای عملکرد بالاتری از فردی با گرید B در واحد دوم باشد و این موجب احساس بی عدالتی می شود. راه حل این مساله دخالت دادن ضریب عملکرد واحد است که در سمت راست جدول قابل ملاحظه است.

جدول شماره ۳: توزیع اجباری برای مدیریت عملکرد کارکنان بر اساس استاندارد ۳۴۰۰۰

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

توزیع اجباری قبل از اعمال ضریب عملکرد واحد						➡	توزیع اجباری بعد از اعمال ضریب عملکرد واحد					
۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰		۰-۲۵	۲۶-۵۰	۵۱-۷۵	۷۶-۱۰۰	۱۰۱-۱۲۵	۱۲۶-۱۵۰
E	D	C	B	A	A+	ضریب عملکرد واحد	E	D	C	B	A	A+
B ^۳	B ^۲	B ^۱	A ^۳	A ^۲	A ^۱		B ^۳	B ^۲	B ^۱	A ^۳	A ^۲	A ^۱
C	C+	B	B+	A	A+		C	C+	B	B+	A	A+
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۷۵ درصد		۱۰	۲۰	۴۰	۲۰	۱۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۸۰ درصد		۱۵		۴۵	۲۵	۱۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۸۵ درصد		۱۰		۴۵	۲۵	۲۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۹۰ درصد		۵		۴۵	۳۰	۲۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۹۵ درصد		-		۴۵	۳۵	۲۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۱۰۰ درصد		-			۷۰	۳۰	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۱۱۰ درصد		-			۶۵	۳۵	
۱۰ درصد	۲۰ درصد	۴۰ درصد	۲۰ درصد	۱۰ درصد	تا ۱۲۰ درصد		-			۶۰	۴۰	

ماده ۱۳: شاخص های ارزیابی و درصد تاثیر در ارزیابی عملکرد

شاخص های ارزیابی سه بعدی بوده و به صورت زیر می باشد.

جدول شماره ۴: شاخص های ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	شاخص	شرح	معادل انگلیسی	میزان تاثیر	امتیاز
۱	رفتاری	اخلاق، ارزشها و فرهنگ مطلوب	Ethics, Values and Culture(EVC)	۲۰ درصد	۳۰
۲	شایستگی	دانش، مهارت و تواناییها	Knowledge, Skills and Abilities(KSAo)	۳۰ درصد	۴۵
۳	نتایج	نتایج عینی در شغل فعلی	Results: Output, Outcome, Impact (OOI)	۵۰ درصد	۷۵

کارکنان در شغلی که در دوره ارزیابی به آن اشتغال داشتند، با معیارهای آن شغل ارزیابی می شوند، نه شغلی که روی چارت سازمانی مصوب قرار گرفته اند. لازم به ذکر است که ۳۰ امتیاز مربوط به EVC با ضریب سیستمی ۰/۸ تا ۱ و

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۴۵ امتیاز مربوط به KSA با ضریب سیستمی ۰/۸ تا ۱ و ۷۵ امتیاز فردی مربوط به OOI با ضریب واحد ۰/۶ تا ۱ تعدیل می شود.

ماده ۱۴: تعیین کارکنان نمونه فصلی و سالانه

بر مبنای خروجی های ارزیابی عملکرد فصلی، و ارزیابی های انجام شده توسط مدیران و روسای واحدها، کارکنان نمونه واحد در دوره های سه ماهه توسط واحد منابع انسانی معرفی می شوند. واحد منابع انسانی شرایط احراز عمومی کارکنان معرفی شده را بررسی نموده و در صورت احراز شرایط مربوطه، این کارکنان را به کمیته مدیریت عملکرد معرفی می نماید:

شرایط احراز عمومی در انتخاب کارمند نمونه:

۱. کسب گرید عملگری A+ یا A در چهار دوره متوالی سه ماهه.
 ۲. عدم توبیخ یا تخلف انضباطی در پرونده پرسنلی در بازه ارزیابی.
 ۳. پایبندی به قوانین و مقررات اداری و همچنین مشهود بودن اصول اخلاقی در رفتارها و عملکرد فرد.
- کمیته مدیریت عملکرد پس از بررسی و اظهار نظر، نتایج را به مدیر عامل گزارش می نماید. مدیر عامل پس از بررسی و تایید گزارش از سالی توسط کمیته مدیریت عملکرد، اسامی کارکنان نمونه را جهت درج در پرونده پرسنلی به کمیته ارجاع می نماید. کمیته مدیریت عملکرد، اسامی نهایی را به منابع انسانی اعلام و همچنین گرید شخصی تشویقی توسط مدیر عامل به افراد اهدا می شود. گرید تشویقی کارمند نمونه محدودیت ندارد و به صورت متوالی (آخر چهار دوره سه ماهه) می تواند به یک فرد تعلق بگیرد.

ماده ۱۵: فرایند انتخاب واحد نمونه

کمیته مدیریت عملکرد بر مبنای ارزیابی امتیاز کسب شده واحدها که به صورت سالانه و بر اساس شاخص های عملکرد واحدی ارزیابی می شود نسبت به انتخاب واحد نمونه اقدام می نماید. ملاک انتخاب واحد نمونه بر اساس دست یابی به معیارهای ارزیابی عملکرد واحدی می باشد و واحدی است که چهار دوره متوالی سه ماهه بالاترین عملکرد را داشته باشد.

ماده ۱۶: منابع ارزیابی

در صورت فراهم شدن شرایط لازم، به منظور بستر سازی فرهنگی، توسعه و بسط ارزیابی چندمنبعی و تحقق ارزیابی چهار منبع یا ۳۶۰ درجه، پنج منبع یا ۴۵۰ درجه و شش منبع یا ۵۴۰ درجه با مشارکت همه جانبه کارکنان و استفاده کامل از سیستم ارزیابی، معاونین/روسا/مدیران می بایست با نظرخواهی از کارکنان ذی ربط و به صورت موردی، مستقیم و محرمانه مدیران تابعه خود را مورد ارزیابی قرار دهند. ارزیابی همکار و زیردست نیز برای اجرا در آینده در این دستورالعمل لحاظ شده است و متناسب با فرهنگ سازی اجرا خواهد شد. نظرخواهی از کارکنان در خصوص ارزیابی مدیر مستقیم بر اساس نمودار سازمانی در هر حوزه فعالیت خواهد بود.

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

جدول شماره ۵: منابع ارزیابی عملکرد کارکنان

ردیف	منبع ارزیابی	ضریب	ملاحظات
۱	مافوق	۰/۷۰	-
۲	خود فرد	۰/۵	-
۳	زیردست	۰/۵	در صورت نبود به مافوق
۴	همکار/مافوق بالاتر	۰/۵	در صورت نبود به مافوق
۵	ارباب رجوع / مشتری	۰/۱۰	در صورت نبود به مافوق
۶	تامین کننده / پیمانکار	۰/۵	در صورت نبود به مافوق

۱. در صورتی که تعداد ارباب رجوع کمتر از ۳۰ نفر بود به نسبت بخشی از امتیاز مربوط به نظر ارباب رجوع به مدیر مافوق منتقل می گردد.
۲. نظر ارباب رجوع توسط کمیته بررسی می گردد و امکان وتو وجود دارد. اگر نمره ارباب رجوع کمتر از ۵۰ درصد باشد، ارزیابی شونده نمی تواند در گروه A قرار گیرد.
۳. کارشناسان مسئول و کارشناسان حق ارزیابی عملکرد زیردست را ندارند و زیردستان واحدها، زیر مجموعه مدیران / روسا تلقی می شوند.

ماده ۱۷- پاداش و مزایای عملکردی

مبلغ پاداش عملکرد: هر کدام از همکاران بر اساس فرمول زیر می توانند ۴ مرحله سه ماه (۴ بار در سال) پاداش بر اساس فرمول زیر دریافت کنند. در پایان هر دوره میزان پاداش بر اساس نمره ارزیابی در مبلغ هر امتیاز بدست می آید.

$$R = IP * UP * CP * PG * ۲$$

R: پاداش هر دوره سه ماه برای هر فرد؛

CP: ضریب عملکرد سازمان از ۰ تا ۱ بر اساس معیارهای سازمان همچون سود، فروش، تولید، رعایت بودجه و نیل به برنامه سالیانه صورت می گیرد. هدف هر سال، محدوده پذیرش و نحوه سنجش هر سال در نرم افزار بازنگری می شود.

جدول شماره ۶: معیارهای عملکرد سازمان

ردیف	معیار	سقف امتیاز	نحوه امتیازات			
۱.			بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷
			بیش از ۰,۶	نسبت		

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

نسبت سود تحقق یافته به پیش بینی شده	۴۰	۴۰	۳۲	۲۴	۱۶	۸	امتیاز
میزان فروش تحقق یافته به برنامه ریزی شده	۳۰	بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷	بیش از ۰,۶	نسبت
میزان تولید تحقق یافته به برنامه ریزی شده	۳۰	بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷	بیش از ۰,۶	نسبت
							امتیاز

در هر دوره ارزیابی، ۱۰ روز مانده به آخر فصل عملکرد واقعی سازمان در آن فصل توسط مدیریت منابع انسانی به مدیر عامل اعلام می شود. در صورت آماده نبودن ضریب عملکرد سازمان، عدد ۱ در فرمول منظور می شود یا نظر کمیته منابع انسانی مبنا قرار می گیرد.

UP: ضریب عملکرد واحد از ۰/۶ تا ۱ بر اساس شاخص های کلیدی عملکرد هر واحد صورت می گیرد. این شاخصها در نرم افزار وارد شده است و هر سال توسط مدیریت منابع انسانی بازنگری می شود.

جدول شماره ۷: معیارهای عملکرد واحدهای صفی

ردیف	معیار	سقف امتیاز	نحوه امتیازات				
۱.	واحد تولید: میزان تولید نسبت به هدف	۱۰۰	بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷	بیش از ۰,۶ نسبت
۲.	واحد فروش: میزان فروش نسبت به هدف	۱۰۰	بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷	بیش از ۰,۶ نسبت
۳.	واحد نت: زمان استمرار تولید نسبت به کل زمان دوره	۱۰۰	بیش از ۱	بیش از ۰,۹	بیش از ۰,۸	بیش از ۰,۷	بیش از ۰,۶ نسبت

در هر دوره ارزیابی، ۱۰ روز مانده به آخر فصل عملکرد واقعی آن فصل به مدیر منابع انسانی اعلام می شود.

جدول شماره ۸: معیارهای عملکرد واحدهای ستادی

واحد	ضریب
مدیریت منابع انسانی	میانگین واحدهای صفی + میانگین امتیازات عملکرد کل کارکنان تقسیم بر دو
مدیریت برنامه ریزی و سیستم ها	میانگین واحدهای صفی + میانگین امتیازات تحقق برنامه های واحدها تقسیم بر دو
فناوری اطلاعات و ارتباطات	میانگین واحدهای صفی + میانگین امتیازات تحقق برنامه های واحدها تقسیم بر دو
ایمنی و بهداشت و محیط زیست	میانگین واحدهای صفی + نسبت حوادث به هدف حادثه صفر تقسیم بر دو

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

مدیریت مالی	میانگین واحدهای صفی + نسبت بندهای حسابرسی به هدف صورتهای مالی پاک تقسیم بر دو
حقوقی و امور قراردادها	میانگین واحدهای صفی + نسبت ادعا و شکایت به هدف ادعا و شکایت صفر تقسیم بر دو
مدیریت زنجیره تامین	میانگین واحدهای صفی + نسبت ادعا و شکایت به هدف ادعا و شکایت صفر تقسیم بر دو

در هر دوره ارزیابی، ۱۰ روز مانده به آخر فصل، عملکرد واقعی آن فصل توسط مدیریت منابع انسانی اعلام می شود. در صورت آماده نبودن ضریب عملکرد واحد، عدد ۱ در فرمول منظور می شود یا نظر کمیته منابع انسانی مبنا قرار می گیرد.

IP: امتیاز عملکرد هر فرد در هر دوره از ۰ تا ۱۵۰ بر اساس فرم های ارزیابی عملکرد؛
PG: ارزش ریالی/ تومن بر اساس امتیازات گرید عملکردی؛ (امتیاز عملکردی ضربدر ضریب ریالی)

جدول شماره ۹: امتیازات گرید عملکردی

گرید عملکردی	امتیاز پاداش عملکرد	گرید عملکردی	امتیاز پاداش عملکرد
۱	۱۷۲۵	۱۴	۳۹۹۸
۲	۱۸۲۹	۱۵	۴۳۰۵
۳	۱۹۴۰	۱۶	۴۶۴۴
۴	۲۰۶۰	۱۷	۵۰۱۸
۵	۲۱۹۰	۱۸	۵۴۳۲
۶	۲۳۳۰	۱۹	۵۸۹۲
۷	۲۴۸۱	۲۰	۶۴۰۳
۸	۲۶۴۶	۲۱	۶۹۷۲
۹	۲۸۲۵	۲۲	۷۶۰۶
۱۰	۳۰۱۹	۲۳	۸۳۱۵
۱۱	۳۲۳۲	۲۴	۹۱۰۹
۱۲	۳۴۶۴	۲۵	۱۰۰۰۰
۱۳	۳۷۱۸		

۱. ضریب ریالی برای سال ۱۴۰۰ برابر با ۱۰۰۰۰ ریال معادل ۱ تومن می باشد و هر سال با پیشنهاد مدیر منابع انسانی و تایید مدیرعامل و تصویب هیات مدیره تعیین می شود.
۲. برای مثال برای گرید عملکردی ۲۵ حداکثر پاداش در سال به صورت زیر است.

پاداش سالانه به ریال

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

$$R = 150/150 * 1 * 1 * (10000 * 10000) * 12 = 1,200,000,000$$

پاداش سالانه به تومن

$$R = 150/150 * 1 * 1 * (10000 * 1) * 12 = 120,000$$

۳. مدیر عامل حق دارد ۱۰ درصد بودجه پاداش و مزایای انگیزشی را تا سقف بودجه مصوب به تشخیص خود به کارکنان اختصاص دهد و ۹۰ درصد بودجه پاداش و مزایای انگیزشی بر اساس این دستورالعمل خواهد بود.

ماده ۱۸: کاربردهای ارزیابی عملکرد در سازمان

- (۱) پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد؛
- (۲) تاثیر در تعیین گرید شخصی و ارتقاء افقی؛
- (۳) انتصاب، ارتقاء، برنامه ریزی منابع انسانی، تعیین مسیر پیشرفت حرفه‌ای و جانشین‌پروری (G-curve)؛
- (۴) انتخاب کارگر نمونه و اهدای نشان‌های شایستگی و لیاقت (بر اساس نمودارهای رشد G-curve)؛
- (۵) شناسایی نیازهای آموزشی، توسعه منابع انسانی و آموزش‌های کوتاه مدت و بلندمدت؛
- (۶) تغییر (مثبت / منفی) وضعیت استخدامی؛
- (۷) تمدید / عدم تمدید قرارداد استخدامی؛
- (۸) استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای اعتبارسنجی آزمون‌های استخدامی و روش‌های کارمندیابی.

واحد منابع انسانی موظف است پایان هر سال در مورد کاربردهای ارزیابی عملکرد، تحلیل ارائه کند.

ماده ۱۹: سایر شرایط دستورالعمل

۱. به منظور رسیدگی به اعتراض‌ها و شکایت‌های احتمالی کارکنان نسبت به نحوه ارزیابی و نمره مکتسبه، فرم مخصوص، طراحی شده و نظرات و شکایت‌های کارکنان حداکثر ۱۵ روز پس از پایان هر دوره جمع‌آوری و توسط کمیته مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت؛ چنانچه نحوه ارزیابی، موجه تشخیص داده نشود با اعلام کمیته، ارزیابی مجدد توسط مافوق بعدی مربوطه صورت خواهد پذیرفت و در صورت عدم دستیابی به نتیجه مناسب، کمیته رأساً نسبت به تعیین نمره ارزیابی فرد با اکثریت آرا اقدام می‌نماید. لازم به ذکر است که هر ارزیابی شونده در سال فقط یکبار حق اعتراض دارد. البته اگر نتیجه اعتراض مثبت بود می‌تواند بازهم معترض باشد
۲. همه ارزیابی‌شوندگان پس از انجام ارزیابی، به منظور دریافت بازخورد از عملکرد و نقاط قوت و قابل بهبود، نتایج ارزیابی خود را مشاهده می‌نمایند.

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۳. به منظور ارزیابی عادلانه، منصفانه و منطقی صرفاً کارکنانی مورد ارزیابی قرار می گیرند که حداقل مدت دوره
۲_ ارزیابی را در سازمان حضور داشته باشند.
۴. ارزیابی آن دسته از کارکنانی که در طول هر دوره ارزیابی جابه جا شده و واحد سازمانی شان تغییر می یابد،
۳_ به عهده مدیر واحدی است که فرد بیشترین مدت دوره ارزیابی را در آن واحد مشغول به کار بوده است.

ماده ۲۰: این دستورالعمل در ۲۰ ماده، به تصویب کمیته منابع انسانی سازمان رسید که از تاریخ تصویب جایگزین
رویه و فرم های فعلی می شود.

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

- فرم شماره ۱: موافقتنامه عملکرد کارکنان (EPA)
- فرم شماره ۲: تکنیک ثبت وقایع حساس (CIT) برای واحد....
- فرم شماره ۳: فرم ارزیابی عملکرد مدیریتی
- فرم شماره ۴: فرم ارزیابی عملکرد کارشناسی
- فرم شماره ۵: فرم ارزیابی عملکرد تکنسینی
- فرم شماره ۶: فرم ارزیابی عملکرد کارمندی
- فرم شماره ۷: فرم ارزیابی عملکرد کارگری
- فرم شماره ۸: فرم ارزیابی عملکرد مافوق توسط زیردست
- فرم شماره ۹: فرم ارزیابی عملکرد همکار
- فرم شماره ۱۰: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مشتری بیرونی
- فرم شماره ۱۱: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط ارباب رجوع داخلی
- فرم شماره ۱۲: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان واحد
- فرم شماره ۱۳: درخواست تجدید نظر در نتیجه ارزیابی عملکرد
- فرم شماره ۱۴: طرح بهبود عملکرد (Performance improvement plan)
- فرم شماره ۱۵: جلسه بازخور
- فرم شماره ۱۶: کارنامه عملکرد

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

[illegible]

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

حفظ آرامش و صبوری در زمان شنیدن انتقاد	عدم استفاده از کلمات تند و پرهیز از شوخی های نامناسب	پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات	
عدم استفاده از شبکه های اجتماعی برای انتقال فایل محرمانه	پرهیز از حضور در شبکه اجتماعی و وب گردی بی هدف بیش از نیم ساعت در روز	عدم ارجاع کار خود به دیگران (پاسکاری)	
ضریب سیستمی: بر اساس عوامل حضور بموقع، رعایت HSE و غیبت، ضریب ۸/۰ تا ۱ به صورت خودکار اعمال می شود.			
اهداف و انتظارات شایستگی (KSAo)؛ دانش، مهارت، توانایی و خصوصیات: (حداکثر ۷ مورد)			
دانش:			
مهارت:			
توانایی:			
سایر خصوصیات (مواردی غیر از اخلاق، ارزشها و فرهنگ سازمانی):			
ضریب سیستمی: بر اساس عوامل مشارکت در نظام پیشنهادات، مشارکت موثر در آموزش و تسهیم دانش، ضریب ۸/۰ تا ۱ به صورت خودکار اعمال می شود.			
اهداف عملکردی دوره بعد (اهداف S.M.A.R.T و انتظارات نتایج عینی (R): (حداکثر ۷ هدف خاص، قابل اندازه گیری، قابل وصول، مرتبط با شغل و دارای بازه زمانی)			
برنامه های توسعه ای پیشنهادی:			
اینجانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و و متعهد می شوم همه انتظارات و استانداردهای موجود در این موافقتنامه را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره یکساله آینده برآورده سازم.			
نام و نام خانوادگی:		تاریخ:	امضاء:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۲: تکنیک ثبت وقایع حساس (CIT) برای واحد....					
مسئول واحد:					دوره:
هدف:					
ردیف	نام و نام خانوادگی	تاریخ	وقایع حساس رفتاری (EVC): مثبت و منفی	وقایع حساس شایستگی (KSA): مثبت و منفی	وقایع حساس کاری (R): مثبت و منفی
۱.					
۲.					
۳.					
۴.					
۵.					
۶.					
۷.					
۸.					
۹.					
۱۰.					
۱۱.					
۱۲.					
۱۳.					
۱۴.					
نام و نام خانوادگی ارزیاب:			تاریخ:	امضاء:	

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۳: ارزیابی عملکرد مدیریتی										
نام و نام خانوادگی:					عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:			
ارزیابی مافوق – خود فرد										
معیارها	عوامل				ع	ع ع	خ	م	ض	خض
رفتارها و کردارها (EVC) (۳۰ امتیاز)	۱. اخلاق سازمانی و حرفه ای				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
	۲. ارزشهای سازمانی				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
	۳. فرهنگ سازمانی مطلوب				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
	۴. روحیه همکاری و همراهی و حل تضاد و مشارکت جویی				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۴۵ امتیاز)	۵. نوآوری و خلاقیت مدیریت تغییر ، دانش و ظرفیت یادگیری				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
	۶. توانایی هدایت و راهبری زیردستان				۱۰	۸	۶	۴	۲	۰
	۷. مهارت های ارتباطی و مذاکره ، متقاعدسازی و اقناع				۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰
	۸. شناسایی مشکلات و حل مسائل				۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۹. سازماندهی و تخصیص بهینه منابع ۱۰. برنامه ریزی و هدفگذاری و مدیریت زمان نظارت و کنترل ۱۱ توسعه و توانمندسازی زیردستان ۱۲ پشتکار، جدیت در انجام کار، کیفیت کار، ، مسئولیت پذیری ، و نتیجه گرایی	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	تلاش برای استفاده مؤثر و بهینه از امکانات، تسهیلات، منابع انسانی و تجهیزات در اختیار جهت به حداکثر رساندن بهره‌وری واحد تحت مدیریت، استفاده بهینه از منابع مادی در اختیار و جلوگیری از هدر رفتن آن، تلاش جهت کاهش هزینه یا افزایش درآمد و رعایت صرفه و صلاح سازمان. پایش مداوم بودجه واحد و جلوگیری از انحراف از بودجه
	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	هدف‌گذاری و پیش‌بینی‌های لازم و اتخاذ راهکارهای عملیاتی برای دستیابی به اهداف تعیین‌شده، تعیین شاخص های تحقق اهداف، تجزیه و تحلیل شاخص ها و ارائه به موقع راهکارها ی قابل اجرا برای رسیدن به اهداف، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و درنظر گرفتن زمان مناسب برای هر فعالیت، تلاش جهت استفاده بهینه و مؤثر از اوقات اداری و تهیه جدول زمان‌بندی برای انجام وظایف و پایش مستمر آن، رعایت مهلت های زمانی، هدایت فرآیندها در چارچوب اهداف تعیین‌شده، ارزیابی نتایج هر فرآیند و تشخیص انحراف از برنامه‌ها و انجام اقدامات اصلاحی لازم، نظارت بر عملکرد افراد زیر مجموعه و رفع ابهامات آنها، تعیین دقیق انتظارات عملکردی و ابلاغ به کارکنان و تعیین شاخص های تحقق آن ها
	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	فراهم‌سازی زمینه رشد و توسعه همکاران، انتقال تجربیات و دانسته های خود به زیردستان، ترغیب و تشویق کارکنان به توسعه فردی و طی دوره‌های آموزشی مورد نیاز، تعیین نیازهای آموزشی و مهارتی برای کارکنان زیر مجموعه، تفویض صحیح اختیارات
	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	تدوین، تفسیر یا اجرای دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌های مرتبط با حوزه فعالیت؛ بازنگری و پیشنهاد اصلاح و ارتقای رویه‌ها، فرآیندها و شیوه‌های کاری؛ کیفیت گزارشات فنی و تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت؛ رعایت استانداردها و قوانین، ارائه گزارشات بموقع- پیگیری کارها تا حصول نتیجه بهینه ، ارتباط مداوم و هدایت و راهبری امور در خارج از اوقات اداری و ایام تعطیل حسب ضرورت، پاسخگویی روشن به مشکلات کارکنان در حد رفع سوال آنها ، به پایان رساندن مأموریت‌های محول‌شده به نحو مطلوب، پی‌گیری مستمر تا حصول به نتایج مورد انتظار، تحقق اهداف عملکردی واحد
جمع امتیاز از ۱۵۰							
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:							دوره آموزشی پیشنهادی:
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):							فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۴: فرم ارزیابی عملکرد کارشناسی											
نام و نام خانوادگی:							عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:		
ارزیابی مافوق — خود فرد											
معیارها		عوامل					مصادیق در مشاغل کارشناسی				
		ع	ع ع	ع	م	ض	خ	موارد توافقنامه			
رفتارها و کردارها (EVC) (۳۰ امتیاز)	۱. اخلاق سازمانی و حرفه ای	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	اعتماد سازی و اعتماد به همکاران، پذیرش تنوع در استخدام و ارتقا، ترویج نگرش مثبت در خود و همکاران، احترام به همکاران و مافوق و ارباب رجوع و بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، رعایت شئونات اخلاقی، رفتار و گفتار مثبت در مورد کار و شرایط سازمانی، انصاف و عدالت در رفتار و پرداخت، رعایت وقار و منات رفتاری و کلامی			
	۲. ارزشهای سازمانی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	امانتداری و رازداری در حفظ اطلاعات و اسناد، عدم پیشنهاد و پذیرش هدایا و رشوه به هر شکل، صداقت و سلامت در هر شرایط، حفظ اموال در اختیار، حفظ اسرار کارکنان، همکاری با همکاران واحد و واحدهای دیگر، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع و انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت، راهنمایی و دادن اطلاعات به موقع به ارباب رجوع و خوش خلقی با مراجعین، مسئولیت پذیری و وظیفه شناسی			
	۳. فرهنگ سازمانی مطلوب	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	مطالعه گزارشات و ارائه بازخور به موقع در مورد گزارش، مرتب بودن میز کار و اتاق، رعایت نظافت ظاهری و خوشبو بودن، اطلاع رسانی به موقع در زمینه وظایف و نقش ها، آراستگی پوشش و رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه و لباس فرم یا لباس اداری مناسب، باز نکردن در اتاق بدون در زدن، آداب معاشرت و احوال پرسى مناسب و مختصر در حین ورود به اتاق همکاران، رعایت سکوت و عدم ایجاد مزاحمت برای همکاران، پرهیز از نشر مطالب نامناسب در فضای مجازی مرتبط با محیط کار، صبوری و کنترل خشم و بروز رفتارهای کنترل شده در هنگام عصبانیت، ارائه اطلاعات لازم به همکاران و عدم مداخله در وظایف همکاران، مشارکت مناسب در برگزاری مراسم و جشن ها، شروع به کار حداکثر از ساعت ۸ صبح، کنترل احساسات و دلسوزیهای نامناسب برای کارکنان در خصوص اعمال موارد انضباطی، تمرکز بر کار و عدم توجه به حاشیه سازی، استفاده از ساعت نهار حداکثر ۳۰ دقیقه، عدم استفاده از کلمات تند و پرهیز از شوخی های نامناسب، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، حفظ آرامش و صبوری در زمان شنیدن انتقاد، عدم استفاده از لباس یا کفش غیر رسمی در محیط کار، عدم ارجاع کار خود به دیگران (پاسکاری)، عدم استفاده از شبکه های اجتماعی برای انتقال فایل محرمانه، پرهیز از حضور در شبکه اجتماعی و وب گردی بی هدف بیش از نیم ساعت در روز			
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۴۵ امتیاز)	۴. دانش تخصصی و ظرفیت یادگیری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	آگاهی از چشم انداز، استراتژی و اهداف کلان و انتقال به همکاران، به روز نگه داشتن دانش خود، بهبود مستمر روش های انجام کار و اتخاذ تدابیر هوشمندانه برای سازگاری با تغییرات، حضور موثر در دوره های آموزشی و عدم غیبت، مشارکت فعال در دوره های آموزشی، اخذ گواهینامه های مرتبط تسلط بر دانش مرتبط با کار مطالعه و تسلط بر نرم افزارهای مربوطه و بروز آوری اطلاعات و دانش خود، شناخت آخرین دستاوردها در حوزه کاری، آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های مرتبط، شناخت صحیح فرایندهای کاری			
	۵. مهارت کار تیمی و مشارکت	۵	۴	۳	۲	۱	۰	همکاری موثر با واحدهای مختلف، همکاری با همکاران در انجام کارها، رعایت فضای آرامش در واحد، برخورداری از روحیه انتقادپذیری، پرهیز از خودرایی و پذیرش نظرات منطقی دیگران، اجرای پیشنهادات مفید در عمل، مشارکت موثر در حل مشکلات عملیاتی مرتبط با حوزه فعالیت، مشارکت در جلسات کارشناسی مربوط به حوزه فعالیت در سطح درون و برون سازمانی، مهارت جلوگیری از ایجاد تنش در محیط کار، عدم انتقال تضاد خارج از محیط کار به داخل محیط کار، حفظ آرامش در شرایط بحران			
	۶. مهارت ارتباطات و مذاکره	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	آگاهی از مکاتبات و آیین نگارش، برخورداری از مهارت ایجاد ارتباط محترمانه، تعاملات سازنده و موثر، قدرت بیان، ایجاد اعتماد در مخاطب و برخورداری از اعتماد به نفس در تعاملات، شفافیت و عدم ابهام در روابط، برقراری تماس های موثر کاری، برخورداری از قدرت استدلال و تفهیم دیگران (همکاران، ارباب رجوع یا مشتریان) درخصوص مسائل اداری و حرفه ای بر اساس دلایل منطقی، گوش دادن موثر، پذیرش انتقادات سازنده			
	۷. توانایی نوآوری و خلاقیت و حل مساله	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	ارائه ایده های بدیع و ابتکاری درخصوص انجام وظایف، ابداع شیوه های جدید و نو در فرآیندها، ارائه راه حل های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات و پرهیز از عادت زدگی و یکنواختی در انجام امور شناسایی مشکلات و ارائه راهکار مناسب تشخیص مساله، بررسی راه حل های ممکن برای حل مساله و انتخاب بهترین راه حل، ریسک پذیری و شجاعت هوشمندانه در تصمیم گیری، در نظر گرفتن جوانب مختلف کار و بررسی مسائل از ابعاد مختلف، پیش بینی نتایج و پیامدهای هر اقدام			
	۸. توانایی استفاده بهینه از منابع	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	توانایی بکارگیری ظرفیتهای خود و افراد، مدیریت زمان، کاهش میزان کاغذ مصرفی، صرفه جویی در مصرف منابع، حفظ و نگهداری از اموال در دسترس، برخورد و تعامل متناسب با شرایط و مقتضیات، تعامل و مذاکرات مناسب با ارباب رجوع، شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر، اولویت بندی کارها و به تاخیر نینداختن آنها، اجتناب از انباشته شدن کارها			
	۹. پیشبرد بموقع کارهای محوله و تفکر سیستمی	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	داشتن برنامه مشخص و بروز برای انجام کارهای واحد، انجام تعهدات در زمان تعیین شده، دارا بودن دیدگاه کل نگر و سیستمی در سازمان، نگاه یکپارچه به فرآیندها و تلاش در جهت رسیدن سازمان به اهداف نهایی، پرهیز از بهینه سازی بخشی، تلاش در جهت ایجاد ارتباط با سایر همکاران مرتبط، همسو سازی عملکرد خود با اهداف واحد			
نتایج عملکردی (۷۵)	۱۰. کمیت کار و سرعت عمل و چابکی	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، مشارکت در تدوین دستورالعمل، رسیدگی به درخواست همکاران در روز پیگیری پرونده های محوله طبق استاندارد پیگیری روزانه، بروز رسانی نرم افزارهای مورد استفاده، ارائه گزارش های آماری			
	۱۱. دقت عمل و تمرکز در کار	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	نداشتن اشتباه در انجام امور، پرهیز از تاخیر و فراموشی، دقت عمل در ثبت اطلاعات در سیستم، کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور محوله با دقت و تمرکز متناسب با برنامه			
	۱۲. مشارکت در عملکرد واحد	۱۵	۱۲	۹	۵	۳	۰	تلاش برای تحقق اهداف کلی واحد، آگاهی از نقش خود در تحقق اهداف کلی واحد، انجام وظایف محوله مطابق شرح شغل، آگاهی از انتظارات عملکردی و تلاش برای تحقق آن ها، همسو کردن فعالیت ها در راستای اهداف عملکردی، توانایی انجام کارهای گروهی و مسئولیت های جمعی			

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۱۳. کیفیت کار، جدیت در کار، مسئولیت پذیری ، پی گیری و نتیجه گرایی							ارائه اطلاعات کامل در گزارشات درخواستی مافوق و مدیران واحدها، تدوین، تفسیر یا اجرای دستورالعمل ها، شیوه نامه ها، آیین نامه های مرتبط با حوزه فعالیت: بازنگری و پیشنهاد اصلاح و ارتقای رویه ها، فرآیندها و شیوه های کاری؛ کیفیت گزارشات فنی و تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت؛ رعایت استانداردها و قوانین، ارائه گزارشات بموقع، پیگیری کارها تا حصول نتیجه بهینه، ارتباط مداوم و هدایت و راهبری امور در خارج از اوقات اداری و ایام تعطیل حسب ضرورت، پاسخگویی روشن به مشکلات کارکنان در حد رفع سوال آنها، به پایان رساندن مأموریت های محول شده به نحو مطلوب، پیگیری مستمر تا حصول به نتایج مورد انتظار، تحقق اهداف عملکردی واحد
جمع امتیاز از ۱۵۰							
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:							دوره آموزشی پیشنهادی:
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):							فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است.

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۵: فرم ارزیابی عملکرد تکنسینی										
نام و نام خانوادگی:					عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:			
		ارزیابی مافوق – خود فرد								
معیارها		عوامل					مصادیق در مشاغل کارمندی			
رفتارها و کردارها (EVC) (۳۰ امتیاز)	۱. اخلاق سازمانی و حرفه ای	ع	ع	خ	م	ض	خ	ض	۰	۱۰
	۲. ارزشهای سازمانی	ع	ع	خ	م	ض	۰	۲	۴	۶
	۳. فرهنگ سازمانی مطلوب	ع	ع	خ	م	ض	۰	۲	۴	۶
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۴۵ امتیاز)	۴. همکاری و مشارکت	ع	ع	خ	م	ض	۰	۲	۴	۶
	۵. انعطاف پذیری و استفاده بهینه از منابع	ع	ع	خ	م	ض	۰	۲	۴	۶
	۶. دانش، ظرفیت یادگیری و آگاهی از مقررات	ع	ع	خ	م	ض	۰	۳	۵	۹
نتایج عملکردی (۷۵ امتیاز)	۷. مهارت های ارتباطی	ع	ع	خ	م	ض	۰	۲	۴	۶
	۸. پیشبرد بموقع کارهای محوله، پی گیری و حل مساله	ع	ع	خ	م	ض	۰	۴	۸	۲
	۹. کمیت کار و سرعت عمل و چابکی	ع	ع	خ	م	ض	۰	۳	۵	۹
	۱۰. مشارکت در عملکرد واحد	ع	ع	خ	م	ض	۰	۵	۰	۵
	۱۱. دقت و تمرکز در کار، کیفیت کار، جدیت در کار، مسئولیت پذیری	ع	ع	خ	م	ض	۰	۳	۵	۹
	جمع امتیاز از ۱۵۰									
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:					دوره آموزشی پیشنهادی:					
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):					فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:					

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۶: فرم ارزیابی عملکرد کارمندی									
نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:					
		ارزیابی مافوق – خود فرد							
معیارها		عوامل				مصادیق در مشاغل کارمندی			
رفتارها و کردارها (EVC) (۳۰ امتیاز)	۱. اخلاق سازمانی و حرفه ای	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	اعتماد سازی و اعتماد به همکاران، پذیرش تنوع در استخدام و ارتقا، ترویج نگرش مثبت در خود و همکاران، احترام به همکاران و مافوق و ارباب رجوع و یکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، رعایت شئونات اخلاقی، رفتار و گفتار مثبت در مورد کار و شرایط سازمانی، انصاف و عدالت در رفتار و پرداخت، رعایت وقار و متانت رفتاری و کلامی	
	۲. ارزشهای سازمانی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	امانتداری و رازداری در حفظ اطلاعات و اسناد، عدم پیشنهاد و پذیرش هدایا و رشوه به هر شکل، صداقت و سلامت در هر شرایط، حفظ اموال در اختیار، حفظ اسرار کارکنان، همکاری با همکاران واحد و واحدهای دیگر، مشتری مداری و تکریم ارباب رجوع و انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت، راهنمایی و دادن اطلاعات به موقع به ارباب رجوع و خوش خلقی با مراجعین، مسئولیت پذیری و وظیفه شناسی	
	۳. فرهنگ سازمانی مطلوب	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	مطالعه گزارشات و ارائه بازخو به موقع در مورد گزارش، مرتب بودن میز کار و اتاق، رعایت نظافت ظاهری و خوشبو بودن، اطلاع رسانی به موقع در زمینه وظایف و نقش ها، آراستگی پوشش و رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه و لباس فرم یا لباس اداری مناسب، باز نکردن در اتاق بدون در زدن، آداب معاشرت و احوال پرسی مناسب و مختصر در حین ورود به اتاق همکاران، رعایت سکوت و عدم ایجاد مزاحمت برای همکاران، پرهیز از نشر مطالب نامناسب در فضای مجازی مرتبط با محیط کار، صبوری و کنترل خشم و بروز رفتارهای کنترل شده در هنگام عصبانیت، ارائه اطلاعات لازم به همکاران و عدم مداخله در وظایف همکاران، مشارکت مناسب در برگزاری مراسم و جشن ها، کنترل احساسات و دلسوزیهای نامناسب برای کارکنان در خصوص اعمال موارد انضباطی، تمرکز بر کار و عدم توجه به حاشیه سازی، استفاده از ساعت نهار حداکثر ۳۰ دقیقه، عدم استفاده از کلمات تند و پرهیز از شوخی های نامناسب، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، حفظ آرامش و صبوری در زمان شنیدن انتقاد، عدم استفاده از لباس یا کفش غیر رسمی در محیط کار، عدم ارجاع کار خود به دیگران (پاسکاری)، عدم استفاده از شبکه های اجتماعی برای انتقال فایل محرمانه، پرهیز از حضور در شبکه اجتماعی و وب گردی بی هدف بیش از نیم ساعت در روز	
	۴. همکاری و مشارکت	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	همکاری موثر با کارکنان درون واحد و کارکنان واحدهای مختلف، رعایت فضای آرامش در واحد، پرهیز از خودرأیی و پذیرش نظرات منطقی دیگران، اجرای پیشنهادات مفید در عمل، مشارکت مؤثر در حل مشکلات مرتبط با حوزه فعالیت، جلوگیری از ایجاد تنش در محیط کار، عدم انتقال تضاد خارج از محیط کار به داخل محیط کار، حفظ آرامش در شرایط بحران، عدم انتقال استرس به همکاران	
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۴۵ امتیاز)	۵. انعطاف پذیری و استفاده بهینه از منابع	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر، اولویت بندی کارها و به تاخیر نینداختن آنها، اجتناب از انباشته شدن کارها، کاهش میزان کاغذ مصرفی، صرفه جویی در مصرف منابع ، حفظ و نگهداری از اموال در دسترس، ارائه ایده های جدید در راستای حذف سیستم کاغذی و جایگزینی نرم افزارها، ارائه ایده های جدید برای صرفه جویی در مصرف منابع	
	۶. دانش، ظرفیت یادگیری و آگاهی از مقررات	۱۵	۲	۹	۵	۳	۰	آگاهی از چشم انداز، استراتژی و اهداف سازمان و انتقال به همکاران، به روز نگه داشتن دانش خود، حضور موثر در دوره های آموزشی و عدم غیبت، مشارکت فعال در دوره های آموزشی، اخذ گواهینامه های مرتبط، تسلط بر دانش مرتبط با کار، مطالعه و تسلط بر نرم افزارهای مربوطه و بروز آوری اطلاعات و دانش خود، آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های مرتبط	
	۷. مهارت های ارتباطی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	برخورد و تعامل متناسب با شرایط و مقتضیات، تعامل و مذاکرات مناسب با ارباب رجوع، آشنایی با اصول مکاتبات و آیین نگارش، برخورداری از مهارت ایجاد ارتباط محترمانه، تعاملات سازنده و مؤثر، قدرت بیان، ایجاد اعتماد در مخاطب و برخورداری از اعتماد به نفس در تعاملات، شفافیت و عدم ابهام در روابط، برقراری تماس های مؤثر کاری، گوش دادن موثر، پذیرش انتقادات سازنده، پذیرش نظرات مخالف در صورت درست بودن	
نتایج عملکردی (۷۵ امتیاز)	۸. پیشبرد بموقع کارهای محوله، پی گیری و حل مساله	۲۰	۶	۲	۸	۴	۰	داشتن برنامه مشخص و بروز برای انجام کارهای واحد، انجام تعهدات در زمان تعیین شده، انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری، دارا بودن دیدگاه کل نگر و سیستمی در سازمان، نگاه یکپارچه به فرآیندها و تلاش در جهت رسیدن سازمان به اهداف نهایی، پرهیز از بهینه سازی بخشی، تلاش در جهت ایجاد ارتباط با سایر همکاران مرتبط، همسو سازی عملکرد خود با اهداف واحد، پیگیری مستمر تا حصول به نتایج مورد انتظار، تحقق اهداف عملکردی واحد	
	۹. کمیت کار و سرعت عمل و چابکی	۱۵	۲	۹	۵	۳	۰	انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، رسیدگی به درخواست همکاران در همان روز، پیگیری کارهای های محوله طبق استاندارد پیگیری روزانه، انجام کارهای روزمره و هفتگی و پرهیز از به تعویق انداختن آنها	
	۱۰. مشارکت در عملکرد واحد	۲۵	۰	۵	۰	۵	۰	آگاهی از اهداف عملکردی فرد و واحد، تلاش برای تحقق اهداف کلی واحد، همسو کردن فعالیت ها در راستای اهداف عملکردی، توانایی انجام کارهای گروهی و مسئولیت های جمعی، درک ارتباط نقش خود با سایر واحدها، یکپارچه نگری و پرهیز از بخشی نگری در انجام کارها، تلاش برای تحقق اهداف مشترک	
	۱۱. دقت و تمرکز در کار، کیفیت کار، جدیت در کار، مسئولیت پذیری	۱۵	۲	۹	۵	۳	۰	کیفیت گزارشات، رعایت صحت و دقت در تدوین گزارشات و تهیه امارها، استفاده از نرم افزارهای به روز در تهیه گزارشات، نداشتن اشتباه در انجام امور، پرهیز از تاخیر و فراموشی، دقت عمل در ثبت اطلاعات در سیستم، کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور محوله با دقت و تمرکز متناسب با برنامه، ارائه اطلاعات کامل در گزارشات درخواستی مافوق و مدیران واحدها، کیفیت گزارشات فنی و تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت؛ رعایت استانداردها و قوانین، ارائه گزارشات بموقع، پیگیری کارها تا حصول نتیجه بهینه، ارتباط مداوم و هدایت و راهبری امور در خارج از اوقات اداری و ایام تعطیل حسب ضرورت، پاسخگویی روشن به مشکلات کارکنان در حد رفع سوال آنها، به پایان رساندن مأموریت های محول شده به نحو مطلوب	
جمع امتیاز از ۱۵۰									
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:				دوره آموزشی پیشنهادی:					
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):				فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:					

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۷: فرم ارزیابی عملکرد کارگری										
نام و نام خانوادگی:										
عنوان شغل:										
دوره ارزیابی عملکرد:										
ارزیابی مافوق – خود فرد										
معیارها										
عوامل										
۱. اخلاق سازمانی و حرفه ای										
۲. ارزشهای سازمانی										
۳. فرهنگ سازمانی مطلوب										
۴. همکاری و مهارت های ارتباطی										
۵. دانش و علاقه به یادگیری										
۶. صرفه جویی در منابع										
۷. پیشبرد بموقع کارهای محوله، مسئولیت پذیری و پیگیری										
۸. کمیت کار و چابکی										
۹. دقت عمل و تمرکز در کار، کیفیت کار، پشتکار و جدیت در کار										
۱۰. مشارکت در عملکرد واحد و کمک به واحدها										
جمع امتیاز از ۱۵۰										
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:										
دوره آموزشی پیشنهادی:										
فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:										
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):										

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۸: فرم ارزیابی عملکرد مافوق توسط زیردست

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:	دوره ارزیابی عملکرد:					
معیارها	عوامل	ع	خ	م	ض	خ	ض	مصادیق
رفتارها و کردارها (EVC) (۳۰ امتیاز)	۱۱. نظم و انضباط و آراستگی	۵	۴	۳	۲	۱	۰	احوال پرسى مناسب و مختصر در حین ورود به اتاق، نظافت ظاهرى، خوشبو بودن، عدالت در خواندن گزارش زیردستان
	۱۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	قابلیت اعتماد، امانت داری و رازداری پرسنل زیردست، نگاه نکردن به نامه ها و مانیطورهای کارکنان، دستکاری نکردن گزارش همکاران، حفظ اسرار کارکنان، باز نکردن در اتاق بدون در زدن، اعتماد به پایبندی به اصول اخلاقی، تعهد اخلاقی، وفاداری، انسان مداری و همدلی، الگو بودن سبک رفتاری و مدیریتی، رفتار حرفه‌ای و عادلانه با همکاران
	۱۳. مناعت طبع، حسن رفتار و حفظ شئونات	۵	۴	۳	۲	۱	۰	کنترل احساسات افراطی و مدیریت خشم، خوش اخلاقی با مراجعین، پیشگیری از عصبانیت، صبوری، بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، پرهیز از شوخی های نامناسب، رعایت شئونات اخلاقی، رعایت وقار و متانت رفتاری و کلامی، همدلی و مساعدت در رفع و رجوع مشکلات و مسائل شخصی و خصوصی کارکنان
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۴۵ امتیاز)	۱۴. تفویض اختیار و توانمندسازی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	درک واقع بینانه از زمان بندی مورد نیاز برای انجام هر یک از وظایف، فراهم کردن منابع و همچنین پشتیبانی و حمایت لازم برای اجرای وظایف تفویض شده مشارکت دادن کارکنان در تنظیم بودجه و برنامه ریزی و تصمیم گیری، واگذاری امور و تفویض اختیار در محدوده اختیارات و شرایط با هدف بالنده سازی و پرورش خود انگیزی در کارکنان، فراهم کردن فرصت های آموزشی و رشد و درک بهتر نیازهای زیردستان، انتقال تجربیات، دانش کاری و اندوخته های حرفه ای به کارکنان تحت مدیریت، گردش شغلی و جابه جایی مناسب کارکنان جهت بهبود اثربخشی و کارایی آنان، تشخیص نیازهای آموزشی و معرفی کارکنان جهت مشارکت در دوره های آموزشی مورد نیاز
	۱۵. بازخور	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	به اشتراک گذاری اطلاعات و دادن بازخور به زیر دست (۱۵ دقیقه در ماه)، گوش دادن به سوالات و نیازهای کاری زیر دست، تشویق بیان آزادانه نظرات، بیانات و شکایات و پیشنهادات، تصویرسازی از مسیر آینده شغل و ارائه نقاط ضعف و قوت توسعه حرفه ای، ارزیابی مستمر از عملکرد کارکنان و ارائه بازخور، درخصوص نقاط قوت و قابل بهبود آنان
	۱۶. کار تیمی	۵	۴	۳	۲	۱	۰	برخورد عادلانه با کارکنان، تشویق حل مسئله به صورت تیمی، دادن اعتبار به همه اعضای تیم (کارکنان زیر دست)، اداره مؤثر جلسات تیمی، تشویق و ترغیب کارکنان به انجام کار گروهی با هدف پرورش و نهادینه سازی روحیه کار جمعی و مشارکت جویانه در کارکنان
	۱۷. ارتباطات موثر	۵	۴	۳	۲	۱	۰	ارائه اطلاعات لازم برای انجام موفقیت آمیز شغل، ارائه انتقادات سازنده، درک احساسات و عواطف دیگران، نوشتن نامه ها و گزارشات مکتوب روان و قابل فهم، برخورداری از مهارت ایجاد ارتباط محترمانه و صمیمانه با کارکنان، توانایی برقراری تعاملات سازنده و دو سویه، قدرت بیان و توانایی در انتقال مفاهیم به صورت کلامی، ارائه پاسخ های مستدل، قانع کننده و منطقی به سوالات مطروحه، تحمل و شکیبایی در شنیدن و پذیرش انتقادات سازنده و روحیه نقد پذیری، توان استدلال، انتقال مطلب، فنون و مهارت های مذاکره و اقناع سازی زیردستان
نتایج عملکردی (۷۵ امتیاز)	۱۸. برنامه ریزی و هدفگذاری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	مشارکت دادن زیردستان در برنامه ریزی، هدفگذاری واقع بینانه و قابل دسترسی، تقدیر از نیل به اهداف و دستیابی به برنامه ها
	۱۹. رهبری و انگیزش	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	اعتماد به تخصص، خبرگی و دانش مافوق، ایجاد انگیزه و علاقه به انجام وظایف در بین کارکنان، استقبال از پیشنهادات، ابتکارات و راهکارهای خلاقانه و نوآورانه کارکنان در پیشبرد امور، برخورداری از خبرگی، دانش حرفه ای و تخصصی در حوزه فعالیت، جهت راهنمایی و هدایت زیردستان، تسامح و گذشت در مواقع بروز خطاها و اشتباهات سهوی کارکنان در انجام وظایف شغلی و حرفه ای، ارائه راهکار مناسب جهت حل مسائل و مشکلات شغلی و ارائه راهنمایی های لازم در این زمینه
	۲۰. تصمیم گیری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	تصمیم گیری قاطع و صریح، ثبات در تصمیم گیری، شفافیت در تصمیم گیری، مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی، توانایی اتخاذ تصمیم در شرایط پیچیده، مدیریت بحران و جلوگیری از بروز مشکل کاری
	۲۱. مسئولیت پذیری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	پذیرش مسئولیت دستورهای شفاهی صادره در مواقع نیاز، برخورداری از روحیه قدردانی در مواجهه با عملکرد بهینه، تلاش و سخت کوشی کارکنان، در دسترسی پذیری، امکان برقراری تعامل و تبادل نظر در طول ساعات اداری یا خارج از آن، جهت انجام مذاکره های کاری

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

۲۲. سازماندهی و تقسیم کار عادلانه، شفاف و واضح							بهره‌گیری شفاف و منصفانه از امکانات واحد، تلاش در جهت ارتقای پیشرفت کیفی و ارتقای شغلی و میزان کمک و ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های فرد ، تقسیم کار منصفانه و عادلانه، متناسب با حجم وظایف واحد و توانمندی و قابلیت‌های کارکنان
جمع امتیاز از ۱۵۰							
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:							دوره آموزشی پیشنهادی:
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):							فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۹: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط همکار

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:										عنوان شغل:	
ارزیابی ارباب رجوع											
معیارها		عوامل		ع		خ خ		خ		م	
خ		ض		ض		ض		ض		ض	
کردارها (EVC) (۲۰)		۱. نظم و انضباط و آراستگی		۵		۴		۳		۲	
				۱		۰		۰			
۲. حسن رفتار و حفظ شئون		۵		۴		۳		۲		۱	
				۰		۰		۰			
۳. همکاری		۱۰		۸		۶		۴		۲	
				۰		۰		۰			
۴. مهارت های ارتباطی		۱۰		۸		۶		۴		۲	
				۰		۰		۰			
۵. تکریم ارباب رجوع		۲۰		۱۶		۱۲		۸		۴	
				۰		۰		۰			
۶. پیشبرد بموقع کارها گیری و حل مساله همکاران		۲۰		۱۶		۱۲		۸		۴	
				۰		۰		۰			
جمع امتیاز از ۱۵۰											

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۰: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط مشتری

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:										عنوان شغل:	
ارزیابی ارباب رجوع											
معیارها		عوامل		ع	خ	خ	م	ض	ض	مصادیق	
رفتارها و کردارها (امتیاز ۳۰)	۷. نظم و انضباط و آراستگی		۵	۴	۳	۲	۱	۰	مرتب کردن محیط کار، شروع به موقع کار- ورود و خروج به موقع - رعایت نظم واحد- ساماندهی فضای کار، آراستگی پوشش، رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه، رعایت نظافت، خوشبو بودن،		
	۸. سلامت نفس، امانت داری و رازداری		۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	امانت داری و رازداری عدم پذیرش هدایا		
	۹. حسن رفتار و حفظ شئون		۵	۴	۳	۲	۱	۰	خوش خلقی با مراجعین، پیشگیری از عصبانیت، صبوری، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، پرهیز از شوخی های نامناسب، شئون اخلاقی، رعایت وقار و متانت رفتاری و کلامی		
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۳۵)	۱۰. همکاری		۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	همکاری موثر با ارباب رجوع، حل مناسب تضاد		
	۱۱. دانش کاری، و آگاهی از مقررات		۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	به روز نگه داشتن دانش خود، تسلط بر دانش مرتبط با کار، تسلط بر نرم افزارهای مربوطه، آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های مرتبط		
	۱۲. مهارت های ارتباطی		۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	برخورد و تعامل و مذاکره مناسب با ارباب رجوع، شفافیت و عدم ابهام در روابط، برقراری تماس های مؤثر کاری، گوش دادن موثر، پذیرش انتقادات سازنده، پذیرش نظرات مخالف در صورت درست بودن		
نتایج عملکردی (۷۵ امتیاز)	۱۳. تکریم ارباب رجوع		۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۰	ایجاد اعتماد، انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت، راهنمایی و دادن اطلاعات به موقع به ارباب رجوع، رعایت احترام و شئون اداری در مقابل ارباب رجوع		
	۱۴. پیشبرد بموقع کارها گیری و حل مساله ارباب رجوع		۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۰	انجام درخواست های کاری ارباب رجوع بصورت فوری، پیگیری کار ارباب رجوع تا حصول به نتایج مورد انتظار		
	۱۵. کمیت کار و سرعت عمل و دقت و تمرکز		۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، انجام کارهای روزمره و هفتگی و پرهیز از به تعویق انداختن آنها کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور با دقت و تمرکز		
جمع امتیاز از ۱۵۰											

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۱: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط ارباب رجوع

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:		عنوان شغل:	
۱. تعامل محترمانه و صمیمانه و سعه صدر	عالی	خیلی خوب	خوب
۲. دانش تخصصی، تسلط و مهارت	عالی	خیلی خوب	خوب
۳. در دسترس بودن و سرعت عمل در ارائه خدمت	عالی	خیلی خوب	خوب
۴. دقت و کیفیت کاری	عالی	خیلی خوب	خوب
۵. پیگیری نتیجه بخش و پاسخگویی	عالی	خیلی خوب	خوب
جمع امتیاز از ۱۵۰			

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۲: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان واحد

ردیف	نام و نام خانوادگی	رفتارها و کردارها از ۳۰	دانش، مهارت و تواناییها از ۴۵	عملکرد عینی از ۷۵	عملکرد واحد نسبت به برنامه واحد	میانگین امتیاز
۱.						
۲.						
۳.						
۴.						
۵.						
۶.						
۷.						
۸.						
۹.						
۱۰.						
۱۱.						
۱۲.						
۱۳.						
۱۴.						

مافوق مستقیم: نام و نام خانوادگی و امضاء

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۳: درخواست تجدید نظر در نتیجه ارزیابی عملکرد

مدیر محترم منابع انسانی

احتراماً اینجانب نسبت به نتیجه ارزیابی دوره ارزیابی سال تقاضای تجدید نظر دارم. خواهشمند است نسبت به طرح موضوع در جلسه تیم ارزیابی عملکرد دستور مقتضی صادر و از نتیجه درخواست تجدید نظر، اینجانب را مطلع فرمایند.

امضا: تاریخ:

سرکار خانم / جناب آقای

کارشناس محترم منابع انسانی

لطفاً درخواست نامبرده را در دستور کار جلسه مورخ تیم ارزیابی عملکرد قرار دهید.

مدیر منابع انسانی

نام و نام خانوادگی:

امضا: تاریخ:

همکار محترم سرکار خانم/ جناب آقای

موضوع تقاضای تجدید نظر جناب عالی در جلسه مورخ تیم ارزیابی عملکرد، مطرح شد و نتیجه ذیل به دست آمد:

نمره قبلی عیناً مورد تأیید قرار گرفت. ☐

با تجدید نظر در نتیجه ارزیابی، نمره ارزیابی شما از به تغییر یافت. ☐

رئیس تیم ارزیابی عملکرد

نام و نام خانوادگی:

امضا: تاریخ:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۴: طرح بهبود عملکرد (Performance improvement plan)		
نام و نام خانوادگی:		تاریخ:
عنوان شغلی:		نام مافوق:
هدف:		
برنامه بهبود رفتاری (EVC):		
•		
برنامه بهبود شایستگی (KSA):		
•		
برنامه بهبود نتایج عینی (OOI):		
•		
اینجانب بر اساس بازخور شفاف و صادقانه مافوق مستقیم موارد فوق را تهیه کرده و و متعهد می شوم برنامه های بهبود عملکردی را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره ۶ ماهه آینده را برآورده سازم.		
نام و نام خانوادگی:	تاریخ:	امضاء:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۵: جلسه بازخور		
نام و نام خانوادگی:		تاریخ:
عنوان شغلی:		نام مافوق:
اهداف فردی و سازمانی:		
بازخور رفتاری (EVC):		
مثبت	منفی	
•	•	
بازخور شایستگی (KSA):		
مثبت	منفی	
•	•	
بازخور نتایج عینی (OOI):		
مثبت	منفی	
•	•	
اینجانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و و متعهد می شوم از بازخورهای ارائه شده برای بهبود عملکرد خودم، در دوره ۳ ماهه آینده استفاده کنم.		
نام و نام خانوادگی:	تاریخ:	امضاء:

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده

فرم شماره ۱۶: کارنامه ارزیابی عملکرد کارکنان					
دوره:		تاریخ:		واحد سازمانی:	
منبع ارزیابی		نمره از ۱۰۰		ضریب	
مافوق				نمره با اعمال ضریب	
خود ارزیابی					
همکار					
زیردست					
ارباب رجوع					
نمره کل دوره					
گرید این دوره					
میانگین (EVC) سال جاری کل سازمان				میانگین (EVC) سال جاری فرد	
میانگین (KSA) سال گذشته کل سازمان				میانگین (KSA) سال گذشته فرد	
میانگین (OOI) دو سال گذشته کل سازمان				میانگین (OOI) دو سال گذشته فرد	
میانگین سال جاری کل سازمان				میانگین سال جاری فرد	
میانگین سال گذشته کل سازمان				میانگین سال گذشته فرد	
میانگین دو سال گذشته کل سازمان				میانگین دو سال گذشته فرد	
۱۲۶-۱۵۰		۱۰۱-۱۲۵		۷۶-۱۰۰	
A ⁺		A		B	
				C	
				۲۶-۵۰	
				۰-۲۵	
				D	
ملاحظات:					

تاریخ تصویب	تهیه کننده	بازنگری کننده	تأیید کننده	تصویب کننده