



شورای سرمایه انسانی

دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان و واحدهای سازمانی

اداره کل امور اداری و رفاه کارکنان

اسفند ماه ۱۴۰۲

شناسنامه دستور العمل	
عنوان دستور العمل	مدیریت عملکرد کارکنان و واحدهای سازمانی
تهیه کنندگان	معاونت اداری و مالی / معاونت برنامه ریزی و بودجه
مجری	اداره کل امور اداری و رفاه کارکنان / دفتر برنامه و بودجه
نظارت	کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستاد مرکز
تاریخ انتشار	اسفند ماه ۱۴۰۲
کد سند دستور العمل	۴۰۲۱۲۰۲
آدرس	تهران - میدان آزادی - ابتدای بزرگراه شهید لشگری - دفتر مرکزی کمیته امداد امام خمینی ^(ه)
تلفن مستقیم :	۰۲۱-۲۳۹۰۲۶۱۹
دورنگار	۰۲۱۴۴۶۴۵۳۴۲

فهرست

مقدمه	۴
فصل اول - کلیات	۴
ماده ۱- مبانی قانونی و حقوقی	۴
ماده ۲- هدف و کاربرد	۴
ماده ۳- مسئولیت ها	۵
ماده ۴- تعاریف و اصطلاحات	۵
فصل دوم: ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۹
ماده ۵ - فرآیند برنامه ریزی و اجرای ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۹
ماده ۶- کاربست نتایج ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۱۰
فصل سوم: ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱۱
ماده ۷- فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱۱
ماده ۸ -	۱۲
ماده ۹ - کاربست نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان	۱۳
ماده ۱۰- دستورالعمل های مرتبط	۱۶
ماده ۱۱ -	۱۶
فرم شماره (۱)-	۱۷
فرم شماره (۲)-	۲۰
فرم شماره (۳)-	۲۳

مقدمه

نظام مدیریت عملکرد در این نهاد به دنبال ایجاد محیطی است که در آن کارکنان بتوانند ضمن ارتقای اثربخشی و کارایی در انجام امور، بهترین عملکرد خود را ارائه نمایند. لذا با گذر از مدل‌های ارزیابی عملکرد متداول که **گذشته نگر (معطوف به گذشته)** بوده و بر اشتباهات کاری انجام شده - به جای توجه به **نیازهای توسعه ای آینده** - تمرکز دارند، نظام مدیریت عملکرد بر یک **فرآیند مستمر و آینده‌نگر (معطوف به آینده)** که در آن مدیران و کارکنان به صورت مشارکتی با یکدیگر کار می‌کنند، تأکید دارد و با اصلاح **عملکرد فردی و سازمانی** در راستای برنامه‌ها و اهداف این نهاد، موفقیت امدادامام^(ه) را در ارائه خدمات کمی و کیفی مطلوب به جامعه هدف محقق می‌نماید.

فصل اول - کلیات

ماده ۱- مبانی قانونی و حقوقی

- ۱-۱- بند ۱۳ ماده ۱۴ اساسنامه امداد امام^(ه)
- ۱-۲- ماده (۲۵) آیین‌نامه اداری و استخدامی امداد امام^(ه)
- ۱-۳- دستورالعمل نحوه پرداخت فوق العاده کارایی و عملکرد
- ۱-۴- دستورالعمل مدیریت عملکرد بودجه سالانه کشور

ماده ۲- هدف و کاربرد

۲-۱- هدف

- ۲-۱-۱- ارتقای کارایی و عملکرد کارکنان و واحدهای سازمانی
- ۲-۱-۲- بهبود اثربخشی فعالیت‌ها و اصلاح رفتارها و تصمیمات در راستای برنامه‌ها و اهداف سازمانی
- ۲-۱-۳- بهبود تخصیص منابع و استفاده بهتر از امکانات و منابع انسانی در جهت اجرای برنامه‌های مصوب
- ۲-۱-۴- ارتقای توانمندی امداد امام^(ه) در ارائه کمی و کیفی خدمات به جامعه هدف
- ۲-۱-۵- توسعه نظام جبران خدمت متناسب با عملکرد کارکنان
- ۲-۱-۶- فراهم آوردن ابزار مناسب جهت تشویق، توسعه و بهسازی منابع انسانی

۲-۲- کاربرد

حیطه فراگیری این دستورالعمل شامل کلیه کارکنان تاسطح معاون مدیرکل و واحدهای سازمانی ستاد مرکزی، ادارات کل استانها و ادارات اجرایی می‌باشد.

تبصره - ارزشیابی عملکرد قائم مقام استان مشمول این دستورالعمل نمی‌باشد.

ماده ۳- مسئولیت‌ها

۳-۱- مسئولیت برنامه‌ریزی و هماهنگی این دستورالعمل بر عهده کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستاد مرکز می‌باشد.

۳-۲- مسئولیت اجرای این دستورالعمل در بخش ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی بر عهده دفتر برنامه و بودجه و در بخش ارزشیابی عملکرد کارکنان بر عهده حوزه امور اداری و رفاه کارکنان می‌باشد.

۳-۳- مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل بر عهده کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستاد مرکز می‌باشد.

ماده ۴- تعاریف و اصطلاحات

۴-۱- **عضو ثابت:** عضوی است که برای یکی از پست‌های سازمانی مصوب امداد امام^(ه) و در یکی از وضعیت‌های استخدام رسمی، رسمی آزمایشی، پیمانی و مأمور به خدمت اشتغال می‌یابد.

۴-۲- **عضو موقت:** به عضوی اطلاق می‌گردد که به صورت موقت جهت فعالیت‌های غیرمستمر مورد نیاز بر مبنای برنامه و بودجه مصوب سالانه امداد امام^(ه) به کار گرفته می‌شود که در موارد ضروری و خاص می‌تواند با تأیید هیات امناء و تشخیص رئیس امداد امام^(ه) جهت فعالیت‌های مستمر بکارگیری شود.

۴-۳- **کارکنان:** کلیه افرادی که جهت انجام وظایف امداد امام^(ه) به صورت ثابت یا موقت بکارگیری می‌شوند.

۴-۴- **ارزشیابی عملکرد کارکنان:** یکی از زیرنظام‌های مدیریت عملکرد است که به منظور سنجش و ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس میزان تحقق برنامه‌ها، اقدامات و فعالیت‌های مورد توافق بین ارزشیابی شونده و مقام مسؤول انجام می‌گیرد.

- ۴-۵- **عامل ارزشیابی:** مشخصه‌ای است که بر آن اساس ارزشیابی مورد تفکیک و طبقه‌بندی قرار می‌گیرد. در این دستورالعمل ارزشیابی عملکرد کارکنان بر اساس دو مشخصه تحت عناوین "عوامل اختصاصی" و "عوامل عمومی" طبقه‌بندی و تفکیک گردیده است.
- ۴-۶- **محور ارزشیابی:** حوزه و زمینه‌ای است که برگرفته از عوامل ارزشیابی می‌باشد و معیارها و شاخص‌های ارزشیابی بر آن اساس تعیین می‌گردد.
- ۴-۷- **معیار:** مشخصه‌ای است که بر اساس آن شاخص‌های سنجش و ارزشیابی برای امتیازدهی به عملکرد تهیه می‌گردد.
- ۴-۸- **شاخص:** مشخصه‌ای است که بر اساس آن عملکرد افراد با توجه به ورودی‌ها، فرآیند و برونداد، امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند.
- ۴-۹- **عوامل اختصاصی:** فعالیت‌ها و اقداماتی هستند که برای تحقق برنامه‌های عملیاتی توسط ارزشیابی شونده در طول دوره مربوطه لحاظ می‌شوند و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند.
- ۴-۱۰- **عوامل عمومی مدیریتی:** ویژگی‌ها و مهارت‌های عمومی مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی هستند که توسط ارزشیابی شونده (پست‌های مدیریتی هم سطح رئیس اداره و معاون مدیرکل) در طول دوره ارزشیابی اجرا می‌گردد و مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند.
- ۴-۱۱- **عوامل عمومی پشتیبان:** مشتمل بر معیارهایی که به عنوان پشتیبان موجب تسریع و تسهیل عملکرد ارزشیابی شونده (تا سطح کارشناس مسئول) در انجام برنامه‌ها، اقدامات و فعالیت‌های مورد توافق در طول دوره ارزشیابی انجام می‌شوند.
- ۴-۱۲- **محور اجرای فرآیند:** شامل محورهای توسعه‌ای، رفتاری و تشویقات هستند که ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی از آنها برخوردار می‌گردد، که عبارتند از:
- ۴-۱۲-۱- **توسعه‌ای:** مشتمل بر معیارهای توانمندسازی کارکنان تحت امر توسط مدیران، توسعه فردی و بکارگیری فناوری‌های مناسب جهت تحقق امور محوله می‌باشد.
- ۴-۱۲-۲- **رفتاری:** مشتمل بر معیارهای رفتار و برخورد با ارباب رجوع، همکاران و پایبندی به فرهنگ سازمانی ارزشیابی شونده را جهت تحقق امور محوله در بر می‌گیرد.
- ۴-۱۲-۳- **تشویقات:** امتیازات خدمات برجسته و تقدیرنامه‌های مرتبط با شغل یا وظایف محوله هستند که ارزشیابی شونده به صورت مکتوب از مقامات و مدیران مافوق در طول دوره ارزشیابی دریافت می‌نماید.
- ۴-۱۳- **دوره ارزشیابی:** به دوره زمانی اطلاق می‌شود که عملکرد کارکنان در آن بازه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

۴-۱۴- ارزشیاب (مدیر بلا فصل): فردی است که از لحاظ سلسله مراتب سازمانی به طور مستقیم مسئولیت سرپرستی و ارجاع کار به ارزشیابی شونده را دارد و از وی گزارش دریافت می کند.

۴-۱۵- تأیید کننده: فردی است که از لحاظ سطح سازمانی بالاتر از ارزشیاب قرار دارد.

۴-۱۶- ارزشیابی شوندهگان: آن دسته از کارکنان که در طی دوره ارزشیابی حداقل شش ماه اعم از پیوسته یا منقطع به خدمت اشتغال داشته اند.

۴-۱۷- حد نصاب امتیاز ارزشیابی: حد نصاب مقرر در ارزشیابی کارکنان ثابت عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع امتیازات فرم ارزشیابی (۱۱۰) می باشد و حد نصاب مقرر در ارزشیابی عملکرد کارکنان موقت حداقل ۶۰ امتیاز از مجموع امتیازات فرم ارزشیابی (۱۱۰) می باشد.

۴-۱۸- خروجی (خدمت): خدمت حاصل از انجام یک یا چند فعالیت یا یک طرح است که دارای ویژگی های زیر می باشد:

۴-۱۸-۱- کمیت پذیر و قابل اندازه گیری و شمارش است.

۴-۱۸-۲- نتیجه مستقیم فعالیت های انجام شده در ساختار سازمانی امداد امام^(ه) است.

۴-۱۸-۳- بر اساس شرح وظایف و اهداف امداد امام^(ه) و با وظایف محوله در اسناد فرادستی تعریف می گردد.

۴-۱۸-۴- پاسخ دهنده نیاز ذینفع بیرونی (مددجوی امداد امام^(ه) یا خیرین) می باشد.

۴-۱۹- فعالیت: فعالیت عبارت است از یک سلسله اقدامات مشخص برای ارائه خدمت (خروجی) در جهت نیل به هدف معین که در چارچوب برنامه انجام می گیرد.

۴-۲۰- زیر فعالیت: یک سلسله اقدامات مشخص است که برای ارائه خدمت توسط مراکز فعالیت در چارچوب برنامه انجام می شود و زیر فعالیت ها در چارچوب فعالیت های مصوب امداد امام^(ه) تعریف می شوند.

۴-۲۱- هدف کمی: جنبه های قابل اندازه گیری مقاصد و منظورهایی است که در فرآیند برنامه ریزی سالانه پیش بینی می شود و عملیات اجرایی برنامه و فعالیت ها در جهت نیل به آنها است.

۴-۲۲- ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی: یکی از زیر نظام های مدیریت عملکرد است که با تبدیل اهداف راهبردی به معیارهای قابل اندازه گیری، جمع آوری و تحلیل داده ها، ارائه گزارش عملکرد و بازنگری

اطلاعات عملکرد و به کارگیری نتایج آن در حوزه‌های مختلف به بهبود عملکرد واحدهای سازمانی و در نهایت بهبود عملکرد سازمان می‌انجامد و به طور خلاصه با بررسی میزان تطبیق خروجی ارائه شده با خروجی پیش بینی شده (مورد تفاهم) از طریق اندازه‌گیری سنج‌ها و شاخص‌های عملکرد در دوره اجرای فعالیت انجام می‌گیرد.

۴-۲۳- **شاخص‌های عملکردی:** ابزاری جهت شناخت دقیق‌تر عملکرد در یک مقطع زمانی هستند که تصویری از روندها و دگرگونی‌های عملکرد را طی دوره‌های مشخص نشان می‌دهند و به عبارت دیگر شاخص، مشخص‌کننده تغییر نسبی یک متغیر در فاصله زمانی دو تاریخ است که یک زمان به عنوان زمان پایه در نظر گرفته می‌شود تا تغییرات نسبت به آن مورد بررسی قرار گیرد.

۴-۲۴- **سنج‌ه عملکرد:** معیاری اندازه‌پذیر برای بررسی میزان تحقق هدف کمی برنامه سالانه و خروجی است.

۴-۲۵- **پایش عملکرد:** سنجش مستمر میزان انطباق عملکرد با اهداف تعیین شده در حین اجرا است.

۴-۲۶- **انبار داده:** پایگاه اطلاعاتی است که برای گزارش‌گیری و تحلیل به کار می‌رود و به عنوان هسته اصلی یک سیستم هوش تجاری به شمار می‌آید. به عبارت دیگر یک مخزن اطلاعات مرکزی تجمیع شده است که از سیستم‌ها و منابع مختلف سازمان جمع‌آوری شده است.

فصل دوم: ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی

ماده ۵ - فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی

۵-۱- معاونت برنامه‌ریزی و بودجه موظف است تا پایان اردیبهشت‌ماه هر سال با همکاری حوزه‌های تخصصی ستاد مرکز و استان متناسب با برنامه‌های سالانه و پنج‌ساله و ضوابط و الزامات اجرایی بودجه سالانه، ضمن تدوین یا بازنگری شاخص‌های عملکردی و وزن آنها نسبت به بازنگری شناسنامه شاخص‌های عملکردی شامل عنوان شاخص، کدشاخص، عنوان هدف راهبردی، کدهدف، مالک هدف/مسئول شاخص، تعریف شاخص، فرمول محاسبه شاخص، ابعاد شاخص، سطح شاخص، واحد اندازه‌گیری شاخص، روند مطلوب شاخص، واحد متولی پایش شاخص، منبع جمع‌آوری اطلاعات و شیوه تولید شاخص، دوره زمانی آنالیز و ارائه شاخص و عملکردشاخص (مطابق فرم شماره ۳) اقدام نماید.

۵-۲- مرکز توسعه فناوری اطلاعات، امنیت و هوشمندسازی موظف است با همکاری معاونت برنامه‌ریزی و بودجه نسبت به استقرار انبار داده متناسب با اقلام آماری کمی درخواستی حوزه مذکور اقدام و امکان دسترسی سیستمی و واکاوی اطلاعات را برای ارزیابی واحدهای سازمانی فراهم آورد.

۵-۳- معاونت برنامه‌ریزی و بودجه موظف است با همکاری حوزه‌های تخصصی تا پایان اردیبهشت‌ماه متناسب با بودجه ابلاغی، برنامه‌های سالانه را در قالب ((اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های مورد انتظار و حجم آن)) تدوین و با ثبت هدف‌گذاری کمی شاخص‌های عملکردی در نرم‌افزار ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی، اطلاع‌رسانی لازم را به حوزه‌های ستادی، استانی و ادارات اجرایی جهت انجام اقدامات مرتبط با ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی انجام دهد.

۵-۴- معاونت برنامه‌ریزی و بودجه موظف است تا پایان اردیبهشت‌ماه ((اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های مورد انتظار و حجم آن)) را با همکاری مرکز توسعه فناوری اطلاعات، امنیت و هوشمندسازی در سامانه ارزشیابی عملکرد کارکنان انتشار نماید.

۵-۵- معاونت برنامه‌ریزی و بودجه موظف است عملکرد واقعی حوزه‌های ستادی، استانی و ادارات اجرایی را با استانداردها یا اهداف هر شاخص مقایسه و نسبت به سنجش و پایش آنان اقدام و با همکاری حوزه‌های ستادی و استانی، تحلیل و گزارش شاخص‌ها را طی بازه‌های زمانی یکساله به حوزه‌های ذی‌ربط ارائه نماید.

۵-۶- معاونت برنامه ریزی و بودجه موظف است با همکاری حوزه های تخصصی ضمن شناسایی نقاط قابل بهبود در عملکرد سازمان، نسبت به تدوین برنامه بهبود در راستای ارتقای بهره وری اقدام نموده و به طرق مقتضی به اطلاع واحدهای سازمانی برساند.

ماده ۶- کاربست نتایج ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی

۶-۱- معاونت برنامه ریزی و بودجه موظف است با همکاری معاونت اداری و مالی نسبت به بکارگیری نتایج ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی (براساس سطح بندی عالی، خوب و متوسط) در تعیین سهمیه فوق العاده کارایی و عملکرد کارکنان واحدهای ستادی و اجرایی اقدام نماید.

۶-۲- دفتر نظارت و رسیدگی به شکایات موظف است پس از مقایسه نتایج کمی فعالیت های مورد انتظار واحد تحت امر مدیران کل و همچنین قائم مقام استان ها با نتایج کمی حاصل از فعالیت های انجام گرفته و ضوابط مورد عمل حوزه خود؛ نتایج حاصله را جهت تصمیمات بعدی به رئیس امداد امام^(ره) گزارش نماید.

۶-۳- معاونت برنامه ریزی و بودجه موظف است پس از اتمام دوره ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی، نتایج و برنامه های عملیاتی بهبود را به استان ها و حوزه های تخصصی ابلاغ نماید.

۶-۴- معاونت برنامه ریزی و بودجه موظف است به منظور بهبود عملکرد و ارتقای بهره وری واحدهای سازمانی، مسائل ضعف در بهره وری را از نتایج ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی اخذ و برای آنها برنامه بهبود تعریف نماید.

فصل سوم : ارزشیابی عملکرد کارکنان

ماده ۷- فرآیند اجرای ارزشیابی عملکرد کارکنان

۷-۱- ارزشیاب موظف است مطابق جدول زمانی ذیل بر اساس برنامه ارزشیابی عملکرد واحدهای سازمانی (بند ۵-۴ ماده ۵) نسبت به تسهیم اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های مورد انتظار بین کارکنان تحت امر اقدام و به نحو مقتضی به آنان در قالب فرم ارزشیابی اعلام نماید.

دوره ارزشیابی (اول فروردین الی پایان اسفندماه)	
ابتدای خردادماه سال مورد ارزشیابی	تعیین و تسهیم اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های قابل انتظار

۷-۲- ارزشیاب می‌بایست در طول دوره ارزشیابی متناسب با ماهیت فعالیت‌های تبیین شده ضمن نظارت مستمر بر فعالیت‌های مربوط به عملکرد (اختصاصی و عمومی) ارزشیابی شونده، حداقل سه مرتبه بازخوردهای لازم را به جهت بهبود عملکرد وی ارائه و مراتب را در سامانه مربوطه با ذکر دلایل ثبت نماید.

۷-۳- ارزشیابی شونده موظف است در پایان دوره ارزشیابی نسبت به تکمیل عوامل مرتبط با عملکرد خود در طول دوره در فرم ارزشیابی اقدام نماید.

۷-۴- ارزشیاب موظف است در پایان دوره ارزشیابی مطابق جدول زمانی ذیل نسبت به ارزشیابی کارکنان تحت امر اقدام نماید.

دوره ارزشیابی (اول فروردین الی پایان اسفندماه)	
اردیبهشت ماه سال بعد	ارزشیابی (امتیازدهی مقایسه نتایج حاصله از اقدامات، فعالیت‌ها و پروژه‌های انجام شده با اهداف مورد انتظار)

تبصره- در صورت عدم تکمیل فرم توسط ارزشیاب/ تأییدکننده در زمان مقرر، کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان مجاز است نسبت به اعمال تا ۱۰ امتیاز منفی برای ارزشیاب/ تأییدکننده اقدام نماید.

۷-۵- تأیید کننده نسبت به بررسی امتیازات فرد ارزشیابی شونده اقدام نموده ؛ در صورت تأیید فرم، به کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان و در صورت عدم تأیید ، صرفاً یک مرحله مراتب را با ذکر دلیل به ارزشیاب عودت می نماید. پس از بررسی مجدد توسط ارزشیاب ، مراتب به تأیید کننده منعکس می گردد.

تبصره-۵ تأیید کننده ارزشیابی معاونین مدیرکل استان ، معاونین متناظر آنان در ستاد مرکز می باشد. ۷-۶- فرم های تکمیل شده در اختیار کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان قرار گرفته تا نسبت به بررسی و تأیید آنها بر اساس مدارک و مستندات اقدام نماید و چنانچه کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان تشخیص دهد که موارد تکمیل شده مغایر با ضوابط و مقررات بوده ، حسب نیاز با دعوت از مدیرمربوطه و ضمن بررسی نتایج ارزیابی عملکرد واحد سازمانی نسبت به اصلاح امتیازات اقدام و به حوزه امور اداری و رفاه کارکنان ارائه می نماید.

۷-۷- ارزشیاب موظف است در پایان دوره ارزشیابی عملکرد کارکنان ، نتایج را ضمن تبیین برای آنان در قالب فرم ارزشیابی ابلاغ نماید و به منظور جلوگیری از تضییع حقوق و پاسخگویی های لازم در فرآیند ارزشیابی عملکرد، کلیه افرادی که به نتایج ارزشیابی خود اعتراض دارند می توانند شکایات خود را ظرف مدت ۱۵ روز پس از رؤیت نتایج ارزشیابی، به کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان تسلیم نمایند.

تبصره-۵ اعتراضات ارسالی حداکثر ظرف مدت ۲۰ روز کاری در کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستادمرکز/ استان با حضور نماینده دفتر نظارت و رسیدگی به شکایات، موردبررسی قرار گرفته و بارأی اکثریت اعضاء درخصوص آن تصمیم گیری خواهد شد .

۷-۸- حوزه امور اداری و رفاه کارکنان پس از تطبیق نتایج ارزشیابی با کاربست های نتایج ارزشیابی، شناسنامه ارزشیابی هر یک از کارکنان را تکمیل و درسامانه مربوطه درج نماید.

ماده ۸- متناسب با شرایط و مقتضیات ، چنانچه امتیاز هر یک از عوامل، نیازمند تغییر و یا اضافه نمودن عامل جدید باشد ، شورای سرمایه انسانی می تواند حداکثر تا ۲۰ امتیاز فرم را تغییر دهد ، به نحوی که این تغییر منجر به حذف هیچ یک از عوامل مندرج در فرم نشود. (کاهش یا افزایش امتیاز و یا اضافه نمودن عامل جدید)

ماده ۹ – کاربری نتایج ارزشیابی عملکرد کارکنان

حوزه اموراداری و رفاه کارکنان موظف است به جهت برقراری ارتباط بین نظام ارزشیابی عملکرد با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی و با توجه به نتایج ارزشیابی عملکرد با رعایت سایر ضوابط مربوط به تصمیمات اداری مطابق جدول ذیل اقدام نماید :

جدول خلاصه "کاربرد نتایج ارزشیابی" در تصمیمات اداری

ردیف	حداکثر امتیاز معیارهای ارزشیابی	عوامل اختصاصی (۵۰) امتیاز	عوامل عمومی مدیریتی یا پشتیبان (۱۰) امتیاز		عوامل عمومی اجرای فرآیند (۵۰) امتیاز			توضیحات
			مدیریتی عمومی	پشتیبان عمومی	توسعه‌ای (۱۰)	تشویقات (۱۷)	رفتاری (۲۳)	
۱	گذراندن دوره های آموزش شغلی	کمتر از ۳۷	-	-	-	-	-	
	گذراندن دوره های عمومی	-	-	کمتر از ۵	-	-	کمتر از ۱۲	
	گذراندن دوره های مدیریتی	-	کمتر از ۵	-	-	-	-	
۲	تمدید قرارداد اعضای موقت	-	-	-	-	-	-	کسب نمره ارزشیابی حداقل ۶۰
۳	پرداخت حق کارشناسی	-	-	-	-	-	-	کسب نمره ارزشیابی حداقل ۹۰ پرداخت کامل و پایین تر از آن به ازای کسر هر یک امتیاز یک درصد کسر می گردد . اعضای ثابتی که حدنصاب ارزشیابی را کسب ننمایند مشمول دریافت ۵۰ درصد حق کارشناسی می گردند. برای امتیاز بالای ۹۰ براساس نتایج امتیاز نهایی ارزشیابی ، با تصمیم شورای سرمایه انسانی ، افزایش حق کارشناسی اعمال می گردد

ردیف	حداکثر امتیاز معیارهای ارزشیابی	عوامل اختصاصی (۵۰) امتیاز	عوامل عمومی مدیریتی یا پشتیبان (۱۰) امتیاز		عوامل عمومی اجرای فرآیند (۵۰) امتیاز			توضیحات
			مدیریتی عمومی	پشتیبان عمومی	توسعه ای (۱۰)	تشویقات (۱۷)	رفتاری (۲۳)	
۴	تشویق کارکنان مطابق دستورالعمل خدمات و پرداختهای رفاهی و جبرانی کارکنان							کسب نمره ارزشیابی حداقل ۹۷ در ۳ دوره متوالی یا ۵ دوره متناوب
۵	قطع مزایای همترازی پست سازمانی بالاتر							کسب امتیاز ارزشیابی زیر ۸۰
۶	برقراری مزایای همترازی پست سازمانی بالاتر							کسب امتیاز ارزشیابی ۸۰ و بالاتر
۷	پرداخت مزایای جبرانی اعضای ثابتی که به پست سازمانی پایین تر تنزل می یابند							پرداخت این مزایا منوط به کسب ۵۰ امتیاز ارزشیابی می باشد
۸	عدم تمدید انتصاب پست های همسطح رئیس اداره و معاون مدیرکل							کسب امتیاز ارزشیابی زیر ۸۰
۹	مزایای مددکار خانواده							کسب امتیاز ۹۶ الی ۱۱۰ مشمول ۱۲۰ درصد مزایا کسب امتیاز ۸۶ الی ۹۵ مشمول ۱۰۰ درصد مزایا کسب امتیاز ۷۵ الی ۸۵ مشمول ۸۰ درصد مزایا کسب امتیاز ۶۰ الی ۷۵ مشمول ۵۰ درصد مزایا و دارندگان امتیاز زیر ۶۰ فاقد مزایای مددکاری می باشند

ردیف	حداکثر امتیاز معیارهای ارزشیابی	تصمیمات اداری	عوامل اختصاصی (۵۰) امتیاز	عوامل عمومی مدیریتی یا پشتیبان (۱۰) امتیاز		عوامل عمومی اجرای فرآیند (۵۰) امتیاز			توضیحات
				مدیریتی عمومی	پشتیبان عمومی	توسعه ای (۱۰)	تشویقات (۱۷)	رفتاری (۲۳)	
۱۰	فوق العاده کارایی و عملکرد فوق العاده بهره وری								مطابق امتیاز مکتسبه ارزشیابی عملکرد و نتایج ارزشیابی عملکرد واحدهای سازمانی
۱۱	ورود به فرآیند انتخاب و شناسایی مدیران آینده								کسب امتیاز ارزشیابی ۸۰ وبالاتر
۱۲	تفویض وظایف پست سازمانی به اعضای موقت								کسب امتیاز ارزشیابی ۸۰ و بالاتر
۱۳	لغو تفویض وظایف پست سازمانی به اعضای موقت								عدم کسب امتیاز ارزشیابی ۸۰
۱۴	ارتقای رتبه شغلی اعضای ثابت								برای اخذ رتبه پایه کسب امتیاز ۶۰، برای ارتقاء به رتبه ارشد اخذ امتیاز ۷۰، برای ارتقاء به رتبه خبره اخذ امتیاز ۸۰ و برای ارتقاء به رتبه عالی اخذ امتیاز ۹۰ ارزشیابی عملکرد مورد نظر می باشد (امتیاز مناطق محروم مطابق مقررات مربوطه خواهد بود)
۱۵	تبدیل وضعیت استخدامی از پیمانی به رسمی آزمایشی								کسب امتیاز ارزشیابی ۷۰

ماده ۱۰ - دستور العمل های مرتبط

این دستور العمل به عنوان یکی از دستور العمل های ذیل آیین نامه اداری و استخدامی امداد امام^(ره)

بوده و با دستور العمل های ذیل در ارتباط می باشد :

۱-۱۰- خدمات و پرداخت های رفاهی و جبرانی کارکنان

۲-۱۰- طبقه بندی مشاغل

۳-۱۰- شناسایی و انتصاب کارکنان

۴-۱۰- آموزش و توانمندسازی کارکنان

۵-۱۰- خروج از خدمت کارکنان

۶-۱۰- نحوه رسیدگی به تخلفات اداری کارکنان

ماده ۱۱ - این دستور العمل در ۱۱ ماده و ۴ تبصره تنظیم گردیده و به تأیید رئیس امداد امام^(ره) رسیده

است. کلیه ضوابط و مقررات قبلی و مغایر با این دستور العمل کأن لم یکن تلقی گردیده و از تاریخ

ابلاغ، لازم الاجرا می باشد.

فرم شماره (۱) - جدول ارزشیابی عملکرد پست های مدیریتی هم سطح رئیس اداره و معاون مدیر کل

۱- استان :		۲- نام و نام خانوادگی ارزشیابی شونده :		۳- کد ملی :		۴- عنوان پست سازمانی :	
۵- واحد سازمانی :		۶- دوره ارزشیابی از تاریخ :		تا تاریخ :		۷- مدت اشتغال در دوره :	
۸- عوامل ارزشیابی :							
۹- عوامل اختصاصی :							
الف- ۱- اقدامات/فعالیت های مورد انتظار		نتایج کمی مورد انتظار		الف- ۱- اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار		نتایج کمی مورد انتظار	
۱			۶				
۲			۷				
۳			۸				
۴			۹				
۵			۱۰				
نام و نام خانوادگی ارزشیاب :				امضاء		امضاء ارزشیابی شونده	
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه ابلاغی معاونت برنامه ریزی و بودجه باشد.							
الف- ۲- اقدامات و فعالیت هایی را که برای تحقق بند (الف- ۱) در طول دوره ارزشیابی انجام داده اید را به همراه نتایج آنها ذکر نمایید:							
اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته		نتایج حاصله		درصد تحقق		امتیاز (ارزشیاب)	
				نظر ارزشیابی شونده	نظر ارزشیاب	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰							
جمع امتیاز عوامل اختصاصی		۵۰					
توضیحات :							
دلایل عدم تحقق (نظر ارزشیابی شونده):							
نظر ارزشیاب :							

ادامه فرم شماره (۱)

۱۰- عوامل عمومی:				
الف- مدیریتی: (این بند بر اساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (الف) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می گردد.)				
الف-۱- برنامه ریزی :				
محور	معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
شناخت اهداف ، راهبردها و منابع	شناخت اهداف ، مأموریت ها ، اولویت- ها و برنامه های نهاد	شناسایی مأموریت های قانونی و برنامه های کلان ، برنامه های عملیاتی وجهت گیری های مناسب براساس اولویت ها	۲	
	شناسایی و ارزشیابی نیازها و منابع	شناخت نیازمندی های اجرای برنامه ، اطلاع از مجموعه منابع انسانی و فیزیکی واحد تحت امر و آگاهی از توانایی های هریک از کارکنان برای استفاده بهینه و رفع موانع		
ارتباطات و مدیریت زمان	همانگی و ارتباطات درون و برون- سازمانی	تدوین برنامه ارتباطی و هماهنگی های لازم و ایجاد ساز و کارهای ارتباطی و بازخورد گیری	۲	
	زمانبندی اجرای برنامه	زمانبندی لازم برای تحقق فرآیندها و حصول نتایج برنامه ها باتوجه به اهداف و منابع		
الف-۲- اجرا :				
ساماندهی امور	تقسیم و مدیریت کار و ایجاد انگیزش	تقسیم مناسب کار میان کارکنان و تشکیل تیم ها و ایجاد هماهنگی های لازم بین عوامل و تیم های کاری	۲	
کاربست فناوری ها	بکارگیری فناوریها در انجام کارها و بهبود فرآیند انجام کارها	توانایی به کارگیری روش های جدید فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت انجام وظایف سازمانی بویژه برنامه های سالانه و بهبود روش های انجام کار و نظام بازخوردگیری از نتایج با استفاده از فناوری اطلاعات	۲	
الف-۳- نظارت:				
پایش و ارزیابی	برنامه نظارت وکاربست فناوری درنظارت و ارزشیابی و پایش داده ها ، فرآیندها	بکارگیری فناوری و نرم افزارهای روز درفرآیند نظارت و ارزیابی عملکرد موثر برنامه های سالانه و پایش درون داده های مورد نیاز اجرای برنامه و فرآیندهای اجرایی برنامه های سالانه	۲	
جمع امتیاز عوامل عمومی مدیریتی ۱۰				
ب- اجرای فرآیند :				
ب-۱- توسعه ای :				
آموزش و یادگیری	توسعه فردی	دریافت گواهینامه آموزشی مدیریتی و تخصصی شغلی (به ازاء هرده ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)	۳	
یاددهی	توسعه و توانمند سازی کارکنان تحت امر	- ارائه راهنمایی های مؤثر، آموزش و انتقال تجارب شغلی خود به کارکنان به شیوه مربیگری - مستندسازی دانش و تجربیات و تسهیم آن بین کارکنان تحت امر - فراهم آوردن فرصت های آموزشی و یادگیری برای کارکنان - تفویض اختیار به کارکنان درانجام برخی از امور	۴	
کارآفرینی	تهیه طرح کار مؤثر و نوآوری	- ارائه راهکارها و طرح های عملی نوین مناسب جهت رفع مشکلات واحد تحت سرپرستی - ارائه پیشنهادات مناسب ، ارائه شیوه های مؤثر درکار و توان عملیاتی کردن ایده ها و روشهای نوین کارکنان	۳	

ادامه فرم شماره (۱)

ب-۲- تشویقات :				
	۱۷	ازجانب	حداکثر امتیاز	
		دریافت تقدیرنامه از روسای سه قوه و معاونین اول / همترازان آنها (به ازای هر تقدیرنامه ۳/۵ امتیاز)	۷	
		رئیس امداد امام ^(ره) و مقامات همتراز (به ازای هر تقدیر نامه ۲ امتیاز)	۴/۵	
		معاونین رئیس امداد امام ^(ره) / همترازان آنها ، معاونین وزرا / همترازان آنها و استانداران (به ازای هر تقدیر نامه ۱/۵ امتیاز)	۳	
		مدیران کل استان و ستادمرکز / همترازان آنها و فرمانداران (به ازای هر تقدیر نامه ۱ امتیاز)	۲	
		خدمات و اقدامات برجسته (با تأیید مدیر بلافصل)	۱۰	
تشویق در طول دوره ارزشیابی (بر اساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسؤول ارزشیابی، تأیید شده و پیوست فرم گردد.)				
ب-۳- رفتاری :				
رفتار شغلی	رعایت نظم و انضباط	حضور به موقع در محل کار و جلسات ، انجام به موقع تعهدات و استفاده مؤثر از اوقات اداری		
	مقررات اداری	رعایت احترام و سلسله مراتب اداری		
	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	مراجعه‌ی که با ذکر نام مدیر از وی ابراز رضایت نموده اند		
		نارضایتی مراجعان		
	رفتار مناسب با مرئوسان	رضایت	عدم رضایت	
		برقراری ارتباط مناسب با کارکنان	۱	-۱
		تشویق و توییح به موقع و ایجاد انگیزش مؤثر	۱	-۱
		فراهم کردن مشارکت کارکنان در تصمیم سازی ها و رعایت عدالت	۲	-۲
		داشتن روحیه انتقاد پذیری در برخورد با کارکنان و شنیدن دقیق سخنان دیگران	۱	-۱
	رفتار عمومی	ترویج ارزشها و توسعه فرهنگ سازمانی		
ترویج ارزشهای حرفه ای و شغلی				
ترویج مبانی اخلاقی و رفتاری مبتنی بر آموزه های دینی				
حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی و ترغیب مرئوسان به حضور در آن				
۱۱- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده و توصیه‌های مدیر مافوق با توجه به نتیجه ارزشیابی: نقاط قوت: نقاط ضعف: توصیه‌ها:				
۱۲- امتیاز عوامل اختصاصی: ۱۳- امتیاز عوامل عمومی مدیریتی: ۱۴- امتیاز عوامل عمومی اجرای فرآیند: ۱۵- امتیاز کل ارزشیابی:				
۱۶- نام و نام خانوادگی ارزشیاب: امضاء ۱۷- نام و نام خانوادگی تأیید کننده: امضاء				
۱۸- نظر کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستاد مرکز / استان :				

فرم شماره (۲) - جدول ارزشیابی عملکرد پست های تا سطح کارشناس مسؤول

۱- استان :		۲- نام و نام خانوادگی :		۳- کد ملی :		۴- عنوان پست سازمانی :	
۵- واحد سازمانی :		۶- دوره ارزشیابی از تاریخ :		تا تاریخ :		۷- مدت اشتغال در دوره :	
۸- عوامل ارزشیابی :							
۹- عوامل اختصاصی :							
الف- ۱- اقدامات/فعالیت های مورد انتظار		نتایج کمی مورد انتظار		الف- ۱- اقدامات/فعالیت های مورد انتظار		نتایج کمی مورد انتظار	
۱			۶				
۲			۷				
۳			۸				
۴			۹				
۵			۱۰				
نام و نام خانوادگی ارزشیاب : امضاء امضاء امضاء ارزشیابی شونده							
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه ابلاغی معاونت برنامه ریزی و بودجه باشد.							
الف- ۲- اقدامات و فعالیت هایی را که برای تحقق بند (الف- ۱) در طول دوره ارزشیابی انجام داده اید را به همراه نتایج آنها ذکر نمایید:							
اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته		نتایج حاصله		درصد تحقق		امتیاز (ارزشیاب)	
				نظر ارزشیابی شونده	نظر ارزشیاب	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
۹							
۱۰							
جمع امتیاز عوامل اختصاصی				۵۰			
توضیحات :							
دلایل عدم تحقق (نظر ارزشیابی شونده):							
نظر ارزشیاب :							

ادامه فرم شماره (۲)

۱۰ عوامل عمومی:				
الف - پشتیبان عملکرد: (این بند بر اساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (الف) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می‌گردد.)				
معیار	شاخص ارزشیابی	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
داشتن برنامه و زمانبندی		۲		
مسئولیت پذیری		۲		
تلاش و کوشش در کارها		۲		
کارآفرینی و نوآوری		۲		
کار تیمی		۲		
جمع امتیاز عوامل عمومی پشتیبان عملکرد ۱۰				
ب - اجرای فرآیند:				
ب-۱ - توسعه‌ای:				
معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
توسعه فردی (آموزش)	دریافت گواهینامه آموزشی تخصصی مرتبط با شغل (به ازاء هر ده ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)	۶		
بکارگیری فناوری‌های مناسب در انجام کار	توانایی بکارگیری روش‌های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف شغلی و سازمانی	۴		
ب-۲ - تشویقات:				
معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	حداکثر امتیاز معیار	امتیاز مکتسبه
تشویق در طول دوره ارزشیابی (بر اساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسؤول ارزشیابی، تأیید شده و پیوست فرم گردد.)	دریافت تقدیرنامه از رؤسای سه قوه و معاونین اول / همتران آنها (به ازای هر تقدیرنامه ۳/۵ امتیاز)	۷	۱۷	
	رئیس امداد امام ^(ره) و مقامات همتران (به ازای هر تقدیر نامه ۲ امتیاز)	۴/۵		
	معاونین رئیس امداد امام ^(ره) / همتران آنها (به ازای هر تقدیر نامه ۱/۵ امتیاز)	۳		
	مدیران کل استان و ستادمرکز/ همتران آنها (به ازای هر تقدیر نامه ۱ امتیاز)	۲		
	خدمات و اقدامات برجسته (باتأیید مدیر بلافصل)	۱۰		
ب-۳ - رفتاری:				
معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
رفتار شغلی	حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و استفاده از اوقات اداری	۳		
	رعایت نظم و انضباط			
	مقررات اداری	۲		
	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	۳		
	مراجعه‌ی که با ذکر نام مدیر از وی اعلام رضایت نموده‌اند	۳		
	نارضایتی مراجعان	-۸		
	رضایت	رضایت	عدم رضایت	
	روابط و برخورد مناسب با همکاران	انتقال دانش و تجربه به همکاران	۱	-۱
مشارکت و همکاری در انجام فعالیت‌های واحد حسب مورد	۲	-۲		
رفتار و برخورد مناسب با دیگران	۱	-۱		

ادامه فرم شماره (۲)

رفتار عمومی	پایبندی به فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها	عمل به ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	۳
		عمل به ارزش‌های حرفه‌ای و شغلی	۲
		عمل به مبانی اخلاقی و رفتاری	۳
		حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی	۲
جمع امتیاز عوامل عمومی اجرای فرآیند		۵۰	
جمع امتیاز عوامل عمومی		۶۰	
۱۱- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی‌شونده و توصیه‌های مدیران فوق با توجه به نتیجه ارزشیابی: نقاط قوت: نقاط ضعف: توصیه‌ها:			
۱۲- امتیاز عوامل اختصاصی: ۱۳- امتیاز عوامل عمومی پشتیبان عملکرد: ۱۴- امتیاز عوامل عمومی اجرای فرآیند: ۱۵- امتیاز کل ارزشیابی:		۱۶- نام و نام خانوادگی ارزشیاب: امضاء ۱۷- نام و نام خانوادگی تأیید کننده: امضاء	
۱۸- نظر کمیته اجرایی سرمایه انسانی ستاد مرکز / استان :			

فرم شماره (۳) - جدول شناسنامه شاخص عملکرد

فرم شناسنامه شاخص عملکرد		
عنوان شاخص:	کد شاخص:	
عنوان هدف راهبردی:	کد هدف:	
مالک هدف / مسؤول شاخص:		
تعریف شاخص:		
فرمول محاسبه شاخص:		
ابعاد شاخص: بعد جغرافیایی	سطح شاخص: ☐ ستادی ☐ استانی ☐ ادارات اجرایی	
واحد اندازه گیری شاخص: درصد	روند مطلوب شاخص: ☐ افزایشی ☐ کاهشی ☐ ثابت	
واحد متولی پایش شاخص: دفتر برنامه و بودجه		
منبع جمع آوری اطلاعات و شیوه تولید شاخص:		
☐ ثبتی ☐ سرشماری ☐ نمونه گیری ☐ ترکیبی ☐ سایر :		
دوره زمانی آنالیز و ارائه شاخص:		
عملکرد شاخص:		
مقادیر کمی (براساس آمار و اطلاعات مستدل)		
سال اول	سال دوم	سال سوم
سال چهارم	سال پنجم	
* در صورت عدم دسترسی به اطلاعات مورد نظر مربوط به سال های قبل، از عبارت فاقد اطلاعات در جدول استفاده گردد.		
توضیحات تکمیلی:		
نام و نام خانوادگی پیشنهاد دهنده:	نام و نام خانوادگی تأیید کننده:	
امضاء:	امضاء:	