

## «دستور العمل اجرای ارزشیابی»

این فرم ها به منظور ارزشیابی و تعیین شایستگی کارکنان در ابعاد عملکردی، توسعه و رفتاری مورد استفاده قرار می گیرد.

### معیارهای سنجش

#### ۱- عملکرد: فعالیتهای و نتایج حاصل از انجام وظایف محوله

معیارهای عملکرد، شامل: فعالیتهای، پروژه ها و طرحهایی است که فرد در راستای اهداف سازمانی و در چارچوب انتظارات مقامات مافوق در طول دوره ارزشیابی انجام می دهد و نیز نتایجی که از اجرای این فعالیتهای بدست می آید.

۲- توسعه: فعالیتهایی که فرد در جهت ارتقاء دانش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سایر کارکنان و مرنوسین، و ارتقاء کارایی و اثربخشی واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می دهد، که شامل بندهای ذیل می باشد:

۲-۱- توسعه فردی: فعالیتهای آموزشی که کارکنان جهت افزایش دانش و مهارت شغلی خود از طریق دوره های آموزشی یا خودآموزی انجام می دهد.

۲-۲- انتقال دانش و مهارتهای شغلی خود به دیگران: آموزشها و راهنمایی هایی که ارزشیابی شونده به همکاران واحد سازمانی خود و کارکنان سایر دستگاه ها ارائه می نماید.

۲-۳- بکارگیری روشهای جدید فناوری در انجام وظایف سازمانی: فعالیتهای شغلی که فرد با استفاده از روشهای جدید فناوری اطلاعات انجام می دهد.

۲-۴- توسعه و بهسازی عملکرد شغلی و رفتار کارکنان تحت سرپرستی: فعالیتهای و اقداماتی که مدیر یا سرپرست جهت افزایش دانش و مهارتهای شغلی و بهبود عملکرد و رفتار کارکنان انجام می دهد.

۲-۵- توسعه و بهسازی واحد تحت سرپرستی: فعالیتهایی که مدیر جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی فعالیتهای واحد انجام می دهد.

۳- پیشنهادها: ارائه راهکارهای بدیع، سازنده و قابل اجرا به منظور رفع مشکلات شغلی و بهبود عملکرد سازمانی که به تأیید شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دستگاه و یا سایر مراجع تصویب کننده رسیده باشد.

۴- **کارآفرینی:** ترک و بهره‌گیری جسورانه از فرصتها، ایده‌ها و طرحهایی که منجر به ایجاد و گسترش کمی و کیفی فعالیتها شده و کاربست روشهای جدید را امکانپذیر می‌سازد.

۵- **رفتار:** عبارتست از افعالی که از فرد در راستای انتظارات سازمان و جامعه سر می‌زند.

۶- **تشویقات:** به منظور ارج نهادن به تلاشها و زحمات کارکنان شایسته در طول دوره ارزشیابی که منجر به موفقیت‌های مهم و دریافت تشویق و تقدیر گردیده این عامل در نظر گرفته شده است.

۷- **امتیازات ویژه:** امتیازاتی که بواسطه موفقیت‌های بسیار مهم و فعالیت‌ها، طرح‌ها و اقداماتی که فرد فراتر از شرح وظایف و انتظارات شغلی خود انجام می‌دهد، برای وی در نظر گرفته شده است.

۸- **امتیازات منفی:** نمرات منفی که بواسطه اقدامات و فعالیت‌های خلاف شئون اداری، سازمانی، قوانین و مقررات و اخلاقی که توسط ارزشیابی شونده صورت گرفته است، به وی داده می‌شود.

منابع ارزشیابی:

فرد یا افرادی هستند که در ارزشیابی شایستگی کارکنان مشارکت دارند و شامل مقام مافوق، مرئوسان،

همکاران، ارباب رجوع و خود فرد ارزشیابی شونده می‌باشد.

**مقام مافوق:** مقامی است که مسئولیت ارجاع کار به ارزشیابی شونده را برعهده دارد و ارزشیابی شونده در قبال وی پاسخگو است.

**تأییدکننده:** مقامی است که از لحاظ سازمانی مسئولیت کارهای فرد ارزشیابی کننده را برعهده دارد.

**مرئوسان:** افرادی که تحت سرپرستی مدیر یا سرپرست فعالیت می‌کنند.

**همکاران:** افرادی که در یک واحد سازمانی در ارتباط کاری با ارزشیابی شونده قرار دارند و امکان مشاهده مستمر رفتار و عملکرد کارمند را از نزدیک دارا می‌باشند.

**ارباب رجوع (مشتریان):** عبارتند از شهروندان، کارکنان سازمان‌های دیگر، کارکنان سازمان متبوع ارزشیابی شونده و افراد دیگری که به نوعی از اطلاعات یا خدمات کاری واحد متبوع ارزشیابی شونده استفاده می‌نمایند.

ارزشیابی شونده: فردی که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

## ترکیب های مختلف منابع ارزشیابی

ترکیب منابع ارزشیابی برای ارزشیابی هر یک از سطوح سازمانی چهارگانه می تواند به شرح جدول شماره ۱ باشد.

جدول شماره ۱ - ترکیب های مختلف منابع ارزشیابی

ردیف	ارزشیابی شونده	منابع ارزشیابی
۱	مدیر (مدیر میانی)	مقام مافوق مدیر، مرئوسان، ارباب رجوع، خود مدیر و مقام تأیید کننده
۲	سرپرست (مدیر پایه)	مدیر بلافصل، مرئوسان، ارباب رجوع، خود سرپرست و مقام تأیید کننده
۳	کارشناس	سرپرست بلافصل، همکاران، ارباب رجوع، خود کارشناس و مقام تأیید کننده
۴	کارکنان	سرپرست بلافصل، همکاران، ارباب رجوع، خود کارمند و مقام تأیید کننده

### فرآیند اجرای ارزشیابی:

۱- ارزشیابی کننده در آغاز دوره ارزشیابی (فروردین ماه هر سال) انتظارات خود را در چارچوب وظایف سازمانی به نحو مقتضی به ارزشیابی شونده اعلام می نماید.

۲- ارزشیابی کننده در طول دوره ارزشیابی ضمن نظارت بر فعالیت های مربوط به عملکرد، توسعه و رفتارهای شغلی و اخلاقی ارزشیابی شونده، بازخوردهای لازم را به نحو مقتضی جهت بهبود عملکرد و رفتار ارائه می دهد.

۳- ارزشیابی کننده در پایان دوره ارزشیابی با مشارکت ارزشیابی شونده و براساس نتایج ارزشیابی های به عمل آمده توسط سایر منابع و نیز با توجه به ضوابط مندرج در بخش مراحل تکمیل فرم ارزشیابی، نسبت به ارزشیابی ارزشیابی شونده اقدام می نماید.

۴- ارزشیابی کننده نتایج ارزشیابی را در اسفند ماه هر سال به نحو مقتضی به اطلاع ارزشیابی شونده می رساند و بازخوردهای لازم را به وی ارائه می دهد.

### توزیع امتیازات ارزشیابی :

در این دستورالعمل حداکثر امتیاز ۱۰۰ تعیین شده است که در جدول شماره ۲ امتیاز هر یک از معیارها با توجه به سطوح مختلف ارزشیابی شونده مشخص شده است

جدول شماره ۲- توزیع امتیازات ارزشیابی

معیارها / سطوح	عملکرد	توسعه	رفتار	پیشنهاد و کارآفرینی	تشویقات	امتیازات (۱) ویژه	امتیازات (۲) منفی
مدیران	۴۰	۲۰	۲۰	۱۰	۱۰	۱۰	-۱۰
سرپرستان	۴۵	۲۰	۲۰	۵	۱۰	۱۰	-۱۰
کارشناسان	۴۵	۱۷	۲۳	۵	۱۰	۱۰	-۱۰
کارکنان	۴۰	۱۲	۳۳	۵	۱۰	۱۰	-۱۰

تذکار (۱): ارزشیابی شوندگان می توانند در طی دوره ارزشیابی، علاوه بر سقف امتیازات تعیین شده، ۱۰ امتیاز از معیار امتیازات ویژه کسب نمایند.

تذکار (۲): ارزشیابی کننده بعد از مشخص نمودن اقدامات و فعالیت‌های منفی ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی که منجر به آثار سوء و صدور حکم از سوی مراجع ذیصلاح گردیده است، می تواند حداکثر ۱۰ امتیاز از امتیاز ارزشیابی شونده را کسر نماید.  
حدنصاب ارزشیابی:

کسب ۶۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز ارزشیابی سالانه.

مراحل تکمیل فرم ارزشیابی:

۱- عملکرد: عملکرد هریک از ارزشیابی شوندگان با مشارکت خود آنان و ارزشیابی کننده (مقام مافوق بلافصل) با توجه به شاخص های «کمیت»، «کیفیت» و «اثربخشی» مورد بررسی و ارزشیابی قرار می گیرد.

۱-۱- ارزشیابی شونده پس از تکمیل مشخصات خود در ردیفهای ۲-۱، فعالیت های عمده ای را که در طول دوره ارزشیابی انجام داده، به علاوه نتایج حاصل از فعالیت‌هایش را در ردیف ۸ درج نموده و امتیاز هر عامل را در دامنه تعیین شده برای هر یک از سطوح (جدول شماره ۳) تعیین و میانگین امتیازات را محاسبه و در محل مربوط درج می نماید.

۲-۱- ارزشیابی کننده نیز به ترتیب فوق پس از بررسی فعالیت ها و نتایج حاصله، عملکرد ارزشیابی شونده را مورد ارزیابی قرار داده و امتیاز هر عامل را در دامنه تعیین شده برای هر یک از سطوح (جدول شماره ۳) تعیین و میانگین امتیازات را محاسبه و در محل مربوط درج می نماید.  
امتیاز بخش عملکرد از جمع امتیازهای خود ارزیابی و امتیاز ارزشیابی کننده بدست می آید.

جدول شماره ۳- سطوح امتیازات منابع خودارزیابی و ارزشیابی کننده

سطوح	سقف امتیاز خودارزیابی	سقف امتیاز ارزشیابی کننده	جمع
مدیران	۱۵	۲۵	۴۰
مدیران پایه	۱۰	۳۵	۴۵
کارشناسان	۱۰	۳۵	۴۵
کارکنان	۱۰	۳۰	۴۰

تذکار: چنانچه فعالیت های عمده ای که توسط ارزشیابی شونده در طول یک دوره ارزشیابی انجام گرفته است، از نظر اهمیت و حجم فعالیت دارای وزن های متفاوتی باشند، در این حالت می توان برای هر یک از این فعالیت ها ضریبی را تعیین و اعمال نمود.

۲- توسعه: ارزشیابی کننده، ارزشیابی شونده را براساس مندرجات ذکر شده توسط خود وی به شرح زیر مورد ارزشیابی قرار می دهد:

۲-۱- معیار توسعه فردی: این معیار برای مدیران دارای حداقل ۶ امتیاز و سرپرستان، کارشناسان و کارکنان حداکثر ۸ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده رتوس فعالیت هایی را که در این زمینه طی دوره ارزشیابی انجام داده در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می نماید سپس ارزشیابی کننده با توجه به نتایج حاصل از فعالیت های آموزش، خودآموزی و سایر موارد، امتیاز مورد نظر را با توجه به جداول شماره های ۴، ۵ و ۶ انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می نماید.

جدول شماره ۴- توسعه فردی (مدیران)

سقف امتیازات	نتایج
۲	۱- شرکت در سمینارها و گردهمایی های آموزشی و علمی (به ازاء هر گواهینامه ۱ امتیاز)
۳	۲- دریافت گواهینامه آموزشی نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)
۳	۳- فعالیت های خودآموزی (با توجه به نظر مافوق)
۲	۴- سایر فعالیت های انجام شده در این زمینه (با توجه به نظر مافوق)

جدول شماره ۵- توسعه فردی سرپرستان (مدیران پایه)

سقف امتیازات	نتایج
۳	۱- شرکت در سمینارها و گردهمایی های آموزشی (به ازاء هر ۵ ساعت سمینار و گردهمایی ۱ امتیاز)
۵	۲- دریافت گواهینامه آموزشی نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)
۵	۳- فعالیت های خودآموزی (با توجه به نظر مدیر)

جدول شماره ۶- توسعه فردی (کارشناسان و کارکنان)

سقف امتیازات	نتایج
۸	۱- دریافت گواهینامه آموزشی نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)
۶	۲- فعالیت های خودآموزی (با توجه به نظر مدیر یا سرپرست)

۲-۲- معیار انتقال دانش و مهارتهای شغلی خود به دیگران: این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است . ابتدا ارزشیابی شونده (کارشناس) رتوس فعالیتهایی را که در این زمینه طی دوره ارزشیابی انجام داده است در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می نماید و سپس ارزشیابی کننده با توجه به مصادیق ارائه شده در جدول شماره (۷)، امتیاز مورد نظر را انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می نماید.

جدول شماره ۷- انتقال دانش و مهارتهای شغلی خود به دیگران (کارشناسان)

امتیازات	مصادیق
۰-۴	۱- ارائه آموزشهای شغلی در واحدهای ذیربط سازمانی (با توجه به ساعت ارائه آموزش و میزان رضایت شرکت کنندگان)
۰-۴	۲- انتقال تجارب شغلی خود به همکاران (با توجه به نظر مدیر یا سرپرست)
۰-۴	۳- تهیه و تدوین مجموعه های آموزشی در زمینه شغلی (با توجه به کمیت و کیفیت مجموعه های تهیه شده طبق نظر مدیر یا سرپرست)

۳-۲- رنوس فعالیتها در زمینه بکارگیری روش های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی:

این معیار حداکثر دارای ۴ امتیاز است ابتدا ارزشیابی شونده (سرپرستان، کارشناسان و کارمندان) رنوس فعالیتها را که در این زمینه انجام داده در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می نماید. سپس ارزشیابی کننده با توجه به کمیت، کیفیت و اثربخشی فعالیتها انجام شده امتیاز مورد نظر را تعیین و در محل مربوط درج می کند.

۴-۲- معیار توسعه و بهسازی عملکرد شغلی و رفتار کارکنان تحت سرپرستی: این معیار حداکثر

برای مدیران و سرپرستان به ترتیب دارای ۷ و ۸ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (مدیر یا سرپرست) فعالیتها را که در این زمینه طی دوره ارزشیابی انجام داده است را در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می نماید سپس ارزشیابی کننده با توجه به مصادیق ارائه شده در جداول شماره های ۸ و ۹ امتیاز مورد نظر را انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می نماید

جدول شماره ۸- توسعه و بهبود عملکرد و رفتار کارکنان واحد تحت مدیریت (مدیران)

امتیازات	مصادیق
۰-۲	۱- ارزشیابی دقیق کارکنان و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها (با توجه به گزارش و تأیید واحد ارزشیابی دستگاه متبوع)
۰-۲	۲- معرفی کارکنان به دوره های آموزشی متناسب با نیاز آنان (با توجه به گزارش و تأیید واحد تربیتی و واحد آموزش دستگاه متبوع)
۰-۲	۳- تغییر شعر و حاجاتی مناسب کارکنان جهت بهبود اثربخشی و کارایی آنان (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده توسط مافوق)
۰-۲	۴- مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های مدیریتی
۰-۲	۵- ارائه آموزشهای شغلی به کارکنان از طریق مربی گری و تشکیل جلسات آموزشی و غیره (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق)
۰-۲	۶- سایر فعالیت انجام شده در این زمینه (با توجه به نظر مافوق)

جدول شماره ۹- توسعه و بهبود عملکرد شغلی کارکنان تحت سرپرستی (سرپرستان)

امتیازات	مصادیق
۰-۲	۱- ارائه راهنمایی های مؤثر، آموزش و انتقال تجارب شغلی خود به کارکنان به شیوه مربیگری و غیره (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق)
۰-۲	۲- فراهم آوردن تسهیلات لازم جهت بهسازی و رشد کارکنان (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق و در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)
۰-۲	۳- تفویض اختیار به کارکنان در انجام برخی از امور (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)
۰-۲	۴- ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان و ارائه بازخوردهای لازم (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)
۰-۲	۵- قدردانی و تشویق از تلاش و کوشش کارکنان (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق و در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)
۰-۲	۶- پذیرش و تشویق ایده های جدید کارکنان (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق و در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)
۰-۲	۷- تقسیم کار مناسب بین کارکنان تحت سرپرستی (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق و در صورت لزوم نظرخواهی از کارکنان)

۲-۵- معیار توسعه و بهسازی واحد تحت سرپرستی: این معیار حداکثر دارای ۷ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (مدیر) رنوس فعالیتهایی را که در این زمینه طی دوره ارزشیابی انجام داده در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می کند. سپس ارزشیابی کننده با توجه به نتایج حاصل از این فعالیتهای امتیاز مورد نظر را با توجه به جدول شماره ۱۰ انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می نماید.

جدول شماره ۱۰- توسعه و بهسازی واحد تحت مدیریت (مدیران)

امتیازات	مصادیق
۰-۲	۱- بهسازی روشهای انجام کار در واحد سازمانی (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده توسط مدیر)
۰-۲	۲- ارائه ساز و کار مناسب جهت بهبود کیفیت و تسریع خدمت به ارباب رجوع (با توجه به مستندات ارائه شده و نتایج بدست آمده از طرح تکریم ارباب رجوع)
۰-۲	۳- صرفه جویی و کاهش هزینه های واحد تحت مدیریت (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق)
۰-۲	۴- مشارکت مؤثر و همراهی در اجرای برنامه های تحول اداری
۰-۲	۵- ارزیابی مستمر و منظم از سیرفت امور در واحد (با توجه به گزارشهای ارائه شده توسط مدیر)
۰-۲	۶- به کارگیری روشهای جدید فی آوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی (با توجه به اقدامات انجام گرفته در این زمینه توسط مدیر و جدا)
۰-۲	۷- سایر فعالیتهای انجام شده در این زمینه (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق)

تذکار (۱): چنانچه مدیران علاوه بر عناوین فعالیتهای ذکر شده جهت هر یک از معیارهای توسعه، فعالیتهای دیگری را انجام داده باشند می توانند در محل مربوط به سایر موارد ذکر نمایند.

**تذکار (۲):** دستگاهها می توانند جهت مشاغلی که امکان بکارگیری فناوری اطلاعات در انجام وظایف سفلم میسر نگردیده است، امتیاز این معیار را به صورت مقتضی به سایر معیارهای توسعه اختصاص دهند.

### ۳- پیشنهادها:

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (سرپرست، کارشناس، کارمند) رئوس و خلاصه پیشنهادها و مشاوره هایی را که طی دوره ارزشیابی ارائه داده و به تائید شورای پذیرش و بررسی پیشنهاد های دستگاه و یا کمیته ها یا شوراهای مسئول در دستگاه رسیده را در محل مربوط ردیف ۱۱ درج می نماید و سپس ارزشیابی کننده با توجه به تعداد و سطح پیشنهاد، امتیاز مورد نظر را طبق جدول شماره ۱۱ تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

### جدول شماره ۱۱

دامنه امتیازات	سطوح پیشنهادات
۱-۲	سطح واحد
۲-۳	سطح دستگاه
۴-۵	سطح ملی

**۴- کارآفرینی و ارائه پیشنهاد و مشاوره سازنده:** این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (مدیر)، رئوس فعالیتها و نتایج حاصله در این زمینه را که طی دوره ارزشیابی انجام داده در محل مربوط ردیف ۱۰ درج می نماید. سپس ارزشیابی کننده با توجه به تعداد و سطوح پیشنهادها و مشاوره های ارائه شده و کارایی و اثربخشی فعالیتهای مربوط به کارآفرینی، امتیاز مورد نظر را طبق جدول شماره ۱۲ تعیین و در محل مربوط درج می کند.

جدول شماره ۱۲ - کارافرینی (مدیران)

دامنه امتیازات	عنوان فعالیتها
۰-۲	۱- زمینه سازی برای توسعه فعالیتها در بخش غیردولتی (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و کیفیت فعالیتهای انجام شده)
۰-۳	۲- توان ارائه و اجرای ایده های بدیع و نو جهت افزایش بهره وری واحد یا دستگاه (با توجه به تعداد و سطوح فعالیت های انجام شده در این زمینه)
۰-۳	۳- توان ریسک پذیری و اجرایی نمودن پروژه ها و ایده های جدیدی که از طرف کارکنان واحد ارائه می گردد (با توجه به مستندات و گزارشهای ارائه شده و نظر مافوق)
۰-۳	۴- ارائه پیشنهاد و مشاوره های سازنده جهت حل مسائل و مشکلات دستگاه و کشور (با توجه به تعداد و سطح پیشنهاد)
۰-۲	۵- سایر موارد و فعالیت هایی که در این زمینه انجام گردیده (با توجه به سطح و تعداد فعالیتها طبق نظر مافوق)

۵- رفتار: معیار رفتارهای (شفلی و اخلاقی) به شرح زیر مورد سنجش قرار می گیرد:

۵-۱- پایبندی به ارزشهای اخلاقی و انضباط اداری در محیط کار:

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است و ارزشیابی کننده با توجه به پایبندی به فرهنگ و ارزشهای اخلاقی جامعه و انضباط اداری، رفتار فرد را مورد ارزشیابی قرار داده و امتیاز موردنظر را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

۵-۲- رفتار و برخورد مناسب با همکاران

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است. و ارزشیابی کننده با توجه به فرم ارزشیابی بیوست و یا بکارگیری روش های دیگر امتیاز موردنظر را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

۵-۳- رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع:

این معیار برای مدیران و سرپرستان و کارشناسان حداکثر دارای ۱۰ و برای کارکنان به جهت ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با ارباب رجوع حداکثر دارای ۲۰ امتیاز می باشد. ارزشیابی کننده با توجه به امتیاز بدست آمده از فرم های تکمیل شده توسط ارباب رجوع (مراجعات)، امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

۵-۴- رفتار و برخورد مناسب با مرنوسان

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است و ارزشیابی کننده با توجه به برداشت خود از نظر مرنوسان نسبت به مدیر یا سرپرست امتیاز موردنظر این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

تذکار: دستگاههای مشمول می توانند با توجه به شرایط و ویژگیهای سازمان و انتظارات تعیین شده در سطوح مختلف، نسبت به تغییر امتیازات رفتارهای شغلی و اخلاقی با رعایت سقف امتیازات تعیین شده برای هر یک از سطوح اقدام نمایند.

#### ۶- تشویقات:

این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است. ارزشیابی کننده با توجه به امتیاز منظور شده جهت هر یک از موارد تشویقی برای هر یک از سطوح کارکنان براساس جدول شماره های ۱۳ و ۱۴ امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

جدول شماره ۱۳ - تشویقات (سرپرستان، کارشناسان و کارکنان)

امتیازات	موارد تشویقی
سطح واحد ۴ سطح معاونت ۵ سطح دستگاه ۶ سطح ملی ۷	۱- کسب عنوان کارمند نمونه
سطح واحد ۴ سطح دستگاه ۶ سطح استان ۶	۲- دریافت تقدیرنامه و جایزه طبق ضوابط طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع
وزیر یا معاون رئیس جمهور (۱۰ به ازاء هر تقدیرنامه ۵ امتیاز) معاون وزیر و مقامات همتراز یا استاندار (۸ به ازاء هر تقدیرنامه ۴ امتیاز) معاون دستگاه های وابسته (۶ به ازاء هر تقدیرنامه ۳ امتیاز) مدیر یا فرماندار (۴ به ازاء هر تقدیرنامه ۲ امتیاز) معاون مدیر (۲ به ازاء هر تقدیرنامه ۱ امتیاز) رئیس اداره شهرستان (۲ به ازاء هر تقدیرنامه ۱ امتیاز)*	۳- دریافت تقدیر نامه

جدول شماره ۱۴ - تشویقات (مدیران)

امتیازات	موارد تشویقی
سطح معاونت ۵ سطح دستگاه ۶ سطح ملی ۷	۱- کسب عنوان کارمند یا مدیر نمونه
سطح دستگاه ۶ سطح استان ۶	۲- دریافت تقدیرنامه و جایزه طبق ضوابط طرح تکریم مردم و جلب رضایت ارباب رجوع
وزیر یا معاون رئیس جمهور (۱۰ به ازاء هر تقدیرنامه ۵ امتیاز) معاون وزیر و مقامات همتراز یا استاندار (۸ به ازاء هر تقدیرنامه ۴ امتیاز) معاون دستگاه های وابسته (۶ به ازاء هر تقدیرنامه ۳ امتیاز)	۳- دریافت تقدیرنامه

\* دریافت تقدیرنامه از سوی اداره شهرستان - سطح متوسط - و کارکنان می باشد.

تذکار: تقدیرنامه هایی که برای خدمات مشخصی، در طول دوره ارزشیابی در راستای انجام وظایف شغلی اعطاء گردیده و جنبه عمومی ندارد، ملاک عمل می باشد.

۷- امتیازات ویژه: این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است. ارزشیابی کننده براساس مصادیق تعریف شده (جدول شماره ۱۵) امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

### جدول شماره ۱۵- امتیازات ویژه (کلیه سطوح)

امتیازات	مصادیق
نشان عالی ۱۰	۱- کسب نشان های دولتی
نشان تخصصی ۹	
نشان عمومی ۷	
۵-۸	۲- دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر علمی بر اساس اهمیت، فراگیری و کمیت
۴-۶	۳- تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی و سازمانی (با توجه به سطح کتابهای تألیف یا ترجمه شده و میزان اثربخشی آنها)
۲-۴	۴- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی و سازمانی (با توجه به تعداد و سطح مقالات ترجمه یا تألیف شده)
۱-۴	۵- تهیه مجموعه های آموزشی در زمینه شغلی (با توجه به تعداد و سطح مجموعه های تهیه شده)*
۲-۴	۶- تدریس در دانشگاه ها و مؤسسات آموزشی یا سخنرانی در همایش های علمی (با توجه به ساعات آموزشی و میزان رضایت مراکز آموزشی)
۲-۴	۷- ارائه آموزشهای شعری در واحد سازمانی (با توجه به ساعات آموزش و میزان رضایت کارکنان)**

تذکار: تشویقات و فعالیتهایی که در طول دوره ارزشیابی انجام گردیده در این فرم ملاک عمل می باشند.

۸- امتیازات منفی: این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز منفی می باشد و ارزشیابی کننده پس از ثبت اقدامات منفی ارزشیابی شونده و با توجه به نوع و میزان تأثیر آن بر اثربخشی و کارایی واحد یا دستگاه، امتیاز منفی موردنظر را تعیین و در محل مربوط درج می نماید.

تذکار: رعایت حداکثر امتیاز تعیین شده جهت هر یک از معیارهای عملکردی، توسعه، پیشنهادات و کارآفرینی و تشویقات و امتیازات ویژه و امتیازات منفی و همچنین مصادیق مربوط به آنها در امتیازدهی الزامی است.

\* - این مصداق برای سرپرست حداکثر دارای ۳ و برای کارکنان حداکثر ۴ امتیاز است.

\*\* - این مصداق فقط شمس سطح کارکنان می باشد.

۹- برنامه ریزی برای آینده: به منظور ترغیب و توسعه تفکر راهبردی و اهتمام لازم به برنامه ریزی آینده نگر، باید در پایان دوره ارزشیابی، تمامی سطوح ارزشیابی شوندگان نسبت به تعیین رنوس فعالیت های شغلی و توسعه ای خود برای دوره ارزشیابی بعد اقدام نموده و در ردیف ۱۵ فرم ارزشیابی درج کنند. محتوای این قسمت در پایان دوره ارزشیابی بعدی از لحاظ پابندی ارزشیابی شوندگان به تعهدات کاری و توسعه، توسط ارزشیابی کنندگان مورد ارزشیابی کیفی قرار گرفته و بازخوردهای لازم به ارزشیابی شوندگان ارائه می گردد.

۱۰- تعیین امتیاز کل ارزشیابی: ارزشیابی کننده پس از درج جمع امتیاز های عملکرد، توسعه، کارآفرینی و پیشنهادات، رفتار، نشویقات، امتیازات ویژه و امتیازات منفی، امتیاز کل ارزشیابی را از جمع امتیازات مزبور بدست آورده و نتیجه را در ردیف مربوط وارد می کند.

۱۱- تعیین نقاط قوت و ضعف: ارزشیابی کننده پس از امتیازدهی، نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده را تعیین و توصیه ها و پیشنهادهای خود را ارائه می نماید و نتیجه را به نحو مقتضی به اطلاع ارزشیابی شونده می رساند.

۱۲- ارسال فرم به واحد توسعه منابع انسانی: ارزشیابی کننده در پایان، فرم تکمیل شده را پس از تأیید یا تعدیل تأیید کننده، جهت استفاده از نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری مربوط به ارزشیابی شوندگان به واحد توسعه منابع انسانی یا واحد مسئول امور اداری دستگاه ارسال می نماید.

۱۳- تکمیل شناسنامه ارزشیابی: واحد توسعه منابع انسانی یا واحدهای مسئول امور اداری دستگاه پس از تطبیق نتایج ارزشیابی با جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری، شناسنامه هر یک از ارزشیابی شوندگان را طبق فرم های پیوست تکمیل خواهد نمود. به گونه ای که تصمیمات اتخاذ شده برای سوابق ارزشیابی کارکنان به صورت یک مجموعه در طول سالهای خدمت آنان مشخص گردد.