

دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای تبصره بند (ب) ماده (۱) آیین نامه اجرایی مواد (۸۱) و (۸۲) قانون مدیریت خدمات کشوری و در راستای یکپارچگی سایر نظامات مدیریت منابع انسانی، دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به شرح ذیل ابلاغ می گردد.

ماده ۱- تعاریف و اصطلاحات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور

قانون: قانون مدیریت خدمات کشوری

دستگاه اجرایی: دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

کارکنان: کارکنان رسمی، پیمانی، قرارداد کارمعی، قرارداد کارگری موضوع ماده (۱۲۴) قانون مدیریت خدمات کشوری و عناوین مشابه که حداقل ۶ ماه در سازمان حضور تمام وقت داشته اند.

مدیران: مدیران حرفه ای موضوع تبصره (۴) ماده (۵۴) قانون مدیریت خدمات کشوری

عملکرد: توانایی افراد در استفاده از شایستگی ها و رفتارهای مورد نیاز به منظور تحقق نتایج مورد انتظار است.

مدیریت عملکرد کارکنان: رویکردی نظام مند و یکپارچه است که شامل عناصر برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی عملکرد بوده و با توسعه قابلیت های فردی و شغلی کارکنان، موفقیت پایدار دستگاه را فراهم می نماید.

انتظارات عملکردی: وظایف شغلی و انتظارات سازمانی که به فرد محول شده است.

شاخص های عملکرد: شواهدی که نشان دهنده تحقق انتظارات عملکردی افراد است.

توافق نامه عملکرد: سندی است که دربرگیرنده انتظارات عملکردی توافق شده بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده می باشد.

کارشناس ارزیابی و توسعه: کارشناس تخصصی دارای صلاحیت حرفه ای که وظیفه راهبری و نظارت بر فرایند اجرایی ارزیابی عملکرد را بر عهده دارد.

برنامه بهبود عملکرد: برنامه ای که در راستای ارتقای شایستگی های کارمندان و به منظور تحقق عملکرد مطلوب توسط کارشناس ارزیابی و توسعه دستگاه و با مشارکت ارزیابی شونده تهیه و تنظیم می شود.

جلسه بازخوردی: جلسه ای که با حضور ارزیابی شونده و مدیر بلافصل با هدف ارائه نتایج حاصل از عملکرد گذشته، ارائه نقاط قوت و قابل بهبود، تنظیم توافق نامه عملکرد و ارائه راهکارهای لازم جهت دستیابی به انتظارات عملکردی پیش رو برگزار می گردد.

نیمرخ ارزیابی عملکرد: سندی که دربرگیرنده نتایج کسب شده توسط افراد در هر دوره ارزیابی می باشد.

گزارش تحلیل عملکرد: سند تشریح علل و عوامل موثر بر عدم دستیابی به انتظارات عملکردی کارمند است.

ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه: شیوه ای از ارزیابی عملکرد است که در آن منابع چندگانه ارزیابی شامل مدیر بلافصل، همترازان، کارکنان زیرمجموعه و ارباب رجوعان اقدام به ارزیابی عملکرد فرد می نماید.

ارزیابی عملکرد خبرگانی: شیوه ای از ارزیابی عملکرد است که از خبرگان متخصص به منظور ارزیابی عملکرد فرد استفاده می شود.

کمیته: منظور کمیته سرمایه انسانی ذیل شورای راهبری توسعه مدیریت دستگاه های اجرایی و استانی موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۲ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری می باشد.

ماده ۲- راهبردها و اهداف

۱. راهبردهای اساسی در طراحی دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان به شرح ذیل است:
 ۱. جامعیت با استفاده از رویکرد مدیریت عملکرد
 ۲. متناسب سازی با لحاظ نمودن سطح بلوغ و اقتضات دستگاه های اجرایی
 ۳. مشارکت در تدوین و اجرای ارزیابی عملکرد
 ۴. یکپارچگی در چرخه مدیریت عملکرد کارکنان
 ۵. عینیت در نتایج ارزیابی عملکرد
۲. اهداف کلی از استقرار و پیاده سازی این دستورالعمل در دستگاه های اجرایی کشور به شرح موارد ذیل می باشد:
 ۱. ایجاد همسویی و انطباق عملکرد کارکنان با اهداف و برنامه های راهبردی و عملیاتی سازمان
 ۲. شفاف سازی انتظارات عملکردی کارکنان
 ۳. تشخیص و انعکاس درست نقاط قوت و زمینه های قابل بهبود با رویکرد بازخوردهای مستمر و تشخیص ظرفیت ها، شایستگی ها، نیازهای آموزشی و زمینه های رشد کارکنان
 ۴. افزایش اعتبار نتایج ارزیابی عملکرد با استفاده از منابع ارزیابی چندگانه
 ۵. ارزیابی و تعیین سطح و رشد عملکرد کارکنان بر اساس معیارها و عوامل ارزیابی
 ۶. استفاده از نتایج ارزیابی در ترفیع، ارتقا، چرخش شغلی، انتصاب کارکنان به سطوح بالاتر، پست ها و مشاغل مدیریتی و سایر کارکردهای منابع انسانی
 ۷. فراهم سازی بستر پاداش دهی مبتنی بر عملکرد
۳. دستگاه های اجرایی موظفند شیوه نامه اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان خود را با در نظر گرفتن سطح بلوغ و اقتضات خاص دستگاه در چارچوب ارکان ذیل تهیه نموده و پس از تایید کمیته جهت بررسی و ابلاغ به سازمان ارسال نمایند.
 ۱. انتظارات عملکردی
 ۲. منابع ارزیابی
 ۳. روش ارزیابی
 ۴. زمان ارزیابی
 ۵. نتایج ارزیابی
 ۶. کاربرد نتایج ارزیابی

ماده ۳- انتظارات عملکردی

۱. انتظارات عملکردی مستخرج از شرح وظایف شغلی و انتظارات سازمانی بوده و توسط دستگاه‌های اجرایی در ابتدای هر دوره ارزیابی ویژه هر کارمند تهیه می‌گردد.
۲. انتظارات عملکردی بایستی در توافق نامه عملکرد کارکنان (پیوست شماره ۱) در ابتدای هر دوره ارزیابی درج شده و مبنای قضاوت در مورد عملکرد کارکنان در آن دوره قرار گیرد.
۳. انتظارات عملکردی شامل انتظارات نتیجه، شایستگی و رفتار می‌باشد. انتظارات نتیجه بیانگر محصول نهایی عملکرد فرد در انجام وظایف شغلی و سازمانی است. انتظارات شایستگی شامل مجموعه‌ای از مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های مورد نیاز جهت انجام موفق وظایف شغلی است. انتظارات رفتاری شامل مجموعه‌ای از آداب مورد انتظار از کارمند در محیط کاری است.
۴. توزیع امتیاز انتظارات عملکردی به شرح جدول زیر است.

جدول (۱)- توزیع امتیاز انتظارات عملکردی

انتظارات نتیجه	انتظارات شایستگی	انتظارات رفتاری
۶۰	۲۵	۱۵

ماده ۴- منابع ارزیابی

۱. خبرگان صاحب صلاحیت جهت ارزیابی در الگوی ارزیابی عملکرد خبرگانی به پیشنهاد کمیته و تایید بالاترین مقام دستگاه تعیین می‌شود.
۲. وزن منابع ارزیابی در الگوی ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه با رعایت مفاد جدول زیر تعیین می‌شود.

جدول (۲)- توزیع امتیازات بین منابع ارزیابی

مدیر بلافاصل	همکاران همتراز	همکاران زیرمجموعه	ارباب رجوعان	خودارزیابی
۴۰	۲۰	۲۰	۱۰	۱۰

تبصره: دستگاه اجرایی مجاز است توزیع امتیازات مندرج در جدول فوق را حداکثر تا ۳۰ امتیاز تغییر دهد.

ماده ۵- روش ارزیابی

۱. شیوه ارزیابی مدیران ارشد و مدیران میانی در مشاغل اختصاصی دستگاه‌های اجرایی، مبتنی بر الگوی ارزیابی عملکرد خبرگانی خواهد بود.

۲. ابزارهای ارزیابی در الگوی عملکرد خبرگانی به شرح زیر است.
۱. ابزارهای مبتنی بر بررسی مستندات : خوداظهاری، گزارشات عملکرد، گواهی حسن انجام کار
 ۲. ابزارهای بررسی میدانی : بازدید حضوری، بازخور حضوری از ذی نفعان
 ۳. ابزار مصاحبه : مصاحبه پنل خبرگان
۳. وزن هر یک از ابزارهای ارزیابی در جدول زیر مشخص شده است.

جدول (۳)-وزن ابزار های ارزیابی در الگوی عملکرد خبرگانی

ابزار	وزن ابزار
بررسی مستندات	۲۰٪
بررسی میدانی	۳۰٪
مصاحبه	۵۰٪

۴. شیوه ارزیابی سایر مدیران و کارکنان دستگاه های اجرایی مبتنی بر الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه و بر اساس نظرات مدیر بلافصل، همتران، همکاران زیرمجموعه، ارباب رجوعان و خوداظهاری فردی صورت می گیرد.
۵. دستگاه های اجرایی موظف به رعایت توزیع اجباری پویا در روش امتیازدهی خود هستند. مطابق با این الگو، امتیاز قابل اکتساب توسط هر فرد در یکی از سه رتبه الف (فرا تر از انتظار)، ب (در حد انتظار) و ج (پایین تر از انتظار) خواهد بود. به منظور ارتباط بین ارزیابی عملکرد دستگاه اجرایی و ارزیابی عملکرد کارکنان، محدوده ای برای توزیع رتبه های الف، ب و ج در هر دستگاه اجرایی به شرح زیر در نظر گرفته می شود.

جدول (۴)-توزیع اجباری پویا

توزیع فراوانی کارکنان در سطوح ارزیابی عملکرد			امتیاز ارزیابی عملکرد دستگاه
پایین تر از انتظار	در حد انتظار	فرا تر از انتظار	
۱۰٪	۶۰٪	۳۰٪	۱۰۰-۸۱
۲۰٪	۶۰٪	۲۰٪	۸۰-۶۰
۳۰٪	۶۰٪	۱۰٪	کمتر از ۶۰

ماده ۶- زمان ارزیابی

۱. دوره ارزیابی، اول فروردین ماه هر سال شروع می شود تا پایان اسفند ماه خاتمه می یابد. تبصره : دوره ارزیابی عملکرد کارکنان وزارت آموزش و پرورش متناسب با سال تحصیلی دانش آموزان تنظیم خواهد شد.
۲. ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیران دستگاه های اجرایی بایستی حداقل دو بار در سال صورت گیرد.

ماده ۷- نتایج ارزیابی

۱. امتیازات نهایی ارزیابی عملکرد هر یک از کارکنان پس از بررسی و تایید توسط کارشناس ارزیابی و توسعه، در فرم نیمرخ عملکردی (پیوست شماره ۲) ثبت می‌گردد و جهت بررسی در اختیار کارمند و مدیر بلافاصله او قرار می‌گیرد. تبصره: کارمند یا مدیر بلافاصله به مدت ۲ هفته پس از دریافت نیمرخ اولیه، فرصت بررسی و اعتراض به نتایج را دارد.
۲. کارشناس ارزیابی و توسعه موظف است که به شکایات و اعتراضات پیرامون نتایج ارزیابی عملکرد در حداکثر ۲۰ روز پس از وصول اعتراض رسیدگی نماید. فرم اعتراض و درخواست تجدید نظر در پیوست شماره (۳) ارائه شده است.
۳. کارشناس ارزیابی و توسعه موظف است برای افرادی که عملکرد آنان در سطح "پایین تر از انتظار" است، گزارش تحلیل عملکرد را مطابق با پیوست شماره (۴) تهیه نماید.

ماده ۸- کاربرد نتایج ارزیابی

۱. نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان بایستی به موارد زیر مرتبط شود:
 ۱. **جابه جایی و گردش شغلی/پست:** در صورتی که امتیاز عملکرد فرد در یکسال کمتر از ۶۰ باشد دستگاه موظف است که فرد را به پست دیگری جابه جا نماید.
 ۲. **آموزش و توانمندسازی:** حداقل ۲۰ ساعت از مجموع ساعت های دوره های آموزشی مقرر در نظام آموزشی کارکنان دولت هر کارمند بایستی مرتبط با نیازسنجی مستخرج از نتایج ارزیابی عملکرد وی باشد.
 ۳. **بازخرید و تمدید قرارداد:** در صورتی که امتیاز عملکرد کارمندان پیمانی و قرارداد کار معین در ۲ سال متوالی یا ۴ سال غیرمتوالی کمتر از ۵۰ باشد، دستگاه موظف به بازخرید یا عدم تمدید قرارداد کارمند است.
 ۴. **جبران خدمت:** رفاهیات و اضافه کار کارکنان بایستی مبتنی بر نتایج ارزیابی عملکرد پرداخت شود.
 ۵. **فوق العاده کارایی و عملکرد:** پاداش فوق العاده کارایی و عملکرد هر کارمند بایستی متناسب با امتیاز عملکرد یکساله و در سقف پاداش کل بهره وری دستگاه تعیین شود.
- تبصره: دستگاه های اجرایی اصلی موظف اند شیوه نامه اجرایی مربوط به بند ۴ و ۵ این ماده را به تصویب سازمان برسانند.
۶. **امتیاز رتبه کارکنان:** امتیاز ارزیابی عملکرد به عنوان امتیاز انجام خدمات برجسته در راستای شغل مورد تصدی (ردیف ۳ جدول بند (۲-ب) بخشنامه شماره ۲۰۰/۵۵۵۸۸ مورخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۷ معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور موضوع ضوابط نحوه ارتقای کارمندان در طبقات و رتبه های جدول حق شغل) لحاظ خواهد شد.

ماده ۹- برنامه بهبود عملکرد

۱. کارشناس ارزیابی و توسعه موظف است برنامه بهبود عملکرد کارمندانی که امتیاز آنان در سطح "پایین تر از انتظار" است را مبتنی بر گزارش تحلیل عملکرد و بر اساس اخذ دیدگاه های خود کارمند، تهیه نموده و به وی ابلاغ نماید. این برنامه شامل دوره های آموزشی و توصیه های عملیاتی برای ارتقای عملکرد هر کارمند مطابق با پیوست شماره (۵) است.

۲. کارشناس ارزیابی و توسعه موظف است با برگزاری جلسه حضوری برای افراد مشمول بند (۱) این ماده، بازخور عملکرد آنان را به همراه تحلیل شکاف و برنامه بهبود عملکرد ارائه دهد. فرم جلسه بازخور عملکرد در پیوست شماره (۶) ارائه شده است.

ماده ۱۰- نقش ها و وظایف

۱. فرایند اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان بر اساس گام های زیر پیاده سازی می شود :

۱. تدوین توافق نامه عملکرد
 ۲. امتیازدهی به شاخص ها بر اساس الگوی ارزیابی ۳۶۰ درجه و ارزیابی عملکرد خبرگانی
 ۳. تایید کارشناس ارزیابی و توسعه و صدور نیم رخ اولیه عملکرد
 ۴. رسیدگی به شکایت و اعتراضات و صدور نیم رخ نهایی عملکرد
 ۵. تدوین گزارش تحلیل عملکرد و برنامه بهبود عملکرد
 ۶. برگزاری جلسه بازخور عملکرد
- تبصره : دستگاه های اجرایی موظف اند در پایان هر سال، رویداد ارزیابی عملکرد را برای تقدیر از نفرات برتر برگزار نمایند.
۲. فرایند اجرایی ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی بایستی در بستر سامانه یکپارچه ارزیابی عملکرد کارکنان مستقر در سازمان پیاده سازی شود.
۳. مسئولیت نظارت بر چگونگی استقرار نظام مدیریت عملکرد و پاسخگویی نسبت به کیفیت آن به عهده بالاترین مقام دستگاه می باشد.
۴. دستگاه های اصلی بایستی شیوه نامه اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان خود را به تایید شورای سیاستگذاری مدیریت عملکرد که اعضای آن با حکم رئیس سازمان مشخص می شود، برسانند. در پیوست شماره (۷) فرم گواهی صلاحیت دستگاه اجرایی ارائه شده است.
۵. دستگاه های زیرمجموعه دستگاه های اجرایی اصلی بایستی شیوه نامه اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان خود را به تایید کمیته برسانند.
۶. سازمان موظف به رتبه بندی دو سالانه دستگاه های اجرایی از منظر میزان استقرار مدیریت عملکرد کارکنان است. رتبه دستگاه های اجرایی در سه سطح و مطابق با جدول زیر مشخص می شود.

جدول (۵)- سطوح و شاخص های بلوغ دستگاه های اجرایی در استقرار نظام ارزیابی عملکرد

ردیف	شاخص های سطح بلوغ	سقف امتیاز شاخص ها	حداقل امتیاز		
			بلوغ الف	بلوغ ب	بلوغ ج
۱	کیفیت فرهنگ سازی ارزیابی عملکرد	۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰
۲	کیفیت تدوین توافق نامه عملکرد	۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰
۳	کیفیت تدوین نیم رخ عملکرد و گزارش تحلیل عملکرد	۴۰۰	۳۵۰	۳۰۰	۲۵۰
۴	کیفیت تدوین برنامه بهبود عملکرد	۳۰۰	۲۵۰	۲۰۰	۱۵۰

۳۵۰	۴۰۰	۴۵۰	۵۰۰	کیفیت کارشناسان ارزیابی و توسعه	۵
۳۵۰	۴۰۰	۴۵۰	۵۰۰	کیفیت بهره برداری از نتایج ارزیابی	۶
۵۰	۱۰۰	۱۵۰	۲۰۰	کیفیت جلسه ارائه بازخور	۷
۴۵۰	۵۰۰	۵۵۰	۶۰۰	کیفیت و دقت در امتیازدهی به عملکرد	۸
۳۵۰	۴۰۰	۴۵۰	۵۰۰	کیفیت تعاملات با سازمان	۹
۲۵۰	۳۰۰	۳۵۰	۴۰۰	کیفیت برگزاری رویداد سالانه	۱۰
۲۵۰۰	۳۰۰۰	۳۵۰۰	۴۰۰۰	امتیاز کل	

۷. متناسب با سطوح بلوغ دستگاه های اجرایی در استقرار نظام مدیریت عملکرد، امتیازات و تسهیلات زیر در نظر گرفته خواهد شد.

جدول (۶)- امتیازات و تسهیلات برای سطوح بلوغ استقرار مدیریت عملکرد کارکنان

سطح بلوغ	تمدید مجوز شیوه نامه اجرایی	امتیاز شاخص استقرار ارزیابی عملکرد در جشنواره شهید رجایی	سقف دریافت پاداش بهره‌وری
الف	۳ سال	دریافت امتیاز کامل	دریافت تا ۱۰۰٪ سقف امتیاز
ب	۲ سال	دریافت ۷۰٪ امتیاز	دریافت تا ۷۰٪ سقف امتیاز
ج	۱ سال	دریافت ۴۰٪ امتیاز	دریافت تا ۵۰٪ سقف امتیاز

۷. کارشناس ارزیابی و توسعه بایستی دارای گواهی صلاحیت حرفه‌ای ارزیابی عملکرد که توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی و سایر مراکز مورد تایید سازمان صادر می شود، باشد. در پیوست شماره (۸) فرم گواهی صلاحیت حرفه ای کارشناسان ارزیابی و توسعه ارائه شده است.

۸. سرفصل ها و مدت زمان دوره آموزش کارشناسان ارزیابی و توسعه حداکثر ۳ ماه پس از ابلاغ حاضر بایستی توسط مرکز آموزش مدیریت دولتی تهیه و به تایید سازمان برسد.

ماده ۱۱- این دستورالعمل در (۱۱) ماده تنظیم گردیده و از تاریخ ابلاغ، دستورالعمل اجرایی " فرآیند ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی، پیمانی و کارکنان قراردادی دستگاه‌های مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری " موضوع بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۱۳۹۶/۰۵/۱۰ لغو می گردد.

پیوست شماره ۱ : فرم توافق نامه عملکرد

فرم توافق نامه عملکرد

نام و نام خانوادگی :						تاریخ ارزیابی :	جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>
عنوان پست :						عنوان شغل :	نام مافوق :
ردیف	نوع انتظار	انتظارات عملکردی	شاخص های عملکرد	محدوده زمانی تحقق فعالیت			
				ماه اول	ماه دوم	ماه سوم	ماه چهارم
	انتظارات نتیجه						
	انتظارات شایستگی						
	انتظارات رفتاری						
امضا مدیر مافوق				امضا کارمند			

تایید کننده	تهیه کننده	تاریخ تصویب

پیوست شماره ۲: فرم نیم رخ عملکرد

پیوست ۱-۲

فرم نیم رخ عملکرد (نسخه کارمندان)					
نام و نام خانوادگی :		تاریخ ارزیابی :		جایگاه : کارمند <input checked="" type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>	
عنوان پست :		عنوان شغل :		نام مافوق :	
امتیازات فردی					
رتبه	نمره کل	وزن اهمیت	امتیاز (از ۱۰۰)	منبع ارزیابی	
الف <input type="checkbox"/> ب <input type="checkbox"/> ج <input type="checkbox"/>				مدیربلافاصل	
				همکاران همتراز	
				همکاران زیرمجموعه	
				ارباب رجوعان	
				خوداظهاری	
بررسی مقایسه ای					
رتبه در واحد	رتبه در سازمان	فاصله امتیاز با نفر برتر واحد	فاصله امتیاز با نفر برتر سازمان	درصد رشد امتیاز به نسبت دوره قبل	درصد رشد امتیاز به نسبت میانگین دوره های قبل

تاریخ تصویب	تهیه کننده	تایید کننده

فرم نیم رخ عملکرد (نسخه مدیران)					
نام و نام خانوادگی :		تاریخ ارزیابی :		جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input checked="" type="checkbox"/>	
عنوان پست :		عنوان شغل :		نام مافوق :	
امتیازات فردی					
رتبه	نمره کل	وزن اهمیت	امتیاز (از ۱۰۰)	ابزار ارزیابی	
الف <input type="checkbox"/> ب <input type="checkbox"/> ج <input type="checkbox"/>		۲۰٪		بررسی مستندات	
		۳۰٪		بررسی میدانی	
		۵۰٪		مصاحبه عملکرد	
بررسی مقایسه ای					
رتبه در واحد	رتبه در سازمان	فاصله امتیاز با نفر برتر واحد	فاصله امتیاز با نفر برتر سازمان	درصد رشد امتیاز به نسبت دوره قبل	درصد رشد امتیاز به نسبت میانگین دوره های قبل
تاریخ تصویب		تهیه کننده		تایید کننده	

پیوست شماره ۳: فرم درخواست تجدید نظر/ رسیدگی به شکایات

فرم درخواست تجدید نظر/ رسیدگی به شکایات		
نام و نام خانوادگی :	تاریخ ارزیابی :	جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>
عنوان پست :	عنوان شغل :	نام مافوق :
<p>مدیر محترم منابع انسانی احتراماً اینجانب نسبت به نتیجه ارزیابی عملکرد دوره ارزیابی سال تقاضای تجدید نظر دارم. خواهشمند است دستورات مقتضی را در این زمینه صادر و اینجانب را از نتیجه درخواست تجدید نظر مطلع فرمایید.</p> <p>امضا : تاریخ :</p>		
<p>سرکار خانم/جناب آقای تقاضای تجدید نظر نتیجه ارزیابی عملکرد دوره ارزیابی سال جنابعالی در جلسه مورخ واحد منابع انسانی مطرح و نتیجه زیر حاصل گردید :</p> <p><input type="checkbox"/> امتیاز ارزیابی عملکرد قبلی مورد تایید قرار گرفت.</p> <p><input type="checkbox"/> با تجدید نظر در نتیجه ارزیابی عملکرد، امتیاز شما از به تغییر یافت.</p> <p>امضا مدیر منابع انسانی : تاریخ :</p>		

تاریخ تصویب	تهیه کننده	تایید کننده

پیوست شماره ۴ : فرم گزارش تحلیل عملکرد

فرم گزارش تحلیل عملکرد		
نام و نام خانوادگی :	تاریخ ارزیابی :	جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>
عنوان پست :	عنوان شغل :	نام مافوق :
سنجش میزان شکاف عملکرد		
عملکرد مورد انتظار	عملکرد محقق شده	درصد شکاف عملکرد
تحلیل شکاف عملکرد		
		علت های رفتاری و شایستگی (فردی)
		علت های محیطی (غیرفردی)

تاریخ تصویب	تهیه کننده	تایید کننده

پیوست شماره ۵ : فرم برنامه بهبود عملکرد

فرم برنامه بهبود عملکرد			
نام و نام خانوادگی :		تاریخ ارزیابی :	جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>
عنوان پست :		عنوان شغل :	نام مافوق :
برنامه ارتقای عملکرد شغلی			
برنامه ارتقا دانشی	برنامه ارتقا مهارتی	برنامه ارتقا نگرشی	برنامه ارتقا رفتاری

تاریخ تصویب	تهیه کننده	تایید کننده

پیوست شماره ۶: فرم جلسه باز خور عملکرد

فرم جلسه باز خور عملکرد			
نام و نام خانوادگی :		تاریخ ارزیابی :	جایگاه : کارمند <input type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/>
عنوان پست :		عنوان شغل :	نام مافوق :
سنجش میزان شکاف عملکرد			
عملکرد مورد انتظار	عملکرد محقق شده	درصد شکاف عملکرد	
تحلیل شکاف عملکرد			
		علت های رفتاری و شایستگی (فردی)	
		علت های محیطی (غیرفردی)	
برنامه ارتقای عملکرد شغلی			
برنامه ارتقا دانشی	برنامه ارتقا مهارتی	برنامه ارتقا نگرشی	برنامه ارتقا رفتاری
تعهدنامه اجرای برنامه بهبود عملکرد			
امضا و تاریخ	اینجانب موارد فوق را با نماینده واحد منابع انسانی مرور کرده و متعهد می شوم تا از بازخورهای ارائه شده جهت ارتقای عملکرد خود در دوره ارزیابی پیش رو بهره برداری نمایم.		

تاریخ تصویب	تهیه کننده	تایید کننده

پیوست شماره ۷: فرم مجوز صلاحیت ارزیابی عملکرد دستگاه اجرائی

شماره:

تاریخ:

مجوز تایید صلاحیت ارزیابی عملکرد دستگاه اجرائی

بدینوسیله گواهی می شود وزارت/سازمان/شرکت در چارچوب شیوه نامه اجرایی مصوب به شماره نامه مورخ صادره از سوی سازمان اداری و استخدامی کشور به مدت مجاز به اجرای نظام ارزیابی عملکرد کارکنان می باشد.

امضای سازمان

پیوست شماره ۸ : فرم گواهی صلاحیت کارشناسان ارزیابی و توسعه

شماره :

تاریخ :

گواهینامه صلاحیت کارشناسان ارزیابی و توسعه

بدینوسیله گواهی می شود آقای/خانم فرزند با شماره ملی که از سوی وزارت/سازمان/شرکت معرفی شده است، دوره آموزشی صلاحیت کارشناسان ارزیابی و توسعه را با امتیاز و سطح با موفقیت به پایان رسانده است.

امضای مدیر مرکز