



**دستور العمل**  
**انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای**  
**سازمان امور مالیاتی کشور**  
**پیوست و ضمیمه**

**معاونت توسعه مدیریت و منابع**  
**اداره کل منابع انسانی و رفاه**  
**شهریور - ۱۴۰۲**

## ۷-۸- توانمندی های مدیریتی و عملکرد

امتیازبندی توانمندی های مدیریتی و عملکرد از طریق مصاحبه کارگروه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای/کارگروه توسعه مدیریت واحدهای استانی و گزارش توانمندی های عملکردی/مالیاتی سنوات گذشته هر یک از معرفی شدگان با رعایت تبصره های ۳ الی ۶ ماده ۷ این دستورالعمل به شرح زیر می باشد:

توانمندی های مدیریتی و عملکرد			
امتیاز			
۲۲	برای مشاغل صفی	توانمندی های مدیریتی، دانش تخصصی و توانمندی های عملکردی	مدیران سطح پایه/عملیاتی
۲۹	برای مشاغل ستادی		
۲۲	برای مشاغل صفی	توانمندی های مدیریتی، دانش تخصصی و توانمندی های عملکردی	مدیران سطح میانی
۲۹	برای مشاغل ستادی		

## ۷-۸-۱- توانمندی های مدیریتی

محاسبه امتیازات توانمندی های مدیریتی بر اساس شواهد و مصادیق رفتاری مندرج در جدول زیر می باشد:

توانمندی های مدیریتی	
توانمندی های مدیریتی	شواهد یا مصادیق اساسی رفتاری
وظایف مدیریتی شامل: رهبری، برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل	فرد از وظایف مدیریتی آگاهی کامل داشته و با برنامه ریزی (استراتژیک و کوتاه مدت) جهت پیاده سازی اهداف سازمان از حداکثر منابع در اختیار استفاده بهینه کرده و توانایی کنترل، ارزیابی و اقدام به موقع اصلاحی را داراست.
مهارت ارتباطی موثر (روابط عمومی/مودی مداری)	فرد از مهارت های ارتباط اثربخش و شنود موثر در مذاکرات، متقاعدسازی در برخوردهای کاری بهره برده و قابلیت برقراری ارتباطات کتبی و شفاهی را به صورت مطلوب دارا می باشد.
پایبندی به ارزش های سازمانی و وظیفه شناسی (قانون مداری)	فرد به ارزش های سازمان وفادار بوده و صداقت، شفافیت و اخلاق مداری و وظیفه شناسی را سرلوحه فعالیت خود قرار می دهد. وی فردی سخت کوش بوده و دارای پشتکار متناسب با شرح شغل خود می باشد.
مسئولیت پذیری و پاسخگویی	فرد در قبول مسئولیت توانایی لازم را داشته و از خود اشتیاق نشان می دهد. همچنین تبعات ناشی از تصمیمات و اقدامات خود را پذیرفته و در مقام پاسخگویی بر می آید.
قضاوت و تصمیم گیری	فرد با کسب اطلاعات کافی و موثق از محیط داخل و خارج سازمانی تصمیمات لازم را اخذ نموده و از توانایی حل مسائل برخوردار است. همچنین در شرایط پیچیده و ابهام توانمند در حل تعارضات فردی، گروهی و سازمانی می باشد و توانایی ایجاد آرامش و کاهش استرس در میان همکاران را دارا است.
یادگیری مستمر	توجه کافی به اعتبار حرفه ای و بکارگیری آموخته های تجربی و علمی خود را داراست و با روحیه خودتوسعه ای در جهت بروز نگهداشتن خود و همکاران تلاش می نماید.

## ۷-۸-۲- دانش تخصصی

دانش تخصصی برای انتصاب به پست های مدیریت حرفه ای بر اساس حیطه فعالیت به شرح زیر در فرآیند مصاحبه سنجیده می شود.

دانش تخصصی	فرد دارای آگاهی کافی و متناسب از مجموعه قوانین و مقررات و بخشنامه های داخلی حوزه کاری خود بوده و بهترین بهره برداری را از قوانین و مقررات در راستای نیل به اهداف سازمان با رعایت حقوق ذینفعان می نماید. همچنین توان پاسخگویی به سوالات مصاحبه و حل مسائل مطروحه را دارد.
------------	--

## ۷-۸-۳- توانمندی های عملکردی

مجموعه توانمندی هایی که با رعایت تبصره ۲، ۴ و ۵ ماده ۷ این دستورالعمل و با توجه به پست فعلی فرد و عملکرد وی در سنوات پیشین بر اساس جداول زیر در جلسه مصاحبه مورد سنجش قرار می گیرد.

توانمندی های عملکردی برای پست های مدیریت حرفه ای مشاغل صنفی		
معاون مدیرکل/مدیر، نماینده سازمان در هیأت های حل اختلاف مالیاتی، رئیس امور حسابرسی مالیاتی دادیار مسئول، دادیار و رئیس گروه حسابرسی مالیاتی		
توانمندی عملکردی	نام نقش در سامانه سنیم	شواهد یا مصادیق عملکردی
	کارمند پیشخوان خدمات مؤدیان کارمند پشتیبان خدمات مؤدیان سرپرست خدمات مؤدیان کارمند ثبت نام سرپرست ثبت نام کارمند اظهارنامه سرپرست اظهارنامه کارمند ارزیابی ارث سرپرست ارزیابی ارث کارمند ارزیابی نقل و انتقال املاک سرپرست ارزیابی نقل و انتقال املاک حسابرس مدیر حسابرسی کارمند بازنگری کننده حسابرسی مدیر بازنگری کننده حسابرسی کارمند اعتراضات مدیر اعتراضات راهبر اداره ناظر اداره کارمند اداره پرداخت (صندوق دار) سرپرست اداره پرداخت کارمند حسابداری مؤدی سرپرست حسابداری مؤدی رئیس اداره امور مالیاتی کارمند بایگانی سرپرست بایگانی کارمند جمع آوری اسناد بایگانی کاربر DMS کارمند جمع آوری اسناد معاون مدیر کل امور مالیاتی مدیر کل امور مالیاتی کارمند هیأت حل اختلاف مالیاتی سرپرست هیأت حل اختلاف مالیاتی نماینده هیأت حل اختلاف مالیاتی کارشناس هیأت حل اختلاف مالیاتی کارمند حسابداری درآمد کارمند ذیحسابی سرپرست حسابداری درآمد کارمند اجرائیات سرپرست اجرائیات	<p>نحوه محاسبه: در ابتدا شاخص و یا شاخص های مرتبط با عملکرد افراد بر اساس نقش کارکنان در سامانه سنیم و شرح وظایف افراد انتخاب و با توجه به عملکرد فرد امتیاز لازم تخصیص می یابد، در صورت استفاده از چندین مصداق عملکردی برای یک فرد می بایست میانگین امتیازات محاسبه و مبنای مقایسه قرار گیرد.</p> <p>میانگین فاصله زمانی ابلاغ برگ تشخیص (مطالبه) از تاریخ انقضای تسلیم اظهار نامه میانگین فاصله زمانی ابلاغ برگ قطعی از تاریخ ابلاغ برگ تشخیص تعداد و رقم برگ های قطعی صادر شده بر اساس تمکین نسبت به کل اوراق قطعی صادره تعداد و رقم برگ های قطعی صادر شده بر اساس توافق (م ۲۳۸) نسبت به کل اوراق قطعی صادره اداره کل تعداد و رقم برگ های قطعی صادر شده بر اساس تبصره ۱ آیین نامه (م ۳۱) آیین نامه اجرایی ماده ۲۱۹ میانگین فاصله زمانی تاریخ اعتراض مودی تا ارسال پرونده به هیأت های حل اختلاف مالیاتی (کمتر از ۱۵ روز یک امتیاز مثبت و بیشتر از ۱۵ روز یک امتیاز منفی) میانگین زمان اجرای قرار کارشناسی پرونده های مطروحه در هیأت های حل اختلاف مالیاتی نسبت تعدیل های انجام شده به میانگین اعلامی تعدیل کشوری (تعدیل بالا= امتیاز منفی) (اختصاصی حسابرس و مدیر حسابرسی) میانگین فاصله زمانی ابلاغ برگ قطعی تعداد آراء تأیید به نسبت کل کشور برای نقش های حسابرسی و مدیر حسابرسی مالیاتی تعداد آراء تعدیل به نسبت کل کشور برای نقش های حسابرسی و مدیر حسابرسی مالیاتی تعداد آراء رفع تعرض به نسبت کل کشور برای نقش های حسابرسی و مدیر حسابرسی مالیاتی تعداد قرارهای کارشناسی به میانگین کل کشور (پایین تر از میانگین کشور = امتیاز مثبت- بالاتر از میانگین کشور = امتیاز منفی) تعداد صدور قرار تجدید دعوت به نسبت کل کشور تعداد صدور قرار تجدید کارشناسی به نسبت کل کشور تعداد صدور رای بدون قرار (۱ امتیاز مثبت) تعداد آراء رفع تعرض تجدید نظر که در مراجع بالاتر رد نشده است (امتیاز مثبت) تعداد صدور قرار رفع نقص به نسبت کل کشور (هر پنج قرار رفع نقص یک امتیاز منفی) نسبت وصولی از محل معوقات به کل معوقات اداره کل به نسبت کل کشور میانگین زمانی ارزیابی اظهارنامه های موضوع ماده ۲۶ ق.م.م به مجموع اظهارنامه های موضوع ماده ۲۶ ثبت شده در اداره به نسبت کل کشور میانگین زمانی ارزیابی اظهارنامه های موضوع ماده ۳۴ ق.م.م به مجموع اظهارنامه های موضوع ماده ۳۴ ثبت شده در اداره به نسبت کل کشور نسبت تعداد ثبت گزارش حسابرسی به مجموع حسابرسی های جاری تخصیص داده شده: الف) میانگین حسابرسی هر سال مالیاتی به تعداد احکام صادره لغایت آذرماه ب) میانگین تعداد حسابرسی از آذر ماه لغایت اسفند ماه میانگین زمانی فاصله تاریخ امکان تعیین وقت جلسه استماع هیأت تا تاریخ تشکیل جلسه (بعلت عدم توافق در موضوع ماده ۲۳۸- درخواست مودی بدون اجرای ماده ۲۳۸) نسبت تعداد آرای نقض شده در هر نماینده هیأت مراجع بعدی دادرسی به مجموع آرای ثبت شده همان نماینده طی دوره یکساله. نسبت تعداد انتقال تراکنش های موجود در صورت حساب بانکی به حساب معلق به مجموع تراکنش ها میانگین زمانی صدور نامه های بازداشت اموال مؤدی به مجموع نامه های بازداشت اموال در انتظار صدور میانگین زمانی صدور نامه های بازداشت اموال مؤدی نزد شخص ثالث به مجموع نامه های بازداشت اموال در انتظار صدور نسبت تعداد صدور مجوز درخواست توقیف اموال (منقول / غیر منقول) مؤدی به مجموع درخواست های توقیف اموال در انتظار صدور نسبت تعداد رأی ثبت شده به مجموع موارد اعتراض در انتظار ثبت رأی متوسط زمان مغایرت گیری صندوق نسبت تعداد چک های لغو شده به مجموع چک های ثبت شده در اداره پرداخت میانگین زمانی موافقت با سند استرداد به مجموع درخواست های استرداد در انتظار موافقت به نسبت کل کشور</p>

اعلام تخلف کارکنان تحت سرپرستی توسط مقام مافوق به مراجع ذیربط (بیشترین نسبت اعلام تخلف= یک امتیاز مثبت، نسبت وسط= نیم امتیاز مثبت، نسبت کمتر=صفر)		
در صورت وجود تخلف در میان کارکنان زیرمجموعه هر معاون مدیرکل/رئیس امور حسابرسی مالیاتی/رئیس گروه حسابرسی مالیاتی به شرطی که مقام مافوق مستقیماً به تخلفات معرفی نکرده باشد، به نسبت بالاتر در میان داوطلبان پست، امتیاز منفی تعلق می گیرد. (بیشترین نسبت تخلف= یک امتیاز منفی، نسبت وسط= نیم امتیاز منفی، نسبت کمتر=صفر)		
به مامورین مالیاتی که پرونده آنها بر اثر قصور، سهل انگاری یا مسامحه در اجرای ماده ۲۳۸ ق.م.م از سوی هیأت های حل اختلاف مالیاتی رفع تعرض و یا تعدیل غیرمعارف باشد امتیاز منفی تعلق می گیرد. (بیشترین نسبت تخلف= یک امتیاز منفی، نسبت وسط= نیم امتیاز منفی، نسبت کمتر=صفر)		
* ارزیابی شاخص های مذکور صرفاً بر اساس پرونده های مالیاتی بزرگ (۰۰۰) پرونده) انجام می پذیرد.		

توانمندی های عملکردی برای مشاغل مدیریت حرفه ای مشاغل ستادی معاون توسعه مدیریت و منابع و معاون فناوری اطلاعات و رؤسای ادارات		
شواهد یا مصادیق اساسی رفتاری		توانمندی عملکردی
۱- آشنایی با قوانین حوزه نظام اداری- مالی و محاسباتی (قانون مدیریت خدمات کشوری، بودجه سنواتی، قانون محاسبات عمومی، قانون برگزاری مناقصات و ...) ۲- دارا بودن دانش حرفه ای مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات) ۳- آگاهی بر فرایند برنامه ریزی، آگاهی از مسیر حرکت سازمان و برخورداری از تفکر استراتژیک ۴- دارا بودن اعتبار فردی، برانگیختگی فردی (مشتاق به یافتن راه حل ها برای عبور از موانع و انجام کار با بهره گیری از تمامی منابع در اختیار) ۵- آشنایی بر فرایند بودجه ریزی و تخصیص اثربخش منابع، اصول حسابداری و مدیریت مالی ۶- دارای ظرفیت های بالای روحی و روانی ۷- آشنایی نسبی با قوانین و مقررات مالیاتی		برای احراز پست معاون توسعه مدیریت و منابع
۱- آگاهی از مسیر حرکت سازمان و دارای تفکر استراتژیک ۲- دارا بودن اعتبار فردی، برانگیختگی فردی (مشتاق به یافتن راه حل ها برای عبور از موانع و انجام کار با بهره گیری از تمامی منابع در اختیار) ۳- دارای مهارت مدیریت ابهام (تعارض) ۴- خلاق و ایده پرداز ۵- توانمندی برنامه ریزی و زمان بندی انجام کار ۶- آشنایی با زبانهای برنامه نویسی ۷- آشنایی با بانکهای اطلاعاتی. ۸- تسلط به سامانه ها و نرم افزارهای مالیاتی مورد استفاده در سازمان امور مالیاتی و طرح جامع مالیاتی.. ۹- تسلط به بخش active شبکه. ۱۰- تسلط به بخش passive شبکه. ۱۱- آشنا بر گزارش گیری های تخصصی مالیاتی		<b>توانمندی عملکردی</b> از مجموعه قوانین و مقررات و بخشنامه های داخلی حوزه کاری خود دارای آگاهی کافی و متناسب باشد. و بهترین بهره برداری را از قوانین و مقررات در راستای نیل به اهداف سازمان با رعایت حقوق همکاران می نماید. همچنین فرد توانایی انجام وظایف محوله را با دقت، کیفیت و سرعت دارا می باشد.
۱- توانایی کار با سیستم جامع پرسنلی ۲- دارا بودن دانش حرفه ای حوزه مدیریت منابع انسانی (جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد کارکنان، جبران خدمات و امور رفاهی و سلامت و ...) ۳- تسلط بر قوانین حوزه نظام اداری (قانون مدیریت خدمات کشوری و آئین نامه های مربوطه، صدور احکام و سیستم جامع پرسنلی) ۴- تسلط بر فرایند برنامه ریزی و ساماندهی نیروی انسانی ۵- آگاهی و آشنایی با برنامه های تحول در نظام اداری و سامانه های مالیاتی ۶- دارا بودن اعتبار فردی، ۷- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت افراد ۸- آشنایی نسبی با قوانین و مقررات مالیاتی		برای احراز پست رئیس اداره منابع انسانی و رفاه

توانمندی های عملکردی برای مشاغل مدیریت حرفه ای مشاغل ستادی معاون توسعه مدیریت و منابع و معاون فناوری اطلاعات و رؤسای ادارات		
توانمندی عملکردی	شواهد یا مصادیق اساسی رفتاری	
<p>برای احراز پست رئیس اداره فناوری اطلاعات (سخت افزار و نرم افزار)</p>	<p>۱- تسلط به سامانه ها و نرم افزارهای مالیاتی مورد استفاده در سازمان امور مالیاتی. ۲- تسلط به بخش active شبکه. ۳- تسلط به بخش passive شبکه. ۴- تسلط به زبانهای برنامه نویسی ۵- تسلط به بانکهای اطلاعاتی. ۶- توانمندی برنامه ریزی و زمان بندی انجام کار ۷- خلاق و ایده پرداز ۸- دارای مهارت مدیریت ابهام (تعارض) ۹- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت افراد. ۱۰- تسلط بر گزارش گیری های تخصصی مالیاتی</p>	
	<p>۱- دارای دانش حرفه ای مدیریت آموزش کارکنان (نیازسنجی، اجرا، سنجش اثربخشی) ۲- تسلط بر فرایند برنامه ریزی آموزشی ۳- آگاهی و آشنایی با برنامه های تحول در نظام اداری و سامانه های مالیاتی ۴- تسلط بر اصول سرپرستی و مدیریت افراد ۵- آشنایی نسبی با قوانین و مقررات مالیاتی</p>	
	<p>۱- دارای دانش حرفه ای حسابداری و مدیریت مالی ۲- دارای مهارت پیش بینی، برنامه ریزی و بودجه ریزی ۳- برخورداری از مهارت جزئی نگری و دقت در فرایندها ۴- آگاهی و آشنایی با برنامه های تحول در نظام اداری ۵- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت افراد ۶- مهارت در انواع گزارش گیری های تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت</p>	
	<p>۱- آشنایی با قوانین و مقررات حقوقی و جزایی، مالیاتی، اداری، مالی و محاسباتی ۲- دارای مهارت مذاکره، استدلال، اقناع و دفاع ۳- توانایی حل مساله ۴- آشنایی با اصول مستندسازی و مدیریت زمان ۵- مشهور به امانت داری ۶- توانایی تنظیم لوایح و معاضدت قضایی ۷- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت افراد</p>	
	<p>۱- آشنایی با قوانین و مقررات مربوط ۲- دارای مهارت و شایستگی های مسئولیت پذیری، پاسخگویی، کل نگری و نگرش فرایندی ارتباطی، نظارت و کنترل، آینده نگری تفکر تحلیلی و حل مسئله، هدف گرایی و رازداری، تفکرخلاق و امانت داری.</p>	
	<p>۱- آشنایی با قوانین و مقررات اداری، معاملاتی و مالی ۲- آشنایی با اصول سرپرستی و مدیریت افراد ۳- دارای مهارت چانه زنی (مذاکره و دفاع) ۴- مهارت در مستندسازی و انواع گزارش گیری های عمومی تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت ۵- اشتها به امانتداری و راست گفتاری</p>	