



نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

جدول توزیع نسخ و کدهای مکاتباتی مربوطه :

مدیریت هیئت مدیره و مدیرعامل : ۱۱	گروه آمار : ۳۴	اداره حسابداری جاری : ۶۲	مدیریت منابع آب تربت جام : ۸۳
مدیریت حراست : ۱۲	کمیته های داخلی : ۳۵	مدیریت منابع انسانی، آموزش و رفاه : ۶۳	اداره منابع آب کاشمر : ۸۴
گروه بازرسی و مدیریت عملکرد : ۱۳	گروه فن آوری اطلاعات : ۳۶	مدیریت تدارکات و خدمات پشتیبانی : ۶۴	مدیریت محیط زیست و کیفیت منابع آب : ۸۶
مدیریت روابط عمومی : ۱۴	مدیریت درآمدهای و تجهیز منابع مالی : ۳۷	اداره حسابداری طرح : ۶۵	مدیریت بهره برداری و نگهداری از تأسیسات آبی : ۸۷
مدیریت حقوقی : ۱۵	معاونت طرح و توسعه : ۴۱	اداره ورزش و سلامت : ۶۸	مدیریت منابع آب قوچان : ۸۸
مشاوران : ۱۶	مدیریت مشارکت های مردمی و طرح های زودبازده : ۴۲	معاونت حفاظت و بهره برداری : ۷۱	گروه درآمد و مشترکین : ۸۹
مدیریت بهره برداری و نگهداری از سد و شبکه دوستی : ۱۷	مدیریت فنی آب : ۴۳	مدیریت حفاظت و بهره برداری از منابع آب : ۷۲	مدیریت منابع آب درگز : ۹۰
گروه مدیریت بحران، پدافند غیرعامل و HSE : ۱۸	مدیریت طرح های توسعه منابع آبی : ۴۴	مدیریت رودخانه ها و سواحل : ۷۳	اداره منابع آب سرخس : ۹۱
هیأت مدیره : ۱۹	دفتر مطالعات پایه منابع آب : ۵۱	مدیریت بهره برداری و نگهداری از سدهای طرق، کارده و ارداک : ۷۴	اداره منابع آب خواف : ۹۲
مدیریت قراردادهای : ۴۵	گروه مطالعات آب های سطحی : ۵۲	مدیریت منابع آب مشهد : ۷۵	اداره منابع آب کلات : ۹۳
گروه تحقیقات کاربردی : ۵۵	گروه مطالعات آب های زیر زمینی : ۵۳	مدیریت منابع آب تربت حیدریه : ۷۶	
معاونت برنامه ریزی : ۳۱	گروه تلفیق و بیلان : ۵۴	اداره منابع آب گناباد : ۷۷	
مدیریت برنامه ریزی و بررسی های اقتصادی : ۳۲	گروه بایش کیفی و آزمایشگاه منابع آب : ۵۶	مدیریت منابع آب سبزوار : ۷۹	
مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه مدیریت : ۳۳	معاونت منابع انسانی، مالی و پشتیبانی : ۶۱	مدیریت منابع آب نیشابور : ۸۲	

جدول تغییرات :

ردیف	شماره فرم	شرح عملیات	تاریخ	نام و امضا مسئول سیستمها و روش ها

جدول تهیه ، تأیید و تصویب :

تهیه کننده / تهیه کنندگان	بررسی کننده	تأیید کننده	تصویب کننده
تهیه کننده : محمد علی	بررسی کننده : غلامرضا قادری	تأیید کننده : مسعود محمدی	تصویب کننده : محمد علایی
سمت : کارشناس امور اداری	مدیر منابع انسانی، آموزش و رفاه	معاون منابع انسانی، مالی و پشتیبانی	مدیرعامل
امضا و تاریخ : ۹۷، ۴، ۳			

نام و نام خانوادگی تهیه کنندگان ویرایش های قبل : فهیمه چراغی شامی

این مدارک متعلق به شرکت آب منطقه ای خراسان رضوی بوده و چاپ، تکثیر و تغییر آن بدون مجوز مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه مدیریت مجاز نمی باشد.	مهر منسوخ	مهر تحت کنترل
--	-----------	---------------

۱- هدف: تحقق ماده ۸۱ فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری در بحث ارزیابی عملکرد

۲- دامنه عملکرد: کلیه مدیران و کارکنان شرکت آب منطقه‌ای خراسان رضوی اعم از کارمندان رسمی، پیمانی و قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

۳- مراجع و ضmann:

مراجع:

- قانون مدیریت خدمات کشوری
- بخشنامه شماره ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۹۶/۵/۱۰ سازمان اداری و استخدامی کشور در خصوص ارزشیابی عملکرد
- مأموریت‌ها، وظایف و اهداف حاکمیتی منابع آب
- سایر قوانین و مقررات ابلاغی از سوی شرکت مدیریت منابع آب ایران

ضمائم:

- فرم ارزشیابی عملکرد مدیران - شماره (۱)
- فرم ارزشیابی عملکرد کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی - شماره (۲)
- فرم ارزشیابی عملکرد مدیران کل استان ها و روسای سازمان های استانی و روسای ادارات شهرستان ها توسط استاندار و یا فرماندار - فرم شماره (۳)
- جدول شماره ۱ - خلاصه کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری مربوط به مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی
- جدول شماره ۲ - شناسنامه ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی
- گواهی تأیید آموزش به همکار (کد مدرک FR616329)
- فرم ثبت تجربیات (کد مدرک FR3133126)

۴- شرح روش:

بخش اول - مقدمه:

ارزیابی عملکرد به عنوان یک ارزیابی دوره‌ای، رسمی و اغلب مکتوب از عملکرد شغلی کارکنان است که به منظور دستیابی به اهداف مختلف از جمله؛ شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها و ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارمندان صورت می‌گیرد. این دستورالعمل، در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد در حوزه مدیران و کارکنان و با توجه به بخشنامه ۱۳۰۸۱۸۶ مورخ ۹۶/۵/۱۰ سازمان اداری و استخدامی کشور و به منظور سیاست‌گذاری، برنامه ریزی، نظارت و تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان بر اساس اهداف استراتژیک و عملیاتی که هر ساله با توجه به شرح وظایف افراد تنظیم می‌گردد، ارائه گردیده است. لذا، مقتضی است به منظور اجرای صحیح نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، تسهیل در روند تکمیل، امتیازدهی، ارسال فرم‌ها و نیز بکارگیری به موقع نتایج ارزیابی در تصمیمات اداری، ارزیابی کنندگان نسبت به ارزیابی دقیق کارکنان خود اهتمام ورزند. چرا که؛ عدم توجه به تکمیل صحیح فرم‌ها و امتیازدهی، ممکن است باعث تضییع حق کارمندی شده و یا به ناحق امتیازی برای دیگری ایجاد نماید.

بخش دوم - رویکرد تدوین دستورالعمل:

- ❖ بهره‌مندی حداکثری کارکنان از مزایای ارزیابی عملکرد و ارتقاء رتبه و طبقه
- ❖ بهره‌مندی حداکثری سازمان از کاربردهای نتایج ارزشیابی مورد اشاره در بخشنامه شامل :
 - ۱- استفاده از نتایج ارزشیابی عملکرد در تغییر شغل
 - ۲- استفاده از نتایج ارزشیابی در آموزش و توانمندسازی
 - ۳- بازخریدی
 - ۴- تمدید قرارداد کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی
- ❖ رعایت دستورالعمل ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور
- ❖ فراهم آوردن زمینه‌های اجرای کامل دستورالعمل در سنوات آتی

بخش سوم - تعاریف :

* **عملکرد:** عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر عهده نیروی انسانی گذاشته شده است.

* **ارزیابی:** فرایند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت.

* **مدیران و کارمندان :** مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

*** ارزشیابی عملکرد:** یکی از زیرنظام های مدیریت عملکرد است که به منظور سنجش و ارزش گذاری سالانه عملکرد مدیران و کارمندان با استفاده از روش ها و ابزارهای لازم با نگاه به گذشته و قضاوت در مورد میزان تحقق برنامه های مورد توافق بین ارزشیابی شونده و مقام مسئول انجام می گیرد.

*** عوامل اختصاصی :** محورها و اقداماتی هستند که برای تحقق برنامه های عملیاتی سالانه توسط فرد در طول دوره ارزشیابی انجام می گیرد و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

*** عوامل عمومی مدیریتی :** نقش ها و مهارت های عمومی مدیریتی از جمله برنامه ریزی، اجرا، نظارت و ارزشیابی هستند که توسط فرد (مدیر) در طول دوره ارزشیابی اجرا می گردد و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

*** عوامل عمومی پشتیبان :** عواملی هستند که به عنوان پشتیبان موجب تسریع و تسهیل عملکرد ارزشیابی شونده در انجام برنامه های مورد توافق در طول دوره ارزشیابی می شود.

*** عوامل فرایندی:** شامل عوامل توسعه ای، عوامل رفتاری و تشویقات هستند که ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی از آنها برخوردار می گردد. این عوامل عبارتند از :

- **عوامل توسعه ای:** فعالیت هایی که فرد ارزشیابی شونده در جهت ارتقاء سطح دانش و توانمندی برای بهبود عملکرد خود و سایر کارمندان واحد تحت سرپرستی انجام می دهد.
- **عوامل رفتاری:** افعالی هستند که در طول دوره ارزشیابی توسط ارزشیابی شونده بروز پیدا می کند، این افعال بر اساس میزان انطباق آنها با انتظارات و معیارهای جامعه، سازمانی و ارزش های دینی مورد ارزشیابی قرار می گیرد.
- **تشویقات:** تقدیرنامه های مرتبط با شغل هستند که ارزشیابی شونده به صورت مکتوب و رسمی از مقامات و مدیران مافوق در طول یک دوره ارزشیابی دریافت می کند.

*** محور ارزشیابی:** حوزه و زمینه ای است که برگرفته از عوامل ارزشیابی می باشد و معیارها و شاخص های ارزشیابی بر آن اساس تعیین می گردد.

*** معیار:** مشخصه ای است که بر اساس آن شاخص های سنجش و ارزشیابی برای امتیازدهی به عملکرد تهیه می گردد.

*** شاخص:** مشخصه ای است که بر اساس آن عملکرد افراد با توجه به ورودی ها، فرآیند و برونداد، امتیازدهی و مورد ارزشیابی قرار می گیرند.

*** دوره ارزشیابی:** به دوره زمانی اطلاق می شود که عملکرد مدیران و کارمندان در آن بازه مورد ارزشیابی قرار می گیرد. در این دستورالعمل، دوره ارزشیابی **اول فروردین هر سال تا پایان اسفندماه همان سال** می باشد. مدیران و کارمندان باید در هر دوره ارزشیابی، حداقل شش ماه اعم از پیوسته یا منقطع به خدمت اشتغال داشته باشند تا مورد ارزشیابی قرار گیرند.

*** ارزشیابی کننده (مدیر بلافصل):** مسئولی 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.

*** تأیید کننده:** مدیری است که از لحاظ سطح سازمانی بالاتر از ارزشیابی کننده قرار دارد.

*** ارزشیابی شوندگان:** مدیران و کارمندان هستند که در طی دوره ارزشیابی حداقل شش ماه به خدمت اشتغال دارند.

*** حد نصاب امتیاز ارزشیابی:** حد نصاب مقرر در ارزشیابی سالانه برای مدیران و کارمندان **رسمی** عبارت از کسب حداقل ۵۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد (موضوع ماده (۱) آیین نامه اجرایی بند (۳) ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری). حد نصاب مقرر در ارزشیابی عملکرد سالانه برای کارمندان **پیمانی و کارکنان قراردادی** حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز فرم ارزشیابی می باشد.

بخش چهارم – اهداف ارزشیابی عملکرد

- ۱- ارزشیابی و حصول اطمینان از تحقق اهداف و برنامه های عملیاتی شرکت در طول یک دوره معین
- ۲- ارزشیابی و قضاوت در خصوص سطح عملکرد اختصاصی و عمومی مدیران و کارمندان بر اساس عوامل و معیارهای تعیین شده
- ۳- اطلاع از بازده و نتایج عملکرد مدیران و کارمندان در دستگاه های اجرایی
- ۴- شناخت نقاط قوت و ضعف مدیران و کارمندان و استفاده از نتایج آن در تصمیم گیری های اداری
- ۵- شناخت نیازها و فراهم آوردن زمینه های مختلف ارتقاء سطح عملکرد مدیران و کارمندان

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۶ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

بخش پنجم - حیطه شمول:

این شیوه نامه شامل کلیه مدیران و کارمندان رسمی، پیمانی و کارکنان قراردادی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری به شرح جدول ذیل می‌باشد:

حیطه شمول ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان

حیطه شمول مدیران میانی	حیطه شمول مدیران پایه	حیطه شمول کارکنان
* معاونین شرکت * مدیریت‌های مستقل * مدیران زیر مجموعه معاونین * مدیران منابع آب شهرستان‌ها	* رؤسای ادارات، گروه * رؤسای اداره منابع آب شهرستان‌ها	* کارشناسان رسمی و پیمانی * نیروهای قراردادی کار معین

بخش ششم - سطوح اجرای ارزیابی: (انواع فرم های ارزشیابی و حیطه شمول آنها)

۱-۶: مدیران مستقل و مدیران زیرمجموعه معاونین:

به منظور سنجش و ارزشیابی معاونین و مدیران در ابعاد عوامل اختصاصی، عوامل مدیریتی و عوامل فرایندی (شامل توسعه ای، تشویقات و رفتاری) در طول یک دوره ارزشیابی، از فرم شماره ۱ استفاده می شود.

۲-۶: کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

به منظور سنجش و ارزشیابی روسای ادارات و کارمندان در ابعاد عوامل اختصاصی، عوامل پشتیبان عملکرد و عوامل فرایندی (شامل توسعه ای، تشویقات و رفتاری) در طول یک دوره ارزشیابی، از فرم شماره ۲ استفاده می شود.

۳-۶: مدیران منابع آب شهرستان ها و روسای ادارات منابع آب شهرستان ها:

به منظور سنجش و ارزشیابی مدیران و روسای ادارات شهرستان ها علاوه بر تکمیل فرم شماره یک یا دو، فرم شماره ۳ نیز توسط فرمانداری شهرستان ها تکمیل گردیده و به شرکت اعلام می گردد. نتیجه نهایی ارزیابی بر اساس یک سوم امتیاز فرم شماره ۳ و دو سوم امتیاز فرم شماره ۱ یا ۲ محاسبه خواهد شد.

بخش هفتم - مراحل اجرای فرایند ارزشیابی عملکرد :

۱-۷: واحدهای مرتبط با ارزیابی عملکرد موظفند اهداف عملیاتی سالانه تمامی واحدهای سازمانی که توسط بالاترین مقام شرکت تعیین شده است را در **فروردین ماه** هر سال برای اجرا در همان سال ابلاغ نمایند.

۷-۲: ارزشیابی کنندگان موظفند مدیران و کارمندان تحت مدیریت خود را مورد ارزشیابی قرار داده و امتیاز هر یک از عوامل را بر اساس معیارها و شاخص های تعریف شده، تعیین نمایند.

۷-۳: ارزشیابی کنندگان، مدیران دستگاه های اجرایی مستقر در مراکز استان ها و رؤسای ادارات شهرستان ها را از طریق تکمیل فرم شماره ۳ مورد ارزشیابی قرار می دهند، بدین معنی که مدیر عامل، مدیران و رؤسای ادارات شهرستانها توسط دو مرجع (ستاد دستگاه اجرایی، استانداران یا فرمانداران) ارزشیابی می شوند.

۷-۴: شرکت موظف است تمامی مدیران و کارمندان خود را بر اساس این دستورالعمل، به صورت سالانه ارزشیابی نماید و پس از اطلاع رسانی نتایج ارزشیابی به ارزشیابی شونده و ثبت نتیجه نهایی در سامانه مربوطه، فرم مربوط را در پرونده پرسنلی افراد نگهداری نماید.

تذکر: افرادی که به دلایل قانونی از قبیل غیبت، مرخصی استعلاجی، مرخصی بدون حقوق و ... در طول دوره ارزیابی شاغل محسوب نمی شوند، برای آنها فرم ارزشیابی تکمیل نمی گردد و ارزشیابی کننده باید علت عدم تکمیل فرم ارزیابی را جهت درج در پرونده پرسنلی به کمیته ارزشیابی عملکرد ارسال نماید.

در راستای اجرای مراحل فوق واحد منابع انسانی موظف است اقدامات زیر را انجام دهد:

- ❖ اعلام ضرورت و روش تکمیل دقیق فرم های ارزشیابی عملکرد برای مدیران و کارمندان و اطلاع رسانی در خصوص عوامل ارزشیابی و نقش های هر یک از افراد در فرآیند ارزشیابی عملکرد؛
- ❖ تحویل فرم های خام ارزشیابی عملکرد به ارزشیابی کنندگان (مدیران مافوق واحد ذیربط) برای توافق با ارزشیابی شونده بر روی اقدامات و پروژه های مرتبط با برنامه های سالانه در **ابتدای دوره ارزشیابی** و دریافت آن پس از تکمیل بند الف-۱ **تا پایان فروردین ماه؛**

❖ ارائه هر یک از فرم های ارزشیابی مدیران و کارمندان برای مقام مافوق واحد ذیربط در **اول بهمن ماه** برای سنجش عملکرد و دریافت فرم های تکمیل شده، حداکثر تا **نیمه اسفند ماه** هر سال؛

❖ فرم تکمیل شده در اختیار واحد منابع انسانی و کارشناس مسئول ارزشیابی عملکرد قرار گرفته تا نسبت به بررسی و تأیید آن بر اساس مدارک و مستندات اقدام نماید و چنانچه تشخیص داده شود که فرم تکمیل شده مغایر با ضوابط و مقررات بوده، فرم به واحد سازمانی متبوع عودت داده شده تا نسبت به اصلاح آن اقدام شود. در صورت فقدان مغایرت، کارشناس مسئول، امتیازات نهایی را در ذیل فرم درج می نماید. (آیتم های ۱۱ تا ۱۴ انتهای فرم)

❖ اخذ امضاهای مربوط به "تأییدکننده" و "ارزشیابی شونده" طبق فرم ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان و اقدام بر اساس ضوابط مربوطه و اطلاع رسانی به مدیر ذیربط، **تا انتهای هر سال**؛ (آیتم های ۱۶ و ۱۷)
 ❖ تکمیل شناسنامه ارزشیابی عملکرد برای هر یک از مدیران و کارمندان بر اساس جدول شماره (۲). این جدول نمایانگر سوابق ارزشیابی مدیران و کارمندان و تصمیمات متخذه مربوط به صورت یک مجموعه در طول سالهای خدمت مدیران و کارمندان خواهد بود.

۷-۵: به منظور جلوگیری از تضییع حقوق و پاسخگویی های لازم در فرآیند ارزشیابی عملکرد، افرادی که نسبت به نتیجه ارزشیابی خود اعتراض داشته باشند، می توانند بر اساس فرآیند "رسیدگی به شکایات امتیازات ارزشیابی عملکرد" اقدام کنند. (بخش دهم همین دستورالعمل)

بخش هشتم - توزیع امتیازات و چارچوب فرم های ارزیابی عملکرد:

فرم های ارزیابی عملکرد تمام سطوح از دو بخش اصلی به شرح زیر تشکیل شده است:

۸-۱: عوامل اختصاصی ارزیابی عملکرد (۵۰ امتیاز):

شامل دو قسمت اصلی جدول الف-۱ (تفاهم نامه) و جدول الف-۲ (سنجش عملکرد) می شود.

۸-۲: عوامل، محور ها، معیارها و شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد (۵۰ امتیاز):

عوامل عمومی در دو زیر عامل ذیل طراحی و ابلاغ گردیده است:

۱: مدیریتی (برای مدیران) و پشتیبان عملکرد (برای روسای ادارات و کارشناسان): ۱۰ امتیاز

۲: فرایندی: ۴۰ امتیاز - شامل عوامل توسعه ای (حداکثر ۱۰ امتیاز)، تشویقات (حداکثر ۷ امتیاز) و رفتاری (حداکثر ۲۳ امتیاز)

جدول توزیع امتیازات عوامل عمومی و اختصاصی

جمع امتیاز	عوامل عمومی (۵۰ امتیاز)				عوامل اختصاصی	محور سطوح
	عوامل فرایندی (۴۰ امتیاز)			مدیریتی / پشتیبان عملکرد (۱۰ امتیاز)		
	رفتاری	تشویقات	توسعه ای			
100	23	7	10	10	50	معاونین و مدیران میانی
100	23	7	10	10	50	کارشناسان و روسای ادارات

صفحه : ۹ از ۲۵
 کد مدرک : WI616319
 شماره ویرایش : ۲
 تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان



نام شما

فرم ارزشیابی عملکرد مدیران - شماره (۱)

۱- دستگاه :		۲- نام و نام خانوادگی ارزشیابی شونده:		۳- کد ملی:	
۴- عنوان پست سازمانی:		۵- واحد سازمانی:		۶- دوره ارزشیابی از: تا: ۷- مدت اشتغال در دوره:	
۸- عوامل ارزشیابی :					
الف- عوامل اختصاصی:					
الف- ۱- اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی		تایید کمی مورد انتظار		تایید کمی مورد انتظار	
۱		۶			
۲		۷			
۳		۸			
۴		۹			
۵		۱۰			
نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده امضاء امضاء ارزشیابی شونده					
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های عملیاتی سالانه دستگاه اجرایی باشد.					
الف- ۲- اقدامات و فعالیت های یی 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	
				ارزشیابی شونده	ارزشیابی کننده
				حد اکثر امتیاز	امتیاز (ارزشیابی کننده)
				مکتسبه	انتیاز
۱					
۲					
۳					
۴					
۵					
۶					
۷					
۸					
توضیحات:				جمع	جمع
				۵۰	
دلایل عدم تحقق (ارزشیابی شونده):					
نظر ارزشیابی کننده:					

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۰ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

بم نام

ادامه فرم شماره (۱)

ب) عوامل عمومی:			
ب-۱- مدیریت: (این بند براساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (الف) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می گردد)			
ب-۱-۱- برنامه ریزی:			
محور	معیار	شاخص	حد اکثر امتیاز
شناخت اهداف، راهبردها و منابع	شناخت اهداف، مأموریت ها و اولویت ها و برنامه های دستگاه	شناسایی مأموریت های قانونی و برنامه های کلان، برنامه های عملیاتی و جهت گیری های مناسب در سازمان مربوط براساس اولویت ها	۲
	شناسایی و ارزشیابی نیازها و منابع	شناخت نیازمندی های اجرای برنامه ، اطلاع از مجموع منابع انسانی و فیزیکی واحد تحت امر و آگاهی از توانایی های هر یک از کارمندان برای استفاده بهینه و رفع موانع	
ارتباطات و مدیریت زمان	هماهنگی ها و ارتباطات درون و برون سازمانی	تدوین برنامه ارتباطی و هماهنگی های لازم در داخل سازمان در سطوح مختلف و بیرون از سازمان و ایجاد ساز و کارهای ارتباطی و بازخوردگیری،	۲
	زمانبندی اجرای برنامه	زمانبندی لازم برای تحقق فرایندها و حصول نتایج برنامه ها با توجه به اهداف و منابع (با استفاده از تکنیک هایی چون CPM ، ..)	
ب-۱-۲- اجرا:			
ساماندهی امور	تقسیم و مدیریت کار و ایجاد انگیزش	تقسیم مناسب کار میان کارمندان و تشکیل تیم ها و پیش بینی سازوکارهای انگیزشی برای مشارکت کارمندان و ایجاد هماهنگی های لازم بین عوامل و تیم های کاری	۲
کاربست فناوری ها	بکارگیری فناوری های در انجام کارها و بهبود فرایند 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
ب-۱-۳- نظارت:			
پایش و ارزشیابی	برنامه نظارت و کاربست فناوری در نظارت و ارزشیابی و پایش داده ها، فرایندها	بکارگیری فناوری و نرم افزارهای روز در فرایند نظارت و ارزشیابی عملکرد موثر برنامه های سالانه و پایش درون دادهای مورد نیاز اجرای برنامه و فرایندهای اجرایی برنامه های سالانه	۲
ب-۲- فرایندی:			
ب-۲-۱- توسعه ای:			
آموزش و یادگیری	توسعه فردی	- دریافت گواهینامه آموزشی مدیریتی و تخصصی شغلی (به ازاء هر ده ساعت آموزش مصوب یک امتیاز)	۳
یاددهی	توسعه و توانمندسازی کارمندان تحت سرپرستی	- ارائه راهنمایی های مؤثر، آموزش و انتقال تجربیات شغلی خود به کارمندان به شیوه مربیگری و ... - مستندسازی دانش و تجربیات و تسهیم آن بن کارمندان تحت سرپرستی و در سازمان - فراهم آوردن فرصت های آموزشی و یادگیری برای کارمندان - تفویض اختیار به کارمندان در انجام برخی از امور	۴
کارافزینی	تهیه طرح کارموثر و نوآوری	ارائه راه کارها و طرح های عملی نوین مناسب جهت رفع مشکلات واحد تحت سرپرستی، ارائه پیشنهادات مناسب، ارائه شیوه های مؤثر در کار و توان عملیاتی کردن ایده ها و روشهای نوین کارمندان	۳
جمع امتیاز			
ب-۲-۲- تشویقات			
تشویق در طول دوره ارزشیابی (براساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسئول ارزشیابی تأیید شده و پیوست فرم گردد)	از جانب	حد اکثر امتیاز	
	دریافت تقدیر نامه از رئیس جمهور	(به ازای هر تقدیرنامه ۳/۵ امتیاز)	۷
	وزیر دیپلمات یا معاون رئیس جمهور	(به ازای هر تقدیرنامه ۱/۵ امتیاز)	۴/۵
	استادار یا معاون وزیر و همکار آن	(به ازای هر تقدیرنامه ۱ امتیاز)	۳
	رئیس یا معاون مؤسسه دولتی	(به ازای هر تقدیرنامه ۵/۵ امتیاز)	۲
	کسب عنوان مدیر نمونه در سطح دستگاه		۵
جمع امتیاز			
ب-۲-۳- رفتاری:			

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۱ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

رفتار شغلی	رعایت نظم و انضباط	- حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و استفاده مؤثر از اوقات اداری			۳
	مقررات اداری	- رعایت احترام و سلسله مراتب اداری			۲
	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع (بر اساس فرم نظرسنجی مندرج در بخشنامه شماره ۱۹۵۱۶۶/۱۹۰۰ مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۴) و رعایت منشور حقوق شهروندی در نظام اداری	مراجعه‌کننده با ذکر نام مدیر از وی اعلام رضایت نموده اند			۳
		نارضایتی مراجعان			۸-
		جمع امتیاز			
		رضایت	عدم رضایت		
	رفتار و برخورد مناسب با مروتان	برقراری ارتباط مناسب با کارمندان			۱
		تشویق و توبیخ به موقع و ایجاد انگیزش مؤثر			۱
		فراهم کردن مشارکت کارمندان در تصمیم سازی ها و رعایت عدالت			۲
		داشتن روحیه انتقاد پذیری در برخورد با کارمندان و شنیدن دقیق سخنان دیگران			۱
	جمع امتیاز				
رفتار عمومی	ترویج فرهنگ سازمانی و ارزشها	- ترویج ارزش ها و توسعه فرهنگ سازمانی			۳
		- ترویج ارزش های حرفه ای و نهایی			۲
		- ترویج مبانی اخلاقی و رفتاری مبتنی بر آموزه های دینی			۳
		- حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی و ترغیب مروتان به حضور در آن			۲
		جمع امتیاز			
۹- عامل/ عوامل موضوع ماده ۵ دستورالعمل (تا ۲۰ امتیاز در سقف ۱۰۰ امتیاز) ۱۰- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شوند و توصیه های مقام مافوق با توجه به نتیجه ارزشیابی: نقاط قوت: نقاط ضعف: توصیه ها:					
۱۱- امتیاز عوامل اختصاصی: ۱۲- امتیاز عوامل عمومی مدیریتی: ۱۳- امتیاز عوامل عمومی فرایندی: ۱۴- امتیاز کل ارزشیابی:					
۱۵- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده: امضاء ۱۶- نام و نام خانوادگی تأیید کننده: امضاء ۱۷- نظر ارزشیابی شوند: امضاء					
۱۸- نام و نام خانوادگی مسئول واحد منابع انسانی: امضاء تاریخ:					

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۲ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

نمونه

فرم ارزیابی عملکرد کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی - شماره (۳)

۱- دستگاه :		۲- نام و نام خانوادگی :		۳- کد ملی :		۴- عنوان پست سازمانی :	
۵- واحد سازمانی :		۶- دوره ارزیابی از تاریخ :		۷- مدت اشتغال در دوره :			
۸- عوامل ارزیابی :							
الف) عوامل اختصاصی :							
الف- اقدامات/فعالیت‌های مورد انتظار		تایید کمی مورد انتظار		الف- اقدامات/فعالیت‌های مورد انتظار		تایید کمی مورد انتظار	
۱		۶					
۲		۷					
۳		۸					
۴		۹					
۵		۱۰					
نام و نام خانوادگی ارزیابی کننده امضاء امضاء ارزیابی شونده							
تذکر: برنامه‌های این بخش باید برگرفته از برنامه‌های عملیاتی سالانه دستگاه اجرایی باشد.							
الف-۲- اقدامات و فعالیت‌های را که برای تحقق بند الف-۱ در طول دوره ارزیابی انجام داده‌اید راه به همراه نتایج آنها، ذکر نمایید:							
اهم اقدامات و فعالیت‌های انجام گرفته		نتایج حاصله		درصد تحقق		امتیاز (ارزیابی کنند)	
				ارزشی شونده		حداکثر امتیاز	
				ارزشی کننده		امتیاز مکتبه	
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
۶							
۷							
۸							
توضیحات:		جمع		جمع		جمع	
		۵۰					
دلایل عدم تحقق (ارزیابی شونده):							
نظر ارزیابی کننده:							

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۳ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

ادامه فرم شماره (۲)

ب- عوامل عمومی :				
ب-۱- پشتیبان عملکرد (این بند براساس اقدامات و نتایج حاصله از بند (ب) در طول دوره ارزشیابی تکمیل می گردد)				
معیار	شاخص ارزشیابی	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
داشتن برنامه و زمانبندی	تهیه و تدوین برنامه عملیاتی و زمانبندی لازم برای انجام کارها و پروژه هادر فازهای مختلف برای دوره ارزشیابی و ارائه گزارش به موقع	۲		
مسئولیت پذیری	قبول مسئولیت اقدامات، فعالیتهای و نتایج مربوط به حوزه فعالیت خود، برخورداری از تمهد و انگیزش برای انجام فعالیتهای	۲		
تلاش و کوشش در کارها	صرف وقت و انرژی کافی جهت انجام بهینه وظایف و پیگیری امور تا حصول نتیجه کمی و کیفی مورد نظر	۲		
کارآفرینی و نوآوری	ارائه راه کارهای مناسب جهت رفع مشکلات، ارائه پیشنهادات جدید، شیوه های مؤثر و نوین انجام کار و ارائه خدمات جدید	۲		
کار تیمی	همکاری و رفتار احترام آمیز با همکاران در انجام برنامه، توان کارگروهی و پذیرش نظرات و راهنمایی های دیگران	۲		
		۱۰	جمع امتیاز	
ب-۲- فرآیندی:				
ب-۲-۱- توسعه ای :				
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 فناوری های مناسب در انجام کار	توانایی به کارگیری روش های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف شغلی و سازمانی	۴		
ب-۲-۲- تشویقات:				
معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
تشویق در طول دوره ارزشیابی (براساس مستندات مربوطه، توسط مقام مافوق و واحدهای مسئول ارزشیابی تأیید شده و پیوست فرم گردد)	از جانب	حداکثر امتیاز		
	دریافت تقدیر نامه از رئیس جمهور (به ازای هر تقدیرنامه ۲/۵ امتیاز)	۷		
	وزیر ذیربط یا معاون رئیس جمهور (به ازای هر تقدیرنامه ۲ امتیاز)	۴		
	استاندار یا معاون وزیر و همتراز آن (به ازای هر تقدیرنامه ۱/۵ امتیاز)	۳		
	رئیس یا معاون مؤسسه دولتی (به ازای هر تقدیرنامه ۱ امتیاز)	۳		
	کسب عنوان کارمند نمونه در سطح دستگاه	۵		
	مدیر کل مربوط (به ازای هر تقدیرنامه ۰/۵ امتیاز)	۲		
		۷	جمع امتیاز	
ب-۲-۳- رفتاری:				
معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز مکتسبه	
رعایت نظم و انضباط	حضور به موقع در محل کار و جلسات، انجام به موقع تعهدات و استفاده مؤثر از اوقات اداری	۳		
	رعایت احترام و سلسله مراتب اداری در سازمان و واحد	۲		
	مراجعه ای که با ذکر نام از وی اعلام رضایت نموده اند	۳		
	نارضایتی مراجعان	-۸		
	جمع امتیاز			
رفتار شغلی	روابط و برخورد مناسب با همکاران	رضایت	عدم رضایت	
	قابلیت اعتماد	۱	-۱	

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۴ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

	۱	۱-	انتقال دانش و تجربه به همکاران		
	۲	۲-	مشارکت و همکاری در انجام فعالیتهای واحد حسب مورد		
	۱	۱-	رفتار و برخورد مناسب با دیگران		
جمع امتیاز					
	۳		-عمل به ارزش ها و فرهنگ سازمانی	یابندگی به فرهنگ سازمانی و ارزشها	رفتار عمومی
	۲		- عمل به ارزش های حرفه ای و شغلی		
	۳		-عمل به مبانی اخلاقی و رفتاری		
	۲		- حضور فعال در مراسم و مناسک مذهبی		
جمع امتیاز					

۹- عامل / عوامل موضوع ماده ۵ دستورالعمل (تا ۲۰ امتیاز در سقف ۱۰۰ امتیاز)

۱۰- نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده و توصیه‌های مقام مافوق با توجه به نتیجه ارزشیابی:

نقاط قوت:

نقاط ضعف:

توصیه‌ها:

۱۱- امتیاز عوامل اختصاصی:	۱۵- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده :	امضاء
۱۲- امتیاز عوامل عمومی پشتیبان عملکرد:	۱۶- نام و نام خانوادگی تأیید کننده :	امضاء
۱۳- امتیاز عوامل عمومی فرایندی :	۱۷- نظر ارزشیابی شونده:	امضاء
۱۴- امتیاز کل ارزشیابی:		

۱۸- نام و نام خانوادگی مسئول واحد منابع انسانی:

امضاء تاریخ

صفحه : ۱۵ از ۲۵
 کد مدرک : WI616319
 شماره ویرایش : ۲
 تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان



فرم ارزیابی عملکرد مدیران کل استانها و رؤسای سازمانهای استانی و روسای ادارات شهرستان ها توسط
 استاندار یا فرماندار - فرم شماره (۳)

۱- دستگاه :		۲- نام و نام خانوادگی :		۳- کد ملی :		۴- استان / شهرستان :	
۴- عنوان پست سازمانی :		۵- واحد سازمانی :		۶- سال ارزیابی از : تا :		۷- مدت اشتغال در دوره :	
۸- عوامل ارزشیابی							
الف) عوامل اختصاصی:							
الف-۱- اقدامات/فعالیت های پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی که برای تحقق برنامه عملیاتی سالانه در طول دوره ارزشیابی انجام خواهید داد ذکر نمایید.							
اقدامات/فعالیت های پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی		نتایج مورد انتظار		اقدامات/فعالیت های پروژه های مورد انتظار واحد تحت سرپرستی		نتایج مورد انتظار	
۱				۶			
۲				۷			
۳				۸			
۴				۹			
۵				۱۰			
نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده امضاء امضاء ارزشیابی شونده							
تذکر: برنامه های این بخش باید برگرفته از برنامه های سالانه دستگاه باشد.							
الف-۲- اقدامات و فعالیت های برای تحقق بند الف-۱ در طول دوره ارزشیابی انجام داده اید به همراه نتایج آنها ذکر نمایید							
اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته		نتایج حاصله		درصد تحقق		امتیاز (ارزشیابی کننده)	
				ارزشیابی شونده		ارزشیابی کننده	
				حاکم امتیاز		جمع امتیاز	
				مکسimum			
۱		۸					
۲		۹					
۳		۱۰					
۴		۱۱					
۵		۱۲					
۶		۱۳					
۷		۱۴					
توضیحات:							
جمع امتیاز		جمع امتیاز		۵۰		جمع امتیاز	
دلایل عدم تحقق (ارزشیابی شونده):							
نظر ارزشیابی کننده:							

نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۱۶ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

ادامه فرم شماره (۳)

ب- عوامل مدیریتی / پشتیبانی و فوآیندی				
محتور	معیار	شاخص	حداکثر امتیاز	امتیاز کتبی
۱. توانایی	توان برنامه ریزی عملیاتی	تعیین اهداف عملیاتی و راهبردها، پیش بینی منابع، تعیین روشهای انجام کار و زمانبندی تحقق اهداف و برنامه ها بر اساس نیازهای استان/شهرستان	۴	
	نوآوری و توانایی پیاده سازی طرحهای نوین	ارائه راه کارهای مناسب جهت انجام کارها و رفع مشکلات، ارائه شیوه های نوین در کارها و عملیاتی کردن ایده ها و طرح های ارائه شده از سوی شهروندان و ارباب رجوع	۳	
	استفاده از ظرفیتهای منطقه ای استان/شهرستان	استفاده از منابع (انسانی و غیرانسانی)، ظرفیتهای و توانمندیهای استان و شهرستانها، به فعلیت رساندن ظرفیتهای بالقوه و توجه به مزئیتهای نسبی مناطق	۳	
	مسئولیت پذیری	قبول مسئولیت اقدامات و نتایج مربوط به حوزه فعالیت و برخورداری از تمهد و انگیزش برای فعالیت ها و پاسخگویی	۳	
	جلب مشارکت و برون سپاری	میزان جلب مشارکت عمومی و برون سپاری انجام برنامه ها و فعالیت های منطقه ای دستگاه	۳	
	عمومیت و توزیع عادلانه خدمات	خدمات رسانی در سطح استان / شهرستان براساس نیاز واقعی و توجه به توزیع عادلانه فرصت ها، امکانات و خدمات	۴	
۲. رعایت نظم و مقررات اداری	رعایت نظم و مقررات اداری	پایش و هرقراری نظم و انضباط در واحد تحت سرپرستی، انجام به موقع وظایف، امکان دستوری مسئولین استانی/شهرستانی به وی در مواقع ضرور، مطلع نمودن استاندار/فرماندار به هنگام ترک استان/شهرستان محل خدمت	۳	
	حضور در جلسات استانی/شهرستانی	شرکت به موقع و فعال در جلسات استانداری یا فرمانداری و ارائه نظرات و پیشنهادها مؤثر در خصوص موضوعات و پیگیری و انجام مصوبات جلسات استانی/شهرستانی	۳	
	همکاری با استانداری /فرمانداری	میزان هماهنگی و همکاری با استانداری و فرمانداری در انجام فعالیتهای منطقه ای دستگاه	۳	
	توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی محل خدمت	میزان توجه و درنظر گرفتن شرایط فرهنگی و اجتماعی محل خدمت در تصمیم گیریها و انجام فعالیتهای سازمانی با توجه به نیازهای گروه های جمعیتی و قومی استان/شهرستان	۲	
	همکاری در شرایط ویژه و خاص	میزان همکاری در شرایط ویژه از قبیل انتخابات، حوادث، بحرانها و حضور فعال همراه با مجموعه تحت سرپرستی	۳	
	حضور در برنامه ها و مناسبتهای استانی و منطقه ای	میزان شرکت در جشنواره ها، اعیاد، مراسمات و مناسبتهاى استانی و منطقه ای و ایفای نقش های تشریفاتی مربوط	۲	
	انتقادپذیری و مردم داری	میزان توجه به انتقادات و شکایات شهروندان، ارباب رجوع ها و یا مسئولان منطقه ای و پذیرش نظرات متفاوت	۲	
	رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	میزان رضایت ارباب رجوع ها از رفتار و برخورد ارزشیابی شونده با آنان	۳	
	رضایت شهروندان	میزان رضایت شهروندان و مردم از عملکرد و خدمات ارزشیابی شونده در محل جغرافیایی خدمت	۳	
	پایبندی به سوگندنامه و منشور رفتاری	میزان تمهد و پایبندی در اجرای مفاد سوگندنامه و منشور اخلاقی و اداری کارمندان دولت و دستگاه متبوع	۳	
	پایبندی به ارزشهای اخلاقی اسلامی و توسعه فرهنگی	رعایت شائز اسلامی و هنجارهای جامعه و گسترش و تقویت اخلاق اسلامی و فرهنگ سازمانی در محیط کار اسلامی و توسعه فرهنگی	۳	
۹- نقاط قوت و راهکارهای بهبود آن:				
۱۰- نقاط ضعف و راهکارهای رفع آن:				
۱۱- نام و نام خانوادگی ارزشیابی کننده:				
۱۲- نظر ارزشیابی شونده:				
۱۳- محل امضای بالاترین مقام مسئول منابع انسانی در ستاد دستگاه اجرایی برای مدیر استانی / کارشناس مسئول ارزشیابی برای رئیس اداره شهرستان:				
نام و نام خانوادگی:				
۱۴- این قسمت توسط واحد منابع انسانی ستاد دستگاه برای مدیر یا رئیس سازمان استان و توسط کارشناس مسئول ارزشیابی برای رئیس اداره شهرستان تکمیل می گردد:				
امتیاز کل ارزشیابی به عمل آمده توسط استاندار/فرماندار (بر اساس فرم شماره ۳)				
امتیاز کل ارزشیابی به عمل آمده توسط ستاد/مدیرکل یا رئیس سازمان استانی دستگاه متبوع (بر اساس فرم شماره ۱ و ۲)				
نتیجه نهایی ارزشیابی عملکرد				
(نتیجه نهایی بر اساس محاسبه یک سوم امتیاز کل ارزشیابی فرم شماره ۳، دو سوم امتیاز کل ارزشیابی فرم شماره ۱ یا ۲ تعیین می گردد)				
شماره:		تاریخ:		

بخش نهم - نحوه امتیازدهی و مستندات قابل ارائه برای عوامل اختصاصی و عمومی

۹-۱: نحوه امتیاز دهی و مستندات قابل ارائه برای عوامل اختصاصی به شرح ذیل می‌باشد:

- در ابتدای دوره در قسمت "الف-۱ - اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی"، عوامل اختصاصی بر مبنای استاندارد شرح وظایف اجرایی و مأموریت‌هایی که مورد تأیید کارکنان و مدیران هر واحد می‌باشد و همچنین، اهداف و برنامه‌های عملیاتی سالانه و استراتژیک که به مدیران و کارشناسان ابلاغ شده است و در پایان سال مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند نوشته می‌شود. بدین معنی که تفاهم نامه ای بین ارزشیابی کننده و ارزشیابی شونده بسته شده و به امضای طرفین می‌رسد.
- در ستون "نتایج کمی مورد انتظار" نیز تا حد ممکن، جهت اندازه گیری نتیجه، مبنایی به صورت کمی در نظر گرفته می‌شود.
نکاتی که باید در انعقاد قرارداد (تفاهم نامه) مورد توجه قرار گیرد:
 - ✓ ارزشیابی کننده باید قبل از آغاز دوره، و قبل از انعقاد قرارداد بر اساس شرح وظایف و اهداف راهبردی و عملیاتی هر یک از ارزیابی شونده‌گان عوامل اختصاصی را تدوین نماید و نسبت به تعیین نتایج کمی مورد انتظار برای هر یک از آنها اقدام نمایند. به عبارتی؛ در زمان انعقاد قرارداد باید جدول الف-۱ عوامل اختصاصی شامل ستون های "اقدامات/فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی" و "نتایج کمی مورد انتظار" از طرف ارزیابی کننده تکمیل گردد.
 - ✓ چنانچه در شاخص‌های اختصاصی، معیار یا فعالیتی مورد پذیرش ارزشیابی شونده قرار نگیرد، نظر ارزشیابی کننده با ارائه دلائل منطقی نافذ خواهد بود.
 - ✓ شاخص های اختصاصی برای هر پستی با پست دیگر متفاوت است.
- نکاتی که در تدوین اقدامات/ فعالیت ها/پروژه های مورد انتظار واحد سازمانی و نتایج مورد انتظار آن مورد توجه قرار می‌گیرند، عبارتند از:
 - ✓ اقدامات و فعالیت ها باید در چارچوب شرح وظایف مربوط به هر پست سازمانی باشند.
 - ✓ اقدامات و فعالیت ها باید در راستای کارت اهداف واحد مربوطه، اهداف و برنامه های عملیاتی و استراتژیک سازمان که به مدیران و کارشناسان ابلاغ می‌شود، باشد.
 - ✓ باید به صورت شفاف، واضح و در جملات کوتاه بیان شوند.
 - ✓ تا حد امکان کمی و قابل اندازه گیری باشند و علاوه بر آن توانایی تدوین عملکرد کیفی کارمندان را در قالب متغیر های کمی نیز داشته باشند.

- در انتهای دوره در قسمت الف-۲ اقدامات و فعالیت هایی که برای تحقق بند (الف-۱) در طول دوره ارزشیابی انجام شده است، باید به همراه نتایج آن ذکر شود.
- ستون **اهم اقدامات و فعالیت های انجام گرفته** ، باید منطبق با مفاد ذکر شده در تفاهم نامه (بند الف-۱) تکمیل گردد. این مساله توسط کارشناس مسئول ارزشیابی مورد بررسی قرار می گیرد.
- در ستون **نتایج حاصله**، نتایج مربوط به آن اقدام در یک عبارت و یا جمله کوتاه شرح داده می شود.
- در ستون **درصد تحقق**، ارزشیابی شونده ابتدا برآورد خود را در مورد درصد تحقق هدف بر مبنای نتایج حاصله اعلام نموده و بعد از آن ارزشیابی کننده نیز نظر خود را در ستون مربوط به خود اعلام می دارد.
- **ستون امتیاز**، شامل دو ستون دیگر است که توسط ارزشیابی کننده تکمیل می شود :
- **ستون حداکثر امتیاز** : برای هر شاخص بر اساس میزان اهمیت و اولویت، از ۱ تا ۵۰ امتیازدهی می شود. مجموع امتیازات این ستون نمی تواند بیشتر از ۵۰ باشد.
- **ستون امتیاز مکتسبه**: اگر ارزشیابی کننده درصد تحقق هدف مدنظر خود را در حداکثر امتیاز ضرب کند، امتیاز مکتسبه حاصل می شود.
- **تذکره**: امتیاز به دست آمده از طریق این فرمول نمی تواند بیشتر از امتیازی باشد که در حداکثر امتیاز آن شاخص تعیین شده است و در مواردی که عملکرد از ۱۰۰ درصد، بیشتر باشد بایستی سقف امتیاز رعایت گردد.
- در پایان ارزشیابی شونده در صورت لزوم دلایل عدم تحقق اقدامات و فعالیت های مورد انتظار را توضیح می دهند و ارزشیابی کننده نیز نظر خود را در ذیل آن اعلام می دارد.

۹-۲: نحوه امتیاز دهی و مستندات قابل ارائه برای عوامل عمومی به شرح ذیل می باشد:

- ❖ در ارزیابی مدیران، به جز در عوامل فرایندی، شامل زیرعامل های توسعه ای و تشویقات، در سایر موارد نظر ارزشیابی کننده (مقام مافوق) ملاک امتیازدهی قرار می گیرد.
- محورهای عامل فرایندی که نیاز به مستندات مربوطه دارد و باید پیوست فرم شود و توسط کارشناس مسئول واحد منابع انسانی تایید گردد، شامل :

۱- محور آموزش و یادگیری : گذراندن دوره های آموزشی مدیریتی و تخصصی شغلی با ارائه گواهی به ازای

هر ۱۰ ساعت ۱ امتیاز تا سقف ۳ امتیاز می باشد. مسئول ارزشیابی عملکرد شرکت برای ثبت امتیاز این

قسمت از مستندات واحد آموزش و پرونده آموزشی هر فرد در طول سال ارزشیابی استفاده می نماید.

۲- محور یاد دهی : با توجه به وجود شاخص "مستندسازی دانش و تجربیات و تسهیم آن بین کارمندان تحت

سرپرستی" در این محور، مستند ثبت تجربیات ملاک امتیازدهی خواهد بود.

نکته : مستندسازی به معنی جمع آوری، دسته بندی، سازماندهی، تنظیم و تدوین تجارب موفقی است که کارمند در طول خدمت با توجه به وظایف و مسئولیت های محوله کسب نموده و به منظور انتقال به دیگران برای بهره وری و بهبود وضع موجود سازمان ارائه می دهد.

تجربیات مستند شده بایستی دارای ویژگی های زیر باشد:

- ✓ تجربیات می بایست مرتبط با شغل مورد تصدی باشد.
- ✓ مسائل، چالش ها و مشکلات (موانع، محدودیت ها، تهدیدها و فرصت ها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده بیان نماید.
- ✓ برنامه اصلاحی، راه حل و نتیجه گیری های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد.
- ✓ امتیاز مستند تجربه ارائه شده در سطح ملی (۴)، در سطح دستگاه (۳)، در سطح معاونت دستگاه (۲) و در سطح واحد دستگاه (۱) می باشد.

تذکر: هرگاه فرد بیش از یک تجربه مستند شده داشته باشد در صورتی که از سقف امتیاز این شاخص فراتر نرود قابل محاسبه خواهد بود.

۳- محور کارآفرینی : با توجه به وجود شاخص "ارائه پیشنهادات مناسب" در این محور ثبت پیشنهاد در سامانه

نظام پیشنهادات شرکت ملاک امتیاز دهی قرار می گیرد. مسئول ارزشیابی عملکرد شرکت به منظور ثبت امتیاز این قسمت برای هر فرد از کمیته نظام پیشنهادات استعلام خواهد نمود.

نکته : منظور از پیشنهاد؛ ارائه یک ایده، طرح یا راهکار نو برای تحقق سریعتر اهداف سازمان و افزایش توان آن برای ارائه خدمات بهتر و بیشتر به ارباب رجوع و کارکنان می باشد. پیشنهاداتی که توسط کارمندان ارائه می شود در صورتی قابل قبول است که در کمیته نظام پیشنهادهای شرکت تأیید شده باشد. اجرای هر پیشنهاد در سطح واحد نیز با تأیید مدیر واحد، و در سطح وزارت نیرو و شرکت مدیریت منابع آب ایران در صورت اخذ تأییدیه شرکت مدیریت منابع آب ایران قابل امتیازدهی می باشد.

تذکر: با توجه به الکترونیکی نمودن کلیه فرایندهای مرتبط با نظام پیشنهادات؛ صرفاً پیشنهاداتی که از طریق سامانه نظام پیشنهادات ارسال شده باشند قابل بررسی و پیگیری می باشد.

تذکر: تاریخ ارائه پیشنهاد بایستی مربوط به دوره ارزیابی باشد و در صورتی که پیشنهاد توسط دو نفر یا بیشتر ارائه شده باشد امتیاز پیشنهاد به نسبت مشارکت به افراد تعلق می گیرد.

تذکر: با توجه به اینکه سرانه ارائه پیشنهاد در سالهای اخیر برای هر کارمند ۳ پیشنهاد می‌باشد. لذا، برخورداری از سقف امتیازات مقرر در دستورالعمل منوط به حداقل پیشنهاد سرانه سالیانه خواهد بود.

۴- تشویقات:

- ۱: تشویقات و تقدیرنامه هایی که برای خدمات مشخصی، در طول دوره ارزشیابی در راستای انجام وظایف شغلی اعطا گردیده و جنبه عمومی ندارد، ملاک عمل می باشد و بر اساس عنوان‌های ذکر شده در جداول ارزشیابی امتیازدهی می شوند.
- ۲: تقدیر نامه‌های صادر شده که در راستای شرح وظایف شغلی نباشند فاقد امتیاز برای ارزیابی می‌باشند به جز تقدیرنامه‌هایی که به جهت همکاری در برگزاری انتخابات صادر شده باشد.
- ۳: تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزشیابی باشد.
- ۴: به تشویقی‌هایی که جنبه عمومی داشته و یا به مناسبت روز خاص و برای خدمات مشخصی صادر شده و یا در زمینه وظایف شغلی نباشد و یا از سوی مقامات تعریف شده در جدول مذکور صادر نشده باشد امتیازی تعلق نمی‌گیرد.
- ۵: تشویقاتی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می‌گردد.
- ۶: تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق نامه صادر شده باشد و تشویقاتی که در قالب ابلاغ، انتصاب و ... صادر گردد فاقد اعتبار است.
- ۷: چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بالافصل خود و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی بهره‌مند می‌گردد.
- ۸: با توجه به تعداد تقدیرنامه های فرد، رعایت سقف امتیاز محور الزامی است.

❖ در ارزیابی کارشناسان نیز، شاخص هایی که نیاز به مستندات پیوست دارند به شرح ذیل است :

- ۵- **معیار کارآفرینی و نوآوری:** با توجه به وجود شاخص "ارائه پیشنهادات جدید" در این محور ثبت پیشنهاد در سامانه نظام پیشنهادات شرکت ملاک امتیاز دهی قرار می گیرد. مسئول ارزشیابی عملکرد شرکت به منظور ثبت امتیاز این قسمت برای هر فرد از کمیته نظام پیشنهادات استعلام خواهد نمود.
- ۶- **معیار کار تیمی:** به ازای عضویت یا نمایندگی در حداقل یک کارگروه یا کمیته داخلی و یا کمیته تخصصی خارج از سازمان، با پیوست نامه ابلاغ عضویت، امتیاز کامل منظور خواهد شد.
- ۷- مستند مربوط به ساعات آموزشی و تقدیرنامه های کارشناسان، مطابق با آنچه که در جداول ارزشیابی (عوامل عمومی) عنوان شده و در سطور بالا شرح داده شد، می باشد.

۸- معیار روابط و برخورد مناسب با همکاران، شاخص انتقال دانش و تجربه به همکاران: در امتیازدهی این شاخص ارائه گواهی آموزشی به همکار که به تأیید مدیر واحد و همکاران رسیده و شامل نوع آموزش و تعداد آموزش گیرندگان است حداقل از سوی سه نفر ضروری می‌باشد.

تذکر : در فرم های شماره یک و دو، مربوط به ارزشیابی عملکرد مدیران و کارشناسان، عوامل عمومی، در معیار رفتار شغلی، در صورت عدم رضایت، از سوی ارزشیابی کننده امکان درج امتیاز منفی نیز وجود دارد.

بخش دهم - رسیدگی به موارد اعتراضات احتمالی:

در جهت استقرار نظام ارزشیابی و اجرای صحیح فرایند آن به صورت عادلانه و به منظور جلوگیری از تضییع حقوق مدیران و کارمندان، دستورالعمل رسیدگی به شکایات مربوط به نتیجه ارزشیابی به شرح ذیل می باشد:

- ۱- برای رسیدگی به شکایات ارزشیابی مدیران و کارمندان شرکت، کمیته رسیدگی به شکایات ارزشیابی مشتمل بر بالاترین مقام مسئول واحد ارزشیابی و دو نفر به انتخاب مدیر عامل تشکیل می شود.
- ۲- مدیران و کارمندانی که نسبت به نتایج و امتیازات ارزشیابی خود اعتراض داشته باشند، می توانند شکایات خود را ظرف مدت یک ماه پس از رویت فرم ارزشیابی به کمیته رسیدگی به شکایات تسلیم کنند.
- ۳- شکایات ارزشیابی آن دسته از مدیران و کارمندانی که ارزشیابی کننده و یا تأیید کننده فرم ارزشیابی آنان، عضو رسیدگی به کمیته شکایات باشد، در کمیته رسیدگی به شکایات ستاد دستگاه مورد رسیدگی قرار می گیرد.
- ۴- واحد منابع انسانی شرکت به عنوان دبیرخانه کمیته رسیدگی به شکایات عمل خواهد نمود و ضمن دریافت شکایات ارزشیابی مدیران و کارمندان، نسبت به جمع آوری اطلاعات لازم در مورد موضوع شکایت، اقدام و نتیجه را به منظور اتخاذ تصمیم مقتضی و صدور رأی، به کمیته رسیدگی به شکایات، ارسال می دارد.
- ۵- کمیته رسیدگی به شکایات پس از بررسی نتایج تحقیقات به عمل آمده با اکثریت آراء تصمیم خود را مبنی بر تأیید یا رد نتیجه ارزشیابی فرد شاکی، به کارشناس مسئول ارزشیابی، حداکثر ظرف مدت دو ماه اعلام می کند.
- ۶- مسئول ارزشیابی مکلف است در صورت تغییر نتیجه، بر اساس نظر کمیته رسیدگی به شکایات، ضمن انعکاس رأی کمیته به فرد شاکی، نتیجه را به سایر واحدهای ذیربط نیز ارسال کند.

بخش یازدهم - نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد :

در راستای شایسته گرایی در تصمیمات اداری و مسیر خدمتی مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی و نیز برقراری ارتباط بین نظام ارزشیابی عملکرد و دیگر نظام های مدیریت منابع انسانی، از نتیجه ارزشیابی عملکرد سالانه در موارد زیر استفاده می شود:

۱-۱: استفاده از نتایج ارزشیابی در تغییر شغل:

به منظور انطباق استعدادها و توانایی های ارزشیابی شوندگان با نیازمندی ها و الزام های مشاغل مورد تصدی و افزایش کارایی آنان، ضمن رعایت سایر قوانین و مقررات، نتایج ارزشیابی در انتصاب به پست های بالاتر به شرح زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

- برای انتصاب مدیران به پست های بالاتر ضمن رعایت مقررات مربوط، کسب حداقل ۸۵ امتیاز در ارزشیابی سالانه الزامی است.
- واحد منابع انسانی فهرست افراد فوق را به منظور اقدام مقتضی به امور اداری و کارگزینی ارسال می کند.
- امور اداری یا کارگزینی با کسب نظر از مقام مافوق واحدهای ذیربط، نسبت به برنامه ریزی شغلی آنان اقدام خواهد نمود.

۲-۱: استفاده از نتایج ارزشیابی در آموزش و توانمندسازی:

الف- دوره های آموزشی شغلی: ارزشیابی شوندگانی که در عوامل اختصاصی عملکرد، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جدول "کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند (حداقل امتیاز ۳۷ از ۵۰)، باید در ابتدای دوره ارزشیابی بعد، دوره های آموزشی شغلی مربوط را در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران بگذرانند.

ب- دوره های مدیریتی: ارزشیابی شوندگانی که در عوامل عمومی مدیریتی، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جدول "کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند (حداقل ۵ از ۱۰)، باید در ابتدای دوره بعد، دوره های آموزشی مدیریتی مربوط را در چارچوب نظام آموزش مدیران و کارکنان بگذرانند.

ج- دوره های عمومی: ارزشیابی شوندگانی که در معیار رفتار، حد نصاب امتیازات تعیین شده در "جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند (حداقل ۱۲ از ۲۳)، باید در دوره بعد، در دوره های آموزش عمومی مربوط به معیار، در چارچوب نظام آموزش کارمندان و مدیران، شرکت نمایند. همچنین ارزشیابی شوندگانی که در عامل عمومی پشتیبان، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جدول "کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری" را کسب ننمایند (حداقل ۵ از ۱۰)، باید در دوره بعد، در دوره های آموزشی عمومی و نیز دوره های مدیریتی مربوط به معیار، شرکت نمایند.

د- برخورداری از فرصت های آموزشی خارج از کشور (بورس) : ارزشیابی شوندگانی که مجموع امتیاز ارزشیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی و یا پنج سال متناوب حداقل ۹۰ باشد در معرفی به دوره های آموزشی خارج از کشور (بورس)، از اولویت برخوردارند.

۱۱-۳: بازخریدی: ارزشیابی شوندگانی که امتیاز آنها در سه سال متوالی و یا چهار سال متناوب حد نصاب نمره ارزشیابی (۵۰ امتیاز) را کسب نمایند، در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید می گردند.

۱۱-۴: تمدید قرارداد کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی: کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی در صورت کسب حداقل ۷۰ امتیاز از مجموع عوامل فرم ارزشیابی عملکرد، قرارداد آنها با رعایت سایر قوانین و مقررات مربوط، تمدید خواهد شد.



نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۲۴ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

جدول شماره ۱- خلاصه "کاربرد نتایج ارزشیابی" در تصمیمات اداری مربوط به مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

ردیف	تصمیمات اداری/حداکثر امتیاز معیارهای ارزشیابی	عوامل اختصاصی	عوامل عمومی مدیریتی یا پشتیبان (۱۰)		عوامل عمومی فرایندی (۴۰)			توضیحات
			عمومی مدیریتی (۱۰)	عمومی پشتیبان عملکرد (۱۰)	توسعه ای (۱۰)	تشویقات (۷)	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	-	-	-	-	
	برخورداری از فرصت های کوتاه مدت خارج از کشور (بورس آموزشی)	-	-	-	-	-	-	کسب نمره ارزشیابی حداقل ۹۰ در سه سال متوالی و یا پنج سال متناوب
۲	در صورت انتصاب به پست های بالاتر	حداقل ۴۲.۵	حداقل ۷	حداقل ۷	حداقل ۶	حداقل ۳.۵	حداقل ۱۹	کسب امتیاز حداقل ۸۵ از ۱۰۰
۳	بازخریدی	-	-	-	-	-	-	کسب نمره ارزشیابی کل کمتر از ۵۰ در سه سال متوالی و یا چهار سال متناوب
۴	تمدید قرارداد کارمندان پیمانی و کارکنان قراردادی	-	-	-	-	-	-	کسب نمره حداقل ۷۰ در ارزشیابی سالانه



نام مدرک : دستورالعمل ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان

صفحه : ۲۵ از ۲۵
کد مدرک : WI616319
شماره ویرایش : ۲
تاریخ ویرایش : ۹۷/۰۴/۰۳

جدول شماره ۲- شناسنامه ارزشیابی عملکرد مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی و کارکنان قراردادی

دستگاه اجرایی:		نام و نام خانوادگی:			شغل:	شماره ملی:			شماره پرسنلی:					
۱	۲	۳	۴			۵			۶	۷	۸	۹		
سال ارزشیابی	عنوان پست سازمانی	عنوان واحد سازمانی محل خدمت	بخش			امتیازات عوامل ارزشیابی عملکرد			جمع امتیاز	امتیاز استاندارد/فرماندار (خاص مدیران کل مرکز استان و روسای ادارات شهرستان)	جمع امتیاز کل ارزشیابی	تصمیم یا تصمیمات اتخاذ شده		
			ستاد	استان	شهرستان	امتیاز عوامل اختصاصی	امتیاز عمومی مدیریتی/ پشتیبان	امتیاز عوامل عمومی فرایندی						
								رفتاری					تخصصی	توانمندی

* امتیاز مربوط به مدیران کل استانی و روسای ادارات شهرستانی پس از اعمال دو سوم فرم شماره ۱ و ۲ در ستون ۶ و یک سوم فرم های شماره ۳ در ستون ۷ درج و جمع امتیاز کل ارزشیابی در ستون ۸ ثبت می گردد.
** تصمیمات اداری: گذراندن دوره های آموزشی، انتصاب به پست های بالاتر، بازخریدی و برخورداری از فرصت های آموزشی کوتاه مدت خارج از کشور (بورس آموزش)