



تکالیف دستگاہ های اجرایی در اجرای برنامه های تحول اداری

جلد ۶

برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

تهیه و تنظیم: امین زیوری



به نام خدا

مقدمه:

نظام مدیریت عملکرد را می توان به ستون فقرات انسان تشبیه کرد. ستون فقرات در برگیرنده سلسله اعصاب مرکزی است که به کلیه اجزاء بدن متصلند. عملیات اجرایی در نظام مدیریت عملکرد دقیقاً مانند عملکرد سلسله اعصاب مرکزی ستون فقرات بدن انسان، اطلاعات حاوی عملکرد کلیه اجزاء سازمان را به مرکز تصمیم گیری یا مغز سازمان (مدیران ارشد) فرستاده و تصمیمات اتخاذ شده از آنجا را به تمام واحدها می فرستد و از این رو نظام مدیریت عملکرد بخش حیاتی هر سازمان محسوب می شود. ستون فقرات سالم که وظیفه خود را دقیق انجام دهد، این امکان را به مغز می دهد تا با تمام ورودی های حساس قابل دسترس، دائماً در تماس باشد.

- نظام مدیریت عملکرد، وضعیت عملکرد کلیه واحدهای اصلی و فرعی سازمان و همچنین عملکرد مدیران و کارکنان را اندازه گیری نموده و اطلاعات طبقه بندی شده شامل وضعیت شاخص ها و اقداماتی که جهت تحقق اهداف توسط هر یک از واحد ها و کارکنان می بایست انجام دهند را در اختیار مدیران ارشد سازمان جهت اتخاذ تصمیم مناسب و به موقع قرار می دهد. رویکردهای سنتی ارزیابی عملکرد به دلایل ذیل، کارایی و اثربخشی مناسبی ندارد: آشنایی اندک مدیران با اهداف، فلسفه و کاربردها و ویژگی های طرح مدیریت عملکرد.
- عدم وقوف کافی کارکنان بر اهداف، ضرورت و اهمیت مدیریت عملکرد.
- عدم پوشش کلیه ابعاد عملکردی و عدم ارتباط دو سویه با اهداف و اولویت های سازمان
- بهره گیری از پرسشنامه های ارزیابی ثابت در تمامی ادوار ارزیابی که منطبق با تغییر و تحولات سازمان نیست
- عدم وجود تفاهم میان کارکنان و مدیران در خصوص عملکردهای مورد انتظار
- پایین بودن دقت و اعتبار نتایج ارزیابی به دلیل عدم جمع آوری اطلاعات و مستندات عملکردی شهودی
- عدم امکان نظارت مستقیم بر نحوه اجرای فرایند ارزیابی و شناسایی مشکلات احتمالی رخ داده
- نامناسب بودن روش اعلام نتایج ارزیابی به ارزیابی شوندگان
- ناقص بودن گزارشات تحلیل و طبقه بندی نتایج ارزیابی به دلیل کارایی پایین روش های جمع آوری اطلاعات
- عدم ایجاد ارتباط مؤثر بین نتایج ارزیابی و سایر نظام ها از قبیل نظام برنامه ریزی، بودجه ریزی، حقوق و دستمزد، ارتقا و انتصاب، امور رفاهی و ...
- عدم پیش بینی و اجرای فرایندهای پس از ارزیابی به منظور برنامه ریزی بهبود عملکرد واحدها و کارکنان
- تمرکز بر رویکرد امتیازی به نتایج ارزیابی عملکرد به جای تمرکز بر اهداف پیش بینی شده و عملکردها
- فقدان نگرش و فرهنگ بهبود مستمر عملکرد و رفتار کارکنان.
- پیش بینی نشدن برنامه عملی برای اجرای فرایندهای ارزیابی عملکرد.
- ضعف برنامه ریزی شغلی و نبود شرح وظایف مدون و تعاریف رفتاری شغلی برای کارکنان.
- اعمال سلیقه مدیران در ارزیابی عملکرد کارکنان.

فلسفه مدیریت منابع انسانی براین اساس استوار است که از یک طرف نیل به اهداف سازمانی را در گرو تامین نیاز های انسانی و از طرفی دیگر، تامین نیاز های انسانی را در گرو نیل به اهداف سازمانی می داند. لذا ضروری است تا دستگاه های اجرایی با نگاهی جدید، نظام سنتی «مدیریت عملکرد» را به نظام نوین «مدیریت عملکرد» توسعه دهند تا ضمن جلوگیری از بروز عارضه های ذکر شده در نظام

های ارزیابی عملکرد سنتی، اهداف هر یک مدیران و کارکنان با اهداف و استراتژی های سازمان همسو شده و چابکی سازمان در تحقق اهداف افزایش یابد. در این صورت دستیابی به تعالی سازمانی تسهیل و چشم انداز سازمان محقق خواهد شد.

در این راهنما به ازای هر یک از شاخص های برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد، بخشنامه های موضوعه استخراج شده و تکالیف دستگاه ها در خصوص مفاد هر بخشنامه تشریح شده و توصیه های اجرایی لازم به ازای هر بند ارائه گردیده است.

امیدوار است این راهنما، مسیر پیشگیری از وقوع تخلفات سازمانی را هموار ساخته و موجبات موفقیت دستگاه های اجرایی کشور را در اجرای برنامه صیانت از حقوق مردم و سلامت اداری را فراهم آورد. گروه مشاوران شرکت یسنا پارس همواره آمادگی دارند خدمات مشاوره ای و اجرایی خود را در ارائه راهکارهای اثربخش مدیریتی به مدیران و کارشناسان دستگاه های اجرایی عرضه نمایند.

امین زیوری

آذرماه ۱۳۹۵



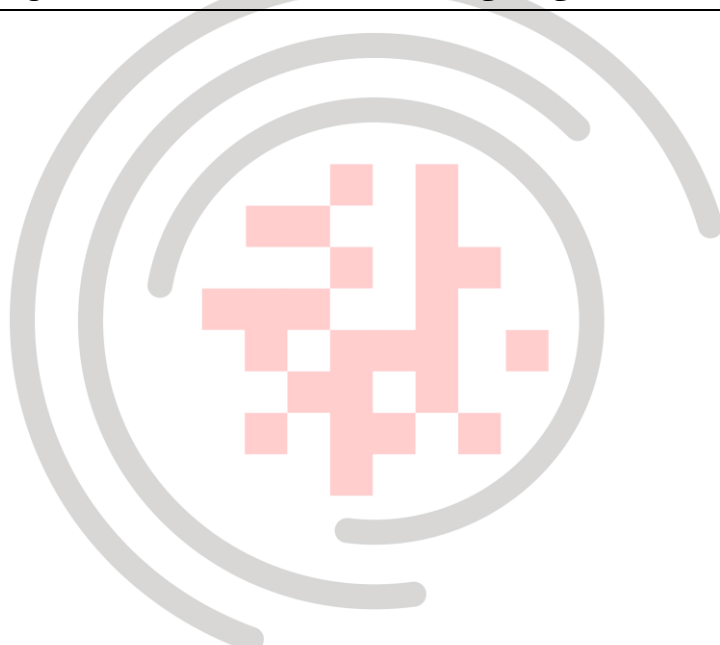
یسنا پارس

تحقیق و توسعه

YESNA PARS CO.

جدول مستندات قانونی برنامه استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد

عنوان شاخص	مستندات قانونی
انجام ارزیابی عملکرد دستگاه	مواد ۸۱ و ۸۲ و ۸۳ فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیأت وزیران
اجرای دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان	دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند «ه» ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۷۹۱۱ تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸)
اجرای دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان	دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان و ضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی (موضوع بخشنامه شماره ۱۴۰۵۲۱ تاریخ ۱۳۹۳/۱۱/۱۳ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور) دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان به شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲



یسنایارس
تحقیق و توسعه
YESNA PARS CO.

عنوان مستند قانونی: مواد ۸۱ و ۸۲ و ۸۳ فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری

● تکالیف دستگاه اجرایی

ماده ۸۱- دستگاه های اجرایی مکلفند براساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، با استقرار نظام مدیریت عملکرد مشتمل بر ارزیابی عملکرد سازمان، مدیریت و کارمندان، برنامه های سنجش و ارزیابی عملکرد و میزان بهره وری را در واحدهای خود به مورد اجرا گذاشته و ضمن تهیه گزارش های نوبه ای و منظم، نتایج حاصل را به سازمان گزارش نمایند.

ماده ۸۲- سازمان موظف است استقرار نظام مدیریت عملکرد را در سطح کلیه دستگاه های اجرایی پیگیری و نظارت نموده و هر سال گزارشی از عملکرد دستگاه های اجرایی و ارزشیابی آنها در ابعاد شاخص های اختصاصی و عمومی و نحوه اجراء احکام این قانون را براساس آیین نامه ای که با پیشنهاد سازمان به تصویب هیأت وزیران می رسد، تهیه و به رییس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید.

ماده ۸۳- سازمان موظف است هر ساله براساس شاخص های بین المللی و گزارشهای دریافتی از دستگاه های ذی ربط، پس از انطباق با چشم انداز ابلاغی، جایگاه و میزان پیشرفت کشور را در مقایسه با سایر کشورهای جهان تعیین و گزارش لازم را به رییس جمهور و مجلس شورای اسلامی ارائه نماید و از نتایج آن در تدوین راهبردهای برنامه های توسعه استفاده نماید.
منظور از سازمان در مواد فوق سازمان اداری و استخدامی کشور می باشد.

توصیه

- تدوین نظامنامه جامع مدیریت عملکرد در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان مبتنی بر اصول علمی و الزامات قانونی به کمک مشاورین و افراد ذی صلاح
- تدوین/بازنگری شاخص های اختصاصی ستاد دستگاه و دستگاه های ملی و استانی تابعه مبتنی بر تحت پوشش قرار گرفتن کلیه وظایف تخصصی و کلیدی دستگاه
- شناسایی شاخص ها و استانداردهای بین المللی و منطقه ای مرتبط با موضوع فعالیت دستگاه و برنامه ریزی جهت ارزیابی و کنترل مستمر آنها

عنوان مستند قانونی: آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره مستند قانونی: تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیأت وزیران

● تکالیف دستگاه اجرایی

ماده ۱- دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری موظفند:

الف- برنامه راهبردی خود را در چارچوب تکالیف قانونی تهیه و برنامه های عملیاتی سالانه را با تعیین اهداف کمی در راستای برنامه راهبردی تدوین نمایند.

توصیه
<p>- برنامه راهبردی می بایست به نوعی تدوین/ بازنگری شود که علاوه بر تحت پوشش قرار دادن اهداف و اولویت های درون سازمانی در انطباق با تکالیف و راهبردهای تعیین شده توسط سازمان های بالادستی و برنامه های توسعه کشور باشد.</p> <p>- اهداف عملیاتی هر سال می بایست در ابتدای سال توسط رئیس دستگاه به کلیه واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه ابلاغ گردد.</p> <p>- هر یک از واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه می بایست برنامه های عملیاتی پیشنهادی خود جهت انجام در طی سال را به ازای اهداف عملیاتی ابلاغی در ابتدای سال تهیه و جهت تأیید به حوزه ذیربط پیشنهاد نمایند.</p> <p>- پس از تأیید برنامه های عملیاتی واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه، می بایست تأمین اعتبار لازم جهت اجرای آن توسط واحد ذیربط انجام شود.</p> <p>- کلیه واحدهای مجری برنامه های عملیاتی می بایست به صورت مستمر یا دوره ای (ترجیحاً هر سه ماه یک بار) وضعیت پیشرفت اجرای برنامه های عملیاتی خود را گزارش نمایند.</p> <p>- پس از دریافت گزارش پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها، طی جلسه ای با حضور مدیران ارشد، وضعیت اجرای برنامه ها بررسی و در صورت مشاهده انحراف در اجرای برنامه های عملیاتی واحد ها تصمیمات مقتضی اتخاذ و صورتجلسه گردد.</p>

ب- نظام ارزیابی عملکرد را با در نظر گرفتن واحدهای استانی، موسسات و سازمان های وابسته در سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان و بر مبنای شاخص های عمومی و اختصاصی مستقر نمایند.

توصیه
<p>- تدوین نظامنامه جامع مدیریت عملکرد در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان مبتنی بر اصول علمی و الزامات قانونی به کمک مشاورین و افراد ذی صلاح</p> <p>- تدوین/بازنگری شاخص های عمومی و اختصاصی ستاد دستگاه، واحدهای ستادی دستگاه، دستگاه های ملی تابعه، دستگاه های استانی تابعه مبتنی بر تحت پوشش قرار گرفتن کلیه وظایف تخصصی و کلیدی دستگاه و</p>

تکالیف عمومی تعیین شده توسط سازمانهای بالادستی

- تدوین/بازنگری شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان به ازای هر یک از رده های سازمانی
- تدوین/بازنگری شاخص های اختصاصی ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان به ازای هر یک از مشاغل سازمانی مبتنی بر وظایف شغلی و فعالیت های اجرایی قابل انجام توسط هر فرد در طی دوره ارزیابی که مبتنی بر برنامه های عملیاتی واحد ذیربط است.
- طراحی فرایندهای ارزیابی سطح دستگاهی، واحدی و کارکنان مبتنی بر مدل های علمی با رویکرد عارضه یابی و شناسایی نقاط قوت و ضعف و اطمینان از دقت داده های عملکردی
- طراحی قالب های گزارش ارزیابی سطح دستگاهی، واحدی و کارکنان مبتنی بر نیازمندی های سازمانی و تصمیماتی که در قبال عملکرد واحدها و کارکنان اتخاذ خواهد شد.
- تدوین/ بازنگری آیین نامه های اجرایی بهره برداری از نتایج ارزیابی

ج- نظام پاسخگویی در مقابل عملکرد را در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان مستقر نمایند به نحوی که کارکنان، مدیران و سازمان در چارچوب تکالیف قانونی و وظایف محول شده پاسخگویی عملکرد خود در مقابل مسئولان مافوق، مراجع ذیصلاح و دیگر ذینفعان باشند.

توصیه

- متولی هر یک از شاخص های ارزیابی سطح دستگاه و واحدی انتخاب و طی ابلاغیه ای از سوی رئیس دستگاه یا یکی از مقامات عالی دستگاه وظایف وی جهت انجام تکالیف مورد نظر شاخص و رسیدن به اهداف و استاندارد شاخص ابلاغ گردد.
- متولیان شاخص ها مسئولیت دارند تا ابتدا با تکالیف قانونی و انتظارات مدیران دستگاه در خصوص شاخص آشنا شده و سپس برنامه مشخصی جهت اقدامات قابل انجام را ارائه نمایند.
- متولیان شاخص ها مسئولیت دارند سوابق سازمان در خصوص شاخص مورد نظر را جمع آوری، نگهداری و با رعایت ملاحظات سازمانی در اختیار افراد حقیقی و حقوقی ذی صلاح قرار دهند.
- متولیان شاخص ها وظیفه پاسخگویی به مدیران سازمان و سازمان های بالادستی در قبال عملکرد سازمان در خصوص شاخص مورد نظر را برعهده دارند.
- نظام پاسخگویی در پنج سطح پاسخگویی شخصی، پاسخگویی فردی، پاسخگویی گروهی (تیمی)، پاسخگویی سازمانی و پاسخگویی ذینفعان طراحی و اجرا گردد.
- چارچوب مشخصی برای پاسخگویی افراد و واحدهایی که مسئول انجام کار یا اجرای اختیارات محوله هستند طراحی گردد.
- ابزارهای پاسخگویی شامل طرح های استراتژیک، طرح های عملکردی، توافق نامه های عملکرد، گزارشات پاسخگویی، قراردادهای مبتنی بر عملکرد، طرح های بازنگری عملکرد، طرح های کنترل مدیریت، بیانیه برابری و جلسات پاسخگویی در سازمان ساماندهی شده و رویه لازم جهت تهیه و اجرای آن ها پیش بینی گردد

د- نظام جمع آوری داده های عملکرد را در سطوح ستاد، استان، سازمان ها و موسسات وابسته یا زمان بندی مشخص به صورت یکپارچه و منسجم مستقر نمایند.

توصیه

- به دلیل کثرت شاخص های ارزیابی و پیچیدگی نسبی فرایندهای ارزیابی و نیاز به تحلیل و طبقه بندی داده های عملکردی و تهیه گزارشات ارزیابی و ایجاد یکپارچگی فرایندهای ارزیابی توصیه می گردد نظام جمع آوری داده های عملکردی توسط سامانه های الکترونیکی مدیریت عملکرد در سطوح دستگاهی، واحدی و کارکنان مکانیزه پشتیبانی گردد.

- تقویم ارزیابی های قابل انجام در طی یک سال با ذکر زمانبندی مراحل هر یک از ارزیابی ها تهیه و به کلیه ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان ابلاغ گردد.

- در طرح جمع آوری داده های عملکردی به طور شفاف مشخص شود که چه اطلاعات و داده هایی در سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها مورد نیاز است. به عبارت دیگر اهداف عملکردی را فهرست نموده و با توجه به شاخص هایی که منعکس کننده وضعیت تحقق این اهداف هستند داده های مورد نیاز و ضروری را مشخص نمود. همچنین می بایست مشخص شود کدام یک از این داده ها هم اکنون در دسترس است و کدام یک نیاز به جمع آوری با روش مشخص است.

- تنها داده هایی برای تجزیه و تحلیل و متعاقب آن جهت به کارگیری در سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها قابل استفاده است که از تأیید و اعتبار آنها اطمینان حاصل شده باشد. تأیید داده ها نشان می دهد که داده های جمع آوری شده مواردی هستند که به آنها نیاز است و اعتبار داده بیانگر این است که داده های کسب شده واقعاً بیانگر شرایط موجود و تصویر واقعی سازمان هستند.

- طرح جامع جمع آوری داده های عملکردی به کمک مشاوران یا کارشناسان ذیصلاح با تبیین نیازهای اطلاعاتی، تعیین منابع اطلاعاتی، فرایند جمع آوری اطلاعات، تواتر جمع آوری اطلاعات و گزارش دهی، در نظر گرفتن هزینه های جمع آوری اطلاعات، تعیین وضعیت حفاظت از اطلاعات تهیه گردد.

ه- نظام تحلیل داده های عملکرد را مستقر نمایند، به طوری که تبدیل داده های خام به اطلاعات و دانش به نحوی صورت پذیرد که زمینه به کارگیری دانش حاصل شده در جهت بهبود عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان فراهم می شود.

توصیه

- به دلیل کثرت شاخص های ارزیابی و پیچیدگی نسبی فرایندهای ارزیابی و نیاز به تحلیل و طبقه بندی داده های عملکردی و تهیه گزارشات ارزیابی و ایجاد یکپارچگی فرایندهای ارزیابی توصیه می گردد نظام جمع آوری داده های عملکردی توسط سامانه های الکترونیکی مدیریت عملکرد در سطوح دستگاهی، واحدی و کارکنان مکانیزه پشتیبانی گردد.

- تقویم ارزیابی های قابل انجام در طی یک سال با ذکر زمانبندی مراحل هر یک از ارزیابی ها تهیه و به کلیه ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان ابلاغ گردد.

- در تحلیل داده های مرتبط با سنجش عملکرد به دو گروه از داده ها توجه شود:

- ۱) گروهی از داده ها که به تحلیل داده های مرتبط با سنجش عملکرد می پردازند.
- ۲) گروهی از داده ها که به ریشه یابی علل پرداخته و در طرح های اصلاحی سازمان و برنامه های بهبود عملکرد مورد نیازند.

- مهم ترین هدف سازمان در ارزیابی عملکرد، ارائه یک گزارش با عالی ترین کیفیت نیست، بلکه مهمترین هدف این است که مخاطبین نتایج ارزیابی را به بهترین نحو درک کنند و دلالت های این نتایج را مشاهده نمایند، دریابند که چه اقداماتی مورد نیاز است، بهترین روش برای انجام رساندن چنین اقداماتی را پیدا کرده و به آن عمل کنند و در نهایت پیامد ها و عواقب آن را پیگیری نمایند. پیشنهاد می گردد گزارش اقدامات انجام شده در این خصوص به عنوان مستند شاخص تهیه و به سازمان های بالادستی اعلام گردد.

و- سازوکار استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد را به نحوی فراهم نمایند که ضمن رفع نقاط ضعف، موانع و مشکلات موجود، زمینه ارتقا بهره وری و بهبود عملکرد سازمان، مدیران و کارکنان فراهم شود.

توصیه

- اطلاعات عملکردی در سه حیطة قابل استفاده است:

- ۱) بهبود عملکرد
- ۲) ترازایی (میزان انحراف از استانداردها و اهداف و برنامه ریزی جهت رسیدن به سطح تراز مطلوب)
- ۳) تغییر در فرایندهای مدیریت از طریق مهندسی مجدد، بهبود فرایند و بهبود مستمر

هر یک از ارزیابی شوندگان پس از دریافت گزارش عملکرد خود، می بایست برنامه های بهبود پیشنهادی خود را جهت رفع نقاط ضعف و موانع و مشکلات موجود تهیه و پس از تأیید آن توسط مدیران ذیربط نسبت به انجام برنامه ها در زمان مقرر اقدام نماید. همچنین می بایست گزارش وضعیت اجرای برنامه های بهبود عملکرد را به صورت ادواری (ترجیحاً ماهیانه) به مدیران مسئول ارائه نماید. گزارش تجمیعی وضعیت اجرای برنامه های بهبود عملکرد به عنوان مستند شاخص ارائه گردد.

ز- براساس فرآیند مدیریت عملکرد نسبت به تدوین گزارش خودارزیابی در ابعاد شاخص های عمومی و اختصاصی اقدام و میزان تحقق اهداف برنامه و بهره وری را به صورت دوره ای و منظم به معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور ارائه نمایند.

ح- فرآیند اجرای نظام مدیریت عملکرد دستگاه را در راستای سامانه جامع نظام مدیریت عملکرد مستقر در معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور مکانیزه نمایند به نحوی که امکان ارتباط و نظارت همزمان معاونت با دستگاه و همچنین ستاد دستگاه با واحدهای استانی و موسسات وابسته فراهم گردد.

عنوان مستند قانونی: دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد موضوع بند «ه» ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد

۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری

شماره مستند قانونی: بخشنامه شماره ۲۷۹۱۱/۲۰۰/۲۸ تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸ معاونت توسعه مدیریت رئیس جمهور

● تکالیف دستگاه اجرایی

در راستای استقرار و اجرای نظام مدیریت عملکرد و تشریح نحوه اجرای بند «ه» ماده ۳ آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری (موضوع تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴)، دستورالعمل زیر ابلاغ می گردد.

ماده ۱- تدوین برنامه راهبردی (بلند مدت) و به تبع آن اهداف عملیاتی و سالیانه، اولین و مهم ترین گام استقرار نظام مدیریت عملکرد است. در این رابطه دستگاه های اجرایی مکلفند با در نظر گرفتن برنامه های توسعه، برنامه های اجرایی دستگاه، تکالیف و مأموریت های تعیین شده از سوی مراجع ذیصلاح، برنامه های بالاترین مقام اجرایی دستگاه و سایر تکالیف و برنامه هایی که از سوی مجلس شورای اسلامی به عهده دستگاه گذاشته است، برنامه راهبردی و اهداف عملیاتی (سالیانه) خود را به صورت سندی مدون تهیه نموده و به تمام واحدهای خود ابلاغ نمایند.

تبصره ۱- مسؤلیت اصلی تدوین و ابلاغ برنامه های راهبردی و سالیانه به عهده بالاترین مقام اجرایی دستگاه بوده و اهداف عملیاتی باید حداکثر تا پایان اسفند هر سال برای اجرا در سال آتی به واحدهای تابعه ابلاغ گردد.

تبصره ۲- دستگاه ها مکلفند یک نسخه از سند تدوین شده خود را به امور مدیریت عملکرد معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رئیس جمهور ارسال نمایند.

توصیه

– برنامه راهبردی می بایست به نوعی تدوین/ بازنگری شود که علاوه بر تحت پوشش قرار دادن اهداف و اولویت های درون سازمانی در انطباق با تکالیف و راهبردهای تعیین شده توسط سازمان های بالادستی و برنامه های توسعه کشور باشد.

– اهداف عملیاتی هر سال می بایست در ابتدای سال توسط رئیس دستگاه به کلیه واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه ابلاغ گردد.

– هر یک از واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه می بایست برنامه های عملیاتی پیشنهادی خود جهت انجام در طی سال را به ازای اهداف عملیاتی ابلاغی در ابتدای سال تهیه و جهت تأیید به حوزه ذیربط پیشنهاد نمایند.

– پس از تأیید برنامه های عملیاتی واحدهای ستادی، دستگاه های ملی و استانی تابعه، می بایست تأمین اعتبار لازم جهت اجرای آن توسط واحد ذیربط انجام شود.

ماده ۲- بالاترین مقام اجرایی دستگاه باید زمینه لازم برای تبدیل جهت گیری های استراتژیک دستگاه به فعالیت ها و استراتژی های اجرایی را فراهم نماید.

تبصره ۱- واحدهای اجرایی دستگاه باید استراتژی ها، طرح ها و پروژه های اجرایی خود را به همراه زمان بندی اجرایی تنظیم و پس از تصویب توسط بالاترین مقام دستگاه، به اجرا بگذارند.

تبصره ۲- حداکثر مهلت لازم برای اجرای تبصره ۱ این ماده، بیستم فروردین ماه هر سال خواهد بود.

توصیه
<p>– کلیه واحدهای مجری برنامه های عملیاتی می بایست به صورت مستمر یا دوره ای (ترجیحاً هر سه ماه یک بار) وضعیت پیشرفت اجرای برنامه های عملیاتی خود را گزارش نمایند.</p> <p>– پس از دریافت گزارش پیشرفت برنامه های عملیاتی واحدها، طی جلسه ای با حضور مدیران ارشد، وضعیت اجرای برنامه ها بررسی و در صورت مشاهده انحراف در اجرای برنامه های عملیاتی واحدها تصمیمات مقتضی اتخاذ و صورتجلسه گردد.</p>

ماده ۳- دستگاه های اجرایی مکلفند نظام ارزیابی عملکرد را به عنوان گام دوم استقرار نظام مدیریت عملکرد، با در نظر گرفتن موارد زیر مستقر نمایند:

الف) منظور از نظام ارزیابی عملکرد نظامی است که در برگیرنده دو بعد شاخص های عمومی و اختصاصی در سه سطح سازمان، مدیران و کارکنان می باشد.

تبصره ۱- چنانچه برخی از شاخص های عمومی در مورد دستگاهی مصداق نداشته باشد، دستگاه مشمول می تواند ضمن ذکر دلایل عدم مصداق مطابق قوانین و مقررات مورد عمل، شاخص هایی را به عنوان جایگزین پیشنهاد و پس از تأیید آن توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور مبنای ارزیابی قرار دهد.

توصیه
<p>– منظور از سطح سازمان، شاخص های عمومی و اختصاصی سطح دستگاه های اجرایی ملی و استانی می باشد که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ می گردد.</p> <p>– منظور از سطح مدیران، کلیه واحدهای سازمانی دستگاه شامل معاونت ها و ادارات ستادی می باشد که می بایست شاخص های عمومی آنها بر اساس تکالیف و انتظارات کلی ریاست سازمان از کلیه واحدها بر مبنای مدل ارزیابی بومی سازمان تدوین می شود و شاخص های اختصاصی آنها مبتنی بر شرح وظایف و مأموریت های محوله به هر یک از واحدها تنظیم می گردد.</p> <p>– منظور از سطح کارکنان، کلیه مدیران ارشد، مدیران میانی، مدیران پایه، کارشناسان و کارمندان دستگاه می باشد که شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد آنها به ازای هر یک از رده های سازمانی منطبق با دستورالعملهای ابلاغی سازمان اداری و استخدامی کشور تدوین می گردد و شاخص های اختصاصی آنها نیز بر اساس شرح وظایف شغلی و فعالیت های محوله به کارکنان در یک دوره ارزیابی معین تنظیم می گردد.</p>

ب) دستگاه های اجرایی باید شاخص های عملکردی اختصاصی خود را با در نظر گرفتن مفاد بند (الف) ماده ۱ و همچنین تبصره ۱ ماده ۲ این دستورالعمل در سه سطح؛ سازمان، مدیران و کارکنان تدوین و ضمن تصویب آن توسط بالاترین مقام دستگاه، مبنای ارزیابی عملکرد سطوح ذکر شده قرار دهند.

تبصره ۲- شاخص های عمومی ارزیابی عملکرد بهمن ماه هر سال توسط معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور برای ارزیابی عملکرد سال آتی ابلاغ می گردد.

تبصره ۳- تهیه و تصویب شاخص های اختصاصی سطح دستگاه مطابق بند «ب» ماده ۳ آیین نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ هیأت وزیران صورت می گیرد.

تبصره ۴- شاخص های اختصاصی تعیین شده در سطح مدیران و کارکنان با تصویب بالاترین مقام اجرایی دستگاه قابلیت اجرا دارد و مبنای ارزیابی همان سال قرار می گیرد.

تبصره ۵- امتیازدهی شاخص های اختصاصی در سطح مدیران و کارکنان مطابق دستورالعمل اجرایی تبصره بند «ب» ماده ۱ آیین نامه اجرایی مذکور در تبصره ۲ همین ماده صورت می گیرد.

ج) وزارتخانه ها و سازمان های وابسته به ریاست جمهوری مسئول ارزیابی عملکرد سازمان ها، مؤسسات تابعه، شرکت های وابسته و همچنین واحدهای استانی خود می باشند.

ماده ۴- دستگاه های اجرایی مکلفند نظام پاسخگویی عملکرد را با توجه به موارد زیر مستقر نمایند:

الف) دستگاه های اجرایی به منظور ایجاد شرایط و چارچوب مناسب پاسخگویی عملکرد، می توانند با مدیران واحدهای وابسته به خود توافق نامه ای را در خصوص انجام طرح ها و پروژه های اجرایی امضاء نموده و آن را مبنای پاسخگویی عملکرد تعیین شده قلمداد نمایند.

تبصره ۱- در خصوص فعالیت ها و خدماتی که قیمت تمام شده آنها بر اساس ماده ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری محاسبه و تعیین شده است، تفاهم نامه منعقد شده در این خصوص مبنای قرار می گیرد در غیر این صورت دستگاه ها با مدیران و کارکنان خود توافق نامه های عملکردی امضا و بر مبنای آن اقدام می نمایند.

تبصره ۲- توافق نامه مذکور می تواند در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان، موضوع دستورالعمل اجرایی تبصره بند «ب» ماده ۱ آیین نامه مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری مورد استفاده قرار گیرد.

تبصره ۳- ارایه گزارش عملکرد بر اساس زمان بندی تهیه شده و قبول مسئولیت انجام کارها از جمله اقدام های لازم برای تهیه چارچوب مناسب پاسخگویی می باشد.

ب) استقرار چارچوب مناسب برای پاسخگویی عملکرد دربرگیرنده ۵ مرحله زیر است:

۱- تهیه و تدوین اهداف قابل سنجش و شاخص های مناسب ارزیابی عملکرد (موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل)

۲- طرح ریزی ملزومات دستیابی به اهداف در قالب شاخص های تعیین شده

۳- انجام کارها و نظارت بر پیشرفت اهداف و شاخص ها مطابق زمان بندی از پیش تعیین شده

۴- گزارش دهی نتایج به صورت ادواری

۵- ارزیابی نتایج به صورت ادواری و آرایه بازخورد و تعدیل طرح‌های بعدی بر اساس بازخوردها

تبصره ۴- منظور از پاسخگویی، پاسخگویی دستگاه، مدیران و کارکنان در قبال تحقق استاندارد شاخص‌های عمومی و اختصاصی است.

توصیه 

- متولی هر یک از شاخص‌های ارزیابی سطح دستگاه و واحدی انتخاب و طی ابلاغیه‌ای از سوی رئیس دستگاه یا یکی از مقامات عالی دستگاه وظایف وی جهت انجام تکالیف مورد نظر شاخص و رسیدن به اهداف و استاندارد شاخص ابلاغ گردد.
- متولیان شاخص‌ها مسئولیت دارند تا ابتدا با تکالیف قانونی و انتظارات مدیران دستگاه در خصوص شاخص آشنا شده و سپس برنامه مشخصی جهت اقدامات قابل انجام را ارائه نمایند.
- متولیان شاخص‌ها مسئولیت دارند سوابق سازمان در خصوص شاخص مورد نظر را جمع‌آوری، نگهداری و با رعایت ملاحظات سازمانی در اختیار افراد حقیقی و حقوقی ذی صلاح قرار دهند.
- متولیان شاخص‌ها وظیفه پاسخگویی به مدیران سازمان و سازمان‌های بالادستی در قبال عملکرد سازمان در خصوص شاخص مورد نظر را برعهده دارند.
- نظام پاسخگویی در پنج سطح پاسخگویی شخصی، پاسخگویی فردی، پاسخگویی گروهی (تیمی)، پاسخگویی سازمانی و پاسخگویی ذینفعان طراحی و اجرا گردد.
- چارچوب مشخصی برای پاسخگویی افراد و واحدهایی که مسئول انجام کار یا اجرای اختیارات محوله هستند طراحی گردد.
- ابزارهای پاسخگویی شامل طرح‌های استراتژیک، طرح‌های عملکردی، توافق‌نامه‌های عملکردی، گزارشات پاسخگویی، قراردادهای مبتنی بر عملکرد، طرح‌های بازنگری عملکرد، طرح‌های کنترل مدیریت، بیانیه‌های برابری و جلسات پاسخگویی در سازمان ساماندهی شده و رویه لازم جهت تهیه و اجرای آن‌ها پیش‌بینی گردد.

ماده ۵- دستگاه‌های اجرایی مکلفند چارچوب مناسبی را با در نظر گرفتن موارد زیر در قالب نظام جمع‌آوری داده‌های عملکرد طراحی و مستقر نمایند:

تحقیق و توسعه

الف) داده‌های جمع‌آوری شده باید منعکس‌کننده اهداف عملکرد سطوح؛ سازمان، مدیران و کارکنان بوده و تأکید اصلی آن تمرکز بر داده‌های بهبود دهنده عملکرد سازمان در سطوح ذکر شده باشد.

ب) داده‌های جمع‌آوری شده باید در قالب شاخص‌های تنظیم شده «موضوع بند «ب» ماده ۳ این دستورالعمل» صورت گرفته و تا حد امکان کمیته‌پذیر باشد.

تبصره ۱- تأیید اعتبار داده‌های جمع‌آوری شده در سطح سازمان به عهده بالاترین مقام دستگاه و در سطح مدیران و کارکنان به عهده مدیر بلافاصل کارکنان می‌باشد.

تبصره ۲- دستگاه ها می توانند برای ارزیابی دقیق تر شاخص های عملکرد (اختصاصی و عمومی) و جمع آوری داده های جزئی تر، ضمن مبنا قراردادن شاخص های مصوب اقدام به طراحی چک لیست مناسب برای جمع آوری داده های عملکرد (ترجیحاً به صورت مکانیزه) در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان نمایند.

توصیه



- به دلیل کثرت شاخص های ارزیابی و پیچیدگی نسبی فرایند های ارزیابی و نیاز به تحلیل و طبقه بندی داده های عملکردی و تهیه گزارشات ارزیابی و ایجاد یکپارچگی فرایندهای ارزیابی توصیه می گردد نظام جمع آوری داده های عملکرد توسط سامانه های الکترونیکی مدیریت عملکرد در سطوح دستگاهی، واحدی و کارکنان مکانیزه پشتیبانی گردد.
- تقویم ارزیابی های قابل انجام در طی یک سال با ذکر زمانبندی مراحل هر یک از ارزیابی ها تهیه و به کلیه ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان ابلاغ گردد.
- در طرح جمع آوری داده های عملکردی به طور شفاف مشخص شود که چه اطلاعات و داده هایی در سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها مورد نیاز است. به عبارت دیگر اهداف عملکردی را فهرست نموده و با توجه به شاخص هایی که منعکس کننده وضعیت تحقق این اهداف هستند داده های مورد نیاز و ضروری را مشخص نمود. همچنین می بایست مشخص شود کدام یک از این داده ها هم اکنون در دسترس است و کدام یک نیاز به جمع آوری با روش مشخص است.
- تنها داده هایی برای تجزیه و تحلیل و متعاقب آن جهت به کارگیری در سیاست گذاری ها و تصمیم گیری ها قابل استفاده است که از تأیید و اعتبار آنها اطمینان حاصل شده باشد. تأیید داده ها نشان می دهد که داده های جمع آوری شده مواردی هستند که به آنها نیاز است و اعتبار داده بیانگر این است که داده های کسب شده واقعاً بیانگر شرایط موجود و تصویر واقعی سازمان هستند.
- طرح جامع جمع آوری داده های عملکردی به کمک مشاوران یا کارشناسان ذیصلاح با تبیین نیازهای اطلاعاتی، تعیین منابع اطلاعاتی، فرایند جمع آوری اطلاعات، تواتر جمع آوری اطلاعات و گزارش دهی، در نظر گرفتن هزینه های جمع آوری اطلاعات، تعیین وضعیت حفاظت از اطلاعات تهیه گردد.

تحقیق و توسعه

YESNA PARS CO.

ج) داده های جمع آوری شده دستگاه به روش های مختلف آماری بررسی و تجزیه و تحلیل شود و در نهایت پروژه های بهبود در این رابطه در سه سطح؛ سازمان، مدیران و کارکنان تدوین گردد.

تبصره ۳- پروژه های بهبود تعریف شده بایستی به عنوان اهداف عملکردی آینده، در قالب شاخص های قابل اندازه گیری تعریف، پایش و مدیریت گردد.

توصیه
<p>- اطلاعات عملکردی در سه حیطة قابل استفاده است:</p> <ol style="list-style-type: none">بهبود عملکردترازیابی (میزان انحراف از استانداردها و اهداف و برنامه ریزی جهت رسیدن به سطح تراز مطلوب)تغییر در فرایندهای مدیریت از طریق مهندسی مجدد، بهبود فرایند و بهبود مستمر <p>- هر یک از ارزیابی شوندگان پس از دریافت گزارش عملکرد خود، می بایست برنامه های بهبود پیشنهادی خود را جهت رفع نقاط ضعف و موانع و مشکلات موجود تهیه و پس از تأیید آن توسط مدیران ذیربط نسبت به انجام برنامه ها در زمان مقرر اقدام نماید. همچنین می بایست گزارش وضعیت اجرای برنامه های بهبود عملکرد را به صورت ادواری (ترجیحاً ماهیانه) به مدیران مسئول ارائه نماید. گزارش تجمیعی وضعیت اجرای برنامه های بهبود عملکرد به عنوان مستند شاخص ارائه گردد.</p>

د) مسئولیت جمع آوری داده ها در تمام سطوح (ستاد، سازمان ها و موسسات وابسته و واحدهای استانی) به عهده بالاترین مقام اجرایی دستگاه است.

توصیه
<p>توصیه می گردد قبل از انتقال اطلاعات و مستندات ارزیابی به سازمانهای بالادستی، طی جلسه ای با حضور بالاترین مقام اجرایی دستگاه و معاونین وی، وضعیت اطلاعات جمع آوری شده بررسی و در صورت نیاز تغییرات لازم در آن صورت پذیرد و پس از تأیید مدیر دستگاه، اطلاعات به سازمان بالادستی اعلام گردد.</p>

ماده ۶- دستگاه های اجرایی مکلفند نظام تحلیل داده های عملکرد خود را به نحوی مستقر نمایند که تبدیل داده های جمع آوری شده در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان به دانش قابل استفاده در جهت بهبود عملکرد در سطوح مذکور فراهم گردد.

تبصره ۱- هدف از تجزیه و تحلیل داده های عملکرد، یافتن علل ریشه ای ضعف عملکرد و آرایه پیشنهاد لازم جهت بهبود عملکرد است. دستگاه ها می توانند جهت ریشه یابی علل و بهبود عملکرد از ابزارهای علمی و روش های آماری استفاده نمایند.

تبصره ۲- در تجزیه و تحلیل عملکرد سطوح مذکور، عملکرد واقعی با اهداف از پیش تعیین شده مورد مقایسه و تحلیل قرار می گیرد. در این رابطه می توان از ابزار تحلیل روند نیز استفاده کرد.

ماده ۷- دستگاه های اجرایی مکلفند نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل عملکرد (موضوع ماده ۶ این دستورالعمل) را در قالب طرح ها و پروژه های بهبود (از جمله پیش بینی دوره های آموزشی بر اساس آیین نامه اجرایی فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری موضوع تصمیم نامه شماره ۲۵۷۹/ت/۴۳۹۱۶ک تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۰) در سطوح سازمان، مدیران و کارکنان تدوین نموده و به اجرا بگذارند.

- تبصره ۱- طرحها و پروژههای تدوین شده به عنوان اهداف عملیاتی تلقی شده و در ارزیابی عملکرد سال بعد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.
- تبصره ۲- نتیجه ارزیابی عملکرد و امتیاز کسب شده، مبنای پرداخت فوق العاده کارایی (بر اساس دستورالعمل بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری) خواهد بود.
- ماده ۸- دستگاه های اجرایی مکلفند تمام مراحل و مفاد این دستورالعمل را به صورت مکانیزه در قالب نظام جامع مدیریت عملکرد طراحی و مستقر نمایند.
- تبصره- نرم افزار طراحی شده باید قابلیت لینک به سازمان، موسسات، شرکتها و واحدهای وابسته و استانها و همچنین رده های؛ سازمان، مدیران و کارکنان را داشته و مورد تأیید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور باشد.

توصیه

– سامانه جامع مدیریت عملکرد سازمانی تسما و سامانه جامع مدیریت عملکرد کارکنان تسما کلیه الزامات قانونی در ارزیابی سطوح سازمان، مدیران و کارکنان را در استقرار نظام جامع مدیریت عملکرد پوشش می دهد و امکان تبادل اطلاعات و مستندات بین سازمان های بالادستی و پایین دستی در آن فراهم شده است.

عنوان مستند قانونی: دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان و ضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی

شماره مستند قانونی: موضوع بخشنامه شماره ۱۴۰۵۲۱ تاریخ ۱۳۹۳/۱۱/۱۳ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور

● تکالیف دستگاه اجرایی

در اجرای ماده ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین نامه مربوط (نظام مدیریت عملکرد و ارزیابی کارمندان) و همچنین، بند ۳ ماده ۴۸ و ماده ۴۹ این قانون (موضوع شرایط تمدید قرارداد کارمندان پیمانی) و بند «ه» ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه که اجازه می دهد قرارداد افرادی که به صورت ساعتی یا کار معین به کار گرفته می شوند، تمدید شود (موضوع تبصره ماده ۳۲ قانون صدرا اشاره) و به استناد ماده ۱۱۸ قانون مدیریت خدمات کشوری، ضوابط ارزیابی کارمندان، نحوه تعیین صلاحیت و تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی (پیمانی و قراردادی) و بهره گیری برای تداوم خدمت کارمندان رسمی، به شرح ذیل است:

دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارمندان و ضوابط تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی

ماده ۱- واحد منابع انسانی دستگاه های اجرایی موظف است اقدامات زیر را به عمل آورد:

- ۱- تکمیل اطلاعات ردیف های «ب»، «ج» (به استثنای ج-۴)، «د»، «ز-۲» و «ط» از بند ۱۵ فرم «ارزیابی عملکرد کارمندان - پیوست» از ابتدای بهمن ماه ظرف مدت ۱۵ روز (مستند به اطلاعات اخذ شده از واحدهای مربوط).
- ۲- ارسال فرم مربوط به هر یک از کارمندان برای مدیر واحد ذیربط و دریافت فرم تکمیل شده، حداکثر تا پایان بهمن ماه.
- ۳- استعلام از واحد گزینش برای اخذ تأییدیه تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی و دریافت اطلاعات مربوط از واحدهای رسیدگی به تخلفات اداری، رسیدگی به شکایات، اجرای طرح تکریم ارباب رجوع، حضور و غیاب کارمندان و... تا اول بهمن ماه.
- ۴- اخذ امضای مقامات مجاز طبق فرم «ارزیابی عملکرد کارمندان» و اقدام بر اساس اجرای دستورات و اطلاع رسانی به کارمند ذی ربط، تا ۱۵ اسفندماه هر سال.

تبصره ۱: امتیازاتی که توسط مدیر بلافصل کارمند تعیین می شود باید با هماهنگی رییس مافوق انجام پذیرد.

تبصره ۲: ارزیابی عملکرد مدیران (مدیران میانی و بالاتر) بر اساس دستورالعمل و فرم مستقلی انجام می گیرد که متعاقباً ابلاغ می شود.

ماده ۲- تمدید قرارداد کارمندان غیررسمی با رعایت شرایط زیر امکان پذیر است.

- ۱- نیاز واحد مربوط به ادامه خدمت کارمند و وجود اعتبار لازم
- ۲- تأییدیه گزینش
- ۳- عدم محکومیت بر اساس ماده ۹۱ قانون مدیریت خدمات کشوری
- ۴- کسب حداقل ۸۰ امتیاز از مجموع عوامل فرم ارزیابی عملکرد کارمندان

ماده ۳- ملاک ارزیابی عملکرد کارمندان رسمی، موضوع بند سوم ماده (۴۸) قانون مدیریت خدمات کشوری و آیین نامه مربوط، کسب امتیاز لازم از «فرم ارزیابی عملکرد کارمندان» است.

ماده ۴- تکمیل فرم «ارزیابی عملکرد کارمندان» و تعیین امتیاز هر یک از عوامل، طبق «راهنمای تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارمندان» که پیوست است انجام می پذیرد. دستگاه موظف است ضمن بیان ضرورت تکمیل دقیق فرم و روش آن برای مدیران، به نحو مقتضی وظایف محوله و عوامل ارزیابی را به اطلاع کارمندان برساند.

ماده ۵- دستگاه می تواند متناسب با ویژگی های اختصاصی مشاغل خود، چنانچه امتیاز هر یک از عوامل، نیازمند تغییر بوده و یا اضافه کردن عاملی جدید ضرورت داشته باشد با تأیید شورای راهبری توسعه مدیریت مربوط، حداکثر تا ۲۰ امتیاز از سقف ۱۲۰ امتیاز فرم را تغییر دهد به نحوی که این تغییر منجر به حذف هیچ یک از عوامل مندرج در فرم نشود (کاهش یا افزایش امتیاز و یا اضافه نمودن عامل جدید).

ماده ۶- مسؤولیت اجرای این دستورالعمل و پاسخگویی نسبت به اجرا و کیفیت آن بر عهده بالاترین مقام مسؤول در واحد منابع انسانی دستگاه است.

تبصره- در صورتی که در موعد مقرر، فرایند مذکور در این دستورالعمل به اجرا درنیاید، پس از اتمام مدت قرارداد کارمندان غیررسمی و برای جلوگیری از تضییع حقوق کارمندان، قرارداد قبلی صرفاً برای حداکثر سه ماه، قابل تمدید است.

ماده ۷- دستگاه موظف است تمامی کارمندان خود را بر اساس این دستورالعمل به صورت سالیانه ارزیابی نماید و پس از اطلاع رسانی نتایج ارزیابی به کارمند و ثبت نتیجه در سامانه مدیریت عملکرد، فرم مربوط را در پرونده پرسنلی کارمند (رسمی، غیررسمی) نگهداری نماید.

توصیه

- جهت ارزیابی کلیه کارکنان به جز مدیران میانی سازمان از مفاد این بخشنامه استفاده گردد. جهت ارزیابی مدیران میانی از بخشنامه ۱۱۹۴۲ استفاده شود.
- توصیه می گردد در مرحله اول شاخص هایی که امکان خودارزیابی توسط کارکنان وجود دارد مشخص شده و فرایند خود ارزیابی کارکنان جهت جمع آوری داده ها و مستندات و شواهد عملکردی آنها اجرا گردد.
- توصیه می شود شاخص هایی که مدیران بلافاصله هر فرد امکان اظهار نظر در خصوص آنها را دارند مشخص شده و مدیران با مشاهده اطلاعات خودارزیابی کارکنان زیرمجموعه خود نسبت به عملکرد آنها اعلام نظر نمایند. بدیهی است مدیران راجع به کلیه شاخص های ارزیابی امکان اظهار نظر نخواهند داشت و منحصراً اظهار نظر آنها راجع به شاخص هایی است که در حوزه عمل آنها بوده و قادرند به درستی آن را ارزیابی نمایند. به طور مثال شاخص وضعیت حضور کارمند توسط مدیر ارزیابی نمی گردد و می بایست اطلاعات آن از بانک اطلاعات دستگاه حضور و غیاب استخراج گردد.
- توصیه می شود شاخص هایی که داده های عملکرد آنها در اختیار واحدهای مسئول یا بانک اطلاعاتی سازمان می باشد شناسایی و مقدار عملکرد کارکنان از آنها استعلام گردد.
- آیین نامه های بهره برداری از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان شامل ضوابط انتساب و ارتقاء کارکنان، ضوابط پرداخت فوق العاده کارایی و پاداش عملکرد، نیاز سنجی آموزشی و ... با توجه به امتیاز عملکرد کارکنان مورد بازنگری قرار گیرد.
- سامانه جامع مدیریت عملکرد کارکنان تنها کلیه مفاد این بخشنامه را در فرایند جمع آوری و تأیید داده های عملکردی و تهیه گزارشات عملکرد فردی و گزارشات تجمیعی عملکرد کارکنان پشتیبانی می نماید.

عنوان مستند قانونی: دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان

شماره مستند قانونی: موضوع بخشنامه شماره ۲۰۰/۱۱۹۴۲ تاریخ ۱۳۹۰/۵/۲۲

تکالیف دستگاه اجرایی

در اجرای تبصره بند «ب» ماده (۱) آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ موضوع تصمیم نامه شماره ۴۴۳۲۷/۴۲۲۵ تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۴ وزیران عضو کمیسیون امور اجتماعی و دولت الکترونیک، آیین نامه اجرایی بند ۳ ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت/۴۳۹۱۵ک تاریخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱، اجرای تبصره بند ۲ قسمت ب بخشنامه شماره ۲۰۰/۵۵۵۸۸/۲۷ تاریخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۷ و در راستای استقرار نظام مدیریت عملکرد در حوزه مدیران و کارمندان، «دستورالعمل اجرایی ارزیابی عملکرد کارمندان» مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری، به شرح زیر تصویب و ابلاغ می شود.

ماده ۱- تکالیف عمومی

۱- دستگاه های اجرایی مکلفند؛ اهداف عملیاتی سالیانه هر یک از معاونت ها، سازمان ها، دستگاه های استانی و واحدهای تابعه خود را طبق دستورالعمل اجرایی استقرار نظام مدیریت عملکرد (دستورالعمل شماره ۲۰۰/۲۷۹۱۱ تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸)، تعیین و حداکثر تا پایان فروردین ماه هر سال برای اجرا در همان سال ابلاغ نمایند.

۲- معاونت ها، سازمان ها، دستگاه های استانی و واحدهای تابعه تمام دستگاه های اجرایی موظفند اهداف عملیاتی ابلاغ شده را در قالب شاخص های قابل اندازه گیری تعریف و آن را مبنای ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان هر یک از واحدهای تحت پوشش خود قرار دهند.
تبصره ۱: شاخص های مذکور باید به همراه برش ها و استاندارد برنامه ای مربوط حداکثر تا پانزدهم اردیبهشت ماه هر سال در قالب فرم مربوط به شاخص های اختصاصی به مدیران و کارمندان واحدهای تحت پوشش ابلاغ گردد.

تبصره ۲: معاونت ها، سازمان ها، دستگاه های استانی و واحدهای تابعه تمام دستگاه های اجرایی می توانند برای اجرای برنامه های عملیاتی و تحقق اهداف تعیین شده در چارچوب مواد ۱۳ و ۱۶ قانون مدیریت خدمات کشوری و دستورالعمل مربوط، با مدیران واحدها تفاهم نامه امضا نمایند.

تبصره ۳: سقف امتیاز تعیین شده برای هر یک از شاخص های اختصاصی بر اساس میزان اهمیت و اولویت، به تایید بالاترین مقام دستگاه می رسد.

۳- دستگاه های اجرایی مکلفند نظام مدیریت عملکرد مدیران و کارمندان خود را مکانیزه نمایند، به طوری که قابلیت لینک به سامانه جامع نظام مدیریت عملکرد مستقر در سطح دستگاه را داشته باشد.

تبصره - ستون مربوط به تحلیل عملکرد (در فرم های ارزیابی عملکرد) از اهمیت بالایی برخوردار است. بنابراین دستگاه ها مکلفند نقاط قوت، نقاط قابل بهبود و اقدام های لازم برای بهبود عملکرد را بررسی و تحلیل نموده و بر اساس آن تغییرات لازم را در برنامه های اجرایی، نحوه اجرا، توانمندسازی کارمندان و ... برای سال آتی اعمال نموده و با همکاری کارکنان نسبت به تحقق نقاط قابل بهبود اقدام نمایند.

۴- حیطه شمول هر یک از فرم های ارزیابی موضوع این دستورالعمل عبارتند از:

الف- فرم ارزیابی عملکرد مدیران میانی (فرم شماره ۱) برای ارزیابی معاونین سازمان ها، موسسات و شرکت ها، مدیران کل، مدیران، معاونین مدیرکل (به غیر از مدیران واحدهای استانی) و مشاغل همتراز.

ب- فرم ارزیابی عملکرد مدیران پایه (عملیاتی) و سرپرستان (فرم شماره ۲) برای ارزیابی رییس اداره، قسمت، گروه و مشاغل همتراز.

فرم ارزیابی عملکرد کارمندان (فرم شماره ۳) برای ارزیابی تمامی کارمندان ۱ در سطوح مختلف مورد استفاده قرار می گیرد.

تبصره ۱- مدیران دستگاه های اجرایی مستقر در استان ها بر اساس شاخص های عمومی و اختصاصی ارزیابی عملکرد موضوع بندهای (الف) و (ب) آیین نامه اجرایی مواد ۸۱ و ۸۲ قانون مدیریت خدمات کشوری و با رعایت ماده (۳) بخشنامه شماره ۲۰۰/۲۷۹۱۱ تاریخ ۱۳۸۹/۵/۲۸ مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت.

تبصره ۲- فرم های ارزیابی عملکرد استانداران و فرمانداران توسط وزارت کشور تهیه و پس از تایید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور ابلاغ خواهد شد.

ماده ۲- نحوه تکمیل فرم های ارزیابی عملکرد

۱- امتیازها: مجموع امتیاز در هر سطح ارزیابی ۱۰۰ می باشد که ۴۰ امتیاز مربوط به شاخص های اختصاصی و ۶۰ امتیاز مربوط به شاخص های عمومی است.

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

الف) شاخص های اختصاصی: در برگزیده شاخص های اختصاصی مدیران و کارمندان بوده و ستون های «محورهای ارزیابی»، «شاخص های ارزیابی»، «واحد سنجش»، «هدف مورد انتظار» و «سقف امتیاز» مطابق بندهای (۱) و (۲) ماده یک این دستورالعمل توسط هر یک از واحدهای سازمان تکمیل و در اختیار ارزیابی شوندگان قرار می گیرد.

ب) شاخص های عمومی: در برگزیده شاخص های عمومی و توانمندسازها می باشد. این شاخص ها در تمامی دستگاه های اجرایی، مشترک و شامل پنج محور؛ «ابتکار و خلاقیت»، «مهارت ها و توانمندی ها»، «خدمات برجسته»، «آموزش» و «رضایت ارباب رجوع» است. امتیاز دو محور «مهارت ها و توانمندی ها» و «خدمات برجسته» بر اساس نتیجه به دست آمده از بخش (الف) همین بند تعیین خواهد شد.

تبصره ۱- فرم های ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی شونده تکمیل شده و توسط ارزیابی کننده (مدیر واحد) تایید می شود. نتایج ارزیابی پس از بررسی مدارک و مستندات و تایید نهایی توسط کمیته تحول اداری، قابل استناد می باشد.

تبصره ۲- دستگاه های اجرایی می توانند به منظور ارزیابی دقیق تر شاخص های عمومی، شیوه نامه اجرایی متناسب با شرایط و ویژگیهای دستگاه تدوین و پس از تایید معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور اجرا نمایند.

ماده ۳- نحوه ارتقاء رتبه شغلی با توجه به امتیاز مکتسبه از ارزیابی

- میانگین امتیاز مکتسبه از مجموع امتیازات شاخص های عمومی و اختصاصی در طول دوره، مبنای امتیازدهی برای ارتقای رتبه کارمندان (با رعایت سایر شرایط) می باشد.

تبصره ۱- ارتقاء به رتبه های خیره و عالی مستلزم مستندسازی تجربیات توسط کارمندان می باشد. تجربیات مدون شده دارای ویژگیهای زیر بوده و با تایید کمیته مربوط قابل اعمال می باشد:

تجربیات بایستی مرتبط با شغل مورد تصدی باشد.

برای کسب رتبه های پیشین استفاده نشده باشد.

مسائل، چالشها و مشکلات (موانع، محدودیتها، فرصتها و تهدیدها) مرتبط با شغل را که بر اثر تجربیات کارمندان شناسایی شده، بیان نماید.

۴- نتیجه گیری و راه حل های مناسب جهت رفع موانع و مشکلات ارائه گردد.

تبصره ۲- کارمندانی که طبق بخشنامه شماره ۵۵۵۸۸/۲۰۰/۲۷ تاریخ ۱۳۸۹/۱۰/۲۷، دارای شرایط ارتقاء به رتبه های پایه، ارشد، خیره و عالی هستند، می توانند اقدام به ارائه تقاضای خود به واحد ذیربط (امور اداری یا عناوین مشابه) نمایند. واحد ذیربط موظف است با رعایت مفاد این دستورالعمل و بخشنامه مذکور اقدام نماید.

تبصره ۳- امتیازات کسب شده و مستندات ارائه شده در فاصله هر رتبه صرفا برای ارتقای همان رتبه ملاک عمل خواهد بود و برای ارتقاها بعدی قابل محاسبه نیست.

تبصره ۴- دستگاه های اجرایی موظفند، کارمندان خود را به نحوی ارزیابی نمایند، که تخصیص رتبه های؛ ارشد، خیره و عالی از سطوح پایین تا عالی سازمانی به صورت هرم، در آن دستگاه شکل بگیرد. معاونت توسعه مدیریت و سرمایه انسانی رییس جمهور بر اجرای این بند نظارت خواهد نمود.

ماده ۴- نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد فرد در ماموریت های سازمان

مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در پنج سال متوالی حداقل ۸۵ درصد باشد، از یک طبقه شغلی تشویقی (حداکثر یک بار در طول خدمت) برخوردار می شوند.

نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد مدیران و کارمندان، مبنای پرداخت هرگونه پاداش (به استثنای پاداش مربوط به ماده ۲۰ قانون مدیریت خدمات کشوری) از جمله؛ پاداش خدمات برجسته موضوع بند الف ماده ۵۰ قانون برنامه پنجم توسعه می باشد.

مدیران و کارمندانی که مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب حداقل ۸۵ درصد باشد، در معرفی به دوره های آموزشی خارجی (بورس) از اولویت برخوردار هستند.

تبصره - بهره مندی مدیران، کارمندان و مدیران واحدهای استانی از مزایای فوق الذکر، منوط به کسب رتبه متوسط یا بالاتر دستگاه از ارزیابی عملکرد (موضوع ردیف ب بند ۶ ماده ۶۸ قانون مدیریت خدمات کشوری) می باشد.

کسب حداقل ۸۵ درصد از مجموع امتیاز ارزیابی عملکرد کارمندان در سال قبل، برای هرگونه ارتقاء شغلی از جمله؛ انتصاب در پست های مدیران پایه الزامی است. در مورد مدیران میانی، میانگین امتیاز دو سال گذشته مبنای عمل می باشد.

مدیران و کارمندی که امتیاز ارزیابی عملکرد آنها در سه سال متوالی یا چهار سال متناوب از پنجاه درصد کل امتیازات پیش بینی شده کمتر باشد (موضوع آیین نامه اجرایی بند ۳ ماده ۴۸ قانون مدیریت خدمات کشوری به شماره ۲۳۱۳۲۷/ت/۴۳۹۱۵ ک تاریخ ۱۳۸۸/۱۱/۲۱) در صورت نداشتن شرایط بازنشستگی، بازخرید می گردند.

تبصره ۱- امتیازهای مطرح شده در بندهای ۱ تا ۴ این ماده در خصوص شاغلین مصداق دارد و شامل بازنشستگان نخواهد بود.

تبصره ۲- در خصوص مدیران دستگاه های استانی، بر اساس نتایج حاصل از اجرای تبصره ۱ بند ۴ ماده ۱ این دستورالعمل، رفتار خواهد شد.

ماده ۵- از تاریخ تصویب این دستورالعمل تمامی بخشنامه ها، آیین نامه ها و دستورالعمل های مغایر با این دستورالعمل لغو می گردد.

ماده ۶- مسئولیت اجرا و نظارت بر این دستورالعمل در دستگاه های اجرایی به عهده دفاتر ارزیابی عملکرد و پاسخگویی به شکایات (مدیریت عملکرد) بوده و دفاتر منابع انسانی و تحول اداری استانداری ها مسئول نظارت بر نحوه اجرا در دستگاه های اجرایی استان می باشند.

توصیه
- جهت ارزیابی مدیران میانی سازمان از مفاد این بخشنامه استفاده گردد. جهت ارزیابی سایر کارکنان از بخشنامه ۱۴۰۵۲۱ استفاده شود.
- توصیه می گردد در مرحله اول شاخص هایی که امکان خودارزیابی توسط مدیران وجود دارد مشخص شده و فرایند خود ارزیابی کارکنان جهت جمع آوری داده ها و مستندات و شواهد عملکردی آنها اجرا گردد.
- توصیه می شود شاخص هایی که مدیران بلافاصله هر فرد امکان اظهار نظر در خصوص آنها را دارند مشخص شده و مدیران با مشاهده اطلاعات خودارزیابی کارکنان زیرمجموعه خود نسبت به عملکرد آنها اعلام نظر نمایند. بدیهی است مدیران راجع به کلیه شاخص های ارزیابی امکان اظهار نظر نخواهند داشت و منحصراً اظهار نظر آنها راجع به شاخص هایی است که در حوزه عمل آنها بوده و قادرند به درستی آن را ارزیابی نمایند. به طور مثال شاخص وضعیت حضور کارمند توسط مدیر ارزیابی نمی گردد و می بایست اطلاعات آن از بانک اطلاعات دستگاه حضور و غیاب استخراج گردد.
- توصیه می شود شاخص هایی که داده های عملکرد آنها در اختیار واحدهای مسئول یا بانک اطلاعاتی سازمان می باشد شناسایی و مقدار عملکرد کارکنان از آنها استعلام گردد.
- آیین نامه های بهره برداری از نتایج ارزیابی عملکرد کارکنان شامل ضوابط انتساب و ارتقاء کارکنان، ضوابط پرداخت فوق العاده کارایی و پاداش عملکرد، نیاز سنجی آموزشی و ... با توجه به امتیاز عملکرد کارکنان مورد بازنگری قرار گیرد.
- سامانه جامع مدیریت عملکرد کارکنان تسما کلیه مفاد این بخشنامه را در فرایند جمع آوری و تأیید داده های عملکردی و تهیه گزارشات عملکرد فردی و گزارشات تجمیعی عملکرد کارکنان پشتیبانی می نماید.