

دستور العمل

نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران



معاونت توسعه منابع انسانی

مرداد سال ۱۳۹۴



معاونت توسعه منابع انسانی

فهرست مطالب

۱	شناسنامه دستورالعمل
۲	مقدمه
۳	ماده ۱- هدف
۳	ماده ۲- تعریف ارزشیابی
۳	ماده ۳- دامنه شمول
۴	ماده ۴- مجری ارزشیابی
۴	ماده ۵- سطوح مختلف ارزشیابی
۴	ماده ۶- دوره ارزشیابی
۵	ماده ۷- مدل ارزشیابی
۵	ماده ۸- معیارهای ارزشیابی
۵	ماده ۹- نحوه اجرای ارزشیابی
۶	ماده ۱۰- مراحل ارزشیابی
۶	ماده ۱۱- فرم‌ها و سئوالات ارزشیابی
۶	ماده ۱۲- امتیازات
۷	ماده ۱۳- تأثیر نتایج ارزشیابی
۸	ماده ۱۴- اعضاء و وظیفه شورای سیاست گذاری
۹	ماده ۱۵- اعضاء کمیته ارزشیابی
۹	ماده ۱۶- وظایف کمیته ارزشیابی
۱۰	ماده ۱۷- بررسی صحت ارزشیابی
۱۰	ماده ۱۸- تحلیل نتایج ارزشیابی
۱۱	ماده ۱۹- نحوه رسیدگی به اعتراضات ارزشیابی کارکنان
۱۱	ماده ۲۰- وظایف واحد های مجموعه شهرداری در ارتباط با ارزشیابی کارکنان
۱۱	ماده ۲۱- وظایف مسئولین اجرایی ارزشیابی مستقر در واحد ها
۱۲	ماده ۲۲- اجرای دستورالعمل
۱۲	مرجع :

شناسنامه دستورالعمل

تهیه کننده:	امضاء
سمت: معاون ارزشیابی هیات مرکزی گزینش	



	نام و نام خانوادگی: مصطفی محمدی
امضاء	تأیید کننده:
	سمت: دبیر هیات مرکزی گزینش شهرداری تهران نام و نام خانوادگی: محمد تقی فروتن
امضاء	تصویب کننده:
	سمت: معاون توسعه منابع انسانی نام و نام خانوادگی: محمدعلی داریانی

این دستورالعمل مورخ ۱۳۹۴/۲/۲۹ در کمیته راهبردی و تدوین ضوابط و مستندات اداری معاونت توسعه منابع انسانی بررسی و پیشنهاد گردید.

مقدمه

هر سازمان برای تحقق اهداف خویش، نیازمند رشد و توسعه کیفی منابع انسانی است که این مهم ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد کارکنان دارد. برای نیل به این هدف، ارزشیابی نیروی انسانی، یکی از مؤلفه های اساسی برای تقویت رفتارهای مثبت، پایه و اساس یک نظام انگیزشی مطلوب و رشد دهنده به شمار می رود. با این اقدام کاربردی می توان در کنار تأمین عدالت که یکی از اصول بی بدیل نظام اداری است، به جهت دهی رفتار کارکنان



به سمت تحقق اهداف مدیریت راهبردی سازمان نیز نائل گردید. به همین منظور ایجاد انگیزه برای رشد و توسعه رفتارهای مثبت، تلاش بیشتر، تقویت روحیه کار گروهی، ایجاد یک محیط کار مطلوب، رضایت شغلی کارکنان سازمان، ارزشیابی عملکرد کارکنان انجام می پذیرد.

ماده ۱- هدف

- ۱- افزایش اثر بخشی، کارایی و بهبود عملکرد کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی
- ۲- ارتباط مناسب میان نظام ارزشیابی و نظام های تشویقی
- ۳- ایجاد ضابطه شایستگی در ارتقاء و انتصاب.
- ۴- زمینه شناخت کارکنان از عملکرد خود و انطباق با انتظارات سازمان
- ۵- نیازسنجی آموزشی کارکنان در جهت افزایش دانش و مهارت های شغلی

ماده ۲- تعریف ارزشیابی

فرایندی رسمی در سازمان است که از طریق آن هر یک از کارکنان و یا مدیران و مسئولین بخشهای مختلف مورد سنجش و ارزشیابی دقیق قرار می گیرند تا چگونگی عملکرد آنها و نیز توانمندی ها، استعداد ها و زمینه های رشد و تکامل آنان نسبت به یک شغل خاص مشخص شود.

ماده ۳- دامنه شمول

کلیه کارکنان شهرداری تهران شاغل در واحدهای ستادی، مناطق ۲۲ گانه، سازمانها و شرکت های تابعه اعم از کارکنان ثابت، رسمی و غیر رسمی (قراردادی و سایر عناوین مشابه).



تبصره ۵: به استناد قانون گزینش مصوب مجلس شورای اسلامی^۱ ارزیابی عملکرد سالیانه کارکنان غیر رسمی به عهده گزینش دستگاهها می باشد.

ماده ۴- مجری ارزشیابی

با توجه به تجربیات کسب شده، جلوگیری از اقدامات موازی و استفاده از بسترهای موجود، ارزشیابی نیروهای ثابت و رسمی در حال حاضر به عهده گزینش می باشد.

ماده ۵- سطوح مختلف ارزشیابی

ارزشیابی در سطوح مختلف و با استفاده از فرم های ارزشیابی خاص آن سطح انجام میشود.

سطوح ارزشیابی عبارتند از: مدیر - کارشناس - متصدی - خدمات

تبصره ۵- ارزشیابی بر اساس شغل مورد تصدی هر فرد انجام می شود.

ماده ۶- دوره ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد به صورت یکساله و در بهمن ماه هر سال انجام می گردد.

تبصره: جهت واقعی تر شدن نتایج، ارزشیابی به صورت فصلی برگزار میگردد که در این مقطع فقط مدیران

نسبت به امتیازدهی اقدام می نمایند. در پایان دوره نیز نمره نهایی مدیر حاصل میانگین نظرات وی در ارزشیابی های فصلی خواهد بود.

۱- تبصره ۲ ماده ۸ دستورالعمل تبصره ۱ ماده ۱۶ قانون گزینش و ماده ۱۱ دستورالعمل تبصره ماده ۳۹ آئین نامه اجرایی قانون گزینش.



ماده ۲- مدل ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد کارکنان در حال حاضر بر اساس مدل ۳۶۰ درجه صورت می پذیرد.

تبصره: به استناد بند ۱ و ۲ ماده ۱۶ دستورالعمل (وظایف کمیته ارزشیابی) این مدل بنا به پیشنهاد کمیته مذکور و با

تایید شورای سیاست گذاری قابل تغییر می باشد.

ماده ۸- معیارهای ارزشیابی

معیارهای ارزشیابی شامل دو دسته رفتاری و عملکردی بوده که معیارهای عملکردی خود به دو حوزه تخصصی و

عمومی تقسیم میشود.

۱- معیارهای رفتاری: صفات و خصوصیات پسندیده ای که در قلمرو اخلاق و رفتار فردی قرار میگیرد.

۲- معیارهای عملکردی: مجموعه انتظاراتی که از یک فرد در حوزه کاری وجود دارد.

۲/۱- معیارهای عملکرد عمومی: مجموعه وظایفی که بین تمام مشاغل زیرمجموعه یک سطح ارزشیابی مشترک

می باشد.

۲/۲- معیارهای عملکرد تخصصی: مجموعه وظایفی که با توجه به نوع مشاغل، متفاوت بوده و مختص همان شغل

میباشد.

ماده ۹- نحوه اجرای ارزشیابی

ارزشیابی عملکرد در شهرداری تهران از طریق پرتال داخلی شهرداری انجام می گیرد. هریک از کارکنان دارای

یک کارتابل ارزشیابی می باشند که با استفاده از نام کاربری و رمز خود می توانند وارد آن شده و نسبت به تکمیل

فرم ها اقدام نمایند.



ماده ۱۰- مراحل ارزشیابی

- ۱- اطلاع رسانی
- ۲- تکمیل فرمهای ارزشیابی
- ۳- اعلام نتایج اولیه
- ۴- رسیدگی به اعتراضات
- ۵- اعلام نتایج نهایی (صدور کارنامه)
- ۶- اعلام ریز نمرات

ماده ۱۱- فرمها و سئوالات ارزشیابی

فرم ها و سئوالات ارزشیابی بر اساس نیازهای مجموعه و با بهره گیری از روش های ذیل طراحی می گردد:

- ۱- بر اساس اسناد بالادستی و سیاست های کلی از قبیل ابلاغیه ها و دستوالعمل ها
 - ۲- تدابیر شهردار تهران
 - ۳- بر اساس شرح شغل های موجود
 - ۴- با استفاده از نظر مدیران هر بخش
 - ۵- با استفاده از نظر کارشناسان منتخب و صاحب نظر در هر شغل که از طرف معاونت مربوطه معرفی می شوند.
- تبصره ۱:** فرم ها و سئوالات در هر سال مورد بازنگری قرار می گیرند و در صورت نیاز و یا درخواست هر مجموعه قابل اصلاح ،ادغام و یا افزایش می باشد.

تبصره ۲: فرد ارزیابی کننده مجاز می باشد حداکثر تا ۳ سوال به انتخاب خود به هر دلیلی اعم از عدم اطلاع ، عدم تناسب با شغل ارزیابی شونده و ... پاسخ ندهد. لازم به ذکر است نمره سوال مذکور در نمرات دیگر تقسیم میشود.

ماده ۱۲- امتیازات

وزن امتیازات منابع ارزشیابی به شرح جدول ذیل است:



ردیف	منابع	وزن	توضیحات
۱	مدیر مستقیم	۵۷٪	قابل افزایش تا سه مدیر که در اینصورت وزن منبع به تناسب بین مدیران توزیع میگردد.
۲	همکار	۱۵٪	۲ نفر
۳	خود ارزیاب	۸٪	
۶	بازرسی	۱۰٪	
۷	حراست	۱۰٪	

تبصره ۱- سیستم قابلیت استفاده از منابع زیر دست و مشتری را نیز دارد.

تبصره ۲- در صورتیکه فرم خودارزیابی تکمیل نشود، فرد از ۸ نمره خود ارزیابی محروم میگردد.

ماده ۱۳- تاثیر نتایج ارزشیابی

۱- نتایج ارزشیابی عملکرد در خصوص نیروهای تابع قانون کار، در پرداختی حق جذب طبق جدول زیر موثر خواهد بود:

گروه	نمرات ارزشیابی	نسبت به درصد
الف	۸۵-۱۰۰	۱۰۰٪ حق جذب
ب	۷۵-۸۴,۹۹	۸۰٪ حق جذب
ج	۶۰-۷۴,۹۹	۷۰٪ حق جذب
د	۰-۵۹,۹۹	-



- ۲- بر اساس نظام کارگری طرح طبقه بندی مشاغل کارکنان قراردادی تابع قانون کار تامین اجتماعی (خدمات اداری شهر) از گروه ۱۰ به بالا به شرط حداقل حضور یکساله در محل کار و یا یک دوره کامل ارزشیابی حق جذب تعلق میگیرد.
 - ۳- تصمیم گیری در خصوص تبدیل وضعیت نیروهای قراردادی منوط به کسب حداقل امتیاز ۶۰ در ارزشیابی سالیانه در کنار سایر ضوابط و مقررات و سیاست های متخذه می باشد.
 - ۴- چنانچه نیروهای قراردادی در ۲ سال متوالی و یا سه سال متناوب در گروه د (امتیاز از ۶۰ به پایین) قرار گیرد قرارداد آنها با شهرداری با رعایت ضوابط و مقررات فسخ میگردد.
 - ۵- در صورتی که به هر دلیل کارکنانی مورد ارزشیابی سالانه قرار نگیرند چنانچه با معرفی واحد مربوطه مستحق دریافت حق جذب باشند ۵۰٪ حق جذب گروه سال قبل علی الحساب به آن ها تعلق خواهد گرفت تا تعیین تکلیف گردند.
 - ۶- نحوه ارزیابی مدیر در خصوص کارکنان زیرمجموعه بر روی نمره ارزشیابی خود وی نیز موثر خواهد بود.
- تبصره ۵:** نحوه عمل در خصوص کارکنان ثابت و رسمی شهرداری تهران بر اساس نظام ارزشیابی کارکنان دولت می باشد.

ماده ۱۴- اعضاء و وظیفه شورای سیاست گذاری

- به منظور طرح ریزی، هدایت و تصمیم گیری نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان شهرداری تهران اعضاء شورای سیاست گذاری متشکل از ۷ نفر به شرح ذیل تشکیل می شود:
- ۱- معاون توسعه منابع انسانی شهرداری تهران (رئیس)
 - ۲- دبیر هیات مرکزی گزینش شهرداری تهران (دبیر و عضو)
 - ۳- مدیر کل منابع انسانی شهرداری تهران (عضو)
 - ۴- مدیر کل تشکیلات شهرداری تهران (عضو)
 - ۵- مدیر کل کارگزینی و ارزشیابی مدیران شهرداری تهران (عضو)



۶- یکی از شهرداران مناطق (عضو)

۷- مدیر آموزش شهرداری تهران (عضو)

ماده ۱۵- اعضاء کمیته ارزشیابی

به منظور بهبود فرآیندها، نظارت و کنترل ارزشیابی و اجرای تصمیمات شورای سیاست گذاری اعضاء کمیته ارزشیابی متشکل از ۹ نفر به شرح ذیل تشکیل می شود.

۱- دبیر هیات مرکزی گزینش شهرداری تهران (رئیس)

۲- معاون ارزشیابی عملکرد هیات مرکزی گزینش شهرداری (دبیر و عضو)

۳- مدیر تحلیل و آمار معاونت ارزشیابی عملکرد گزینش شهرداری (عضو)

۴- مدیر هسته گزینش در حوزه خدمات شهری و محیط زیست شهرداری (عضو)

۵- مدیر هسته گزینش در حوزه حمل و نقل ترافیک شهرداری (عضو)

۶- مدیر هسته گزینش امور مناطق شهرداری (عضو)

۷- مدیر هسته مرکزی گزینش شهرداری (عضو)

۸- دو نفر از کارشناسان مرتبط با موضوع به انتخاب رئیس کمیته (عضو)

ماده ۱۶- وظایف کمیته ارزشیابی

۱- تبادل اطلاعات و تجربیات، تحقیق و مطالعه، به منظور انتخاب بهترین مدل و روش ارزشیابی عملکرد کارکنان

۲- بومی سازی روش ارزشیابی با توجه به شرایط شهرداری تهران

۳- انتخاب بهترین شیوه برای امتیازدهی در هر دوره

۴- بازنگری در فرمها و سوالات با استفاده از نظرات کارشناسان

۵- آسیب شناسی هر دوره از طریق بررسی های میدانی، نظرسنجی، برگزاری کارگروه های تخصصی به منظور

اصلاح و ارتقاء روش ارزشیابی



۶- ایجاد بستر های لازم جهت انجام هر چه بهتر فرآیند ارزشیابی

۷- ابلاغ شیوه نامه اجرایی در هر دوره

۸- تأیید نهایی صحت انجام ارزشیابی و نتایج حاصله

۹- رسیدگی به اعتراضات واصله

تذکره: کمیته می تواند در مواردی از جمله احراز تخلف یا تقلب در مسیر انجام ارزشیابی و یا نتایج حاصله از بررسی میدانی در نمره نهایی افراد از +۷ تا -۷ امتیاز اعمال نظر نماید.

ماده ۱۷- بررسی صحت ارزشیابی

پس از محاسبه نتایج ارزشیابی ، فرم هایی که نمرات آنها غیر واقعی تشخیص داده شود (یعنی مغایرت زیادی با نظر سایر منابع داشته باشد) و یا امتیاز کسب شده بسیار بالاتر یا پائین تر از حد انتظار باشد فرم ارزشیابی به کارتابل فرد مربوطه بازگشت داده می شود تا نسبت به اصلاح آن اقدام نماید.

تذکره: چنانچه ارزیابی کننده نسبت به نظر خود اصرار ورزد فرم ارزشیابی برای مدیر مافوق ارسال خواهد شد و یا تحقیقات میدانی از وضعیت وی انجام خواهد گرفت.

ماده ۱۸- تحلیل نتایج ارزشیابی

بعد از نهایی شدن نتایج ، تحلیل ارزشیابی در دو سطح فردی و سازمانی انجام خواهد شد.

۱- روش تحلیل فردی از سال میانگین نمره مأخوذه در هر سؤال از طریق سامانه ارزشیابی برای فرد ارزشیابی شونده می باشد.

۲- تحلیل سازمانی در چهار سطح و به شرح ذیل انجام و در اختیار مدیران مجموعه قرار خواهد گرفت:

سطح ۱- ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمرات ارزشیابی برای شهردار تهران .



سطح ۲- ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمرات ارزشیابی برای معاونت های شهرداری تهران.

سطح ۳- ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمرات ارزشیابی برای مدیران، روسا، مدیران عامل شرکتها و سازمانها

سطح ۴- ارزیابی و تجزیه و تحلیل نمرات برای سایر سطوح

ماده ۱۹- نحوه رسیدگی به اعتراضات ارزشیابی کارکنان

کارکنانی که به نتایج ارزشیابی خود در موارد سه گانه به شرح ذیل اعتراض دارند می توانند از طریق سامانه ارزشیابی اعلام نمایند .

- ۱- بین نظرات منابع اختلاف فاحشی وجود داشته باشد.
- ۲- در صورتیکه فرمها به منابع غیر مرتبط ارسال شده باشد.
- ۳- در صورتیکه فرم غیر مرتبط برای فرد ارزیابی شونده ارسال شده باشد.

ماده ۲۰- وظایف واحد های مجموعه شهرداری در ارتباط با ارزشیابی کارکنان

- ۱- معرفی نیروهای تحت پوشش خود با عنوان یادشده در ماده ۳ دستورالعمل جهت انجام ارزشیابی عملکرد.
- ۲- فراهم نمودن شرایط و امکانات لازم جهت انجام هر چه بهتر فرآیند ارزشیابی
- ۳- پشتیبانی و حمایت از اجرای صحیح و دقیق ارزشیابی
- ۴- همکاری با مجریان ارزشیابی جهت اجرای به موقع ارزشیابی بر اساس جدول زمانبندی اعلام شده در هر دوره.
- ۵- ابلاغ دستورالعمل و مکاتبات مرتبط به زیرمجموعه در هر دوره جهت مطلع شدن کارکنان و مشارکت فعال ایشان.
- ۶- رعایت ضوابط و مقررات مرتبط با نمره ارزشیابی عملکرد در موضوعات انتصاب، ارتقاء، آموزش و

ماده ۲۱- وظایف مسئولین اجرایی ارزشیابی مستقر در واحدها

- ۱- ارائه آموزشهای لازم به منظور آشنا ساختن مدیران و کارکنان با طرح ارزشیابی عملکرد.



- ۲- فراهم نمودن مقدمات اجرای ارزشیابی از طریق اطلاع رسانی زمان و مراحل ارزشیابی، بروز رسانی لیست کارکنان و
- ۳- هماهنگی جهت ایجاد بستر مناسب برای اجرای هر چه بهتر ارزشیابی.
- ۴- نظارت بر حسن اجرای ارزشیابی عملکرد کارکنان .
- ۵- رسیدگی به اعتراضات.
- ۶- ارائه نتایج و تحلیل ارزشیابی عملکرد به مسئولین مجموعه.
- ۷- بررسی نیازمندیهای مجموعه و ارائه آن به معاونت ارزشیابی .

ماده ۲۲- اجرای دستورالعمل

این دستورالعمل مشتمل بر ۲۲ ماده و ۱۱ تبصره در مورخ توسط معاون توسعه منابع انسانی تصویب و طی نامه شماره مورخ ابلاغ گردیده و از زمان ابلاغ لازم الاجرا است.

مرجع :

این دستورالعمل در راستای اجرای بند ۳ بخشنامه نظام ارزشیابی کارکنان دولت به شماره ۱۸۳/۱۹۴۱۵۵ مورخ ۸۳/۱/۲ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور تهیه و تنظیم گردیده است.