


شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

باسمه تعالی



شرکت توانیر


دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها

دریافت کنندگان جهت اجرا:


- معاونت ها و دفاتر مستقل شرکت توانیر

تصویب کننده:

- رئیس کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها، شرکت توانیر

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

فهرست مطالب
۱- مقدمه
۲- تاثیر نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد کارکنان
۳- تاثیر نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد مدیران
۴- ارزیابی عملکرد و پاداش واحدهای سازمانی (کارگروه‌های تخصصی) در نظام پیشنهادها
۵- ارزیابی عملکرد و پاداش دبیران کارگروه‌های تخصصی در نظام پیشنهادها
۶- ارزیابی عملکرد و پاداش دبیر و اعضای دبیرخانه نظام پیشنهادها
۷- ارزیابی عملکرد و پاداش اعضای کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها
۸- دوره بازنگری

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

۱- مقدمه:

یکی از اهداف نظام پیشنهادها، توسعه مدیریت مشارکتی در سطح سازمان است. نظام پیشنهادهای شرکت توانیر به منظور توسعه مشارکت کارکنان در بهبود فرآیندهای سازمان و ترغیب مدیران به جلب مشارکت کارکنان خود به ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی در این حوزه می‌پردازد. پایش عملکرد و ارزیابی واحدهای سازمانی و ارائه گزارش عملکرد آنها به کارگروه اجرایی در شرکت توانیر به عهده دبیرخانه نظام پیشنهادهاست.

این دستورالعمل به منظور تبیین محورها و شاخصهای ارزیابی عملکرد افراد واحدهای سازمانی شرکت توانیر تدوین شده است.

۲- تاثیر نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد کارکنان

در شاخص‌های عمومی ارزشیابی عملکرد کارکنان، بخشی از ۱۰۰ نمره به عملکرد در نظام پیشنهادها اختصاص دارد که با فرمول ۱-۲ محاسبه می‌شود.

فرمول ۱-۲

$$\text{استیاب عملکرد کارکنان} = \left(\frac{A + 3 \times B}{4} \right) \times 100$$

A = تعداد پیشنهادهای ارائه شده فرد (تجمعی) تقسیم بر هدف تعداد پیشنهادهای ارائه افراد (تجمعی)


B = تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده فرد (تجمعی) تقسیم بر هدف تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده افراد (تجمعی)

۳- تاثیر نظام پیشنهادها در ارزیابی عملکرد مدیران

در شاخص‌های عمومی ارزشیابی عملکرد مدیران، بخشی از ۱۰۰ نمره به دستیابی واحد مدیر به اهداف نظام پیشنهادها اختصاص دارد که بر اساس فرمول ۱-۴ محاسبه می‌شود.

۴- ارزیابی عملکرد ماهانه واحدهای سازمانی (کارگروه‌های تخصصی) در نظام پیشنهادها

از آنجایی که تقریباً تناظر یک به یک بین واحدها و کارگروه‌ها وجود دارد، محاسبه و اعلام یک نمره ترکیبی واحد و کارگروه تخصصی مفیدتر از نمرات جداگانه برای ارزیابی عملکرد واحد و همچنین کارگروه تخصصی خواهد بود لذا فرمول ارزیابی عملکرد واحد (ترکیبی) به قرار زیر است:

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

فرمول ۴-۱

$$\text{نمره واحد} = \left(\frac{A_j + 2 \times B_j + 3 \times C_j}{\gamma} \times 40 \right) + (D_j \times 15 + E_j \times 10 + F_j \times 15 + G_j \times 20 + H_j \times 5)$$

A = تعداد پیشنهادهای ارائه شده واحد (تجمعی) تقسیم بر هدف تعداد پیشنهادهای ارائه واحد (تجمعی)

B = تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده واحد (تجمعی) تقسیم بر هدف تعداد پیشنهادهای پذیرفته شده واحد (تجمعی)

C = نرخ مشارکت کارکنان واحد (تجمعی) تقسیم بر هدف نرخ مشارکت واحد (تجمعی)

D = تعداد پیشنهادهای به موقع بررسی شده در کارگروه تخصصی (تجمعی) تقسیم بر تعداد پیشنهادهای بررسی شده (تجمعی)

E = تعداد پیشنهادهای بررسی شده در کارگروه تخصصی (تجمعی) تقسیم بر تعداد پیشنهادهای دریافتی کارگروه تخصصی (تجمعی)


F = تعداد پیشنهادهای اجرا شده واحد (تجمعی) تقسیم بر تعداد پیشنهادهای مصوب کارگروه (تجمعی)

G = تعداد پیشنهادهای به موقع اجرا شده در کارگروه تخصصی (تجمعی) تقسیم بر تعداد پیشنهادهای اجرا شده کارگروه تخصصی (تجمعی)

H = تعداد پیشنهادهای ویژه اجرا شده واحد

با در نظر گرفتن حداکثر ۱۰۰ نمره برای واحد، همانگونه که در فرمول مشخص است، بخشی که با رنگ قرمز مشخص شده ۴۰ نمره دارد و با توجه به میزان دستیابی واحد به ۳ هدف کمی شاخص پیشنهاددهی کارکنان واحد (شامل سرانه ارائه پیشنهاد، سرانه رایه پیشنهاد مصوب و همچنین نرخ مشارکت کارکنان واحد با وزنه‌های به ترتیب ۱، ۳ و ۳) تعیین می‌شود. بخشی که با رنگ سبز مشخص شده ۶۰ نمره دارد و به عملکرد کارگروه تخصصی با چهار شاخص میزان پیشنهادهای بررسی شده، نسبت پیشنهادهای به موقع بررسی شده، میزان پیشنهادهای اجرا شده و نسبت پیشنهادهای به موقع اجرا شده اختصاص یافته است. همچنین برای تشویق به ثمر رساندن پیشنهادها ویژه، هر پیشنهاد ویژه‌ای که به تصویب کارگروه اجرایی و به اجرا رسیده باشد به ضریب ۵ به انتهای فرمول اضافه شده است.

تبصره ۱: برای واحدهایی که بالاتر از اهداف عملکرد داشته باشند و بخش اول فرمول (دستیابی به اهداف) بالای ۴۰ محاسبه شود تا ۶۰ نمره امکان افزایش خواهد بود و برای بالای ۶۰، سقف ۶۰

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

منظور خواهد شد.

تبصره ۲: برای پیشنهادهای ویژه (بخش آخر فرمول) سقف تا ۳۰ نمره (۶ پیشنهاد ویژه) منظور خواهد شد.

تبصره ۳: چنانچه یک کارگروه تخصصی برای دو یا چند واحد تشکیل شده باشد نمره بررسی و اجرای به موقع کارگروه برای واحدهای تحت پوشش منظور خواهد شد. و اگر یک واحد دو یا چند کارگروه تخصصی داشته باشد، میانگین عملکرد کارگروه‌ها برای واحد منظور می‌شود.

۴-۱- مقایسه عملکرد دوره‌ای کارگروه‌های تخصصی

از آنجاکه برخی حوزه‌ها مانند امور اداری و پشتیبانی و فناوری اطلاعات جنبه عمومی دارند، پیشنهادهای بیشتری دریافت می‌کنند، بنابراین نیاز به تخصیص زمان بیشتری برای بررسی پیشنهادها دارند. بنابراین برای تعیین حجم کار بررسی کارگروه در مقایسه با سایر کارگروه‌ها ضریبی به صورت زیر تعیین می‌شود:

فرمول ۴-۲

$$N_j = \frac{K_j}{T} \times E_j \times 100 = \frac{K_j}{T} \times \frac{M_j}{K_j} \times 100 = \frac{M_j}{T} \times 100$$

N_j = ضریب حجم بررسی پیشنهادهای کارگروه تخصصی در دوره


K_j = تعداد پیشنهادهای ارجاع شده به کارگروه تخصصی در دوره

T = تعداد کل پیشنهادهای ارجاع شده به کارگروه‌های تخصصی در دوره

E_j = در فرمول ۴-۱ تعریف شده است

M_j = تعداد پیشنهادهای بررسی شده در کارگروه تخصصی در دوره

همچنین، میزان پیشنهادهای مصوب در میزان اجرای پیشنهاد موثر است. بنابراین ضریب تعداد اجرای پیشنهادهای کارگروه در دوره به صورت زیر تعریف می‌شود. شایان ذکر است از آنجا که تعداد پیشنهادهای ویژه به نسبت سایر پیشنهادها بسیار کم است و مهلت اجرای پیشنهادهای کایزنی اغلب حداکثر ۳ ماهه است، بنابراین تعداد پیشنهادهایی که در دستورکار کارگروه برای اجرا قرار می‌گیرند، برای تعریف ضریب ملاک می‌باشد.

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

فرمول ۳-۴

$$I_j = \frac{S_j}{S} \times F_j = \frac{S_j}{S} \times \frac{X_j}{S_j} \times 100 = \frac{X_j}{S} \times 100$$

I_j = ضریب حجم اجرا پیشنهادهای کارگروه تخصصی در دوره
 S_j = هدف تعداد اجرای پیشنهادهای کارگروه تخصصی در دوره
 S = هدف کل اجرای پیشنهادهای کارگروه‌های تخصصی در دوره
 F_j = در فرمول ۱-۴ تعریف شده است
 X_j = تعداد پیشنهادهای اجرا شده در کارگروه تخصصی در دوره

با توجه به ضرایب فوق، فرمول ۱-۴ برای مقایسه کارگروه‌های تخصصی به صورت زیر تغییر

می‌کند:

فرمول ۴-۴

$$\text{بصربه مقیاسی واحد } j = \left(\frac{A_j + 2 \times B_j + 3 \times C_j}{V} \times 40 \right) + (D_j \times N_j \times 15 + E_j \times N_j \times 10 + F_j \times I_j \times 15 + G_j \times I_j \times 20 + H_j \times 5)$$

تبصره: برای ارزشیابی واحد که سالانه انجام می‌شود، فرمول ۱-۴ لحاظ خواهد شد.

۴-۲- پاداش عملکرد دوره‌ای کارگروه‌های تخصصی

پاداش عملکرد کارگروه‌های تخصصی، بر اساس فرمول ۴-۵ محاسبه و در مقاطع ۶ ماهه پرداخت خواهد شد. سهم هر یک از اعضای کارگروه تخصصی در دوره توسط رییس کارگروه تخصصی تعیین خواهد شد.


فرمول ۴-۵

$$\text{ضریب ریالی} \times \left(D_j \times \frac{N_j}{\min N_k} \times 15 + E_j \times \frac{N_j}{\min N_k} \times 10 + F_j \times \frac{I_j}{\min I_k} \times 15 + G_j \times \frac{I_j}{\min I_k} \times 20 + H_j \times 5 \right) = \text{پاداش عملکرد کارگروه } j$$

تبصره: ضریب ریالی پاداش کارگروه‌ها توسط کارگروه اجرایی تعیین خواهد شد.


۵- ارزیابی عملکرد و پاداش دبیران کارگروه‌های تخصصی در نظام پیشنهادها

ارزیابی عملکرد دبیران بر اساس مجموع نمرات ۸ شاخص زیر (مجموعاً ۱۰۰ نمره) انجام

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

می‌شود. پاداش دبیران از حاصل ضرب نمره ارزیابی عملکرد در ضریب ریالی تعیین شده و هر ۶ ماه پرداخت می‌گردد. ضریب ریالی پاداش دبیران توسط کارگروه اجرایی تعیین خواهد شد.

توضیحات	نمره	شاخص	ردیف
بر اساس فرمول ۴-۵ تعیین می‌شود. نمره دبیری که کارگروهش بالاترین نمره را کسب کرده ۵۰ و بقیه دبیران به همان نسبت تعیین خواهند شد.	۵۰	نمره قیاسی دبیر کارگروه	۱
این شاخص به صورت نسبت تعداد فراخوان اجرا شده به هدف تعداد فراخوان سنجیده می‌شود. لازم است دبیران، دبیرخانه نظام پیشنهادها را از اجرای تکنیک فراخوان پیشنهاد مطلع سازند و ترجیحا موضوعات فراخوان را در تابلو مربوطه نصب نمایند.	۱۰	اجرای تکنیک فراخوان پیشنهاد	۲
۱- لازم است پیشنهادها در جلسات کارگروه تخصصی و به صورت گروهی بررسی شود و از بررسی فردی پیشنهاد اجتناب شود و دبیر اطلاعات شرکت کنندگان را در سامانه نیز ثبت کند. ۲- در جلساتی که صورت جلسه در سامانه ثبت نمی‌شود، لازم است صورتجلسات بررسی پیشنهادها توسط دبیران ثبت شود تا در صورت لزوم، مورد ممیزی دبیرخانه نظام پیشنهادها قرار گیرد.	۱۰	بررسی گروهی پیشنهاد	۳
فرمول این شاخص بصورت ۱ منهای تعداد بررسی مجدد تقسیم بر تعداد بررسی شده محاسبه می‌شود.	۸	نسبت درخواست بررسی مجدد در بررسی پیشنهادها به پیشنهادهای بررسی شده در کارگروه تخصصی	۴
به منظور درج اطلاعیه، خبرنامه، فراخوان و ... و اطلاع-رسانی به کارکنان واحد است. می‌تواند بصورت فیزیکی یا الکترونیکی باشد. در صورتیکه الکترونیکی باشد لازم است به دبیر نظام پیشنهادها نیز ارجاع داده شود.	۵	وجود تابلو نظام پیشنهادها در واحدها	۵
به منظور اطلاع رسانی مناسب اهداف، اطلاعات و گزارشها به کارگروهها و واحدهای می‌تواند بصورت فیزیکی یا الکترونیکی باشد. در صورتیکه الکترونیکی باشد لازم است به دبیر نظام پیشنهادها نیز ارجاع داده	۵	نصب پیامها و گزارشهای ارسالی از دبیرخانه نظام پیشنهادها در تابلوی نظام پیشنهادهای واحد	۶

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

ردیف	شاخص	نمره	توضیحات
			شود.
۷	تهیه و نصب جدول ماهیانه رتبه‌بندی مشارکت کارکنان واحد در تابلو(و ارائه به مدیر واحد)	۷	هدف از این شاخص، پایش مداوم عملکرد کارکنان واحد و انعکاس نتیجه به ایشان است. می‌تواند به صورت فیزیکی یا الکترونیکی باشد. در صورتیکه الکترونیکی باشد لازم است به دبیر نظام پیشنهادها نیز ارجاع داده شود.
۸	حضور مرتب در جلسات گردهم‌آیی دبیران نظام پیشنهادها	۵	بر مبنای تعداد حضور دبیر در جلسات تقسیم بر تعداد کل جلسات در دوره تعیین خواهد شد.
	جمع نمره ارزیابی دبیر کارگروه	۱۰۰	


لازم به ذکر است نمره شاخص‌های ۲ تا ۸ بجز شاخص ۴ به روش ممیزی حضوری موردی یا گزارش‌های ارسالی دبیران توسط دبیرخانه نظام پیشنهادها تعیین می‌شود.

تبصره: فرمول ارائه شده، مبنای نمره عملکرد سالانه دبیر کارگروه در ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توانیر نیست، بلکه عملکرد فردی دبیر بر اساس بند ۲ این دستورالعمل، مورد استناد ارزیابی عملکرد سالانه وی خواهد بود.


۶- ارزیابی عملکرد و پاداش دبیر و اعضای دبیرخانه نظام پیشنهادها

پاداش دبیر نظام پیشنهادها بر اساس جمع شاخص‌های زیر ضربدر ضریب ریالی تعیین و در مقاطع ۶ ماهه می‌شود. ضریب ریالی ارزیابی دبیر نظام پیشنهادها توسط کارگروه اجرایی تعیین خواهد شد:

ردیف	شاخص	نمره	توضیحات
۱	میانگین نمرات دبیران کارگروه‌ها	۱۰	میانگین نمرات غیر قیاسی کارگروه‌ها از ۶۰ در این شاخص ملاک است.
۲	میزان تحقق هدف شاخص سرانه	۶	میزان تحقق هدف شاخص بر اساس هدف و عملکرد مقطع ارزیابی محاسبه می‌شود.
۳	میزان تحقق هدف شاخص نرخ مشارکت	۶	میزان تحقق هدف شاخص بر اساس هدف و عملکرد مقطع ارزیابی محاسبه می‌شود.

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

ردیف	شاخص	نمره	توضیحات
۴	تدوین و بازنگری دستورالعمل‌های نظام پیشنهادها	۱۰	در صورت نیاز انجام می‌شود. مواردیکه نیاز به استفاده از خدمات مشاوره باشد، نیز مشمول این شاخص خواهد شد.
۵	محاسبه و تهیه به موقع مستندات پرداخت پاداش‌ها	۱۰	-
۶	ارائه گزارش‌های عملکرد نظام پیشنهادها به مدیران و کارکنان	۱۰	-
۷	برگزاری جلسات کارگروه اجرایی	۵	بر اساس میزان تخصیص وقت برگزاری
۸	برگزاری جلسات کارگروه‌های ویژه و بررسی پیشنهادها ویژه	۵	جلسات توسط معاونت‌های مربوطه تعیین می‌شود.
۹	برگزاری جلسات کارگروه محاسبه صرفه‌جویی پیشنهادها	۵	باتوجه به تصویب پیشنهادها کمی در دوره گزارش و تخصیص زمان کافی برای جلسات توسط رییس کارگروه تعیین می‌شود.
۱۰	ارزیابی برترین‌های شرکت توانیر و شرکت‌های زیرمجموعه و اطلاع‌رسانی نتایج	۷	در صورت تکلیف کارگروه اجرایی در این خصوص، در سطح شرکت‌های زیرمجموعه و شرکت توانیر برگزار می‌شود.
۱۱	اجرای تکنیک فراخوان پیشنهاد	۵	با توجه به هدف تعیین شده برای تعداد فراخوان تعیین می‌شود.
۱۲	برگزاری جشن سالانه نظام پیشنهادها	۶	جشن سالانه، در صورت تایید کارگروه اجرایی و در سطح شرکت توانیر و/یا شرکت‌های زیرمجموعه (یا هر دو) برگزار می‌شود.
۱۳	فرهنگ‌سازی و ارائه آموزش‌های موردنیاز به کارکنان و مدیران	۵	شامل برگزاری دوره، انتشار پیک نظام پیشنهادها، دبیرنامه و پیام مشارکت، ... دوره‌های آموزشی در صورت تایید کارگروه اجرایی برگزار می‌شود.
۱۴	آسیب‌شناسی مداوم نظام پیشنهادها و ارائه راه‌کارهای مناسب به کارگروه اجرایی	۵	به صورت ارائه گزارش رسمی یا تحلیل و ارائه راه‌کارها در کارگروه اجرایی
۱۵	برگزاری جلسات گردهم‌آیی دبیران کارگروه‌ها	۵	-
	جمع نمره	۱۰۰	

شماره تجدید نظر : ۳ تاریخ تجدید نظر: زمستان ۹۶	نظام پیشنهادها	 شرکت توانیر
دستورالعمل ارزیابی عملکرد افراد و واحدها در نظام پیشنهادها		

پاداش هر یک از اعضای دبیرخانه بر اساس مشارکت و فعالیت ایشان در فعالیت‌ها، به پیشنهاد دبیر و متناسب با پاداش دبیر و به تصویب رییس کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها تعیین و در مقاطع ۶ ماهه پرداخت می‌شود.

تبصره: فرمول ارائه شده، مبنای نمره عملکرد سالانه دبیر و اعضای دبیرخانه در دستورالعمل ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت توانیر نیست، بلکه عملکرد فردی دبیر و اعضای دبیرخانه بر اساس بند ۲ این دستورالعمل، مورد استناد ارزیابی عملکرد سالانه آنها خواهد بود.

۷- ارزیابی عملکرد و پاداش اعضای کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها

پاداش اعضای کارگروه اجرایی نظام پیشنهادها به صورت ۶ ماهه و بر اساس حضور و مشارکت ایشان در فعالیت‌های کارگروه به پیشنهاد دبیر و با نظر رییس کارگروه اجرایی تعیین می‌شود.

۸- دوره بازنگری:

دوره بازنگری این دستورالعمل سالانه است و با تصویب کارگروه اجرایی شرکت توانیر در محدوده اجرا (شرکت توانیر) نافذ خواهد بود.