



دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه

کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷

نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی

(شماره: ۳۰۲۵۵۰ مورخ ۱۳۹۷/۰۶/۱۴)

در شهرداری یزد

نام: شهرداری یزد

آدرس: یزد، میدان آزادی، ابتدای خیابان شهید مطهری، شهرداری یزد

مدیریت نوسازی و تحول اداری

پست الکترونیکی: info@yazd.ir

تلفکس: ۰۳۵-۳۷۲۶۰۶۴۴

کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱
شماره صفحه: ۱۶ از ۲		تعداد پیوست: —

فهرست مطالب

۳	مقدمه
۴	دستورالعمل اجرایی ارزشیابی
۶	فرآیند اجرای ارزشیابی
۶	توزیع امتیازات ارزشیابی
۷	مراحل تکمیل فرم ارزشیابی
۱۳	دستورالعمل کاربردهای نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۳۳

مقدمه

دستورالعمل تشویق و تنبیه کارکنان مجموعه‌ای از قوانین و ضوابط است که برای حفظ انضباط سازمانی، افزایش بهره‌وری و ایجاد انگیزه در کارکنان تدوین می‌شود. این دستورالعمل معمولاً شامل دو بخش اصلی است:

هدف از تشویق، تقویت رفتارهای مثبت و افزایش انگیزه برای عملکرد بهتر است. روش‌های رایج برای تشویق کارکنان عبارتند از:

تشویق کارکنان:

- پاداش مالی: ارائه پاداش نقدی، افزایش حقوق یا مزایا.
- ارتقای شغلی: ارتقای موقعیت سازمانی و مسئولیت‌های بیشتر.
- تقدیر و تشویق: ارائه لوح تقدیر، جوایز و اعلام رسمی در جلسات.
- امتیازات ویژه: تخصیص ساعات کاری انعطاف‌پذیر، مرخصی‌های تشویقی یا امکانات رفاهی.

تنبیه کارکنان

تنبیه به منظور اصلاح رفتارهای نامطلوب و جلوگیری از تکرار اشتباهات انجام می‌شود. روش‌های معمول عبارتند از:

- تذکر شفاهی یا کتبی: هشدار رسمی به کارکنان.
- کسر از حقوق یا مزایا: اعمال کاهش در حقوق یا حذف برخی مزایا.
- تنزل رتبه یا موقعیت شغلی: کاهش سطح مسئولیت‌ها.
- اخراج: در موارد جدی، قطع همکاری با کارکنان متخلف.

ملاحظات کلیدی

- عدالت و شفافیت: تشویق و تنبیه باید بر اساس عملکرد واقعی و بدون تبعیض انجام شود.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۴

- رعایت قوانین کار: تنبیه کارکنان باید مطابق با قوانین کار و قراردادهای کاری باشد.

- بازخورد سازنده: بهتر است قبل از اعمال تنبیه، فرصت اصلاح رفتار و ارائه توضیحات به کارکنان داده شود.

مشاغل اختصاصی شهرداری عبارتست از:

کارشناس جلوگیری از سد معبر-کارشناس فضای سبز-کارشناس زیباسازی-کارشناس حمل و نقل ترافیک-
کارشناس شهرداری-کارشناس برنامه ریزی شهری-کارشناس امور حفاریها-کارشناس عمران و

مشاغل عمومی شهرداری عبارتست از:

کارشناس امور اداری-حسابدار-کارشناس امور مالی-مسئول دفتر-متصدی خدمات عمومی و

دستورالعمل اجرایی ارزشیابی

این فرم‌ها به منظور ارزشیابی و تعیین شایستگی کارکنان در ابعاد عملکردی، توسعه و رفتاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

معیارهای سنجش

۱- عملکرد: فعالیت‌ها و نتایج حاصل از انجام وظایف محوله

معیارهای عملکرد، شامل: فعالیت‌ها، پروژه‌ها و طرح‌هایی است که فرد در راستای اهداف سازمانی و در چارچوب انتظارات مقامات مافوق در طول دوره ارزشیابی انجام می‌دهد و نیز نتایجی که از اجرای این فعالیت‌ها به دست می‌آید.

۲- توسعه: فعالیت‌هایی که فرد در جهت ارتقاء دانش و بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد سایر کارکنان و مرئوسین، و ارتقاء کارایی و اثربخشی واحد سازمانی تحت سرپرستی انجام می‌دهد، که شامل بندهای ذیل می‌باشد:

۱- ۲- توسعه فردی: فعالیت‌های آموزشی که کارکنان جهت افزایش دانش و مهارت شغلی خود از طریق دوره‌های آموزشی یا خودآموزی انجام می‌دهند.

۲- ۲- انتقال دانش و مهارت‌های شغلی خود به دیگران: آموزش‌ها و راهنمایی‌هایی که ارزشیابی شونده به همکاران واحد سازمانی خود و کارکنان سایر دستگاه‌ها ارائه می‌نماید.

۳- ۲- به کارگیری روش‌های جدید فناوری در انجام وظایف سازمانی: فعالیت‌های شغلی که فرد با استفاده از روش‌های جدید فناوری اطلاعات انجام می‌دهد.

۴- ۲- توسعه و بهسازی عملکرد شغلی و رفتار کارکنان تحت سرپرستی: فعالیت‌ها و اقداماتی که مدیر یا سرپرست جهت افزایش دانش و مهارت‌های شغلی و بهبود عملکرد و رفتار کارکنان انجام می‌دهد.

کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷	تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱
شماره صفحه: ۱۶ از ۱۵	نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	تعداد پیوست: -

۵ - ۲ - توسعه و بهسازی واحد تحت سرپرستی : فعالیتهایی که مدیر جهت ارتقاء کارایی و اثربخشی فعالیت‌های واحد انجام می‌دهد.

۳ - پیشنهادها: ارائه راهکارهای بدیع، سازنده و قابل اجرا به منظور رفع مشکلات شغلی و بهبود عملکرد سازمانی که به تأیید شورای پذیرش و بررسی پیشنهادهای دستگاه و یا سایر مراجع تصویب کننده رسیده باشد .

۴ - کارآفرینی: درک و بهره‌گیری جسورانه از فرصت‌ها ، ایده‌ها و طرح‌هایی که منجر به ایجاد و گسترش کمی و کیفی فعالیت‌ها شده و کاربست روش‌های جدید را امکان‌پذیر می‌سازد.

۵ - رفتار: عبارت است از افعالی که از فرد در راستای انتظارات سازمان و جامعه سر می‌زند.

۶ - تشویقات: به منظور ارج نهادن به تلاش‌ها و زحمات کارکنان شایسته درطول دوره ارزشیابی که منجر به موفقیت‌های مهم و دریافت تشویق و تقدیر گردیده این عامل در نظر گرفته شده است.

۷ - امتیاز ویژه: امتیازاتی که به واسطه موفقیت‌های بسیار مهم و فعالیت‌ها، طرح‌ها و اقداماتی که فرد فراتر از شرح وظایف و انتظارات شغلی خود انجام می‌دهد ، برای وی در نظر گرفته شده است.

۸ - امتیازات منفی: نمرات منفی که به واسطه اقدامات و فعالیت‌های خلاف شئون اداری، سازمانی، قوانین و مقررات و اخلاقی که توسط ارزشیابی شونده صورت گرفته است، به وی داده می‌شود.

منابع ارزشیابی

فرد یا افرادی هستند که در ارزشیابی شایستگی کارکنان مشارکت دارند و شامل مقام مافوق، مرئوسان، همکاران، ارباب رجوع و فرد ارزشیابی شونده می‌باشد.

مقام مافوق: مقامی است که مسئولیت ارجاع کار به ارزشیابی شونده را بر عهده دارد و ارزشیابی شونده در قبال وی پاسخگو است.

تأیید کننده: مقامی است که از لحاظ سازمانی مسئولیت کارهای فرد ارزشیابی کننده را بر عهده دارد.

مرئوسان: افرادی که تحت سرپرستی مدیر یا سرپرست فعالیت می‌کنند.

همکاران: افرادی که در یک واحد سازمانی در ارتباط کاری با ارزشیابی شونده قرار دارند و امکان مشاهده مستمر رفتار و عملکرد کارمند را از نزدیک دارا می‌باشند.

ارباب رجوع (مشتریان): عبارتند از شهروندان، کارکنان سازمان‌های دیگر، کارکنان سازمان متبوع ارزشیابی شونده و افراد دیگری که به نوعی از اطلاعات یا خدمات کاری واحد متبوع ارزشیابی شونده استفاده می‌نمایند.

ارزشیابی شونده: فردی که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

ترکیب‌های مختلف منابع ارزشیابی

ترکیب منابع ارزشیابی برای ارزشیابی هر یک از سطوح سازمانی چهارگانه می‌تواند به شرح جدول شماره ۱ باشد.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۶

جدول شماره ۱ - ترکیب‌های مختلف منابع ارزشیابی

ردیف	ارزشیابی شونده	منابع ارزشیابی
۱	مدیر (مدیر میانی)	مقام مافوق مدیر، مرئوسان، ارباب رجوع، خود مدیر و مقام تأیید کننده
۲	سرپرست (مدیر پایه)	مدیر بلافصل، مرئوسان، ارباب رجوع، خود سرپرست و مقام تأیید کننده
۳	کارشناس	سرپرست بلافصل، همکاران، ارباب رجوع، خود کارشناس و مقام تأیید کننده
۴	کارکنان	سرپرست بلافصل، همکاران، ارباب رجوع، خود کارمند و مقام تأیید کننده

فرآیند اجرای ارزشیابی

- ارزشیابی کننده در آغاز دوره ارزشیابی (فروردین ماه هر سال) انتظارات خود را در چهارچوب وظایف سازمانی به نحو مقتضی به ارزشیابی شونده اعلام می‌نماید.
- ارزشیابی کننده در طول دوره ارزشیابی ضمن نظارت بر فعالیت‌های مربوط به عملکرد، توسعه و رفتارهای شغلی و اخلاقی ارزشیابی شونده، بازخوردهای لازم را به نحو مقتضی جهت بهبود عملکرد و رفتار ارائه می‌دهد.
- ارزشیابی کننده در پایان دوره ارزشیابی با مشارکت ارزشیابی شونده و بر اساس نتایج ارزشیابی‌های به عمل آمده توسط سایر منابع و نیز با توجه به ضوابط مندرج در بخش مراحل تکمیل فرم ارزشیابی، نسبت به ارزشیابی «ارزشیابی شونده» اقدام می‌نماید.
- ارزشیابی کننده نتایج ارزشیابی را در اسفندماه هر سال به نحو مقتضی به اطلاع ارزشیابی شونده می‌رساند و بازخوردهای لازم را به وی ارائه می‌دهد.

توزیع امتیازات ارزشیابی

در این دستورالعمل حداکثر امتیاز ۱۰۰ تعیین شده است که در جدول شماره «۲» امتیاز هر یک از معیارها با توجه به سطوح مختلف ارزشیابی مشخص شده است.

جدول شماره ۲ - توزیع امتیازات ارزشیابی

معیارها سطوح	عملکرد	توسعه	رفتار	پیشنهاد و کارآفرینی	تشویقات	امتیازات (۱) ویژه	امتیازات (۲) ویژه
مدیران	۴۰	۲۰	۲۰	۱۰	۱۰	۱۰	-۱۰
سرپرستان	۴۵	۲۰	۲۰	۵	۱۰	۱۰	-۱۰
کارشناسان	۴۵	۱۷	۲۳	۵	۱۰	۱۰	-۱۰
کارکنان	۴۰	۱۲	۳۳	۵	۱۰	۱۰	-۱۰

تذکار (۱): ارزشیابی شونده‌گان می‌توانند در طی دوره ارزشیابی، علاوه بر سقف امتیازات تعیین شده، ۱۰ امتیاز از امتیازات ویژه کسب نمایند.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۷

تذکار (۲): ارزشیابی کننده بعد از مشخص نمودن اقدامات و فعالیت‌های منفی ارزشیابی شونده در طول دوره ارزشیابی که منجر به آثار سوء و صدور حکم از سوی مراجع ذیصلاح گردیده است، می‌تواند حداکثر ۱۰ امتیاز از امتیاز ارزشیابی شونده را کسر نماید.

حد نصاب ارزشیابی

کسب ۶۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز ارزشیابی سالانه.

مراحل تکمیل فرم ارزشیابی

۱ - عملکرد: عملکرد هر یک از ارزشیابی شوندگان با مشارکت خود آنان و ارزشیابی کننده (مقام مافوق بلافصل) با توجه به شاخص‌های «کمیت»، «کیفیت» و «اثربخشی» مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌گیرد.

۱ - ۱ ارزشیابی شونده پس از تکمیل مشخصات خود در ردیف‌های ۷ - ۱، فعالیت‌های عمده‌ای را که در طول دوره ارزشیابی انجام داده، به علاوه نتایج حاصل از فعالیت‌هایش را در ردیف ۸ درج نموده و امتیاز هر عامل را در دامنه تعیین شده برای هر یک از سطوح (جدول شماره ۳) تعیین و میانگین امتیازات را محاسبه و در محل مربوط درج می‌نماید.

۱ - ۲ ارزشیابی کننده نیز به ترتیب فوق پس از بررسی فعالیت‌ها و نتایج حاصله، عملکرد ارزشیابی شونده را مورد ارزیابی قرار داده و امتیاز هر عامل را در دامنه تعیین شده برای هر یک از سطوح (جدول شماره ۳) تعیین و میانگین امتیازات را محاسبه و در محل مربوط درج می‌نماید. امتیاز بخش عملکرد از جمع امتیازهای خود ارزیابی و امتیاز ارزشیابی کننده به دست می‌آید.

جدول شماره ۳ - سطوح امتیازات منابع خودارزیابی و ارزشیابی کننده

سطوح	سقف امتیاز خود ارزیابی	سقف امتیاز ارزشیابی کننده	جمع
مدیران	۱۵	۲۵	۴۰
مدیران پایه	۱۰	۳۵	۴۵
کارشناسان	۱۰	۳۵	۴۵
کارکنان	۱۰	۳۰	۴۰

تذکار: چنانچه فعالیت‌های عمده‌ای که توسط ارزشیابی شونده در طول یک دوره ارزشیابی انجام گرفته است، از نظر اهمیت و حجم فعالیت دارای وزن‌های متفاوتی باشند، در این حالت می‌توان برای هر یک از این فعالیت‌ها ضریبی را تعیین و اعمال نمود.

۲ - توسعه: ارزشیابی کننده، ارزشیابی شونده را بر اساس مندرجات ذکر شده توسط خود وی به شرح زیر مورد ارزشیابی قرار می‌دهد:

۲ - ۱ معیار توسعه فردی: این معیار برای مدیران دارای حداکثر ۶ امتیاز و سرپرستان، کارشناسان و کارکنان حداکثر ۸ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده رتوس فعالیت‌هایی را که در این زمینه «طی دوره ارزشیابی» انجام داده در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می‌نماید. سپس ارزشیابی کننده با توجه به نتایج حاصل از فعالیت‌های آموزش، خودآموزی و سایر موارد، امتیاز مورد نظر را با توجه به جدول شماره‌های ۴، ۵ و ۶ انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می‌نماید.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵۰۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۸

جدول شماره ۴ - توسعه فردی (مدیران)

نتایج	سقف امتیازات
۱ - شرکت در سمینارها و گردهمایی‌های آموزشی و علمی (به ازاء هر گواهینامه ۱ امتیاز)	۲
۲ - دریافت گواهینامه آموزش نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)	۳
۳ - فعالیتهای خودآموزی (با توجه به نظر مافوق)	۳
۴ - سایر فعالیتهای انجام شده در این زمینه (با توجه به نظر مافوق)	۲

جدول شماره ۵ - توسعه فردی سرپرستان (مدیران پایه)

نتایج	سقف امتیازات
۱ - شرکت در سمینارها و گردهمایی‌های آموزشی (به ازاء هر ۵ ساعت سمینار و گردهمایی ۱ امتیاز)	۲
۲ - دریافت گواهینامه آموزش نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)	۵
۳ - فعالیتهای خودآموزی (با توجه به نظر مدیر)	۵

جدول شماره ۶ - توسعه فردی (کارشناسان و کارکنان)

نتایج	سقف امتیازات
۱ - دریافت گواهینامه آموزشی نوع اول (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱ امتیاز)	۸
۲ - فعالیتهای خودآموزی (با توجه به نظر مدیر یا سرپرست)	۶

۲-۲- معیار انتقال دانش و مهارت‌های شغلی خود به دیگران: این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (کارشناس) رئوس فعالیتهایی را که در این زمینه «طی دوره» ارزشیابی انجام داده است در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می‌نماید و سپس ارزشیابی کننده با توجه به مصادیق ارائه شده در جدول شماره (۷) امتیاز مورد نظر را انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می‌نماید.

جدول شماره ۷ - انتقال دانش و مهارت‌های شغلی خود به دیگران (کارشناسان)

مصادیق	امتیازات
۱ - ارائه آموزش‌های شغلی در واحدهای ذیربط سازمانی (با توجه به ساعت ارائه آموزش و میزان رضایت شرکت کنندگان)	۴-۰
۲ - انتقال تجارب شغلی خود به همکاران (با توجه به نظر مدیر یا سرپرست)	۴-۰
۳ - تهیه و تدوین مجموعه‌های آموزشی در زمینه شغلی (با توجه به کمیت و کیفیت مجموعه‌های تهیه شده طبق نظر مدیر یا سرپرست)	۴-۰

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۹

۳ - ۲. رئیس فعالیت‌ها در زمینه بکارگیری روش‌های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی:

این معیار حداکثر دارای ۴ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (سرپرستان، کارشناسان و کارمندان) رئیس فعالیت‌هایی را که در این زمینه انجام داده در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می‌نماید. سپس ارزشیابی کننده با توجه به کمیت، کیفیت و اثربخشی فعالیت‌های انجام شده امتیاز مورد نظر را تعیین و در محل مربوط درج می‌کند.

۴ - ۲. معیار توسعه و بهسازی عملکرد شغلی و رفتار کارکنان تحت سرپرستی: این معیار حداکثر برای مدیران و سرپرستان به ترتیب دارای ۷ و ۸ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (مدیر یا سرپرست) فعالیت‌هایی را که در این زمینه «طی دوره ارزشیابی» انجام داده است در محل مربوط زیر ردیف ۹ درج می‌نماید سپس ارزشیابی کننده با توجه به مصادیق ارائه شده درج‌دول شماره‌های ۸ و ۹ امتیاز مورد نظر را انتخاب و جمع امتیاز را در محل مربوط درج می‌نماید.

جدول شماره ۸ - توسعه و بهبود عملکرد و رفتار کارکنان واحد تحت مدیریت (مدیران)

امتیازات	مصادیق
۲-۰	۱ - ارزشیابی دقیق کارکنان و تعیین نقاط قوت و ضعف آنها (با توجه به گزارش و تأیید واحد ارزشیابی دستگاه متبوع)
۲-۰	۲ - معرفی کارکنان به دوره‌های آموزشی متناسب با نیاز آنان (با توجه به گزارش و تأیید واحد آموزش دستگاه متبوع)
۲-۰	۳ - تغییر شکل و جابجایی مناسب کارکنان جهت بهبود اثربخشی و کارایی آنان (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده توسط مافوق)
۲-۰	۴ - مشورت و جلب مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
۲-۰	۵ - ارائه آموزش‌های شغلی به کارکنان از طریق مربی‌گری و تشکیل جلسات آموزشی و غیره (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده و نظر مافوق)
۲-۰	۶ - سایر فعالیت‌های انجام شده در این زمینه (با توجه به نظر مافوق)

جدول شماره ۹ - توسعه و بهبود عملکرد شغلی کارکنان تحت سرپرستی (سرپرستان)

امتیازات	مصادیق
۲-۰	۱ - بهسازی روش‌های انجام کار در واحد سازمانی (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده توسط مدیر)
۲-۰	۲ - ارائه ساز و کار مناسب جهت بهبود کیفیت و تسریع خدمت به ارباب رجوع (با توجه به مستندات ارائه شده و نتایج به دست آمده از طرح تکریم ارباب رجوع)
۲-۰	۳ - صرفه جویی و کاهش هزینه‌های واحد تحت مدیریت (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده و نظر مافوق)
۲-۰	۴ - مشارکت مؤثر و همراهی در اجرای برنامه‌های تحول اداری
۲-۰	۵ - ارزیابی مستمر و منظم از پیشرفت امور واحد (با توجه به گزارش‌های ارائه شده توسط مدیر)

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۰

۶- به کارگیری روش‌های جدید فن آوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی (با توجه به اقدامات انجام گرفته در این زمینه توسط مدیر واحد)	۲-۰
۷- سایر فعالیت‌های انجام شده در این زمینه (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده و نظر مافوق)	۲-۰

تذکار (۱): چنانچه مدیران علاوه بر عناوین فعالیت‌های ذکر شده جهت هر یک از معیارهای توسعه، فعالیت‌های دیگری را انجام داده باشند می‌توانند در محل مربوط به سایر موارد ذکر نمایند.

تذکار (۲): دستگاه‌ها می‌توانند جهت مشاغلی که امکان بکارگیری فناوری اطلاعات در انجام وظایف شغلی میسر نگردیده است، امتیاز این معیار را به صورت مقتضی به سایر معیارهای توسعه اختصاص دهند.

۳- پیشنهادها: این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (سرپرست، کارشناس، کارمند) رئوس و خلاصه پیشنهادها و مشاوره‌هایی را که «طی دوره ارزشیابی» ارائه داده و به شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها و دستگاه یا کمیته‌ها یا شوراهای مسئول در دستگاه رسیده در محل مربوط ردیف ۱۱ درج می‌نماید و سپس ارزشیابی کننده با توجه به تعداد و سطح پیشنهاد، امتیاز مورد نظر را طبق جدول شماره ۱۱ تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

جدول شماره ۱۱

سطوح پیشنهادات	دامنه امتیازات
سطح واحد	۲-۱
سطح دستگاه	۳-۲
سطح ملی	۵-۴

۴- کارآفرینی و ارائه پیشنهاد و مشاوره سازنده: این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است. ابتدا ارزشیابی شونده (مدیر)، رئوس فعالیت‌ها و نتایج حاصله در این زمینه را که «طی دوره ارزشیابی» انجام داده و محل مربوط ردیف ۱۰ درج می‌نماید. سپس ارزشیابی کننده با توجه به تعداد و سطوح پیشنهادها و مشاوره‌های ارائه شده و کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مربوط به کارآفرینی، امتیاز مورد نظر را طبق جدول شماره ۱۲ تعیین و در محل مربوط درج می‌کند.

جدول شماره ۱۲ - کارآفرینی (مدیران)

عنوان فعالیت‌ها	سقف امتیازات
۱- زمینه‌سازی برای توسعه فعالیت‌ها در بخش غیردولتی (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده و کیفیت فعالیت‌های انجام شده)	۲-۰

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۱

۳-۰	۲ - توان ارائه و اجرای ایده‌های بدیع و نو جهت افزایش بهره‌وری واحد یا دستگاه (با توجه به تعداد و سطوح فعالیت‌های انجام شده در این زمینه)
۳-۰	۳ - توان ریسک‌پذیری و اجرایی نمودن پروژه‌ها و ایده‌های جدیدی که از طرف کارکنان واحد ارائه می‌گردد (با توجه به مستندات و گزارش‌های ارائه شده و نظر مافوق)
۳-۰	۴ - ارائه پیشنهادها و مشاوره‌های سازنده جهت حل مسائل و مشکلات دستگاه و کشور (با توجه به تعداد و سطح پیشنهاد)
۲-۰	۵ - سایر موارد و فعالیت‌هایی که در این زمینه انجام گردیده (با توجه به سطح و تعداد فعالیت‌ها طبق نظر مافوق)

۵ - رفتار: معیار رفتارهای (شغلی و اخلاقی) به شرح زیر مورد سنجش قرار می‌گیرد:

۱ - ۵ - پابندی به ارزش‌های اخلاقی و انضباط اداری در محیط کار:

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است و ارزشیابی‌کننده با توجه به پابندی به فرهنگ و ارزش‌های اخلاقی جامعه و انضباط اداری، رفتار فرد را در مورد ارزشیابی قرار داده و امتیاز مورد نظر را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

۲ - ۵ - رفتار و برخورد مناسب با همکاران

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است و ارزشیابی‌کننده با توجه به فرم ارزیابی پیوست و یا بکارگیری روش‌های دیگر امتیاز مورد نظر را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

۳ - ۵ - رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع

این معیار برای مدیران و سرپرستان و کارشناسان حداکثر دارای ۱۰ و برای کارکنان به جهت ارتباط مستقیم و تنگاتنگ با ارباب رجوع حداکثر دارای ۲۰ امتیاز می‌باشد، ارزشیابی‌کننده با توجه به امتیاز به دست آمده از فرم‌های تکمیل شده توسط ارباب رجوع (مراجعه)، امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

۴ - ۵ - رفتار و برخورد مناسب با مرئوسان

این معیار حداکثر دارای ۵ امتیاز است و ارزشیابی‌کننده با توجه به برداشت خود از نظر مرئوسان نسبت به مدیر یا سرپرست امتیاز مورد نظر این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

تذکار: دستگاه‌های مشمول می‌توانند با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان و انتظارات تعیین شده در سطوح مختلف، نسبت به تغییر امتیازات رفتارهای شغلی و اخلاقی با رعایت سقف امتیازات تعیین شده برای هر یک از سطوح اقدام نمایند.

۶ - تشویقات

این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است. ارزشیابی‌کننده با توجه به امتیاز منظور شده جهت هر یک از موارد تشویقی برای هر یک از سطوح کارکنان بر اساس جداول شماره‌های ۱۳ و ۱۴ امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵۰۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۲

تذکار: تقدیرنامه‌هایی که برای خدمات مشخصی، در طول دوره ارزشیابی در راستای انجام وظایف شغلی اعطا گردیده و جنبه عمومی ندارد، ملاک عمل می‌باشد.

۷ - امتیازات ویژه: این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز است ارزشیابی کننده بر اساس مصادیق تعریف شده (جدول شماره ۱۵) امتیاز این معیار را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

جدول شماره ۱۳ - امتیازات ویژه (کلیه سطوح)

مصادیق	امتیازات
۱ - کسب نشان‌های دولتی	نشان عالی ۱۰ نشان تخصصی ۹ نشان عمومی ۹
۲ - دریافت تأییدیه و جایزه از مراکز معتبر علمی بر اساس اهمیت، فراگیری و کمیت	۵ - ۸
۳ - تألیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی و سازمانی (با توجه به سطح کتابهای تألیف یا ترجمه شده و میزان اثربخشی آنها)	۴ - ۶
۴ - تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی و سازمانی (با توجه به تعداد و سطح مقالات ترجمه یا تألیف شده)	۲ - ۴
۵ - تهیه مجموعه‌های آموزشی در زمینه شغلی (با توجه به تعداد و سطح مجموعه‌های تهیه شده)*	۱ - ۴
۶ - تدریس در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی یا سخنرانی در همایش‌های علمی (با توجه به ساعات آموزشی و میزان رضایت مراکز آموزشی)	۲ - ۴
۷ - ارائه آموزش‌های شغلی در واحد سازمانی (با توجه به ساعات آموزش و میزان رضایت کارکنان)**	۲ - ۴

تذکار: تشویقات و فعالیت‌هایی که در طول دوره ارزشیابی انجام گردیده در این فرم ملاک عمل می‌باشند.

* این مصداق برای سرپرستان حداکثر دارای ۳ و برای کارکنان حداکثر ۴ امتیاز است.

** این مصداق فقط شامل سطح کارکنان می‌باشد.

۸ - امتیازات منفی: این معیار حداکثر دارای ۱۰ امتیاز منفی می‌باشد و ارزشیابی کننده پس از ثبت اقدامات منفی ارزشیابی شونده و با توجه به نوع و میزان تأثیر آن بر اثربخشی و کارایی واحد یا دستگاه، امتیاز منفی مورد نظر را تعیین و در محل مربوط درج می‌نماید.

تذکار: رعایت حداکثر امتیاز تعیین شده جهت هر یک از معیارهای عملکردی، توسعه، پیشنهادات و کارآفرینی و تشویقات و امتیازات ویژه و امتیازات منفی و همچنین مصادیق مربوط به آنها در امتیازدهی الزامی است.

۹ - برنامه‌ریزی برای آینده: به منظور ترغیب و توسعه تفکر راهبردی و اهتمام لازم به برنامه‌ریزی آینده‌نگر، باید در پایان دوره ارزشیابی، تمامی سطوح ارزشیابی شوندگان نسبت به تعیین رئوس فعالیت‌های شغلی و توسعه‌ای خود برای دوره ارزشیابی بعدی اقدام نموده و در ردیف ۱۵ فرم ارزشیابی درج کنند. محتوای این قسمت در پایان دوره ارزشیابی بعدی از لحاظ پایداری ارزشیابی شوندگان به تعهدات کاری و توسعه، توسط ارزشیابی کنندگان مورد ارزشیابی کیفی قرار گرفته و بازخوردهای لازم به ارزشیابی شوندگان ارائه می‌گردد.

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۳

۱۰ - تعیین امتیاز کل ارزشیابی: ارزشیابی کننده پس از درج جمع امتیازهای عملکرد، توسعه، کارآفرینی و پیشنهادات، رفتار، تشویقات، امتیازات ویژه و امتیازات منفی، امتیاز کل ارزشیابی را از جمع امتیازات مزبور به دست آورده و نتیجه را در ردیف مربوط وارد می کند.

۱۱ - تعیین نقاط قوت و ضعف: ارزشیابی کننده پس از امتیازدهی، نقاط قوت و ضعف ارزشیابی شونده را تعیین و توصیه ها و پیشنهاداتی خود را ارائه می نماید و نتیجه را به نحو مقتضی به اطلاع ارزشیابی شونده می رساند.

۱۲ - ارسال فرم به واحد توسعه منابع انسانی: ارزشیابی کننده در پایان، فرم تکمیل شده را پس از تأیید یا تعدیل تأیید کننده، جهت استفاده از نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری مربوط به ارزشیابی شوندگان به واحد توسعه منابع انسانی یا واحد مسئول امور اداری دستگاه ارسال می نماید.

۱۳ - تکمیل شناسنامه ارزشیابی: واحد توسعه منابع انسانی یا واحدهای مسئول امور اداری دستگاه پس از تطبیق نتایج ارزشیابی با جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری، شناسنامه هر یک از ارزشیابی شوندگان را طبق فرم های پیوست تکمیل خواهد نمود. به گونه ای که تصمیمات اتخاذ شده برای سوابق ارزشیابی کارکنان به صورت یک مجموعه در طول سال های خدمت آنان مشخص گردد.

دستورالعمل کاربردهای نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری

به منظور گسترش عدالت اداری و اعمال ضابطه شایستگی در تصمیمات اداری و وضعیت خدمتی کارکنان دولت، از نتایج ارزشیابی سالانه در موارد زیر استفاده می شود:

۱ - استفاده از نتایج ارزشیابی در آموزش کارکنان دولت

الف - دوره های بهبود مدیریت: کارشناسانی که بتوانند در هر دوره ارزشیابی، حدنصاب های تعیین شده را به طور کامل در ابعاد عملکرد، توسعه و رفتار و امتیاز کل ارزشیابی، که در جدول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری مربوط به آنان مشخص گردیده است کسب نمایند، با رعایت سایر ضوابط به دوره های آموزشی بهبود مدیریت (دوره های بدو انتصاب موضوع بخشنامه شماره ۷۸۵۱۰/۱۰۱ مورخ ۱۳۸۳/۵/۴) معرفی می گردند.

ب - دوره های آموزشی شغلی: ارزشیابی شوندگانی که در معیار عملکرد، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جداول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری مربوط به آنان را کسب نمایند، باید در دوره ارزشیابی بعد، در دوره های آموزش شغلی مربوط شرکت نمایند.

ج - دوره های توانائی های عمومی: ارزشیابی شوندگانی که در معیار عملکرد، حد نصاب امتیازات تعیین شده در جداول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری را کسب نمایند، باید در دوره ارزشیابی بعد، در دوره های توانائی های عمومی مربوط شرکت نمایند.

د - دوره های فرهنگی و اجتماعی: ارزشیابی شوندگانی که در معیار رفتار، حدنصاب امتیازات تعیین شده در جداول کاربرد نتایج ارزشیابی در تصمیمات اداری را کسب نمایند، باید در دوره ارزشیابی بعد در دوره های فرهنگی و اجتماعی شرکت نمایند.

۲ - استفاده از نتایج ارزشیابی در طرح مسیر ارتقاء شغلی

کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷	تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱
شماره صفحه: ۱۶ از ۱۴	نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	تعداد پیوست: -

چنانچه هریک از کارکنان دولت در سطوح مدیران، مدیران پایه (سرپرستان) و کارشناسان متقاضی دریافت عنوان کارشناس ارشد، خبره یا عالی براساس طرح مسیر ارتقاء شغلی کارکنان دولت باشند، در صورتی مدارک و مستندات آنان در هیات های ممیزه مورد بررسی قرار می گیرد که حدنصاب امتیازات تعیین شده در جداول کاربرد نتایج ارزشیابی را در ابعاد عملکرد، توسعه و رفتار و امتیاز کل ارزشیابی، در ارزشیابی سال قبل کسب نمایند. بدیهی است مدارک و مستندات آن دسته از کارکنان دولت که در ارزشیابی سالانه امتیازات مذکور را کسب نمایند، در هیات های مزبور مورد بررسی قرار نخواهد گرفت.

۳ - استفاده از نتایج ارزشیابی در تغییر شغل

به منظور اعمال ضابطه شایستگی در انتصاب کارکنان به پست های مدیریت و سرپرستی و همچنین به منظور انطباق استعدادها و توانائی های کارکنان بانیازمندی ها و الزامات مشاغل مورد تصدی و افزایش کارآیی آنان، ضمن رعایت سایر قوانین و مقررات، نتایج ارزشیابی در تغییر شغل به شرح زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

۱ - ۳- انتصاب به پست های مدیریت و سرپرستی

جهت انتصاب مدیران به پست های بالاتر، علاوه بر کسب حداقل ۸۰ امتیاز در ارزشیابی ساده کسب حداقل ۳۲ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۲۴ امتیاز از معیار توسعه و کارآفرینی و حداقل ۱۶ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

جهت انتصاب سرپرستان به پست های مدیریت، علاوه بر کسب حداقل ۸۰ امتیاز در ارزشیابی سالانه یا بالاترین امتیاز ارزشیابی در واحد سازمانی طی دو سال متوالی، کسب حداقل ۳۶ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۱۶ امتیاز از معیار توسعه و حداقل ۱۶ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

جهت انتصاب کارشناسان به پست های مدیریت و سرپرستی، علاوه بر کسب حداقل ۸۰ امتیاز در ارزشیابی سالانه یا بالاترین امتیاز ارزشیابی در واحد سازمانی طی دو سال متوالی، کسب حداقل ۳۶ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۱۳ امتیاز از معیار توسعه و حداقل ۱۹ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

۲ - ۳- جابه جایی یا انتقال

کارشناسان و کارکنانی که طی دو سال متوالی، حد نصاب ارزشیابی سالانه (حداقل ۶۰ امتیاز) را کسب نمایند، با رعایت سایر مقررات به پست های پایین تر تنزل می یابند.

۴ - استفاده از نتایج ارزشیابی در ضوابط همترازی (ماده ۸) قانون (ن ه- پ ک)

جهت برخورداری کارکنان از مزایای همترازی موضوع ماده (۸) قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت، ضمن رعایت سایر قوانین و مقررات مربوط به ضوابط همترازی، نتایج ارزشیابی شوندگان به شرح زیر مورد استفاده قرار می گیرد:

- مدیران: کسب حداقل ۷۵ امتیاز در ارزشیابی سالانه، حداقل ۳۰ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۲۲ امتیاز از معیار توسعه و کارآفرینی و حداقل ۱۵ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷	تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱
شماره صفحه: ۱۶ از ۱۵	نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	تعداد پیوست: -

- سرپرستان (مدیران پایه): کسب حداقل ۷۵ امتیاز در ارزشیابی سالیانه، حداقل ۳۴ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۱۵ امتیاز از معیار توسعه و حداقل ۱۵ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

- کارشناسان: کسب حداقل ۷۵ امتیاز در ارزشیابی سالیانه، حداقل ۳۴ امتیاز از معیار عملکرد، حداقل ۱۳ امتیاز از معیار توسعه و حداقل ۱۸ امتیاز از معیار رفتار الزامی است.

۵- استفاده از نتایج ارزشیابی در طرح ارزیابی مشاغل مدیران و طرح ارزشیابی مشاغل تخصصی و تحقیقی

نحوه استفاده از نتایج ارزشیابی سالیانه در طرحهای مزبور جهت اعطای گروه های امتیازی (۱۲ و بالاتر) به شرح زیر می باشد:

۱ - برای محاسبه حداقل ۱۰ امتیاز فرم ارزشیابی سالیانه در طرح ارزشیابی مشاغل مدیران، به ازاء هر سه امتیاز بیشتر از ۷۰ امتیاز در ارزشیابی سالیانه، یک امتیاز تعلق می گیرد.

۲ - برای محاسبه امتیاز نتایج ارزشیابی سالیانه در طرح ارزشیابی مشاغل تخصصی و تحقیقی، بایستی میانگین امتیازات کسب شده در ارزشیابی های سالیانه در طی سال های توقف در یک گروه را به دست آورده و نتیجه حاصله را در ۳٪ (سه دهم) ضرب نمود. عدد حاصل شده به عنوان امتیاز معیار ارزشیابی در طرح ارزشیابی مشاغل تخصصی و تحقیقی لحاظ خواهد شد.

۶- استفاده از نتایج ارزشیابی در ارتقاء گروه

۱ - ارتقاء گروه کارکنانی که در هر دوره ارزشیابی حد نصاب مقرر در نظام ارزشیابی (۶۰ امتیاز از مجموع ۱۰۰ امتیاز) را کسب نمایند با رعایت سایر ضوابط انجام خواهد شد.

زمان ارتقاء گروه کارکنانی که در هر دوره ارزشیابی، حد نصاب مقرر در نظام ارزشیابی را کسب نمایند به مدت شش ماه تا یک سال به تعویق خواهد افتاد. بدین ترتیب که موعد ارتقاء گروه آنان در صورت کسب ۴۵ تا ۶۰ امتیاز به مدت شش ماه و در صورت کسب کمتر از ۴۵ امتیاز به مدت یک سال، به تعویق خواهد افتاد.

این گونه کارکنان چنانچه در اولین دوره ارزشیابی بعدی حداقل ۷۵ امتیاز در ارزشیابی سالیانه کسب نمایند، مدت محاسبه نشده برای ارتقاء قبلی آنان در ارتقاء گروه بعدی مورد محاسبه قرار خواهد گرفت.

۷- استفاده از نتایج ارزشیابی در تعیین ضریب افزایش سنواتی

براساس بخشنامه شماره ۵۴۱۳/د مورخ ۱۳۷۳/۹/۱۳ این سازمان رفتار خواهد شد.

۸- استفاده از نتایج ارزشیابی در افزایش فوق العاده شغل برجستگی

براساس بخشنامه شماره ۱۲۳۰/د مورخ ۱۳۷۳/۳/۲۸ این سازمان رفتار خواهد شد.

۹- استفاده از نتایج ارزشیابی در تشخیص خدمت برجسته

تاریخ تدوین: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ شماره ویرایش: ۰۱	دستورالعمل نحوه تشویق و تنبیه کارکنان موضوع مواد ۴ و ۶ و ۷ نظامنامه مدیریت توسعه فرهنگ سازمانی در شهرداری یزد	کد سند: PL-RE-LR-LE-۰۳۱۵-۰۴-۰۱
تعداد پیوست: -		شماره صفحه: ۱۶ از ۱۶

خدمت برجسته براساس نتیجه ارزشیابی عبارت است از کسب بالاترین امتیاز ارزشیابی در سه سال متوالی یا پنج سال غیر متوالی در واحد سازمانی محل خدمت. به این دسته از کارکنان، کارشناسان یا سرپرستان (مدیران پایه) یک گروه تشویقی اعطاء می گردد.

واحد سازمانی از لحاظ این دستورالعمل، اداره کل دفتر مدیریت یا واحدهای همتراز است.

تبصره ۱- در صورتی که تعداد کارکنان در هر واحد سازمانی کمتر از ۱۵ نفر باشد، آمار واحد مزبور با آمار کارکنان واحد دیگری که تحت نظارت یک شاخه معاونت وزارتخانه یا مؤسسه دولتی با عناوین مشابه می باشد، جمع گردیده و سپس مطابق این دستورالعمل، اعطای گروه تشویقی صورت می گیرد.

تبصره ۲- چنانچه آمار کارکنان در هر واحد سازمانی تا ۴۰ نفر باشد، یک نفر به عنوان کارمند برجسته (در صورت وجود فرد واجد شرایط و رعایت سایر ضوابط) انتخاب می گردد و به ازای هر ۴۰ نفر اضافه، یک نفر براساس جدول زیر به سهمیه واحد مزبور افزوده می شود.

جدول شماره ۱۶ - گروه های تشویقی

آمار کارکنان واحد سازمانی (نفر)	تعداد افراد برخوردار از گروه تشویقی
۴۰ - ۱۵	یک نفر
۸۰ - ۴۱	دو نفر
۱۲۰ - ۸۱	سه نفر
۱۶۰ - ۱۲۱	چهار نفر
۲۰۰ - ۱۶۱	پنج نفر

تبصره ۳ - واحدهای آموزشی در وزارت آموزش و پرورش، از لحاظ این دستورالعمل یک واحد سازمانی محسوب می شوند.

۱۰ - استفاده از نتایج ارزشیابی در اعطای گروه تشویقی مدیران

جهت اعطای گروه تشویقی بر اساس بخشنامه ۴۲/۴۰۹۰ مورخ ۱۳۷۲/۸/۱ به مشمولین طرح ارزیابی مدیران، ضمن رعایت سایر قوانین و مقررات مربوط، میانگین امتیازات کسب شده در دو سال آخر ارزشیابی آنان، نباید کمتر از ۹۰ باشد.