شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی

دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران در شرکت‌های مدیریت تولید برق

تصویب کننده : کمیته سرمایه انسانی

مقام ابلاغ کننده : مدیرعامل

دریافت کنندگان سند جهت اجرا : - معاونین شرکت

- مدیران دفاتر مستقل
- شرکت‌های مدیریت تولید برق

اسناد مرتبط :

- دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (نامه شماره ۵۰۰/۱۹۰۵۰/۹۶ مورخ ۹۶/۳/۱۳ وزارت نیرو)
- دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی)
- طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل شرکت‌های وابسته مصوب ۱۳۷۶ وزارت نیرو
- مصوبه شماره ۱۹ مورخ ۹۷/۱۲/۲۰ کمیته سرمایه انسانی شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

فهرست

مقدمه ۲
۱- اهداف ۲
۲- محدوده اجرا ۳
۳- تعاریف و اختصارات ۳
۴- مسئولیت‌ها ۴
۵- روش اجرایی ۴
۶- بازنگری ۹
۷- اسناد مربوطه وپیوست ۹
۸- کنترل سند ۱۰

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

مقدمه:

روند فزاینده و رو به رشد تحولات و چالش‌های پیش روی صنعت برق و ضرورت دستیابی به سند چشم انداز وزارت نیرو، ایجاب می‌کند تا همواره مدیرانی آگاه، متعهد، توانمند، مستعد و شایسته در پیشبرد اهداف، سیاست‌ها و برنامه‌های مجموعه صنعت، نقش آفرینی کنند. با ابلاغ سیاست‌های نظام اداری توسط مقام معظم رهبری و تاکید بر "دانش گرایی، شایسته سالاری، اعتلای نظام ارزش مداری و شایسته گزینی مبتنی بر اخلاق اسلامی در انتصاب و ارتقای مدیران" و همچنین فراهم سازی زمینه مناسب برای ایجاد هماهنگی و وحدت رویه در اجرای بهینه مصوبات ابلاغی مربوط به **نظام انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای و نیز برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده**، استقرار نظام انتخاب و انتصاب مدیران ضروری است.

بدین منظور برای بکارگیری مدیران شایسته دارای صلاحیت حرفه‌ای در بهره‌برداری صنعت استراتژیک نیروگاهی کشور که مدیریت شرکت‌های وابسته را عهده‌دار هستند و نیز در اجرای ابلاغیه دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای به شماره ۵۰۰/۱۹۰۵۰/۹۶ مورخ ۹۶/۳/۱۳ وزارت نیرو و مصوبه شورای عالی اداری شماره ۱۳۵۱۸۲۴ مورخ ۹۶/۵/۳۰ همچنین بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی در خصوص نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای و بر اساس مصوبه نوزدهمین جلسه کمیته سرمایه انسانی شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی، این دستورالعمل جایگزین سایر دستورالعمل‌های قبلی جهت اجرا (از تاریخ ابلاغ)، می‌شود.

۱- اهداف:

۱-۱- شناسایی کارکنان مستعد به منظور معرفی در پست‌های مدیریتی و تربیت مدیران آینده در شرکت‌های مدیریت تولید برق

۱-۲- ایجاد فرصت برابر برای آماده‌سازی منابع انسانی داخل صنعت جهت تصدی مشاغل مدیریتی

۱-۳- رعایت اصل شایسته سالاری در بکارگیری مدیران

۱-۴- ایجاد وحدت رویه در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

۲- محدوده اجرا:

۲-۱- محدوده اجرای این دستورالعمل، شرکت‌های مدیریت تولید برق وابسته به شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی می‌باشد.

۲-۲- **مشمولین:** تمامی مدیران میانی، پایه و عملیاتی در شمول اجرای این دستورالعمل می‌باشند.

تبصره ۱- انتخاب و انتصاب مدیران ارشد در شرکت‌های مدیریت تولید برق بر اساس دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران عامل و اعضای هیات مدیره صورت می‌پذیرد.

۳- تعاریف و اختصارات:

۳-۱- **مدیران حرفه‌ای:** مدیران حرفه‌ای در چهار سطح به شرح زیر طبقه بندی می‌شوند:

۳-۱-۱- **مدیران ارشد:** آن دسته از مدیرانی می‌باشند که وظیفه سیاست گذاری، تبیین خط مشی، برنامه ریزی کلان، هدایت و نظارت عالیه بر عملکرد شرکت را به عهده دارند. شامل مدیران عامل و اعضای هیات مدیره

۳-۱-۲- **مدیران میانی:** به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه هماهنگی و ایجاد ارتباط بین سطوح مدیریتی را به عهده دارند و شامل معاونین مدیرعامل و مدیر نیروگاه می‌باشد.

۳-۱-۳- **مدیران پایه:** به آن دسته از مدیرانی اطلاق می‌شود که وظیفه اجرای سیاست‌ها را به عهده دارند و شامل مدیران امور / دفاتر و عناوین مشابه آن می‌باشد.

۳-۱-۴- **مدیران عملیاتی:** مدیران واحدهای عملیاتی یا اجرایی که وظیفه تولید، تامین و ارایه خدمات اصلی را بر عهده دارند و شامل روسای گروه/ اداره می‌باشد.

۳-۲- **شایستگی عمومی مدیران:** به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌هایی اطلاق می‌شود که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر به طور موفقیت آمیز انجام دهد.

۳-۳- **کانون ارزیابی شایستگی:** مراکز تایید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی می‌باشد که از سوی شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی معرفی می‌شوند. کانون ارزیابی طی فرایند استاندارد و برمبنای شاخص‌ها و ابزارهای مورد تایید مربوطه، نسبت به ارزیابی شایستگی‌های کارکنان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت‌های مدیریتی اقدام می نمایند.

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

فهرست مراکز ارزیابی شایستگی‌ها هر ساله توسط شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی اعلام می‌شود.

۳-۴- **ارزیابی:** فرایندی است که به منظور سنجش اطلاعات علمی، مهارت‌ها و توانایی‌های مدیریتی و ویژگی‌های شخصیتی افراد انجام می‌شود.

۳-۵- **نیمرخ شایستگی:** شرح وضعیت مستندی است که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی‌ها و وضع موجود افراد، وضعیت دانشی، مهارتی و نگرشی، آنان را برای آمادگی پذیرش سمت‌های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر نشان می‌دهد.اطلاعات مندرج در نیمرخ شایستگی افراد محرمانه بوده و شرکت‌ها موظف به حفظ اطلاعات آنها می‌باشند.

۳-۶- **اعتبار ارزیابی:** گواهی شایستگی در هر سطح مدیریتی پیش از انتصاب، به مدت ۲ سال اعتبار دارد.

۳-۷- **بانک اطلاعاتی مدیران و کارکنان:** مجموعه‌ای از اطلاعات فردی، سوابق تجربی و مدیریتی کلیه کارکنان شرکت‌های مدیریت تولید برق است که توسط شرکت مادرتخصصی، ایجاد و راهبری شده و با آدرس: karmand.tpph.ir در دسترس تمامی کارکنان جهت تکمیل و بروزرسانی قرار داده می‌شود و کلیه اطلاعات شغلی و تخصصی کارکنان از جمله اطلاعات شایستگی در آن درج خواهد شد.

۴- **مسئولیت‌ها:**

۴-۱- مسئولیت اجرای این دستورالعمل در شرکت‌های مدیریت تولید برق بر عهده مدیر عامل می‌باشد.

۴-۲- مسئولیت نظارت بر حسن اجرای این دستورالعمل، بر عهده معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی می‌باشد.

۵- **روش اجرایی:**

۵-۱- **ارکان:**

۵-۱-۱- **کمیته انتخاب و انتصاب مدیران:** اعضای کمیته انتخاب و انتصاب مدیران در شرکت‌های مدیریت تولید برق به شرح ذیل می‌باشد:

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

۵-۱-۱-۱- مدیرعامل شرکت به عنوان رییس کمیته؛

۵-۱-۱-۲- معاون منابع انسانی یا عناوین مشابه در شرکت بعنوان دبیر و عضوکمیته؛

۵-۱-۱-۳- معاون و یا مدیر واحد تخصصی ذیربط(حسب مورد) بعنوان عضو؛

۵-۱-۱-۴- مدیرکل دفترتوسعه منابع انسانی و آموزش صنعت شرکت مادر تخصصی تولید یا نماینده آن بعنوان عضو؛

۵-۱-۲- وظایف کمیته انتخاب و انتصاب مدیران:

۵-۱-۲-۱- دریافت پیشنهادها و بررسی درخواست‌ها، شرایط احراز و تطبیق با ضوابط و مقررات؛

۵-۱-۲-۲- برنامه‌ریزی و استقرار و اجرای نظام انتخاب و انتصاب، تغییر مدیران، شناسایی و بروز رسانی بانک اطلاعات مدیران شرکت بر اساس ضوابط و مصوبات ابلاغی شرکت مادر تخصصی؛

۵-۱-۲-۳- انتخاب مدیران بر اساس مستندات ارایه شده توسط دبیر کمیته مطابق شرایط عمومی و اختصاصی انتخاب و انتصاب مدیران و رعایت شرایط احراز پست های سازمانی؛

۵-۱-۲-۴- ارایه گزارش‌های دوره‌ای از عملکرد کمیته به معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی شرکت مادرتخصصی

۵-۱-۳- شرایط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای:

شرکت‌های مدیریت تولید موظفند شایستگی‌های عمومی کارکنان و مدیران را قبل از انتصاب و یا ارتقاء به سطوح بعدی مدیریتی از طریق کانون‌های ارزیابی شایستگی‌ها مورد سنجش قرار دهند. شرایط عمومی لازم برای انتخاب و انتصاب در سمت‌های مدیریتی سطوح تعریف شده در بند ۳-۱ این دستورالعمل، به شرح زیر و موارد مندرج در جدول شماره (۱) می‌باشد:

۵-۱-۳-۱- ثبت و بروزرسانی اطلاعات و مشخصات فرد قبل از انتصاب در سامانه جامع بانک اطلاعات کارکنان؛

۵-۱-۳-۲- دارا بودن شرایط احراز پست مدیریتی منطبق با طرح طبقه بندی و ارزشیابی مشاغل

تبصره۲- کارکنانی که به موجب ضوابط مورد عمل قبلی در شرکت، شرایط احراز شغلی را از نظر رشته تحصیلی دارا بوده‌اند، چنانچه کماکان در همان شغل اشتغال داشته باشند، شرکت مدیریت تولید برق متبوع می‌تواند با رعایت سایر ضوابط و مقررات در این دستورالعمل، نسبت به انتصاب آنان در پست‌های مدیریتی قابل تخصیص در همان شغل اقدام نماید.

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

۵-۱-۳-۳- دارا بودن «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» بر اساس مدل و مصادیق شایستگی‌های مورد عمل (پیوست شماره ۱)

۵-۱-۳-۳-۱- شرایط و شایستگی‌های تخصصی برای سطح مدیران میانی، متناسب با ماموریت، ویژگی‌ها و ماهیت آن توسط معاونت‌های ذیربط در شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی، ارزیابی و تایید می‌شود.

۵-۱-۳-۳-۲- افراد پیشنهاد شده برای تصدی‌گری در سطح مدیریت میانی، می‌بایست قبل از فرایند انتصاب، برنامه کاری خود برای بازه زمانی ۲ ساله ارایه کنند.

۵-۱-۳-۴- گذراندن دوره‌های آموزشی مربوطه در سطح سرپرستی؛

۵-۱-۳-۵- کسب حداقل ۸۵ درصد از کل امتیاز ارزیابی عملکرد سالانه در دو سال منتهی به انتصاب؛

۵-۱-۳-۶- احراز صلاحیت اعتقادی، اخلاقی و رفتاری فرد نامزد برای انتصاب در یکی از سطوح مدیریتی و سرپرستی از مراجع ذیربط (حراست و گزینش در مشاغل حساس)؛

۵-۱-۳-۷- دارا بودن رابطه استخدامی دایمی

۵-۱-۳-۸- داشتن حداکثر ۴۵ سال سن برای ورود به سطح مدیریت عملیاتی. در موارد خاص(خارج از این شرط) اخذ تاییدیه مکتوب از معاونت منابع انسانی شرکت مادرتخصصی الزامی است

جدول شماره (۱): شرایط عمومی انتصاب به سمت‌های مدیریتی

شرایط عمومی / سطح مدیریت	حداقل تجربه خدمت در صنعت	تجربه در سمت‌های سرپرستی/ مدیریتی قبلی	سطح مدیریت پیش نیاز
عملیاتی	۴سال	-	-
پایه	۶سال	حداقل ۲ سال	عملیاتی
میانی	۹ سال	حداقل ۳ سال	پایه

تبصره۳- افرادی که قبل از ابلاغ این دستورالعمل، در یکی از سطوح مدیریتی موضوع بند ۳-۱ این دستورالعمل منصوب شده‌اند، از شرایط عمومی مندرج در بند ۵-۱-۳ از جمله ارایه «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» در همان سطح مستثنی خواهند بود.

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

تبصره۴- در موارد خاص، چنانچه فرد معرفی شده برای سمت‌های مدیریتی واجد شرایط پیش‌بینی شده در بند ۵-۱-۳ این دستورالعمل بوده و «گواهینامه شایستگی عمومی احراز سمت‌های مدیریتی» را اخذ نموده باشد در صورتیکه حداقل دوسوم تجارب پیش‌بینی شده را داشته باشد، شرکت مدیریت تولید می‌بایست پیشنهاد انتصاب فرد را در کمیته انتخاب و انتصاب شرکت، بررسی و تصمیم گیری نماید.

توضیح: دوره خدمت در پست‌های مدیریت حرفه‌ای حداکثر ۲ سال است. در صورت کسب نمره ارزشیابی سالانه حداقل ۸۵ درصد، پیشنهاد مدیر بلافصل و رعایت سایر موارد، مدت مذکور برای مقاطع زمانی حداکثر ۲ ساله قابل تمدید می‌باشد (قید زمان در حکم انتصاب الزامی است). تمدید مدت انتصاب افراد در سطوح مدیران میانی منوط به ارزیابی معاونت‌های تخصصی ذیربط در شرکت مادر تخصصی بوده و شرکت مدیریت تولید می‌بایست اسناد مثبته از عملکرد فرد (متناسب با برنامه کاری وی) ارایه تا تصمیم گیری لازم برای تمدید انتصاب ایشان صورت گیرد.

۵-۱-۴- فرایند انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای

۵-۱-۴-۱- پیشنهاد انتصاب فرد به دبیرخانه کمیته انتخاب و انتصاب توسط بالاترین مقام واحد متقاضی

۵-۱-۴-۲- بررسی اولیه و تطبیق با شرایط احراز شغل و مطابقت با جدول شماره (۱) توسط دبیرخانه کمیته؛

۵-۱-۴-۳- طرح و بررسی پیشنهادها در جلسه کمیته انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس فرم انتخاب و انتصاب (فرم شماره ۱)؛

۵-۱-۴-۴- درخواست و اخذ تاییدیه شایستگی‌های تخصصی برای انتصاب افراد در سطوح مدیران میانی (معاونین) از معاونت‌های ذیربط در شرکت مادرتخصصی(فرم شماره۲)؛

۵-۱-۴-۵- درخواست و اخذ تاییدیه برای انتخاب مدیرحراست از مدیرکل حراست شرکت مادر تخصصی

۵-۱-۴-۶- اخذ تأییدیه از مراجع قانونی مندرج در بند ۵-۱-۳-۶

۵-۱-۴-۷- معرفی فرد پیشنهادی توسط شرکت مدیریت تولید به مراکز ارزیابی مورد تایید شرکت مادر تخصصی تولید و ارسال رونوشت آن به دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش صنعت شرکت مادر تخصصی(فرم شماره۳)

۵-۱-۴-۸- انجام فرایند ارزیابی شایستگی‌ها در کانون‌های ارزیابی و اخذ گواهینامه شایستگی

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

۵-۱-۴-۹- صدور حکم/ ابلاغ با قید زمان (حداکثر ۲ سال) توسط شرکت

تبصره ۵ - افرادی که حد نصاب امتیازات در هر شایستگی (حداقل ۶۰ درصد از کل امتیازات) را در فرایند کانون ارزیابی کسب کند، «گواهی نامه شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای» را دریافت کرده و برای انتصاب به پست‌های مدیریتی در سطحی که در گواهینامه ذکر شده است، واجد شرایط لازم می‌باشند. شرکت موظف است واجدین شرایط انتصاب به پست‌های مدیریتی را از بین دارندگان گواهینامه یاد شده با داشتن سایر شرایط انتخاب کند.

تبصره۶ - چنانچه فرد معرفی شده به کانون ارزیابی در هریک از شایستگی‌ها، فاقد حد نصاب امتیاز لازم تشخیص داده شود، شرکت موظف است مطابق برنامه توسعه فردی تعیین شده از سوی کانون ارزیابی، نسبت به تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز وی اقدام کرده و بر اساس نتایج کانون ارزیابی، افراد را به برنامه آموزشی و توسعه‌ای مورد نیاز فرد ارزیابی شده معرفی کند.

در صورت موفقیت آمیز بودن برنامه‌های آموزشی توسط این افراد، اطلاعات آنها توسط شرکت متقاضی برای صدور "گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای" به کانون ارزیابی (که فرد در ابتدا در آن کانون مورد ارزیابی قرار گرفته است) ارسال خواهد شد. عناوین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای به تفکیک هریک از شایستگی-های عمومی مدیران حرفه‌ای در پیوست شماره ۲ آورده شده است.

۵-۱-۵- سایر موارد

۵-۱-۵-۱- شرکت‌ها موظفند همه ساله برنامه‌های آموزشی شایستگی مدیران در سطوح مختلف را بر اساس اعلام دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش صنعت شرکت مادر تخصصی در موعد مقرر برگزار نمایند تا در فرایند انتصاب و ارتقاء کارکنان خللی وارد نشود.

۵-۱-۵-۲- شرکت‌ها موظفند در پایان هر سال، عملکرد کمیته انتخاب و انتصاب را به معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی شرکت مادر تخصصی ارسال نمایند.

۵-۱-۵-۳- معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی همه ساله گزارش اجرای این دستورالعمل را تهیه و منتشر می‌نماید.

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

۶- بازنگری

بازنگری این دستورالعمل حسب نیاز با تصویب معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی انجام خواهد شد. این سند ممهور به مهر تایید سند در دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد تا بازنگری بعدی نگهداری خواهد شد.

۷- اسناد مربوطه و پیوست

۷-۱- فرم انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای(شماره ۱)

۷-۲- فرم اخذ تاییدیه از معاونت های تخصصی ذیربط در شرکت مادر تخصصی(شماره۲)

۷-۳- فرم معرفی به مرکز ارزیابی شایستگی‌ها(فرم شماره۳)

۷-۴- مدل ارزیابی شایستگی‌های عمومی - اصلی و تکمیلی (پیوست شماره ۱)

۷-۵- فهرست عناوین نیازهای آموزشی متناسب با شایستگی‌ها(پیوست شماره۲)

۸- کنترل سند

۸-۱- صدور سند

☐ند با ضوابط آیین‌نامه تولید، بهره‌برداری و بازنگری اسناد اداری مطابقت دارد. کنترل کننده: مهدی جعفری کرهرودی مدیرکل دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد	مهر و امضا

۸-۲- دریافت سند و کنترل‌های لازم

نام سازمان: ..... تاریخ دریافت سند: ..... ☐ سند از نظر شکلی (تعداد اوراق، خوانایی و...) کامل است. ☐ سند در فرم‌های مربوطه ثبت گردید. ☐ اسناد منسوخ و یا بی اعتبار مرتبط ابطال گردید. نام و نام خانوادگی کنترل کننده: ..... سمت:	مهر و امضا

۸-۳- بهره‌برداری

نام واحد سازمانی: ..... ☐دریافت سند: ..... تاریخ: ..... ☐ خاتمه دوره اجرا: ..... تاریخ: ..... نام و نام خانوادگی دریافت کننده: ..... سمت:	مهر و امضا

۸-۴- ابطال سند

این سند در تاریخ: ..... به استناد ..... ابطال گردید. نام و نام خانوادگی ابطال کننده: ..... سمت:	مهر و امضا

۸-۵- تدوین کنندگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	پست سازمانی	امضا
۱	جمال آریایی	معاون توسعه مدیریت و منابع انسانی	
۲	احمد غرویان	مدیرکل دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش صنعت	
۳	محسن اشتیاقی	معاون دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش صنعت	
۴	مسعود شعبانی	رئیس گروه توانمند سازی مدیران	

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

شماره: .....
تاریخ: .....

شرکت مدیریت تولید برق.....

فرم انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای (شماره ۱)

به استناد دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای مصوبه مجمع عمومی، جلسه بررسی پیشنهاد انتصاب نامبرده ذیل در تاریخ ..... با حضور اعضاء کمیته برگزار و تصمیمات اعلام شده اتخاذ گردید.

مشخصات پرسنلی

نام: نام خانوادگی: کدملی: تاریخ تولد:

مدرک تحصیلی؛ مقطع: رشته: گرایش:

وضعیت استخدامی: دائم ☐ مدت معین ☐ شرکتی ☐ تاریخ استخدام: میانگین ارزشیابی ۲ سال گذشته:

سابقه	سال	ماه
مدیریت میانی		
مدیریت پایه		
کارشناسی		
کمتر از کارشناس		
جمع سابقه		

عنوان/وضعیت	فعلی	پیشنهادی*
عنوان پست		
شغل مورد تصدی		
واحد محل خدمت		

*برای انتصاب افراد در پست مدیریت میانی، تاییدیه معاونت ذیربط و برای انتصاب مدیر حراست، تاییدیه مدیرکل حراست در شرکت مادر تخصصی پیوست گردد.

نام و امضاء رئیس اداره کارگزینی

نظریه دبیرخانه کمیته

شرایط احراز (مطابق طرح طبقه بندی مشاغل): دارد☐ندارد☐

دلایل عدم احراز شرایط .....

.....

گواهی شایستگی در سطح مدیریت پیشنهادی:دارد ☐ ندارد ☐

شرایط معرفی به کانون ارزیابی:دارد ☐ ندارد ☐دلایل:

بالاتربودن سن از حداکثر مجاز ☐حداقل تجربه خدمت☐ تجربه در سمت های مدیریت قبلی ☐

نام و امضاء معاون/مدیر منابع انسانی

نظریه کمیته

جلسه بررسی پیشنهاد انتصاب آقای/ خانم..... در تاریخ ..... برگزار شد و بر اساس مستندات ارائه شده با انتصاب نامبرده در پست پیشنهادی موافقت:

می شود☐

شرایط انتصاب:

☐معرفی به کانون ارزیابی و احراز گواهینامه شایستگی ها

☐معرفی به واحد حراست و اخذ تاییدیه صلاحیت

☐معرفی به واحد گزینش(مشاغل حساس) و اخذ تاییدیه

نمی شود☐

دلایل عدم موافقت .....

.....

.....

مدیرعامل	معاون/مدیر منابع انسانی	معاون/ مدیر واحد تخصصی	مدیرکل/ نماینده دفتر توسعه منابع انسانی و آموزش صنعت
رئیس کمیته	عضو و دبیر کمیته	عضو کمیته	عضو کمیته

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

شماره: .....
تاریخ: .....

(فرم شماره ۲)

جناب آقای .....

معاون محترم ...../ مدیرکل محترم دفتر حراست شرکت مادر تخصصی تولید برق حرارتی

موضوع: تاییدیه انتصاب

باسلام و احترام؛

با عنایت به اینکه در نظر است از خدمات آقای/ خانم ..... (با رزومه پیوست) به عنوان معاون/ مدیر ..... استفاده خدمتی بعمل آید، لذا به استناد دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای در شرکت‌های مدیریت تولید، خواهشمند است دستور فرمائید مراتب بکارگیری نامبرده را در پست پیشنهادی بررسی نموده و نتیجه جهت طرح در کمیته انتخاب و انتصاب مدیران به این شرکت اعلام نمایند.

مدیرعامل

امضاء

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

شماره: .....

تاریخ: .....

(فرم شماره ۳)

مرکز ارزیابی .....

موضوع: معرفی برای ارزیابی شایستگی‌های مدیران

با سلام و احترام،

بدین وسیله نامبرده/ نامبردگان ذیل جهت حضور در کانون سنجش شایستگی‌ها برای انتصاب در سطح مدیریتی مربوطه معرفی می گردد. لطفا ضمن اعلام برنامه زمانبندی حضور ایشان در کانون، اقدام مقتضی معمول و نتیجه را به این شرکت ارسال نمایید.

ردیف	نام و نام خانوادگی	سطح پست هدف	شماره تلفن

مدیرعامل

امضاء

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

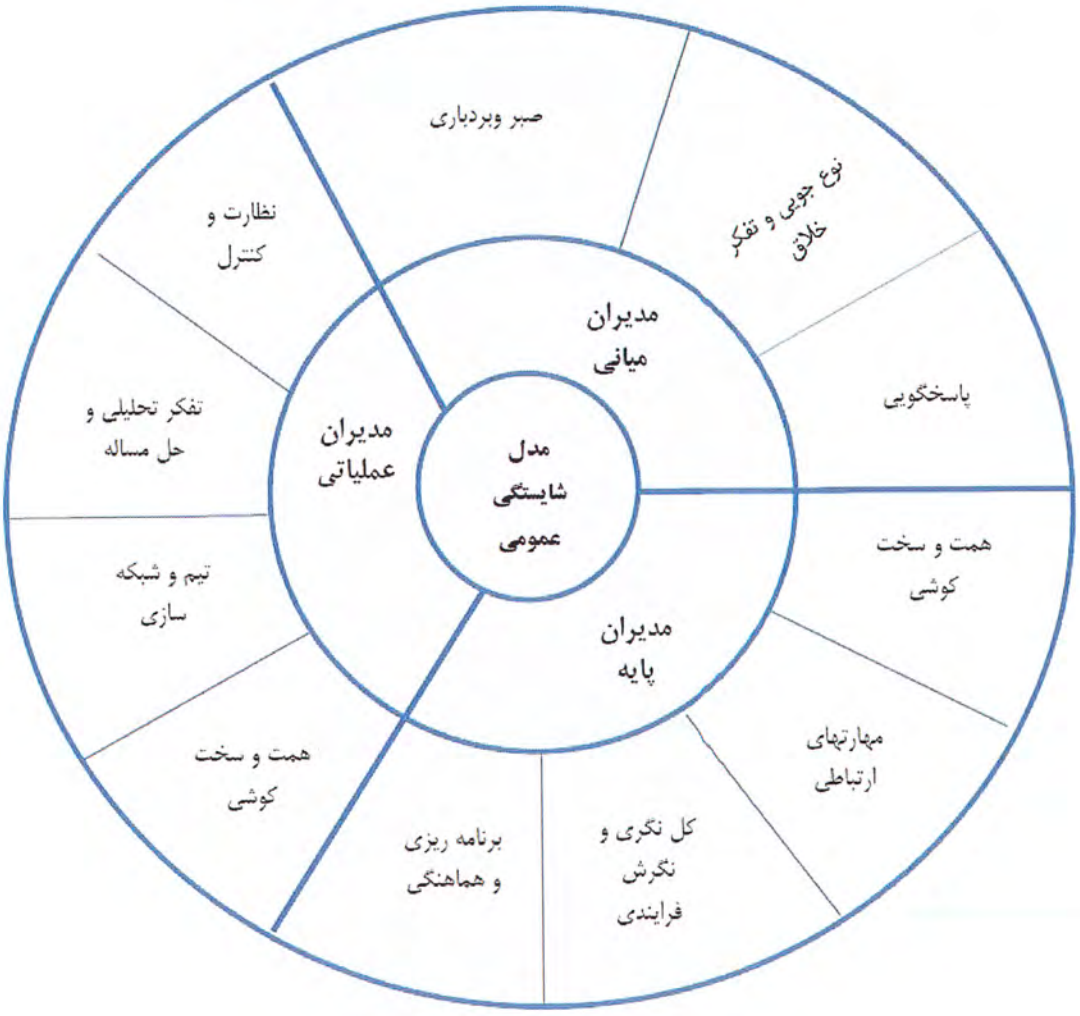
پیوست شماره ۱

مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای (اصلی)

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

شایستگی های عمومی تکمیلی مدیران حرفه ای

شرکت های مدیریت تولید می توانند علاوه بر شایستگی های اصلی پیوست شماره ۱ از مدل شایستگی تکمیلی مطابق ذیل نیز استفاده نمایند.



وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

جدول عناوین شایستگی ها، تعاریف و مصادیق رفتاری مربوط

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری/عملکردی
۱	**مسئولیت‌پذیری**	پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله.	پذیرفتن مسئولیت نتایج مثبت و منفی کار خود در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله ، آمادگی برای عهده گرفتن مسئولیت، توانایی انجام صحیح کارها بدون نیاز به دیگران، تعهد نسبت به انجام وظایف محوله و پذیرش مسئولیت های جدید ، انجام کارها با اشتیاق، پیشقدم شدن در انجام بهتر وظایف ، انجام وظایف محوله به موقع و با کمترین نظارت و پیگیری ، پایبندی به تعهدات خود در قبال تمامی همکاران، سرپرستان و دیگر ذی‌نفعان ، پذیرش اشتباهات، تصمیمات نادرست و خطاهای خود ، حمایت و راهنمایی همکاران خود در سازمان به منظور ایفای نقش در موفقیت .
۲	**تیم و شبکه‌سازی**	ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و استفاده از روش های مناسب و انعطاف پذیر برای ساختن تیم های رسمی و غیررسمی که رسیدن به اهداف تیمی را تسهیل می کند.	توانایی ایجاد تفکر "ما" به‌جای تفکر "من" و ترویج تصمیم‌گیری گروهی در سازمان، استفاده از تمامی کانال‌ها و شبکه‌های ارتباطی (رسمی‌و غیررسمی) به منظور تحقق اهداف و برنامه‌های واحد خود ، داشتن باور و اعتقاد به شیوه کار گروهی و تشویق دیگران به انجام کار گروهی، کمک در تسهیل نمودن تعاملات گروهی ، توان تحلیل رفتار گروهی افراد، شرکت مشتاقانه و موثر در انجام پروژه ها و وظایف گروهی ، ایجاد انگیزه و روحیه قوی در تیم و گروه ها ، تعریف و تعیین نقش‌ها و وظایف هر یک از اعضای گروه ، استفاده از تخصص‌های فنی و نقاط قوت هر یک از اعضای گروه به نحو احسن ، . برخورداری از توانایی رهبری و هدایت جلسات گروهی به نحو موثر و ثمربخش ، توجه به بازخوردهای دیگران و استفاده از پیشنهادات سازنده برای دستیابی به اهداف جمعی ، همکاری تیمی با بخش‌ها و واحدهای سازمانی دیگر برای رسیدن به اهداف مشترک.
۳	**مهارت ارتباطی**	انتقال صحیح اطلاعات و بیان افکار و حقایق به دیگران به روش شفاهی یا نوشتاری و استفاده موثر از مهارت شنیداری و توجه به نقطه نظرات و ایده های دیگران	استفاده از نوشتار شفاف و ساختارمند ، گفتار مناسب و قابل فهم و حالات اندام و چهره بدون استفاده از تکلم برای برقراری ارتباط مؤثر، توجه فعال به نقطه نظرات افراد در برقراری ارتباط با دیگران، برخورداری از شنود مؤثر و درک مسایل افراد با توجه به شرایط و موقعیت آنها ، برخورداری از فن بیان و مکالمه و مکاتبه، توانایی گزارش دهی و گزارش گیری، ایجاد و اداره شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی ، برخورداری از نفوذ و تاثیر گذاری مطلوب بر دیگران (به ویژه رؤسا و مرئوسان)، مهارت ارایه مطلب و تبیین دیدگاه خود، هوشمندی و سرعت انتقال و درک مطلب ، جلب توجه مخاطب از طریق استفاده از تکنیک هایی مانند طنز، تصاویر، زبان اشاره و روش های دیگر ، پرسیدن سوالات روشن کننده و خلاصه یا نقل قول کردن آن چه گفته شده است برای تایید درک مطالب.
۴	**آینده‌نگری و تفکر راهبردی**	توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت و اتخاذ مجموعه اقداماتی جهت دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز سازمان بعد از بررسی اطلاعات، منابع موجود، محدودیت ها و ارزش های سازمانی.	اتخاذ خطمشی بلندمدت و تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف با توجه به اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان و درک برنامه‌های بلندمدت آن ، برخورداری از دید بلندمدت و شناسایی فرصت هایی که به دستیابی اهداف سازمانی کمک می‌کنند ، شناسایی و اولویت بندی اهداف سازمانی ، درنظر گرفتن گزینه های مختلف و راه حل های جایگزین برای رسیدن به اهداف ، خوش بین بودن نسبت به رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها ، ترغیب دیگران به تلاش برای کمک به تحقق اهداف سازمانی ، برنامه ریزی راهبردی برای پیاده سازی استراتژی های تعیین شده با در نظر گرفتن منابع مورد نیاز ، نظارت بر پیاده سازی استراتژی ها و بازبینی استراتژی ها در صورت نیاز .
۵	**تفکرتحلیلی وحل مساله**	شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه حل هایی جهت مقابله با مشکل شناسایی شده	دارای توانایی تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه ماموریت ، مسلط بر فرموله کردن و ارائه سیاست‌ها، پیش‌بینی احتمالات مسائل و جلوگیری از وقوع مسائل، مرور روش‌های انجام و رسیدن به راه حل‌ها یا حل مستقیم مسایل ، داشتن یک طرح روشن و ساختاریافته برای حل مسأله، داشتن دیدگاه همه جانبه برای طرح و حل مسأله، ارائه کردن مطالب بر اساس طرح ساختاریافته بالا، در نظر گرفتن منابع و اطلاعات لازم برای حل مسأله - شناسایی گزینه های مختلف برای حل یک مشکل و ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر گزینه ، ارزیابی مسائل از همه ی جوانب و عدم نتیجه گیری سطحی یا مبتنی بر مفروضات نادرست یا اطلاعات ناقص .
۶	**هدف‌گرایی وهدایت عملکرد**	تلاش مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده	تلاش برای حرکت مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده ، برخورداری از شناخت لازم از فرایندها اجرایی، تدوین و برنامه‌ریزی عملکرد با همکاری کارکنان برای تعریف اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های هر واحد برای سال آینده ، توانایی اجرای برنامه ها برای تحقق ماموریت، طراحی اهداف و برنامه ریزی فعالیت ها براساس اطلاعات جمع آوری شده، اجرای ساختاریافته برنامه طراحی شده براساس منابع موجود ، کمک به دیگران به منظور شناخت و درک تاثیر وظایفشان بر اهداف سازمانی و میزان سازگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی آنها ، اطمینان از تخصیص منابع، زمان و نیروی انسانی نسبت به اولویت های سازمان .
۷	**نظارت و کنترل**	مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج مغایرت‌ها در جهت بهبود وضع موجود.	توانایی تدوین برنامه نظارت و هدایت، گزارش گیری به موقع و متناسب با برنامه ، توانایی مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج مغایرت‌ها در جهت بهبود وضع موجود، توانایی تعیین و تحلیل علت انحرافات احتمالی، تلاش برای ارایه بازخورد و اقدام به موقع برای اصلاح کارها ، توانایی ارزیابی و قضاوت براساس خروجی کار در مقایسه با اهداف، توانایی شناسایی سریع مشکلات مربوط به عملکرد کاری ، شناخت ابزارها و معیارهای اندازه گیری عملکرد و اهداف موردنظر، توجه به بازخورد ناظران ، همکاران و زیر دستان در خصوص عملکرد ، اطمینان از تلاش همه افراد و واحدهای سازمانی در راستای رسیدن به اهداف ، جمع آوری و تحلیل اطلاعات و داده ها بطور منظم برای تعیین میزان پیشرفت .

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری/عملکردی
			توانایی پیش بینی مشکلات و ایجاد تغییرات لازم برای برطرف کردن ناهماهنگی ها و انحراف ها.
۸	**تعهد و تعلق سازمانی**	تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان بگونه ای که فرد را ملزم می کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند.	ترجیح مصالح عموم به نفع شخصی و بواسطه تعهد سازمانی و کنار گذاشتن مسائل شخصی . شناخت تحلیلی نسبت به مأموریت، اهداف و قوانین و مقررات سازمانی، میزان تعهد و پایبندی به برنامه ها و مقررات سازمان، برخورداری از تعصب سازمانی، برخورداری از اصول رفتاری و فرهنگ سازمانی و اداری . اعتقاد قوی به اهداف و ارزش های سازمان . تلاش برای رسیدن سازمان به اهداف خود . داشتن آرزو و تمایل قوی و عمیق برای ادامه فعالیت در سازمان . متعهد نسبت به انجام وظایف شغلی خود.
۹	**صبر و بردباری**	استقامت و شکیبایی در برابر مشکلات و حوادث گوناگون	صبوری و شکیبایی، ثبات و آرامش و پایداری در موقعیت‌های گوناگون خصوصاً در ارتباط با افراد ، تلاش برای رسیدن به اهداف علی رغم موانع و مشکلاتی موجود ، پیش بردن کار خود مطابق برنامه زمانی علی رغم بوجود آمدن شرایط پیش بینی نشده .
۱۰	**همت و سخت‌کوشی**	تلاش و پشتکار فراتر از حد متوسط است که فرد در انجام وظایف و مسئولیت های کاری از خود نشان می دهد.	برخورداری از توان جسمی و انرژی بالا برای فعالیت‌های اجرایی . برخورداری از انگیزه درونی و احساس لازم و کافی برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد خود . داشتن توانایی انجام کار برای ساعات طولانی و انجام کار طاقت فرسا.
۱۱	**کل نگری وتفکر فرایندی**	توانمندی درک کل مسأله، علل گوناگون پدید آمدن آن و برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویایی اجزاء و روندهای آتی و پیامدهای متعدد.	توانمندی درک کل مسأله، تحلیل علل گوناگون پدید آمدن مسئله، توانایی برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویای اجزاء ، توانایی تبیین روندهای آتی و پیامدهای متعدد یک مسئله، عدم بخشی نگری و نگاه تک بعدی، درک و آگاهی به تاثیر کار خود بر سایر وظایف و فرآیندها ، برخورداری از توان تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرآیندهای کاری و نگرش سیستمی به مسائل ، درک و شناخت فرآیندهای سازمانی جدید و تحلیل تفاوت های آن با فرآیندهای قبلی . توانایی طراحی و ایجاد و استقرار فرآیند عملی برای به کار گرفتن ایده های جدید .
۱۲	**نوجویی و تفکر خلاق**	زیر سوال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین ها و پاسخ به چالش ها همراه با به کار گیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه های جدید.	برخورداری از خلاقیت و نوآوری و ابتکار عمل در انجام کارها، نگاه به موضوعات به صورت متفاوت و بدیع ، به چالش کشیدن وضعیت‌های یکنواخت و روزمره، شناسایی سناریوهای متنوع و احتمالی در خصوص هرتصمیم ، ارایه وکاربست راه‌حلهای جدید و مناسب برای حل مسأله ، حمایت و پشتیبانی از نظرات و ایده های نو دیگران، نگاه مردد به باورهای حاکم، پیشنهاد روش های موثر و خلاق برای انجام امور . داشتن نگاه متفاوت و تازه به مشکلات قدیمی و موجود . ارائه راه حل های جدیدی برای حل مشکلات . ارایه ایده های ابتکاری و بکر در جلسات طوفان ذهنی ، استقبال و حمایت از ایده‌های نو مطرح شده توسط همکاران خود.
۱۳	**برنامه‌ریزی و هماهنگی**	توانایی مدیریت بر زمان و منابع شامل اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و برنامه‌ها، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف و اثربخشی برنامه پیشنهادی.	توانایی مدیریت منابع(زمان ، نیروی انسانی، مالی ، امکانات)، توانایی اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی، توانایی هدف گذاری و تنظیم برنامه های عملیاتی ، شناخت راهبردهای تحقق اهداف، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف ، توانایی بکارگیری منابع در اختیار بصورت اثربخش، توانایی تقسیم صحیح فعالیت ها بین افراد ، شناسایی و اولویت بندی فعالیت ها و وظایف ضروری و غیر ضروری ، مشخص کردن و برآورد تجهیزات، منابع و نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام ، تدوین برنامه زمان بندی شده برای انجام کارها و وظایف تعیین شده ، ارزیابی روندهای اجتماعی، مالی و سیاسی تاثیر گذار بر برنامه ها و تهیه استراتژی هایی برای مقابله با مشکلات و تغییرات احتمالی .
۱۴	**پاسخگویی**	پاسخگویی و تعهد مدیران سازمان نسبت به وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی و پیامدهای آن	پاسخگویی در قبال وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی خود به کلیه ذینفعان (کارکنان و ارباب‌رجوع) و ارایه توضیحات منطقی و قانع کننده نسبت به ابهامات بوجود آمده، پذیرش پیامد های تصمیمات و نتایج آنها، عدم فراکنی دلایل و علل به عوامل بیرونی، برخورداری از التزام عملی و درونی به رفع و جبران نواقص در زمان ممکن، جرات پذیرش نقص و پیامدهای تصمیمات و اعلام عمومی آن.
۱۵	**قدرت مذاکره ومتقاعدسازی**	توانایی اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران و انجام مذاکره موفق و کسب توافق و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمان را تامین می کند.	برخورداری از قدرت چانه‌زنی و متقاعدسازی مناسب، برخورداری از رویکرد برد- برد در مذاکرات، استفاده مناسب از اصول و فنون مذاکره ، توانایی متقاعد ساختن دیگران، برخوداری از مهارت ها نفوذ در برقراری ارتباط در فرآیند مذاکره، توانایی تحلیل طرف مقابل از ابعاد مختلف در فرآیند مذاکره، مهارت ارایه و جمعبندی موضوع در فرآیند مذاکره ، مدنظر قرار دادن خواسته ها، نگرانی ها و دغدغه های تمامی افراد و گروه ها در گفتگو و مذاکرات ، شناسایی و بررسی مسائل مورد اتفاق همه و مسائلی که در آن اختلاف نظر وجود دارد ، حمایت از راه‌حل‌ها و گزینه‌های جدید از طریق مرتبط ساختن آنها با خواسته‌های افراد و گروه‌های دیگر .
۱۶	**انعطاف‌پذیری**	تنظیم رفتارها در موقعیت های متغیر و محیط ها و فرهنگ های گوناگون و با افراد مختلف به صورت کارآمد و در نظر گرفتن رویکردهای جدید برای شرایط جدید.	رفتار مؤثر و مناسب با افراد با توجه به شرایط افراد، اتخاذ تصمیم و عکس العمل با توجه به اقتضای موقعیت، توانایی کار با افراد دارای خصوصیات و توانایی‌های مختلف ، صبور و منعطف در برخورد با نظرات غیر موافق، تغییر موضع در صورت لزوم و اقتضای شرایط، توانمندی در تغییرپذیری و تطبیق با شرایط گوناگون ، حفظ اثربخشی و کارایی خود در هنگام تغییرات عمده در وظایف کاری یا محیط کاری ، توانایی انطباق سریع با محیط کاری ، ساختارها، فرآیندها و الزامات و فرهنگ جدید ، استقبال و حمایت از ایده های جدید ، برخورداری از عملکرد خوب و تصمیم گیری موثر در شرایط مغایر با ایده های شخصی و رویه های حاکم ، استفاده از تغییرات و شرایط جدید به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد.

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی
برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد

جدول عناوین دوره ها به تفکیک عناوین شایستگی ها

عناوین شایستگی	مسئولیت پذیری	ساعت	همت و سخت کوشی	ساعت	صبر و بردباری	ساعت	انعطاف پذیری	ساعت
عناوین دوره ها	مدیریت اخلاق حرفه ای و سازمانی	۸	انگیزش و رقابت	۴	مدیریت استرس و کنترل خشم	۴	مدیریت اقتضایی	۴
	سازمان ها و مسئولیت اجتماعی	۸	مدیرت عملکرد	۴	خوش هیجانی	۴	جامعه شناسی و تفاوت های فرهنگی	۸
	توسعه پایدار و نقش افراد جامعه	۴	هدف گذاری و مدیریت اهداف	۴	روانشناسی تفاوت های فردی	۴	روانشناسی شخصیت	۴
	هدایت و رهبری در سازمان ها	۸	مدیریت استرس و تحمل ابهام	۸	مثبت نگری و کاهش استرس	۴	رفتار سازمانی	۸
	شهروندی سازمانی	۴	اصول و تکنیک های بهره وری	۸	مدیریت تضاد فرهنگی	۴	انعطاف پذیری و انطباق پذیری	۴

عناوین شایستگی	مهارت ارتباطی	ساعت	تیم و شبکه سازی	ساعت	قدرت مذاکره و متقاعد سازی	ساعت	تفکر تحلیلی و حل مسأله	ساعت
عناوین دوره ها	زبان بدن و ارتباطات بین فردی	۸	کار تیمی و مهارتهای تیم سازی	۸	اصول و فنون مذاکره	۸	مدل ها و تکنیک های تصمیم گیری	۱۲
	ارتباطات سازمانی	۸	مدیریت مشارکتی	۸	قدرت سخنوری	۸	تجزیه و تحلیل سیستم ها و روشها	۸
	ارتباط خلاق و اثربخش	۴	شبکه سازی	۴	تکنیک های متقاعدسازی و نفوذ در دیگران	۸	تفکر سیستمی	۴
	روانشناسی ارتباطات	۴	مهارت های نفوذ و تاثیرگذاری	۴	مدیریت جلسات	۴	خلاقیت و حل مسأله	۸
	فن نوشتن و بیان و گوش دادن فعال	۸	مدیریت تضاد بین فردی	۴	خوش هیجانی و مذاکره	۸	مدیریت تعارض	۸

عناوین شایستگی	آینده نگری و تفکر راهبردی	ساعت	کل نگری و نگرش فرایندی	ساعت	نظارت و کنترل تا حصول نتیجه	ساعت	برنامه ریزی و هماهنگی	ساعت
عناوین دوره ها	سیاست گذاری و سیاست پژوهی	۸	تفکر سیستمی و کل نگری	۱۲	توانمندسازی منابع انسانی	۸	اصول و مبانی برنامه ریزی و سازماندهی	۸
	آینده نگری	۴	نظریه عمومی سیستمها	۸	نظارت و کنترل در مدیریت	۸	تکنیک های برنامه ریزی	٤
	تفکر استراتژیک	۸	نگرش های فرایندگرا، وظیفه گرا و نتیجه گرا	۸	سنجش و ارزیابی عملکرد	۴	مدیریت زمان	٤
	مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک	۸	تکنیک های تدوین نقشه شناختی	۴	اصول سرپرستی	۸	برنامه ریزی عملیاتی	٤
	آینده نگاری	۴	مهندسی فرایندها	۸	مدیریت و کنترل پروژه	۸	برنامه ریزی و مدیریت پروژه	٤

عناوین شایستگی	نوجویی و تفکر خلاق	ساعت	هدف گرایی و هدایت عملکرد	ساعت	تعهد و تعلق سازمان	ساعت	پاسخگویی	ساعت
عناوین دوره ها	تفکر خلاق	۸	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان	۸	اخلاق حرفه ای	۴	مدیریت تکریم ارباب رجوع	۴
	راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان	۴	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	وفاداری و تعلق سازمانی	۴	انعطاف پذیری	۴
	کارآفرینی سازمانی و استراتژی کارآفرینانه	۸	مدیریت استراتژیک سازمانی	۴	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	۴	خوش هیجانی	۸
	روانشناسی مدیریت تغییر	۸	مدیریت استراتژیک منابع	۴	نگرش ارزشی به تعهد و تعلق سازمانی	۴	بهبود و شفافیت فرآیندها	۴
	اصول و تکنیک ها و موانع خلاقیت	۸	مدیریت برمبنای هدف	۴	فرهنگ سازمانی	۸	پاسخگویی و استانداردهای آن	۸
	تدوین و پیاده سازی استراتژی کارآفرینانه	۸						

وزارت نیرو
شرکت مادر تخصصی تولید نیروی برق حرارتی
دفتر توسعه مدیریت و ارزیابی عملکرد