



"شیوهنامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد کارکنان"

دانشگاه فردوسی مشهد

ماده (۱) فرم ارزیابی عملکرد به صورت جداگانه برای خود ارزیابی و نیز ارزیابی کنندگان، طراحی شده است. برای سهولت بررسی، فرم ارزیابی به دو بخش کلی مستندات و پرسشنامه تقسیم می‌شود.

ماده (۲) مستندات

منظور از مستندات کلیه اسناد و مدارکی است که موجب کسب امتیاز توسط کارمند در فرآیند ارزیابی می‌گردد. مستندات توسط ارزیابی‌شونده در سامانه ارزیابی عملکرد "پویا" در قسمت مربوطه بارگذاری و سپس توسط مدیریت کارگزینی و رفاه دانشگاه، سرپرست و یا همکار وی بررسی می‌شود. نتیجه نهایی پس از تأیید، به ستاد ارزیابی عملکرد جهت امتیازدهی ارسال می‌گردد. مستندات تحت عنوان "سایر امتیازات" در بخش مؤلفه شایستگی حرفه‌ای در فرم ارزیابی آمده است که جهت سهولت بررسی و کمک به درک بهتر مخاطب آن را مستندات می‌نامیم.

۱-۲) جدول زیر انواع، مصادیق و مراجع تأیید مستندات را نشان می‌دهد:

جدول ۱: انواع، مصادیق و مراجع تأیید مستندات

نوع	مصدق	مراجع تأیید
آموزش	تعداد ساعت دوره‌های آموزشی ثبت شده در سیستم آموزش کارکنان	سیستم آموزش کارکنان
	تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی و اختصاصی	سیستم آموزش کارکنان
	آموزش به همکار	تأیید سرپرست و همکار آموزش‌گیرنده؛ طبق گواهی تأییدیه آموزش به همکار
دستاوردهای علمی پژوهشی	ثبت اختراع	سیستم پژوهشی کارکنان
	تألیف یا ترجمه کتاب	
	تألیف یا ترجمه مقاله	
	دریافت جوایز/ گواهینامه از مراکز معتبر علمی/ تخصصی	
	پذیرش مقاله در مجامع علمی داخلی و خارجی	
	ارائه سخنرانی در داخل یا خارج از دانشگاه	
	تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه طبق راهنمای گزارش نویسی	
همکاری در طرح‌های پژوهشی و مطالعاتی غیر وظیفه‌ای		
پیشنهادات	پیشنهادات ارائه شده در سامانه نظام پیشنهادات	سیستم نظام پیشنهادات کارکنان
نشان لیاقت	دریافت نشان دولتی دریافت تقدیرنامه دولتی دریافت تقدیرنامه درون سازمانی از رییس دانشگاه/ معاونان دانشگاه/ رییس دانشکده/ مدیر واحد کسب عنوان کارمند نمونه	تأیید مدیریت کارگزینی و رفاه؛ اصل گواهی مربوطه
مستندسازی تجربه	مستندسازی تجربه طبق راهنمای مستندسازی تجربه	تأیید سرپرست؛ طبق گواهی تأیید و امتیازدهی به مستندسازی تجربه

۲-۲) در مواردی که اطلاعات مورد نظر در یکی از سیستم‌های دانشگاه وجود نداشته باشد، لازم است ارزیابی شونده نسبت به بارگذاری و ارسال مستندات در زمان مقرر اقدام نماید، در غیر این صورت مستندات ارسالی قابل بررسی نخواهد بود (تعداد ساعت دوره‌های آموزشی گذرانده شده و تعداد ساعات تدریس در زمینه شغل مورد تصدی در دوره‌های عمومی و اختصاصی ثبت شده در سیستم آموزش کارکنان، موارد پژوهشی ثبت شده در قسمت پژوهشی پورتال پویای کارکنان و پیشنهادات ارائه شده در سامانه نظام پیشنهادات تنها مستنداتی هستند که داده‌های آن‌ها از سیستم‌های دانشگاه گرفته شده و نیازی به بارگذاری توسط کارمند ندارند).

۳-۲) امتیازدهی به مستندات طبق شیوه‌نامه امتیاز دهی به فرم ارزیابی عملکرد می‌باشد.

تبصره ۱: امتیازدهی به گزارش تخصصی و مستندسازی تجربه توسط سرپرست طبق گواهی‌های تأیید و امتیازدهی (ذکر شده در بندهای بعدی این شیوه‌نامه) صورت می‌گیرد. نیز سرپرست وظیفه دارد آموزش کارمند به همکار را طبق گواهی "تأییدیه آموزش به همکار" تأیید یا رد نماید.

تبصره ۲: لازم است کارمند قبل از آغاز فرآیند آموزش به همکار، سرپرست را از تاریخ شروع آموزش، تاریخ پایان آموزش، محتوای آموزشی و روش آموزش مطلع سازد. نیز لازم است سرپرست در طول مدت آموزش گزارش‌های شفاهی از روند آموزش، از کارمند آموزش دهنده و نیز همکار وی دریافت نماید.

۴-۲) فرم "تأییدیه آموزش به همکار"

این فرم توسط کارمند تکمیل شده و به ترتیب جهت تأیید مفاد به همکار تحت آموزش و سرپرست تقدیم می‌گردد.

تبصره: واحد آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشگاه وظیفه دارد در مورد آگاهی بخشی به کارمند و راهنمایی او برای آموزش او به همکار خود، ارائه الگوی نظام‌مند برای آموزش و نیز امتیازدهی به آموزش همت گمارد.

فرم تأییدیه آموزش به همکار

مشخصات آموزش دهنده:

مشخصات یادگیرنده:

موضوع آموزش:

میزان ساعت آموزشی:

هدف آموزش:

محتوای آموزشی:

تاریخ شروع آموزش:

تاریخ پایان آموزش:

دستاورد آموزش:

تأیید یادگیرنده: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می‌باشد/ نمی‌باشد.

توضیحات:

امضا و تاریخ:

تأیید سرپرست: موارد فوق مورد تأیید اینجانب می‌باشد/ نمی‌باشد.

اینجانب تأیید می‌نمایم که در طول مدت آموزش، از روند آموزش مطلع بودم/ نبودم.

توضیحات:

۲-۵) راهنمای "تهیه گزارشات تخصصی داوطلبانه"

۲-۵-۱) منظور از گزارش نویسی

گزارش نویسی عبارت است از به تحریر در آوردن اخبار، اطلاعات، حقایق، علل مسائل و رویدادها، تجزیه و تحلیل منطقی و متوالی آن‌ها، برای رسیدن به راه حل صحیح، که همراه با اختصار و روشنی تدوین شده و بر دو اصل «سالم نویسی» و «ساده نویسی» استوار باشد. در واقع گزارش نویسی، فنی است که با آگاهی از آن فن، مطالب هر موضوعی را می‌توان، طوری طبقه‌بندی کرد و نظم بخشید که هدف مورد نظر را در کوتاه‌ترین زمان و با ساده‌ترین کلام به دست آورد.

در فرم ارزیابی عملکرد دانشگاه، منظور از نوشتن گزارش، نگارش متنی است که اولاً در ارتباط نزدیک با شغل کارمند (طبق شرح شغل) باشد و ثانیاً یکی از موضوعات زیر را در برگیرد:

- ✓ رایحه مشروح مراحل متوالی یک فرآیند یا چگونگی انجام آن
- ✓ رایحه مشروح عوامل پیش برنده یا بازدارنده یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ رایحه پیشنهادات، راه حل‌ها و راهکارهایی در راستای بهبود عملکرد یک فعالیت یا فرآیند
- ✓ مقایسه هدفمند یک یا چند فعالیت یا فرآیند

۲-۵-۲) ویژگی‌های مطلوب گزارش تخصصی

گزارش تخصصی بر پایه منابع علمی کتابخانه‌ای (و نه شواهد و تجربیات فرد) شکل می‌گیرد. در گزارش نویسی فرد به دنبال یافتن پاسخ علمی برای پرسش، مسأله، و مشکلی است که در انجام وظایف خود یا در محیط کاری خود با آن مواجه شده است. گزارش باید به گونه‌ای مفید، کاربردی و کارآمد تدوین گردد. خوانندگان این گزارش مدیران و همکاران فرد در واحد سازمانی او می‌باشند.

در تهیه گزارش لازم است تا چارچوب زیر مراعات شود:

موضوع: موضوع گزارش باید در ارتباط نزدیک با شغل فرد باشد. نیز قبل از آغاز به نوشتن گزارش، موضوع پیشنهادی باید با سرپرست مطرح شده و موضوع نهایی طبق نظر سرپرست انتخاب شود. موضوع باید کاربردی بوده و بدون ابهام، اغراق و تکلف باشد.

مقدمه: در مقدمه گزارش باید به روشنی و صراحت بیان شود که این گزارش درباره چیست، چه هدفی را دنبال می‌کند و دلیل انتخاب این موضوع چیست. نیز مقدمه باید به خواننده این آگاهی را بدهد که در گزارش با چه مواردی مواجه خواهد شد و یا از گزارش باید چه انتظاری داشته باشد.

متن اصلی گزارش: این قسمت محل ارائه داده‌های گردآوری شده، آمارهای به‌دست آمده، و هر گونه شواهد و مستندات علمی در رابطه با موضوع گزارش است. متن اصلی گزارش مهم‌ترین قسمت هر گزارش بوده و باید به دقت تدوین گردد. متن اصلی باید انسجام ظاهری و محتوایی، ترتیب و توالی منطقی و سرفصل‌های مناسب داشته باشد.

نتیجه گیری: در این قسمت خلاصه‌ای از گزارش ارائه شده و سپس نویسنده گزارش به بیان نقطه نظرات نهایی خود می‌پردازد تا بر پایه آنها پیشنهادات، راه‌حل‌ها و راهکارهای لازم را ارائه نماید.

منابع و مآخذ: در این قسمت فهرستی از منابع و مآخذی که برای تدوین گزارش مورد استفاده قرار گرفتند، ارائه می‌شود. منابع مورد استفاده می‌تواند ترجیحاً شامل کتاب و مقالات موجود در پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و یا خارجی باشد. در صورت ضرورت می‌توان از مجلات، روزنامه‌های رسمی کشور و پایگاه‌های رسمی نهادها و سازمان‌ها نیز بهره گرفت.

۳-۵-۲) امتیازدهی به گزارشات تخصصی:

مشروح گزارش کارمند توسط سرپرست با دقت مطالعه شده، در صورت لزوم مورد اصلاحات مورد نظر سرپرست قرار گرفته، و نسخه نهایی گزارش به شرح زیر توسط سرپرست امتیازدهی می‌گردد.

جدول ۲: چارچوب امتیازدهی به گزارشات تخصصی

ابعاد	وجه مصداق	حداکثر امتیاز
موضوع	کاربردی بودن، وضوح، صراحت بیان	۲
مقدمه	بیان دقیق هدف، بیان روشن مسأله	۱
متن اصلی	جامعیت متن، انسجام متن	۲
نتیجه‌گیری	بیان پیشنهادات و راه‌حل‌های کاربردی، مرتبط و متناسب	۴
منابع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱
مجموع		۱۰

۴-۵-۲) "گواهی تأیید و امتیازدهی به گزارش تخصصی"

این فرم توسط فرد ارزیابی‌شونده تکمیل شده و جهت تأیید مفاد به سرپرست تقدیم می‌گردد. تبصره: متن کامل گزارش تخصصی باید به این نامه پیوست شود.

فرم گواهی تأییدیه و امتیازدهی به گزارش تخصصی

مشخصات نویسنده گزارش:

واحد سازمانی:

مشخصات سرپرست:

موضوع گزارش:

ابعاد	وجه مصداق	حداکثر امتیاز	امتیاز گزارش
موضوع	کاربردی بودن، وضوح، صراحت بیان	۲	
مقدمه	بیان دقیق هدف، بیان روشن مسأله	۱	
متن اصلی	جامعیت متن، انسجام متن	۲	
نتیجه‌گیری	بیان پیشنهادات و راه‌حل‌های کاربردی، مرتبط و متناسب	۴	
منابع و مآخذ	کمیت و کیفیت منابع مورد استفاده	۱	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست: اینجانب با مطالعه دقیق شیوه‌نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد، و نیز با مطالعه دقیق گزارش نوشته شده توسط کارمند، امتیاز این متن را ارزیابی می‌نمایم. به علاوه تأیید می‌کنم که متن کامل گزارش به پیوست این گواهی موجود می‌باشد. توضیحات:

امضا و تاریخ:

۲-۶) راهنمای مستندسازی تجربه

۲-۶-۱) منظور از مستندسازی تجربیات

مستندسازی تجربیات، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه، چگونگی بهره‌برداری، نگهداری و تحلیل و ارزیابی را نشان می‌دهد. در واقع مستندسازی تجربیات ابزاری است که امکان استفاده و به‌کارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه سازمانی فراهم می‌سازد.

۲-۶-۲) تعریف

مستندسازی تجربیات یعنی مستندسازی همه عواملی که بر اتخاذ و اجرای تصمیمات تشکیل‌دهنده تجربیات مؤثر بوده‌اند. بر این اساس مستندسازی تجربیات کارمند یعنی تحلیل محتوایی تصمیم‌های اتخاذشده توسط کارمند با هدف آگاهی از دانشی که تصمیمات را فرا گرفته است.

۲-۶-۳) چارچوب مستندسازی تجربه

تجربیات کارمند بایستی به گونه‌ای مستند شوند که هر فردی بدون هر گونه ارتباط قبلی با کار مورد نظر بتواند موارد زیر را درک کند:

- ✓ ماهیت، زمانبندی اجرا و فرایندهای قبل، حین و پس از اجرا همراه با رعایت استانداردها، الزامات قانونی و مقررات مربوط
- ✓ نتایج حاصل از اجرای روش‌ها، شواهد و نتایج کسب‌شده
- ✓ نکات کلیدی مشخص‌شده در اجرای امور و نتیجه‌گیری‌های مربوطه
- ✓ ارتباط واضح و صریح تجربه مستند شده با شغل کارمند
- ✓ مطرح ساختن مسایل، چالش‌ها، و مشکلات مرتبط با شغل کارمند
- ✓ نتیجه‌گیری مناسب، ارائه راهکار مناسب و عملیاتی جهت رفع مسأله، چالش و مشکل

۲-۶-۴) ویژگی‌های یک تجربه مستندشده موفق

برای تجربه‌ای که به خوبی مستند شده باشد و بتواند برای مخاطب جذابیت و بازآموزی لازم را داشته باشد، ویژگی‌های زیادی را می‌توان بیان نمود که برخی از آنها عبارتند از:

- ✓ مشخص بودن هدف؛ یک تجربه مستندشده موفق باید از ابتدا هدف را به صورت روشنی بیان دارد.
- ✓ مجذوب کردن خواننده؛ به نحوی که از ابتدا برای خواننده مشغولیت ذهنی ایجاد کند.
- ✓ بالا بردن فرصت‌های یادگیری؛
- ✓ داشتن قدرت انعطاف؛ یک تجربه باید به گونه‌ای مستند شود که برای خوانندگان در سطوح مختلف مناسب باشد.
- ✓ یک تجربه مستندشده موفق، باید حرفی تازه برای گفتن داشته باشد؛
- ✓ دارای ساختار مناسب، موجز و روشن باشد.
- ✓ تجربه مستند شده بهتر است حالت داستان‌گونه داشته باشد، یعنی جزئیات رفتارها و تصمیمات را ذکر نماید.
- ✓ حالت واقعی داشته باشد؛ برای این کار باید از نقل قول‌ها، جداول، نمودارها و عدد و رقم کمک گرفت؛
- ✓ متن تجربه می‌بایست عاری از هر گونه قضاوت ذهنی باشد.

✓ معمولاً در زمان گذشته و به صورت سوم شخص نوشته شود.

✓ باید شامل اطلاعات زمینه‌ای شامل حال و هوای سازمان در زمان وقوع تجربه بوده تا خواننده را در متن قرار دهد.

۲-۶-۵) الگوی مستندسازی تجربیات

مستندسازی تجربه طبق محورهایی مشخص صورت می‌گیرد که در فرم زیر بطور کامل ارائه شده است.

فرم مستندسازی تجربیات

نام:

نام خانوادگی:

مدرک تحصیلی:

عنوان رشته شغلی:

سابقه خدمت:

محل خدمت:

عنوان تجربه: (عنوان تجربه کسب شده)

مقدمه: (بیان اهمیت و ضرورت تبیین تجربه و ارائه توضیح کلی درباره تجربه کسب شده)

تبیین تجربه: (شرح مبسوط تجربه کسب شده و فرایند کلی آن)

نتایج تجربه: (توضیح روش‌ها و شیوه‌های انجام وظایف و مسئولیت‌ها، حل مسئله و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه کاری بعد از به‌کارگیری تجربه کسب شده)

موفقیت‌ها یا عدم موفقیت‌های ناشی از تجربه: (بیان موفقیت‌ها یا عدم موفقیت‌های ناشی از نتایج تجربه کسب شده)

استفاده از نتایج تجربه: (نکات کلیدی حاصل از تجربه که قابلیت تبدیل به مدل یا الگویی جهت اثربخشی بیشتر یا بهبود وضع کاری موجود را دارند)

ارائه برنامه: (ارائه برنامه کلی برای پیاده‌سازی مدل‌های بهبودی حاصل از تجربه کسب‌شده)

اقدامات خاص: (اقدامات خاصی که در طول خدمت صورت گرفته تا تجربه مورد نظر کسب شده و قابل انتقال گردیده است)

۲-۶-۶) شاخص‌ها و مصادیق امتیازدهی

مشروح مستندسازی تجربه کارمند توسط سرپرست با دقت مطالعه شده، در صورت لزوم مورد اصلاحات مورد نظر سرپرست قرار

گرفته و نسخه نهایی آن به شرح زیر توسط سرپرست امتیازدهی می‌گردد.

جدول ۳: مؤلفه‌ها و معیارهای ارزیابی تجربیات مستندشده

امتیاز	مصادیق	شاخص	ردیف
۲	هدف یا اهداف یک مستند بایستی مشخص، سنجش‌پذیر، دست‌یافتنی، مرتبط با محتوا و داده‌ها، دارای محدودیت زمانی، قابل توسعه، مشوق و برانگیزاننده باشد.	هدفمندی	۱
۱	- فرایند تجربه/دستاورد را به طور کامل و صحیح بیان کند. - منعکس‌کننده امور مربوط به شغل باشد.	جامعیت	۲
۱	- داده‌ها و اطلاعات ارائه شده به‌روز باشد. - در شرایط جدید قابل استفاده باشد.	روزآمدی	۳
۲	- داده‌ها با دامنه تعریف شده (قلمرو کاربرد تجربه) مطابقت داشته باشد. - صحت اطلاعات توسط سرپرست تأیید شده باشد. - متناسب با شرایط و موقعیت سازمان باشد.	صحت و اعتبار	۴
۴	- مستند مرتبط با یکی از مشکلات حوزه کاری باشد. - در راستای پاسخگویی به چالش‌های پیش رو باشد. - به ارائه راه‌حل و پیشنهاد منطقی بینجامد.	حل مسأله یا مشکل	۵
۱۰	مجموع امتیازات		

۷-۶-۲) "گواهی تأیید و امتیازدهی به مستندسازی تجربه"

این فرم توسط فرد مورد ارزیابی تکمیل شده و جهت تأیید مفاد به سرپرست تقدیم می‌گردد.
تبصره: متن کامل گزارش تخصصی باید به این نامه پیوست شود.

فرم گواهی تأیید و امتیازدهی به مستندسازی تجربه

مشخصات مستندنگار:

مشخصات سرپرست:

عنوان تجربه:

امتیاز به تفکیک شاخص‌ها:

شاخص	امتیاز	سقف امتیاز	توضیحات
هدفمندی		۲	
جامعیت		۱	
روزآمدی		۱	
صحت و اعتبار		۲	
حل مسأله یا مشکل		۴	
مجموع		۱۰	

تأیید سرپرست: اینجانب با مطالعه دقیق شیوه نامه تکمیل فرم ارزیابی عملکرد، و نیز با مطالعه دقیق متن تجربه مستند شده توسط فرد مورد ارزیابی، امتیاز این متن را ارزیابی می‌نمایم. به علاوه تأیید می‌کنم که متن کامل مستندسازی تجربه به پیوست این گواهی موجود می‌باشد.
توضیحات:

امضا و تاریخ

۳) پرسشنامه:

منظور از پرسشنامه سؤالات شش گزینه‌ای است که در فرم ارزیابی قرار داده شده است. فرد مورد ارزیابی، همکار و سرپرست وی به این پرسشنامه پاسخ می‌گویند. علاوه بر سؤالات چندگزینه‌ای، ارزیابی‌کنندگان باید به چند سؤال تشریحی برای ارزیابی دقیق‌تری از عملکرد، شایستگی و رفتارهای فرد ارزیابی‌شونده نیز پاسخ دهند. این پاسخ‌ها بر اساس تحلیل ارزیابی‌کننده از جزئیات رفتارهای مجموعه نیروهای انسانی تحت پوشش خود تنظیم می‌شود.

۳-۱) پرسشنامه خودارزیابی: جدول زیر پرسشنامه خودارزیابی را نشان می‌دهد. در ادامه به تشریح مؤلفه‌ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می‌شود.

پرسشنامه خودارزیابی

مؤلفه عملکردی

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							

										۱۶	انجام سایر امور محوله
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----	-----------------------

نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص‌های مؤلفه عملکردی بیان نمایید.

مؤلفه شایستگی حرفه‌ای

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه‌ریزی و سازماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت‌پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
۱۰	مشتری‌مداری						
۱۱	توسعه فردی						

نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص‌های مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای بیان نمایید.

مؤلفه رفتاری

ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی						
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار						
۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت‌المال و جلوگیری از اسراف						
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی						
۵	پرهیز از غیبت و تهمت در مناسبات انسانی						

نقاط قوت و ضعف خود را در رابطه با شاخص‌های مؤلفه رفتاری بیان نمایید.

۳-۱-۱) مؤلفه عملکردی: این بخش شامل شاخص‌هایی است که چگونگی و کیفیت انجام وظایف تخصصی اقتباس شده از شغل ارزیابی‌شونده را ارزیابی می‌نماید. این دسته از شاخص‌ها به تفکیک هر یک از رشته‌های شغلی و مرتبط با شرح وظایف مصوب تعیین می‌گردد.

۳-۱-۲) مؤلفه شایستگی حرفه‌ای: این بخش شامل شاخص‌هایی است که به‌طور معمول، هر فرد برای عملکرد اثربخش و در سطحی فراتر از شرح شغل و وظایف مصوب آن، بدان نیاز دارد. این مؤلفه خود شامل شاخص‌ها و مصادیق عملیاتی است که برای تمام ارزیابی‌شوندگان یکسان می‌باشد.

جدول زیر این شاخص‌ها و مصادیق عملیاتی آن‌ها را به تفکیک نشان می‌دهد.

جدول ۴: شاخص‌ها و مصادیق عملیاتی مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای

شاخص ارزیابی	مصادیق عملیاتی
برنامه‌ریزی و سازماندهی	<ul style="list-style-type: none"> - اولویت‌بندی فعالیت‌ها - زمان‌بندی در اجرای وظایف - هدف‌گذاری کارها به طور واقع بینانه با توجه به شرایط کاری
دانش کاری	<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی از مراحل انجام صحیح کار - برخورداری از سطح تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف - آشنایی با قوانین، بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به فرایند کار
کمیت کار	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت وظایف (انجام کار به میزان تعیین شده براساس نوع، زمان و منابع در دسترس) - کارایی (انجام درست کارها) - حداکثر استفاده از زمان موجود
کیفیت کار	<ul style="list-style-type: none"> - اثربخشی (انجام کارهای درست) - پای‌بندی به استانداردها و رویه‌های کاری - نظم و دقت در انجام وظایف، انجام وظایف با کمترین میزان خطا
روابط کاری	<ul style="list-style-type: none"> - تبادل ایده‌ها و نظرات - استفاده مؤثر از مهارت‌های ارتباطی (شفاهی و نوشتاری) برای انتقال ایده‌ها - تعامل مفید و سازنده با مدیران و همکاران
اخلاق کاری	<ul style="list-style-type: none"> - حضور منظم و به موقع در محیط کاری، جلسات و سایر فعالیت‌های کاری - قابلیت اطمینان و اعتماد - پایبندی به رسالت و ارزش‌های سازمانی
خلاقیت و ابتکار عمل	<ul style="list-style-type: none"> - استفاده مؤثر از نوآوری و یا مهارت‌های شناختی برای رشد و توسعه - ارائه پیشنهاداتی برای بهبود روش‌ها و رویه‌های کاری - بکارگیری شیوه‌های نوآورانه در انجام وظایف جهت دستیابی به نتایج مطلوب‌تر
مسئولیت‌پذیری	<ul style="list-style-type: none"> - مسئولیت‌پذیری در قبال اعمال و نتایج کاری - انجام مسئولیت‌ها به صورت اثربخش - اقدامات به‌موقع جهت رفع مشکلات براساس بازخوردهای دریافتی
مشارکت و کار تیمی	<ul style="list-style-type: none"> - احترام به حقوق دیگران در کارهای گروهی و نشان دادن روحیه همکاری - تشویق مساعی با دیگران برای رسیدن به اهداف مشترک - درک مسئولیت‌ها به عنوان یک عضو تیم - مشارکت در ساخت و حمایت از تصمیمات سازمانی
مشتری‌مداری	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه خدمات با بالاترین کیفیت به ارباب رجوع - شناخت مسائل و شکایات ارباب رجوع و سعی در حل به موقع - تعامل با ارباب رجوع به طریقی مؤدبانه و حرفه‌ای
توسعه فردی	<ul style="list-style-type: none"> - اقدام مداوم در جهت ارتقای دانش و مهارت‌های شغلی - اقدام جهت توانمند ساختن خود هنگام اخذ تصمیمات کلیدی

۳-۱-۳) مؤلفه رفتاری: این مؤلفه‌ها رفتار سنجیده فرد را بر مبنای «منشور اخلاقی دانشگاه» و نیز ارزش‌های اسلامی کشور مورد سنجش قرار می‌دهند.

۳-۱-۴) ستون شاخص ارزیابی: شاخص‌های مورد نیاز برای ارزیابی به تفکیک هر شغل وارد سامانه ارزیابی عملکرد پویا می‌شود و پاسخگویان نسبت به پاسخگویی اقدام می‌کنند.

۳-۵) ستون‌های امتیازدهی: بعد از مطالعه دقیق شاخص، با توجه به عملکرد شخصی در مورد هر شاخص، برای هر شاخص یکی از مقادیر شش‌گانه انتخاب می‌شود.

۳-۲) پرسشنامه ارزیابی‌کنندگان (ویژه همکاران و سرپرست ارزیابی‌شونده): جدول زیر پرسشنامه ویژه ارزیابی‌کنندگان را نشان می‌دهد. در ادامه به تشریح مؤلفه‌ها و اجزای پرسشنامه پرداخته می‌شود.

پرسشنامه ارزیابی‌کنندگان							
مؤلفه عملکردی							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱							
۲							
۳							
۴							
۵							
:							
۱۶	انجام سایر امور محوله						
تحلیل ارزیابی‌شونده در مؤلفه عملکردی:							
مؤلفه شایستگی حرفه‌ای							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	برنامه‌ریزی و سازماندهی						
۲	دانش کاری						
۳	کمیت کار						
۴	کیفیت کار						
۵	روابط کاری						
۶	اخلاق کاری						
۷	خلاقیت و ابتکار عمل						
۸	مسئولیت‌پذیری						
۹	مشارکت و کار تیمی						
۱۰	مشتری‌مداری						
۱۱	توسعه فردی						
تحلیل ارزیابی‌شونده در مؤلفه شایستگی‌های حرفه‌ای:							
مؤلفه رفتاری							
ردیف	شاخص ارزیابی	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
۱	پایبندی و التزام عملی به احکام اسلامی						
۲	رازداری و صداقت در گفتار و رفتار						

۳	دلسوزی نسبت به اموال بیت‌العمال و جلوگیری از اسراف
۴	تعهد نسبت به ظواهر و پوشش اسلامی
۵	پرهیز از غیبت و تهمت در مناسبات انسانی

تحلیل ارزیابی‌شونده در مؤلفه رفتاری:

تحلیل عملکرد کلی

پریش	عالی	خوب	متوسط مایل به خوب	متوسط مایل به ضعیف	ضعیف	خیلی ضعیف
در مجموع عملکرد ارزیابی‌شونده را چگونه ارزیابی می‌کنید؟						

جهت بهبود عملکرد، شایستگی و نحوه رفتار ارزیابی‌شونده چه پیشنهاداتی دارید؟

۱-

۲-

۳-

۳-۳) پرسشنامه سرپرست: پرسشنامه ویژه سرپرست علاوه بر آنچه در مورد پرسشنامه ارزیابی (بند ۳-۱) مطرح شد، موارد زیر را شامل می‌شود.

۳-۳-۱) ستون "تحلیل عملکرد شاخص": از آنجا که سرپرستان و مدیران دانشگاه موظف هستند تا به طور دقیق و جدی، عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود را ارزیابی کنند، از آنان انتظار می‌رود تا در سطحی فراتر از انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های ۶ گانه شاخص‌های عملکردی، تحلیل خود را در خصوص عملکرد فرد مورد ارزیابی در هرکدام از شاخص‌ها، «به شکل تشریحی» ارائه دهند. برای مثال در رابطه با «کارشناس امور اداری»، سرپرست وظیفه دارد تا نقاط قوت و ضعف یا ویژگی منحصر بفرد فرد شاغل مورد ارزیابی را در تک تک وظیفه‌هایی که برای کارشناس امور اداری مربوطه (ونه لزوماً برای کلیه دارندگان این شغل) مصداق دارد ارائه دهد و نظر خود را چه به عنوان رایه یک انتقاد ویژه یا رایه پیشنهاداتی در آن رابطه توصیف کند.

تبصره: از آنجا که هدف از این کار ساخته شدن تصویری هر چه دقیق‌تر از فرد مورد ارزیابی برای توسعه شغلی خود او و بالا بردن موفقیت در مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه است، این ستون هم توسط سرپرست ارزیابی‌شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می‌شود.

۳-۳-۲) ردیف "تحلیل ارزیابی‌شونده از نظر عملکرد مؤلفه‌ها": همچنان که سرپرست وظیفه دارد تا به طور جداگانه به تحلیل عملکرد ارزیابی‌شوندگان در هر کدام از شاخص‌های عملکردی زیرمجموعه خود بپردازد، در قبال رایه یک تصویر کلی از مجموعه شاخص‌ها در قسمت «مؤلفه عملکردی» نیز مسئولیت دارد. در این خصوص سرپرست باید به شکل تشریحی دیدگاه خود را نسبت به عملکرد فرد در انجام «شاخص‌های عملکردی» بیان کرده و نیز در همین رابطه انتقاداتی یا پیشنهاداتی برای تغییر در نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد ارائه دهد. هم‌چنین از وی انتظار می‌رود تا در خصوص «مؤلفه شایستگی حرفه‌ای» و «مؤلفه رفتاری» نیز چنین تحلیلی را ارائه نماید.

تبصره: از آنجا که این پرسش می‌تواند کمک بزرگی در راستای بهبود عملکرد ارزیابی‌شونده باشد، این ستون هم توسط سرپرست ارزیابی‌شونده و هم همکاران وی پاسخ داده می‌شود.

۳-۳-۳) تحلیل عملکرد کلی: در این بخش نظر جامع ارزیابی‌کننده در خصوص نحوه عملکرد و رفتار ارزیابی‌شونده به شکل توصیفی و به طور مشروح، در قالب پاسخ به پرسش "در مجموع عملکرد ارزیابی‌شونده را چگونه ارزیابی می‌کنید؟" ارائه خواهد شد.

۳-۳-۴) پیشنهاد بهبود عملکرد: این قسمت برای اخذ پیشنهادات ارزیابی‌کنندگان جهت بهبود عملکرد و نحوه رفتار ارزیابی‌شونده، طراحی شده است. پیشنهادات باید شرایط زیر را داشته باشند:

✓ کاربردی

✓ در راستای شرح شغل ارزیابی‌شونده

✓ مطابق با واقعیات موجود محل کار

✓ عملیاتی و قابل پیاده‌سازی توسط ارزیابی‌شونده

۳-۳-۵) تعداد حداقل ۳ پیشنهاد توسط هر کدام از ارزیابی‌کنندگان باید برای بهبود عملکرد فرد ارزیابی‌شونده ذکر گردد.

۴) لازم است سرپرست پیش از آغاز ارزیابی و طبق زمانبندی اعلام شده توسط ستاد ارزیابی به سامانه ارزیابی عملکرد "پویا" مراجعه کرده و نسبت به تعیین مصداق و عدم مصداق شاخص‌های عملکردی اقدام نماید.

۴-۱) تعیین مصداق/عدم مصداق شاخص‌های عملکردی: برخی از شاخص‌های عملکردی ممکن است از نظر سرپرست فرد مورد ارزیابی در مورد شخص وی مصداق نداشته باشد. به این معنا که شاخص‌های موجود در قسمت مؤلفه‌های عملکردی فرم ارزیابی، شرح وظایف را نه بر حسب هر شاغل بلکه بر اساس رشته شغلی احصاء شده در دانشگاه فردوسی مشهد، مد نظر قرار داده است. در این صورت ممکن است بنا به تشخیص مدیریتی در یک واحد دانشگاه، یکی از شاغلین لازم نباشد تا برخی از وظیفه‌های مصرح در شرح وظایف را در یک دوره زمانی معین انجام دهد. در این صورت خود به خود انتظار نمی‌رود در آن وظیفه‌ها مورد ارزیابی قرار بگیرد. تحت چنین شرایطی، سرپرست با انتخاب گزینه «عدم مصداق» آن شاخص را از مجموعه وظیفه‌های شاغل مورد نظر در آن دوره ارزیابی حذف می‌کند.

تبصره ۱: لازم به ذکر است که حذف برخی وظیفه‌ها به تشخیص سرپرست برای یک یا چند دوره ارزیابی عملکرد بدان معنا نیست که آن وظیفه (ها) از مجموعه وظایف شغلی یک شاغل حذف شده و یا خواهد شد.

تبصره ۲: باید توجه داشت، که حذف یک یا چند شاخص از مجموعه شاخص‌های ارزیابی در قسمت مؤلفه‌های عملکردی، در مورد یک شاغل بدان معنا نیست که نمره کل در نظر گرفته شده برای «قسمت مؤلفه‌های عملکردی» دستخوش اثر یا تغییر (کاهش) خواهد شد. به عبارت دیگر، وقتی دو نفر شاغل یک شغل معین، به «تشخیص مدیریتی» واحد سازمانی خود، برای یک دوره معین دارای وظیفه‌های ناهمسان باشند، یعنی در شاخص‌های «عدم مصداق» وظایف‌شان با یکدیگر تفاوت داشته باشند، این اختلاف، به هیچ وجه در نمره کل یا مجموع نمرات «قسمت مؤلفه‌های عملکردی»، برای این دو نفر اثری نخواهد داشت.

تبصره ۳: تعیین مصداق/عدم مصداق توسط سرپرست باید ۳۰ روز کاری پیش از آغاز فرآیند پاسخ دهی به پرسشنامه، بنا به درخواست و اعلان ستاد ارزیابی عملکرد صورت گیرد. سرپرست ۱۵ روز کاری فرصت دارد نسبت به این اقدام همت گمارد.

۴-۲) اوزان شاخص‌های عملکردی: منطقاً، اهمیت هر شاخص نسبت به شاخص دیگر متفاوت است: منطق این تفاوت، به ناهمسانی ارزش وظیفه‌های گوناگون یک شغل برای هویت بخشیدن به آن شغل بازمی‌گردد. به عنوان مثال، در «رشته شغلی کارشناس امور اداری»، وظیفه «انجام مطالعات لازم در خصوص تشکیلات و روش‌ها، آموزش، طبقه‌بندی مشاغل و تهیه پیشنهادات لازم جهت ارسال

به مراجع بالادستی دانشگاه، از وظیفه دیگر این شغل یعنی «پاسخگویی به مراجعین و راهنمایی آن‌ها و در صورت لزوم فراهم آوردن امکانات لازم جهت انجام درخواست‌های متقاضیان و مراجعه‌کنندگان که انجام تقاضای آنان بدون ملاقات با مقام ذی‌ربط امکان‌پذیر است» ارزش و در نتیجه وزن بیشتری دارد.

تبصره: در مرحله طراحی نظام ارزیابی عملکرد، طبق یک برنامه گسترده و دشوار، با پیروی از روش‌های دقیق و معتبر، وزن هر کدام از شاخص‌های عملکردی برای رشته‌های مختلف شغلی توسط مدیران هر یک از رشته‌های سنجیده و معین شد. این اوزان یا ضرایب برای همیشه ثابت نیست، بلکه بنا به تحول در سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و یا تغییرات در ساختار سازمانی دانشگاه ممکن است پس از مدتی تغییر کند. برای تغییر در آن‌ها، مجدداً لازم است ستاد ارزیابی عملکرد-تحقیق و توسعه، بر حسب «درخواست مدیریتی» در این زمینه به روش علمی اقدام کند.