

دانشگاه خوارزمی

شبه نامه ارزیابی عملکرد اعضای غیر هیئت علمی

مدیران پایه

تهیه کنندگان:

حمیدرضا مردانی- معاون میراداری

بنفشه مسکری- رئیس اداره نوسازی و تحول اداری

زمستان ۱۳۹۳



پیش‌درآمد:

منظور از ارزیابی عملکرد، فرآیندی است که به وسیله آن عملکرد کارکنان در دوره زمانی یک‌ساله و به‌طور رسمی، در مقایسه با استاندارد انجام کار مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد و طی آن، استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه‌ی فرد نمایان می‌گردد تا در جهت افزایش انگیزه و پویایی آنان برنامه‌ریزی‌های لازم صورت گرفته، مورد بررسی و سنجش قرار گیرد. بنابراین ارزیابی عملکرد را می‌توان شناسائی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان دانشگاه به‌وسیله‌ی ایجاد و توسعه‌ی اطلاعات منابع انسانی دانست.

برخی از مهم‌ترین کاربردهای ارزیابی عملکرد کارکنان عبارتند از:

- ✓ شناخت استعدادهای بالقوه‌ی کارکنان. در مواردی همزمان با ارزیابی عملکرد کارمند، استعدادها و تواناییهای بالقوه او نیز سنجیده می‌شود و بر این اساس، مشاغلی که احتمال می‌رود فرد در انجام‌شان موفق‌تر باشد بر عهده‌ی او گذارده می‌شود.
- ✓ تشویق عملکردهای مطلوب و نهی از عملکردهای نامطلوب کارکنان
- ✓ پاسخ به این نیاز کارکنان که حق دارند از نظرات مدیران در مورد عملکرد خود مطلع باشند.
- ✓ شناسایی افرادی که قابلیت ارتقاء دارند و یا مستحق افزایش دستمزد و مزایای جانبی هستند.
- ✓ نیاز سنجی آموزشی کارکنانی که جهت ارتقاء یا جبران کاستی‌ها نیاز به آموزش دارند.
- ✓ امکان بازنگری مشاغل و پست‌های سازمانی.

فصل اول: تعاریف و اختصارات

ماده ۱: تعاریف و اختصارات به کار رفته در این دستورالعمل عبارتند از:

عملکرد: چگونگی انجام وظایف و فعالیت‌ها و نتایج حاصل

ارزیابی: فرآیند سنجش، ارزش‌گذاری و قضاوت

دوره ارزیابی: دوره ارزیابی از اول فروردین ماه هر سال تا پایان اسفند همان سال می‌باشد.

ارزیابی شونده: شامل تمام کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی و مأمورین می‌باشد.

ارزیابی کننده: سرپرست بلافصل کارمند مسئولی است که از لحاظ سازمانی حداقل رئیس اداره، قسمت، گروه، بخش و عناوین مشابه بوده و مسئولیت ارجاع کار و نظارت بر حسن انجام کار به کارمند و سرپرستی وی را بر عهده دارد و در قبال وی پاسخگو می‌باشد.

مدیر واحد (تأیید کننده): بالاترین مقام اجرایی هر واحد سازمانی که مسئول تأیید نهایی فرم ارزیابی عملکرد کارمندان، پس از بازبینی توسط سرپرست بلافصل آنان می‌باشد.

شاخص: مشخصه‌ای که در اندازه‌گیری ورودی‌ها، فرآیندها، ستانده‌ها و پیامدها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

گروه هدف: تمام مستخدمین غیرهیئت علمی دانشگاه از جمله کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی و مأمورین که در چهار گروه مدیران میانی، مدیران پایه (عملیاتی)، کارشناسان و کارکنان طبقه بندی می‌شوند، می‌بایست فرم‌های مربوط به خود را در زمان مقرر تکمیل نمایند.

واحد متولی ارزیابی عملکرد: مدیریت اداری دانشگاه- اداره نوسازی و تحول اداری

کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات:

برای بررسی و تجدید نظر قانونی در امتیاز فرم‌های ارزیابی عملکرد که ارزیابی شونده نسبت به امتیاز آن معترض است، "کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات" در مدیریت اداری تشکیل شده است. ترکیب اعضای این کمیته به شرح ذیل است:

ردیف	سمت اجرایی
۱	مدیر اداری
۲	مدیر بودجه و تشکیلات
۳	معاون مدیر اداری
۴	رئیس اداره نوسازی و تحول اداری
۵	رئیس گروه تشکیلات
۶	مدیر واحد مربوطه حسب مورد

فصل دوم: اهداف ارزیابی عملکرد

اولین و مهمترین هدف: آگاه ساختن کارکنان از نحوه کارکردن، انجام دادن وظایف و مسئولیت‌ها و رفتارهای آنان
اهداف دیگر عبارتند از:

الف) اهداف اداری:

- ✓ فراهم کردن اطلاعات برای تصمیم‌گیری مدیران در خصوص شایستگی، مزایا، اضافه کار، پاداش، ارتقاء و ترفیع، تنزل رتبه و مقام یا انفصال از خدمت کارکنان
- ✓ تشخیص نیازهای آموزشی کارکنان
- ✓ طراحی صحیح مشاغل
- ✓ تقویت نظام ارتباطی بین مدیران و کارکنان
- ✓ پی بردن به شایستگی کارکنان برای انجام وظایف گوناگون
- ✓ برآورده نمودن نیازمندی‌های مربوط به برنامه‌ریزی نیروی انسانی و توسعه سازمانی

ب) اهداف مربوط به بهبود عملکرد

- ✓ بازخورد اطلاعات و شناخت، ابزار لازم را برای بهبود عملکرد کارمندان فراهم می‌سازد.

فصل سوم: فرم‌های ارزیابی عملکرد

فرم‌های ارزیابی عملکرد در قالب چهار فرم به شرح ذیل تدوین شده‌اند:

فرم شماره ۱- فرم ارزیابی مدیران (مدیر و معاون مدیر)

فرم شماره ۲- فرم ارزیابی مدیران پایه (رئیس اداره و رئیس گروه)

فرم شماره ۳- فرم ارزیابی کارشناسان (کارشناس مسئول و کارشناس)

فرم شماره ۴- فرم ارزیابی کارکنان

هر فرم دارای ۱۰۰ امتیاز اصلی و ۱۰ امتیاز ویژه است. امتیاز اصلی فرم‌ها به دو بخش عمومی (با حداکثر ۶۰ امتیاز)، بخش اختصاصی (با حداکثر ۴۰ امتیاز) تقسیم می‌شود. برخورداری از مزایای ارزیابی عملکرد، منوط به کسب حداقل ۷۰٪ امتیاز فرم‌ها (هفتاد امتیاز) توسط ارزیابی‌شوندگان خواهد بود. امتیاز ویژه به امتیاز اصلی افزوده خواهد شد. هر فرم ارزیابی عملکرد دارای بخش‌های ذیل است:

الف) شاخص‌های اختصاصی (۴۰ امتیاز): معیار اصلی سنجش عملکرد کارکنان در مأموریت‌ها، برنامه‌ها و شرح وظایف آنهاست که طبق قانون و مقررات، مبنای ارزیابی عملکرد آنها قرار می‌گیرد.

تذکره: برخی از شاخص‌های اختصاصی بر اساس شرح وظایف و امور محوله به کارکنان قابل تغییر بوده و ارزیابی‌کننده باید با رعایت مقررات نسبت به تعیین و درج این شاخص‌ها در فرم ارزیابی‌شونده اقدام کند.

ب) شاخص‌های عمومی (۶۰ امتیاز): معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می‌کند. یکی از منابع استخراج شاخص‌های عمومی، برنامه دهگانه تحول اداری مصوب شورای عالی اداری، قانون مدیریت خدمات کشوری است.

تذکره: در ارزیابی سالانه فقط به فعالیت‌های انجام گرفته در راستای وظایف شغلی ثبت شده توسط ارزیابی در همان دوره امتیاز تعلق خواهد گرفت.

فصل چهارم: نحوه تکمیل فرم‌های ارزیابی عملکرد:

۱. تمام کارمندان رسمی، پیمانی، قراردادی و مأمورین به دانشگاه، مشمول این دستور العمل هستند.
۲. جانبازانی که در سال جاری در حالت اشتغال می‌باشند، نیازی به تکمیل فرم ارزیابی ندارند.
۳. فرم‌های تکمیل‌شده ارزیابی‌شوندگان هر واحد که به تایید و امضای مدیر رسیده‌است، بدون خدشه و قلم‌خوردگی، توسط مسئولین دفاتر اسکن شده و از طریق سیستم اتوماسیون اداری به مدیریت اداری ارسال می‌شوند. نسخه کاغذی فرم‌ها نیز به منظور بایگانی و درج در پرونده پرسنلی به مدیریت اداری (اداره نوسازی و تحول اداری) ارسال می‌گردند. فرم‌هایی که خارج از این شیوه ارسال شوند، بررسی نخواهند شد. لیست امتیازات هر سال به صورت مجلد یا لوح فشرده در اداره نوسازی و تحول اداری دانشگاه نگهداری می‌شود.
۴. در صورت تغییر امتیاز ارزیابی پس از رویت امتیاز توسط ارزیابی‌شونده، می‌بایست موضوع به صورت مکتوب از طریق ارزیابی‌کننده به ارزیابی‌شونده ابلاغ و فرم مجدداً توسط ارزیابی‌شونده امضاء گردد.
۵. در صورت مغایرت پست سازمانی و سمت افراد، ملاک تکمیل فرم ارزیابی، سمت و شرح وظایف فرد در سال ارزیابی می‌باشد.
۶. فرم ارزیابی عملکرد برای فردی تکمیل می‌شود که در سال مربوطه حداقل ۶ ماه سابقه خدمت داشته باشد.

۷. افرادی که در دو سمت یا پست مختلف در دو حوزه متفاوت زیر نظر دو مدیر فعالیت نموده‌اند، با شاخص‌های اختصاصی هر دو سمت یا پست مورد ارزیابی قرار خواهند گرفت و از مدیر واحدی که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می‌باشند، تاییدیه دریافت می‌نمایند. در مواردی که هماهنگی و توافق لازم بین دو مدیر جهت تاییدیه امکان‌پذیر نمی‌باشد، به نسبت روزهای کارکرد در هر دو واحد معدل نتایج دو ارزیابی اعمال خواهد شد و می‌بایست هر دو مدیر فرم را امضاء نمایند.

۸. در طول دوره ارزیابی چنانچه سرپرست بلافصل تغییر یابد، سرپرست جدید در صورت شناخت کافی می‌تواند کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد و در صورت عدم شناخت کافی با هماهنگی سرپرست قبلی نسبت به ارزیابی کارکنان اقدام خواهد نمود. چنانچه سرپرست جدید بعد از پایان دوره ارزیابی منصوب شود، مسئولیت ارزیابی با سرپرست قبلی است.

۹. ارزیابی شونده موظف است فرم‌های ارزیابی عملکرد را پس از دریافت از طریق سیستم اتوماسیون اداری و یا صفحه پورتال دانشگاه خوارزمی (صفحه مدیریت اداری، اداره نوسازی و تحول اداری) چاپ و در اسرع وقت تکمیل نماید. شایسته است فرم‌ها در موعد مقرر، به همراه مدارک مورد نیاز جهت تایید به ارزیابی‌کننده تحویل داده شود.

۱۰. در صورت امتناع کارمند از دریافت و تکمیل فرم ارزیابی، مراتب باید توسط مدیر بلافصل کتباً به اطلاع مدیریت اداری برسد. در این صورت مدیریت اداری، با تعیین دیگر باره مهلت، فرم را مجدداً تحویل فرد می‌دهد. در صورت امتناع مجدد، مراتب طی صورتجلسه‌ای که به تایید ارزیابی‌کننده می‌رسد، در پرونده پرسنلی ضبط می‌گردد. بدیهی است مسئولیت عواقب ناشی از عدم تکمیل فرم متوجه کارمند مربوطه خواهد بود.

۱۱. امضاء فرم ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی‌شونده به منزله اطلاع و تأیید مفاد آن است و امتناع از امضاء آن بدون ثبت نظرات توسط ارزیابی‌شونده و اعلام کتبی درخواست بررسی و تجدید نظر به کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات، ملاک درخواست بررسی و تجدید نظر نمی‌باشد.

۱۲. مهر امضاء مقام مسئول و ارزیابی‌کننده جهت تایید فرم‌های ارزیابی، به هیچ عنوان مورد قبول نیست و باید فرم‌های ارزیابی امضاء زنده داشته باشند.

۱۳. ارائه مدارک و مستندات معتبر برای امتیاز دهی در فرم‌های ارزیابی عملکرد الزامی است.

۱۴. امتیاز به فعالیت‌های انجام‌گرفته در راستای وظایف شغلی و گواهی‌ها و تقدیرنامه‌های صادره در همان دوره ارزیابی تعلق خواهد گرفت.

۱۵. در صورتی که کارمند به نتیجه ارزیابی خود معترض باشد، حداکثر تا پایان اردیبهشت ماه سال آتی، باید نسبت به اعلام اعتراض به نتیجه ارزیابی عملکرد و ارائه مستندات خود اقدام نماید. کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات، موظف است حداکثر ظرف مدت یک ماه (تا پایان خرداد ماه) نتیجه بررسی را به صورت مکتوب به ذینفع اعلام نماید.

۱۶. واحد متولی ارزیابی عملکرد موظف است حداکثر ظرف مدت ۲۰ روز پس از دریافت اعتراض، نتیجه بررسی‌های خود را به کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات گزارش نماید.

۱۷. اداره نوسازی و تحول اداری دانشگاه مکلف است در صورت تغییر نتیجه ارزیابی توسط کمیته رسیدگی و پاسخگویی به اعتراضات رای کمیته را به شاکی اعلام نماید.

۱۸. کارمندانی که از پرکردن فرم ارزیابی عملکرد امتناع ورزند از مزایای حاصله از جمله: تمدید قرارداد، انتصاب، ارتقاء رتبه، ارتقاء شغلی، اعطای پایه تشویقی، استحقاقی و ... محروم خواهند شد و تبعات احتمالی آن برعهده شخص کارمند می باشد.

۱۹. امتیازهای مطرح شده درخصوص شاغلین مصداق دارد و شامل بازنشستگان نخواهد بود.

نحوه امتیاز دهی شاخص ها در فرم های ارزیابی عملکرد:

بخش شاخص های عمومی (۶۰ امتیاز):

شاخص های عمومی، معیارهای مشترک ارزیابی عملکرد کارکنان است که زمینه تسهیل تحقق عملکرد اختصاصی آنها را فراهم می نماید.

شاخص های عمومی فرم ارزیابی عملکرد (حداکثر ۶۰ امتیاز) :

الف - تعظیم شعائر اسلامی و رعایت شئونات و انضباط اداری (حداکثر امتیاز این بخش ۲۰ امتیاز است):

- ۱- تعظیم شعائر اسلامی (احترام به ارزشهای اسلامی، شئونات اجتماعی و آراستگی پوشش)
- ۲- آشنایی به وظایف و قوانین و مقررات شغلی در تمام امور
- ۳- پشتکار و جدیت (سخت کوشی و پیگیری امور محوله تا حصول نتیجه)
- ۴- حضور به موقع در محل کار و رعایت سلسله مراتب اداری و استفاده موثر از اوقات کاری

ب - ابتکار و خلاقیت (حداکثر امتیاز این بخش ۱۰ امتیاز است):

- ۵- داشتن روحیه خلاقیت و نوآوری (توانایی تولید ایده یا فکر جدید و ارزشمند در کار)
- ۶- استفاده بهینه از امکانات و منابع فیزیکی در دسترس

ج - مهارت های ارتباطی (حداکثر امتیاز این بخش ۱۵ امتیاز است):

- ۷- تکریم ارباب رجوع
- ۸- داشتن رفتار و منش اخلاقی مناسب و توانایی برقراری ارتباطات مؤثر با دیگران
- ۹- دارا بودن دیدگاه مثبت به کارهای تیمی و مشارکت فعالانه در تیمها و گروههای کاری

تذکره: امتیاز دهی به همکاران بدون ارباب رجوع، با عوامل ذیل انجام می شود:

رسیدگی به مشکلات همکاران، داشتن حسن برخورد وسعه صدر، تلاش در پیگیری مسائل گروهی، تلاش در برقراری نظم، توجه به نظر همکاران

د - توسعه فردی (حداکثر امتیاز این بخش ۱۵ امتیاز است)

- ۱۰- دریافت گواهینامه آموزشی مورد تأیید (به ازاء هر ۱۰ ساعت آموزش مصوب ۱,۵ امتیاز)
- ۱۱- انجام فعالیت های خودآموزی در زمینه شغلی و انتقال تجارب شغلی خود به همکاران
- ۱۲- کسب عنوان مدیر نمونه /دریافت تقدیرنامه (طبق شیوه نامه پیوست)

تذکره: تخصیص امتیاز به گواهینامه‌های آموزشی منوط به تأیید مدیریت بودجه و تشکیلات دانشگاه خواهد بود. دوره‌های آموزشی و گواهینامه‌هایی که به تأیید این مدیریت نرسیده باشد، فاقد امتیاز است.

تذکره: امتیاز دریافت تقدیرنامه با شرایط ذیل محاسبه می‌شود:

- ✓ تشویق باید در راستای ایفای وظایف شغلی فرد باشد. تشویقاتی که برای فعالیت‌های فوق برنامه و یا فعالیت‌های خارج از سازمان صادر شده باشد فاقد ارزش امتیازی می‌باشد (تشویق‌های دریافتی از سوی هیأت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور مستثنی است).
- ✓ تاریخ صدور تشویق نامه باید مربوط به دوره ارزیابی باشد. تشویقات فاقد شماره و تاریخ از امتیاز برخوردار نیست.
- ✓ تشویق‌هایی که با دو امضاء صادر شده باشد، بالاترین مقام امضاء کننده به عنوان صادر کننده تشویق محسوب می‌گردد.
- ✓ تشویقات باید در قالب تقدیرنامه یا تشویق‌نامه صادر شده باشد. احکام، قراردادهای، انتصابات، ابلاغ‌های کارگزینی و ... در امتیازدهی این بخش، فاقد اعتبار است.
- ✓ چنانچه شخصی دو تشویقی با یک مضمون از مدیر بلافصلش و همچنین مقام بالاتر دریافت کرده باشد، علی‌رغم اینکه مضمون هر دو تشویق یکی است از امتیاز هر دو تشویقی بهره‌مند می‌شود.
- ✓ با توجه به تعداد تقدیرنامه‌های فرد، رعایت سقف امتیاز شاخص الزامی است.

امتیاز تقدیرنامه‌ها:

امتیاز	مقام تشویق کننده	ردیف
۵	رئیس جمهور	۱
۵	کسب عنوان کارمند نمونه (منظور کسب عنوان کارمند نمونه در سطح دانشگاه است که به صورت سالانه و طبق مقررات جشنواره شهید رجایی انتخاب می‌گردد).	۲
۵	وزیر، معاون وزیر، استاندار و رئیس دانشگاه	۳
۴	معاونین رئیس دانشگاه	۵
۳	مدیران یا مقامات هم‌تراز شامل فرماندار، مشاور وزیر، معاون استاندار و.....	۶
۳	رؤسای دانشکده‌ها	۷
۲	معاونین مدیر	۸

تشویق‌های دریافتی از سوی هیأت‌های نظارت و اجرایی انتخابات کشور صرفاً در فرم‌های ارزیابی و به شرح ذیل دارای امتیاز می‌باشد:

امتیاز	مقام صادر کننده تقدیر نامه	ردیف
۳	دبیر شورای نگهبان	۱
۳	قائم مقام دبیر شورای نگهبان	۲
۲	معاون اجرایی امور انتخابات شورای نگهبان - وزیر کشور	۳
۲	رئیس ستاد انتخابات کشور	۴
۱	رئیس هیأت نظارت استان - استاندار	۵
۱	مدیر کل انتخابات کشور، سایر فرمانداران، رئیس هیأت نظارت سایر شهرستان‌ها	۶

امتیاز کسب مقام ورزشی به شرح ذیل محاسبه خواهد شد:

- ❖ کسب مقام اول تا سوم در سطح بین المللی و کشور (۳ امتیاز)
- ❖ کسب مقام اول تا سوم در سطح استان (۲ امتیاز)
- ❖ کسب مقام اول تا سوم در سطح شهرستان (۱ امتیاز)
- ❖ کسب مقام اول در سطح دانشگاه (۱ امتیاز). (گواهی مربوط به این موفقیت باید به تأیید مدیر تربیت بدنی دانشگاه رسیده باشد).

شاخص‌های اختصاصی فرم ارزیابی عملکرد (حداکثر ۴۰ امتیاز):

الف - شاخص‌های مشترک شغلی (حداکثر امتیاز این بخش ۲۰ امتیاز است):

- ۱۳- میزان تسلط به وظایف و اختیارات شغلی و دقت در انجام وظایف
- ۱۴- توانایی شناسایی، بهره‌گیری، کنترل و استفاده از ابزارها و فناوری‌های جدید در امور شغلی
- ۱۵- تشریح مساعی با کارشناسان در تنظیم خط مشی داخلی و تدوین شیوه‌نامه‌های مورد نیاز
- ۱۶- ارائه نظرهای مشورتی، فنی و تخصصی به سایر کارشناسان و مدیر مافوق به منظور تدوین اهداف عملیاتی

ب - شاخص‌های مشترک شغلی (حداکثر امتیاز این بخش ۲۰ امتیاز است):

- ۱۷- مستند سازی تجربیات (طبق شرح ذیل)
- ۱۸- ارائه طرح‌های اجرایی و پیشنهادات برای بهبود انجام وظایف، بهره‌وری و منافع دانشگاه

مستندسازی، تهیه مجموعه اسناد و مدارکی است که سیر تکوین و تحقق یک فعالیت از شروع تا خاتمه آن و چگونگی بهره‌برداری و نگهداری را، با تحلیل و ارزیابی مربوط نشان می‌دهد. در واقع، مستندسازی ابزاری است که امکان استفاده و بکارگیری از تجربیات فردی و گروهی را جهت توسعه دانشگاه فراهم می‌سازد. مستندات می‌بایست چنان تهیه شود 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 اجرای هر وظیفه شغلی را با رعایت استانداردها و الزامات قانونی و مقررات مربوط
- ✓ نتایج حاصل از اجرای روش‌ها و شواهد و نتایج کسب شده
- ✓ نکات کلیدی مشخص شده در جریان انجام امور و نتیجه‌گیری‌های مربوط

الگوی نگارش تجربیات مستند شده:

۱. مقدمه: (ارائه توضیح کلی درباره فعالیت)
۲. ارزیابی عمومی: (ارزیابی کلی از فعالیت، بیان نقاط ضعف و قوت به شیوه روایی)
۳. روش‌های انجام کار: (روش‌ها و شیوه‌های انجام فعالیت، حل مسأله و تصمیم‌گیری‌ها در حوزه فعالیت)
۴. عناوین تجارب: (بیان عناوین یا موضوعات تجارب موفق یا ناموفق که کارمند در طول خدمت با توجه به وظایف و مسؤولیت‌های محوله کسب نموده است).

۵. **تبیین تجارب:** (بیان و شرح تجارب موفق یا غیرموفق)
۶. **عوامل موفقیت یا عدم موفقیت تجارب حاصله ناشی از انجام امور محوله:** (بیان و دسته‌بندی دلایل موفقیت یا عدم موفقیت کارمند در انجام وظایف)
۷. **اقدامات خاص:** (اقدامات خاصی که در طول خدمت صورت گرفته و به نتیجه رسیده است و قابل انتقال می‌باشد)
۸. **بیان نکات ویژه و کلیدی:** (نکات کلیدی حاصل از تجربه که امکان تبدیل به مدل یا الگو برای اثربخشی بیشتر یا بهبود وضع موجود در حوزه کاری می‌گردد).
۹. **ارائه برنامه:** (ارائه برنامه خاص برای آینده که حاصل تجربه خدمتی می‌باشد و تمایل برای اجرای آن با ارائه پیشنهاد مشخص)

هر تجربه مستند شده باید دارای شرایط ذیل باشد:

- ✓ کاربردی باشد.
 - ✓ در راستای اهداف و نیازهای دانشگاه باشد.
 - ✓ ایجاد ارزش افزوده نماید. (کاهش زمان انجام کارها، کاهش هزینه‌ها و ...)
 - ✓ منجر به بهبود و تغییرات مثبت، سازنده و پایدار در رویه‌ها، نگرش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و رفتارها در دانشگاه شود.
 - ✓ به روز باشد، تکراری نباشد و در منابع و سایت‌ها و کتاب‌ها یافت نشود.
 - ✓ روان و ساده و در عین حال کامل با اشاره به جزئیات مهم نوشته شده باشد.
 - ✓ مستندسازی تجربیات مدیران مستلزم توصیف ادراکات، نگرانی‌ها، تحلیل‌ها، اقدامات و فعالیت‌های انجام شده در دوره‌های ماقبل تصمیم، تصمیم و پس از تصمیم و تبیین دانش فراگیرنده تصمیمات در قالب گروه‌های عوامل تاثیرگذار، براساس ترتیب زمانی و منطق علت و معلولی است.
- امتیاز بخش ۱۸، شامل طرح‌های تحقیقاتی و اجرایی است که در راستای وظایف شغلی فرد باشد. همچنین پیشنهاداتی که توسط مدیران و کارکنان ارائه می‌شود در صورتی قابل قبول است که به تایید کارگروه نظام پیشنهادات دانشگاه رسیده، قابلیت اجرایی داشته و مستندات اجرایی شدن آن ارائه گردد.
- (۱۹-۲۲) شاخص‌های ارزیابی:** در این قسمت ارزیابی کننده ۲ تا ۴ شاخص شغلی را برای ارزیابی و اندازه‌گیری وظیفه ارزیابی شونده، در ستون شرح وظیفه می‌نویسد این بخش ۱۰ امتیاز دارد که بسته به نظر ارزیابی کننده بین ۲ شاخص ۵ امتیازی یا ۴ شاخص ۲,۵ امتیازی تقسیم می‌شود.
- نکته حائز اهمیت آن است که شاخص می‌بایست کمی و قابل اندازه‌گیری باشد. در واحدهایی که شاخص‌ها به صورت کیفی است نحوه اندازه‌گیری شاخص به صورت درصد انجام می‌شود.

امتیازات ویژه (حداکثر ۱۰ امتیاز):

۲۳- تالیف یا ترجمه کتاب در زمینه شغلی و سازمانی

تالیف کتاب یا ترجمه می‌بایست در زمینه شغلی و در سال ارزیابی، چاپ شده و کتاب دارای شابک باشد. چاپ مجدد کتاب بدون ویرایش قابل قبول نیست.

۲۴- تألیف یا ترجمه مقاله در زمینه شغلی و سازمانی

مستند مقاله تالیف یا ترجمه شده به همراه شناسه مقاله که در سال ارزیابی چاپ شده باشد الزامیست. سخنرانی یا ارائه پوستر در همایش‌های علمی بایستی مرتبط با وظایف شغلی بوده و ارائه مستند گواهی آن الزامیست.

تذکره: پایان نامه‌ها، مجموعه‌های کمک آموزشی و مصاحبه‌های چاپ شده در نشریات بدون تأیید هیئت اجرایی، در امتیاز دهی این شاخص، فاقد اعتبار است.

۲۵- تهیه مجموعه‌های آموزشی در زمینه شغلی

۲۶- تدریس در دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی

تذکره: تدریس واحدهای درسی در دانشگاه‌ها منوط به عدم تداخل با ساعات اداری و موافقت مدیر مربوطه، تا سقف ۵ امتیاز قابل محاسبه است.

چند نکته حائز اهمیت:

- ❖ فرایند ارزیابی عملکرد کارمندان یک مرحله‌ای و دوره ارزیابی عملکرد از تاریخ ۱۳۹۳/۰۱/۰۱ لغایت ۱۳۹۳/۱۲/۲۹ است.
- ❖ در صورتی که کارمندان مدارک و مستندات خود را بعد از تاریخ معین شده به اداره نوسازی و تحول اداری تحویل نمایند، هیچ امتیازی به آن‌ها تعلق نخواهد گرفت.
- ❖ چنانچه بدون وجود مدارک و مستندات کافی، امتیازی داده شده باشد، اداره نوسازی و تحول اداری مجاز به تغییر امتیاز بر اساس مستندات ضمیمه شده خواهد بود.
- ❖ مدیران و کارمندان رسمی و پیمانی که امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در سه سال متوالی یا پنج سال متناوب بالاتر از سایرین باشد، با تأیید هیئت اجرایی منابع انسانی دانشگاه، از یک پایه تشویقی برخوردار می‌شوند.
- ❖ برخورداری کارمندان از مزایای شغلی نظیر ارتقاء رتبه و ترفیع سالیانه، مستلزم کسب حد نصاب لازم (۷۰٪) از ارزیابی عملکرد وی می‌باشد.
- ❖ کارمندی که در طول دو سال متوالی از مجموع نمره ارزیابی، حداقل امتیازات لازم را برای دریافت یک پایه ترفیع استحقاقی را کسب ننماید، با پیشنهاد هیئت اجرایی و تأیید هیئت رئیسه دانشگاه از فوق‌العاده ویژه وی برای سال‌های بعد (دوم و سوم) به ازای هر سال عدم ترفیع به ترتیب «۳۰» و «۵۰» درصد همان سال کسر خواهد شد و در صورت استمرار این وضعیت، ضمن کسر «۱۰۰» درصد فوق‌العاده ویژه کارمند، پرونده وی جهت بررسی و اخذ تصمیم به هیئت اجرایی جهت تنزل یا تغییر پست سازمانی وی ارسال می‌گردد. در هر صورت فوق‌العاده ویژه کسر شده، مسترد نخواهد شد.