



بسمه تعالی

شیوه‌نامه انتخاب کارمند نمونه دانشگاه اصفهان

مقدمه

سرمایه انسانی، بنیادی‌ترین عامل تحقق مأموریت‌های آموزشی، پژوهشی و اجرایی در دانشگاه‌ها به شمار می‌رود و کیفیت عملکرد آن، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف راهبردی و ارتقای جایگاه علمی و سازمانی دانشگاه دارد. دانشگاه اصفهان نیز با اتکا بر توانمندی، مسئولیت‌پذیری و تلاش‌های ارزشمند کارکنان خود، مسیر توسعه و تعالی را دنبال می‌کند. در این راستا، انتخاب «کارمند نمونه» به عنوان یکی از رویکردهای اثربخش مدیریت منابع انسانی، با هدف قدردانی از عملکرد ممتاز، تقویت فرهنگ شایسته‌سالاری، ارتقای انگیزه‌های فردی و الگوسازی رفتارهای حرفه‌ای در محیط دانشگاهی مورد تأکید قرار می‌گیرد. این فرآیند علاوه بر قدردانی از کارکنان برتر، بستری برای تشویق به بهبود مستمر، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات سازمانی فراهم می‌سازد.

شیوه‌نامه حاضر با هدف تبیین چارچوبی روشن، منسجم و عادلانه برای انتخاب کارمند نمونه تدوین شده است و تلاش دارد با ایجاد وحدت رویه، شفافیت در فرآیند ارزیابی و رعایت اصول عدالت سازمانی، زمینه رشد و توسعه فردی و سازمانی در دانشگاه اصفهان را بیش از پیش تقویت نماید.

ماده ۱: هدف

- ایجاد انگیزه و ارتقای بهره‌وری از طریق شناسایی و تقدیر از کارکنان برجسته و تلاش‌های اثربخش آنان.
- تقویت فرهنگ سازمانی و ترویج ارزش‌های دینی، اخلاقی و حرفه‌ای در راستای ارائه خدمات باکیفیت‌تر به جامعه دانشگاهی.
- اعتلای فرهنگ کار و شکل‌گیری نگرش‌های مثبت نسبت به مسئولیت‌پذیری، انضباط و کارآمدی در نظام اداری دانشگاه.
- ارج نهادن به خدمات کارکنان متعهد، توانمند و اثرگذار و قدردانی از نقش آنان در تحقق اهداف سازمانی.
- معرفی کارکنان نمونه به عنوان الگوهای موفق برای ارتقای رفتار حرفه‌ای و ایجاد رقابت سالم در محیط کار.
- افزایش رضایت شغلی و تقویت انگیزه‌های فردی و جمعی در راستای بهبود عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی.
- هماهنگی فعالیت‌ها با اولویت‌ها و برنامه‌های نظام اداری و جهت‌دهی تلاش کارکنان به سوی اهداف کلان دانشگاه.



ماده ۲: تعاریف

- **کارمند نمونه:** کارمندی که در بازه زمانی ارزیابی، بر اساس شاخص‌ها و معیارهای مصوب این شیوه‌نامه، عملکردی ممتاز از خود نشان داده و در مقایسه با سایر کارکنان واجد شرایط، بالاترین امتیاز ارزیابی را کسب کرده باشد.
- **کمیته انتخاب:** هیئتی متشکل از مدیران مسئول و رئیس شورای کارکنان که بر اساس اختیارات مصوب، مسئولیت بررسی مدارک، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه و تصمیم‌گیری نهایی در خصوص انتخاب کارمند نمونه را بر عهده دارد.
- **همکار معتمد:** همکار معتمد فردی است که به دلیل صداقت، مسئولیت‌پذیری، رعایت اصول حرفه‌ای و رفتار سازمانی مناسب، مورد اعتماد مدیران و کارکنان قرار دارد. شناسایی اولیه این افراد توسط مدیر مستقیم یا مسئول واحد انجام می‌شود. اسامی معرفی‌شده برای بررسی به کمیته تخصصی منابع انسانی ارسال می‌شود و کمیته با توجه به سوابق کاری، ارزیابی‌های عملکرد و رفتار حرفه‌ای، افراد واجد شرایط را تأیید و انتخاب می‌کند.
- **توزیع هوشمند:** توزیع هوشمند در ارزیابی معیارهای کارمند نمونه به این معنی است که مدیر باید امتیاز کارکنان را به صورت توزیع شده و غیر یکنواخت ثبت کند؛ به طوری که همه کارکنان نمره‌ای یکسان یا عالی دریافت نکنند. به بیان دیگر، مدیر در هنگام ارزیابی باید دقت کند که نمرات، منعکس‌کننده تفاوت‌های واقعی عملکرد افراد باشد. رعایت این ضابطه موجب می‌شود تفاوت‌های واقعی در عملکرد کارکنان به درستی منعکس و از تمرکز یا پراکندگی غیرمنصفانه امتیازات جلوگیری شود.

ماده ۳: دامنه اجرا

این دستورالعمل برای تمامی کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی و مشمول قانون کار دانشگاه اصفهان در کلیه واحدها، دانشکده‌ها و حوزه‌های ستادی قابل اجرا است.

ماده ۴: مسئولیت اجرا و نظارت

مسئول اجرای آیین‌نامه و نظارت بر حسن انجام فرآیند انتخاب کارمند نمونه بر عهده مدیریت منابع انسانی دانشگاه است. مسئولیت تأیید نهایی اسامی منتخبین بر عهده هیأت اجرایی منابع انسانی می‌باشد.

ماده ۵: شرایط و ضوابط کلی

- انتخاب کارمند نمونه به صورت سالانه و تنها یکبار در سال انجام خواهد شد.
- تنها کارمندانی وارد فرآیند ارزیابی می‌شوند که میانگین امتیاز ارزیابی عملکرد آن‌ها در ۲ سال گذشته حداقل ۹۰ باشد.
- فرم معیارهای انتخاب کارمند نمونه براساس ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه سالانه تکمیل می‌شود. بر این اساس، معاونین، مدیران و رؤسای واحدهای تابعه دانشگاه موظفند در هر دوره ارزیابی، بخش مربوط به ارزیابی همکاران جهت انتخاب کارمند نمونه را در **سامانه نجما** تکمیل نمایند.
- کارمندانی که در سال مورد ارزیابی، **غیبت غیرموجه (بیش از ۵ روز)** داشته باشند، در فرآیند انتخاب شرکت داده نخواهند شد.



- کارمندانی که در ۲ سال منتهی به برگزاری جشن کارمند نمونه، دارای پرونده در حال رسیدگی در هیأت بدوی رسیدگی به تخلفات و کمیته انضباطی کار دانشگاه باشند یا در ۵ سال منتهی به سال مورد ارزیابی، پرونده منجر به صدور حکم تخلف داشته باشند، در فرآیند انتخاب شرکت داده نخواهند شد.
- سهمیه انتخاب کارمند نمونه در دانشگاه اصفهان معادل ۳ درصد از مجموع تعداد کارکنان واحدهای مختلف دانشگاه تعیین می‌شود؛ به عبارتی تعداد کارمندان نمونه هر واحد بر اساس تعداد کل کارکنان آن واحد محاسبه و به نسبت سهمیه تعیین شده (۳ درصد) مشخص می‌شود. مدیریت منابع انسانی دانشگاه موظف است سهمیه هر واحد را محاسبه و جهت اجرا به مدیران واحدهای تابعه ابلاغ نماید. مدیران واحدهای تابعه موظف‌اند در فرآیند امتیازدهی و ارزیابی کارکنان، سهمیه تعیین شده را مدنظر قرار داده و نتایج ارزیابی را مطابق با این ضابطه ثبت نمایند.
تبصره ۱: هیأت اجرایی می‌تواند در صورت تشخیص، سهمیه کارمند نمونه را افزایش دهد.
- تبصره ۲: معرفی افراد واجد شرایط برای کارمند نمونه در هر واحد منوط به کسب حداقل امتیاز ۹۰ از ۱۰۰ براساس شاخص‌های کارمند نمونه مندرج در این شیوه‌نامه (جدول‌های شماره ۱ و ۲) می‌باشد.
- تبصره ۳: در هر واحد در صورتی که تعداد افراد واجد شرایط بیش از سهمیه تعیین شده باشد، انتخاب بر اساس بالاترین امتیاز ارزیابی صورت می‌پذیرد.
- تبصره ۴: در صورتی که هیچ‌یک از کارکنان یک واحد حداقل امتیاز لازم را کسب ننمایند، آن واحد حتی با وجود سهمیه اختصاص یافته، کارمند نمونه‌ای در آن دوره نخواهد داشت.
- تبصره ۵: مدیران موظفند در فرآیند ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، اصل توزیع هوشمند را در حد متعارف رعایت کنند تا نمرات کارکنان به صورت یکنواخت و مشابه ثبت نشود. با این حال، در موارد استثنایی که امتیاز کارکنان به صورت مشابه ثبت شده باشد:

 - اگر تعداد کارکنان واجد شرایط، برابر با سهمیه تعیین شده باشد، تمامی آنان به عنوان گزینه‌های کارمند نمونه معرفی می‌شوند.
 - اگر تعداد کارکنان واجد شرایط بیشتر از سهمیه باشد، مدیر موظف است تنها به تعداد سهمیه، افراد پیشنهادی را معرفی کند.

این فهرست پس از ارسال، توسط هیأت اجرایی منابع انسانی دانشگاه بررسی و تأیید نهایی می‌شود.

- تنها کارمندانی می‌توانند در فرآیند انتخاب کارمند نمونه شرکت کنند که در سال مورد ارزیابی حداقل ۹ ماه در محل خدمت حضور داشته باشند.
- تبصره ۶: کارمندانی که در واحدهای دانشگاه جابجا می‌شوند با توجه به حداکثر ماندگاری در هر کدام از واحدهای مربوطه، در فرآیند انتخاب کارمند نمونه شرکت داده می‌شوند.
- مأمورین به سایر دستگاه‌ها، یا افرادی که به هر دلیل — از جمله مرخصی بدون حقوق، مرخصی استحقاقی، زایمان، استعلاجی یا مأموریت آموزشی — در سال مورد ارزیابی بیش از ۳ ماه در محل خدمت حضور نداشته باشند، در فرآیند انتخاب شرکت داده نخواهند شد.



- مأمورین از سایر دستگاه‌های اجرایی به دانشگاه، در فرآیند انتخاب شرکت داده نخواهند شد.
- براساس پیوست شماره ۴ آیین‌نامه استخدامی کارمندان، کسب عنوان «عضو نمونه مؤسسه» برای هر بار، معادل یک پایه تشویقی محسوب می‌شود (حداکثر پنج پایه تشویقی برای عنوان کارمند نمونه در طول دوران خدمت قابل اعطا است).

ماده ۶: معیارهای ارزیابی و امتیازدهی

امتیاز هر کارمند بر اساس معیارهای مندرج در آیین‌نامه، از مجموع ۱۰۰ امتیاز ارزیابی می‌شود. ضروری است معاونین، مدیران و رؤسای واحدهای تابعه، بخش مربوط به ارزیابی کارمند نمونه را همزمان با ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه سالانه تکمیل و در سامانه نجما ثبت نمایند. توزیع امتیازات معیارهای کارمند نمونه در جدول‌های شماره ۱ و ۲ به تفکیک عضو شاغل در پست غیرمدیریتی و مدیریتی شرح داده شده است.

تبصره ۱: پس از تکمیل فرآیند ارزیابی و جمع‌بندی نتایج توسط کمیته انتخاب، اسامی پیشنهادی کارمندان نمونه به هیأت اجرایی منابع انسانی ارائه می‌شود. این هیأت مسئولیت بررسی و تأیید نهایی انتخاب کارمند نمونه را بر عهده دارد.

- زیرشاخص‌های مرتبط با هر شاخص اصلی در پیوست‌های شماره ۱ و ۲ ارائه شده است.



جدول ۱: معیارهای کارمند نمونه/عضو شاغل در پست غیرمدیریتی

محوورها	شاخص	عوامل ارزیابی	سقف امتیاز	مدیر مسئول مستقیم	همکارم عتمد	واحد مرتبط با شاخص	احصاء شاخص	امتیاز	
محور عمومی (۶۵ امتیاز)	حضور به موقع طبق مقررات محیط کار	تعداد تأخیر و تعجیل در سال زیر ۳۶ بار = ۱۵ بالای ۶۰ بار = صفر	۱۵	-	-	اداره کارگزینی کارمندان	سامانه کسری		
	میانگین ارزیابی عملکرد ۲ ساله	نسبت امتیاز فرد به متوسط حوزه ضربدر ۱۰۰ (در صورتی که نسبت امتیاز فرد به میانگین حوزه از ۱۰۰ بیشتر باشد، همان سقف امتیاز لحاظ می شود)	۱۵	-	-	اداره توانمندسازی	سامانه نجما		
	شایستگی های مذهبی، ملی، فردی، اخلاقی و رفتاری	رعایت شعائر مذهبی و ملی		۱	-	-	گزینهش - حراست	سامانه نجما/	
		ویژگی های اخلاقی		۱	*	*	اداره توانمندسازی	ارزیابی عملکرد	
		ویژگی های رفتاری		۶	*	*	"	"	
		ویژگی های فردی		۶	*	*	"	سامانه نجما عملکرد/نظام پیشنهادها	
	شایستگی های عملکردی	اجرای صحیح قوانین و مقررات		۳	*	-	"	سامانه نجما/	
		توسعه فردی		۶	*	-	"	ارزیابی	
		بکارگیری فناوری های نوین در انجام وظایف محول		۳	*	-	"	عملکرد	
		توانایی شناسایی مسأله، ارائه راهکار و حل مسأله		۳	*	-	"	سامانه نجما عملکرد/نظام پیشنهادها	
استفاده صحیح و بهینه از منابع (فیزیکی، مالی، زیرساختی و فناوری های نوین)			۳	*	-	"	"		
مسئولیت پذیری			۳	*	-	"	"		
مشترک شغلی	دانش و تجربه شغلی		۳	*	-	"	سامانه نجما/		
	داشتن نگرش سیستمی		۳	*	-	"	ارزیابی		
	تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری		۳	*	-	"	عملکرد		
	چابک سازی و روان سازی فرآیندها		۳	*	-	"	"		
	مستندسازی دانش و تجارب شغلی		۳	*	-	"	"		
خاص شغل		رضایت مندی از عوامل خاص شغل براساس شرح وظایف محول توسط مدیر یا مسئول مستقیم	۲۰	*	-	"	"		
مجموع امتیازات مکتسبه			۱۰۰	سامانه نجما					

محور عمومی (۶۵ امتیاز)

محور اختصاصی (۳۵ امتیاز)



جدول ۲: معیارهای کارمند نمونه/عضو شاغل در پست مدیریتی

امتیاز	احصاء شاخص	واحد مرتبط با شاخص	همکار معتمد	مدیر مسئول مستقیم	سقف امتیاز	عوامل ارزیابی	شاخص	محورها
	سامانه کسری	اداره کارگزینی کارمندان	-	-	۱۵	تعداد تأخیر و تعجیل زیر ۳۶ بار = ۱۵ ۶۰ تا ۳۶ بار = ۱۰ بالای ۶۰ بار = صفر	حضور به موقع طبق مقررات محیط کار	محور عمومی (۶۵ امتیاز)
	سامانه نجما	اداره توانمندسازی و ارزیابی کارکنان	-	-	۱۵	نسبت امتیاز فرد به متوسط حوزه ضربدر ۱۰۰ (در صورتی که نسبت امتیاز فرد به میانگین حوزه از ۱۰۰ بیشتر باشد، همان سقف امتیاز لحاظ می شود)	میانگین ارزیابی عملکرد ۲ ساله	
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	گزینش-حراست اداره توانمندسازی	*	*	۱	تنظیم شعائر مذهبی و ملی	شایستگی های مذهبی، ملی، فردی، اخلاقی و رفتاری	
	ارزیابی عملکرد	"	*	*	۶	ویژگی های رفتاری		
	سامانه نجما عملکرد/نظام پیشنهادها	"	*	*	۶	ویژگی های فردی		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	اجرای صحیح قوانین و مقررات	شایستگی های عملکردی	
	ارزیابی عملکرد	"	-	*	۶	توسعه فردی		
	ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	بکارگیری فناوری های نوین در انجام وظایف محول		
	سامانه نجما/عملکرد/نظام پیشنهادها	"	-	*	۳	توانایی شناسایی مسأله، ارائه راهکار و حل مسأله		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	استفاده صحیح و بهینه از منابع (فیزیکی، مالی، زیرساختی و فناوری های نوین)		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	مسئولیت پذیری		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	راهبری و هدایت		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	برنامه ریزی و آینده نگری سازمانی	مشترک شغلی	
	ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	ساماندهی		
	ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	نظارت و کنترل		
	ارزیابی عملکرد	"	-	*	۳	حضور در جلسات		
	سامانه نجما/ارزیابی عملکرد	"	-	*	۲۰	رضایت مندی از عوامل خاص شغل براساس شرح وظایف محول توسط مدیر یا مسئول مستقیم	خاص شغل	محور اختصاصی (۳۵ امتیاز)
	سامانه نجما				۱۰۰	مجموع امتیازات مکتسبه		



ماده ۷: مراحل اجرایی انتخاب

- (۱) تکمیل فرم‌های ارزیابی: معاونین، مدیران و رؤسای واحدهای تابعه و همکاران معتمد موظفند فرم معیارهای انتخاب کارمند نمونه را همزمان با ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه سالانه در سامانه نجما تکمیل کنند.
 - (۲) جمع‌بندی نتایج: کمیته انتخاب، فرم‌های تکمیل‌شده و امتیازات هر کارمند را بررسی می‌نماید.
 - (۳) معرفی اولیه منتخبین: بر اساس سهمیه مصوب (۳ درصد کارکنان هر واحد)، کمیته انتخاب اسامی اولیه کارمندان منتخب را اعلام می‌کند.
 - (۴) تأیید نهایی: اسامی پیشنهادی به هیأت اجرایی منابع انسانی ارائه می‌شود و این هیأت مسئولیت تأیید نهایی انتخاب کارمند نمونه را بر عهده دارد.
- استعلام حراست و گزینش در خصوص منتخبین، قبل از معرفی به هیأت اجرایی انجام می‌شود.
- (۵) تجدیدنظر و اعتراض: کارکنان می‌توانند طی مهلت مشخص اعتراض مستند خود را ارائه دهند تا کمیته مستقل اقدام به بررسی مجدد نماید.
 - (۶) اعلام و تقدیر: پس از تأیید نهایی، اسامی کارمندان نمونه در مراسم جشن روز کارمند اعلام و از آنان تقدیر می‌شود.
 - (۷) پایش اثربخشی برنامه: هر سال، معیارها و روندهای ارزیابی بازبینی می‌شود و اثربخشی فرایند در انگیزش و نگهداری منابع انسانی سنجیده می‌شود.

ماده ۸: ترکیب کمیته انتخاب

- مدیر منابع انسانی (رئیس کمیته)
- نماینده هیئت اجرایی منابع انسانی
- رئیس اداره توانمندسازی و ارزیابی کارکنان (دبیر کمیته)
- رئیس اداره کارگزینی کارمندان
- رئیس شورای صنفی کارکنان
- کارشناس اداره توانمندسازی و ارزیابی کارکنان

ماده ۹: وظایف کمیته انتخاب

- جمع‌آوری و بررسی فرم‌ها: دریافت، جمع‌آوری و استخراج فرم‌های تکمیل‌شده از مدیران واحدها و بررسی صحت اطلاعات درج‌شده.
- کنترل رعایت ضوابط آیین‌نامه: اطمینان از رعایت معیارهای الزامی شامل حداقل امتیاز (۹۰ از ۱۰۰)، محدودیت انتخاب مجدد (سه سال)، سهمیه تخصیص‌یافته، و سایر مقررات.
- ارائه گزارش به هیأت اجرایی منابع انسانی: معرفی افراد منتخب هر واحد همراه با گزارش ارزیابی به هیأت اجرایی منابع انسانی برای تأیید نهایی.



- بازنگری سالانه شاخص‌ها: بررسی و پیشنهاد اصلاح، یا به‌روزرسانی شاخص‌های ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه سالانه و حداقل امتیاز لازم، جهت ارائه به مدیریت منابع انسانی برای تصویب و ابلاغ.
- پیشنهاد تنوع در پاداش‌ها: ارائه پیشنهادهای لازم برای تنوع‌بخشی و بهبود نظام پاداش و مشوق‌ها به مدیریت منابع انسانی.

ماده ۱۰: نحوه تقدیر

بر اساس پیشنهاد کمیته انتخاب و تأیید هیأت اجرایی منابع انسانی، لوح تقدیر رسمی با امضای ریاست محترم دانشگاه همراه با پاداش نقدی (تا یک برابر حداقل حقوق پیش‌بینی شده هیأت وزیران و مصوب در هیأت رئیسه دانشگاه) و همچنین پایه تشویقی (مطابق پیوست شماره ۴ آیین‌نامه استخدامی کارمندان) به کارکنان منتخب اعطا خواهد شد.



پیوست شماره ۱: شاخص‌ها و مصادیق هر یک از معیارهای ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه کارکنان برای پست‌های غیرمدیریتی

امتیاز	ضریب امتیاز			سقف امتیاز	نشانه های مصداق	عوامل ارزیابی	شاخص	محورها
	واحد مرتبط با شاخص	همکار معتمد	مدیر مسئول مستقیم					
	۱	-	-	۱۵	زیر ۳۶ بار = ۱۵ بالای ۶۰ بار = صفر ۶۰ تا ۳۶ بار = ۱۰	تعداد تأخیر و تعجیل	حضور به موقع طبق مقررات محیط کار	محورهای عمومی (۶۵ امتیاز)
	۱	-	-	۱۵	نسبت امتیاز فرد به متوسط حوزه ضربدر ۱۰۰	میانگین ارزیابی عملکرد ۲ ساله	ارزیابی عملکرد	
	۰/۳	-	۰/۷	۰/۵	حفظ آراستگی ظاهری در محل خدمت	رعایت شعائر مذهبی و ملی	شایستگی های مذهبی، ملی، اخلاقی و رفتاری	
	۰/۳	-	۰/۷	۰/۵	شرکت در فعالیت های فرهنگی، هنری و اجتماعی	ویژگی های اخلاقی		
	-	۰/۳	۰/۷	۰/۵	راستگویی	رفتار مؤدبانه و احترام آمیز		
	-	۰/۳	۰/۷	۰/۵	قابل اعتماد بودن			
	۱	-	-	۱	ارباب رجوع			
	-	۱	-	۱	همکاران	ایجاد ارتباط مؤثر در پیشبرد و تحقق اهداف، وظایف و مأموریت های مؤسسه		
	-	-	۱	۱	مافوق			
	-	-	۱	۱/۵	برون سازمانی (سایر مؤسسات و دستگاههای اجرایی)	ویژگی های رفتاری		
	-	۰/۳	۰/۷	۱/۵	درون سازمانی (همکاران، مقام مافوق و ارباب رجوع)			
	-	-	۱	۳	ایده های خلاقانه و نوآورانه برای ایجاد تحول و بهبود فرآیندها، ارائه پیشنهادات قابل قبول و یا قابل اجرا	داشتن ذهن خلاق		
	-	۰/۳	۰/۷	۳	پیشتاز بودن در کارهای تیمی و تعامل سازنده با اعضای تیم در پیشبرد امور مربوط	داشتن روحیه همکاری در کارهای گروهی		
	-	-	۱	۳	اجرای صحیح اسناد بالادستی و اسناد راهبردی مؤسسه در حوزه کاری	اجرای صحیح قوانین و مقررات	شایستگی های عملکردی	
	۱	-	-	۳	فراگیری دوره های آموزشی مصوب	توسعه فردی		



امتیاز	ضریب امتیاز			سقف امتیاز	نشانه های مصداق	عوامل ارزیابی	شاخص	محورها
	واحد مرتبط با شاخص	همکار معتمد	مدیر مسئول مستقیم					
	-	-	۱	۳	افزایش سطح مهارت های تخصصی			
	-	-	۱	۳	بکارگیری فناوری های نوین در انجام وظایف محول			
	-	-	۱	۳	توانایی شناسایی مسأله، ارائه راهکار و حل مسأله			
	-	-	۱	۳	استفاده صحیح و بهینه از منابع (فیزیکی، مالی، زیرساختی و فناوری های نوین)			
	-	-	۱	۱/۵	پیشرو بودن و رغبت در انجام وظایف و امور محوله فراسازمانی از طرف مافوق	مسئولیت پذیری		
	-	-	۱	۱/۵	ارائه خدمات شایسته دریافت تقدیرنامه/کسب عناوین نمونه و برگزیده/ دریافت نشان های دولتی و ملی			
	-	-	۱	۳	افزایش دانش و تجارب شغلی تأثیرگذار در ایفای وظایف محول	دانش و تجربه شغلی	مشترک شغلی	محور اختصاصی (۳۵ امتیاز)
	-	-	۱	۳	ایجاد تعامل و ارتباط مؤثر با واحدهای مؤسسه در راستای بهبود عملکرد و تحقق اهداف	داشتن نگرش سیستمی		
	-	-	۱	۳	مهارت در بکارگیری قوانین، مقررات و دستورالعمل های مصوب و تطبیق آن با امور اجرایی مربوط	تسلط بر قوانین و مقررات مرتبط با حوزه کاری		
	-	-	۱	۳	ایجاد راهکارهای مناسب برای بهبود و بهینه سازی فرآیندها با هدف تسهیل و تسریع در ارائه خدمات	چابک سازی و روانسازی فرآیندها		
	-	-	۱	۳	اهتمام در ثبت و مستند سازی دانش و تجارب حاصل از انجام فعالیت های شغلی و انتقال مؤثر آنها به همکاران	مستندسازی دانش و تجارب شغلی		
	-	-	۱	۲۰	رضایت مندی از شرح وظایف محول توسط مدیر یا مسئول مستقیم	خاص شغل		
	-	-		۱۰۰	مجموع امتیاز			



پیوست شماره ۲: شاخص‌ها و مصادیق هر یک از معیارهای ارزیابی عملکرد ۳۰۶ درجه کارکنان برای پست‌های مدیریتی

محوورها	شاخص	عوامل ارزیابی	نشانه‌های مصداق	سقف	مسئول	مدیر	معتتمد	همکار	مرتبط با واحد	امتیاز		
محورهای عمومی (۶۵ امتیاز)	حضور به موقع طبق مقررات محیط کار	تعداد تأخیر و تعجیل	زیر ۳۶ بار = ۱۵ بالای ۶۰ بار = صفر ۶۰ تا ۳۶ بار = ۱۰	۱۵	-	-	-	-	۱			
	ارزیابی عملکرد	میانگین ارزیابی عملکرد ۲ ساله	نسبت امتیاز فرد به متوسط حوزه ضربدر ۱۰۰	۱۵	-	-	-	-	۱			
	شایستگی های مذهبی، ملی، فردی، اخلاقی و رفتاری	رعایت شعائر مذهبی و ملی	رعایت شعائر مذهبی و ملی	حفظ آراستگی ظاهری در محل خدمت شرکت در فعالیت‌های فرهنگی، هنری و اجتماعی	۰/۵	۰/۷	-	-	۰/۳	۰/۳		
		ویژگی‌های اخلاقی	ویژگی‌های اخلاقی	راستگویی قابل اعتماد بودن	۰/۵	۰/۷	-	-	۰/۳	-		
		ویژگی‌های رفتاری	ویژگی‌های رفتاری	ارباب رجوع	۱	-	-	-	-	۱		
				همکاران	۱	-	-	-	۱			
	مافوق			۱	-	-	-	۱				
	ویژگی‌های رفتاری	ایجاد ارتباط مؤثر در پیشبرد و تحقق اهداف، وظایف و مأموریت های مؤسسه	ایجاد ارتباط مؤثر در پیشبرد و تحقق اهداف، وظایف و مأموریت های مؤسسه	برون سازمانی (سایر مؤسسات و دستگاه‌های اجرایی) درون سازمانی (همکاران، مقام مافوق و ارباب رجوع)	۱/۵	۱/۵	-	-	۰/۳	-		
	ویژگی‌های فردی	ویژگی‌های فردی	داشتن ذهن خلاق	ایده‌های خلاقانه و نوآورانه برای ایجاد تحول و بهبود فرآیندها، ارائه پیشنهادهای قابل قبول و یا قابل اجرا	۳	۱	-	-	-	-		
				داشتن روحیه همکاری در کارهای گروهی	۳	۱	-	-	-	-	-	
				اجرای صحیح قوانین و مقررات	۳	۱	-	-	-	-	-	
	شایستگی های عملکردی	توسعه فردی	توسعه فردی	فراگیری دوره‌های آموزشی مصوب افزایش سطح مهارت‌های تخصصی	۳	۳	-	-	-	۱		
				افزایش سطح مهارت‌های تخصصی	۳	۱	-	-	-	-	-	



محورها	شاخص	عوامل ارزیابی	نشانه های مصداق	سقف	مسئول	مدیر	معمد	همکار	مرتبط با واحد	امتیاز
محور اختصاصی (۳۵ امتیاز)	مشترک شغلی		بکارگیری فناوری های نوین در انجام وظایف محول	۲	۱	-	-	-	-	
			توانایی شناسایی مسأله، ارائه راهکار و حل مسأله	۲	۱	-	-	-	-	
			استفاده صحیح و بهینه از منابع (فیزیکی، مالی، زیرساختی و فناوری های نوین)	۲	۱	-	-	-	-	
		مسئولیت پذیری	پیشرو بودن و رغبت در انجام وظایف و امور محوله فراسازمانی از طرف مافوق	۱/۵	۱	-	-	-	-	
			ارائه خدمات شایسته دریافت تقدیرنامه/کسب عناوین نمونه و برگزیده/ دریافت نشان های دولتی و ملی	۱/۵	۱	-	-	-	-	
		راهبری و هدایت	برقراری ارتباط مؤثر، ارائه راهنمایی های لازم و ایجاد انگیزه در افراد تحت مدیریت برای انجام مطلوبتر وظایف در راستای تحقق اهداف و مأموریت های مؤسسه	۳	۱	-	-	-	-	
		برنامه ریزی و آینده نگری سازمانی	برنامه ریزی برای جذب منابع مالی و درآمدهای اختصاصی مؤسسه، شناسایی و پیش بینی چالش ها، احصاء نقاط قوت و ضعف و تعیین برنامه های عملیاتی در راستای سند راهبردی مؤسسه با در نظر گرفتن وضع موجود و منابع در اختیار برای تسهیل و تسریع در تحقق و دستیابی به اهداف مؤسسه	۳	۱	-	-	-	-	
		ساماندهی	تخصیص، انسجام بخشی، بهینه سازی و بکارگیری منابع (مالی، انسانی، ساختاری و ...) با هدف ارتقاء سطح کارایی، اثربخشی و تلاش در جهت اعتبار بخشی و اعتلای جایگاه سازمانی و علمی مؤسسه	۳	۱	-	-	-	-	
		نظارت و کنترل	نظارت ثمربخش از طریق پایش و ارزیابی مستمر عملکرد افراد تحت مدیریت با هدف شناسایی، تقویت نقاط قوت و رفع نقاط ضعف	۲	۱	-	-	-	-	
		حضور در جلسات	حضور مستمر و مؤثر در جلسات، ارائه گزارش های دقیق از فعالیت های انجام شده و طرح برنامه های پیش رو و در دست اقدام، اداره و هدایت جلسات، ارائه راهکارهای دقیق و مبتنی بر نظرات کارشناسی	۲	۱	-	-	-	-	
خاص شغل	رضایت مندی از شرح وظایف محول توسط مدیر یا مسئول مستقیم	۲۰	۱	-	-	-	-			
مجموع امتیاز				۱۰۰	مجموع					