



دستور العمل مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران



بهار ۱۳۹۶



فهرست مطالب

۱- مقدمه ۲

۲- اهداف، کاربردها، مسئولیت و اختیار و مراجع تصویب ۲

 ماده ۱- اهداف ۲

 ماده ۲- دامنه کاربرد ۲

 ماده ۳- مسئولیت و اختیار ۲

 ماده ۴- مراجع تصویب ۳

۳- تعاریف مدیریت عملکرد ۳

 ماده ۵- تعاریف ۳

۴- شیوهنامه اجرای مدیریت عملکرد کارکنان ۵

 ماده ۶- روش اجرایی ۵

 ماده ۷- نحوه تکمیل فرمهای ارزیابی ۵

 ماده ۸- کمیته ارزیابی عملکرد ۶

 ماده ۹- شرح وظایف کمیته ۶

 ماده ۱۰- نحوه تشکیل جلسات کمیته و رأی گیری ۶

 ماده ۱۱- فرایند مدیریت عملکرد کارکنان ۷

 ماده ۱۲- روش امتیازدهی ۷

 ماده ۱۳- تیم تحلیل نتایج ۷

 ماده ۱۴- پاداش ۸

۵- توزیع نرمال ۸

 ماده ۱۵- روش ارزیابی ۸

۶- شاخصهای ارزیابی و میزان تاثیر آن در فرمهای ارزیابی ۹

 ماده ۱۶- شاخصهای ارزیابی و درصد تاثیر در ارزیابی عملکرد در دانشگاه تهران ۹

۷- کاربردهای مورد انتظار از نتایج ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان ۹

 ماده ۱۷- کاربردهای ارزیابی عملکرد در دانشگاه تهران ۹

۸- منابع ارزیابی کننده در نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه ۱۰

 ماده ۱۸- منابع ارزیابی ۱۰

 ماده ۱۹- ارزیابی ارباب رجوع ۱۱

۹- سایر ۱۱

 ماده ۲۰- سایر شرایط دستورالعمل ۱۱



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۱- مقدمه

دانشگاه تهران به عنوان نماد آموزش عالی کشور، برای حفظ بقا و پیشرفت در دنیای رقابتی به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند. منابع انسانی دانشگاه، سرمایه‌های بنیادی دانشگاه و منشأ هرگونه تحول و نوآوری تلقی می‌شوند که می‌تواند پیشرو بودن دانشگاه را همچون هشتاد سال گذشته حفظ کند.

در شرایط امروز، مدیریت عملکرد ضرورتی انکارناپذیر در زمینه دستیابی دانشگاه‌ها به اهداف و مأموریت‌های تعیین شده است؛ زیرا مدیریت عملکرد در قالب فرآیند مستمر شناسایی، اندازه‌گیری، توسعه و ارتقای عملکرد افراد و گروه‌ها و همراستا و همسو کردن آنان با اهداف استراتژیک دانشگاه، نقشی تعیین‌کننده در میزان موفقیت دانشگاه تهران در دستیابی به اهداف تعیین شده دارد که البته تحقق آن مستلزم هدف‌گذاری، مشاهده و ارزیابی عملکرد، مربی‌گری و ارائه بازخورد به‌طور مستمر است.

انسان موجودی است تغییرپذیر، متناسب با تحولات و دارای توانایی‌های بالقوه بی‌شمار که این توانایی‌ها باید ارزیابی شده و تحت شرایط تعلیم و تربیتی مطلوب، از قوه به فعل درآیند. ارزیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت‌های آنها یکی از وظایف اصلی مدیران است تا با آگاه‌سازی کارکنان نسبت به عملکردشان، زمینه پرورش آنان فراهم شده و آگاهانه در زمینه جایگزین‌سازی رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش تلاش نمایند. این امر نه تنها کارایی کارکنان را ارتقا خواهد داد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز خواهد شد. از این‌رو دستورالعمل مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران تهیه و تدوین شده است.

۲- اهداف، کاربردها، مسئولیت و اختیار و مراجع تصویب

ماده ۱- اهداف

هدف از تدوین این دستورالعمل، تشریح فرآیند مدیریت عملکرد کارکنان برای دستیابی به نتایج ذیل است:

- ۱) تشخیص و انعکاس درست نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود، به‌منظور تقویت نقاط قوت و ارتقای توانمندی‌های کارکنان؛
- ۲) تشخیص ظرفیت‌ها، شایستگی‌ها و زمینه‌های رشد کارکنان؛
- ۳) ایجاد زمینه ترفیع، ارتقا، چرخش شغلی و انتصاب کارکنان به سطوح بالاتر، پست‌ها و مشاغل مدیریتی؛
- ۴) ایجاد هم‌سویی و انطباق عملکرد کارکنان با استراتژی‌ها و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی دانشگاه؛
- ۵) بهره‌مندی از نتایج ارزیابی برای بهبود مستمر برنامه‌ها و توسعه سرمایه‌های انسانی؛
- ۶) برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح منابع انسانی در همه مراحل جذب و استخدام، نگهداشت، آموزش، توسعه و خروج از خدمت؛
- ۷) تعیین میزان توفیق کارکنان در دستیابی به معیارها و شاخص‌های مورد انتظار در قالب عوامل تعریف شده ارزیابی؛
- ۸) شفاف‌سازی انتظارات رفتاری و عملکردی از کارکنان با هدف توسعه کیفی و ارتقای سطح بهره‌وری منابع انسانی؛
- ۹) تشویق، ترویج و اشاعه فرهنگ قدردانی در ازای عملکرد مطلوب و ایجاد انگیزه در کارکنان؛
- ۱۰) فراهم‌سازی ارزیابی دوسویه، ایجاد شرایط مناسب برای تفویض اختیار، جانشین‌پروری و شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان؛
- ۱۱) فراهم‌سازی ساز و کار عادلانه تخصیص امتیازات و تخصیص پاداش عملکرد؛
- ۱۲) ارزیابی و تعیین سطح عملکرد کارکنان بر اساس معیارها و عوامل ارزیابی.

ماده ۲- دامنه کاربرد

دامنه کاربرد این دستورالعمل شامل همه کارکنان (رسمی، پیمانی، قراردادی و پیمانکاری) و اعضای هیات علمی دارای پست اجرایی در دانشگاه تهران است.

ماده ۳- مسئولیت و اختیار



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

مسئولیت ابلاغ، نگهداری، بازنگری و ممیزی این دستورالعمل به عهده مدیر کل منابع انسانی و امور رفاهی دانشگاه است و هرگونه تغییرات و اصلاحات بعدی با پیشنهاد هیات اجرایی دانشگاه تهران و تصویب رئیس دانشگاه تهران امکان پذیر است.

ماده ۴: مراجع تصویب

این دستورالعمل در کمیون منابع انسانی دانشگاه به تصویب رسیده و توسط رئیس دانشگاه تهران ابلاغ شده است.

۳- تعاریف مدیریت عملکرد

ماده ۵- تعاریف

۱. همسویی: منظور از همسویی، هماهنگی بین مدیریت ارشد و کارکنان است. اهداف تیمها و افراد باید با اهداف سازمان همسو باشد. هر هدفی در پایین باید به صورت آشناری از اهداف بالا نشأت بگیرد.
۲. اهداف: انتظارات توافق شده بین ارزیابی کننده و ارزیابی شونده در حوزه رفتاری (شامل اخلاق، ارزشها و فرهنگ^۱)، شایستگی (دانشها، مهارتها و تواناییها^۲) و نتایج عینی^۳.
۳. شایستگی: سازمانها مجموعه‌ای از شایستگیها را تعریف می کنند و انتظار دارند که عملکرد واقعی کارکنان را نسبت به آن شایستگیها اندازه بگیرند. منظور از شایستگی، دانشها، مهارتها و تواناییها^۴ (KSA) هستند که برای عملکرد خوب در یک شغل لازم است.
۴. طرحهای توسعه فردی^۵: طرحهای توسعه فردی به کارکنان در راستای اهداف پیشرفت فردی کمک می کند و موجب همسوسازی اهداف افراد با اهداف سازمان می شود. این طرح به منظور تقویت مهارتها و تواناییهای فرد طراحی شده و استفاده از فرصتها ی آینده را ممکن می سازد.
۵. شاخصهای کلیدی عملکرد^۶: سنجههای قابل سنجش عملکرد که بر مبنای عوامل کلیدی موفقیت در یک کسب و کار ایجاد می شود. این سنجهها در پروژهها، بخشها و سازمانهای مختلف متفاوت است.
۶. طیف لیکرت: طیف پنج یا هفت تایی از بدترین به بهترین که مقیاس ارزیابی عملکرد را نشان می دهد و بیانگر سطح عملکرد ارزیابی شونده است.
۷. طرح بهبود عملکرد^۷: طرح بهبود عملکرد برای عملکرد غیررضایت بخش طراحی می شود. این طرح توسط مدیر برای بهبود عملکرد فرد در راستای اهداف عملکردی به کار گرفته می شود. طرح توسعه فردی برای همه افراد ولی طرحهای بهبود عملکرد فقط برای عملکرد غیرقابل قبول به کار گرفته می شود. طرح بهبود عملکرد ممکن است نیازمند مربی گری و مشاوره هم باشد تا عملکرد فرد خاص پس از یک دوره ارزیابی، بهبود یابد.
۸. کارکنان (ارزیابی شونده): به همه کارکنانی که ارزیابی می شوند، اطلاق می گردد و شامل همه کارکنان رسمی، پیمانی و قراردادی دانشگاه می شود.

^۱ Ethics, Values and Culture (EVC)

^۲ Knowledge, Skills and Abilities (KSA)

^۳ Results

^۴ Knowledge, Skills and Ability (KSA)

^۵ Individual Development Plans (IDPs)

^۶ Key Performance Indicators (KPIs)

^۷ Performance Improvement Plan (PIP)



دستور العمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۹. مدیر (ارزیابی کننده): به همه افرادی که ارزیابی عملکرد را انجام می دهند، اطلاق می شود و شامل همه معاونین، روسای دانشکده ها، مدیران، رؤسا و سرپرستان می شود که نقش مافوق را ایفا می کنند. کارکنانی که حداقل دو سوم مدت دوره ارزیابی در دانشگاه، به خدمت اشتغال داشته باشند، مشمول ارزیابی عملکرد در آن دوره خواهند بود.
۱۰. مربی گری: مربی گری به هدایت، راهنمایی و مشاوره ارزیابی شونده توسط ارزیابی کننده اطلاق می شود.
۱۱. منتور^۱: در این استاندارد، منتور به شخص با تجربه ای گفته می شود که مسئولیت مربی گری و مشاوره و هدایت یک شخص تازه کار و کم تجربه را به عهده می گیرد.
۱۲. منتی^۲: در این استاندارد، منتی به شخص تازه کار و کم تجربه ای گفته می شود که تحت مربی گری و مشاوره و هدایت یک منتور قرار می گیرد.
۱۳. منتورینگ: به فرایند رسمی مربی گری و هدایت و پرورش منتی توسط منتور گفته می شود.
۱۴. اهداف SMART^۳: به اهداف خاص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، مرتبط و دارای دوره زمانی گفته می شود.
۱۵. ارزیابی شایستگی: عبارت است از سنجش منظم شایستگی های افراد و نتایج عملکرد در هر یک از وظایف محوله، بررسی نقاط قوت و قابل بهبود هر یک از کارکنان به منظور به سازی، اصلاح، بهبود عملکرد شغلی و سازمانی و توسعه منابع انسانی. این سنجش می بایست به نحوی صورت گیرد تا موجب تشویق کارکنان به افزایش کارآیی و تحقق اهداف و برنامه های راهبردی شود.
۱۶. عملکرد: عبارت است از فعالیت های کارکنان در یک دوره زمانی مشخص در مقایسه با شرح وظایف شغلی و حدود انتظارات تعیین شده توسط مدیر مستقیم بر اساس برنامه های راهبردی و عملیاتی مربوط.
۱۷. تأییدکننده: مسئولیت تأیید نتایج نهایی ارزیابی شونده گان هر حوزه، بر عهده بالاترین مقام حوزه ذی ربط (بالاترین مقام بر اساس تشکیلات مصوب) است.
۱۸. دوره ارزیابی: دوره ارزیابی، به صورت هر سه یا شش ماه یا یک سال یک بار با نظر هیات رئیسه دانشگاه صورت می گیرد.
۱۹. حدود انتظارات (استاندارد عملکرد): عبارت است از انجام صحیح وظایف محوله برای دستیابی به اهداف تعیین شده، مطابق با انتظارات و شاخص های مورد نظر و متناسب با کیفیت و کمیت مورد انتظار.
۲۰. ارزش عددی: عبارت است از عددی که برای هر یک از سطوح عملکردی و رفتاری، به منظور محاسبه امتیاز ارزیابی تعیین می شود و دامنه آن بین حداقل یک تا حداکثر پنج است.
۲۱. ضریب ویژه: عبارت از عددی است که به نسبت اهمیت و تأثیرگذاری هر یک از سنجها، متناسب با سطح سازمانی فرد ارزیابی - شونده، به شاخص های ارزیابی اختصاص داده می شود که دامنه آن بین حداقل ۰/۲۵ تا حداکثر ۳ است.
۲۲. جلسات بازخورد: عبارت از تعامل دوسویه ارزیابی کننده و ارزیابی شونده است که می بایست در فضایی دوستانه و محترمانه سه هدف ذیل را برآورده سازد:
- نتایج حاصل از عملکرد ارزیابی شونده در دوره مورد ارزیابی به وی منتقل شود؛
 - اهداف عملکردی دوره بعد با مشارکت ارزیابی شونده تعیین شود؛
 - ضمن ارائه راهکار برای نیل به اهداف دوره بعدی، نقاط قوت و قابل بهبود فرد به وی منعکس شود.
۲۳. خودارزیابی: عبارت از شیوه ای است که در آن فرد، شخصاً متناسب با تصور و برداشتی که از عملکرد خود دارد، به امتیازدهی خود متناسب با شاخص های مورد ارزیابی اقدام می نماید.

^۱ Mentor

^۲ Mentee

^۳ Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-Bound



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۲۴. کارنامه ارزیابی عملکرد کارکنان: در پایان هر دوره بر اساس امتیازات کسب شده، نتیجه ارزیابی عملکرد به رؤیت ارزیابی شونده رسیده و به تأیید وی می‌رسد.

۲۵. کمیته ارزیابی عملکرد: منظور از تیم در این دستورالعمل، کمیته ارزیابی عملکرد است که با ترکیب اعضا و شرح وظایف معین در این دستورالعمل پیش‌بینی شده است.

۲۶. ارباب رجوع: به تمامی دانشجویان، کارکنان و اعضای هیات علمی که به نحوی برای امور مرتبط به خود به کارکنان دانشگاه مراجعه نموده و درخواست دریافت خدمات تعریف شده‌ای را دارند، ارباب رجوع گفته می‌شود.

۴- شیوه‌نامه اجرای مدیریت عملکرد کارکنان

ماده ۶- روش اجرایی

ارزیابی عملکرد در مقاطع زمانی مشخص با هدف فراهم‌سازی ساز و کار تشویق کارکنان، تخصیص امتیازات ارزیابی برای امکان پرداخت کارانه و پاداش عملکرد، استفاده از نتایج آن در برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی، ارتقا، ترفیع، انتصاب، تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و سایر کاربردهای توسعه‌ای در مقاطع زمانی ذیل به مورد اجرا گذاشته می‌شود:

۱) هر یک از کارکنان در طی یک سال، در چهار یا دو مرحله به صورت سه یا شش ماهه ارزیابی خواهند شد. (لازم به ذکر است که تا اطلاع ثانوی دوره‌های ارزیابی به صورت شش ماهه خواهد بود)

۲) معاونین، روسای دانشکده‌ها و مدیران موظفند برنامه‌ها و انتظارات خود را در ابتدای هر دوره برنامه‌ریزی نموده و کارکنان زیرمجموعه خود را با اهداف و برنامه‌های راهبردی و عملیاتی، انتظارات و وظایفی که در طول دوره برعهده خواهند داشت، آشنا سازند. این کار از طریق تکمیل فرم توافقتنامه عملکرد انجام می‌پذیرد. این فرم در ابتدای دوره ارزیابی یا هر سال ارزیابی توسط فرد و مدیر مربوطه تکمیل شده و در آن انتظارات رفتاری، شایستگی و نتایج مطلوب به صورت دقیق تشریح می‌گردد. در دوره‌های بعدی در صورت لزوم می‌توان نسبت به بازبینی آن اقدام کرد.

۳) مدیر بلافاصله در خلال دوره ارزیابی و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی (به مانند تاخر، هاله ای و ...) در فرم ثبت وقایع حساس اقدام به ثبت رخدادهای مثبت و منفی خواهد به همراه ذکر دقیق رخداد در یکی از محورهای رفتاری، شایستگی و نتایج می‌نماید.

۴) ارزیابی کارکنان در چهار مرحله به شرح زیر، توسط معاونین و مدیران واحدها صورت خواهد گرفت:

۴-۱) گفتگو یا مصاحبه به منظور تبیین اهداف و برنامه‌های کاری در ابتدای هر دوره و تکمیل توافقتنامه عملکرد؛

۴-۲) برنامه‌ریزی، ارزیابی مستمر، سنجش، هدایت و اصلاح عملکرد کارکنان تحت مدیریت در طول دوره و ثبت وقایع حساس؛

۴-۳) سنجش عملکرد بر اساس شاخص‌ها و معیارهای ارزیابی مندرج در فرم‌های سه‌گانه ارزیابی و همچنین اهداف و برنامه‌های راهبردی با استفاده از عوامل عملکردی و عوامل فرآیندی؛

۴-۳) برگزاری جلسه بازخورد با هریک از ارزیابی‌شوندگان، به منظور انعکاس نقاط قوت و قابل بهبود با هدف ارتقا و توسعه قابلیت‌های فردی؛

۵) به منظور آگاهی از کیفیت و میزان تلاش و کوشش کارکنان، شایسته است معاونین و مدیران واحدها در طول دوره ارزیابی، نقاط قوت و قابل بهبود عملکرد کارکنان زیرمجموعه خود را به صورت مستمر و با دقت ثبت و در فرصت‌های مناسب مراتب را حسب مورد برای اصلاح و بهبود عملکرد به آنان منعکس نمایند و در صورت نیاز به طی دوره آموزشی، نسبت به تعیین نیازهای آموزشی مورد نیاز بر اساس دستورالعمل آموزش اقدام نمایند.

ماده ۷: نحوه تکمیل فرم‌های ارزیابی



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

- ۱) فرم‌ها و عوامل ارزیابی در چهار گروه مدیران (فرم ارزیابی عملکرد شماره ۱۰۳)، کارشناسان (فرم ارزیابی عملکرد شماره ۱۰۴) و کارمندان (فرم ارزیابی عملکرد شماره ۱۰۵) و کارگران (فرم ارزیابی عملکرد شماره ۱۰۶) طبق نمونه‌های پیوست است.
- ۲) هر یک از واحدهای دانشگاه پس از اطلاع‌رسانی صورت گرفته توسط اداره کل منابع انسانی و امور رفاهی در رابطه با شروع دوره ارزیابی می‌بایست نسبت به تکمیل فرم‌های مرتبط با خود در کارتابل ارزیابی اقدام ورزند.
- ۳) روسا و معاونت‌های دانشکده‌ها نیز ظرف مدت ۵ روز کاری نسبت به رویت امتیازات تخصیص‌یافته توسط مدیران خود، اقدام نمایند.
- ۴) فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران هر حوزه نیز هم‌زمان به صورت مستقیم توسط معاونین مربوط و درخصوص مدیران بلافصل توسط رئیس دانشگاه تکمیل می‌شود.
- ۵) فرم‌های ارزیابی عملکرد معاونین دانشگاه نیز هم‌زمان برای تکمیل برای رئیس دانشگاه ارسال می‌شود.
- ۶) در صورتی که هر یک از ارزیابی‌شوندگان نسبت به خودارزیابی اقدام نمایند، ۱۰۰٪ نمره ایشان بر اساس امتیاز داده شده توسط مدیر بلافصل لحاظ خواهد شد.
- ۷) تیم ارزیابی در پایان مهلت مقرر جهت تکمیل پرسشنامه‌های ارزیابی از طریق سامانه نسبت به جمع‌آوری پرسشنامه‌ها اقدام ورزیده و برای استفاده در موارد مختلف (کاربردهای پیش‌بینی‌شده در این دستورالعمل) اقدام خواهد نمود.

ماده ۸: کمیته ارزیابی عملکرد

به منظور حصول اطمینان از حسن اجرای مفاد این دستورالعمل، کمیته‌ای با عنوان کمیته ارزیابی عملکرد مرکب از اعضای ذیل و با شرح وظایفی که در پی می‌آید، تشکیل می‌شود:

- ۱) معاون اداری - مالی (رئیس کمیته)؛
- ۲) مدیر کل منابع انسانی و امور رفاهی (عضو کمیته)؛
- ۳) مدیر کل تشکیلات و بهبود روش‌ها (عضو کمیته)؛
- ۴) مدیر واحد مربوطه (عضو کمیته)؛
- ۵) مشاور منابع انسانی (عضو کمیته).

ماده ۹: شرح وظایف کمیته

- ۱) پیشنهاد اعمال و تغییر ضرایب ویژه سنج‌ها و شاخص‌های عملکردی با هدف اصلاح، ایجاد و نهادینه‌سازی ارزش‌های مورد انتظار دانشگاه تهران؛
- ۲) ارتقا و توسعه مستمر نظام مدیریت عملکرد در راستای دستیابی به زمینه اجرای ارزیابی ۳۶۰ درجه، متناسب با رشد و بلوغ سازمانی؛
- ۳) پیشنهاد اصلاحات لازم برای بهبود مستمر روش یا معیارها و سنج‌های ارزیابی در قالب بازنگری دستورالعمل مربوط؛
- ۴) رسیدگی به شکایات کارکنان درخصوص نتایج ارزیابی عملکرد؛
- ۵) انجام سایر مواردی که حسب مورد و زمان اقتضا متناسب با ماهیت آن به کمیته ارجاع می‌شود.

ماده ۱۰: نحوه تشکیل جلسات کمیته و رأی‌گیری

- ۱) در پایان هر دوره ارزیابی، رئیس کمیته برای رسیدگی به شکایات احتمالی، حسب مورد و ضمن هماهنگی با سایر اعضای کمیته نسبت به تشکیل جلسه اقدام می‌نماید؛
- ۲) جلسه کمیته با حضور همه اعضا رسمیت می‌یابد و تصمیمات با رأی اکثریت اعضا معتبر است؛



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۳) تصمیمات کمیته توسط رئیس کمیته در قالب صورت جلسه تنظیم و به امضای اعضای کمیته رسیده که یک نسخه از آن به واحد منابع انسانی برای پی گیری و اقدامات بعدی ارسال و یک نسخه نیز برای نگهداری در سوابق دبیرخانه کمیته بایگانی می شود.

ماده ۱۱: فرایند مدیریت عملکرد کارکنان

فرایند مدیریت عملکرد کارکنان شامل برنامه ریزی عملکرد شش ماهه برای هر فرد و جلسات بازخورد و ارزیابی عملکرد شش ماهه است (در صورت کاهش دوره های ارزیابی به سه ماهه جلسات بازخورد و ارزیابی عملکرد نیز شش ماهه اجرا خواهد شد).

ماده ۱۲: روش امتیازدهی

ارزش های عددی به کار رفته در نظام ارزیابی، به طور ثابت بین حداقل صفر و حداکثر پنج است. پس از اعمال ضرایب ویژه، عدد نهایی ارزیابی هر شاخص مشخص خواهد شد.

جدول ۱- ارزش عددی و ضرایب ویژه شاخص های عملکردی

۰	۱	۲	۳	۴	۵
خیلی ضعیف	ضعیف	نسبتاً متوسط	متوسط	خوب	عالی

الف) عالی: به مواردی اطلاق می شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف مندرج در دستورالعمل، فراتر از انتظارات پیش بینی شده و موجب تحقق برنامه ها یا تغییر و تحول اساسی در فرآیند اجرای بهینه وظایف یا مسئولیت های شغل و واحد در ابعاد وسیع شود.

ب) خوب: به مواردی اطلاق می شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل در جهت تحقق اهداف و اجرای راهبردها یا وظایف شغل و واحد بوده و موجب تحولات نسبتاً وسیعی در واحد مربوط شود.

ج) متوسط: به مواردی اطلاق می شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل در حد انتظارات و وظایف تعیین شده باشد و یا عملکرد کارمند موجب تحولات مطلوبی در شغل مورد تصدی شود.

د) نسبتاً متوسط: به مواردی اطلاق می شود که عملکرد کارمند بر اساس خصوصیات و تعاریف به عمل آمده در دستورالعمل کمتر از حد انتظارات تعیین شده باشد و ضرورت آموزش، اصلاح و بهبود در جهت تحقق هدف شغل وجود دارد.

ه) ضعیف: به درجه ای از عملکرد اطلاق می شود که کارمند از برآوردن حداقلی انتظارات تعیین شده ناتوان بوده و مستلزم اصلاح و تغییر رفتار یا عملکرد است.

• تذکر: ارزش عددی هر گزینه در فرم های ارزیابی ارباب رجوع شماره ۱۰۸ به شکل زیر خواهد بود.

۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰
ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی

ماده ۱۳- تیم تحلیل نتایج

۱. به منظور آموزش ارزیابی کنندگان و جلوگیری از خطاهای ارزیابی عملکرد (نوبتی کردن، ارزیابی سیاسی، کلیشه ای، منسائی، هاله، تقدم، تاخر، تعمیم)، تیمی از متخصصین با ترکیب زیر تشکیل می شود و امتیازات را تحلیل و نتایج گزارشات خود را حداکثر یک ماه پس از هر دوره ارزیابی به رئیس دانشگاه ارائه می کنند؛
۲. یک نفر متخصص با حکم رئیس دانشگاه به عنوان رئیس تیم؛
۳. یک نفر از واحد منابع انسانی با حکم معاون اداری - مالی به عنوان دبیر تیم؛
۴. سه نفر متخصص منابع انسانی با پیشنهاد رئیس تیم و با حکم معاون اداری - مالی به عنوان عضو تیم.



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۵. تیم تحلیل همه ارزیابی کنندگان را ارزیابی می کند و در صورت وجود سه خطای سهوی یا یک خطای عمدی یک کارت زرد به ارزیابی کننده می دهد.
۶. ارزیابی کننده ای که از تیم تحلیل کارت زرد بگیرد، نمی تواند جزو گرید A در همان دوره باشد و اگر سه کارت زرد بگیرد، بلافاصله یک کارت قرمز می گیرد و دیگر حق ارزیابی عملکرد نخواهد داشت. در این شرایط ارزیابی عملکرد کارکنان وی، توسط مقام مافوق صورت می گیرد.
۷. هر سال تیم ارزیابی عملکرد علاوه بر ارزیابی عملکرد ارزیابی کنندگان، سیستم ارزیابی را نیز از منظر وجود رودرپایستی در ارزیابی (طراحی مکانیزمی همچون توزیع نرمال)، قضاوت های ذهنی (طراحی مکانیزمی برای تمرکز بر نتایج عینی)، معیارهای کلی یا غیر مرتبط (طراحی مکانیزمی برای تمرکز بر عملکرد واقعی درون شغل)، فورمالیته تلقی شدن ارزیابی (طراحی مکانیزمی برای وصل به مزایای متعدد)، و کارایی فرم های ارزیابی (طراحی مکانیزمی برای مصداقی سازی فرم ها)، مورد تحلیل و ارزیابی قرار می دهد و بهبود لازم را ایجاد می کند.

ماده ۱۴ - پاداش

۱. هر کدام از همکاران بر اساس فرمول زیر می توانند ۴ مرحله سه ماهه (۴ بار در سال) پاداش بر اساس فرمول زیر دریافت کنند، گفتنی است لازمه اجرای فرمول پاداش ارزیابی عملکرد واحدهای دانشگاه توسط مرکز ارزیابی کیفیت دانشگاه می باشد، و تا زمانی که این ارزیابی صورت نپذیرد این موارد اجرایی نخواهد شد:

$$R=A*IP*UP*FP$$

A: ارزش ریالی در سال ۱۳۹۴ بر اساس جدول شماره ۱۳-۱ همین ماده؛

IP: امتیاز عملکرد هر فرد در هر دوره از ۰ تا ۱۰۰؛

UP: ضریب عملکرد واحد از ۰ تا ۱؛

FP: ضریب عملکرد دانشکده / دانشگاه بر اساس ارزیابی دانشگاه از ۰ تا ۱ بر اساس اهداف تحقق یافته به پیش بینی شده؛

۵-توزیع نرمال

ماده ۱۵: روش ارزیابی

روش ارزیابی از نوع روش های مطلق بوده و توزیع نرمال است. لازم به ذکر است که توزیع نرمال فقط متوجه ارزیابی مافوق و همکار می باشد.

جدول ۲-توزیع نرمال نمرات ارزیابی عملکرد در هر دوره

۱۰۰	۵۰	۴۰	۳۰	۲۰	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	امتیاز	درصد	
نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر	نفر			
۳۰	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۲	۲	۲	۱	۱	۱	۱	۹۱ - ۱۰۰	۳۰	گرید A
۴۰	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۴	۴	۳	۳	۲	۲	۱	۷۰ - ۹۰	۴۰	گرید B
۳۰	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۳	۲	۲	۲	۲	۱	۱	زیر ۷۰	۳۰	گرید C

تبصره ۱: توزیع نرمال اجرایی بدین شکل خواهد بود که مدیر حداکثر به تعداد مشخص شده در گرید A بتواند نمره بالای ۹۰ دهد، و در صورتی که صلاح بداند می تواند همه افراد سهم گرید A را به گرید B و C دهد، و برای گرید B نیز حداکثر به تعداد سهم گرید A و B بتواند نمره ۷۰ تا ۹۰ بدهد. در صورت صلاح دید مدیر همه افراد یک واحد می توانند در گرید C قرار گیرند.



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

تبصره ۲: برای سال نخست گرید C اجباری نیست.

۴۰ درصد		
۳۰ درصد		۳۰ درصد
زیر ۷۰	۷۰-۹۰	۹۰-۱۰۰
C	B	A

تبصره ۳: در سال‌های آتی و با فرهنگ‌سازی ارزیابی عملکرد، توزیع نرمال می‌تواند به صورت زیر انجام گیرد:

۴۰ درصد				
۲۰ درصد			۲۰ درصد	
۱۰ درصد				۱۰ درصد
زیر ۵۰	۵۰-۶۰	۶۰-۸۰	۸۰-۹۰	۹۰-۱۰۰
E	D	C	B	A

تبصره ۴: به منظور تشویق کسانی که از ارزیابی D / E به ارزیابی C/B/A عملکرد خود را بهبود می‌دهند، ضریب پاداش (در صورت تصویب هیات رئیسه دانشگاه) دو برابر می‌شود.

تبصره ۵: مدیران به هنگام ارزیابی می‌بایست از دادن نمرات ارزیابی مشابه به افراد تحت مدیریت خود، خودداری نموده و حتماً تمایز در نمرات ایجاد نمایند.

۶- شاخص‌های ارزیابی و میزان تاثیر آن در فرم‌های ارزیابی

ماده ۱۶: شاخص‌های ارزیابی و درصد تاثیر در ارزیابی عملکرد در دانشگاه تهران

شاخص‌های ارزیابی سه بعدی بوده و کارکنان در شغلی که در دوره ارزیابی به آن اشتغال داشتند، و با معیارهای آن شغل ارزیابی می‌شوند، نه شغلی که روی چارت سازمانی مصوب قرار گرفته‌اند.

میزان تاثیر	معادل انگلیسی	شرح	شاخص	ردیف
۲۰ درصد	Ethics, Values and Culture (EVC)	اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ مطلوب	رفتاری	۱
۳۰ درصد	Knowledge, Skills and Abilities (KSA)	دانش، مهارت و توانایی‌ها	شایستگی	۲
۵۰ درصد	Results	نتایج عینی در شغل	نتایج	۳

۷- کاربردهای مورد انتظار از نتایج ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان

ماده ۱۷: کاربردهای ارزیابی عملکرد در دانشگاه تهران

- پرداخت پاداش بر مبنای عملکرد؛
- انتصاب، ارتقاء، برنامه‌ریزی منابع انسانی، ترفیع استحقاقی سالانه تعیین مسیر پیشرفت حرفه‌ای و جانشین‌پروری (G-curve)؛
- انتخاب کارمند نمونه و اهدای نشان‌های شایستگی و لیاقت (بر اساس G-curve)؛
- شناسایی نیازهای آموزشی، توسعه منابع انسانی و آموزش‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت (طبق دستورالعمل آموزش)؛
- تغییر (مثبت / منفی) وضعیت استخدامی؛



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

- ۶) تمدید / عدم تمدید قرارداد استخدامی؛
- ۷) استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد برای اعتبارسنجی آزمون‌های استخدامی و روش‌های کارمندیابی.
- تبصره ۱: بر اساس ماده ۲۱ قانون استخدامی کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه تهران، ترفیع پایه سالانه به افرادی اعطا می‌گردد که نمره ارزیابی سالانه آنها حداقل ۷۰ باشد.
- تبصره ۲: برای ارزیابی سال ۹۵ افرادی که نمره ارزشیابی زیر ۷۰ دارند قبل از اعمال ترفیع پایه سالانه مورد خطاب قرار گرفته و از آنها خواسته شود که برنامه خود جهت رفع کاستی‌های هائی که باعث کسب نمره زیر ۷۰ شده است را اعلام دارند. بدیهی است این موضوع ضمن ضبط در پرونده فرد به اطلاع مدیر ما فوق رسانده می‌شود. البته بایستی مدیر مافوق نیز دلایل اصلی خود برای درج نمره زیر ۷۰ را در فرم ارزشیابی اعلام کرده باشد.

۸- منابع ارزیابی کننده در نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه

ماده ۱۸ - منابع ارزیابی

۱. در صورت فراهم شدن شرایط لازم، به منظور بسترسازی فرهنگی، توسعه و بسط ارزیابی دو سویه و تحقق ارزیابی ۳۶۰ درجه (تعاملی) با مشارکت همه جانبه کارکنان و استفاده کامل از سیستم ارزیابی، معاونین/روسای دانشکده/مدیران می‌بایست با نظرخواهی از کارکنان ذی‌ربط و به صورت موردی، مستقیم و محرمانه مدیران تابعه خود را مورد ارزیابی قرار دهند. نظرخواهی از کارکنان در خصوص ارزیابی مدیر مستقیم بر اساس نمودار سازمانی در هر حوزه فعالیت خواهد بود.

جدول ۳- سهم هر یک از منظرهای ارزیابی

ردیف	منبع ارزیابی	ضریب	ملاحظات
۱	مافوق	۰,۷۰	-
۲	خود فرد	۰,۱۵	-
۳	زیردست	۰	-
۴	همکار	۰	-
۵	دانشجو	۰,۱۵	با توجه به طراحی سامانه ارزیابی رضایتمندی از عملکرد کارکنان تحت عنوان Feedback.ut.ac.ir یک فرم ارزیابی (فرم شماره ۱۰۸) بدین منظور استفاده خواهد شد و از فرم شماره ۱۰۷ در سال اول و تا تهیه سامانه مناسب جهت تفکیک دو گروه دانشجو و کارمندان و اعضای هیات علمی استفاده نخواهد شد. بررسی صحت اطلاعات ثبت شده در سامانه ارزیابی از رضایت-مندی عملکرد کارکنان بر عهده گروه داده‌کاوی مرکز فناوری اطلاعات و فضای مجازی دانشگاه تهران می‌باشد.
۶	ارباب رجوع		

۲. گروه‌های زیر توسط افراد زیر ارزیابی می‌شوند:

- کارشناسان گروه‌ها، بخش‌ها و آزمایشگاه، آموزش و کتابخانه توسط دانشجویان و اعضای هیات علمی؛
- سایر کارمندان توسط هیات علمی و همکاران؛
- کارشناسان دانشجویی و فرهنگی فقط توسط دانشجویان؛
- کارشناسان پژوهشی توسط هیات علمی.



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۳. نسبت‌های ۷۰٪، ۱۵٪ و ۱۵٪ به ترتیب برای ارزیابی توسط (مدیربلافضل، خودارزیابی و ارباب رجوع) می‌باشد. مدیر مافوق صرفاً می‌تواند نظر مدیر مستقیم را تأیید نکند و برای بازبینی برگرداند. در صورتی که تعداد ارباب‌رجوع کمتر از ۳۰ نفر باشد، به نسبت، بخشی از امتیاز مربوط به نظر ارباب‌رجوع به مدیر بلافضل منتقل می‌گردد.
۴. برای هر فرد مراجعه کننده در هر دوره ارزیابی، تنها آخرین نظر ثبت شده در سامانه مرتبط با دریافت نظرات ارباب‌رجوع، ملاک ارزیابی قرار خواهد گرفت.
۵. نظر ارباب‌رجوع توسط کمیته تحلیل بررسی می‌گردد و امکان وتو وجود دارد.
۶. ارزیابی همکار و زیردست نیز برای آینده در ویرایش‌های بعدی دستورالعمل لحاظ می‌شود و در صورت لزوم بعداً به سامانه اضافه خواهد شد.
۷. اطلاعات حضور و غیاب هر فرد در هنگام ارزیابی توسط مدیر به صورت ارائه خلاصه‌ای از ساعات تجاوز از حد مجاز مرخصی ساعتی، روزهای غیبت و مرخصی منفی فرد نمایش داده شود.
۸. نحوه ارزیابی به شکل زیر است:
 - مدیر بلافضل ارزیابی را انجام می‌دهد و مدیر مافوق فقط گزارش دریافت می‌نماید که می‌تواند تأیید نماید یا برگشت دهد (بلافضل ۱۰۰٪ و مافوق ۰٪).
 - در حوزه ستادی معاون مدیر کل، تمام افراد زیرمجموعه؛ مدیر کل، معاونین اداره و نیروی زیردست؛ و معاون کل دانشگاه، مدیرکل را ارزیابی می‌کنند.
 - در دانشکده مستقل، هر اداره توسط معاون مربوطه؛ مدیر گروه‌های دانشکده‌های مستقل پرسنل زیرمجموعه خود؛ معاونین دانشکده مستقل یا پردیس کلیه پرسنل زیرمجموعه خود؛ و رئیس دانشکده و مدیرگروه‌های وابسته به پردیس پرسنل زیرمجموعه خود، ارزیابی می‌شود.
۹. کارشناسان مسئول و کارشناسان حق ارزیابی عملکرد زیردست را ندارند و زیردستان واحدها زیرمجموعه مدیران تلقی می‌شود.

ماده ۱۹ - ارزیابی ارباب رجوع

زمان ارزیابی: در طول سال امکان ارزیابی و ثبت نظرات برای همه افرادی که دارای هویت مرکزی در سامانه‌های دانشگاه می‌باشند، فراهم است.

ارزیابی‌شونده‌ها: کلیه کارکنان دانشگاه در این سامانه قابلیت ارزیابی دارند.

مرجع ارزیابی ارباب رجوع: سامانه ارزیابی رضایتمندی از عملکرد کارکنان (Feedback.ut.ac.ir)

۹-سایر

ماده ۲۰ - سایر شرایط دستورالعمل

۱. به منظور رسیدگی به اعتراض‌ها و شکایت‌های احتمالی کارکنان نسبت به نحوه ارزیابی و نمره مکتسبه، فرم مخصوص طراحی شده و نظرات و شکایت‌های کارکنان حداکثر ۱۵ روز پس از پایان هر دوره جمع‌آوری و توسط تیم ارزیابی مورد رسیدگی قرار خواهد گرفت؛ چنانچه نحوه ارزیابی، موجه تشخیص داده نشود با اعلام تیم، ارزیابی مجدد توسط معاونت مربوط صورت خواهد پذیرفت و در صورت عدم دستیابی به نتیجه مناسب، کمیته رأساً نسبت به تعیین نمره ارزیابی فرد با اکثریت آرا اقدام می‌نماید. لازم به ذکر است که هر ارزیابی شونده در سال فقط یکبار حق اعتراض دارد.



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

۲. همه ارزیابی شونده‌گان پس از انجام ارزیابی، به منظور دریافت بازخورد از عملکرد و نقاط قوت و نیز نقاط قابل بهبود، نتایج ارزیابی خود را مشاهده و نسبت به امضای محل در نظر گرفته شده در ذیل فرم ارزیابی خود، اقدام می‌نمایند (در نسخه الکترونیک نسبت به تأیید و عدم اعتراض کارنامه خود اقدام می‌ورزند).
۳. ارزیابی عملکرد آن دسته افرادی که در دانشگاه بصورت تمام وقت حضور ندارند، مانند افراد دارای مرخصی زایمان، ماموریت به سایر دستگاه‌ها و ماموریت آموزشی به صورت زیر خواهد بود:
- الف- افرادی که در مرخصی زایمان هستند در صورت حضور در یکی از نیم سال‌ها به مدت حداقل ۳ ماه، ارزیابی آن دوره برای ایشان از طریق سامانه مدیریت عملکرد کارکنان صورت خواهد پذیرفت. در صورتی که در یک دوره همکار خانم به صورت کامل در حالت مرخصی زایمان باشند، آخرین نمره ارزیابی ثبت شده برای ایشان ملاک ارزیابی آن دوره خواهد بود و نیازی به ارزیابی از طریق سامانه مدیریت عملکرد نخواهد بود. همچنین لازم به ذکر است نمره این نیم‌سال به صورت دستی در سامانه پرسنلی ثبت خواهد شد.
 - ب- افرادی که مأمور به سایر دستگاه‌ها هستند بر اساس فرم‌های ارزیابی سازمان‌های مأمور به خدمت ارزیابی شده و نمره این افراد به صورت دستی در سامانه پرسنلی و پس از تبدیل به مقیاس ۰ تا ۱۰۰ ثبت خواهد شد. در این مورد نیز سامانه مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه استفاده نخواهد شد.
 - ج- افرادی که در مأموریت تحصیلی هستند، براساس گواهی پیشرفت تحصیلی و کارنامه تحصیلی توسط هیأت محترم اجرایی دانشگاه ارزیابی شده و نمره این افراد به صورت دستی در سامانه پرسنلی و پس از تبدیل به مقیاس ۰ تا ۱۰۰ ثبت خواهد شد. در این مورد نیز سامانه مدیریت عملکرد دانشگاه استفاده نخواهد شد.
۴. با توجه به اطلاعات موجود در سامانه پرسنلی دانشگاه، نگاهت نوع کار با هر فرم ارزیابی (۱۰۳ الی ۱۰۶) به صورت زیر صورت خواهد پذیرفت:

جدول ۴- تخصیص فرم‌های ارزیابی به پست‌ها و نوع قراردادها

نوع استخدام	نوع کار یا پست	فرم ارزیابی
عضو قرارداد خدماتی	نوع کار: خدماتی (فاقد کارتابل گردش مکاتبات اداری)	شماره ۱۰۶
	نوع کار به استثناء خدماتی (دارای کارتابل گردش مکاتبات اداری)	شماره ۱۰۵
عضو قراردادی	فاقد عنوان مدیریت	شماره ۱۰۵
	عنوان مدیریت: کارشناس مسئول، معاون اداره و همتراز	شماره ۱۰۴
	عنوان مدیریت: رئیس اداره که پست مسئول دفتر دارد	شماره ۱۰۴
عضو رسمی و پیمانی	عنوان مدیریت: رئیس اداره غیر از پست مسئول دفتر، معاون مدیر یا عناوین مشابه، مدیر یا عناوین مشابه	شماره ۱۰۳
	سطح پست: خدمات	شماره ۱۰۶
	سطح پست: کارمند	شماره ۱۰۵
	سطح پست: کارشناس مسئول، مسئول امور، معاون اداره، کارشناس	شماره ۱۰۴
	سطح پست: مدیرکل، معاون مدیرکل، معاون مؤسسه، معاون مرکز، رئیس اداره، رئیس مرکز	شماره ۱۰۳



تبصره ۲: ارزیابی آن دسته از کارکنانی که در طول هر دوره ارزیابی جابه‌جا شده و واحد سازمانی‌شان تغییر می‌یابد، به‌عهده مدیر واحدی است که فرد بیشترین مدت دوره ارزیابی را در آن واحد مشغول به کار بوده است.

۵. تا جای ممکن زیرواحدهای کمتر از ۵ نفر با واحدهای بالادستی ادغام شده و بصورت یکجا ارزیابی گردند.

ماده ۲۱ - این دستورالعمل در ۲۱ ماده، در تاریخ ۱۳۹۶/۰۳/۲۲ به تصویب هیات اجرایی دانشگاه رسیده است و از تاریخ تصویب، جایگزین رویه و فرم‌های قبلی می‌شود.



پیوست‌ها

- فرم شماره ۱۰۱: توافقنامه عملکرد کارکنان (EPA^۱)
 - فرم شماره ۱۰۲: تکنیک ثبت وقایع حساس (CIT^۲) برای واحد....
 - فرم شماره ۱۰۳: ارزیابی عملکرد معاونین، مدیران، روسا و سرپرستان
 - فرم شماره ۱۰۴: فرم ارزیابی عملکرد کارشناسان
 - فرم شماره ۱۰۵: فرم ارزیابی عملکرد کارمندان
 - فرم شماره ۱۰۶: فرم ارزیابی عملکرد کارگران
 - فرم شماره ۱۰۷: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط ارباب رجوع
 - فرم شماره ۱۰۸: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط دانشجو
 - فرم شماره ۱۰۹: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان واحد
 - فرم شماره ۱۱۰: درخواست تجدید نظر در نتیجه ارزیابی عملکرد
 - فرم شماره ۱۱۱: طرح بهبود عملکرد (PIP^۳)
 - فرم شماره ۱۱۲: جلسه بازخورد
 - فرم شماره ۱۱۳: کارنامه
- لازم به ذکر است که برخی از فرمها ممکن است در نرم افزار صورت دیگری پیدا کند.

^۱ Employee Performance Agreement

^۲ Critical Issue Tracking

^۳ Performance improvement plan



فرم شماره ۱۰۲: تکنیک ثبت وقایع حساس (CIT) برای واحد....

مسئول واحد:		دوره:			
هدف:					
ردیف	نام و نام خانوادگی	تاریخ	وقایع حساس رفتاری (EVC):	وقایع حساس مهارتی (KSA):	وقایع حساس کاری (R):
۱.					
۲.					
۳.					
۴.					
۵.					
۶.					
۷.					
۸.					
۹.					
۱۰.					
۱۱.					
۱۲.					
۱۳.					
۱۴.					
نام و نام خانوادگی ارزیاب:			تاریخ:	امضاء:	



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فرم شماره ۱۰۳: ارزیابی عملکرد معاونین، مدیران، روسا و سرپرستان

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:	
ارزیابی مافوق - خود فرد		عوامل		معیارها	
ع	خ	م	ن	ض	خ
مصادیق در مشاغل مدیریتی					
۱. نظم و انضباط و آراستگی	۵	۴	۳	۲	۱
۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری	۱۰	۸	۶	۴	۲
۳. حسن رفتار و حفظ شئونات	۵	۴	۳	۲	۱
۴. روحیه همکاری و همراهی و حل تضاد	۵	۴	۳	۲	۱
۵. نوآوری و خلاقیت	۵	۴	۳	۲	۱
۶. مشارکت جویی	۵	۴	۳	۲	۱
۷. مدیریت تغییر، دانش و ظرفیت یادگیری	۵	۴	۳	۲	۱
۸. توانایی هدایت و راهبری زیردستان	۵	۴	۳	۲	۱
۹. مهارت های ارتباطی و مذاکره، متقاعدسازی و اقناع	۵	۴	۳	۲	۱
۱۰. تصمیم گیری و حل مسئله و تفکر سیستمی	۱۰	۸	۶	۴	۲
۱۱. سازماندهی و تخصیص بهینه منابع	۱۰	۸	۶	۴	۲
۱۲. برنامه ریزی و هدفگذاری و مدیریت زمان	۱۰	۸	۶	۴	۲
۱۳. نظارت و کنترل	۵	۴	۳	۲	۱



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فراهم‌سازی زمینه رشد و توسعه همکاران، انتقال تجربیات و دانسته‌های خود به زیردستان، ترغیب و تشویق کارکنان به توسعه فردی و طی دوره‌های آموزشی مورد نیاز، تعیین نیازهای آموزشی و مهارتی برای کارکنان زیر مجموعه، تفویض صحیح اختیارات	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱۴. توسعه و توانمندسازی زیردستان		
تدوین، تفسیر یا اجرای دستورالعمل‌ها، شیوه‌نامه‌ها، آیین‌نامه‌های مرتبط با حوزه فعالیت؛ بازنگری و پیشنهاد اصلاح و ارتقای رویه‌ها، فرآیندها و شیوه‌های کاری؛ کیفیت گزارشات فنی و تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت؛ رعایت استانداردها و قوانین، ارائه گزارشات بموقع- پیگیری کارها تا حصول نتیجه بهینه، ارتباط مداوم و هدایت و راهبری امور در خارج از اوقات اداری و ایام تعطیل حسب ضرورت، پاسخگویی روشن به مشکلات کارکنان در حد رفع سوال آنها، به پایان رساندن مأموریت‌های محول شده به نحو مطلوب، پی‌گیری مستمر تا حصول به نتایج مورد انتظار، تحقق اهداف عملکردی واحد	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۱۵. کیفیت کار، مسئولیت پذیری، و نتیجه‌گرایی		
							جمع امتیاز از ۱۰۰		
دوره آموزشی پیشنهادی:	نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:								
فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:	نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):								



دستور العمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فرم شماره ۱۰۴: فرم ارزیابی عملکرد کارشناسان

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:		
معیارها	عوامل	ارزیابی مافوق - خود فرد				
		ع	م	ن	ض	خ
رفتارها و کردارها (۲۰ امتیاز)	۱. نظم و انضباط و آراستگی	۵	۴	۳	۲	۱
	۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری	۱	۸	۶	۴	۲
	۳. حسن رفتار و حفظ شئونات	۵	۴	۳	۲	۱
دانش و مهارت و توانایی (۳۰ امتیاز)	۴. روحیه همکاری و مشارکت	۵	۴	۳	۲	۱
	۵. نوآوری و خلاقیت و حل مساله	۵	۴	۳	۲	۱
	۶. انعطاف پذیری و مدیریت زمان	۵	۴	۳	۲	۱
	۷. دانش تخصصی و ظرفیت یادگیری	۵	۴	۳	۲	۱
	۸. استفاده بهینه از منابع	۵	۴	۳	۲	۱
	۹. مهارت های ارتباطی و مذاکره	۵	۴	۳	۲	۱
	۱۰. تکریم ارباب رجوع	۵	۴	۳	۲	۱
نتایج عملکردی (۵۰ امتیاز)	۱۱. پیشبرد بموقع کارهای محوله و تفکر سیستمی	۱	۸	۶	۴	۲
	۱۲. کمیت کار و سرعت عمل و چابکی	۵	۴	۳	۲	۱
	۱۳. دقت عمل و تمرکز در کار	۱	۸	۶	۴	۲
	۱۴. مشارکت در عملکرد واحد	۱	۸	۶	۴	۲
	۱۵. کیفیت کار، جدیت در کار، مسئولیت پذیری، پی گیری و نتیجه گرایی	۱	۸	۶	۴	۲
جمع امتیاز از ۱۰۰						
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:			دوره آموزشی پیشنهادی:			
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر(اختیاری):			فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:			



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فرم شماره ۱۰۵: فرم ارزیابی عملکرد کارمندان

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:			
ارزیابی مافوق - خود فرد							
معیارها	عوامل	ع	خ	م	ن		
مصادیق در مشاغل کارمندی مرتب کردن محیط کار، شروع به موقع کار- ورود و خروج به موقع - هماهنگی قبل از مرخصی و ماموریت با مسئول مربوطه- رعایت نظم واحد- انجام به موقع دستورات مافوق در انجام وظایف محوله- تهیه و حفظ فایل الکترونیکی کلیه مدارک و اسناد، نگهداری و فایل کردن صحیح و مرتب مدارک و اسناد، مرتب بودن میز کار، ساماندهی فضای کار، آراستگی پوشش، رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه، استفاده از لباس فرم و یا لباس مناسب اداری، رعایت نظافت ظاهری، خوشبو بودن، امانت داری و رازداری در حفظ اطلاعات و سیاست ها، حفظ اموال در اختیار، عدم پذیرش هدایا، نگاه نکردن به نامه ها و ماینیورهای کارکنان، دستکاری نکردن وسایل شخصی همکاران، حفظ اسرار کارکنان، عدم شایعه پراکنی، باز نکردن در اتاق بدون در زدن، امانتداری در حفظ مدارک و بسته های دریافتی، پرهیز از نشر مطالب نامناسب در فضای مجازی مرتبط با محیط کار خوش خلقی با مراجعین، پیگیری از عصبانیت، صوری، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، ارائه اطلاعات به همکاران، احترام به همکاران و مافوق، بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، مشارکت مناسب در برگزاری مراسم و جشن ها، رعایت سکوت و عدم ایجاد مزاحمت برای همکاران، عدم مداخله در وظایف همکاران، پرهیز از شوخی های نامناسب، احوال پرسی مناسب و مختصر در حین ورود به اتاق همکاران، شئون اخلاقی، رعایت وقار و منانت رفتاری و کلامی، تشکیدن سیگار در محل کار، عدم استفاده از کفش غیر رسمی در محیط کار، بالا زدن آستین پیراهن پس از وضو و تجدید وضو و ... همکاری موثر با کارکنان درون واحد و کارکنان واحدهای مختلف، رعایت فضای آرامش در واحد، پرهیز از خودرأیی و پذیرش نظرات منطقی دیگران، اجرای پیشنهاد مفید در عمل، مشارکت موثر در حل مشکلات مرتبط با حوزه فعالیت، جلوگیری از ایجاد تنش در محیط کار، عدم انتقال تضاد خارج از محیط کار به داخل محیط کار، حفظ آرامش در شرایط بحران، عدم انتقال استرس به همکاران شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر، اولویت بندی کارها و به تاخیر نینداختن آنها، اجتناب از انباشته شدن کارها، کاهش میزان کاغذ مصرفی، صرفه جویی در مصرف منابع، حفظ و نگهداری از اموال در دسترس، ارائه ایده های جدید در راستای حذف سیستم کاغذی و جایگزینی نرم افزارها، ارائه ایده های جدید برای صرفه جویی در مصرف منابع آگاهی از چشم انداز، استراتژی و اهداف دانشگاه و انتقال به همکاران، به روز نگه داشتن دانش خود، حضور موثر در دوره های آموزشی و عدم غیبت، مشارکت فعال در دوره های آموزشی، اخذ گواهینامه های مرتبط، تسلط بر دانش مرتبط با کار، مطالعه و تسلط بر نرم افزارهای مربوطه و بروز آوری اطلاعات و دانش خود، آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های مرتبط برخورد و تعامل متناسب با شرایط و مقتضیات، تعامل و مذاکرات مناسب با ارباب رجوع، آشنایی با اصول مکاتبات و آیین نگارش، برخورداری از مهارت ایجاد ارتباط محترمانه، تعاملات سازنده و موثر، قدرت بیان، ایجاد اعتماد در مخاطب و برخورداری از اعتماد به نفس در تعاملات، شفافیت و عدم ابهام در روابط، برقراری تماس های مؤثر کاری، گوش دادن موثر، پذیرش انتقادات سازنده، پذیرش نظرات مخالف در صورت درست بودن ایجاد اعتماد، انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت، راهنمایی و دادن اطلاعات به موقع به ارباب رجوع، شناخت اسامی همکاران در واحدها، رعایت احترام و شئون اداری در مقابل ارباب رجوع داشتن برنامه مشخص و بروز برای انجام کارهای واحد، انجام تعهدات در زمان تعیین شده، انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری، دارا بودن دیدگاه کل تکر و سیستمی در سازمان، نگاه یکپارچه به فرآیندها و تلاش در جهت رسیدن سازمان به اهداف نهایی، پرهیز از بهینه سازی بخشی، تلاش در جهت ایجاد ارتباط با سایر همکاران مرتبط، همسو سازی عملکرد خود با اهداف واحد، پیگیری مستمر تا حصول به نتایج مورد انتظار، تحقق اهداف عملکردی واحد انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، رسیدگی به درخواست همکاران در همان روز، پیگیری کارهای های محوله طبق استاندارد پیگیری روزانه، انجام کارهای روزمره و هفتگی و پرهیز از به تعویق انداختن آنها آگاهی از اهداف عملکردی فرد و واحد، تلاش برای تحقق اهداف کلی واحد، همسو کردن فعالیت ها در راستای اهداف عملکردی، توانایی انجام کارهای گروهی و مسئولیت های جمعی، درک ارتباط نقش خود با سایر واحدها، یکپارچه نگری و پرهیز از بخشی نگری در انجام کارها، تلاش برای تحقق اهداف مشترک کیفیت گزارشات، رعایت صحت و دقت در تدوین گزارشات و تهیه امارهها، استفاده از نرم افزارهای به روز در تهیه گزارشات، نداشتن اشتباه در انجام امور، پرهیز از تاخیر و فراموشی، دقت عمل در ثبت اطلاعات در سیستم، کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور محوله با دقت و تمرکز متناسب با برنامه، ارائه اطلاعات کامل در گزارشات درخواستی مافوق و مدیران واحدها، کیفیت گزارشات فنی و تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت؛ رعایت استانداردها و قوانین، ارائه گزارشات بموقع، پیگیری کارها تا حصول نتیجه بهینه، ارتباط مداوم و هدایت و راهبری امور در خارج از اوقات اداری و ایام تعطیل حسب ضرورت، پاسخگویی روشن به مشکلات کارکنان در حد رفع سوال آنها، به پایان رساندن مأموریت های محول شده به نحو مطلوب	۵	۴	۳	۲	۱		
	دانش و مهارت و توانایی (EVC) (۲۰ امتیاز) ۱. نظم و انضباط و آراستگی ۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری ۳. حسن رفتار و حفظ شئونات ۴. همکاری و مشارکت ۵. انعطاف پذیری و استفاده بهینه از منابع ۶. دانش، ظرفیت یادگیری و آگاهی از مقررات	۵	۴	۳	۲	۱	
		دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۳۰ امتیاز) ۷. مهارت های ارتباطی ۸. تکریم ارباب رجوع ۹. پیشبرد بموقع کارهای محوله، پی گیری و حل مساله ۱۰. کمیت کار و سرعت عمل و چابکی ۱۱. مشارکت در عملکرد واحد ۱۲. دقت و تمرکز در کار، کیفیت کار، جدیدیت در کار، مسئولیت پذیری	۵	۴	۳	۲	۱
			جمع امتیاز از ۱۰۰				
	نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:		دوره آموزشی پیشنهادی:				
	نقاط قوت این دوره از نظر مدیر (اختیاری):		فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است. امضای ارزیابی کننده:				



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فرم شماره ۱۰۶: فرم ارزیابی عملکرد کارگران

نام و نام خانوادگی:		عنوان شغل:		دوره ارزیابی عملکرد:							
معیارها		عوامل		ارزیابی مافوق - خود فرد							
				خ	ع	م	م	ن	ض	خ	ض
رفتارها و کردارها (EVC) (۲۰ امتیاز)	۱. نظم و انضباط و آراستگی	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۰	۰	مرتب کردن محیط کار، شروع به موقع کار، ورود و خروج به موقع، هماهنگی قبل از مرخصی و ماموریت با مسئول مربوطه، رعایت نظم واحد، انجام به موقع دستورات مافوق در انجام وظایف محوله، احوال پرسی مناسب و مختصر در حین ورود به اتاق آراستگی پوشش، رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه، استفاده از لباس فرم، رعایت نظافت ظاهری، خوشبو بودن،	
	۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	قابلیت اعتماد، امانت داری و رازداری در حفظ اطلاعات، حفظ اموال در اختیار، عدم پذیرش هدایا، نگاه نکردن به نامه ها و ماینیوهای کارکنان، دستکاری نکردن وسایل شخصی همکاران، گوش ندادن به صحبت های اعضای جلسه در حین پذیرایی، حفظ اسرار کارکنان، عدم شایعه پراکنی، باز نکردن در اتاق بدون در زدن	
	۳. حسن رفتار و حفظ شئونات	۵	۴	۳	۲	۱	۰	۰	۰	خوش اخلاقی با مراجعین، پیشگیری از عصبانیت، صبوری، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، راهنمایی ارباب رجوع، احترام به همکاران و مافوق، بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، مشارکت مناسب در برگزاری مراسم و جشن ها، رعایت سکوت و عدم ایجاد مزاحمت برای همکاران، عدم مداخله در وظایف همکاران، پرهیز از شوخی های نامناسب، رعایت شئونات اخلاقی، رعایت وقار و منانیت رفتاری و کلامی، تکلیف سیکار در محل کار	
دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۳۰ امتیاز)	۴. همکاری و مهارت های ارتباطی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	همکاری موثر با واحدهای مختلف، رعایت فضای آرامش در واحد، پرهیز از خودرأیی و پذیرش نظرات منطقی دیگران، ارائه پیشنهادات مفید در عمل، برخورداری از مهارت ایجاد ارتباط محترمانه، تعاملات سازنده و موثر، گوش دادن موثر، راهنمایی درست ارباب رجوع، شناخت اسامی همکاران در واحدها،	
	۵. دانش و علاقه به یادگیری	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	تسلط بر دانش مرتبط با کار، آشنایی با اصول پذیرایی، حضور موثر در دوره های آموزشی اداب و معاشرت و عدم غیبت، مشارکت فعال در دوره های آموزشی	
	۶. صرفه جویی در منابع	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	کاهش میزان کاغذ مصرفی، صرفه جویی در مصرف منابع، حفظ و نگهداری از اموال در دسترس	
نتایج عملکردی (۵۰ امتیاز)	۷. پیشبرد بموقع کارهای محوله، مسئولیت پذیری و پیگیری	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰	۰	۰	شروع به موقع کار و اتمام آن در موعد مقرر، اولویت بندی کارها، داشتن برنامه مشخص و بروز برای انجام کارهای واحد، انجام تعهدات در زمان تعیین شده، انجام درخواست های کاری همکاران بصورت فوری (تکثیر، تهیه وسایل، جایجایی وسایل اتاق ها و ..)، پیگیری کارها تا حصول نتیجه بینه، تلاش برای جلب رضایت همکاران، عدم نوظات اتاق ها در حضور پرسنل، جایجایی نامه ها بین واحدها با حداکثر دقت و سرعت	
	۸. کمیت کار و چابکی	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، رسیدگی به درخواست همکاران در همان روز، پیگیری کارهای محوله طبق استاندارد پیگیری روزانه، پذیرایی به موقع، جمع کردن به موقع لیوان و سایر ظروف از روی میزها، انجام درخواست نقل و انتقال تجهیزات، انجام کارهای روزمره و هفتگی و پرهیز از به تعویق انداختن آنها	
	۹. دقت عمل و تمرکز در کار، کیفیت کار، پشتکار و جدیت در کار	۱۵	۱۲	۹	۶	۳	۰	۰	۰	انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت پرهیز از تاخیر و فراموشی، کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور محوله با دقت و تمرکز متناسب، دقت در نظافت و بهداشت، پذیرایی به موقع، استفاده از محصولات با کیفیت برای پذیرایی، کنترل کیفی مواد غذایی، ضد عفونی کردن ظروف و محیط کار بصورت هفتگی، نگهداری فضای سبز، بازدید اتاق ها، سالنها و نرده ها و نظافت آنها	
	۱۰. مشارکت در عملکرد واحد و کمک به واحدها	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰	۰	۰	تلاش برای تحقق اهداف کلی واحد، اهمیت به نظافت و تمیزی، انجام کار طبقات دیگر در صورت ضرورت با علاقه و وظیفه شناسی	
جمع امتیاز از ۱۰۰											
نقاط قابل بهبود برای دوره بعد:				دوره آموزشی پیشنهادی:							
نقاط قوت این دوره از نظر مدیر (اختیاری):				فرم تکمیل شده به رویت ارزیابی شونده رسیده است.				امضای ارزیابی کننده:			



دستورالعمل اجرایی مدیریت عملکرد کارکنان دانشگاه تهران

فرم شماره ۱۰۷: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط ارباب رجوع								
عنوان شغل:				نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:				
مصادیق	ارزیابی ارباب رجوع						عوامل	معیارها
	خ ض	ن م	م	خ	ع	ع		
مرتب کردن محیط کار، شروع به موقع کار- ورود و خروج به موقع- رعایت نظم واحد- ساماندهی فضای کار، آراستگی پوشش، رعایت پوشش اسلامی و عرف جامعه، رعایت نظافت، خوشبو بودن،	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۱. نظم و انضباط و آراستگی	رفتارها و کردارها (EVC) (۲۰ امتیاز)
امانت داری و رازداری عدم پذیرش هدایا	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۲. سلامت نفس، امانت داری و رازداری	
خوش خلقی با مراجعین، پیشگیری از عصبانیت، صبوری، پاسخگویی به موقع به تلفن ها و مکاتبات، بکاربردن واژه های محترمانه و مودبانه، پرهیز از شوخی های نامناسب، شئون اخلاقی، رعایت وقار و متانت رفتاری و کلامی	۰	۱	۲	۳	۴	۵	۳. حسن رفتار و حفظ شئون	
همکاری موثر با ارباب رجوع، حل مناسب تضاد	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۴. همکاری	دانش و مهارت و توانایی (KSA) (۳۰ امتیاز)
به روز نگه داشتن دانش خود، تسلط بر دانش مرتبط با کار، تسلط بر نرم افزارهای مربوطه، آشنایی با قوانین و مقررات و آیین نامه های مرتبط	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۵. دانش کاری، و آگاهی از مقررات	
برخورد و تعامل و مذاکره مناسب با ارباب رجوع، شفافیت و عدم ابهام در روابط، برقراری تماس های مؤثر کاری، گوش دادن موثر، پذیرش انتقادات سازنده، پذیرش نظرات مخالف در صورت درست بودن	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۶. مهارت های ارتباطی	
ایجاد اعتماد، انجام کار ارباب رجوع در اسرع وقت، راهنمایی و دادن اطلاعات به موقع به ارباب رجوع، رعایت احترام و شئون اداری در مقابل ارباب رجوع	۰	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۷. تکریم ارباب رجوع	نتایج عملکردی (۵۰ امتیاز)
انجام درخواست های کاری ارباب رجوع بصورت فوری، پیگیری کار ارباب رجوع تا حصول به نتایج مورد انتظار	۰	۴	۸	۱۲	۱۶	۲۰	۸. پیشبرد بموقع کارها گیری و حل مساله ارباب رجوع	
انجام کارها در حداقل زمان ممکن ترجیحا در همان روز، انجام کارهای روزمره و هفتگی و پرهیز از به تعویق انداختن آنها کمترین اشتباه در انجام امور محوله، به نتیجه رساندن امور با دقت و تمرکز	۰	۲	۴	۶	۸	۱۰	۹. کمیت کار و سرعت عمل و دقت و تمرکز	
						جمع امتیاز از ۱۰۰		



فرم شماره ۱۰۸: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان توسط دانشجو

نام و نام خانوادگی ارزیابی شونده:		عنوان شغل:	
ارزیابی ارباب رجوع			
<p>۱. تعامل محترمانه و صمیمانه و سعه صدر</p> <p>عالی خیلی خوب خوب متوسط ضعیف</p>			
<p>۲. دانش تخصصی، تسلط و مهارت</p> <p>عالی خیلی خوب خوب متوسط ضعیف</p>			
<p>۳. در دسترس بودن و سرعت عمل در ارائه خدمت</p> <p>عالی خیلی خوب خوب متوسط ضعیف</p>			
<p>۴. دقت و کیفیت کاری</p> <p>عالی خیلی خوب خوب متوسط ضعیف</p>			
<p>۵. پیگیری نتیجه بخش و پاسخگویی</p> <p>عالی خیلی خوب خوب متوسط ضعیف</p>			
جمع امتیاز از ۱۰۰			



فرم شماره ۱۰۹: فرم ارزیابی عملکرد کارکنان واحد

ردیف	نام و نام خانوادگی	رفتارها و کردارها از ۲۰	دانش، مهارت و تواناییها از ۳۰	عملکرد عینی از ۵۰	عملکرد واحد نسبت به برنامه واحد	میانگین امتیاز
۱.						
۲.						
۳.						
۴.						
۵.						
۶.						
۷.						
۸.						
۹.						
۱۰.						
۱۱.						
۱۲.						
۱۳.						

مافوق مستقیم: نام و نام خانوادگی و امضاء معاون مربوطه: نام و نام خانوادگی و امضاء



فرم شماره ۱۱۰: درخواست تجدید نظر در نتیجه ارزیابی عملکرد

معاون محترم اداری و مالی

احتراماً اینجانب نسبت به نتیجه ارزیابی دوره سه ماهه سال تقاضای تجدید نظر دارم. خواهشمند است نسبت به طرح موضوع در جلسه تیم ارزیابی عملکرد کارکنان دستور مقتضی صادر و از نتیجه درخواست تجدید نظر، اینجانب را مطلع فرمایند.

امضا: تاریخ:

مدیر کل محترم منابع انسانی دانشگاه

خواهشمند است درخواست نامبرده را در دستور کار تیم ارزیابی عملکرد کارکنان قرار دهید.

معاون اداری و مالی

نام و نام خانوادگی:

امضا: تاریخ:

معاون اداری و مالی

موضوع تقاضای تجدید نظر آقای / خانم در جلسه مورخ تیم ارزیابی عملکرد کارکنان، مطرح شد و نتیجه ذیل به دست آمد:

بره قبلی عیناً مورد تأیید قرار گرفت.

تجدید نظر در نتیجه ارزیابی، نمره ارزیابی از به تغییر یافت.

مدیر کل منابع انسانی

نام و نام خانوادگی:

امضا: تاریخ:

رونوشت: رئیس تیم ارزیابی عملکرد کارکنان

رونوشت: آقای/ خانم



فرم شماره ۱۱۱: طرح بهبود عملکرد (Performance improvement plan)		
	نام و نام خانوادگی:	تاریخ:
	عنوان شغلی:	نام مافوق:
هدف:		
برنامه بهبود رفتاری (EVC):		
•		
برنامه بهبود مهارتی (KSA):		
برنامه بهبود نتایج عینی:		
•		
<p>اینجانب بر اساس بازخور شفاف و صادقانه مافوق مستقیم، موارد فوق را تهیه کرده و و متعهد می شوم برنامه های بهبود عملکردی را که برای من کاملاً شفاف می باشد، در دوره ۶ ماهه آینده برآورده سازم.</p>		
	نام و نام خانوادگی:	تاریخ:
	امضاء:	



فرم شماره ۱۱۲: جلسه بازخور		
نام و نام خانوادگی:		تاریخ:
عنوان شغلی:		نام مافوق:
اهداف فردی و سازمانی:		
بازخور رفتاری (EVC):		
مثبت	منفی	
•	•	
بازخور مهارتی (KSA):		
مثبت	منفی	
•	•	
بازخور نتایج عینی:		
مثبت	منفی	
•	•	
اینجانب با مافوق مستقیم موارد فوق را مرور کرده و و متعهد می شوم از بازخورهای ارائه شده برای بهبود عملکرد خودم، در دوره ۳ ماهه آینده استفاده کنم.		
نام و نام خانوادگی:	تاریخ:	امضاء:



فرم ۱۱۳: کارنامه ارزیابی عملکرد کارکنان				
دوره:		تاریخ:		واحد سازمانی:
منبع ارزیابی	نمره از ۱۰۰	ضریب	نمره با اعمال ضریب	
مافوق				
خود ارزیابی				
میانگین نمرات همکار				
میانگین نمرات زیردستان				
میانگین نمرات ارباب رجوع				
نمره کل دوره				
گردد این دوره				
میانگین (EVC) دوره جاری کل دانشگاه		میانگین (EVC) دوره جاری فرد		
میانگین (KSA) دوره جاری کل دانشگاه		میانگین (KSA) دوره جاری فرد		
میانگین (R) دوره جاری کل دانشگاه		میانگین (R) دوره جاری فرد		
میانگین سال جاری کل دانشگاه		میانگین سال جاری فرد		
میانگین سال گذشته کل دانشگاه		میانگین سال گذشته فرد		
میانگین دو سال گذشته کل دانشگاه		میانگین دو سال گذشته فرد		
گرید A	گرید B	گرید C	گرید D	گرید E
۹۱-۱۰۰	۷۰-۹۰	۵۰-۷۰	۳۰-۵۰	زیر ۳۰
ملاحظات:				