



بسم الله الرحمن الرحيم

شماره : ۵/۲/۱۱/۲۲۲.....
تاریخ : ۱۴۰۳/۰۵/۰۸.....
ساعت : ۱:۵۸.....
پیوست : ندارد.....

معاون توسعه مدیریت و منابع

معاونین محترم رئیس دانشگاه روسا و مدیران محترم کلیه واحدهای تابعه

با سلام و احترام

امروزه مهم‌ترین سرمایه هر کسب و کاری نیروهای انسانی فعال در آن است. بنابراین مانند هر سرمایه دیگری باید مدیریت شود و نظارتی بر عملکرد آن در سازمان وجود داشته باشد. اگر سازمان را مانند یک ساعت در نظر بگیریم، این ساعت زمانی کار می‌کند که تمام چرخ دنده‌ها و قسمت‌های مختلف آن به درستی کار کنند. البته سازمان تفاوت مهمی با ساعت دارد. اگر یکی از قسمت‌های ساعت درست کار نکند، عقربه‌ها در همان لحظه از حرکت می‌ایستند و می‌توانیم متوجه وجود مشکل در آن شویم. اما اگر یک عضو سازمان عملکرد درستی نداشته باشد، در ابتدای کار مشخص نمی‌شود و بعد از مدتی مشکلات جدی در سازمان به وجود می‌آید. این تفاوت یعنی لازم است در سازمان عقربه‌ای وجود داشته باشد که نشان دهد همه چیز به خوبی کار می‌کند یا خیر. **سیستم سنجش عملکرد کارکنان** نقش این عقربه را دارد. عدم مدیریت عملکرد موجب می‌شود که تمایز کافی بین **کارکنان تلاش‌گر** و **کارکنان بی‌توجه** صورت نگرفته و نیز اطمینانی برای نایل شدن سازمان بر اهدافش وجود نداشته باشد. روشن است که در این وضعیت، چالش جدیدی به چالش‌های موجود اضافه شده و سازمان در ورطه‌ای جدید می‌افتد.

لذا در خصوص **اجرای فرآیند مدیریت عملکرد** مدیران و کارکنان **سال ۱۴۰۳ طی پنج مرحله** و در راستای اجرای بهینه فرآیند ارزیابی عملکرد، به منظور تعیین معیارها و شاخص‌های امتیازدهی، لازم است از اعمال سلیقه‌های شخصی پیشگیری شود تا شاهد امتیازاتی صحیح تر و منطبق بر واقعیات باشیم و با تکیه بر امتیازات مکتسبه، به اهداف سازمانی حاصل از مدیریت عملکرد دست یابیم.

الف) مرحله شاخص‌های اختصاصی (تکمیل فرم‌های توافق‌نامه):

در این مرحله، اهداف و انتظارات، استانداردها، رفتارها و ارزش‌ها و هر چه باید توسط کارمند انجام یا رعایت شود، مورد گفتگوی اقتناعی قرار می‌گیرد. ارزیابی شونده موظف است در ابتدای دوره ارزیابی با هماهنگی ارزیابی‌کننده (سرپرست بلافصل) فرم موافقت‌نامه عملکرد را تکمیل و برای ارزیابی‌کننده ارسال کند. فرم موافقت‌نامه بصورت مشارکتی بین ارزیابی‌کننده و ارزیابی‌شونده تکمیل می‌شود. ضمناً چنانچه حدود انتظارات مورد توافق ارزیابی‌شونده نباشد، تا یک مرتبه امکان اعتراض وجود دارد و در صورت عدم پذیرش اعتراض، نظر ارزیابی‌کننده نافذ خواهد بود.

تبصره ۱: رابطین محترم قبل از اعلام شروع فرآیند ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان سال ۱۴۰۳ در سامانه ارزیابی عملکرد منوی مدیریت پرسنل، نسبت به تعیین **نوع فرم با سمت مستخدم** اقدام نمایند.

تبصره ۲: برنامه ریزی مناسب جهت **برگزاری دوره‌های آموزشی مربوط به مدیریت عملکرد سال ۱۴۰۳** ویژه ارزیابی‌کنندگان، تاییدکنندگان و ارزیابی‌شوندگان پیرامون تکمیل فرم توافق‌نامه توسط رابطین ارزیابی.

تبصره ۳: مهم است که استانداردهای عملکردی شفاف را تعیین کرده تا مشخص کند از یک کارمند در یک پست خاص چه انتظاراتی دارید و چگونه باید وظایف خود را انجام دهد. استانداردهای تعیین‌شده باید یکسان و مطابق با موقعیت کاری افراد متفاوت باشند. همه استانداردهای عملکرد باید قابل دستیابی و مستقیماً با شرح شغل افراد مرتبط باشند. از ذکر شاخص‌های نامربوط و کلی (انجام امور محوله و...) و همچنین شاخص‌های عمومی (مسئولیت‌پذیری، آموزش، تکریم ارباب رجوع و...) خودداری گردد.

تبصره ۴: باتوجه به حذف امتیاز تدریس همکارانی که در امر آموزش دانشجویان همکاری دارند و باتوجه به مکاتبه با وزارت متبوع جهت بازگرداندن امتیاز به این افراد و عدم اعمال امتیاز تا زمان ارسال این بخشنامه، خواهشمنداست همکارانی که در امر آموزش همکاری می‌نمایند در شاخص‌های اختصاصی خود درج نمایند.

تبصره ۵: **زمان تکمیل فرم موافقت‌نامه تا ۱۵ شهریورماه ۱۴۰۳ می‌باشد.**

تبصره ۶: کارمندی که از تکمیل فرم موافقت‌نامه در موعد مقرر **استتکاف** نمایند، می‌توانند در انتهای دوره ارزیابی پس از **کسر ۲۰ درصد امتیاز شاخص‌های اختصاصی** نسبت به تکمیل فرم ارزیابی اقدام نموده و فرآیند ارزیابی را کامل نمایند.



بسم الله الرحمن الرحيم

شماره : ۵/۲/۱۱/۲۲۲.....
تاریخ : ۱۴/۰۳/۰۵/۰۸.....
ساعت : ۱:۵۸.....
پیوست : ندارد.....

معاون توسعه مدیریت و منابع

تبصره ۷: برای آن دسته از کارمندانی که در طول دوره ارزیابی انتقال / ماموریت / تغییر محل خدمت می یابند، ملاک تکمیل توافقتنامه، واحدی است که بیشترین زمان را در آنجا به انجام وظیفه مشغول می باشند. همچنین واحد مبدا موظف است یک نسخه از فرم موافقتنامه عملکرد کارمند را برای واحد مقصد ارسال نماید.

تبصره ۸: کارمندانی (به استثنای کارکنان پشتیبانی) که در زمان ثبت توافقتنامه شاغل هستند، موظف به تکمیل فرم موافقتنامه عملکرد می باشند.

تبصره ۹: کارمندانی که در طول دوره ارزیابی تغییر عنوان پست و یا سمت سازمانی داشته باشند، در صورتی که بیشتر از ۶ ماه از خدمت فرد در دوره ارزیابی باقی مانده باشد بایستی نسبت به اصلاح و تکمیل فرم موافقتنامه با نظر ارزیاب جدید اقدام نموده و ارزیابی نیز بر اساس توافقتنامه جدید صورت خواهد گرفت.

تبصره ۱۰: کارمندانی که در سازمانهای دیگر مامور هستند، در آن سازمان باید ارزیابی عملکرد را تکمیل نموده و سازمان مذکور فرم ارزیابی کارمند را به همراه نامه به دانشگاه علوم پزشکی ارسال نمایند.

تبصره ۱۱: در اجرای بخشنامه شماره ۱۲۹۱۰/۲۰۹/د مورخ ۱۴۰۱/۱۲/۲۲ اداره کل منابع انسانی وزارت متبوع، ارزیابی افرادى که در سال های گذشته به هر دلیل فرم ارزیابی خود را تکمیل ننموده اند، امکان پذیر نمی باشد.

ب) مرحله ثبت وقایع حساس (پایش عملکرد)

در این مرحله، ارزیابی کننده موظف است به منظور آگاهی از کمیت و کیفیت و میزان تلاش و کوشش ارزیابی شونده در انجام وظایف محوله و به جهت جلوگیری از بروز خطاهای ارزیابی، فرم پایش عملکرد کارکنان را تکمیل و عملکرد مثبت و قابل اصلاح وی را بطور مستمر و به دقت مورد بررسی قرار داده و تدابیری برای تقویت عملکرد و اقداماتی را نیز برای اصلاح و بهبود عملکرد در طول دوره ارزیابی به عمل آورد.

تبصره ۱: پس از تکمیل فرم « موافقت نامه »، فرم پایش عملکرد کارکنان برای ارزیابی کننده فعال می شود.

تبصره ۲: امتیازدهی به شاخص های اختصاصی و عمومی (شاخص هایی که توسط مدیر امتیازدهی می شود) با توجه به عملکردهای مثبت و قابل اصلاح ثبت شده (نقاط قوت و قابل بهبود) در فرم پایش عملکرد اعمال می گردد. لازم به ذکر است در فرم پایش عملکرد هیچ گونه امتیازی ثبت نمی شود.

تبصره ۳: ارزیاب کنندگان از زمان تکمیل موافقت نامه تا پایان بهمن ماه حداقل ۶ مورد پایش را انجام دهند. مدیر و سرپرست باید بر کم و کیف کار کارمند نظارت کند، او را راهنمایی و تشویق نماید و از انحرافات یا مغایرت های رفتار و عملکردش در مقایسه با اهداف و انتظارات آگاه نماید و به کارمند بازخوردهای پر تعداد اما به موقع ارائه دهد و ابزار و امکانات لازم در خصوص آموزش های مورد نیاز کارمند را تأمین کرده و در اختیار وی قرار دهد.

تبصره ۴: ایجاد تمهیدات لازم جهت تشکیل کمیته تشویقات در مورد صدور به موقع و صحیح تشویقنامه ها طبق دستورالعمل مربوطه تا ۱۵ بهمن ماه و ثبت تشویق نامه ها در سامانه جامع پرسنلی تا ۱۰ اسفند ماه ۱۴۰۳

تبصره ۵: در صورتی که کارمند نسبت به نتیجه ارزیابی عملکرد خود معترض باشد، نظر ارزیابی کننده تنها در صورتی قابل طرح در کمیته اعتراضات می باشد که در طول دوره ارزیابی فرم پایش عملکرد را تکمیل نموده و تذکرات لازم را کتباً به کارمند داده باشد. بدیهی است در این صورت تشخیص نمره ارزیابی عملکرد بر عهده کمیته رسیدگی به اعتراضات ارزیابی عملکرد می باشد.

ج) مرحله برگزاری جلسات حضوری ارزیابی:

بازخورد دادن، بخش مهمی از فرآیند و چرخه ی مدیریت عملکرد است. بدین ترتیب مدیر روشن می کند از دید او، چه حیطه هایی نیاز به بهبود دارند و تمرکز بر روی آن نقاط قرار خواهد گرفت. جلسات مدیریت عملکرد باید به گونه ای تنظیم شود که کارکنان دقیقاً متوجه شوند چه رفتارهایی از آنها سر زده (یا بروز پیدا نکرده) که بر خلاف انتظار بوده است. در بازخورد نباید ابهام وجود داشته باشد و کلی و نامفهوم بودن بازخورد آن را بی اثر می کند.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره : ۵/۲/۱۱۲۲۲.....
تاریخ : ۱۴/۰۳/۰۵/۰۸.....
ساعت : ۱:۵۸.....
پیوست : ندارد.....

معاون توسعه مدیریت و منابع

توانایی مدیر در مدیریت عملکرد و بازخورد دادن مشخص و روشن به کارکنان، امکان درک رفتارهای نامطلوب را می دهد که شاید به خودی خود متوجه نشوند. یکی از نکاتی که در انتخاب رفتارها و فعالیت های نامطلوب بایستی مورد توجه قرار گیرد، میزان تکرار رفتار نامطلوب است. معمولاً یک رفتار که تنها یک بار مشاهده شده، قابلیت بسط دادن و قضاوت و نتیجه گیری نخواهد داشت. آگاه کردن کارکنان به عنوان بخشی از بازخورد در مدیریت عملکرد می تواند بسیاری از کاستی ها که ناشی از درک نادرست از انتظارات است را به سرعت بهبود بخشد.

تبصره ۱: بازخورد منظم، محور ارزیابی عملکرد موفق است، اما همیشه نباید شامل یک جلسه برنامه ریزی شده باشد. برخی از بهترین بازخوردها به طور خود به خود در لحظه و در حین کار رخ می دهد. آنچه مهم می باشد این است که بازخورد، به موقع و معنادار باشد. برای دریافت کامل ترین و دقیق ترین بازخورد در مورد عملکرد، ممکن است بررسی منابعی خارج از روابط سنتی میان مدیر و کارمند، مفید باشد.
تبصره ۲: لطفاً از لپ تاپ تان در طی جلسه استفاده نکنید. چون این احساس را نشان می دهد که شما به موضوع علاقه مند نیستید.
تبصره ۳: جلسات ارزیابی عملکرد کارمندان نباید رویه ای یک طرفه باشد که در آن مدیر بازخورد می دهد و کارمند به آن بازخورد گوش می دهد. چنین رویه ای به بهبود و رشد کارمند ختم نخواهد شد.

تبصره ۴: هنگامی که نیاز دارید که در ارزیابی عملکرد کارمندان انتقاد کنید، در مورد بازخورد خود صادق و صریح باشید. سعی نکنید شرایط را کم اهمیت جلوه داده یا به راحتی از آن عبور کنید، چون چنین رویه ای می تواند برای کارمند سردرگمی ایجاد کند. از مثال ها و مصداق های عینی استفاده کرده و سپس توصیه هایی مفید و مشخص در مورد چگونگی پیشرفت کارمند در آینده را ارائه دهید.
تبصره ۵: سوالات هدفمند و خاص پرسید. پرسیدن سوالات خاص می تواند برای تقویت مکالمات سازنده در طول ارزیابی عملکرد کارمندان کمک کننده باشد. سوالات ذیل سوالات هدفمندی در جهت موثر بودن جلسات ارزیابی عملکرد می باشد:

- امیدوارید در سال پیش رو در سازمان به چه چیزی برسید؟
- برای رسیدن به اهداف خود به چه منابع یا پشتیبانی هایی نیاز دارید؟
- بزرگترین چالش شما در راه رسیدن به اهداف شغلی در سال جاری چه خواهد بود؟
- چقدر دوست دارید بازخوردهای عملکرد خود را دریافت کنید؟
- چگونه می توانم مدیر بهتری برای شما باشم؟
- اهداف شغلی بلندمدت تان چیست و سازمان چطور می تواند به شما کمک کند؟
- چه چیزهایی به شما کمک کرده که به این سطح عملکرد برسید؟ (اگر عملکرد ضعیف است، از مشکلات و موانعی که برایشان وجود داشته است، پرسید).
- چه مهارت های جدیدی را می خواهید رشد داده یا به خود اضافه کنید؟ چه آموزش هایی نیاز دارید؟

تبصره ۶: **تشکیل حداقل ۲ جلسه بازخورد حضوری برای هر یک از پرسنل** تا قبل از شروع مرحله ارزیابی عملکرد (امتیازدهی) و ارسال صورتجلسات به اداره ارزیابی عملکرد. بهتر است آماده کردن گزارش های کاری فصلی را به لحظات آخر موکول نکنید. این کار باعث می شود ارائه ای شما انسجام کافی نداشته باشد و تلاش های تیم تان را به خوبی منعکس نکند.

د) مرحله ارزیابی عملکرد (نهایی شدن فرایند مدیریت عملکرد)

مدیرهایی که دوست دارند از اوج به پایین سقوط کنند، هیچ اقدامی در راستای ارزیابی عملکرد کارکنان مجموعه خود انجام نمی دهند! ما هم به علاقه این افراد احترام می گذاریم و روی صحبت خود را به سمت افرادی که می خواهند سازمانشان در اوج باقی بماند و باز هم پیشرفت داشته باشد، باز می گردانیم!.

مدیر یا سرپرست باید در پایان دوره ارزیابی، رفتار و عملکرد کارکنان را در مقایسه با آنچه توافق و در مورد آن هدف گذاری شده بود ارزیابی کند و در صورت لزوم کارکنان را از نظر عملکرد رتبه بندی کند.

تبصره ۱: ارزیابانی که در مهلت مقرر فرم های پرسنل خود را تکمیل نمایند اداره ارزیابی به نسبت فرم های باقی مانده در کارتابل ارزیاب، امتیاز ارزیاب کننده را کسر نموده و فرم های پرسنل را امتیاز داده و فرایند را تکمیل می نماید



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره : ۵/۲/۱۱/۲۲۲.....
تاریخ : ۱۴۰۳/۰۵/۰۸.....
ساعت : ۱:۵۸.....
پیوست : ندارد.....

معاون توسعه مدیریت و منابع

تبصره ۲: برنامه ریزی مناسب جهت برگزاری دوره های آموزشی مربوط به نحوه تکمیل شاخص های عمومی مدیریت عملکرد سال ۱۴۰۳، باتوجه به تغییر دستورالعمل مربوطه.

تبصره ۳: اگر مدیران به صورت بی طرفانه عملکرد کارکنان را بررسی کنند یا بر فرایند ارزیابی نظارت داشته باشند، می توان گفت این فرایند هیچ نقطه ضعفی ندارد. در مقابل اگر ارزیابی ناسالم انجام شود، مشکلاتی ایجاد می شود. لذا هیچ وقت کارمندان و پرسنلتان را مقایسه نکنید.

ه) مرحله تحلیل ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد به واحدها. پس از تکمیل و تایید نهایی از سوی اداره ارزیابی به کلیه واحدها ارسال می گردد.

گامهای فرایند

- فرایند تکمیل مرحله اول ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان (تکمیل موافقت نامه) به شرح ذیل می باشد:
- گام اول: پرسنل می بایست پس از تایید سمت و مطابقت فرم با سمت، نسبت به تکمیل شاخص های اختصاصی از قسمت " ثبت ارزیابی " خود اقدام نموده و به ارزیاب مربوطه ارجاع دهند.
- گام دوم: ارزیاب شاخص های اختصاصی را بررسی و در صورت تایید (در صورت عدم تایید ، شاخص ها را اصلاح نموده) و به مستخدم ارسال نمایند.
- گام سوم: مستخدم در صورت تایید (در صورت عدم تایید، اعتراض نموده) فرم را به ارزیاب ارسال می نماید.
- گام چهارم: در این مرحله فرمهای پرسنل تا شروع مرحله ارزیابی عملکرد در کار تابل ارزیاب مربوطه باقی می ماند.

- ضمناً **مرحله سوم (شروع امتیاز دهی شاخص های اختصاصی و عمومی)** متعاقباً اعلام می گردد.
- خواهشمنداست دستور فرمایید ضمن رعایت موارد پیشگفت، مراتب به نحو مقتضی به کلیه ارزیابی کنندگان، تایید کنندگان، ارزیابی شوندگان اطلاع رسانی گردد.

دکتر محسن مصلحی
معاون توسعه مدیریت و منابع

رونوشت :

مدیر محترم منابع انسانی دانشگاه جناب آقای هاشمی: جهت اطلاع و دستور لینک سامانه آموزش (ساعات آموزش ضمن خدمت و تدریس) و ثبت تشویقات صادر شده در سامانه جامع پرسنلی حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۳/۱۲/۱۰
مدیر محترم توسعه سازمان و تحول اداری جناب آقای دکتر صفدریان: جهت اطلاع و دستور لینک سامانه پیشنهادات و مدیریت دانش به سامانه ارزیابی عملکرد حداکثر تا تاریخ ۱۴۰۳/۱۲/۱۰