



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پوست:

نام خدا

بخشنامه به کلیه دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری

در اجرای مفاد مواد (۹) و (۱۲) برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی (موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری) و عملیاتی نمودن بند اول ماده (۲) دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه ای (موضوع مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری) "دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای" به همراه مدل شایستگی عمومی مدیران یادشده، برای اجرا ابلاغ می گردد.

جمشید انصاری

۱۳۹۶، ۱۱، ۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرعابد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پوست:

دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه "شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای"

۱- تعاریف واژگان و اختصارات

سازمان: سازمان اداری و استخدامی کشور.

دستگاه اجرایی: دستگاه های اجرایی موضوع ماده (۵) قانون مدیریت خدمات کشوری.

شایستگی: ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی های فردی که به یک فرد امکان می دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمت های مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به طور موفقیت آمیز انجام دهد.
مدل شایستگی: به مجموعه ای از شایستگی ها که در بردارنده رفتارهای کلیدی مورد نیاز برای عملکرد سطح عالی در شغل یا سمت خاص می باشد، اطلاق می شود.

مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای: به مجموعه ای از شایستگی های عمومی مدیریتی سطوح چهارگانه مدیران حرفه ای (شامل چهار شایستگی برای مدیران عملیاتی، پنج شایستگی برای مدیران پایه، دو شایستگی برای مدیران میانی و یک شایستگی برای مدیران ارشد)، با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده در این دستورالعمل اطلاق می گردد.

مدل شایستگی اختصاصی مدیران حرفه ای: به مجموعه ای از شایستگی های تخصصی مدیریتی در یک زمینه خاص که از سوی دستگاه اجرایی تعیین می شود اطلاق می گردد به گونه ای که به یک فرد امکان می دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت های مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به طور موفقیت آمیز انجام دهد.
مدیران حرفه ای: شامل تمامی عناوین سمت های مدیریتی دستگاه های اجرایی به استثناء سمت های مدیریت سیاسی موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری است.

قانون ارزیابی شایستگی: مراکز تایید صلاحیت شده دولتی و غیر دولتی توسط سازمان هستند که طی فرایندی رسمی و بر مبنای شاخص ها و ابزارهای مورد تایید سازمان نسبت به ارزیابی شایستگی های کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت های مدیریتی اقدام می نمایند.

نیمرخ شایستگی: شرح وضعیت مستندی است که بر اساس نتایج ارزیابی شایستگی ها و وضع موجود افراد، کمبودهای دانشی، مهارتی و نگرشی آنان را برای آمادگی پذیرش سمت های مدیریتی و یا ارتقاء به سطوح بالاتر نشان می دهد.

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرغاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پوست:

۲- ارزیابی شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای

۲-۱- دستگاه های اجرایی موظفند شایستگی های عمومی مدیریتی کارمندان و مدیران را براساس شرایط مندرج در برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه های اجرایی موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۱۳۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری، قبل از انتصاب و یا ارتقاء به سطوح بعدی مدیریتی از طریق کانون ارزیابی مورد سنجش قرار دهند. شرایط مندرج در ماده (۳) مصوبه مذکور به شرح زیر می باشد:

۱-۱-۲- تصدی پست های مدیریت حرفه ای و پست های کارشناسی؛

۲-۱-۲- داشتن حداقل سه سال تجربه مرتبط برای دارندگان مدرک تحصیلی دکتری و فوق لیسانس و

یا ۷ سال تجربه مرتبط برای دارندگان مدرک تحصیلی لیسانس؛

۳-۱-۲- داشتن حداقل ۴۵ سال سن؛

۲-۲- افرادی که حد نصاب امتیازات (حداقل ۶۰ درصد از کل امتیازات) در هر شایستگی را در فرایند کانون ارزیابی کسب نمایند "گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای" براساس نمونه گواهینامه طراحی شده (پیوست شماره ۴) دریافت می کنند. این دسته از افراد واجد شرایط لازم برای انتصاب به پستهای مدیریتی در سطحی که در گواهینامه ذکر شده است بوده و دستگاه های اجرایی باید در صورت نیاز در انتصاب به پست های مدیریتی از دارندگان گواهینامه یادشده با داشتن سایر شرایط احراز استفاده نمایند.

۲-۳- دستگاه های اجرایی باید عندالزوم شایستگی های اختصاصی مدیران حرفه ای را احصاء نموده و پس از تایید شورای راهبردی توسعه مدیریت دستگاه مورد استفاده قرار دهند. فرآیند ارزیابی شایستگی های اختصاصی مدیران حرفه ای نیز همانند شایستگی های عمومی بر اساس فرآیند کانون ارزیابی می باشد.

۲-۴- دستگاه های اجرایی موظفند هر سال با اعلام فراخوان عمومی، افرادی که واجد شرایط مورد اشاره در بند(۱-۲) این دستورالعمل هستند را با توجه به نیاز و امکانات دستگاه، برای شرکت در برنامه ارزیابی انتخاب و سپس براساس تعداد و حجم سمت های مدیریتی و تعداد افراد ثبت نام شده، برنامه ریزی لازم را برای معرفی به کانون های ارزیابی داخل و خارج از دستگاه اجرایی انجام دهند.

۲-۵- کانون های ارزیابی موظفند شایستگی افراد معرفی شده توسط دستگاه اجرایی را بر اساس مدل شایستگی

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرمیرا - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰۰ دوخطی: ۸۸۵۴۶۹۲۹



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پوست:

عمومی مدیران حرفه ای با رعایت پیوست های شماره (۱)، (۲) و (۳) این دستورالعمل، با استفاده از ابزارهای مندرج در جدول پیوست شماره (۵) و ارزیابان حرفه ای مورد ارزیابی قرار دهند. مسئولیت نظارت بر فرایند کانون های ارزیابی بر عهده دستگاه های اجرایی و سازمان می باشد.

۲-۶- دستگاه های اجرایی موظفند در هر مرحله معرفی کارمندان و مدیران واجد شرایط خود، اسامی کانون های ارزیابی کننده و برنامه زمانی ارزیابی آنها را برای نظارت به سازمان ارسال نمایند.

۲-۷- مرکز آموزش مدیریت دولتی، دستگاه های اجرایی و کانون های ارزیابی (کانون های ارزیابی پس از تایید سازمان برای تربیت ارزیاب)، می توانند برنامه تربیت ارزیاب را براساس برنامه "تربیت ارزیاب حرفه ای" ارایه شده در این دستورالعمل (پیوست شماره ۶) اجراء نمایند. کانون های ارزیابی موظف به استفاده از ارزیابان حرفه ای تربیت شده مراجع مذکور، در تیم های ارزیابی خود می باشند.

تبصره: دستگاه های اجرایی می توانند از ارزیابانی که تا قبل از تاریخ صدور این دستورالعمل دارای حداقل دو سال تجربه مستند به گواهی دو سازمان یا دو کانون صلاحیت دار باشند نیز استفاده نمایند

۲-۸- کانون های ارزیابی موظفند برای هر یک از افرادی که ارزیابی می کنند، نیمرخ شایستگی شامل مشخصات فردی، سازمانی و شغلی و وضعیت و امتیازات فرد در هر یک از شایستگی ها را تهیه و به صورت الکترونیکی در اختیار دستگاه اجرایی فرد ارزیابی شده قرار دهند. اطلاعات مندرج در نیمرخ شایستگی افراد محرمانه بوده و سازمان، دستگاه های اجرایی و کانون های ارزیابی موظف به حفظ اطلاعات آنها می باشند.

۲-۹- دستگاه های اجرایی موظفند افرادی را که موفق به کسب حد نصاب امتیازات (۶۰ درصد) در هر شایستگی نمی شوند، در صورت کسب امتیاز از ۵۰ تا ۵۹ درصد از مجموع امتیازات مربوط به هر یک از شایستگی ها، برای شرکت در برنامه های آموزشی و توسعه ای براساس فرم پیوست شماره (۷) به مراکز آموزشی دستگاه یا سایر مراکز آموزشی تایید صلاحیت شده در صورت تمایل فرد معرفی نمایند. در صورت طی موفقیت آمیز برنامه های آموزشی توسط این افراد، اطلاعات آنها توسط دستگاه اجرایی برای صدور "گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای" به کانون ارزیابی (که فرد در ابتداء در آن کانون مورد ارزیابی قرار گرفته است) ارسال خواهد شد.

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرعماد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دوخطار: ۸۸۵۴۶۹۲۹



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پوست:

۱۰-۲- افرادی که مجموع امتیازات آنان در مرحله ارزیابی توسط کانون های ارزیابی در هر سطح مدیریتی، کمتر از ۵۰ درصد امتیاز باشد از فرآیند ارزیابی و توسعه شایستگی حذف خواهند شد و مراتب بصورت محرمانه از سوی کانون ارزیابی براساس فرم پیوست شماره (۸) به دستگاه اجرایی فرد ارزیابی شده اعلام می گردد.

۱۱-۲- دستگاه های اجرایی می توانند از کانون های ارزیابی شایستگی مستقر در همان دستگاه و یا سایر دستگاه ها و همچنین از کانون های تایید صلاحیت شده دولتی و غیر دولتی برای ارزیابی شایستگی های مدیران استفاده نمایند.

۱۲-۲- کانون های ارزیابی شایستگی دولتی و غیر دولتی متقاضی، براساس شاخص های مشخص شده (پیوست شماره ۹)، توسط سازمان مورد بررسی قرار گرفته و در صورت کسب شرایط لازم تایید صلاحیت می شوند. فهرست کانون های ارزیابی دولتی و غیر دولتی تایید صلاحیت شده توسط سازمان اطلاع رسانی می شود.

۱۳-۲- سامانه الکترونیکی بانک اطلاعات کارشناسان و مدیران حرفه ای دارای "گواهینامه شایستگی عمومی مدیریت حرفه ای" توسط سازمان طراحی و استقرار می یابد. دستگاه های اجرایی موظفند اطلاعات کارشناسان و مدیران حرفه ای خود را که دارای "گواهینامه شایستگی عمومی مدیریت حرفه ای" هستند در سامانه مذکور وارد و آنرا بروز آوری نمایند. تا زمانیکه سامانه مذکور استقرار یابد دستگاه های اجرایی باید اطلاعات کارشناسان و مدیران مذکور را به طرق مقتضی ثبت و بروز آوری نموده و اطلاعات آنها را در قالب لوح فشرده بصورت اکسل به سازمان اعلام نمایند.

۳- توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای

۱-۳- افرادی که در هر یک از سطوح مدیریتی توسط کانون ارزیابی مورد ارزیابی قرار می گیرند در صورت عدم کسب حدنصاب امتیاز لازم در مرحله ارزیابی برابر مفاد بند (۹-۲) این دستورالعمل، باید پس از معرفی از سوی دستگاه متبوع، در برنامه های آموزشی و توسعه ای مشخص شده در نیمرخ شایستگی شرکت نمایند.

۲-۳- عناوین نیازهای آموزشی و توسعه ای به تفکیک هر یک از شایستگی عمومی مدیران حرفه ای در جدول پیوست شماره (۱۰) تعیین شده است. کانون های ارزیابی موظفند براساس نتایج فرآیند ارزیابی و نیمرخ شایستگی افراد نیازمندی های آموزشی هر یک از افراد ارزیابی شده را در هر یک از شایستگی ها مشخص نمایند.

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۴۳۴۴

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرعماد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دوخطار: ۸۸۵۴۶۹۲۹



جمهوری اسلامی ایران

ریاست جمهوری

سازمان اداری و استخدامی کشور

معاون رئیس جمهور

و

رئیس سازمان

شماره: ۱۶۵۷۳۶۳

تاریخ: ۱۳۹۶/۱۱/۰۴

پیوست:

۳-۳- مشخصات افرادی که موفق به طی کامل برنامه های آموزشی و توسعه ای تعیین شده براساس نیمرخ شایستگی می شوند از طریق دستگاه اجرایی به کانون های ارزیابی که در آن کانون مورد ارزیابی قرار گرفته اند، ارسال تا ضمن بررسی و حصول اطمینان "گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای" توسط کانون ارزیابی برای آنان صادر شود.

۴- در اجرای بند (۱) ماده (۲) تصویب نامه شورای عالی اداری (به شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۱۳۹۵/۴/۱) و نیز مفاد ماده (۳) آن، دستگاه های اجرایی موظفند در صورتی که فردی حسب نیاز دستگاه، شرایط انتصاب و یا ارتقاء در سمت های مدیریتی را داشته ولی فاقد "گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای" باشد، در اسرع وقت نسبت به معرفی آن فرد به کانون ارزیابی معتبر اقدام و پس از دریافت گواهینامه و حصول اطمینان از سایر شرایط و ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران، وی را به سمت مدیریت حرفه ای انتصاب نمایند.

۵- این دستورالعمل مشتمل بر (۵) بند، (۱) تبصره و (۱۰) برگ پیوست می باشد.

جمشید انصاری
۱۳۹۶، ۱۱، ۴

کد پستی: ۱۵۸۷۷۷۳۴۹۹

صندوق پستی: ۴۳۴۴-۱۵۸۷۵

تهران - خیابان شهید بهشتی - نبش خیابان میرغاد - شماره ۱۶ - ساختمان شهید سلیمی

مرکز تلفن: ۸۵۳۵۰ دورنگار: ۸۸۵۴۶۹۲۹

پیوست شماره (۱)

مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای



پیوست شماره (۲)

شایستگی های عمومی تکمیلی مدیران حرفه ای

علاوه بر شایستگی های تعیین شده در پیوست شماره (۱)، دستگاه های اجرایی برای ارزیابی جامع تر شایستگی های عمومی مدیریتی افراد، می توانند از شایستگی های تکمیلی به شرح زیر نیز به صورت اختیاری استفاده نمایند.



پیوست شماره (۳)

جدول عناوین شایستگی ها، تعاریف و مصادیق رفتاری مربوط

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۱	مسئولیت پذیری	پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله.	پذیرفتن مسئولیت نتایج مثبت و منفی کار خود در قبال تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری دلسوزانه امور محوله، آمادگی برای عهده گرفتن مسئولیت، توانایی انجام صحیح کارها بدون نیاز به دیگران، تعهد نسبت به انجام وظایف محوله و پذیرش مسئولیت های جدید، انجام کارها با اشتیاق، پیشقدم شدن در انجام بهتر وظایف، انجام وظایف محوله به موقع و با کمترین نظارت و پیگیری، پایبندی به تعهدات خود در قبال تمامی همکاریان، سرپرستان و دیگر ذی نفعان، پذیرش اشتباهات، تصمیمات نادرست و خطاهای خود، حمایت و راهنمایی همکاران خود در سازمان به منظور ایفای نقش در موفقیت.
۲	تیم و شبکه سازی	ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و استفاده از روش های مناسب و انعطاف پذیر برای ساختن تیم های رسمی و غیررسمی که رسیدن به اهداف تیمی را تسهیل می کند.	توانایی ایجاد تفکر "ما" به جای تفکر "من" و ترویج تصمیم گیری گروهی در سازمان، استفاده از تمامی کانال ها و شبکه های ارتباطی (رسمی و غیررسمی) به منظور تحقق اهداف و برنامه های واحد خود، داشتن باور و اعتقاد به شیوه کار گروهی و تشویق دیگران به انجام کار گروهی، کمک در تسهیل نمودن تعاملات گروهی، توان تحلیل رفتار گروهی افراد، شرکت مشتاقانه و موثر در انجام پروژه ها و وظایف گروهی، ایجاد انگیزه و روحیه قوی در تیم و گروه ها، تعریف و تعیین نقش ها و وظایف هر یک از اعضای گروه، استفاده از تخصص های فنی و نقاط قوت هر یک از اعضای گروه به نحو احسن، برخورداری از توانایی رهبری و هدایت جلسات گروهی به نحو موثر و تمرینش، توجه به بازخوردهای دیگران و استفاده از پیشنهادات سازنده برای دستیابی به اهداف جمعی، همکاری تیمی با بخش ها و واحدهای سازمانی دیگر برای رسیدن به اهداف مشترک.
۳	مهارت ارتباطی	انتقال صحیح اطلاعات و بین افکار و حقایق به دیگران به روش شفاهی یا نوشتاری و استفاده موثر از مهارت شنیداری و توجه به نقطه نظرات و ایده های دیگران	استفاده از نوشتار شفاف و ساختارمند، گفتار مناسب و قابل فهم و حالات اندام و چهره بدون استفاده از تکلم برای برقراری ارتباط موثر، توجه فعال به نقطه نظرات افراد در برقراری ارتباط با دیگران، برخورداری از شنود موثر و درک مسایل افراد با توجه به شرایط و موقعیت آنها، برخورداری از فن بیان و مکالمه و مکاتبه، توانایی گزارش دهی و گزارش گیری، ایجاد و اداره شبکه های ارتباطی و اطلاعاتی، برخورداری از نفوذ و تاثیر گذاری مطلوب بر دیگران (به ویژه رؤسا و مرفوسان)، مهارت ارائه مطلب و تبیین دیدگاه خود، هوشمندی و سرعت انتقال و درک مطلب، جلب توجه مخاطب از طریق استفاده از تکنیک هایی مانند طنز، تصاویر، زبان اشاره و روش های دیگر، پرسیدن سوالات روشن و خلاصه و خلاصه یا نقل قول کردن آن چه گفته شده است برای تأیید درک مطلب.

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۴	آینده‌نگری و تفکر راهبردی	توانایی شناسایی و درک مسائل و روابط کلیدی مربوط به دستیابی به اهداف بلندمدت و اتخاذ مجموعه اقداماتی جهت دستیابی به اهداف کلان و چشم انداز سازمان بعد از بررسی اطلاعات، منابع موجود، محدودیت ها و ارزش های سازمانی.	اتخاذ خطمشی بلندمدت و تحلیل موضوعات از ابعاد مختلف با توجه به اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان و درک برنامه‌های بلندمدت آن ، برخورداری از دید بلندمدت و شناسایی فرصت هایی که به دستیابی اهداف سازمانی کمک می‌کنند ، شناسایی و اولویت بندی اهداف سازمانی ، در نظر گرفتن گزینه های مختلف و راه حل های جایگزین برای رسیدن به اهداف ، خوش بین بودن نسبت به رسیدن به اهداف و چشم‌اندازها ، ترغیب دیگران به تلاش برای کمک به تحقق اهداف سازمانی ، برنامه ریزی راهبردی برای پیاده سازی استراتژی های تعیین شده با در نظر گرفتن منابع مورد نیاز ، نظارت بر پیاده سازی استراتژی ها و بازبینی استراتژی ها در صورت نیاز .
۵	تفکر تحلیلی و حل مساله	شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای دستیابی به راه حل هایی جهت مقابله با مشکل شناسایی شده	دارای توانایی تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنباطی برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت ، مسط بر فرموله کردن و ارائه سیاست‌ها، پیش‌بینی احتمالات مسائل و جلوگیری از وقوع مسائل، مرور روش‌های انجام و رسیدن به راه حل‌ها یا حل مستقیم مسایل ، داشتن یک طرح روشن و ساختاریافته برای حل مسأله، داشتن دیدگاه همه جانبه برای طرح و حل مسأله، ارائه کردن مطالب بر اساس طرح ساختاریافته بالا، در نظر گرفتن منابع و اطلاعات لازم برای حل مسأله - شناسایی گزینه های مختلف برای حل یک مشکل و ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر گزینه ، ارزیابی مسائل از همه ی جوانب و عدم نتیجه گیری سطحی یا مبتنی بر مفروضات نادرست یا اطلاعات ناقص .
۶	هدف‌گرایی و هدایت عملکرد	تلاش مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده	تلاش برای حرکت مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده ، برخورداری از شناخت لازم از فرایندها اجرایی، تدوین و برنامه‌ریزی عملکرد با همکاری کارکنان برای تعریف اهداف، مأموریت‌ها و برنامه‌های هر واحد برای سال آینده ، توانایی اجرای برنامه ها برای تحقق مأموریت، طراحی اهداف و برنامه ریزی فعالیت ها براساس اطلاعات جمع آوری شده، اجرای ساختاریافته برنامه طراحی شده براساس منابع موجود ، کمک به دیگران به منظور شناخت و درک تاثیر وظایفشان بر اهداف سازمانی و میزان سازگاری اهداف فردی با اهداف سازمانی آنها ، اطمینان از تخصیص منابع، زمان و نیروی انسانی نسبت به اولویت های سازمان .
۷	نظارت و کنترل	مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج مغایرت‌ها در جهت بهبود وضع موجود.	توانایی تدوین برنامه نظارت و هدایت، گزارش گیری به موقع و متناسب با برنامه ، توانایی مقایسه مناسب عملکردها با اهداف و استخراج مغایرت‌ها در جهت بهبود وضع موجود، توانایی تعیین و تحلیل علت انحرافات احتمالی، تلاش برای ارائه بازخورد و اقدام به موقع برای اصلاح کارها ، توانایی ارزیابی و قضاوت براساس خروجی کار در مقایسه با اهداف، توانایی شناسایی سریع مشکلات مربوط به عملکرد کاری ، شناخت ابزارها و معیارهای اندازه گیری عملکرد و اهداف موردنظر، توجه به بازخورد ناظران ، همکاران و زیر دستان در خصوص عملکرد ، اطمینان از تلاش همه افراد و واحدهای سازمانی در راستای رسیدن به اهداف ، جمع آوری و تحلیل اطلاعات و داده ها بطور منظم برای تعیین میزان پیشرفت ،

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۸	تعهد و تعلق سازمانی	تمایل، نیاز و الزام جهت ادامه اشتغال در یک سازمان بگونه ای که فرد را ملزم می کند در سازمان بماند و با تعلق خاطر جهت تحقق اهداف سازمان کار کند.	توانایی پیش بینی مشکلات و ایجاد تغییرات لازم برای برطرف کردن ناهماهنگی ها و انحراف ها. ترجیح مصالح عموم به نفع شخصی و بواسطه تعهد سازمانی و کنار گذاشتن مسائل شخصی ، شناخت تحلیلی نسبت به مأموریت، اهداف و قوانین و مقررات سازمانی، میزان تعهد و پایبندی به برنامه ها و مقررات سازمان، برخورداری از اصول رفتاری و فرهنگ سازمانی و اداری ، اعتقاد قوی به اهداف و ارزش های سازمان ، تلاش برای رسیدن سازمان به اهداف خود ، داشتن آرزو و تمایل قوی و عمیق برای ادامه فعالیت در سازمان ، متعهد نسبت به انجام وظایف شغلی خود.
۹	صبر و بردباری	استقامت و شکیبایی در برابر مشکلات و حوادث گوناگون	صبری و شکیبایی، ثبات و آرامش و پایداری در موقعیت های گوناگون خصوصاً در ارتباط با افراد ، تلاش برای رسیدن به اهداف علی رغم موانع و مشکلاتی موجود ، پیش بردن کار خود مطابق برنامه زمانی علی رغم بوجود آمدن شرایط پیش بینی نشده .
۱۰	همت و سخت کوشی	تلاش و پشتکار فراتر از حد متوسط است که فرد در انجام وظایف و مسئولیت های کاری از خود نشان می دهد.	برخورداری از توان جسمی و انرژی بالا برای فعالیت های اجرایی ، برخورداری از انگیزه درونی و احساس لازم و کافی برای تلاش جهت فراتر رفتن از متوسط عملکرد خود ، داشتن توانایی انجام کار برای ساعات طولانی و انجام کار طاقت فرسا.
۱۱	کل نگر و نگرش فرایندی	توانمندی درک کل مسئله، علل گوناگون پدید آمدن آن و برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویایی اجزاء و روندهای آتی و پیامدهای متعدد.	توانمندی درک کل مسئله، تحلیل علل گوناگون پدید آمدن مسئله، توانایی برقراری رابطه میان کل با اجزا و پویای اجزاء ، توانایی تبیین روندهای آتی و پیامدهای متعدد یک مسئله، عدم بخشی نگری و نگاه تک بعدی، درک و آگاهی به تاثیر کار خود بر سایر وظایف و فرایندها ، برخورداری از توان تجزیه و تحلیل اطلاعات و فرایندهای کاری و نگرش سیستمی به مسائل ، درک و شناخت فرآیندهای سازمانی جدید و تحلیل تفاوت های آن با فرآیندهای قبلی ، توانایی طراحی و ایجاد و استقرار فرآیند عملی برای به کار گرفتن ایده های جدید ،
۱۲	نوجویی و تفکر خلاق	زیر سوال بردن رویکردهای متداول و کشف جایگزین ها و پاسخ به چالش ها همراه با به کار گیری راهکارهای خلاقانه، شهودی و دیدگاه های جدید.	برخورداری از خلاقیت و نوآوری و ابتکار عمل در انجام کارها، نگاه به موضوعات به صورت متفاوت و بدیع ، به چالش کشیدن وضعیت های یکساخت و روزمره، شناسایی سناریوهای متنوع و احتمالی در خصوص هر تصمیم ، ارزیابی و کاربست راه حل های جدید و مناسب برای حل مسئله ، حمایت و پشتیبانی از نظرات و ایده های نو دیگران، نگاه مردد به باورهای حاکم، پیشنهاد روش های موثر و خلاق برای انجام امور ، داشتن نگاه متفاوت و تازه به مشکلات قدیمی و موجود ، ارائه راه حل های جدیدی برای حل مشکلات ، ارزیابی ایده های ابتکاری و بکر در جلسات طوفان ذهنی ، استقبال و حمایت از ایده های نو مطرح شده توسط همکاران خود.

ردیف	شایستگی	تعاریف	مصادیق رفتاری / عملکردی
۱۳	برنامه‌ریزی و هماهنگی	توانایی مدیریت بر زمان و منابع شامل اولویت‌بندی، برنامه‌ریزی، تعیین اهداف و برنامه‌ها، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف و اثربخشی برنامه پیشنهادی.	توانایی مدیریت منابع (زمان، نیروی انسانی، مالی، امکانات)، توانایی اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی، توانایی هدف‌گذاری و تنظیم برنامه‌های عملیاتی، شناخت راهبردهای تحقق اهداف، توانایی تعیین مسیر تحقق اهداف، توانایی بکارگیری منابع در اختیار بصورت اثربخش، توانایی تقسیم صحیح فعالیت‌ها بین افراد، شناسایی و اولویت‌بندی فعالیت‌ها و وظایف ضروری و غیر ضروری، مشخص کردن و برآورد تجهیزات، منابع و نیروی انسانی مورد نیاز برای انجام، تدوین برنامه زمان‌بندی شده برای انجام کارها و وظایف تعیین شده، ارزیابی روندهای اجتماعی، مالی و سیاسی تاثیرگذار بر برنامه‌ها و تهیه استراتژی‌هایی برای مقابله با مشکلات و تغییرات احتمالی.
۱۴	پاسخگویی	پاسخگویی و تعهد مدیران سازمان نسبت به وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی و پیامدهای آن	پاسخگویی در قبال وظایف و مسئولیت‌های مدیریتی خود به کلیه ذینفعان (کارکنان و ارباب‌رجوع) و ارزیابی توضیحات منطقی و قانع‌کننده نسبت به ابهامات بوجود آمده، پذیرش پیامدهای تصمیمات و نتایج آنها، عدم فراکسی دلایل و علل به عوامل بیرونی، برخورداری از التزام عملی و درونی به رفع و جبران نواقص در زمان ممکن، جرات پذیرش نقص و پیامدهای تصمیمات و اعلام عمومی آن.
۱۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی	توانایی اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران و انجام مذاکره موفق و کسب توافق و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمان را تامین می‌کند.	برخورداری از قدرت چانه‌زنی و متقاعدسازی مناسب، برخورداری از رویکرد برد-برد در مذاکرات، استفاده مناسب از اصول و فنون مذاکره، توانایی متقاعد ساختن دیگران، برخورداری از مهارت‌ها نفوذ در برقراری ارتباط در فرآیند مذاکره، توانایی تحلیل طرف مقابل از ابعاد مختلف در فرآیند مذاکره، مهارت آرایه و جمع‌بندی موضوع در فرآیند مذاکره، مدنظر قرار دادن خواسته‌ها، نگرانی‌ها و دغدغه‌های تمامی افراد و گروه‌ها در گفتگو و مذاکرات، شناسایی و بررسی مسائل مورد اتفاق همه و مسائلی که در آن اختلاف نظر وجود دارد، حمایت از راه‌حل‌ها و گزینه‌های جدید از طریق مرتبط ساختن آنها با خواسته‌های افراد و گروه‌های دیگر.
۱۶	انعطاف‌پذیری	تنظیم رفتارها در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف به صورت کارآمد و در نظر گرفتن رویکردهای جدید برای شرایط جدید.	رفتار مؤثر و مناسب با افراد با توجه به شرایط افراد، اتخاذ تصمیم و عکس‌العمل با توجه به اقتضای موقعیت، توانایی کار با افراد دارای خصوصیات و توانایی‌های مختلف، صبور و منعطف در برخورد با نظرات غیر موفق، تغییر موضع در صورت لزوم و اقتضای شرایط، توانمندی در تغییرپذیری و تطبیق با شرایط گوناگون، حفظ اثربخشی و کارایی خود در هنگام تغییرات عمده در وظایف کاری یا محیط کاری، توانایی انطباق سریع با محیط کاری، ساختارها، فرآیندها و الزامات و فرهنگ جدید، استقبال و حمایت از ایده‌های جدید، برخورداری از عملکرد خوب و تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط مغایر با ایده‌های شخصی و رویه‌های حاکم، استفاده از تغییرات و شرایط جدید به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد.

پیوست شماره (۴)

شماره:

تاریخ:

گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

بدینوسیله گواهی می شود آقای/خانم فرزند باشماره ملی دارای پست سازمانی (مدرج در حکم کارگزینی) که طی معرفی نامه شماره مورخ از سوی وزارت/سازمان/شرکت معرفی شده است، برنامه کانون ارزیابی را با موفقیت طی نموده و برای انتصاب به سمت های مدیریتی حرفه ای سطح واجد شرایط تشخیص داده شد.

مدیر/رئیس کانون ارزیابی

بالاترین مقام مسئول آموزش و بهسازی نیروی انسانی

پیوست شماره (۵)

جدول روش ها و ابزارهای ارزیابی شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

ردیف	شایستگی ها	آزمون های روان شناختی	آزمون موردکاوی	ارائه شفاهی	ایفای نقش	تمرین های نوشتاری	ارزیابی ۳۶۰ درجه	مصاحبه
۱	مسئولیت پذیری	✓			✓	✓	✓	
۲	نوجویی و تفکر خلاق	✓					✓	✓
۳	تفکر تحلیلی و حل مسأله	✓			✓	✓	✓	✓
۴	نظارت و کنترل				✓	✓	✓	
۵	صبر و بردباری		✓	✓	✓		✓	
۶	تیم و شبکه سازی		✓				✓	✓
۷	آینده نگری و تفکر راهبردی						✓	✓
۸	کل نگری و نگرش فرایندی					✓	✓	✓
۹	هدف گرایی و هدایت عملکرد					✓	✓	✓
۱۰	برنامه ریزی و هماهنگی				✓		✓	
۱۱	پاسخگویی	✓				✓	✓	✓
۱۲	تعهد و تعلق سازمانی	✓					✓	✓
۱۳	مهارت های ارتباطی			✓	✓			✓
۱۴	همت و سخت کوشی						✓	
۱۵	قدرت مذاکره و متقاعدسازی			✓		✓	✓	✓
۱۶	انعطاف پذیری	✓	✓		✓		✓	

پیوست شماره (۶)

برنامه آموزشی " تربیت ارزیاب حرفه ای "

نوع دوره	ردیف	عنوان دوره	روش اجرا	میزان ساعت	نحوه ارایه	
					عملی	نظری
دوره های عمومی	۱	کلیات قانون مدیریت خدمات کشوری و نقشه راه اصلاح نظام اداری	حضور	۴	-	✓
	۲	نظام مدیریت دولتی و سیاست های کلی نظام اداری	حضور	۴	-	✓
	۳	آشنایی با طرح تربیت مدیران آینده و نظام انتخاب و انتصاب مدیران دولتی	حضور	۲	-	✓
	۴	آشنایی با طبقه بندی مشاغل دولت	حضور	۲	-	✓
دوره های اختصاصی	۱	آشنایی با کانون های ارزیابی و توسعه		۴	-	✓
	۲	آشنایی با مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای	حضور	۴	-	✓
	۳	اصول، ساختار و روشهای مصاحبه رفتاری	حضور	۴	✓	✓
	۴	اصول مشاهده، ثبت، طبقه بندی و ارزشیابی	حضور	۸	✓	✓
	۵	آشنایی با ابزارهای تمرینی کانون های ارزیابی و مبانی علمی آنها	حضور	۸	✓	✓
	۶	آشنایی با ابزارهای غیرتمرینی کانون های ارزیابی و مبانی علمی آنها	حضور	۱۲	✓	✓
	۷	گزارش، امتیازدهی، بازخورد و جمع بندی	حضور	۴	✓	✓
	۸	کارورزی با شرکت در دو کانون ارزیابی شایستگی مدیران	حضور	۱۶	✓	-
جمع ساعات آموزش				۷۲		

پیوست شماره (۷)

شماره:

تاریخ:

معرفی نامه شرکت در برنامه های آموزشی و توسعه ای شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

وزارت/سازمان/شرکت

بدینوسیله اعلام می دارد آقای/خانم فرزند باشماره ملی دارای پست سازمانی (مندرج در حکم کارگزینی) که با معرفی نامه شماره مورخ از سوی آن دستگاه برای ارزیابی شایستگی های عمومی مدیریتی حرفه ای سطح به این کانون معرفی شده است، پس از طی برنامه کانون ارزیابی در شایستگی/شایستگی های نیازمند برنامه های آموزشی و توسعه ای می باشد. خواهشمند است دستور فرمایند پس از معرفی به مراکز آموزشی ذیصلاح و طی موفقیت آمیز دوره های آموزشی لازم طبق جدول دوره های آموزشی مربوط به شایستگی ها، مراتب را برای صدور گواهینامه شایستگی عمومی مدیران حرفه ای به این کانون اعلام نمایند.

مدیر/رئیس کانون ارزیابی

پیوست شماره (۸)

شماره:

تاریخ:

محرمانه

اعلام عدم کسب حدنصاب امتیاز برنامه ارزیابی

شایستگی عمومی مدیران حرفه ای

وزارت/سازمان/شرکت

بدینوسیله اعلام می دارد آقای/خانم فرزند با شماره ملی دارای پست سازمانی (مندرج در حکم کارگزینی) که با معرفی نامه شماره مورخ از سوی آن دستگاه برای طی برنامه ارزیابی شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای سطح به این کانون معرفی شده است، موفق به کسب حدنصاب امتیاز، نگردید.

مدیر/رئیس کانون ارزیابی

پیوست شماره (۹)

شرایط عمومی و معیار های تخصصی تعیین صلاحیت کانون های ارزیابی شایستگی

الف) شرایط عمومی الزامی برای تعیین صلاحیت کانون ارزیابی شایستگی :

- ۱- شخصیت حقوقی ثبت شده در مراجع قانونی (برای کانون های ارزیابی غیردولتی).
- ۲- داشتن اجازه تشکیل کانون ارزیابی از سوی مقام مجاز دستگاه اجرایی (برای کانون های ارزیابی دولتی).
- ۳- فعالیت در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی یا عناوین تخصصی مرتبط و مشابه در موضوع فعالیت موسسه/شرکت مندرج در اساسنامه.
- ۴- داشتن فضای اداری مناسب.
- ۵- داشتن حداقل نیروی انسانی اداری

ب) جدول معیارهای تخصصی کانون ارزیابی شایستگی

ردیف	عنوان معیارها	توضیح معیار
۱	ابزار های ارزیابی شایستگی	داشتن حداقل ابزار های تمرینی و غیرتمرینی به روز شده برای سنجش شایستگی ها براساس پیوست شماره (۵) این دستورالعمل
۲	فرآیند های عمومی و اختصاصی	داشتن فرآیند های مدون اختصاصی و عمومی در کانون ارزیابی
۳	سامانه تخصصی کانون ارزیابی	داشتن سیستم تحلیل داده ها و اطلاعات ارزیابی شوندگان و ارزیابی کنندگان
۴	راهنمای عمل برگزاری کانون	دارا بودن دستورالعمل های اجرایی کانون و راهنمای عمل برای ابزارهای ارزیابی
۵	فضای فیزیکی	۱- داشتن حداقل یک اتاق برای آزمون های انفرادی ۲- داشتن حداقل یک اتاق برای آزمون های گروهی ۳- داشتن حداقل یک اتاق جلسات Wash-up ۴- داشتن فضای رفاهی و فرهنگی مناسب
۶	منابع انسانی	۱- مدیر / رئیس کانون ۲- داشتن حداقل ۴ نفر ارزیاب حرفه ای ۳- نیروی کارشناسی در زمینه ارزیابی شایستگی ها ۴- روانشناس
۷	برنامه های مدون توجیهی اولیه	- برنامه توجیهی مدون برای ارزیابی شوندگان قبل از شروع برنامه ارزیابی، - برنامه توجیهی مدون برای ارزیابان در خصوص مدل شایستگی

پیوست شماره (۱۰)

جدول عناوین دوره ها به تفکیک عناوین شایستگی ها

عناوین شایستگی	مستولیت پذیری		همت و سخت کوشی		صبر و بردباری		انعطاف پذیری	
	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت
و ر ه ه ه								
	مدیریت اخلاق حرفه ای و سازمانی	۸	انگیزش و رقابت	۴	مدیریت استرس و کنترل خشم	۴	مدیریت اقتصادی	۴
	سازمان ها و مسئولیت اجتماعی	۸	مدیریت عملکرد	۴	هوش هیجانی	۴	جامعه شناسی و تفاوت های فرهنگی	۸
	توسعه پایدار و نقش افراد جامعه	۴	هدف گذاری و مدیریت اهداف	۴	روانشناسی تفاوت های فردی	۴	روانشناسی شخصیت	۴
	هدایت و رهبری در سازمان ها	۸	مدیریت استرس و تحمل ابهام	۸	مثبت نگری و کاهش استرس	۴	رفتار سازمانی	۸
	شهروندی سازمانی	۴	اصول و تکنیک های بهره وری	۸	مدیریت تضاد فرهنگی	۴	انعطاف پذیری و انطباق پذیری	۴

عناوین شایستگی	مهارت ارتباطی		تیم و شبکه سازی		قدرت مذاکره و متقاعد سازی		تفکر تحلیلی و حل مسأله	
	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت	ساعت
و ر ه ه ه								
	زبان بدن و ارتباطات بین فردی	۸	کار تیمی و مهارتهای تیم سازی	۸	اصول و فنون مذاکره	۸	مدل ها و تکنیک های تصمیم گیری	۱۲
	ارتباطات سازمانی	۸	مدیریت مشارکتی	۸	قدرت سخنوری	۸	تجزیه و تحلیل سیستم ها و روشها	۸
	ارتباط اخلاق و اثربخش	۴	شبکه سازی	۴	تکنیک های متقاعدسازی و نفوذ در دیگران	۸	تفکر سیستمی	۴
	روانشناسی ارتباطات	۴	مهارت های نفوذ و تاثیر گذاری	۴	مدیریت جلسات	۴	خلاقیت و حل مسأله	۸
	فن نوشتن و بیان و گوش دادن فعال	۸	مدیریت تضاد بین فردی	۴	هوش هیجانی و مذاکره	۸	مدیریت تعارض	۸

برنامه ریزی و هماهنگی		نظارت و کنترل تا حصول نتیجه		کل نگرش و فرایندی		آینده نگری و تفکر راهبردی		عناوین شایستگی
ساعت		ساعت		ساعت		ساعت		
۸	اصول و مبانی برنامه ریزی و سازماندهی	۸	توانمندسازی منابع انسانی	۱۲	تفکر سیستمی و کل نگرش	۸	سیاست گذاری و سیاست پژوهی	و ز ن ر ه
۴	تکنیک های برنامه ریزی	۸	نظارت و کنترل در مدیریت	۸	نظریه عمومی سیستمها	۴	آینده نگری	
۴	مدیریت زمان	۴	سنجش و ارزیابی عملکرد	۸	نگرش های فرایندگرا، وظیفه گرا و نتیجه گرا	۸	تفکر استراتژیک	
۴	برنامه ریزی عملیاتی	۸	اصول سرپرستی	۴	تکنیک های تدوین نقشه شناختی	۸	مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک	
۴	برنامه ریزی و مدیریت پروژه	۸	مدیریت و کنترل پروژه	۸	مهندسی فرایندها	۴	آینده نگاری	

پاسخگویی		تعهد و تعلق سازمان		هدف گرایی و هدایت عملکرد		نوجویی و تفکر خلاق		عناوین شایستگی
ساعت		ساعت		ساعت		ساعت		
۴	مدیریت تکریم ارباب رجوع	۴	اخلاق حرفه ای	۸	مبانی مدیریت و رهبری در سازمان	۸	تفکر خلاق	و ز ن ر ه
۴	انعطاف پذیری	۴	وفاداری و تعلق سازمانی	۴	مدیریت و ارزیابی عملکرد	۴	راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان	
۸	هوش هیجانی	۴	تعهد سازمانی و رضایت شغلی	۴	مدیریت استراتژیک سازمانی	۸	کارآفرینی سازمانی و استراتژی کارآفرینانه	
۴	بهبود و شفافیت فرآیندها	۴	نگرش ارزشی به تعهد و تعلق سازمانی	۴	مدیریت استراتژیک منابع	۸	روانشناسی مدیریت تغییر	
۸	پاسخگویی و استانداردهای آن	۸	فرهنگ سازمانی	۴	مدیریت بر مبنای هدف	۸	اصول و تکنیک ها و موانع خلاقیت	
						۸	تدوین و پیاده سازی استراتژی کارآفرینانه	

فرایند ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای

