دستورالعمل کمیته انتصابات گروه توسعه اقتصادی تدبیر و هلدینگ‌های تابعه

مقدمه

کمیته انتصابات گروه توسعه اقتصادی تدبیر و هلدینگ‌های تابعه به‌منظور بررسی صلاحیت حرفه‌ای و اظهارنظر در خصوص بکارگیری مدیران شایسته و افراد کلیدی، به عنوان مهم‌ترین ارکان بهره‌وری و تعالی گروه توسعه اقتصادی تدبیر، هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه و از سوی دیگر ایفای نقش موثر به‌عنوان یک شرکت مادر ارزش‌آفرین در حوزه سرمایه انسانی تشکیل می‌گردد. این کمیته حسب مصوبه مجموعه مقررات اداره امور هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه مورخ۱۳۹۳/۶/۵ توسط هیئت مدیره محترم گروه به‌عنوان یکی از ارکان اصلی تحقق مسئولیت‌های حاکمیت شرکتی تعریف شده و لزوم استقرار آن در گروه و هلدینگ‌ها مورد تاکید قرار گرفته است.

ماده۱- اهداف:

هدف از تدوین این دستورالعمل تنظیم اصول و چارچوب فعالیت کمیته انتصابات در گروه و هلدینگ‌های تابعه می‌باشد. این کمیته جهت تحقق اهداف زیر تشکیل می‌گردد:

- بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای افراد جهت تصدی مشاغل کلیدی و مدیریتی
- کمک به ایفای نقش گروه و هلدینگ‌های تابعه در تحقق مسئولیت‌های حاکمیت شرکتی
- اتخاذ رویکرد حرفه‌ای در فرایند انتصاب افراد در پست‌های کلیدی و مدیریتی
- نهادینه سازی رویکرد مدیریت برمبنای شایستگی در فرآیند جذب و انتصاب

ماده۲- تعاریف:

ستاد: منظور ستاد اجرایی فرمان حضرت امام(ره) می‌باشد.

گروه: منظور گروه توسعه اقتصادی تدبیر می‌باشد.

هلدینگ‌ها: منظور هلدینگ‌های تخصصی تابعه گروه توسعه اقتصادی تدبیر می‌باشد.

شرکت بلافصل: منظور شرکتی است که به‌طور مستقیم زیرمجموعه گروه توسعه اقتصادی تدبیر است.

شرکت تابعه: منظور شرکت‌های تحت پوشش هلدینگ‌های گروه می‌باشد.

مدیران سطح۱: شامل مدیرانی است که مافوق بلافصل آن‌ها مدیرعامل می‌باشد شامل معاونین و مدیران مستقل هر شرکت. مسئولین دفاتر مدیرعامل و هیئت مدیره مشمول این تعریف نمی‌باشند.

مدیران سطح۲: شامل مدیرانی است که مافوق بلافصل آن‌ها مدیران سطح۱ می‌باشد.

انتصاب: منظور از انتصاب، فرایند جذب و بکارگیری افراد جهت تصدی یک پست یا موقعیت شغلی رسمی می‌باشد.

شایستگی: دانش، مهارت و توانایی استفاده از این دو در جهت عملکرد موفق را شایستگی می‌نامند.

کانون ارزیابی و توسعه: فرایندی است که در آن شایستگی‌ها از طریق ارزیابی رفتار افراد در محیط‌های شبیه‌سازی شده شغلی، با استفاده از ارزیابان حرفه‌ای مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

ماده۳- محدوده اجرا:

محدوده اجرای این دستورالعمل براساس مجموعه مقررات اداره امور هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه گروه مطابق جدول زیر می‌باشد:

حدود اجرای دستورالعمل در سطح	حیطه اجرا
گروه	مدیران عامل هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه، اعضای موظف هیئت مدیره هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه، مدیران سطح۱و۲ گروه، مدیران سطح۱ هلدینگ‌ها
هلدینگ‌ها	اعضای هیئت‌مدیره غیرموظف شرکت‌های تابعه، مدیران سطح۲هلدینگ و مدیران سطح۱ شرکت‌های تابعه

تبصره۱: سایر پست‌ها حسب اهمیت و حساسیت با تشخیص مدیرعامل می‌تواند در دستور کمیته انتصاب گروه یا هلدینگ قرار گیرد.

تبصره۲: مدیران عامل هلدینگ‌ها جهت ارزیابی افراد برای پست‌های مشمول این دستورالعمل، در صورت‌نیاز می‌توانند از کمیته انتصابات گروه نیز استفاده نمایند.

ماده۴- مسئول اجرا:

مسئولیت اجرای صحیح این آیین‌نامه در گروه مدیرعامل گروه و در هلدینگ‌ها مدیرعامل هلدینگ می‌باشد.

ماده۵- معیارهای ارزیابی:

ارزیابی بر مبنای مدل شایستگی مدیران گروه، هلدینگ‌ها و شرکت‌های تابعه(پیوست۱) و در نظر گرفتن صلاحیت‌های زیر انجام می‌گیرد:

- **صلاحیت علمی:** مقطع و رشته تحصیلی، مهارت‌های تخصصی، دوره‌های آموزشی و گواهی‌های حرفه‌ای
- **صلاحیت تجربی:** تجربه حرفه‌ای مرتبط با پست موردنظر
- **کارآیی:** عملکرد فرد در سوابق شغلی قبلی(در صورت امکان سوابق حرفه‌ای فرد از منابع قابل اتکا مورد بررسی قرار گیرد)

تبصره۳: بررسی صلاحیت‌های عمومی افراد اعم از برخورداری از حداقل سن، تابعیت، سلامت جسمی و روانی، مدرک تحصیلی، خدمت نظام وظیفه، اعتیاد و عدم سوءپیشینه کیفری، عدم تعهد خدمت تمام‌وقت به سایر سازمان‌ها، اخذ استعلامات لازم از مراجع ذی‌ربط و رعایت سایر مقررات و دستورالعمل‌های قانونی در حوزه مسئولیت شرکت متقاضی می‌باشد.

ماده۶- ساختار کمیته:

کمیته انتصابات گروه و هلدینگ‌ها متشکل از پنج عضو شامل سه عضو داخلی و دو عضو مستقل با پیشنهاد مدیرعامل و تصویب هیئت مدیره می‌باشد.

ارکان کمیته بشرح زیر می باشد:

۶-۱- رئیس کمیته: توسط هیئت مدیره از بین اعضای کمیته تعیین می‌گردد

۶-۲- دبیر کمیته: مدیر منابع انسانی یا پست متناظر آن

۶-۳- اعضای مستقل: دو نفر شامل مشاور کسب و کار و مشاور در حوزه رزیابی شایستگی‌ها

تبصره۴: اعضای داخلی کمیته انتصابات هر شرکت می‌توانند به عنوان عضای مستقل سایر کمیته‌های انتصابات در گروه و هلدینگ‌ها تا حداکثر دو کمیته دیگر ایفای نقش نمایند.

تبصره۵: کمیته حسب مورد از مشاوره سایر افراد داخل یا بیرون مجموعه استفاده نموده و در صورت نیاز می‌تواند از آن‌ها جهت حضور در جلسه بدون حق رای دعوت به عمل آورد.

ماده۷- جلسات کمیته:

۷-۱- کمیته با حضور $\frac{۳}{۵}$ اعضا رسمیت می‌یابد.

۷-۲- جلسات کمیته برای بررسی موضوعات ارجاع شده حداقل دو بار در ماه تشکیل می‌گردد.

۷-۳- گزارش نتایج ارزیابی‌های کمیته حداکثر پس از یک هفته کاری از تاریخ ارزیابی اعلام می گردد.

ماده۸- وظایف اعضا:

۸-۱- **رئیس کمیته:** وظایف رئیس کمیته بشرح زیر می‌باشد:

- تلاش مدبرانه در جهت مشارکت موثر اعضا در فرایند ارزیابی
- هدایت جلسات کمیته در جهت نتیجه‌گیری موثر
- نظارت بر روند فعالیت کمیته بر اساس انتظارات کلان هیئت مدیره

۸-۲- **دبیر کمیته:** وظایف دبیر کمیته بشرح زیر می‌باشد:

- دریافت موارد ارجاعی مربوط به انتصابات و بررسی مشخصات و رزومه افراد از جهت تطبیق با مقررات و ضوابط و احراز شرایط عمومی جذب
- دعوت از اعضای کمیته، کاندیداهای تصدی مشاغل و مدعوین(درصورت‌نیاز)
- ارسال رزومه و سایر اطلاعات مورد نیاز برای اعضا قبل از برگزاری جلسه
- برگزاری موثر و منظم جلسات کمیته
- بررسی سوابق عملکردی فرد در گذشته بصورت تحقیقات میدانی یا اخذ استعلام شفاهی از بهترین و معتبرترین افراد و شیوه‌های ممکن
- تکمیل فرم کمیته انتصابات بر اساس نتایج حاصل از جلسه و اخذ مضای اعضا(پیوست۲)
- ارسال نتایج به مدیریت عامل
- تهیه پیش‌نویس نامه انتصابات به هلدینگ، شرکت بلافصل و یا واحد مربوط

- حضور بعنوان نماینده و سخنگوی کمیته در جلسات مربوط و پاسخگویی در برابر جمع‌بندی‌ها و نتایج آن
- نگهداری کلیه فرم‌ها و مستندات مربوط به کمیته انتصابات

تبصره۶: کلیه نامه‌های مرتبط با انتصابات می‌بایست توسط دبیر کمیته و بصورت محرمانه-مستقیم تهیه گردد.

۸-۳- **وظایف عمومی اعضا:** وظایف عمومی اعضای کمیته بشرح زیر می‌باشد:

- حضور منظم و به‌موقع در جلسات کمیته
- بررسی بی‌طرفانه و حرفه‌ای صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کاندیداها
- مشارکت در تدوین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مرتبط با انتصابات
- رعایت میثاق‌های اخلاقی موضوع ماده۱۰

ماده۹- روش‌های ارزیابی:

۹-۱- کمیته بر اساس سطح سازمانی، مسئولیت و پیچیدگی شغل مورد نظر، ترکیبی بهینه از روش‌های زیر را بکار می‌گیرد:

- مصاحبه تخصصی
- مصاحبه رفتاری
- آزمون‌های معتبر و مرتبط روانشناختی
- کانون ارزیابی و توسعه
- بررسی سوابق عملکردی: در حد امکان از طریق مصاحبه حضوری یا تلفنی با دو نفر از مدیران/ همکاران سابق فرد متقاضی انجام می‌پذیرد.

ماده۱۰- میثاق‌های اخلاقی کمیته:

اعضای کمیته و مدعوین جلسات کمیته، ملزم به رعایت میثاق‌های اخلاقی زیر می‌باشند:

۱۰-۱- **رازداری:** رازداری و عدم افشا یا اشاره به مذاکرات و مباحثات داخلی کمیته حتی کوچکترین موارد آن در بیرون از کمیته

۱۰-۲- **استقلال:** عدم تاثیرپذیری از هرگونه فشار یا توصیه غیرحرفه‌ای از افراد درونی و بیرونی در هر سطح و مقام سازمانی و استقلال رای کامل

۱۰-۳- **عدم افشای تصمیمات:** عمومی نکردن نتایج و تصمیمات کمیته به هیچ‌یک از افراد و پای‌بندی به اصل عمومی‌شدن نتایج کمیته از کانال‌های رسمی

۱۰-۴- **رویکرد حرفه‌ای:** استفاده حداکثری از کلیه منابع علمی و تخصصی، مشاوره افراد مرتبط و روش‌های معتبر جهت بررسی حرفه‌ای متناسب با شرایط، امکانات و زمان مورد نظر

۱۰-۵- **بی‌طرفی:** عدم تاثیر عقاید و گرایش‌ها، کلیشه‌ها، تعصبات، شبهت‌ها و تفاوت‌ها به خویشتن، احساسات شخصی و... و به‌طور کلی هر مولفه‌ای غیر از معیارهای اصولی انتخاب(موضوع ماده۵) در ارائه نظر

۱۰-۶- **امضاء:** امضای تمام فرم‌ها و صورتجلسات، پذیرش مسئولیت، پاسخگویی در قبال تصمیمات کمیته به دور از هر گونه گروه اندیشی، تعارفات و...

تبصره۷: در فرایند اخذ استعلام یا انتخاب مدعوین، اطمینان از رعایت اصول رازداری، استقلال، رویکرد حرفه‌ای و بی‌طرفی الزامی است.

ماده۱۱-جمع‌بندی و تصمیم‌گیری:

تصمیم نهایی کمیته بر اساس بحث و اقناع و بصورت اجماعی اتخاذ می‌گردد.

این آیین نامه در ۱۷ماده و ۷تبصره در جلسه شماره ۲۴۴ مورخ ۹۴/۱۱/۲۰ هیئت‌مدیره گروه توسعه اقتصادی تدبیر تصویب شده و از این تاریخ لازم الاجرا می‌باشد.

پیوست۱: مدل شایستگی مدیران

مدل شایستگی مدیران گروه توسعه اقتصادی تدبیر

ابعاد اصلی	شایستگی اصلی	شایستگی فرعی	تعریف
مفهومی	ادراکی و استراتژیک	تفکراستراتژیک و آینده نگری	برخورداری از نگاه بلندمدت و آینده‌نگری، درک اهداف کلان و بلندمدت و استراتژی‌های گروه، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها
		تفکر تحلیلی	توانایی درک، تفسیر و تحلیل مسائل مربوط به شرکت، هلدینگ‌ها و یا گروه در شرایط پیچیده، رقابتی و تغییرات شرایط محیطی، توانایی تجزیه و تحلیل موضوعات و پدیده‌هایی که بر مجموعه تاثیر گذارند
		خلاقیت و نوآوری	ارائه طرح ها و ایده‌های نو برای بهبود و توسعه فعالیت‌ها، حمایت از نوآوری در سازمان
		تفکر سیستمی و کل‌نگری	درک تأثیرات متقابل شرکت‌های گروه بر یکدیگر و تاثیر واحدهای یک سازمان بر یکدیگر و بر خروجی نهایی مجموعه و همچنین درک تاثیرات مسائل بیرون سازمانی بر شرکت، هلدینگ‌ها و یا گروه
		آگاهی از اصول حاکمیت شرکتی	آگاهی نسبت به اصول تامین منافع سهامدار، رعایت ارزشها و الزمات سهامدار، تعامل موثر با مدیران، حرکت در راستای استراتژی های کلان کسب و کار
	تصمیم‌گیری	شناسایی مسأله	توانایی درک و تجزیه و تحلیل مسایل و مشکلات، و درک ارتباط بین اجزای مساله
		ارزیابی راهکارها و اولویت‌بندی موقعیت‌ها	ارزیابی مناسب راهکارهای موجود برای حل مسائل و اولویت‌بندی موقعیت‌ها و بررسی مزایا و معایب هر کدام
		ریسک‌پذیری سنجیده	شجاعت ریسک با آگاهی و اطلاع از عوامل و مولفه‌ها در راستای توانایی استفاده از فرصت‌ها و دور نمودن سازمان از تهدیدها
		قاطعیت و ثبات در تصمیم‌گیری	توانایی انتخاب و تصمیم‌گیری موثر و بموقع همراه با صراحت و بدون تعارفات، با قاطعیت و عدم تعلل
سازمانی و کسب و کار	مدیریت منابع	نظارت و کنترل	مراقبت، کنترل و نظارت موثر بر فرایندها و فعالیت‌ها با توجه به برنامه‌های اجرایی و زمان‌بندی‌های پذیرفته شده
		نتیجه‌گرایی	پیشگیری از اتلاف‌ها و انحرافات از برنامه‌ها، انطباق فعالیت‌ها با اهداف و نتایج مورد انتظار
		مدیریت زمان	حساسیت نسبت به زمان و سایرشاخص های لازم برای انجام وظایف و تعهدها با توجه به برنامه‌های سازمان
		مدیریت هزینه	تجهیز و تخصیص منابع، توجه به بهره‌وری نیروی انسانی، توان برنامه‌ریزی و تخصیص مناسب ابزار و امکانات به بخش‌ها یا فعالیت‌های تأثیرگذار در اجرای بموقع برنامه‌ها با توجه به سیاست های مدیریت هزینه در گروه
		برنامه‌ریزی و سازماندهی	درک وضعیت شرکت تحت سرپرستی و توانایی تهیه و تنظیم برنامه‌های کوتاه مدت و بلند مدت، هماهنگی و اداره فعالیت‌های مختلف و تقسیم‌کار موثر بین کارکنان با توجه به اهداف گروه
	مدیریت ذی نفعان	مسئولیت اجتماعی	درک انتظارات، تحلیل صحیح خواسته‌ها و اهتمام به تأمین رضایت‌ذی نفعان عمده در سطوح مختلف ستاد، گروه و هلدینگ‌ها، رعایت اخلاق از طریق پاسخگویی اجتماعی و حفظ مصالح عمومی کشور در تصمیم های استراتژیک سازمان
		مشتری مداری	درک، تحلیل و تامین نیازهای مشتریان بیرونی و درونی(کارکنان داخلی) و کلیه دریافت‌کنندگان خروجی‌های مجموعه در چارچوب اصول و منافع گروه، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها
		حاکمیت شرکتی	تامین منافع سهامدار، رعایت ارزشها و الزمات سهامدار، تعامل موثر با مدیران، حرکت در راستای استراتژی های کلان کسب و کار

فردی و بین فردی	مهارت‌های ارتباطی	مهارت های کلامی و غیرکلامی، قدرت بیان، شنود موثر، زبان بدن	برخورداری از قدرت بیان مناسب، شنود موثر و بهره‌گیری از زبان بدن(توجه و تماس چشمی، تایید با سر، اجتناب از قطع کلام و اطاله کلام و...)
		مهارت‌های نوشتاری	قدرت نگارش واضح اندیشه‌ها، نوشتن نامه‌های اداری، تهیه و تنظیم گزارش‌ها
		توانایی مذاکره اصولی و حرفه ای	استفاده مناسب از اصول و فنون مذاکره مبتنی بر حفظ منافع طرفین با رویکرد اقناع گرایی در جلسات کاری
		هوش هیجانی	حسن برخورد و انتقادپذیری، داشتن رفتار و منش اخلاقی مناسب و توانایی برقراری ارتباطات موثر با دیگران، شکیبایی در برخورد با دیگران و توجه به انتقادات و پیشنهادات آن‌ها، توانایی جلب و جذب دیگران به همکاری در تعاملات کاری و مدیریت استرس
	رهبری	اقتدار و نفوذ فردی	قابلیت خلق تأثیر مناسب برای جلب توجه و احترام دیگران و نفوذ در آن‌ها به عنوان الگویی موجه و پذیرفتنی(تأثیر فردی)
		ایجاد تغییر و تحول	توانایی ایجاد تحول در فرایندهای کاری/ واحد/ سازمان و مدیریت تحولات پیرامون
		شبکه سازی	هدایت افراد به مسیر مناسب برای تحقق اهداف با ایجاد حس تعامل همگانی، ایجاد انسجام و همسویی بین افراد در جهت هدف مشخص
		چشم انداز سازی	امور را به صورت شفاف و روشن تعریف و معطوف به آینده نماید، توانایی به فعلیت درآورن قابلیت‌های بالقوه، در نظر گرفتن تمامی ابعاد مساله و ایجاد جو مشارکت برای حل آن
		راهبری و حمایت	رفتار منصفانه توام با عدالت و ایجاد فضای رقابت سازنده در بین همکاران، ارائه راهکار به افراد تحت سرپرستی در مواقع لزوم، ایجاد حس خشنودی و رضایت در همکاران
	کار تیمی	مشارکت و هم افزایی	مشارکت‌دادن سایر اعضا در تصمیم‌گیری و ایجاد سینرژی ناشی از کار تیمی
		همفکری و همکاری	تمایل به انجام کار تیمی و ایجاد همدلی و اعتمادسازی درون واحد و در سطح گروه، هلدینگ‌ها و شرکت‌ها، تمایل به همکاری در کار تیمی و ترویج دهنده آن در بین سایرین
		همسویی و انعطاف پذیری	همسویی عملی با جهت‌گیری‌های کلان گروه و هلدینگ‌ها، شکیبایی در برخورد با دیگران و توجه به انتقادات و پیشنهادهای آن‌ها، پذیرش راه‌حل‌های منطقی موثر و عدم برخورد خشک در کاربرد قوانین جزیی در عین قاطعیت در اجرای ضوابط اصلی و مهم
		تیم‌سازی	توانایی شکل‌دهی تیم‌های کاری و مدیریت تیم‌ها
	مدیریت افراد	ایجاد انگیزه	توانایی ایجاد شوق و رغبت در همکاران و افراد زیرمجموعه در راستای اهداف واحدهای کاری گروه
		تفویض اختیار و توانمندسازی	تلاش در زمینه توسعه قابلیت‌های بینشی و عملکردی زیردستان، اعطای اختیار کامل به همکارانی که توانمند شده‌اند
		جانشین‌پروری	انتقال دانش و تجربه به کارکنان، ارتقای توانمندی افراد
		مدیریت تعارض	پیشگیری هوشمندانه از تعارض های بین فردی برای دوری از بدبینی، حسادت و پیشداوری، توانایی حل مسائل بین افراد به نحوی که حس عدالت در طرفین تعارض ایجاد گردد، حل تعارض منافع سازمان را به خطر نیندازد

	ویژگی های شخصیتی و شهروندی سازمانی	انضباط و قانون‌گرایی	قانون‌گرایی و توجه به اصول، استانداردها و ضوابط، عدم دخالت سلایق و علایق شخصی در کار، رعایت سلسله مراتب، نظم و انضباط، وقت شناسی
		مسئولیت‌پذیری و پاسخ گویی	وظیفه‌شناسی و پایداری در برابر مشکلات و ناسلایمت ناشی از وظایف محوله، پذیرش مسئولیت تصمیمات و اقدامات درست و نادرست
		اخلاق حرفه‌ای	وجدان کاری، راستگویی، درستکاری و تعهد و تقید به اصول انسانی و ارزشی در گفتار و کردار متناسب با ارزش‌های گروه و سناد
		تعهد سازمانی و وفاداری	انگیزه درونی نسبت به کار، احساس تعلق و انگیزه نسبت به اشتغال در مجموعه گروه، ترجیح منافع سازمانی بر منافع شخصی و فداکاری در انجام امور
		توسعه دانایی و پویایی	علاقه‌مندی به ارتقای سطح دانش و مهارت‌های خود و مشارکت فعال در دوره‌های آموزشی مرتبط به منظور انجام بهتر وظایف
		مثبت اندیشی	مثبت‌نگری و ترویج روحیه مثبت و شادابی و پرهیز از اشاعه افکار و دیدگاه‌های منفی
		اعتماد به نفس	خودآگاهی و اعتماد به توانایی‌های خویشتن بر اساس تصویر ذهنی توانمند
		آراستگی ظاهری	پوشش مناسب و آراسته در محیط کار، رعایت ادب و احترام در برخوردها
		رفتار داوطلبانه فرانقش	انجام فعالیت‌هایی که در شرح شغل بیان نشده و جنبه دستوری ندارد، توجه به رفاه و سلامت افراد همکاران، کمک رسانی داوطلبانه به سایرین در حین کار، توسعه حرفه ای در زمینه کاری خود، توجه به مقررات سازمانی بدون نیاز به نظارت، ارائه ایده های خلاق برای بهبود
		خیرخواهی و نوع دوستی	فعالیت اثربخش در راستای اهداف و منافع سازمان، میل رغبت در کمک به همکاران، ایجاد روابط اجتماعی قوی بین همکاران،انگیزه برای کمک به همکاران و ارائه اطلاعات به ایشان
		فضیلت مدنی(شهروندی)	مشارکت سازنده در انجام فعالیت های همراستا با منافع سازمان، رفتارهای توام با انسانیت، صداقت، بخشش، اعتماد و مشارکت مسئولانه، اعتقاد در دستیابی به اهداف سازمان، رواج ادب و مهربانی، اعتماد و درستکاری در بین همکاران

پیوست۲: فرم کمیته انتصابات

گروه توسعه اقتصادی
تدبیر

محـــــرمانه

شماره جلسه:

تاریخ جلسه:

فرم کمیته انتصابات

اطلاعات پست پیشنهادی•

پست: شرکت: هلدینگ:

اطلاعات کاندیدای تصدی پست

نام و نام‌خانوادگی: تاریخ تولد:

مقطع تحصیلی: رشته تحصیلی: سابقه کار:

آخرین مسئولیت: سازمان محل خدمت:

ارزیابی صلاحیت‌های علمی و تخصصی

دانش تخصصی: رشته تحصیلی: مرتبط☐ تاحدودی مرتبط☐ غیرمرتبط☐

مقطع تحصیلی: مناسب جهت تصدی پست☐ متوسط☐ ناکافی☐

مهارت‌ها و تجربیات تخصصی:

تجربه اجرایی:	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	
تجربه اجرایی مرتبط با پست:	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	
مهارت‌های تخصصی:	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	
کارآیی(عملکرد در سوابق شغلی قبلی):	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	**
حسن شهرت تخصصی در محیط کار:	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	**

روش ارزیابی:

جمع‌بندی ارزیابی تخصصی:

ارزیابی شایستگی‌های عمومی و مدیریتی

دانش و تجربه مدیریتی:(ویژه مشاغل مدیریتی)

کفایت آموزش‌های مدیریتی جهت تصدی:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
کفایت تجربه اجرایی مدیریتی جهت تصدی:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐

رئیس کمیته	عضو کمیته	مشاور کمیته	مشاور کمیته	دبیر و عضو کمیته
نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی
امضاء	امضاء	امضاء	امضاء	امضاء

پیوست۲: فرم کمیته انتصابات

گروه توسعه اقتصادی
تدبیر

فرم کمیته انتصابات

محـــــــرمانه

شماره جلسه:

تاریخ جلسه:

شایستگی‌های عمومی:

حسن شهرت رفتاری و اجتماعی در محیط کار:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐ *
ارتباطات و تعاملات موثر با همکاران:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
رویکرد حرفه‌ای و سیستماتیک به فرایندهای کاری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
مثبت‌نگری، پویایی و یادگیری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
اخلاق حرفه‌ای و سلامت رفتاری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐ *
آراستگی ظاهری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
کار تیمی:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐

شایستگی‌های مدیریتی:(ویژه مشاغل مدیریتی)

مهارت‌های ادراکی و تفکر استراتژیک:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
مدیریت افراد و جانشین‌پروری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
مهارت رهبری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
تصمیم‌گیری:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐
ریسک‌پذیری سنجیده:	بسیارمناسب☐	مناسب☐	متوسط☐	ضعیف☐	خیلی‌ضعیف☐

توضیحات و سایر شایستگی‌های مرتبط با پست:

روش ارزیابی:

جمع بندی نهایی:

آموزش‌های مورد نیاز:

* نتایج کلیه ارزیابی‌ها بر مبنای سطح مورد انتظار جهت تصدی پست پیشنهادی می‌باشد.

** نتایج درج شده با این علامت بر مبنای بررسی سوابق فرد در گذشته می‌باشد. توضیح درخصوص مرجع استعلام: _____

رئیس کمیته	عضو کمیته	مشاور کمیته	مشاور کمیته	دبیر و عضو کمیته
نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی	نام و نام‌خانوادگی
امضاء	امضاء	امضاء	امضاء	امضاء