

پژوهشی در زمینه بهره‌وری نیروی انسانی (۱)

نویسنده: کیوان شاهقلیان

مقدمه:

امروزه، در اقتصاد کلیه کشورها، اعم از توسعه یافته و در حال توسعه، بهره‌وری به اولویتی ملی تبدیل شده است. بهره‌وری موجبات رشد اقتصادی و توسعه ملی را در کلیه سطوح فراهم آورده و بستر مناسب برای دستیابی به سطح بالای معیار زندگی را فراهم می‌کند. مدتی است که تلاش در جهت اشاعه فرهنگ بهره‌وری در کشور ما آغاز شده و اگرچه گامهای بلندی در این زمینه برداشته شده ولی باید اذعان کرد که هنوز راهی بس دراز در پیش داریم.

بررسی آمارهای سازمان بهره‌وری ملی ایران نشان می‌دهد که شاخص بهره‌وری کار در صنعت بین سالهای ۶۷-۶۳ روند نزولی داشته و در سالهای بعد اگرچه نشان دهنده رشد می‌باشد ولی انتظار آن است که این رشد حرکتی صعودی را نشان داده و بتواند موجبات پیشرفت اقتصادی - فرهنگی جامعه را در اسرع وقت فراهم آورد.

از آنجایی که نیروی انسانی در بهره‌وری صنعت و خدمات نقش کلیدی را ایفاء می‌کند، در این نوشته تحقیقی تلاش بر آن است تا بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت از جهات و جنبه‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته و توصیه‌هایی در این مورد ارائه گردد.

اهمیت مسئله

در دو دهه گذشته شاهد رشد سریع اقتصادی در منطقه آسیا بوده‌ایم. امروزه، در حالیکه ژاپن جزء کشورهای توسعه یافته جهان است، کشورهای تازه صنعتی شده آسیا در طی سالهای اخیر دارای بالاترین نرخ رشد بوده‌اند و

۱ - برای مطالعه بیشتر در این زمینه به اصل پایان نامه مراجعه فرمایید:

سایر کشورهای در حال توسعه، خصوصاً کشورهای دارای درآمد متوسط، سریعاً در حال کم کردن فاصله خود با آنها می‌باشند. عوامل زیادی در رشد و بهبود اقتصاد این کشورها دخالت دارد که بهره‌وری یکی از عمده‌ترین این عوامل است.

رشد اقتصادی در آسیا منجمه ایران موضوع بسیاری از تحقیقات است. در کلیه این مطالعات، بهره‌وری همیشه به عنوان عامل اصلی گنجانیده شده است. اما شمار تحقیقاتی که به توضیح نحوه کمک بهره‌وری به این رشد، بوسیله تحلیل و اندازه‌گیری بهره‌وری، پرداخته، اندک است. بدون شک، در اندازه‌گیری بهره‌وری، نیروی کار عامل بسیار مهمی است و چون نیروی کار، یک انسان است و قادر به تفکر، دارای نوسانات احساسی و بالاتر از همه اینها دارای خلاقیت و نوآوری است. قبل از هرگونه تصمیمی برای افزایش بهره‌وری باید عکس‌العمل افراد و روابط بین آنها را بررسی کرد. نگرش نیروی کار، بر بهره‌وری تأثیر بسیاری دارد اما هیچگونه تعریف و توضیح مشخصی برای تشویق نیروی کار در دست نیست تا نگرشی آرایه دهد که منتج به افزایش بهره‌وری گردد.

نگرش افراد ریشه عمیقی در فرهنگ و سنن، اعتقادات و مذهب جامعه و شرایط اقتصادی و اجتماعی آن دارد. کارگران یک کشور می‌توانند در قالب جلسات خصوصی، مسایل و مشکلات کاری خود را خارج از ساعت کاری مطرح و حل کنند. در صورتیکه کارگران کشور دیگری ممکن است ترجیح دهند این وقت را در کنار خانواده سپری کنند. در بعضی کشورها پاداشتهای نقدی، کارگران را تشویق می‌کنند که بر تلاش خود بیفزایند. درحالیکه ممکن است در جای دیگری پول تنها هدف عمده اشتغال نباشد و برای کارگران آنها مسایلی چون ارضای شغلی، بهسازی شخصی یا اوقات فراغت هم اهمیت داشته باشد. با این همه هنوز دانشپژوهان علاقه‌مند هستند که میزان تأثیر عوامل انسانی را بر بهره‌وری بدست آورده یا تحلیل نمایند.

یک مدیر نیز علاقه‌مند است که بداند آیا تلاشهایی که برای تشویق افراد در جهت ایجاد محیط کاری بهتر انجام می‌گیرد، مثمر تر هست یا خیر؟ لذا لازم است عامل انسانی را به طریقی به صورت کمی درآورد. درباره اندازه‌گیری بهره‌وری از این جهت، مطالعات زیادی انجام نگرفته است. در این نوشته بر آن شده‌ایم تا از طریق خودنیروی کار (مدیران و کارکنان) علل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی را در بخش صنعت جویا شویم و با عوامل اصلی کاهش بهره‌وری که از طرف نیروی کار بیان شده دقیقتر آشنا شویم و بتوانیم نقاط ضعف واقعی را برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی درک نموده و الگویی نزدیکتر به واقعیت داشته باشیم تا در عمل به نتیجه مطلوبتری دست یابیم. چون نیروی کار انسانی است که می‌تواند بهینه‌سازی استفاده از سایر منابع را میسر ساخته و نیل به اهداف تعیین شده را ممکن سازد.

هدفهای تحقیق

هدف از تحقیق پیدا نمودن نقاط ضعف بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه مدیران و کارکنان در بخش صنعت می‌باشد. تا بدین وسیله با اندازه‌گیری بهره‌وری نیروی انسانی عوامل کاهش بهره‌وری مشخص و براساس اولویت طبقه‌بندی گردد تا با توجه به این اطلاعات الگویی برای رفع نقاط ضعف و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در بخش صنعت ارایه گردد.

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه‌های اساسی که در این بررسی مطرح شده‌اند:

- فرضیه اول: عدم تطبیق شرایط احراز شغل با شرایط شاغل موجب کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است.
- فرضیه دوم: وجود تبعیض در بین کارکنان موجب کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است.
- فرضیه سوم: عدم آگاهی مناسب از روشهای برنامه‌ریزی موجب کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است.
- فرضیه چهارم: عدم امنیت شغلی کارکنان موجب کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است.
- فرضیه پنجم: سیستم نامناسب حقوق و دستمزد موجب کاهش بهره‌وری نیروی انسانی است.

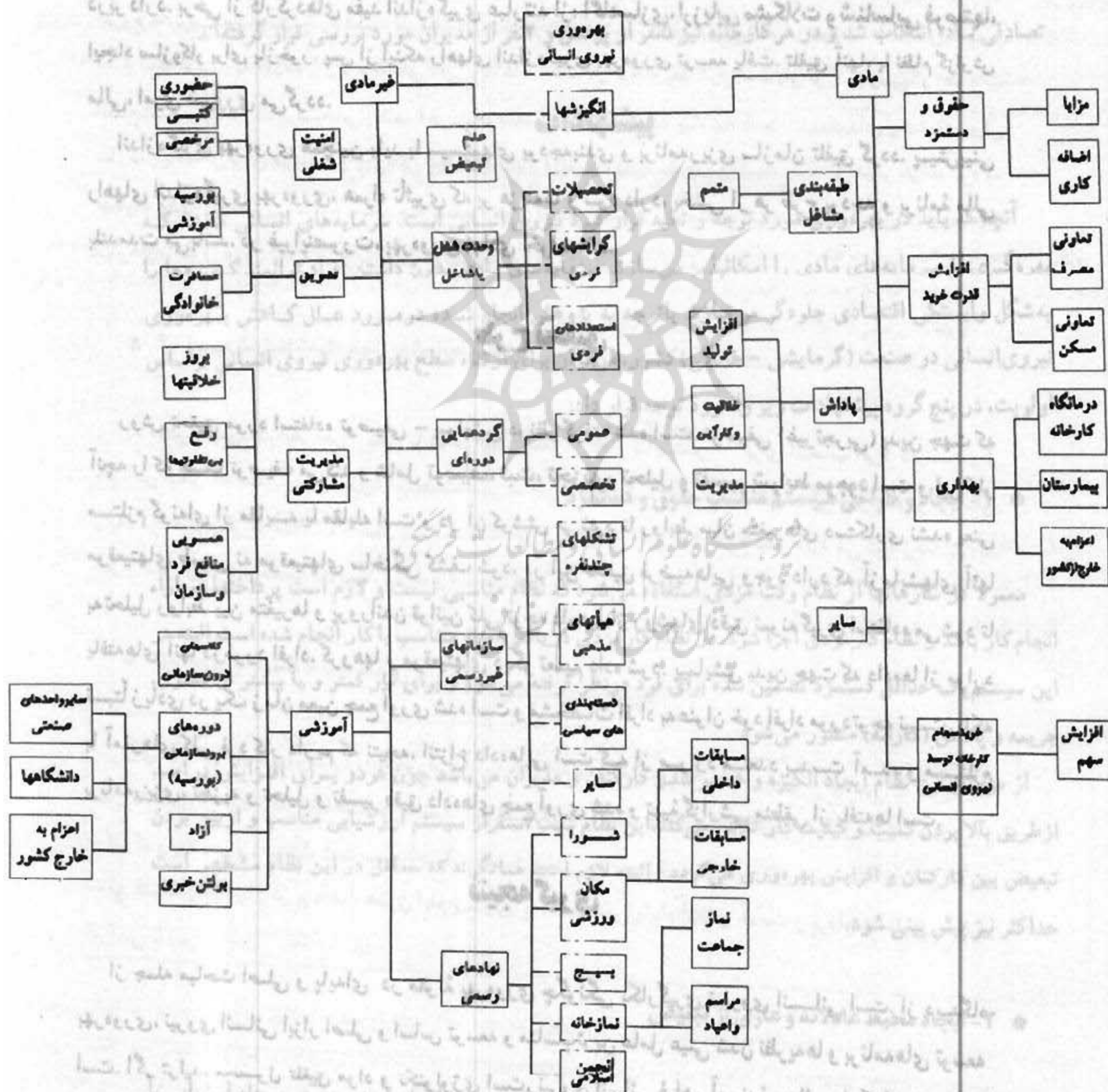
پیشرفت‌ها، محدودیتها و حدود تحقیق

وجود نقاط ضعف و پایین بودن بهره‌وری نیروی انسانی، تأثیر مستقیم نیروی انسانی بر بهره‌وری در صنعت کشور و اینکه با توجه به نیروی انسانی می‌توان تا حد زیادی بهره‌وری را افزایش داد از جمله پیش‌فرضیه‌هایی است که مدنظر قرار گرفته است. اما از محدودیت‌های موجود تعداد بسیار زیاد صنایع بود که عدم توانایی در جمع‌آوری داده‌ها در حجم زیاد باعث شد تا در یک بخش از صنعت (بخش صنایع گرمایشی - خانگی) مطالعه صورت گیرد و در این بخش از انتخاب تصادفی نمونه‌ها بهره‌گیری شده است. در این مطالعه محدوده مورد نظر، کارکنان و مدیران و در واقع نیروی انسانی موجود در این بخش صنعت می‌باشد و نتایج این مطالعه در مورد دخالت سایر عوامل بر روی بهره‌وری قابل تعمیم نمی‌باشد.

انگیزش و بهره‌وری نیروی انسانی

انگیزشهای مادی و غیرمادی تأثیرات زیادی بر بهره‌وری نیروی انسانی بجای می‌گذارند که به منظور رعایت ایجاز و اختصار در شمای شماره ۱ نشان داده شده‌اند.

نمودار (۱-۲) - شمای بهره‌وری نیروی انسانی به تفکیک انگیزشهای مادی و غیرمادی



تأثیر فاکتورهای انگیزشی از پایین به بالا افزایش می‌یابد.

سنجش بهره‌وری

اندازه‌گیری، جزء لاینفک فرآیند مدیریت بهره‌وری است. اگر بخواهیم بهره‌وری را با فرهنگ سازمانی درآمیזیم، شرایط اساسی آن، وجود ابزاری برای کنترل و نظارت بر پیشرفت، تهیه بازخورد، تعیین هدفهای قابل اندازه‌گیری و ارزیابی عملکرد مدیریت است.

اهمیت استراتژیک بهره‌وری برای هر سازمان، ضرورت نظارت بر آن را به خوبی نشان می‌دهد. همچنین اندازه‌گیری بهره‌وری، سازمان را در امر ایجاد ارتباط صریح بین بهره‌وری با سایر هدفهای استراتژیک سازمان یاری می‌دهد. اندازه‌گیری بهره‌وری جدای از منافع استراتژیک آن، کارکردهای تقویت‌کننده سودمند دیگری را نیز دربر دارد. برخی از کارکردهای مفید اندازه‌گیری عبارتند از: آگاه‌سازی، ارزیابی مشکلات و شناسایی فرصتها، ایجاد سازوکار برای بازخورد. پس از اینکه راههای اندازه‌گیری بهره‌وری توسعه یافت. تلفیق آنها، با نظام گزارش مالی، امری ضروری می‌گردد.

اندازه‌گیری بهره‌وری همچنین باید با سیستمهای بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی سازمان تلفیق گردد. پیش‌بینی راههای اندازه‌گیری بهره‌وری، همراه تأثیری که بر هزینه‌ها و سود دارد، بخشی از هر طرح بودجه و برنامه مالی بلندمدت می‌باشد. در غیراینصورت، بهره‌وری نهادی نخواهد شد.

طرح تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده توصیفی - پیمایشی در نظر گرفته شده است. توصیفی (غیر تجربی) بدین جهت که آنچه را که هست توصیف می‌کند و شامل توصیف، ثبت، تجزیه و تحلیل و تفسیر شرایط موجود است و این کار مستلزم گونه‌ای از مقایسه یا مقابله است و در آن کوشش می‌شود تا روابط میان متغیرهای دستکاری نشده یعنی موقعیتهای طبیعی نه موقعیتهای ساختگی کشف شود. در این تحقیق فرضیه‌هایی وجود دارد که آزمایشهای آنها به تحلیل روابط بین متغیرها و پروراندن قوانین کلی توجه دارد و از روشهای دقیق نمونه‌گیری استفاده می‌شود تا یافته‌های آنها در مورد افراد، گروهها و موقعیتهای دیگر تعمیم داده شود. پیمایشی بدین جهت که داده‌ها از موارد نسبتاً زیادی در یک زمان معین جمع‌آوری شده است و مشخصات افراد به‌عنوان خود افراد مورد توجه نیست. بلکه با آمارهای کلی فرد کار داریم که نتیجه، انتزاع داده‌هایی است که از موارد متعدد بدست آمده و مستلزم برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل و تفسیر دقیق داده‌های جمع‌آوری شده و تهیه گزارشی منطقی از یافته‌ها است.

نتیجه‌گیری

از جمله مباحث اصلی و پایهای در مقوله بهره‌وری چگونگی بکارگیری نیروی انسانی است. از دیدگاه بهره‌وری، نیروی انسانی ابزار اصلی و اساس توسعه و مناسب‌ترین عامل عینی شدن نظریه‌ها و برنامه‌های توسعه است. اگر تولید، محصول تلفیق مواد و تکنولوژی است، نیروی انسانی فراهم‌آورنده مجال و امکان دستیابی

به‌بهترین شیوه تولید است. چنین شیوه‌ای، خود بهترین شاخص بهره‌وری است و به‌خوبی نشان می‌دهد که نیروی انسانی باتوان و ظرفیت متفاوت، از مواد و تکنولوژی با شرایط یکسان در هر واحد تولیدی و خدماتی، چگونه بهره گرفته است. در این پژوهش با بهره‌گیری از نظریات مدیران و کارکنان که توسط پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شده است، در پی یافتن نقاط ضعف بهره‌وری نیروی انسانی و آرایه‌الگویی برای رفع این نقاط ضعف و افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت حرکت شده است.

از تعداد کل ۱۵۶ کارخانه که تا سال ۱۳۷۵ در این صنعت به ثبت رسیده بودند با طبقه‌بندی کارخانه‌ها در ۴ طبقه برحسب تعداد پرسنل، از طبقه کمتر از ۵۰ نفر پرسنل که شامل ۱۳۶ کارخانه می‌شد، ۵ کارخانه بصورت تصادفی ساده انتخاب شد و در هر کارخانه نیز ۵ نفر از پرسنل و ۲ نفر از مدیران مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

پیشنهادات

آنچه که باید در بهره‌وری مورد توجه و تکیه قرار گیرد نیروی انسانی است. سرمایه‌های انسانی هستند که بهره‌گیری از سرمایه‌های مادی را امکانپذیر می‌سازند سرمایه‌های مادی بدون داشتن افراد توانمند کمبودها را به‌شکل وابستگی اقتصادی جلوه‌گر می‌سازد. با توجه به پژوهش انجام شده در مورد علل کاهش بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت (گرمایشی - خانگی) کشور، می‌توان برای ارتقاء سطح بهره‌وری نیروی انسانی براساس اولویت، در پنج گروه پیشنهادات زیر را مورد توجه قرار داد:

● ۱- ایجاد و طراحی سیستم مناسب حقوق و دستمزد

معمولاً در سازمانها از نظام وقت مزدی استفاده می‌شود که نظام مناسبی نیست و لازم است پرداختها در ازاء انجام کار باشد و نظام کارمزدی اجرا شود. در نظام کارمزدی دریافتی افراد متناسب با کار انجام شده است البته در این سیستم یک حداقل دستمزد تضمین شده برای فرد در نظر گرفته می‌شود و برای کار کمتر و یا بیشتر از معمول، جریمه و پاداش (کارانه) منظور می‌شود

از مزایای این نظام ایجاد انگیزه و همسو شدن کارکنان و مدیران می‌باشد چون هر دو برای افزایش درآمد از طریق بالا بردن کمیت و کیفیت کار تلاش می‌کند، این نظام سبب استقرار سیستم ارزشیابی مناسب و از بین بردن تبعض بین کارکنان و افزایش بهره‌وری می‌گردد. البته لازم است همانگونه که حداقل در این نظام مشخص است حداکثر نیز پیش بینی شود.

● ۲- ایجاد محیط عادلانه و عاری از تبعیض

برای از بین بردن تبعیض و ایجاد عدالت لازم است ارزیابی بطور مستمر انجام شود و در هر مرحله ارزیابی با

مرحله قبلی مقایسه شود و براساس ارزشیابی انجام شده اقدامات لازم جهت اصلاح و بهبود عملکرد فرد انجام شود و نظام تشویق و تنبیه براساس ارزشیابی بعمل نماید و جایی برای استقرار روابط بجای ضوابط باقی نماند.

● ۳- استفاده مناسب از فنون و شیوه‌های برنامه‌ریزی

برای استفاده مناسب از فنون و شیوه‌های برنامه‌ریزی پیشنهاد می‌شود از فنون و شیوه‌های مدیریت مشارکتی استفاده شود، این روش سازوکارهایی را در اختیار مدیریت قرار می‌دهد که کارکنان بصورت سازمان یافته در امور شرکت نمایند، معتقدین به این روش بر این باور هستند که بدینوسیله انسانها بطور عاطفی خوب کار می‌کنند، برای شروع مدیریت مشارکتی لازم است کارکنان از هدف و عملکرد سازمان، دلایل اتخاذ تصمیمها، احساس تعهد و مسئولیت مدیران به کارکنان و برنامه‌های آتی آن آگاه باشند، در مرحله بعد لازم است بازخورد بررسیها و اقدامات انجام شده برای کارکنان مشخص باشد، آخرین مرحله، سیستمهای رایانه‌ای پیشنهاد است. سیستمهای پیشنهاد روش سازمان یافته‌ای برای دریافت و ارزیابی عقاید کارکنان در مورد بهبود بهره‌وری است و زمانی مؤثر خواهد بود که حمایت مدیران را در پی داشته باشد. به عقیده دوچ لندن «مدیریت مشارکتی»، مجموعه‌ای از ایده‌های سازمان یافته در مورد نحوه مدیریت یک مؤسسه اقتصادی مدرن و مترقی می‌باشد.

● ۴- بهبود شرایط احراز شغل با شرایط شاغل

به منظور بهبود شرایط احراز شغل با شاغل بهتر است از نظام شایستگی^(۲) برای انتخاب افراد کارآمد و از آموزش ضمن خدمت^(۳) برای بهبود شرایط شاغلین به کار استفاده شود. در سیستم شایستگی اول شغل وجود دارد و بعد فرد مورد نظر که متناسب با شغل باشد استخدام می‌شود بهمین دلیل اول شرح شغل تهیه می‌شود و بعد شرایط احراز شغل و افراد برحسب مهارت، تجربه و استعدادهای خاص بکارگرفته می‌شوند.

● ۵- ایجاد و تثبیت امنیت شغلی

برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی از طریق ایجاد امنیت شغلی در سازمان، پیشنهاد می‌شود از طرح سهام شدن کارکنان در سهام کارخانه‌ها استفاده شود. این امر علاوه بر آنکه عملکرد کارکنان را به دلیل بازتاب مادی آن به کارکنان بالا می‌برد، باعث دلگرمی و احساس امنیت شغلی بیشتر می‌شود. برای بالا بردن بیشتر احساس امنیت شغلی کارکنان می‌توان از پرداخت حقوق ایام بیماری، پرداخت حقوق ایام انتظار خدمت و پرداخت حقوق به افراد اخراجی نام برد.

میزگرد

از آنجا که سازمان امور اداری و استخدامی کشور متولی نظام اداری کشور می‌باشد. به منظور بررسی تحلیلی و همه‌جانبه مسائل مبتلا به نظام اداری و مدیریت و به امید یافتن راهکارهای مناسب جهت رفع نارسایی‌های اداری برآن شدیم تا با برگزاری میزگردهای تخصصی به سهم خود به بهسازی نظام اداری پاری و سامین و در راستای حصول به این مهم اولین جلسه را با بحث ارزشیابی کارکنان آغاز نماییم. زیرا انسان از هنگامیکه وارد زندگی اجتماعی می‌شود بطور مداوم مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. در هنگام تحصیل با گذراندن امتحانات درسی و امتحانات ورودی. در اجتماع بطور مداوم آموخته‌های علمی و تربیتی و بالاخره در محیط‌های اداری نیز از نظر رفتار، اعتقادات و آموخته‌های علمی. اداری مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. بنابراین حتی بدون آنکه مقررهای بنام ارزشیابی نامگذاری شود و فرم خاصی برای این مهم تدوین گردد. ارزشیابی انجام می‌گیرد. از اینرو این امر در جوامع مختلف متداول بوده و سابقه‌ای دیرینه دارد. بطور کلی افراد در زندگی شخصی بطور مستمر دیگران را ارزشیابی می‌نمایند و متقابلاً از طرف دیگران مورد ارزشیابی قرار می‌گیرند. لیکن در نظام اداری کشورها. ارزشیابی. سازوکار بالاسببه تازه‌ای می‌باشد و به‌رغم کوششهایی که در سالهای اخیر به منظور ارائه یک طرح جامع انجام گرفته است همچنان دارای مشکلات و نارسایی‌های است. انتخاب ارزشیابی به عنوان موضوع نخستین میزگرد فصلنامه تازه‌های مدیریت به توجه به همه گیر بودن موضوع ارزشیابی برای کارکنان و نارسایی‌های اجرایی آن صورت گرفت. با آنکه ارزشیابی در دستگاههای دولتی برای مقاصد مشخص چون ارتقاء. انتصاب. تشویق و تنبیه و ... در دهه اخیر متداول گردیده است. در همین مدت کوتاه راه پرفراز و نشیبی را پیموده و در سطوح گوناگون مدیریت دارای موانع و مخالفان بسیاری بوده است. اکثر مدیران و کارکنان فلسفه ارزشیابی و پذیرفته‌اند لیکن ابزار تشخیص و اندازه گیری موجود (فرمهای ارزشیابی) را ناکافی و شرایط پیرامونی اعم از مسائل درون سازمانی و با بیرون سازمانی را برای اجرای مؤثر این امر نامساعد می‌دانند.

ارزشیابی در نظام اداری کنونی ایران

به منظور تحقق اهداف برنامه اول توسعه اقتصادی. اجتماعی و فرهنگی دولت جمهوری اسلامی ایران منشی بر استقرار نظام مطلوب ارزشیابی. در اجرای ضرورت ناشی از قانون نظام هماهنگ پرداخت کارکنان دولت. طرح جدید ارزشیابی کارکنان دولت در اجرای بند ۱۰ مصوبه شورای عالی اداری با استفاده از جمع‌بندی تجارب بدست آمده از اجرای طرحهای ارزشیابی قبلی. یافته‌های علمی و نکات مثبت حاصله از بررسی تطبیقی طرحهای ارزشیابی کارکنان دولت. در چند کشور و مؤسسات داخلی تهیه گردیده و طی بیستمه شماره ۲۲۴۴/د مورخ ۱۳۷۲/۵/۵ به کلیه دستگاههای مشرفان قانون نظام هماهنگ پرداخت ابلاغ گردیده است.

معیارهای ارزشیابی

در طرح ارزشیابی مورد عمل انتظارات به سه دسته تقسیم شده.

- ۱- انتظارات مدیریتی که در قالب عوامل عملکردی آمده و ۲۰ امتیاز دارد.
- ۲- انتظارات سازمانی تحت عنوان عوامل فرآیندی آمده و ۱۷ امتیاز دارد.
- ۳- انتظارات جامعه با عنوان معیار رفتار اخلاقی سه امتیاز دارد.

عوامل عملکردی

سطوح عملکرد و ارزش عددی مربوط		حدود انتظارات یا استانداردهای عملکرد	وظایف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها یا فعالیتهای عمده	ردیف
تعداد	امتیاز			
تعداد	امتیاز			
تعداد	امتیاز			
تعداد	امتیاز			
تعداد	امتیاز			
تعداد	امتیاز			
(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)

این قسمت از بخش وظایف یا ابعاد مهم شغل یا طرحها و فعالیتهای عمده. حدود انتظار یا استانداردهای عملکرد و سطوح عملکرد و ارزش عددی مربوط تشکیل می‌شود. بطوریکه مشاهده شده در فرمهای تکمیل شده. بخش اول بسیار معجل تکمیل می‌شود و بخش دوم اصلاً تکمیل نمی‌شود لذا به تبع اینکه بخش دوم تکمیل نمی‌شود. سنجش بخش اول و دوم و درج حاصل آن دو در بخش سوم صوری می‌باشد. بطور معمول اکثر کارکنان دولت از سطح عملکرد در سطح سوم که همان انجام وظیفه در حد

انتظار است قرار دارند. درصدی نیز در سطح کمتر از حد انتظار و درصد کمتری در سطح بیش از حد انتظار و بندت افرادی در سطح بسیار بالاتر از حد انتظار و با بسیار کمتر از حد انتظار قرار دارند. مگر آنکه معیارهای تعیین شده منطقی نباشد. درحالیکه متأسفانه بدلیل آنکه در تکمیل فرمها دقت کافی نمی‌شود. در فرمهای تکمیل شده. سطح بسیار کمتر اصلاً علامت زده نمی‌شود. در سطح کمتر از حد انتظار بندت علامتی دیده می‌شود. درصدی در سطح مورد انتظار قرار می‌گیرند و عمده کارکنان در سطح بیش از حد انتظار و بسیار بالاتر از حد انتظار قرار می‌گیرند. درحالیکه عملکرد واقعی چنین نیست.

عوامل فرایندی

الف - معیارهای رفتار شغلی					ردیف
سطوح رفتار شغلی و ارزش عددی مربوط					
کاملاً مطلوب است.	تقریباً مطلوب است	قابل قبول	چندان مطلوب نیست.	اصلاً مطلوب نیست.	
(۱)	(۰/۷۵)	(۰/۵)	(۰/۲۵)	(۰)	

ب - معیارهای رفتار شغلی				رعایت شعائر اخلاقی و رفتار اسلامی:
سطوح رفتار اخلاقی و ارزش عددی مربوط				ظهور نواضع و فروتنی - عفت و باور داری - صداقت در گفتار و کردار - سپهریز از هیبت - شرکت در مراسم عبادی - سبک - تحمل - شکیبایی - با عدالت. انقلاب - اسلامی - پوشیدن لباسهای مناسب - رعایت حیثیت اسلامی - قیام با قانون - امر به معروف و نهی از منکر - ساده زیستی و دوری از تجمل
رفتار و کردارش می‌نوازد	قطعه ضعف یا نارسایی در	با کوشش بیشتر و ایامه قویتر می‌نوازد. رفتاری شبیه اکثر کارکنان باشد	رفتار کارآمد مشاهده نشده است	
(۳)	(۲)	(۱)		

این قسمت فرم از دو بخش معیارهای رفتار شغلی و معیار رفتار اخلاقی تشکیل شده در قسمت معیارهای رفتار شغلی معیارها به ویز ذکر شده و سطوح رفتار شغلی به ۵ سطح تقسیم شده که باز در عمل علامتگذاری آن مشکلات علامتگذاری عوامل عملکردی را دارد. مشکل عمده در قسمت معیار رفتار اخلاقی می‌باشد در این قسمت عوامل غیر مرتبط با کار و شخصیت اداری افراد با عوامل مربوط به عملکرد کاری مخلوط گردیده. سطح رفتار اخلاقی به سه سطح تقسیم شده و چون عوامل کیفی می‌باشد و ارزشهای چند ارزشیایی سلیقه‌ها هستند اکثر اوقات ارزشیایی کنندگان با اعمال سلیقه شخصی سبب لطمه دیدن ارزشیایی شوندگان می‌شوند با نگاهی به سطح رفتار می‌بینیم سطح ۳ (عالمترین سطح آن) به گزرتغای تعریف شده که کمتر انسان عادی را می‌توان در آن قرار داد. سطح ۲ و ۱ آهم یک کلی‌بانی می‌محتواست. بهتر است به نرسه این بخش به سطح خردتری تقسیم شود و ارزشیایی کننده نیز دومرد نبره تکمیل آن ارشاد شود.

کستهای ۲۲-۲۳ و ۲۴ فرم هم اکثر اوقات تکمیل نمی‌شود. قسمت ۲۵ فرم نیز که معمولاً باید بازتاب مملرس ارزشیایی برای ارزشیایی شونده باشد هرگز تکمیل نمی‌شود و در اکثر دستگاهها جز افزایش سرنوایی و افزایش فوق‌العاده شغل که آهم انوماتیک انجام می‌شود بقیه تمهیدات این بند عملاً بدون استفاده است. بطور کلی با روشن فعلی تکمیل فرم ارزشیایی هیچ تأثیر سازنده‌ای روی ارزشیایی شونده ندارد. با این رویا آهلا لازم است ارزشیایی به شکل فعلی ادامه یابد؟ با توجه به مسائل برشمرده در فوق کوشش مسئولان و کارشناسان ارزشیایی در سازمان امور اداری و استخدامی کشور برآن برده است که اولاً به تدریج ابزار سنجش و اندازه‌گیری معتبرتری را برای ارزشیایی کارکنان طراحی کنند. تا از رویایی لازم برخوردار باشد ثانیاً با ایجاد تغییراتی در شرایط پیرامونی. امکان اجرای مؤثر و مطلوب ارزشیایی را فراهم نمایند.

در راستای بررسی و تصمیمگیری در مورد برگزاری میز گرد ارزشیایی، پانتهی چنداز اساتید و متخصصین ارزشیایی در نظام اداری:

- ۱- خانم مهین نژادچی
 - ۲- آقای دکتر سیدحسین ابیجی
 - ۳- آقای دکتر محمد صائبی
 - ۴- آقای مهدی درویش
- سرپرست معاونت ارزشیایی و بهره‌دوری نیروی انسانی سازمان اموراداری و استخدامی کشور
 استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی
 عضو هیأت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی
 عضو هیأت علمی مرکز بررسیها و مطالعات استراتژیک اداری

نشستی داشتیم و در پایان این گردهمایی توجهی به این جمعیت رسیدیم که:

ارزشیایی طرح خوبی است که نیاز به بررسی و پژوهش دارد و دصورتی موفق می‌شود که سایر نظامات اداری اصلاح شود. ابتدا باید فرهنگ ارزشیایی در جامعه ایجاد گردد به منظور بازسازی کفایت موضوع مقرر گردید درجلسه آتی فرهنگ ارزشیایی مورد بحث قرار گرفته و ماحصل آن در فصلنامه درج گردد.
 در اینجا از خوانندگان گرامی درخواست می‌گردد در صورتیکه در زمینه ارزشیایی نظری دارند. نظریات خود را اعم از سوال یا مقاله جهت طرح درجلسه میزگرد به دفتر نشریه ارسال فرمایند. حصاً دفتر نشریه پذیرای پیشنهادهای شما در زمینه موضوع میزگردهای آتی می‌باشد.