

اصلاحاتی در جهت بهبود عملکرد

تهیه و تنظیم

مهین فتور هچی

مهدی درویش

مقدمه: از جمله اقداماتی که موجب بهبود عملکرد فردی و اثربخشی سازمانی می‌شود تدوین و اجرای یک برنامه ارزشیابی عملکرد مؤثر کارکنان است. در هر سازمان یک فرد برای پیشرفت و نیل به اهداف تعیین شده شغلی خود نیاز به آگاهی از موفقیت خود دارد. زیرا این آگاهی موجب می‌شود که از نقاط قوت و ضعف عملکرد و رفتار خود مطلع گردیده، تمهیدات لازم را برای اثربخشی بیشتر کوششهایش بکار برد.

از سوی دیگر سازمانها نیز به شناخت کارایی کارکنان خود نیاز دارند تا براساس آن وضعیت نیروی انسانی خود را بهبود بخشند و بر حجم تولید و ارائه خدمات خود بیفزایند و در روند حرکت‌های خود تحولات مثبت ایجاد کنند.

برنامه ارزشیابی، ابزاری است که سازمانها و کارکنان را در تأمین این نیازها کمک می‌کند. اگر این ابزار به خوبی طراحی گردد و به نحو صحیح بکار برده شود وسیله مناسبی برای تشویق، آموزش، بهسازی و مالاً بهبود عملکرد کارکنان خواهد بود. در تدوین نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان معمولاً چند سؤال عمده مطرح می‌باشد که عبارتند از:

- * - نظام ارزشیابی برای رسیدن به چه اهدافی طراحی می‌شود؟
 - * - چه خصوصیات یا معیارهایی را باید در عملکرد کارکنان ارزشیابی کنیم؟
 - * - چگونه و با چه روشی باید آن خصوصیات را بسنجیم؟
 - * - چه فرد یا افرادی باید آن خصوصیات را ارزشیابی کنند؟
 - * - در چه فاصله زمانی باید ارزشیابی صورت گیرد؟
 - * - از نتایج ارزشیابی چگونه استفاده کنیم تا به اهداف برنامه برسیم؟
- مقاله حاضر که حاصل سه سال مطالعه مستمر گروهی از محققان سازمان امور اداری و استخدامی کشور می‌باشد گزارشی است درباره نظام ارزشیابی در دستگاههای دولتی که طی آن به پاسخ تمامی سئوالهای فوق دست می‌یابیم. برای حصول به نتیجه مطلوب، مطالب در ۶ بخش، به شرح زیر، تدوین و در هر بخش، بنابر ضرورت، به منظور تبیین موضوع جنبه‌های تئوریک موضوع مورد بحث نیز مطرح می‌گردد.

- * - هدفهای ارزشیابی
- * - تدوین معیارها یا خصوصیات مورد سنجش
- * - روش سنجش عملکرد و روش اجرای برنامه ارزشیابی
- * - سیستمهای یاداشدهی
- * - نحوه اجرا و نظارت بر برنامه ارزشیابی در دستگاههای دولتی
- * - مدیریت کیفیت فراگیر و برنامه ارزشیابی

بخش اول:

هدفهای ارزشیابی

الف - پاداشدهی فرد و ایجاد انگیزش در او.

ب - طرحریزی تمهیداتی برای آموزش و بهسازی وی.

البته این امکان وجود دارد که در آینده، از نتایج برنامه ارزشیابی برای هدف برنامه ریزی نیروی انسانی نیز استفاده شود.

هدف اصلی ارزشیابی عملکرد عبارت است از:

ارائه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد شغلی اعضاء سازمان. هرچه این اطلاعات دقیقتر و مؤثقتر باشد، ارزش بالقوه آن برای سازمان بیشتر است. در دستگاههای دولتی از این اطلاعات دو نوع استفاده کاربردی به عمل می آید:

بخش دوم:

تدوین معیارها یا خصوصیات مورد سنجش در عملکرد کارکنان

ویژگیهای مدیران موفق بوده اند که عبارتند از:

* - باهوش بودن

* - پرانرژی بودن

* - اعتماد بنفس داشتن

* - میل به تسلط در دیگران داشتن

* - تخصص داشتن

در مورد خصوصیات دسته دوم یعنی ویژگیهای مربوط به فرآیند کار یا فرآیند

مدیریت، فرمهای ارزشیابی ویژگیهایی از

قبیل موارد زیر را مورد سنجش قرار

می دهند:

* - بیشتر به اداره کار پرداختن تا به اداره افراد

* - به طور مؤثر برنامه ریزی و سازماندهی کردن

* - اهداف را واقع بینانه تعیین کردن

* - تفویض اختیار کردن

* - به طور مؤثر ایجاد ارتباط کردن

تاریخچه نظامهای ارزشیابی نشان می دهد که

سازمانها در سنجش عملکرد کارکنان خود معمولاً از سه

دسته خصوصیات استفاده می کنند که عبارتند از: صفات

شخصی، فرآیند کار و حاصل کار یا تولید.

الف - انتخاب صفات شخصی شاید از خصوصیات

دیگر، قدمت بیشتری داشته باشد.

برای مثال در مورد مدیران به ارزشیابی خصوصیتی از قبیل:

* - هوشیار بودن

* - در مقابل شکست مقاومت کردن

* - جاه طلب بودن

* - میل بر موفقیت داشتن

* - در مواقع لازم جرئت مند بودن

تحقیقات نشان داده است که در همه احوال این

رویکرد راه صحیحی برای شناخت فرد یا مدیر موفق

نبوده است. ولی بهرحال در مجموع، چند صفت، بیانگر

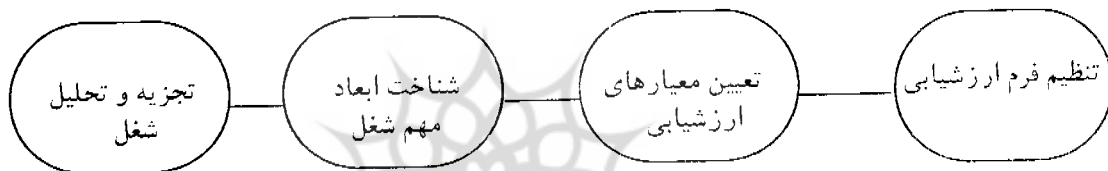
تفصیلی آن نیرداخته‌اند و تنها نتایجی را ذکر کرده‌اند که به تبع سازمان مربوط شامل یک یا چند مورد زیر می‌شود:

*** - افزایش سود * - افزایش خدمت * - تربیت مرنوسان کارآمد**

مدلی برای تعیین این خصوصیات بکار برده می‌شود. ظاهراً این موضوع چندان پیچیده نیست. در مورد کارهای ساده مبنای کار تجزیه و تحلیل شغل است یعنی مطابق شکل شماره (۱) اول هر شغلی مورد تجزیه و تحلیل دقیق قرار می‌گیرد و سپس براساس ابعاد مهم آن معیارهایی برای سنجش مشخص می‌شود.

در مورد موضوع سرور یعنی تولید یا حاصل کار افراد یا مدیران، به نظر می‌رسد که نویسندگان آن طور که باید به شرح

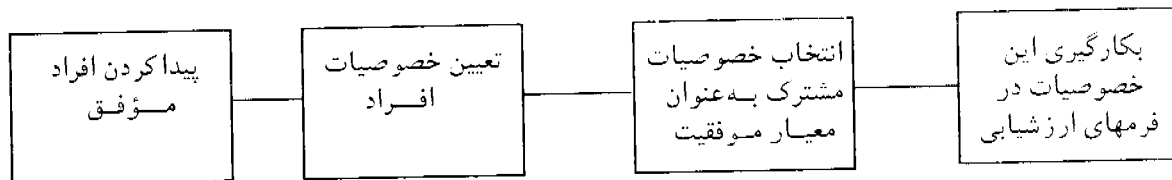
غیرغم بررسی مستمر و وسیع، در مورد اینکه هریک از این رویکردها، به ویژه وقتی به تنهایی بکار گرفته می‌شوند، بتوانند در همه احوال مفید واقع شوند. شواهدی مشاهده نشده است. ولی می‌توان چنین حکم کرد که با توجه به موقعیت، زمان و مکان، بکار بردن این سه دسته از ویژگیها احتمالاً مفید واقع می‌شوند. اما در جهت تدوین معیارها باید مشخص شود چه



شکل (شماره ۱): مدل ساده تعیین معیارهای ارزشیابی

به بررسی صفات شخصی ونحوه فعالیت‌های آنان می‌پردازند و در مرحله آخر وجوه مشترک آن خصوصیات را به عنوان معیارهای موفقیت برای استفاده از فرمهای ارزشیابی مطرح می‌کنند. شکل شماره ۲ مدل مورد استفاده را نشان می‌دهد:

در عین حال به نظر می‌رسد که در مورد کارهای پیچیده‌تر و یا کارهایی که وظایف آنها کاملاً مشخص نیست مانند مدیریت، تحقیقاتی صورت می‌گیرد و حاصل تحقیقات مبنای کار می‌شود. بدین معنا که نخست محققان در مقام شناخت افراد یا مدیران موفق برمی‌آیند و سپس



شکل (۲): تعیین معیارهای ارزشیابی از طریق شناخت ویژگی مدیران موفق

تدوین خصوصیات مورد سنجش در برنامه ارزشیابی

به درستی نمی‌دانیم کدام ویژگی در کسب موفقیت آنان سهم بالایی داشته است و ثانیاً تأثیر سینرژیک عوامل در اینجا مخدوش می‌شود زیرا نمی‌دانیم این ویژگیها به تنهایی می‌توانند موفقیت را به وجود آورند و یا آنکه موفقیت معلول ترکیبی خاص از این ویژگیها است. علاوه بر آن ممکن است زمان پیدایش این ویژگیها مؤخر بر زمان پیدایش موفقیت باشد. به عبارت دیگر ممکن است مدیر نخست موفقیتی بدست آورد و در اثر موفقیت رفتاری خاص را پیشه کند.

از آنجا که در موقیعی نبودیم که تعداد قابل ملاحظه‌ای از مدیران یا کارشناسان موفق را انتخاب کنیم و مدل فوق را در جامعه خود پیاده کنیم لذا ناگزیر بودیم کار را با تعریف مفهوم اصلی آغاز کنیم و بدین ترتیب از ماده ۲۸ قانون استخدام کشوری جاری ایران که در سال ۱۳۴۵ تدوین گردید، استفاده نماییم:

هنگامی که مطالعه اساسی و بنیادی برای تدوین نظام ارزشیابی در دستگاههای دولتی جمهوری اسلامی پیریزی گردید، مدلهای فوق مورد بررسی قرار گرفت و به دلایل زیر از مدل دوم استفاده نشد:

- معیار موفقیت از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است. این احتمال وجود داشت که مدیرانی که از دیدگاه کشورهای غربی موفق نامیده می‌شدند از نظر ما افرادی موفق به حساب نمی‌آمدند. پس احتمالاً عامل موفقیت در محیطهای مختلف، به تبع عوامل فرهنگی متفاوت خواهد بود.

- اینکه عده‌ای را فرضاً به عنوان مدیران موفق به حساب آورده، برخی ویژگیهای آنان را احصاء نماییم و سپس آنها را برای شناخت افراد موفق یا پیش‌بینی موفقیت دیگر افراد بکار ببریم از لحاظ نظری منطقی قوی ندارد. زیرا اولاً آن افراد دارای ویژگیهای بیشمار هستند و

«وزارتخانه‌ها و مؤسسات دولتی مکلفند در فواصل معین شایستگی و استعداد مستخدمین رسمی را مورد بررسی قرار داده و نتیجه را در پرونده استخدامی مستخدم منعکس سازند. این سنجش به نحوی صورت خواهد گرفت که موجب ارشاد و معرف استحقاق مستخدم برای تصدی مقامات یا ترفیع یا تغییر شغل و یا لزوم گذراندن دوره کارآموزی جدید باشد».

الگوهای رفتاری مورد انتظار از وی».

به عبارت دقیقتر زمانی یک کارمند، فردی شایسته تلقی می‌شود که اولاً مأموریت و وظایف خود را مطابق آنچه از او خواسته شده است، انجام دهد و ثانیاً از لحاظ رفتار شغلی و رفتار اخلاقی الگوهای مورد قبول و تثبیت

از آنجا که موضوع شایستگی، مسئله اصلی ما بود عملاً سعی کردیم مطالعه را بر محور «شایستگی» طرح‌ریزی کنیم. تعریف جامعی که برای شایستگی انتخاب کردیم عبارت بود از:

«انطباق عملکرد و رفتار کارمند بر وظایف شغلی و

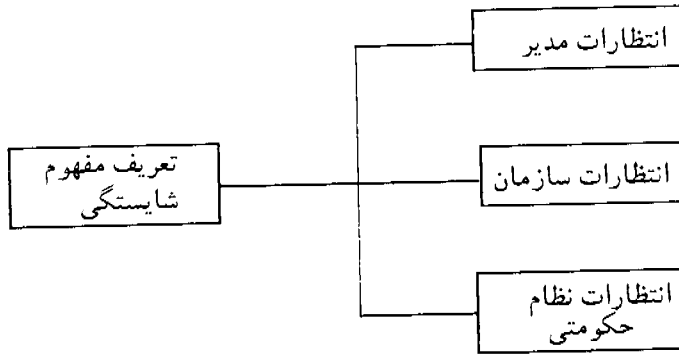
شده را رعایت نماید. ولی منشاء این انتظارات چه بود؟ به عبارت دیگر این انتظارات از ناحیه چه فرد یا افراد و مراجعی مطرح می‌شود؟ نظر کارشناسی بر این بود که سه مرجع انتظارات را

مطرح کنند:

(الف) مدیران (ب) سازمان (ج) نظام حکومتی

بدین ترتیب، طبق شکل شماره (۳) تعریف مفهوم

شایستگی ما را به سه نوع انتظار هدایت می‌کند:



شکل شماره (۳) تعریف مفهوم شایستگی

آنان در انجام مأموریتها تکیه کنیم کاری منطقی به نظر نمی‌آید. زیرا، اگر فرضاً آنان در انجام وظایفشان شکست خورده باشند نمی‌دانیم شکست آنان تا چه حد معلول عدم کارایی یا معلول عوامل محیطی خارج از دسترس است و نیز اگر موفق شده باشند، نمی‌دانیم موفقیت آنان معلول شرایط یا تسهیلات محیطی است و یا حاصل درایت و لیاقت آنان و مهمتر از همه آنکه اگر موفق شده باشند نمی‌دانیم تا چه اندازه در انتخاب روش نیل به هدف رعایت مسایل اخلاقی را کرده‌اند.

بدین دلیل در انتخاب خصوصیات مورد سنجش به دو

دسته خصوصیات معتقد شدیم. که عبارت بودند از:

(۱) - عوامل عملکردی یا خصوصیات مربوط به حاصل

یا نتیجه کار، مأموریتها یا فعالیتها

با این حساب اولین مرحله از مدل تدوین شاخص عملکرد عبارت بود از تعریف شایستگی. پس از این تعریف آنچه نیاز داشتیم تعیین معیارهایی برای سنجش این مفهوم بود. در این مرحله از کار، کمی به عقب برگشتیم و خصوصیات سه گانه مندرج در بخش مطالعه نظری را مورد بررسی قرار دادیم. این خصوصیات در سه مقوله قرار می‌گرفتند. صفات شخصی، فرآیند کار و نتیجه یا حاصل کار، به این حقیقت واقف بودیم که اولاً برای سنجش عملکرد هیچ یک از مقولات سه گانه مزبور به تنهایی کفایت نمی‌کند و ثانیاً روشهای مرسوم برای سنجش نتیجه یا حاصل کارهای بیشتری قائل بودند. البته تأکید صرف بر نتیجه کار، خالی از اشکال نیست یعنی اگر برای سنجش شایستگی افراد یا مدیران صرفاً بر موفقیت

(۲) - عوامل فرآیندی یا خصوصیات مربوط به:

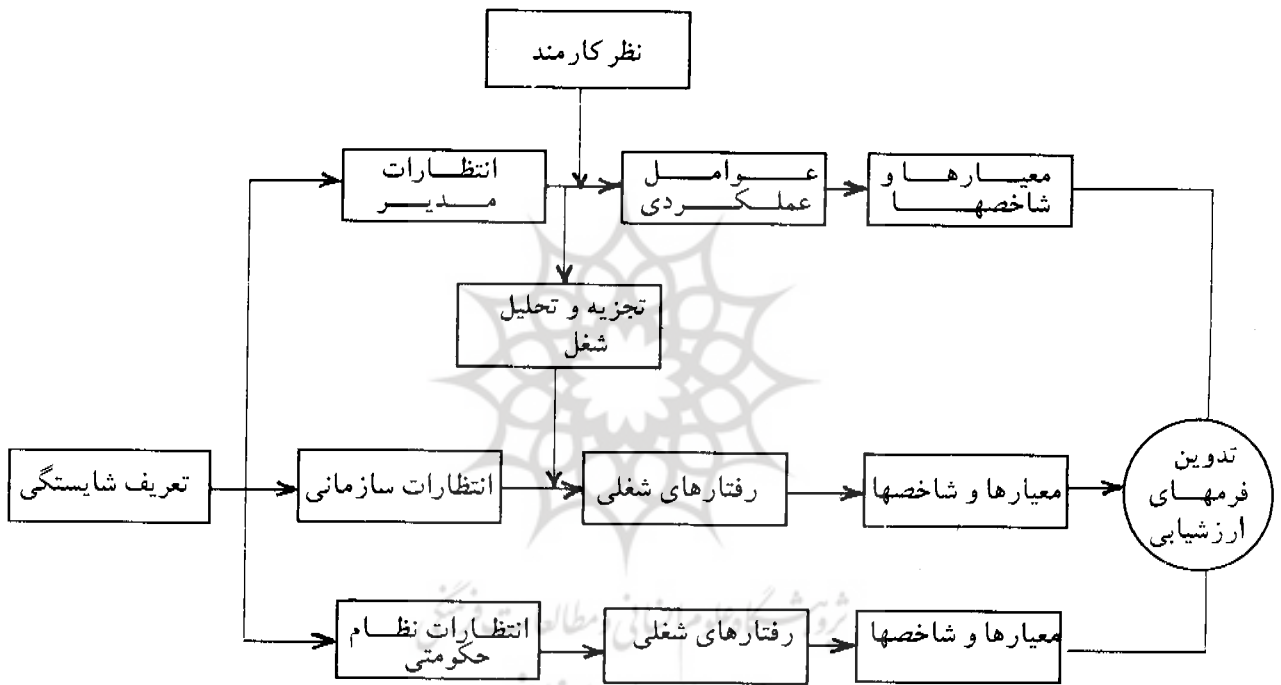
الف: میزان تلاش و رفتار شغلی

ب: رعایت موازین اخلاقی

در نتیجه آنچه به عنوان مدل تدوین معیارها طراحی کردیم حداقل از لحاظ نقطه شروع با مدل‌های دیگر متفاوت بود.

از آنجا که ما در تعریف شایستگی به دو دسته ویژگی

یعنی انطباق عملکرد و انطباق رفتار اشاره کرده بودیم لذا نخست معیارها به دو گروه عوامل عملکردی و عوامل فرآیندی تقسیم می‌شوند. در عین حال به دلیل آنکه بعد رفتار اخلاقی در فرهنگ اداری ما اهمیت والای خود را دارد لذا عوامل فرآیندی به دو دسته تقسیم می‌شوند. شمای دقیقتر مدل تدوین معیارها در شکل شماره (۴) نشان داده شده است:



شکل شماره (۴) مدل تدوین معیارها و شاخصهای ارزشیابی

فقط در مورد رفتارهای اخلاقی است که معتقدیم تمامی افراد سازمانها به این ویژگیها آراسته باشند. شاخصهای مربوط به این معیار را با مراجعه به کتب دینی احصاء نمودیم و مهمترین آنها را به عنوان شعایر، اخلاق و رفتار اسلامی مدون ساختیم. و اما در مورد انتظارات سازمانی یعنی بخش اول عوامل فرآیندی می‌توانستیم اقدام دیگری نیز به عمل آوریم و آن این بود که نخست

ولی یک مسئله عمده هنوز به صورت سؤال باقی می‌ماند. آیا باید برای هر شغل معیارهای خاص و به تبع آن فرم ارزشیابی ویژه‌ای تنظیم کنیم؟

پاسخ تاحدودی مشخص بود. به جز مورد مربوط به رفتارهای اخلاقی، همانگونه که مدل نشان می‌دهد، در بقیه موارد، خصوصیات به تبع ماهیت سازمان و ماهیت شغل، به طور نسبی متفاوت خواهد بود. به عبارت دیگر

مسئولیت افراد دیگر را برعهده ندارد به شرح زیر تقسیم نماییم:

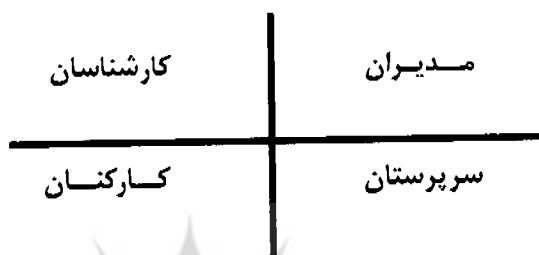
مشاغل را به دو گروه عمده، مشاغلی که فرد، مسئولیت دیگر افراد را برعهده دارد و مشاغلی که فرد

مشاغلی که فرد مسئولیت دیگران را برعهده ندارد. (غیرمدیریتی)

مشاغلی که فرد مسئولیت دیگران را برعهده دارد. (مدیریتی)

شکل (۵) مقوله‌بندی اول مشاغل

سپس هر مقوله را بنابر اهمیت به دو دسته دیگر به شرح زیر تقسیم کردیم:



شکل شماره (۶) مقوله‌بندی دوم مشاغل

معیار را شرح دهیم. در مورد عوامل عملکردی موضوع کاملاً بستگی به نظر مدیر و مرئوس و ماهیت شغل داشت. لذا مناسبترین راه این بود که در ابتدای سال سرپرست یا مدیر، جلسه‌ای با مرئوس خود داشته باشد و ضمن نظر خواهی از وی با توجه به ماهیت شغل، نوع وظایف، مأموریتها، یا طرحها و فعالیتها، حداقل چهار عامل مهم را انتخاب کند و در پایان سال براساس این عوامل امتیازاتی برای مرئوس در نظر بگیرد.

در مورد عوامل رفتارهای شغلی که معتقد بودیم به تبع مشاغل چهارگانه گروه‌بندی شده یعنی مدیران، سرپرستان، کارشناسان و کارکنان متفاوت خواهد بود، ناگزیر از بررسیهای دقیق بودیم. در اینجا گروهی از متخصصان ضمن مشورتهای متعدد با یکدیگر با توجه به

به این اعتقاد رسیدیم که مشاغل درون هر یک از مقولات فوق می‌توانند به طور نسبی دارای رفتارهای شغلی مشابه باشند. اما در مورد ویژگیهای مربوط به عوامل عملکردی بدیهی بود که هر شغل مأموریتها، وظایف و فعالیتهای خاص خود را دارد، در نتیجه عوامل عملکردی هر شغل خاص آن شغل بوده و بنابر موقعیت، زمان و مکان متفاوت خواهد بود.

بدین ترتیب نظامی که به وجود آمد نظامی غیرمتمرکز و کاملاً معطوف به شغل شد و دستگاههای دولتی خود مکلف شدند رأساً به بررسی مشاغل خود بپردازند و عوامل عملکردی و فرآیندی خود را (در صورتیکه با آنچه ارائه شده است، تفاوت داشته باشد) احصاء نمایند. اینک وقت آن رسیده بود که نحوه انتخاب عوامل هر

محیطی و نارساییهای عمده موجود در تعیین ویژگیهای رفتار شغلی مؤثر می‌گردد. فهرست گام‌های معیارها و عوامل به شرح زیر می‌باشد:

ماهیت شغل، انتظاراتی که یک سازمان می‌تواند به طور معقول از کارکنان خود داشته باشد، مطرح می‌نماید، در هر حال عواملی از قبیل هدف، برنامه ارزشیابی، ماهیت پُست، موقعیت، زمان و مکان و شرایط خاص

عوامل فرآیندی مدیران

الف - رفتارهای شغلی

۳ - خلاقیت و نوآوری:

ابداع شیوه‌های مؤثر در کار، بکارگیری شیوه‌های مناسب در جهت اصلاح بهبود روشها و تقلیل هزینه‌ها، ارائه راه‌حلهای مناسب جهت رفع موانع و مشکلات.

۴ - احساس پاسخگویی:

احساس مسئولیت در برابر مافوق، همکاران، ارباب رجوع و جامعه، انجام دادن وظایف به بهترین وجه ممکن به منظور جلوگیری از مورد سؤال واقع شدن، توجه به وجهه و اعتبار سازمان خود و کوشش در جهت مخدوش نشدن آن، نگرانی از اشتباه کاری و قصور در کار.

۵ - پیش‌بینی پیامدهای هر اقدام:

شناخت روشهای ممکن برای حل مسایل و اکتفا نکردن به اولین راه‌حل، پیش‌بینی نتایج مثبت و آثار سوء و تبعات هر اقدام،

۱ - استفاده از مجموع منابع در دسترس:

آگاهی از استعداد و توانایی هریک از کارکنان تحت سرپرستی، اطلاع از مجموع منابع انسانی و فیزیکی حوزه تحت مدیریت و استفاده بهینه از تمامی آنها در پیشبرد برنامه‌ها، بهره‌گیری کامل از تواناییها و ظرفیتهای به‌منظور تسریع برنامه‌ها و ارتقاء کیفی سطح آنها، بهره‌گیری از فرصتهای استثنایی جهت حل مسایل و مشکلات، استفاده کامل از اوقات کار.

۲ - شرکت فعال و مؤثر در جلسات:

حضور به موقع در جلسات، شرکت در جلسات و مذاکرات اداری با آمادگی لازم و کسب اطلاعات قبلی مورد نیاز، استماع دقیق سخنان دیگران، داشتن حضور ذهن، دادن فرصت صحبت به دیگران، ابراز نظرات سازنده و توانایی نتیجه‌گیری از مذاکرات.

۷- رعایت حقوق کارکنان تحت سرپرستی و همکاری با واحدهای دیگر:

ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار، فراهم آوردن تسهیلات لازم برای رشد، آموزش و بهسازی کارکنان،

دوری از بهره‌گیری نامناسب از نیروی کار کارکنان، توجه به نیازهای کارکنان،

پرهیز از زیاده‌طلبی و توجه به حقوق و سهم واحدهای دیگر تخصیص ندادن کلیه منابع واحد به خود،

پرهیز از گسترش بی‌رویه تشکیلاتی و افزایش کارکنان، بهبود در اختیار نگرفتن وسایل کار عمومی،

کوشش در جهت فراهم آوردن تسهیلات و ارائه خدمات معاضدتی به واحدهای دیگر، اداره امور با کمترین سطح شکایات.

پیش‌بینی بازتاب‌های اقتصادی و اجتماعی هر حرکت اداری،

تعیین واقع‌بینانه اهداف،

توجه به آثار و پی‌آمدهای بلند مدت و موفقیت‌های کوتاه مدت.

۶- اتخاذ تصمیم و پیگیری:

جمع‌آوری سریع کلیه اطلاعات لازم و ممکن قبل از تصمیم‌گیری،

قاطعیت در مواقع مقتضی، مصمم بودن،

تسریع در آماده کردن شرایط لازم برای اجرای تصمیمات پیگیری جریان امور تا حصول نتیجه نهایی و مأیوس نشدن،

صرف تمامی انرژی برای تحقق اهداف.

ب- رفتار اخلاقی

اهداف انقلاب اسلامی،

پوشیدن لباس‌های مناسب،

رعایت حجاب اسلامی توسط

بانوان،

امر به معروف و نهی از منکر،

ساده زیستی و دوری از تجمل.

رعایت شعایر، اخلاق و رفتار اسلامی:

تواضع و فروتنی،

راز داری،

صداقت در گفتار و کردار،

پرهیز از غیبت،

شرکت در مراسم عبادی، سیاسی، تحمل سختیها در راه

عوامل فرآیندی سرپرستان

الف - رفتارهای شغلی

ایجاد فرصت پیشرفت و ارتقاء شغلی برای کارکنان،
 قدردانی از تلاش و کوشش کارکنان.

۴ - توانایی برقراری ارتباط:

استماع دقیق سخنان دیگران،
 توجه به احساسات، خواسته‌ها و موقعیت دیگران،
 بیان و نگارش واضح مطالب،
 استفاده مناسب از کلمات و اصطلاحات،
 توانایی انتقال مقصود خود به دیگران.

۵ - کوشش در افزایش معلومات و مهارت‌های شغلی:

تلاش در جهت کسب مهارت‌های شغلی و افزایش تسبیر
 حرفه‌ای،
 توسعه و به روز درآوردن دانسته‌های شغلی به موازات
 پیشرفت‌های علمی و فنی،
 مطالعه مستمر کتب، نشریات و بولتن‌های علمی و فنی
 مربوط به شغل،
 استفاده مؤثر از فرصت‌های بهسازی،
 کسب موفقیت در دوره‌های آموزشی.

۱ - رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و
 همکاران:

متانت رفتار با دیگران،

کوشش در جهت رفع مسایل و مشکلات مراجعان،
 ایجاد فضای اعتماد و تفاهم در محیط کار،
 اداره امور با کمترین سطح شکایات.

۲ - شرکت فعال و مؤثر در جلسات:

آنچه در این زمینه در عوامل فرآیندی مدیران
 آمد در مورد سرپرستان نیز، مصداق دارد.

۳ - توجه به نیروی انسانی:

آگاهی از استعداد و توانایی‌های کارکنان تحت سرپرستی،
 توجه به مسایل و مشکلات کارکنان و کوشش در جهت
 رفع آنها،
 بررسی و ارزشیابی مستمر رفتار و عملکرد کارکنان،
 فراهم آوردن تسهیلات لازم برای آموزش و بهسازی
 کارکنان و کوشش در جهت رشد، هدایت و ارشاد آنان،
 استفاده از نظرات مشورتی کاری و استقبال از
 مشارکت کارکنان در کارها،

ب - رفتار اخلاقی

رعایت شعایر، اخلاق و رفتار اسلامی:

آنچه در این زمینه در مورد مدیران درج

گردیده در مورد سرپرستان نیز
 مصداق دارد.

عوامل فرآیندی کارشناسان

الف - رفتارهای شغلی

- ۱- رعایت مقررات و انضباط اداری: حضور به موقع در محل کار، انجام به موقع وظایف، حضور به موقع در جلسات، رعایت سلسله مراتب اداری.
- ۲- رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران: پیگیری امور مربوط به ارباب رجوع، کوشش در رفع مسایل و مشکلات متقاضیان، ایجاد روابط مناسب با همکاران.
- ۳- پشتکار و جدیت در کار: اجراء سریع و به موقع دستورات، جلوگیری از تعویق کارها، پیگیری امور محوله تا حصول نتیجه، حضور فعال در جلسات.
- ۴- تجزیه و تحلیل مسایل و ارائه راه‌حلهای مناسب: توجه به جنبه‌های مختلف مسایل و کوشش در طبقه‌بندی، شناخت و ریشه‌یابی آنها، ارائه روشهای گوناگون برای حل مسایل و رفع مشکلات.
- ۵- خودجوشی و نوآوری: تشخیص نیازهای سازمان و ارائه راه‌حلهای مناسب برای رفع آنها، داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کار سازنده، ارائه کار قبل از تقاضای مافوق، پیشقدم‌بودن در اجرای فعالیتهای شغلی و حل مسایل سازمانی، ارائه پیشنهادات سازنده و نو در زمینه شغلی، ابداع شیوه‌های مؤثر در کار.
- ۶- افزایش معلومات و مهارتهای شغلی: تلاش در جهت کسب مهارتهای شغلی و افزایش تبحر حرفه‌ای، توسعه و به روز در آوردن دانسته‌های شغلی خود به موازات پیشرفتهای علمی و فنی، مطالعه مستمر کتب، نشریات و بولتنهای علمی و فنی مربوط به شغل، استفاده مؤثر از فرصتهای آموزشی، کسب موفقیت در دوره‌های آموزشی.

۷- انتقال معلومات:

ارائه راهنماییهای دقیق به دیگران،

استقبال از افزایش دانش دیگران،

آگاه نمودن افراد ذیربط از مفاد دستورالعملها، بخشنامهها

و سایر منابع اطلاعاتی در مواقع لزوم. انتقال دانسته‌های شغلی خود به دیگران به اشکال مختلف،

ب- رفتار اخلاقی

رعایت شعایر، اخلاق و رفتار اسلامی:

آنچه در بند مربوط به مدیران آمده در مورد کارشناسان نیز صادق است.

عوامل فرآیندی کارکنان

الف- رفتارهای شغلی

۱- کوشش در فراگیری مهارتهای شغلی: مراقبت از وسایل کار.

کوشش در افزایش مهارتهای شغلی،

۳- انعطافپذیری: فراگیری مهارتهای شغلی مختلف موجود در واحد مربوط،

شرکت فعالانه در دوره‌های آموزشی، پذیرش اشتباهات خود و کوشش در جهت رفع آنها،

مطالعه مستمر دستورالعملها، بخشنامهها و سایر سازگاری با شرایط جدید کار،

مقررات مربوط. اصرار نورزیدن بیش از حد در نظرات خود و پذیرش

۲- قابل اعتماد بودن: راهنماییهای منطقی دیگران.

تسلط در کار و انجام دادن آن بدون نظارت مستمر

ما فوق،

۴- خود جوشی:

توجه به درستی و صحت کار،

تشخیص نیازهای واحد و ارائه راه حلهای مناسب برای

سرسری نگرفتن کار و اهمیت دادن به آن، تأمین آنها،

پذیرش مسئولیتهای مختلف، داشتن انگیزه برای کار و ایجاد کارسازنده،

دلسوزی در کار، ارائه کار قبل از تقاضای مافوق،

احساس مسئولیت در حین انجام کار، پیشقدم بودن در اجرای فعالیتهای شغلی و حل مسایل واحد.