

## بررسی تاثیر روند بازرسی بر عملکرد پرسنل

حجت الله احمدی<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد، حقوق خصوصی، دانشگاه شهید بهشتی تهران

### چکیده

ارزیابی عملکرد یک مسئولیت مدیریتی است که استانداردهای شغلی را مشخص؛ و تعیین می کند که عملکرد پرسنل در حدود استانداردهای تعیین شده هست یا خیر. به وسیلهی ارزیابی عملکرد تنبیه یا تشویق پرسنل را می توان مدیریت کرد. ارزیابی عملکرد کمک می کند تا ویژگی های پرسنل را بسنجیم و حدود توانایی آنها را تخمین بزنیم. با ارزیابی عملکرد می توان در خصوص ارتقای شغلی پرسنل، نیاز به آموزش و بهبود توانایی شان تصمیم گیری کرد. این تحقیق به بررسی تاثیر روند بازرسی بر عملکرد پرسنل و هدف از انجام این کار می پردازد.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی عملکرد، استانداردها، عملکرد پرسنل

---

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول. syberg1401@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۸/۲۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۹/۳۰

عملکرد به معنای تلاش پرسنل برای به انجام رساندن کارشان یا دستیابی به اهداف تعیین شده است. هر شغلی مسئولیت‌هایی را به همراه دارد که باید طبق استانداردهای تعریف شده انجام شوند. تعیین، سنجش و نمره‌دهی استانداردهای عملکرد را ارزیابی عملکرد می‌نامند. این کار کمک می‌کند تا صلاحیت، خصوصیات، کیفیت، مهارت، ظرفیت و پتانسیل بالقوه‌ی پرسنل برای آینده مشخص شود. بر اساس ارزیابی عملکرد، بهترین پرسنل پاداش می‌گیرند تا این انگیزه‌ی پیشرفت در سایرین نیز تقویت شود. ارزشیابی پرسنل زمانی که افراد در یک سازمان، شرکت و به طور کلی یک کسب و کاری استخدام می‌شوند، میزان حقوق و مزایای آن‌ها به طور مستقیم به نحوه عملکرد آن‌ها بستگی دارد. منظور از عملکرد پرسنل، هر نوع تلاش و فعالیت است که به واسطه آن اهداف سازمانی محقق می‌شود. واحد مدیریت منابع انسانی مسئولیت سنجش و ارزیابی عملکرد پرسنل را برعهده دارد. این واحد با شناسایی پرسنلی که تلاش می‌کنند تا سازمان هرچه زودتر به اهداف تعیین شده خود دست یابد، به آن‌ها پاداش می‌دهد تا انگیزه بیشتری پیدا کنند.

در چند سال اخیر اهمیت وجود واحد منابع انسانی و سنجش عملکرد پرسنل در پیشرفت و موفقیت سازمان‌ها بیش از پیش مورد توجه صاحبان کسب و کارها قرار گرفته است و آن‌ها به خوبی این موضوع را درک کرده اند که موفقیت یک سازمان تنها از طریق عملکرد پرسنل آن رخ خواهد داد. ارزشیابی عملکرد پرسنل، یعنی این که شما در ابتدا به عنوان مدیر منابع انسانی سازمان، یکسری استانداردهایی را برای هر کدام از سمت‌های شغلی تعریف می‌کنید و بعد بررسی می‌کنید که آیا پرسنل واحدهای مختلف وظایف خود را در چارچوب این استانداردها انجام داده اند یا خیر. این کار، در واقع یک ابزار مدیریتی است که به شما در شناسایی نقاط قوت و ضعف پرسنل کمک می‌کند. ارزشیابی پرسنل جزو آن دسته از فعالیت‌هایی است که باید به طور منظم در سازمان انجام شود، در غیر این صورت نتایج آن در مسیر موفقیت کسب و کار تأثیری نخواهد داشت.

روند ارزیابی عملکرد پرسنل شامل مراحل زیر است:

۱. مشخص کردن استانداردها
۲. اعلام استانداردهای تعریف شده برای هر کدام از پرسنل
۳. نظارت بر عملکرد پرسنل و بررسی آن‌ها
۴. مشخص کردن میزان انحراف عملکرد پرسنل نسبت به استانداردهای تعریف شده
۵. بررسی انحرافات و ارائه راهکارهای اصلاحی برای آن‌ها
۶. با انجام مراحل ارزیابی عملکرد پرسنل اطلاعات بسیاری زیادی در اختیارتان قرار می‌گیرد که می‌توانید از آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مهم مدیریتی خود که در رابطه با منابع انسانی است، مانند؛ ارتقای شغلی پرسنل، انتخاب برنامه‌های آموزشی مناسب و... کمک بگیرید.

در ادامه به به معرفی اهداف ارزیابی عملکرد پرسنل پرداخته می‌شود:

#### ۱- تعیین حقوق و پاداش پرسنل؛

یکی از مهمترین فاکتورهایی که در میزان حقوق، پاداش و مزایای پرسنل تأثیرگذار است، کیفیت انجام مسئولیت‌ها است. با ارزیابی عملکرد آن‌ها به راحتی می‌توانید متوجه شوید که عملکرد آن‌ها تا چه اندازه در راستای تحقق اهداف سازمانی بوده است. با انجام این فرایند، میزان کیفیت عملکرد آن‌ها برایتان روشن خواهد شد و می‌توانید حقوق و مزایایی متناسب با همان کیفیت برایشان در نظر بگیرید.

## ۲- ارائه برنامه‌های آموزشی و ارتقای توانایی‌های پرسنل؛

کم پیش می‌آید که همه پرسنل یک سازمان در یک سطح از توانایی قرار داشته باشند. طبیعتاً برخی از آن‌ها ضعف‌هایی هم دارند که مدیریت منابع انسانی باید آن‌ها را شناسایی و برطرف کند، اما چگونه؟ با روش ارزیابی عملکرد میزان ظرفیت، مهارت، دانش و تخصص نیروی کار به طور واقعی برای مدیریت منابع انسانی آشکار خواهد شد و میتواند با توجه به آن‌ها برنامه‌های آموزشی مناسبی را برای بهبود عملکرد پرسنل در نظر بگیرد.

## ۳- برنامه‌ریزی برای ارتقاء و یا جابجایی پرسنل؛

همانطور که گفتیم، شما می‌توانید میزان مهارت و توانایی پرسنل خود را در طی فرایند ارزیابی عملکرد آن‌ها مشاهده کنید. به کمک این اطلاعات، قادر خواهید بود تا موقعیت شغلی پرسنل برتر را ارتقاء دهید، پرسنل متوسط را در موقعیت‌هایی که نیاز به مهارت کمتر دارد، مستقر کنید و یا این‌که پرسنل ضعیف و بدون انگیزه را اخراج کنید.

## ۴- مدیریت پاداش پرسنل؛

به ندرت می‌توانید سازمانی را پیدا کنید که با داشتن نیروی کار شاد و با انگیزه شکست بخورد. اما آیا می‌دانید که چطور باید انگیزه پرسنل‌تان را افزایش دهید؟ بهترین راهکار، در نظر گرفتن پاداش‌هایی متناسب با عملکردشان است. همچنین مطالعه مقاله «راه‌های ایجاد انگیزه در پرسنل» نیز می‌تواند به شما در این امر کمک کند. زمانی که پرسنل تلاش می‌کنند تا عملکردشان را بهبود دهند ولی در ازای آن پاداشی دریافت نکنند، احساس نارضایتی خواهند کرد و انگیزه خود را از دست می‌دهند. در مقابل، زمانی که احساس کنند، کوچکترین بهبود در عملکرد آن‌ها برایشان مزیت مالی به همراه دارد، انگیزه پیدا می‌کنند و تلاششان برای پیشرفت دوچندان خواهد شد.

## ۵- طبقه‌بندی پرسنل و تسهیل در نظارت آن‌ها؛

یکی دیگر از اهداف و کاربردهای ارزیابی عملکرد پرسنل، طبقه‌بندی آن‌ها بر اساس عملکردشان است. شما می‌توانید با استفاده از این تکنیک پرسنل قوی، ضعیف و متوسط را از یکدیگر تشخیص دهید. پرسنلی که ضعیف هستند نسبت به پرسنل متوسط و قوی به نظارت و بازرسی بیشتری نیاز دارند تا میزان خطای آن‌ها در انجام وظایفشان به حداقل مقدار ممکن برسد.

## ۶- کنترل مناسب؛

زمانی که شما عملکرد پرسنل را ارزیابی می‌کنید، آن‌ها میزان بهره‌وری و تاثیرگذاری خود را در موفقیت سازمان متوجه می‌شوند و درک می‌کنند که با تمرکز بر روی چه فعالیت‌هایی می‌توانند ایرادات خود را اصلاح کنند.

## ۷- تعیین میزان موفقیت آمیز بودن آزمون گزینش؛

زمانی که شما توانایی‌ها و مهارت‌های پرسنل خود را بررسی می‌کنید، متوجه می‌شوید که تا چه اندازه انتخاب آن‌ها در مصاحبه استخدامی به درستی انجام شده است. با این اطلاعات، می‌توانید در نحوه آزمون گزینش پرسنل، تصمیم‌گیری‌های هوشمندانه‌تری داشته باشید.

## ۸- کمک به برنامه‌ریزی شغلی پرسنل؛

پرسنلی که هدفمند و آینده‌نگر هستند، به هیچ عنوان نمی‌توانند یک موقعیت شغلی ثابتی را تحمل کنند و همواره تمایل دارند تا در محل کار خود پیشرفت کنند. سازمان‌ها با داشتن برنامه ریزی شغلی می‌توانند به این گونه افراد کمک کنند. ارزیابی عملکرد، توانایی‌های بالقوه و بالفعل پرسنل را نشان می‌دهد و به آن‌ها در شناخت هرچه بهتر خود کمک می‌کند تا بتوانند بر اساس آن‌ها آینده شغلی خود را ترسیم کنند.

#### ۹- تدوین خط مشی سازمان؛

یکی دیگر از کاربردهای فرایند ارزشیابی پرسنل، کمک به تدوین خط مشی سازمان است. اطلاعات به دست آمده از این فرایند، در واقع یک ورودی برای برنامه‌ریزی آموزشی و بهبود پرسنل محسوب می‌شود که با کمک آن می‌توان خط مشی سازمان را به بهترین نحو ممکن تدوین کرد. در بیشتر سازمان‌ها، مدیر مستقیم یا سرپرستان پرسنل وظیفه اجرای فرایند ارزشیابی پرسنل را برعهده دارند، زیرا این افراد به دلیل ارتباط نزدیک خود با پرسنل آگاهی بیشتری نسبت به نقاط قوت و ضعف، نیازها، باید‌ها و نبایدهای آنها دارند.

علاوه بر این، از آنجایی که میزان پاداش، ارتقاء و یا تنزل شغلی پرسنل زیر نظر مدیران مستقیم صورت می‌گیرد، ارزشیابی پرسنل توسط آنها برای پرسنل از ارزش و اعتبار بیشتری برخوردار است. ارزشیابی پرسنل توسط مدیران مستقیم، اگرچه که مزیت‌های زیادی دارد و فرایند ارزیابی را سرعت می‌بخشد، اما در برخی از مواقع ایراداتی نیز دارد. به عنوان مثال ممکن است که برخی از مدیران به دلیل شناختی که نسبت به پرسنل دارند، اطلاعات ذهنی خود را مبنای ارزیابی قرار دهند. بنابراین، برای جلوگیری از این پیش‌دواری‌ها می‌توان از یک شخص ثالث برای انجام فرایند ارزشیابی استفاده کرد.

#### ویژگی‌های شخصی فرد ارزشیاب

اگر شما صاحب یک کسب و کار هستید و می‌خواهید از فردی به جز مدیر مستقیم برای ارزیابی پرسنل خود استفاده کنید، لازم است بدانید که اطمینان از صحت ارزشیابی تنها در صورتی رخ خواهد داد که انتخاب فرد ارزیاب از نظر خصوصیات شخصیتی به درستی انجام شده باشد. چرا که در غیر این صورت علاوه بر این که ارزیابی عملکرد پرسنل به درستی انجام نمی‌شود، ممکن است منجر به نتیجه معکوس در سطح پرسنل و سازمان شود.

برخی از خصوصیات شخصیتی یک ارزشیاب ایده آل عبارتند از:

- پرسنل را با یکدیگر مقایسه نکند.
- در انجام وظایف خود ترس نداشته باشد.
- اشتباهات خود را برعهده بگیرد.
- به پرسنل فرصت دفاع بدهد.
- صادق باشد و درست انتقاد کند.
- در ارزیابی پرسنل، فقط و فقط به عملکردشان توجه کند، نه شخصیتشان
- بردبار و صبور باشد و در برابر انتقادها کنترل خود را از دست ندهد.
- محتوا و نتیجه جلسه ارزشیابی را به صورت محرمانه نزد خود نگه دارد تا بتواند اعتماد ارزیاب شونده را به خود جلب کند.

#### فرم ارزشیابی عملکرد پرسنل

فرم ارزشیابی پرسنل، ابزاری است که برای انجام فرایند ارزیابی عملکرد نیروی کار یک سازمان کاربرد دارد. استفاده از این فرم به مدیران منابع انسانی کمک می‌کند تا نظام پاداش‌دهی و رتبه‌بندی پرسنل خود را خیلی بهتر، منظم‌تر و راحت‌تر انجام دهند. شما به عنوان مدیر منابع انسانی موظف هستید بعد از تعیین معیارها و شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد پرسنل، آنها را اولویت‌بندی کرده و به هرکدام امتیاز بدهید. اولویت‌بندی معیارها و شاخص‌های ارزیابی پرسنل در هر سازمانی متفاوت است. به عنوان مثال ممکن است که شما در سازمان خود به انضباط فردی بیش از هر فاکتور دیگری اهمیت بدهید. در مقابل

سازمان دیگر، مسئولیت‌پذیری افراد را به عنوان مهمترین معیار رتبه‌بندی پرسنل در نظر بگیرد. معمولاً در فرم‌های ارزیابی عملکرد پرسنل کیفیت، انضباط، مسئولیت‌پذیری، اخلاق، مهارت، تخصص، میزان توجه و رعایت نکات ایمنی، حضور و غیاب، انجام اضافه کاری و رعایت اصول نظام آراستگی ۵۵ مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در حال حاضر روش‌های بسیار متنوعی برای سنجش عملکرد پرسنل وجود دارد، اما خیلی از آنها جزو روش‌های سنتی به شمار می‌روند که استفاده از آنها انتقاد پرسنل و کارفرمایان را به همراه خواهد داشت. به همین دلیل، اکثر شرکت‌ها به این موضوع پی برده‌اند که تنها با انجام فرایند ارزیابی عملکرد، نمی‌توان نتایج مثبتی را به دست آورد، بلکه اجرای این فرایند، زمانی در مسیر موفقیت سازمان تاثیرگذار خواهد بود که از جدیدترین متدهای آن استفاده شود.

بر اساس تجربه‌های به دست آمده، بهترین روش بررسی کارکرد پرسنل، روشی است که در آن، هم به نظرات پرسنل توجه شود و هم به فرهنگ سازمانی. انتخاب صحیح شاخص‌ها و روش‌های ارزیابی عملکرد پرسنل اهمیت بسیار زیادی دارد، چرا که اطلاعات به دست آمده نشان‌دهنده دیدگاه مدیر نسبت به پرسنل است. در ادامه به معرفی چند مورد از جدیدترین و بروزترین روش‌های ارزشیابی پرسنل در سال ۲۰۱۹ پرداخته‌ایم که عبارتند از:

#### - ارزیابی مداوم و دوره‌ای؛

با توجه به اینکه بسیاری از کارفرمایان به اهمیت ارزیابی عملکرد و نقش آن در پیشبرد اهداف سازمانی پی برده‌اند، در اکثر شرکت‌ها ارزیابی عملکرد ماهانه و هفتگی جایگزین ارزیابی سالانه شده است. در این روش، نیازی نیست که جلسه ارزیابی را طولانی برگزار کنید، بلکه تنها با گفت‌وگوهای کوتاه می‌توانید بازخورد خود را نسبت به هر پروژه بیان کنید. با این کار دیگر لازم نیست که زمان طولانی را به بررسی عملکرد سالانه پرسنل خود اختصاص دهید.

علاوه بر این، در روش بررسی مداوم، این فرصت برای پرسنل فراهم می‌شود تا سوالات خود را از مدیران بپرسند و مشکلاتشان را برطرف کنند. از مزیت‌های مهم این روش، کمک به رشد مستمر سازمان است، زیرا مدیران با انجام این کار هر گونه نقص و خطا در عملکرد پرسنل را به موقع شناسایی می‌کنند و درصدد رفع آن برمی‌آیند و به این ترتیب احتمال شکست سازمان تا حد قابل توجهی کاهش می‌یابد.

#### - بررسی وضعیت سلامت پرسنل؛

شاید با خودتان فکر کنید که این موضوع چه ربطی به ارزشیابی پرسنل دارد. لازم است بگوییم که زمانی یک فرد می‌تواند برای رسیدن به اهداف خود و سازمان تلاش کند که علاوه بر داشتن عملکرد صحیح، در وضعیت جسمی و روحی خوبی نیز قرار داشته باشد. با توجه به تحقیقات انجام شده در طی چند سال اخیر، مشخص شده است که مردم امروزی نسبت به گذشته استرس بیشتری دارند که همین عامل زمینه را برای فرسودگی شغلی فراهم می‌کند. به همین دلیل، توجه به موضوع سلامت پرسنل به یکی از فاکتورهای بسیار مهم در روش‌های نوین ارزیابی عملکرد آنها تبدیل شده است.

#### - تجزیه و تحلیل بر اساس هوش مصنوعی (AI)؛

یکی دیگر از روش‌های جدید ارزشیابی عملکرد پرسنل، تجزیه و تحلیل افراد براساس داده‌ها است. به کمک این روش شما می‌توانید میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی سازمان را در بهبود کارکرد پرسنل خود متوجه شوید. در این روش، عملکرد پرسنل با استفاده از داده‌های کمی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا میزان بهره‌وری یک کارمند به راحتی قابل فهم باشد. اخیراً روش هوش مصنوعی به یکی از روش‌های پرکاربرد در حوزه منابع انسانی تبدیل شده است که مهمترین اصل آن، داشتن مهارت در تجزیه و تحلیل داده‌ها است. در صورتی که تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت جزئی و انتزاعی انجام شود، انجام آن هیچگونه اثری بر ارزیابی پرسنل نخواهد شد.

- تقویت نقاط قوت پرسنل؛

اجازه دهید که توضیح این روش را با بیان یک سوال آغاز کنیم. آیا فکر می‌کنید زمانی که کسب و کار شما نیاز به مهارت جدیدی دارد، باید به سراغ استخدام یک کارمند جدید بروید؟ یا زمانی که عملکرد یکی از پرسنلتان ضعیف بود، باید سریعاً آن را اخراج و یک نیروی کار جدید جایگزینش کنید؟ مطالعه و بررسی فرم ارزشیابی پرسنل، این فرصت را برای شما فراهم می‌کند تا مهارت‌ها و توانایی هر کدام از نیروی کار خود را شناسایی کنید. نقاط ضعف و قوت پرسنل به شما نشان می‌دهد که چه پرسنلی نیاز به آموزش بیشتر دارند. استفاده از دوره آموزشی برای پرسنل ضعیف، از نظر اقتصادی مقرون به صرفه تر از جذب نیروی کار جدید است.

- قرار دادن مقیاس برای مشاهده عملکرد پرسنل؛

روش بعدی ارزیابی عملکرد پرسنل یک سازمان، قرار دادن مقیاس است. به این معنی که شما عملکرد پرسنل را با وظایف مشابه مقایسه و بر اساس آن رتبه‌بندی می‌کنید. رتبه‌بندی عملکرد پرسنل با اعداد ۱ تا ۵ مشخص می‌شود. پرسنلی که وظایف خود را بهتر انجام داده اند، نمره بالاتری دریافت می‌کنند. این روش بیشتر مورد استفاده مدیرانی قرار می‌گیرد که مشغله روزانه زیادی دارند و می‌خواهند در زمان و هزینه‌های خود صرفه‌جویی کنند. در این روش برای اینکه از اظهار نظرهای شخصی در رتبه‌بندی پرسنل جلوگیری شود، بهتر است مدیرانی که هیچگونه طرفداری از فرد خاصی نمی‌کنند و به اصطلاح بی طرف هستند، مسئولیت اجرای آن را برعهده بگیرند تا اطلاعات به دست آمده واقعی و قابل استفاده باشند.

- ارزیابی پرسنل با ثبت وقایع حساس؛

در این روش ارزیابی عملکرد، شما باید در زمان انجام وظایف پرسنل، تصمیم‌گیری‌های خوب و بد آنها را ثبت کنید. با ثبت این وقایع به مرور زمان اطلاعات بسیار زیادی برای ارزیابی عملکرد پرسنل در اختیارتان قرار خواهد گرفت.

منابع

- پروین، خیراله دلبر. (۲۰۱۵). ارزیابی و اصلاح فرآیندهای اداری در آیین سازمان بازرسی کل کشور. پژوهش حقوق عمومی. تیمور بروشکی. (۲۰۱۳). گزارش تجربه و کارکرد ارتقاء کیفیت بازرسی های پرسنل بهداشت محیط از مراکز تهیه و توزیع مواد غذایی و اماکن عمومی، دومین همایش ملی و اولین همایش بین المللی تجارب و کارکردهای مطلوب نظام مراقبت های اولیه بهداشتی
- درویشی، میترا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین سبک های مدیریت مدیران با سعمت سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان اداره کل بنادر و دریانوردی استان خوزستان منطقه ویژه بندر امام خمینی، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری، شماره ویژه کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد و علوم انسانی. ۱۲-۱
- دفتر بهبود مدیریت و ارزیابی عملکرد (۱۳۸۲). ارزیابی عملکرد. معاونت برنامه ریزی نظارت راهبردی رئیس جمهور. موسی زاده، رضا، حقوق اداری ۱ و ۲؛ کلیات و ایران. تهران: انتشارات میزان، ۱۳۸۸