

مروری بر ارزشیابی عملکرد کارکنان در سازمان

زهرا اسدی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران

Email: Edu.Zahraasadi@gmail.com

الهه فائزی

کارشناس ارشد روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران

Email: Elahefaezi97@gmail.com

مهدي پاشا

کارشناس ارشد روانشناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران

Email: pashamehdy@gmail.com

1

چکیده

هدف ارزیابی می تواند تشخیص کاستی ها و تعیین علمی نیازهای آموزشی و یا افزایش حقوق و مزایا و آخرین نه به لحاظ اهمیت کمترین اجرای عدالت در سازمان ها باشد. از جمله مشکلات جدی که اکثر سازمانهای کشور با آن دست و پنجه نرم می کنند اینست که مدیران از کمیت و کیفیت کار و توانایی و استعداد کارکنان خود شناسایی ناقصی دارند، در نتیجه از نیروی فکری و جسمی کارکنان به نحو احسن استفاده نمی شود. اگر ارزشیابی بصورت صحیح و اصولی انجام شود از بسیاری مشکلات مدیران و کارکنان کاسته می شود. در این مقاله تلاش شده به طور مختصر، مفهوم ارزشیابی، اهداف ارزشیابی، شرایط و ویژگی های ارزیابی کنندگان، روش های ارزیابی، مشکلات ارزیابی مورد بررسی قرار گیرد.

واژه های کلیدی: ارزشیابی، ارزشیابی عملکرد، کارکنان، سازمان، مدیریت

مقدمه

یکی از مسائل مهم مدیریت منابع انسانی ارزیابی عملکرد می باشد که این امر از خطیرترین وظایف مدیران و سرپرستان می باشد. مدیران و روسای سازمان ها به طور معمول کارکنان خود را مورد ارزیابی قرار می دهند چنانچه یک برنامه ارزیابی مشخصی در اختیار آنان قرار نگیرد آنان به طور ذهنی این مهم را انجام می دهند یعنی بصورت قضاوت های ذهنی در مورد ارتقاء، ترفیعات سالانه، پاداش ها، تنبیهات و... تصمیم می گیرند لذا توصیه می شود یک برنامه ارزیابی در اختیار آنان قرار گیرد تا معیارهای ذهنی به طور عینی و مشخص تر مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به این موضوع برآنیم ضمن معرفی مفهوم ارزیابی، اهداف ارزیابی، محدودیت ها و راهکارها را تبیین کنیم.

علی رغم سعی مداوم در طراحی سیستم های بهتر و موثرتر برای ارزیابی کارکنان شواهد و مدارک نشان می دهد که مسئولان سازمان از روش ها و سیستم های مورد استفاده برای ارزیابی کارکنان راضی نیستند دلیل اصلی این نارضایتی پیچیده بودن فرایند ارزیابی و در نهایت ناتوانی در طراحی یک سیستم ارزیابی جامع است. (سعادت، ۲۱۴، ۱۳۹۰). اگر نظام ارزیابی، به گونه ای موثر طراحی شود می تواند برای اهداف و مقاصد چون ارتقاء پاداش، پرداخت حقوق،... و مقاصد پرورشی مثل برنامه ریزی (توانمند سازی کارکنان و بهبود عملکرد) مفید واقع شود. با این وجود مدیران باید بتوانند با نتایج حاصل از ارزیابی عملکرد کارکنان شان امکان پرورش توانمندیها و شایستگی های آنان را تعیین مسیر شغلی در آینده و برنامه ریزی فراهم نمایند و چشم انداز روشن تری برای رشد و پیشرفت شغلی آنها مهیا کنند.

2

ارزیابی عملکرد در فرایند مدیریت عملکرد به مدیران، سرپرستان و کارکنان کمک می کند به صورت دائم از نقاط قوت و ضعف بازخورد دریافت و سازوکارهای اصلاحی را به کار ببندند تا نقاط قوت تعالی یابد و نقاط ضعیف تبدیل به قوت شود زمانی این مهم تحقق می یابد که فرایند ارزیابی عملکرد توسط ارزیابی کننده و ارزیابی شونده، پذیرفته شده و بکار بسته شود (سلطانی، ۱۳۸۵، ۲۵). ارزشیابی عملکرد کارکنان تحت عناوین نظام ترفیعات، تعیین شایستگی و ارزیابی عملکرد و نظایر اینها در اغلب شرکت ها و سازمان های دولتی و خصوصی مطرح است. ارزشیابی ابزاری موثر در مدیریت منابع انسانی است که با انجام صحیح و منطقی آن، ضمن آن که سازمان ها به کارایی به اهداف خود می رسند، منافع کارکنان نیز تأمین می گردد. در جریان ارزشیابی عملکرد، رفتار کاری کارکنان را از طریق سنجش و مقایسه آنها با معیار از پیش تعیین شده ارزیابی می کند، نتایج حاصله را ثبت می کند و آنها را به اطلاع کارکنان سازمان می رساند (رابینز، ۱۳۹۷، ص ۴۷۹).

مفهوم ارزشیابی و ارزشیابی عملکرد

ارزیابی عملکرد عبارتست از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیت ها در سازمان که این ارزیابی باید به صورت عینی و سیستماتیک انجام پذیرد به بیان دیگر ارزیابی عملکرد یعنی «سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد به منظور برنامه ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها» (سید احمد بزاز جزایری، ۱۳۹۸، ص ۳۶)

در بسیاری از سازمان ها دو نظام ارزیابی رسمی و غیر رسمی در کنار یکدیگر وجود دارند تصویری که مدیران از چگونگی انجام وظایف کارکنان خود دارند را ارزیابی غیررسمی گویند که فرایند های سیاسی و روابط شخصی بر آن اثر می گذارند در نتیجه کارکنانی که محبوب ترند از این نظر دارای امتیاز هستند. در مقابل، ارزیابی عملکرد رسمی، نظامی است که به وسیله سازمان

برقرار می شود و هدف از آن ارزیابی منظم و نظامدار عملکرد کارکنان است. در مدیریت، ارزشیابی به معنی ارزش نسبی پدیده ها که با به کارگیری معیار های معین مورد سنجش قرار می گیرد (سماواتی، ۱۳۸۸، ص ۲۵).

ارزیابی عملکرد و انگیزش

آیا فرد می تواند رابطه بین تلاش و عملکرد و نیز رابطه بین پاداشی که وی به آن ارج می دهد مشاهده نماید؟ بدیهی است فرد باید بداند از او چه انتظاراتی دارند. او باید بداند که عملکردش چگونه مورد سنجش و ارزیابی قرار می گیرد همچنین او باید بداند که اگر آنچه که در توان دارد به مصرف برساند منجر به عملکرد رضایت بخشی خواهد شد و نیز اینکه آن با شاخص مورد نظر سازمان به سنجش در می آید اندازه گیری می شود سرانجام، او باید یقین داشته باشد اگر آن طور که از وی خواسته اند عمل کند به پاداشی ارزشمند خواهد رسید (رابینز، ۱۳۹۱، ص ۳۴۷).

اهداف ارزشیابی عملکرد

سازمان ها برای ارزیابی کارکنان خود در پی اهداف گوناگون می باشند. مدیران درباره تصمیماتی که باید راجع به کارکنان بگیرند از اینگونه ارزیابی ها استفاده می کنند.

نظام ارزشیابی عملکرد برای سه منظور، راه حل یابی، نگهداری و توسعه و تکامل افراد بکار می روند. مدیر به ترکیب کاملی از هر سه نیاز دارد. راه حل یابی مربوط به کارهایی است که به صورت غلط انجام می گیرد و قرار دادن آنها در مسیر درست می باشد. منظور از نگهداری تشویق کسانی است که کارها را به درستی انجام می دهند و فراهم آوردن امکان تداوم کار به همان صورت صحیح است. توسعه یعنی اینکه مدیر بداند نیازها و احتیاجات افراد ارزیابی شده چه هستند (مهاری، ۱۳۹۸، ص ۲۸).

چه کسانی عملکرد را ارزیابی می کنند؟

یکی از عوامل با اهمیت در فرایند ارزیابی عملکرد، افرادی هستند که دیگران را مورد ارزیابی قرار می دهند نظام ارزیابی عملکرد باید به گونه ای باشد که بتواند تفاوت هایی که از نظر عملکرد میان کارکنان وجود دارد، تشخیص داده، آنها را از یکدیگر مجزا کند طبیعی است که اگر شاخص ها قادر به چنین تمایزی نباشند و عملکرد کارکنان را به یک شکل و کم و بیش در یک سطح ارزیابی کنند نتایج حاصله کمکی در جهت استفاده از نتایج ارزیابی نخواهد کرد (تاج الدین و همکاران، ۱۳۸۸، ص ۴۴).

چه کسانی باید ارزیابی کنند؟

- خودارزیابی

نکته ای که تیلور به آن اشاره کرد این است که معمولا هیچ کس به اندازه خود فرد از جزئیات و کم و کیف کار خویش آگاه نیست. بنابراین اگر کارمندی بداند چه انتظاری از او وجود دارد و نتیجه کار او چه باید باشد، همچنین اگر بداند که عملکرد او بر اساس چه معیار و استانداردی ارزیابی می گردد بهتر از هر کس دیگر می تواند عملکرد خود را ارزیابی نماید. (سعادت، ۱۳۹۰، ص ۲۲۶)

- سرپرست مستقیم

تحت سرپرستی خود منبع خوبی برای ارزیابی است. آنها دقیقاً می دانند چه کسی برای چه شغلی مناسب است، استعدادها و قابلیت های افراد زیر دست را می شناسد و نقاط قوت و ضعف آنها را تشخیص می دهد و معمولاً کنترل مکانیسم های تشویقی و تنبیهی را به عهده دارند.

-همکاران

ارزیابی همکاران هم درجه به ندرت در سازمان ها انجام می گیرد ارزیابی توسط همکاران در صورتی قابل اعتماد است که ترکیب گروه همقطار برای مدت زمان طولانی به همان شکل باقی بماند ثانیاً وظایفی که گروه انجام می دهند وابسته به یکدیگر باشد ثالثاً همقطارانی که عملکرد یکدیگر را ارزیابی می کنند در رقابت مستقیم با یکدیگر برای دریافت همان پاداش ها نباشند.

-ارزیابی رئیس بوسیله مرئوس

مرئوس هر روز شاهد رفتار و کردار و عملکرد رئیس خود می باشد و به دلیل اجرای تصمیمات و دستوراتش، در جایگاهی قرار دارد که می تواند درباره کردانی و اثربخشی او قضاوت درستی داشته باشد.

-ارزیابی گروهی

ممکن است یک کارمند در سازمان کارش به گونه ای باشد که با دو یا چند واحد مختلف سازمانی در ارتباط قرار گیرد. در این موارد معمولاً از چند نفر از سرپرستان و مدیرانی که با کارمند و کار او آشنایی دارند دعوت می شود تا با تشکیل گروهی عملکرد وی را ارزیابی نمایند.

-ارزیابی جامع

در این روش کارهای فرد یک دایره کامل را می پیماید، از تماس هایی که او با دیگران دارد، رفتن به محل پست و برداشتن نامه ها تا تماس هایی که با مقامات بالاتر و همکاران برقرار می کند. تعداد ارزیاب ها می تواند سه یا چهار نفر باشد و گاهی این عدد به ۲۵ نفر می رسد، ولی در بیشتر سازمان ها اینگونه اطلاعات از پنج تا ده نفر در مورد هر کارگر یا کارمند گرفته می شود (رابینز، ۱۳۹۷، ص ۱۰۱۴).

شرایط و ویژگی های ارزیابی کنندگان

به لحاظ اهمیت و حساسیت امر ارزیابی کارکنان، لازم است ارزیابی کنندگان دارای شرایط و ویژگی های زیر باشند:

-رعایت عدالت و انصاف

-برخورداری از صداقت و شهامت در ارزیابی دیگران

-داشتن امکان و فرصت مشاهده و تلاش، نحوه انجام وظایف و رفتار و موفقیت کارکنان

-داشتن ارتباط کاری با کارکنان و انگیزه لازم برای ارزشیابی کار آنان

-برخورداری از دانش و مهارت لازم برای سنجش معیارهای ارزیابی (صدرالسادات، ۱۳۹۸، ص ۱۱۲).

روش های ارزشیابی

-روش مقیاسی

در این روش فهرستی از ویژگی‌هایی مانند کمیت و کیفیت کار، وفاداری، صداقت، خلاقیت و غیره که باید مورد ارزیابی قرار بگیرند تهیه می‌شود، آنگاه کارکنان بر حسب هر یک از عوامل به صورت درجاتی از ارزشیابی از قبیل عالی، خوب، متوسط، ضعیف، بد ارزشیابی می‌کنند. برای مثال به عاملی چون وفاداری می‌توان نمره‌ای برابر با ۱ تا ۵ داد یعنی اگر وفاداری فرد در سطح پایینی است به آن نمره یک و اگر وفاداری او در سطح بالایی است به آن نمره پنج می‌دهند. مزیت این روش اینست که می‌توان نتیجه‌ها را با هم مقایسه کرد و دیگر اینکه در اجرای آن وقت کمتری صرف می‌شود.

- عامل سنجی

برای ارزیابی عملکرد کارکنان از روش مقیاسی به طریق دیگر هم می‌توان استفاده نمود در این روش به جای ارزیابی عملکرد بر اساس صفات و خصوصیات شخصی فرد از کارایی هفت در انجام وظایف و مسئولیت‌هایی که در شغلش دارد ارزیابی می‌گردد.

ثبت وقایع حساس

یادداشت و ثبت عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بسیار خوب یا بد کارمندان در حین انجام وظایف و مسئولیت‌ها توسط ارزیاب می‌باشد. در اینجا کلید اصلی تنها رفتارهای ویژه‌ای است که بیانگر ویژگی‌های شخصیتی فرد است.

5

- روش توصیفی

شرحی از وضع حال کارگر یا کارمند، نقاط قوت و ضعف او، عملکرد گذشته و توصیه‌هایی در زمینه بهبود آن نوشته می‌شود. برای نوشتن شرح حال نیازی به پر کردن فرم‌های پیچیده یا گذراندن دوره‌های آموزشی لازم نیست معمولاً نتیجه کار به قلم توانای نویسنده بستگی دارد. اهمیت توانایی کسی که این شرح حال را می‌نویسد به اندازه سطح عملکرد واقعی فردی است که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد.

- روش قیاسی

در روش قیاسی عملکرد فرد با استاندارد از پیش تعیین شده مقایسه و سنجیده می‌شود. تعیین استاندارد بیشتر در مشاغل تولیدی متداول است و مبنای آن بازدهی یک کارگر متوسط در شرایط عادی می‌باشد. مزایای این روش عدم دخالت ذهنی و قضاوت شخصی ارزیاب می‌باشد.

- روش درجه بندی

در این روش از ارزیاب خواسته می‌شود تا کارکنان را بر مبنای معیار کلی از بهترین تا ضعیف‌ترین درجه بندی نماید طبق این روش فردی که بهترین عملکرد را داشته باشد در رده بالای جدول و فردی که ضعیف‌ترین عملکرد را دارا باشد در پایین‌ترین سطح جدول قرار می‌گیرد و بقیه کارکنان بین این دو رده قرار می‌گیرند.

- مقایسه دوجه دو

در این روش عملکرد هر یک از افراد با عملکرد تک تک کارکنان مقایسه می‌شود. برای مثال اگر در واحدی از سازمان شش نفر مورد ارزیابی قرار بگیرند عملکرد هر یک از اعضا با عملکرد پنج نفر دیگر مقایسه و نتیجه اعلام می‌شود. در واقع هر کس که دفعات بیشتری عملکردش بهتر از دیگران باشد در صدر جدول قرار می‌گیرد.

-توزیع اجباری

در این روش توزیع شایستگی کارکنان از نظر آماری یک توزیع نرمال در نظر گرفته می شود و ارزیاب باید نمرات یا درجاتی را به هر یک از زیردستان اختصاص دهد تا نسبتهای معین در هر منطقه یا طبقه قرار گیرد (بووی، ۱۳۸۹، ص ۲۵۸). هر یک از کارکنان بنا به قضاوتی که از عملکردشان به عمل می آید در یکی از این گروه ها جای می گیرند برای مثال توزیع شایستگی کارکنان ممکن است بدین گونه باشد: عالی ۲۵ درصد کارکنان، خوب ۱۰ درصد کارکنان، متوسط ۴۰ درصد کارکنان، کمتر از متوسط ۲۰ درصد کارکنان، حداقل شایستگی ۱۰ درصد کارکنان. در این شیوه اگرچه اعمال نظر شخصی تا حدودی کاهش می یابد ولی درصدهای مساوی برای دامنه های متقارن منحنی مشکلاتی را در مرحله اجرا به وجود می آورد (میرسپاسی، ۱۳۹۵، ص ۲۷۸).

ارزیابی در چه زمانی باید صورت پذیرد؟

ارزیابی یک فرایند در جریان است و کارکنان به بازخور غیررسمی در مورد عملکرد خود نیاز دارند. اگر هدف از ارزیابی راهنمایی کارمند، اصلاح معایب و کمک به رشد و شکوفایی وی است ارزیابی عملکرد به دفعات یا حداقل با فواصل کوتاهی انجام می گیرد. در شرایط عادی این کار هر سال یکبار یا هر شش ماه یکبار انجام می شود ولی عملکرد شخص تازه وارد در سازمان در طی یکسال چندین بار مورد ارزیابی قرار می گیرد البته نباید فراموش شود که اگر باید یک سال صبر کرد تا آثار نتایج عملکرد کارمندی ظاهر شود ارزشیابی او هر شش ماه یکبار کار غیر منصفانه ای خواهد بود و اگر نتایج حاصل از عملکرد کارمندی خیلی زود ظاهر شود فواصل ارزیابی عملکرد

مشکلات ارزشیابی عملکرد

بسیاری از روش های ارزیابی عملکرد کارکنان مورد انتقاد قرار گرفته اند، ولی ناگفته نماند که اکثر مشکلات در ماهیت روش ها نیست، بلکه از استفاده غلط این روش هاست. برای مثال، امکان دارد کسانی که با استفاده از این روش ها کارکنان را ارزیابی می نمایند آموزش های لازم را ندیده باشند، یا روشی را که برای ارزیابی یک مورد خاص به کار گرفته می شود برای آن مناسب نباشد (سعادت، ۲۴۲، ۱۳۹۰).

-تازگی

معمولاً آنچه به تازگی اتفاق افتد بهتر در ذهن باقی می ماند. رفتاری که به تازگی یا گذشته نزدیک از کارمند مشاهده شود ارزیابی عملکرد کارمند را بیشتر تحت تأثیر قرار می دهد، کارکنان معمولاً موعدها را ارزیابی خود را می دانند و ناخودآگاه سعی می کنند کارایی خود را بالا ببرند. برای فائق آمدن بر این مشکل توصیه می شود ارزیابی در فواصل کوتاه (هر سه ماه یک بار) انجام پذیرد.

-مقابله

سرپرست مجبور می شود طی زمان محدودی تعدادی از کارکنان را مورد ارزیابی قرار دهد در نتیجه ممکن است ارزیابی هر یک از مرئوسان تحت تأثیر نفر قبلی واقع شود. برای مثال اگر مرئوس متوسطی بلافاصله بعد از مرئوس ضعیفی ارزیابی گردد به احتمال زیاد عملکردش در سطح بالاتر از متوسط ارزیابی گردد.

- تعصبات شخصی ارزیاب

تعصبات شخصی ارزیاب عبارتست از کج فکری ها، پیش داوری ها، جهت گیری ها و گرایش های شخصی است که ناخودآگاه تصمیم گیری های او را تحت تأثیر قرار می دهد. برای مثال ارزیاب عملکرد کارمندی را که از او به دلایلی خوشش می آید را خوب و عملکرد کارمندی را که از او خوشش نمی آید ضعیف ارزیابی می کند.

سخت گیری، تساهل یا محافظه کاری

بعضی از سرپرستان سخت گیر بوده بنابراین کارکنان خوب را متوسط و کارکنان متوسط را ضعیف ارزیابی می کنند در مقابل بعضی از سرپرستان بسیار سهل گیر می باشند و با چشم پوشی عملکرد کارکنان را بالاتر از سطحی که هستند نشان می دهند گاهی نیز ارزیاب محافظه کار است یعنی کارکنان را در حد وسط یا حول و حوش مرکز ارزیابی می کند در واقع تمایل ندارد کسی را عالی یا بسیار ضعیف ارزیابی کند زیرا در برخی از سازمان ها ارزیاب مکلف می باشد دلایل ارزیابی های بالا و پایین خود را کتبا ارائه دهد یا از صحیح و بجا بودن آنها دفاع نماید.

- عینیت نداشتن

به دشواری می توانیم روشی را بیابیم که از عینیت کامل برخوردار باشد معمولاً در هر روش ارزیابی ذهنیها و ارزشهای ارزیاب کم و بیش نقش دارند بنابراین تا حد ممکن باید عناصری را در ارزیابی بگنجانیم که وجود آنها بر عینیت آن بیفزاید.

- تعمیم

یکی دیگر از مشکلات ارزیابی تعمیم می باشد این واقعه زمانی اتفاق می افتد که از نظر ارزیاب یک صفت از خاصی از چنان اهمیتی برخوردار باشد که به دلیل دارا بودن آن یک ویژگی همه خصایص فرد تحت شعاع قرار می گیرد. یک عامل چه مثبت چه منفی به سایر عوامل تعمیم داده می شود.

رهنمودهایی برای بهبود ارزشیابی

۱- روشی مناسب برای ارزشیابی است که ضمن تأمین اهداف و مقاصد تعیین شده برای ارزشیابی و ایجاد اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم گیری های مربوط به ترفیعات، نقل و انتقالات، افزایش حقوق و مزایا و سایر موارد مشابه بتوانند خطاهای ارزشیابی و امکان اعمال نظرها را به حداقل رسانده و علاوه بر انگیزه های لازم در کارکنان جهت بهبود عملکرد، از نظر اقتصادی نیز اجرای آن مقرون و به صرفه باشد (دیگلری، ۱۳۸۴، ص ۶۷).

۲- هر چه تعداد دفعات ارزشیابی بیشتر باشد و در زمانهای کوتاهتری انجام شود، از اعتبار و دقت بیشتری برخوردار است و بهتر می تواند ملاک عمل مدیران قرار گیرد. مخصوصاً افرادی که عملکرد ضعیفی دارند انجام ارزشیابی هاد مکرر می تواند در بهبود عملکرد آنها مؤثر باشد (علوی، ۱۳۸۹، ص ۴۴).

۳- معیارها و شاخص های مهم نتیجه ارزشیابی را نامطلوب می نمایاند و منجر به تصمیم گیری های گوناگون از درجه و خصوصیات افراد می گردد. باید سعی شود از معیارهای توصیفی استفاده شود و هر کدام از خصوصیات را به دقت تعریف کرد و در صورت امکان آنها را به صورت کمی و مقداری نشان داد. (دسلر، ۱۳۹۱، ص ۲۹).

۴-می توان با تهیه یک پرونده شخصی و کارهای مهمی که هر یک از کارکنان انجام می دهند عملکرد آنها را بهتر ارزشیابی کرد. نوشتن شرح حال افراد و ثبت رویدادهای مهم از خطاهای مختلف در ارزشیابی جلوگیری کرده و باعث می شود به جای توجه به ویژگی های شخصی افراد به عملکرد آنها توجه گردد (رابینز ۱۳۹۷، ص ۱۰۲۲).

نتیجه گیری

ارزشیابی فرایندی ضروری در منابع انسانی به شمار می آید. ارزشیابی عملکرد یکی از وظایف مدیران می باشد. ذهنی بودن و تعارض در اهداف از مشکلات ارزشیابی به شمار می آیند. با توجه به روش هایی که برای ارزشیابی عملکرد کارکنان در مقاله فوق اشاره شد ارزشیابی تلفیقی بهتر است. ارزشیابی سبب می شود کارکنان نسبت به نقاط ضعف عملکرد خود آگاهی یابند و در جهت تقویت آن تلاش کنند در نتیجه بهبود کیفیت محصولات و بهبود رفتار شغلی کارکنان و تحقق اهداف سازمان را موجب می شود.

منابع

- بووی، انجلام (۱۳۸۹)؛ مدیریت نظامهای حقوق و دستمزد، ترجمه محمد صائبی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تاج الدین، محمد و همکاران (۱۳۸۸)؛ «ارکان ارزشیابی عملکرد منابع انسانی»، تدبیر، شماره ۲۰۳، تهران: از ص ۹۷ تا ۱۱۴.
- جزایری، سیداحمد (۱۳۹۸)؛ «مزیت ارزیابی عملکرد در سازمانها»، تدبیر، شماره ۹۸، تهران: از ص ۳۶ تا ۴۱.
- دسلر، گری (۱۳۹۱)؛ مبانی مدیریت، ترجمه داود مدنی: جلد دوم. تهران: چاپ آرین.
- ذیگلری، فاطمه (۱۳۸۴)؛ «نظارت و ارزشیابی آموزشی و اهمیت آن در سازمان»، مدیریت، شماره ۱۰۵-۱۰۶، تهران: از ص ۶۲ تا ۶۷.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۱)؛ مبانی رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۹۷)؛ رفتار سازمانی، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی. تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)؛ «نقش کارکنان در اثربخشی نظام ارزشیابی عملکرد»، مدیریت، شماره ۱۰۷-۱۰۸، تهران: از ص ۳۱ تا ۲۵.
- سماواتی، حسن و همکاران (۱۳۸۸)؛ «بررسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان ناجا (تعارفه ن پ ۲) از دیدگاه مدیران»، دو ماهه نامه توسعه انسانی پلیس، سال ششم، شماره ۲۲، تهران: از ص ۱۹ تا ۴۹.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۰)؛ مدیریت منابع انسانی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
- صدرالسادات، سید علی (۱۳۹۸)؛ «ارائه مدلی برای ارزشیابی عملکرد موثر کارکنان شرکت ملی نفت ایران»، فصل نامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۳، تهران: از ص ۹۷ تا ۱۱۴.
- علوی، امین اله (۱۳۸۹)؛ «ارزشیابی عملکرد کارکنان»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۱۰، تهران: از ص ۳۳ تا ۴۸.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۵)؛ مدیریت منابع انسانی و روابط کار، تهران: انتشارات شروین.