

چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد در سازمان های تعمیرات و بازسازی

احسان ستاری فرد^۱

از: فرماندهی تعمیرات و بازسازی شهید قدیری

E52S 80@YAHOO.COM

چکیده :

به منظور حصول اطمینان از نظام حاکم بر ارزیابی عملکرد، طراحی و اجرای آن به صورت عملیاتی ضروری است. ارزیابی عملکرد / مدیریت عملکرد با یک روش جامع نگر، کلیه عوامل و مولفه های درگیر در کار سازمان را تحت مدیریت قرار داده و نهایتاً عملکرد مطلوبی از آنها را به دست میدهد و از نتایج مطلوب به عنوان سرمایه اصلی بهره وری، بهره برداری میکند. با توجه به فرمایشات مقام معظم رهبری در خصوص شعار سال ۱۳۸۳، مبنی بر تداوم آمادگی، دفاع همه جانبه، پاسخگویی و ارزیابی عملکرد، این سوال مطرح میشود که ارزیابی عملکرد چیست؟ اهمیت ارزیابی عملکرد چیست و چگونه تعیین میشود و به طور خلاصه چرایی و چگونگی ارزیابی عملکرد به چه صورتی میباشد؟ این مقاله با پاسخ به سوالات فوق الذکر، بر آن است تا چراغی را فراسوی راه مدیران صنایع نظامی و تعمیرات و بازسازی قرار داده و ضمن بهبود شایستگی فعلی افراد و کل سیستم، اقدام به ایجاد ارتباط بین شایستگی افراد با کارکرد و توان واقعی بالقوشان را مد نظر قرار دهد.

:

۱- مقدمه

ارزیابی عملکرد و به طور کلی تر مدیریت عملکرد فرایندی است که از طریق آن میتوان اطلاعات مفید و سودمندی در خصوص چگونگی انجام موثر کارها برای تقویت رفتارهای مثبت و حذف رفتارهای نامناسب و غیر ضروری به دست آورد. ارزیابی عملکرد علاوه بر فراهم کردن بازخورد اطلاعاتی، کارکردهای مهم دیگری دارد که یکی از آنها تعیین نیازهای آموزشی و توسعه منابع انسانی است [۱]. برخی از متخصصان علوم مدیریتی، بر این اعتقاد هستند که بین مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد تفاوتی که وجود دارد این است که مدیریت عملکرد جنبه کیفی داشته و در برگیرنده کل چرخه عملکرد میباشد که هدف اصلی آن بهبود مستمر عملکرد است در حالیکه ارزیابی عملکرد جنبه کمی داشته و نتایج و پیامدهای ارزیابی را به مقادیر قابل

^۱- لیسانس مهندسی مکانیک و فوق لیسانس مدیریت صنعتی، سر ممیز رسمی IRCA در استاندارد ISO9000 و مشاور

سیستمهای مدیریت کیفیت و شش سیگما در ایران

محاسبه تبدیل می نماید. در مدیریت عملکرد، بر اساس نتایج حاصله از ارزیابی عملکرد، زمینه های بهبود و تقویت قوتها فراهم میشود در حالیکه در ارزیابی عملکرد چنین امری صورت نمی گیرد. ارزیابی عملکرد در فرهنگ سازمانی دارای بار معنایی منفی بوده و در نگاه کارکنان سازمان، همان ارزیابی و رتبه بندی افراد توسط مدیران است که معمولا در یک جلسه بررسی سالیانه صورت میگیرد. ارزیابی عملکرد باید از مدیریت عملکرد تمیز داده شود زیرا مدیریت عملکرد فرایندی بسیار گسترده تر، جامع تر و طبیعی تر در مدیریت است و هدف آن مشخص کردن انتظارات متقابل بوده و بر نقش حمایتی مدیرانی که انتظار می رود به عنوان مربی و نه به عنوان قاضی عمل کنند تاکید دارد. به طور خلاصه ارزیابی عملکرد، فرایندی است که برای ارزیابی پیشرفت به سوی دستیابی به اهداف تعیین شده، مشتمل بر اطلاعاتی در مورد کارایی تبدیل محصولات و خدمات ارائه شده و میزان رضایت مندی مشتریان، دستاوردها و اثر بخشی فعالیت ها در راستای اهداف مشخص آنها میباشد و مدیریت عملکرد، استفاده از اطلاعات اندازه گیری عملکرد برای ایجاد تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی، فرایندها و سیستم ها با کمک به تنظیم اهداف عملکرد، اولویت بندی و تخصیص منابع خواهد بود. مدیریت عملکرد یکی از ابزارهای کسب نتایج بهتر از کل سازمان، گروهها و افراد درون سازمان، از طریق درک و مدیریت کردن عملکرد در یک چارچوب توافق شده از اهداف، استانداردها و نیازمندیهاست. به عبارت دیگر هدف مدیریت عملکرد، ایجاد درک مشترکی است از آنچه باید حاصل شود. هدف اساسی مدیریت عملکرد، ایجاد فرهنگی است که افراد و گروهها بر مبنای آن مسئولیت بهبود مستمر فرایندهای کسب و کار، مهارتهای خود و مشارکت در سازمان را به عهده میگیرند. مدیریت عملکرد بایستی تمامی افراد شاغل در کسب و کار را شامل شود نه فقط کارکنان و یا مدیران را.

۲- دلایل و ضرورت یادگیری و انجام ارزیابی عملکرد

با توجه به تعاریف و موارد بیان شده در خصوص ارزیابی عملکرد مدیریت عملکرد و صرف از نظر تفاوت یا تشابهاتی که این دو رویکرد با یکدیگر دارند در ادامه دلایل و ضرورت فراگیری و اجرای رویکرد ارزیابی عملکرد را در یک سازمانی با دامنه تعمیرات و بازسازی شرح میدهم:

- ۱- قضاوت و تصمیم گیری در مورد عملکرد پرسنل، گروهها و واحدها و سازمان، نیازمند انتخاب شاخصهای مناسب بوده تا با ادله مناسب، دقیق بودن برداشتها اثبات شوند.
- ۲- ضرورت بازنگری استراتژی ها در مقاطع مختلف پیاده سازی سیستم مدیریت استراتژیک به منظور تعیین اثربخشی استراتژیهای مورد استفاده.
- ۳- ضرورت تعیین معیارها و شاخصهایی جهت پایش اثربخشی و کارایی مطابق با الزامات استاندارد ISO 9001.
- ۴- ضرورت تعیین میزان دستیابی به اهداف سازمانی در راستای تخصیص منابع.
- ۵- ارزیابی عملکرد به عنوان چراغ راه و هدایت گر کلیه فعالیتهای مدیریتی مطرح می باشد.
- ۶- رشد و توسعه پایدار سازمان، مرهون ارزیابی، تجزیه و تحلیل و مقایسه و انجام اقدامات لازم در زمینه عملکرد است [۲].

۳- نتایج سیستم ارزیابی عملکرد

اجرای سیستم ارزیابی عملکرد برای سازمان منافع بسیار زیادی را در پی خواهد داشت که از جمله مواردی که می توان به آن اشاره کرد عبارتند از:

- ۱- وجود نظامی کاربردی جهت تحلیل محیط داخلی سازمان و شناخت قوتها و ضعف های عملکردی.
- ۲- تضمین انتقال استراتژی های سازمان به سطوح عملیاتی.
- ۳- زمینه سازی طراحی نظام انگیزشی مبنی بر عملکرد کارکنان.
- ۴- کمی کردن شاخصهای بهبود مستمر در سازمان.
- ۵- پرهیز از هرگونه قضاوت نادرست و تصمیم نامناسب در خصوص فعالیتهای جاری.

۶- آگاهی دادن به مدیران ارشد سازمان در خصوص اثر بخشی تصمیمات اخذ شده قبلی.

۴- چگونگی انجام ارزیابی عملکرد

با بررسی سیستمهای ارزیابی عملکرد موجود و از طرفی اهمیت این رویکرد، امروز مشاهده می کنیم که در بسیاری از سازمانهای ایرانی پس از طی یک دوره شش ماهه یا یک ساله وقتی عملکرد خود را ارزشیابی می کنند اما هنوز از نظر برون داده ها و رضایت مشتری و فرآیندها ی خود با مشکل مواجه هستند ذکر این نکته حائز اهمیت است که بسیاری از سازمانهای فوق، فاقد نظام ارزیابی عملکرد به معنای واقعی هستند و عمدتاً آنچه که آنها مورد عمل و بررسی قرار داده اند ارزیابی شایستگی ها، خصوصیات فردی و بعضاً رفتارهای شغلی است. هر سیستم ارزیابی بایستی هدفهای کاملاروشنی داشته باشند و دقیقاً متناسب با فرهنگ و شرائط خاص آن سازمان و با مشارکت مدیران و کارکنان آن طراحی گردد. هر مدلی که برای ارزیابی، انتخاب و به کار گرفته میشود بایستی آن را بومی کرد و از طریق آموزش، آن را فرهنگ سازی و مفهوم سازی نمائیم و در این مسیر از حمایت های مستمر عالی سازمان برخوردار باشیم. در این بخش، مراحل اجرای سیستم ارزیابی عملکرد در ۳ فاز تشریح و در ادامه اقدام به معرفی یک مدل اجرایی در خصوص ارزیابی عملکرد شده است. به طور کلی برای اجرای فرآیند ارزیابی عملکرد وجود ۳ فاز یا مرحله ذیل ضروری می باشد :

فاز اول : شناخت سازمان .

فاز دوم : طراحی مدل ارزیابی عملکرد .

فاز سوم : تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد .

امروزه با توجه به نگرش های مختلفی که در خصوص حوزه مورد کاربرد ارزیابی عملکرد وجود دارد این فرآیند را می توان در حوزه فردی، گروهی، فرآیندی، و سازمانی مورد استفاده قرار داد. با توجه به ضرورت گسترش و اشاعه فرهنگ نگرش فرآیندی به عنوان یکی از رویکردهای جدید مدیریت کیفیت، این مقاله این رویکرد را در حوزه فرآیندی مورد کنکاش قرار داده است .

فاز اول : شناخت سازمان

هدف : هدف از انجام این فاز، مورد بررسی قرار دادن فعالیتهای مختلف در سازمان می باشد .

دلایل انجام : دلیل انجام فاز اول، درک صحیح از سازمان، اهداف، استراتژی ها، برنامه ها و فرآیندهای آن می باشد .

مراحل انجام : به طور کلی فاز شناخت سازمان ، خود از مراحل ذیل تشکیل یافته است :

۱- شناسائی و ترسیم نقشه فرآیند سازمان PROCESS MAP

۲- شناخت فرآیندهای اصلی مدیریتی / پشتیبانی

۳- بررسی گزارشهای مدیریتی سازمان

۴- بررسی شیوه های ارزیابی عملکرد در حوزه کارکنان (در صورت وجود داشتن)

۵- بررسی اهداف و چشم اندازهای سازمان

۶- بررسی و تحلیل ارتباط بین اهداف و برنامه های بلند مدت و کوتاه مدت سازمان

۷- بررسی فرایندهای بودجه بندی و کنترل

۸- تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت سیستم های کنترلی سازمان

فاز دوم : طراحی مدل ارزیابی عملکرد

در فاز دوم لازم است به منظور دستیابی به یک مدل ارزیابی عملکرد مناسب و متناسب با شرایط سازمان اقدامات ذیل صورت بگیرد:

۱- بررسی انواع مدلهای ارزیابی عملکرد موجود

۲- بررسی و تحقیق در مورد کاربردهای ویژه در سازمان مورد نظر

۳- بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیک های تدوین شاخص

۴- بررسی و تحقیق پیرامون انواع تکنیک های ارزیابی عملکرد کارکنان و سیستم های انگیزشی

۵- ارزیابی و مقایسه بین متدلوژیهای مختلف و در نهایت انتخاب بهترین مدل

فاز سوم : تدوین شاخصهای ارزیابی عملکرد

در فاز سوم لازم است اقدامات ذیل صورت گیرد:

- ۱- تعیین اهداف سازمان
- ۲- تعیین فرایندهای مرتبط با اهداف
- ۳- تعیین فاکتورهای اساسی موفقیت که تاثیر گذار بر روی فرایندها هستند
- ۴- تهیه شاخصهای مورد نیاز جهت ارزیابی عملکرد در حوزه فرایندها
- ۵- تعیین نحوه اندازه گیری شاخص
- ۶- تعیین وضعیت جاری سازمان برای هر یک از شاخصهای تعیین شده و تجزیه و تحلیل وضعیت جاری
- ۷- تعیین اهداف یا TARGET برای هر یک از شاخصها
- ۸- تعیین زمان دستیابی به TARGET
- ۹- تعیین زمان پایش و کنترل (دوره تحلیل)
- ۱۰- تعیین مسئول پایش و کنترل

۵- معرفی روش ارزیابی عملکرد با استفاده از مدل BSC

با ظهور عصر اطلاعات و تشدید رقابت و افزایش پیچیدگی فرایندهای سازمانی، دیگر ارزیابی عملکرد سازمان، تنها با تحلیل معیارهای مالی گذشته امکان پذیر نمیشد و ایجاد تحول در سیستم ارزیابی و مدیریت استراتژیک سازمان امری غیر اجتناب است. در سال ۱۹۹۰، آقای کاپلان، طرح تحقیقاتی خود را به منظور بررسی علل توفیق ۱۲ شرکت برتر آمریکایی و مطالعه روشهای ارزیابی عملکرد در این شرکتها آغاز نمود. نتایج این تحقیق در مقاله ای تحت عنوان " شاخصهایی که محرک عملکرد هستند " منتشر شد. در مقاله مذکور آمده است که شرکت های موفق برای ارزیابی عملکرد خود فقط به شاخصهای مالی متکی نبودند و بلکه عملکرد سازمان را از سه منظر دیگر شامل مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار میدهند. روش BSC یا کارتهای امتیاز دهی متوازن به عنوان یک سیستم ارزیابی عملکرد علاوه بر ارزیابی مالی سنتی، عملکرد سازمان را با افزودن سه منظر دیگر یعنی مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد مورد ارزیابی قرار میدهد. روش مذکور با توجه ویژه به دارای های نامشهود سازمان که در عصر حاضر از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند این امکان را به سازمان میدهد تا با گنجاندن آن در مدل ارزیابی مورد نظر، از طریق نظارت، کنترل و آگاهی از کیفیت دارائی های نامشهود، در صورت ضرورت به ترمیم نقاط ضعف و جبران کاستی ها اقدام کند. روش BSC به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد قلمداد میشود روش BSC دارای کاربردهای دیگری به شرح ذیل میباشد:

- ۱- سیستمی برای مدیریت بر استراتژی
- ۲- ابزاری جهت کنترل نحوه اجرای استراتژی
- ۳- ابزاری جهت کمک به تحقق استراتژی
- ۴- روشی نوین برای ارزیابی عملکرد [۲]

۶- معرفی مدل ارزیابی عملکرد در سازمانهای تعمیرات و بازسازی

یکی از مهم ترین عوامل در اثر بخشی و موفقیت فعالیتهای مرتبط با ارزیابی عملکرد استفاده از یک مدل مناسب خواهد بود در ادامه، نویسنده، با توجه به تجارب خود در صنایع نظامی و خصوصی اقدام به معرفی یک مدل به شرح ذیل نموده است.

) Scope (
/ / ()
- -
Action Plan • •

۷- تشریح مراحل مدل

۱- تعیین SCOPE مورد نظر برای ارزیابی

همانگونه که قبلا اشاره شد، انجام ارزیابی عملکرد در حوزه ها و SCOPE های مختلفی قابل انجام خواهد بود. با توجه به هدف سازمان این موضوع قابل تعیین شدن خواهد بود. ولی در هر صورت وجود ترکیبی از این SCOPE هادر مقاصد

مختلف سازمانی از جمله وضعیت بهره‌وری ارتباط با سیستم انگیزشی و جبران خدمت بسیار مثر ثمر خواهد بود. به عنوان مثال اگر سازمان هدف از انجام ارزیابی عملکرد را تعیین میزان نظام پرداختی یا انگیزشی قرار دهد در این صورت لازم است SCOPE های سازمانی، فرآیندی، واحدی و فردی مد نظر قرار گیرند.

۲- تعیین منظرهای مورد نظر و تعیین فرآیندهای مرتبط با آن

امروزه استفاده از نگرش فرآیندی به عنوان یک ضرورت در اجرای سیستم مدیریت کیفیت مطرح است. استفاده از این نگرش باعث میشود تا امکان بهبود مستمر در تمامی فرآیندها وجود داشته باشد. از طرفی دیگر با توجه به نوع فعالیت سازمان لازم است حوزه‌های مرتبط با فعالیتها تدوین شوند. به عنوان مثال در یک سازمان با فعالیت بازسازی و تعمیرات لازم است حوزه فرآیندهای داخلی (شامل خرید، بازسازی، تعمیرات، کالیبراسیون، قرارداد و ...) حوزه کارکنان و منابع انسانی (شامل نیروی انسانی، خدمات رفاهی، آموزش و حوزه مشتریان مد نظر قرار گیرد در صورتیکه تامین کنندگان نقش به سزایی در برون دادهای سازمان دارند آنها نیز به عنوان یک حوزه مجزا در نظر گرفته شوند. در منظر فرآیندهای داخلی، سازمان، بایستی فرآیندهائی را مشخص کند که با برتری یافتن در آنها بتوانند به ارزش آفرینی برای مشتریان خود ادامه دهد. تحقق هر یک از اهدافی که در منظر مشتری تعیین میشود مستلزم انجام یک یا چند فرآیند عملیاتی به صورت کارا و اثربخش است. این فرآیندها باید در منظر فرآیندهای داخلی تطبیق شوند. برای برآورده ساختن انتظارات مشتریان ممکن است به مجموعه کاملاً جدیدی از فرآیندهای عملیاتی نیاز باشد. مثلاً طرحریزی فرآیند زنجیره تامین به عنوان یکی از این قبیل فرآیندها می باشد.

۳- تعیین شاخصهای عملکردی برای حوزه فرآیندی/ سازمانی/ گروهی و فردی

یکی از مهمترین مراحل اجرایی مدل ارزیابی عملکرد تدوین شاخصهای عملکردی خواهد بود در صورتیکه شاخصهای تدوین شده مناسب و متناسب با حوزه مورد نظر نباشند سبب خواهد شد تا سیستم ارزیابی عملکرد با شکست مواجه شود و امکان تحقیق نتایج به درستی وجود نخواهد داشت. از جمله ویژگیهای شاخصهای عملکردی عبارتند از:

الف) خاص و معین باشد.

شاخص تعریف شده بایستی نماینده اندازه گیری عملکرد فرآیند/ فرد / سازمان گروه باشد. مثلاً شاخص کاهش زمان بازسازی ارتباطی با عملکرد واحد یا فرآیند تضمین کیفیت ندارد.

ب) قابل اندازه گیری باشد.

شاخص تعریف شده باید با استفاده از یک روش و فرمول محاسباتی قابل اندازه گیری و محاسبه باشد.

زیرا وقتی یک شاخص غیر قابل اندازه گیری باشد، نمی توان وضعیت دستیابی به آن شاخص را مورد سنجش قرارداد و عملاً امکان بهبود مستمر در آن وجود نخواهد داشت. به عنوان مثال شاخص درصد خرید های نامنطبق، درصد انحراف از برنامه های خرید، درصد رضایت شغلی پرسنل، درصد انحراف از برنامه های نگه داری و تعمیرات، MTBF ماشین آلات، MTTF، اثر بخشی تجهیزات و ... نمونه ای از شاخصهای قابل اندازه گیری هستند و شاخص روحیه کارکنان غیر قابل اندازه گیری خواهد بود.

ج) قابل حصول و دست یافتنی باشد.

یکی از مواردی که در هنگام تعیین TARGET برای هریک از شاخصها باید مد نظر قرار گیرد این موضوع است که بایستی این هدف گذاری به صورت چالشی باشد (سخت ولی شدنی) هدف نبایستی به گونه ای تدوین شود که اصلاً غیر قابل دست یافتنی باشد و فقط به عنوان یک امید یا آرزو قلمداد شود مثلاً کاهش درصد دوباره کاریها و فرآیندهای بازسازی از ۲۰ درصد به صفر درصد.

د) دارای محدوده زمانی معینی بوده و واقعی و حقیقی باشد.

لازم است زمان دست یابی به اهداف مشخص شده و تعیین شود .
 و) اگر در خصوص شاخص ها، اطلاعات و داده های مورد نیاز در اختیار نباشد شاخص مربوطه غیر قابل کاربرد خواهد بود. در این بخش به منظور درک روشهای تعیین شاخص مثال از شاخصهای مورد بررسی حوزه فردی و حوزه فرآیندی واحد تضمین کیفیت یک سازمان تعمیراتی و بازسازی آورده شده است .

شاخصهای ارزیابی عملکرد فردی در واحد تضمین کیفیت

ردیف	عنوان شاخص	وزن	روش اندازه گیری
۱	زمان حضور ماهیانه فرد در ساعات اداری	۵	نسبت میزان ساعات حضور فرد در ساعات اداری به میزان ساعات اداری در دسترس
۲	زمان حضور ماهیانه فرد در ساعات غیر اداری	۴	نسبت میزان ساعات حضور فرد در ساعات غیراداری به میزان ساعات غیر اداری در دسترس
۳	رعایت اصول ساماندهی و نگه داری	۴	امتیاز ارزیابی فرد در ممیزی ساماندهی و نگهداری
۴	مسئولیت پذیری	۵	تعداد فعالیت مورد پذیرش فرد به تعداد فعالیت های اعلام شده
۵	انجام فعالیت های مطابق برنامه زمان بندی شده	۵	درصد فعالیتهایی که مطابق زمان بندی مورد نظر انجام شده است
۶	برگزاری دوره های آموزشی	۲	تعداد دوره های آموزش برگزار شده
۷	سختی شرائط کاری	۴	وضعیت محیطی شامل سرو صدا و گرد و غبار و وجود الاینده هاو ...
۸	خلاقیت و پویایی	۳	تعداد پیشنهادات ارائه شده قابل اجراء
۹	مقالات ارائه شده	۲	تعداد مقالات ارائه شده
۱۰	مشارکت و همکاری درون واحدی در جهت رفع مشکلات	۴	تعداد جلسات درون واحدی
۱۱	مشارکت و همکاری فرا واحدی در جهت رفع مشکلات	۴	تعداد جلسات فرا واحدی

شاخص مورد بررسی در حوزه فرایندی (فرایند کنترل کیفیت)

ردیف	عنوان شاخص	وزن	روش اندازه گیری
۱	شناسائی عدم انطباقها	۵	تعداد دفعاتی که عدم انطباقهای تعمیراتی به موقع شناسائی شده اند به میزان کل بروز عدم انطباقها

۸- نتیجه گیری

علیرغم درک ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد توسط اکثریت سازمانها و اجرای این رویکرد توسط برخی سازمانها ولی متأسفانه شاهد عدم موفقیت این سیستم می باشیم ازجمله دلایل عدم اجرای این سیستم و مشکلات مربوط به آن می توان به موارد ذیل اشاره کرد :

- ۱- شاخصهای تدوین شده فاقد ویژگی های بیان شده در مراحل قبل است .
 - ۲- عدم دقت در تدوین شاخصها
 - ۳- عدم تمایل قلبی مدیران مدیران و فقدان مشارکت آنها در این برنامه ها
 - ۴- وجود اختلاف بین افراد مسئول ارزیابی عملکرد
 - ۵- عدم وجود و یا جمع آموری اطلاعات دقیق و قابل اعتماد
 - ۶- تحمیلی بودن شاخصها و روشهای ارزیابی عملکرد
 - ۷- عدم وجود تفاوت بین شاخصهای اساسی موفقیت سازمان و شاخصهای ارزیابی عملکرد
 - ۸- عدم وجود زبان مشترک بین اعضای تیم ارزیابی عملکرد
 - ۹- عدم توجه به جنبه های رفتاری افراد مرتبط شاخصها
 - ۱۰- تاثیر اندک نتیجه ارزیابی عملکرد بر روی عملکرد سازمان
 - ۱۱- عدم تعیین شاخص در تمامی حوزه ها و SCOPها
 - ۱۲- استفاده از روش نامناسب اجرای بروز ارزیابی عملکرد .
- در پایان ذکر این نکته حائز اهمیت است که اجرای هر ابتکاری به صورت موفقیت آمیز نیازمند توجه به یکسری عوامل اساسی موفقیت میباشد. در هنگام اجرای سیستم ارزیابی عملکرد، به عنوان یک ابتکار ، لازم است به این مقوله مهم توجه خاصی مبذول شود. از جمله عوامل اساسی موفقیت در اجرای سیستم ارزیابی عملکرد عبارتند از:
- ۱- طراحی مناسب مدل ارزیابی عملکرد شامل روش های اجرایی و فرم ها
 - ۲- مکامیزه کردن نظام ارزیابی عملکرد
 - ۳- فرهنگ سازی شامل آموزش توجیهی ، تهیه بروشور ، حمایت و تاکید فرماندهی یا مدیریت ارشد سازمان
 - ۴- اجرای آزمایشی و به صورت پایلوت
 - ۵- به کارگیری و استفاده از نتایج ارزیابی عملکرد.[۳]

مراجع

- [۱] حسن الماسی، از ارزیابی عملکرد تا مدیریت عملکرد، مجله تدبیر، شماره ۵۶، مهر ۱۳۷۴
- [۲] رابرت اس. کاپلان ودیوید پی. نورتون ، ترجمه پرویز بختیاری، سازمان استراتژی محور، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳ .
- [۳] احسان ستاری فرد، مجموعه سمینارهای و کارگاههای آموزشی برگزار شده در زمینه ارزیابی عملکرد در شرکتها و موسسات ، ۱۳۸۰-۱۳۸۴