

### بهره گیری از آمار عملکرد در تعیین سطح کیفی و تشویق پرسنل

سید نبیل کهنی

شرکت توزیع نیروی برق استان قم

واژه های کلیدی: تعیین سطح - درصد امتیاز - ارزیابی - ارزشیابی - برنامه عملیاتی - کارانه

#### مقدمه:

وجود برنامه عملیاتی برای هر واحد و یا عبارت دقیقتر برای هر فرد در یک شرکت نشانه وجود مسیر مشخص و روشن و عملکرد صحیح در جهت رسیدن به اهداف می باشد. بنابراین داشتن برنامه عملیاتی و اجرای آن برای یک شرکت مهم و حساس خواهد بود. پس میبایست کاری کرد که پرسنل به تهیه و تدوین و سپس اجرای دقیق آن همت گمارند.

انگیزه از مهمترین عوامل ارتقا کیفیت کارها در هر سازمان می باشد که ایجاد و افزایش آن تا حد زیادی با عملکرد و برنامه های مدیریت در ارتباط می باشد. چنانچه افراد بر اساس میزان وظیفه شناسی و تعهد خود در انجام صحیح و به موقع کارها مورد تشویق و یا تنبیه قرار گیرند، میزان انگیزش در بهبود کارکرد افزایش خواهد یافت. نخستین گام در این راه ارزیابی و تعیین سطح کیفی عملکرد افراد است و پس از آن تعیین فاکتور و یا معیاری که بر اساس آن بتوان افراد را طبقه بندی کرده و در مورد آنها تصمیم گیری نمود. این ارزیابی و سپس تصمیم گیری باید از حداکثر دقت برخوردار باشد تا اثر گذاری معکوس نداشته باشیم و پرسنل خوب را دلسرد ننماییم.

#### آیتمهای ارزیابی شرکت:

کلیه شرکت های توزیع هر ساله مورد ارزیابی برق منطقه ای و توانیر قرار می گیرند. کلیه موارد و بندهای موجود در برنامه ارزیابی در اجرای صحیح وظایف محوله به شرکت ها و سرویس دهی مطلوب آنها موثر می باشند. لذا توجه پرسنل به عملکرد صحیح در جهت برآورد نیازهای ارزیابی بسیار مهم خواهد بود.

از جمله فاکتور هایی که در دست شرکت های توزیع می باشد تا از طریق آن پرسنل را مورد تشویق قرار دهند، کارانه سالانه می باشد. لذا در روش بکار گرفته شده توسط شرکت توزیع نیروی برق استان قم، برای طبقه بندی پرسنل، فاکتور تشویق، تخصیص کارانه در نظر گرفته شده است که در ادامه نحوه تعیین سطح پرسنل و تشویق آنان را تشریح می نمایم.

#### ارزیابی:

همنطور که در مقدمه ذکر شد نخستین گام ارزیابی است. برای اینکار باید موارد یا کارهایی را که برای شرکت اهمیت خاصی دارد و در صورت اجرای صحیح آن نتایج بهتری برای شرکت در پی خواهد داشت را تعیین نمود. موارد مد نظر شرکت ما به شرح ذیل بوده اند:

#### برنامه عملیاتی:

ارزش یابی سالانه پرسنل که از طریق امور کارکنان صورت گرفته و پرسنل را از لحاظ رفتاری ارزیابی می نماید نیز یکی از موارد مهم برای تعیین سطح کیفی افراد است.

#### کارهای خارج از برنامه:

معمولاً بعضی از پرسنل علاوه بر وظایف تعریف شده، کارهای محوله از طرف مدیر مربوطه را نیز به خوبی انجام می دهند. پیداست که چنین افرادی دارای مزیت خاصی میباشند که می توان روی آنها حساب ویژه ای باز نمود. لذا

عملکرد آنان بایستی به نحو مقتضی مورد تشویق قرار گرفته و در سطح کیفی آنان منظور گردد.

گیرد. (جدول ۳) این نمرات به درصد تبدیل و به ستون ۶ از جدول ۴ انتقال می یابند.

### کارهای خارج از برنامه:

سرپرستان و مدیران با توجه به میزان کارهای محوله به هریک از پرسنل و نیز جهت ایجاد تعادل بین حجم کارها ( بدلیل یکسان نبودن عوامل پاسخگویی در ارزیابی سالیانه شرکت) نمره ای برای هر فرد با توجه به نظر مدیر مربوطه تعیین گردیده و به ستون ۷ از جدول ۴ منتقل می شود. منظور کردن این مورد در تعیین سطح موجب ترغیب هر چه بیشتر پرسنل به قبول کارهای محوله خارج از برنامه خواهد شد.

### تعیین سطح:

روشی که در اینجا مطرح گردیده در واقع نحوه بکارگیری اعداد و ارقام در جهت قابل سنجش کردن موارد مذکور در بالا می باشد که با استفاده از آن می توان برای هریک از پرسنل وضعیت عملکرد و سهم آنان را در هر یک از موارد و همچنین در مجموع تعیین نمود.

### برنامه عملیاتی:

برای قابل سنجش کردن نحوه عملکرد در برنامه عملیاتی برای هر بخش و یا فرد مورد ارزیابی جدول شماره یک در نظر گرفته شده است که در این جدول بر اساس موارد کار، زمان انجام آن، محل انجام و فرد مسئول اجرا، پیاده سازی و بابت اجرا و عدم اجرا امتیازاتی داده و کسر می گردد. در پایان مجموع کل این جدول مد نظر قرار خواهد گرفت که بر حسب درصد به ستون ۳ از جدول شماره ۴ انتقال خواهد یافت. به این ترتیب تاثیر اجرای برنامه عملیاتی را در میزان کارانه تعیین می نماید که خود توجه پرسنل به ارائه و اجرای برنامه عملیاتی را در پی خواهد داشت.

### شرح جدول ۱:

این جدول شامل نام، نام خانوادگی، شماره پرسنلی و واحد سازمانی شخص می باشد و با ۱۲ ستون به شرح ذیل طراحی شده است:

ستون ۱: شماره ردیف

ستون ۲: عنوان فعالیت

ستون ۳: موعده انجام فعالیت (در چه تاریخی

این فعالیت باید انجام شود)

ستون ۴: دامنه زمانی انجام فعالیت (مدت زمان

انجام این فعالیت چقدر است)

ستون ۵: مقطع زمانی انجام فعالیت (در چه

دوره زمانی باید انجام شود، مثل روزانه، ماهانه، ...)

ستون ۶: امتیاز فعالیت (کل امتیاز تخصیص

یافته از سوی شرکت برای این فعالیت)

ستون ۷: واحد شاخص ارزیابی فعالیت (تعیین

یک واحد سنجش برای هر نوع فعالیت، بعنوان مثال تعداد

صفحه تایپ شده در روز برای تایپست)

ستون ۸: کسر امتیاز به ازای واحد شاخص (به

ازای هر واحد شاخص در صورت عدم عملکرد، امتیاز یا

امتیازاتی کسر خواهد شد)

ستون ۹: امتیاز ناشی از ارزیابی فعالیت (امتیاز

کسب شده از انجام و نحوه انجام این فعالیت می باشد که

حداکثر مساوی با ستون ۶ خواهد بود)

ستون ۱۰: مسئول انجام فعالیت (این فعالیت

توسط چه کسی انجام خواهد شد)

ستون ۱۱: مسئول مرتبط با فعالیت (افراد

دیگری که در ارتباط با این فعالیت می باشند)

### آیتم های ارزیابی شرکت:

عوامل ارائه شده از طرف توانیر و همچنین نمرات آنها مد نظر قرار گرفته که بر اساس جدول شماره ۲ و برای هر یک از پرسنل تعداد عوامل مربوطه را مشخص و نمراتی که برای آن عوامل تخصیص یافته تعیین گردیده و میزان نمرات دریافت شده را به درصد تبدیل و به ستون ۴ از جدول ۴ منتقل می نمایم. لازم به ذکر است به همان کیفیت جدول شماره ۲ برای ارزیابی داخلی نیز یک درصدی تعیین می گردد و به ستون ۵ از جدول ۴ انتقال می یابد که بدینوسیله تاثیر عوامل ارزیابی داخلی و ارزیابی سالیانه در میزان کارانه تعیین می گردد.

### ارزشیابی:

برای هر یک از پرسنل یک برگ ارزشیابی توسط سرپرست و یا مدیر مربوطه تکمیل می گردد که برای هر یک از رفتارهای فرد امتیازاتی تعلق می

ستون ۱۲: تشریح علت تاخیر (علت عدم انجام یا تاخیر در انجام در این ستون آورده می شود)

ستون سوم: شماره عوامل مربوط به هر فرد  
ستون چهارم: نمره کل عوامل مربوطه در تعریف آیتم ارزیابی

### شرح جدول ۲:

در بالای جدول نام واحد مربوطه و فعالیت آنها مشخص می گردد. این جدول با ۷ ستون طراحی شده است.

ستون پنجم: نمره اخذ شده در عوامل مربوطه در ارزیابی شرکت  
ستون ششم: معدل گیری برای بعضی افراد که ممکن است از چند فرم مختلف باشند  
ستون هفتم: درصد گیری (این نمره به ستون ۴ از جدول ۴ منتقل می شود)

ستون اول: ردیف

ستون دوم: نام و نام خانوادگی

(درصد امتیاز انفرادی اخذ شده  $4 \times$ ) + (درصد امتیاز اخذ شده واحد مربوطه  $2 \times$ ) + (درصد امتیاز اخذ شده کل شرکت) =  
(درصد امتیاز انفرادی که میبایست اخذ می شد  $4 \times$ ) + ۳۰۰

ستون ۱۱: عدد نهایی (حاصل ضرب ستونهای ۹

و ۱۰)

### شرح جدول ۳:

این جدول در همه شرکتها رایج می باشد و نیاز به توضیح ندارد که البته نمونه آن پیوست می باشد.

ستون ۱۲: مبلغ اولیه (حاصل ضرب ستون ۱۱ در یک واحد ریالی می باشد)  
ستون ۱۳: مبلغ قابل پرداخت (تعدیل ستون ۱۲ می باشد)

### جدول ۴:

این جدول با ۱۳ ستون به شرح ذیل طراحی

شده است:

ستون ۱: ردیف

ستون ۲: نام و نام خانوادگی فرد

ستون ۳: نمرات ارزیابی (انتقال یافته از

جدول ۱)

ستون ۴: نمرات ارزیابی سالیانه شرکت (انتقال

یافته از جدول ۲)

ستون ۵: نمرات ارزیابی داخلی شرکت (انتقال

یافته از جدول ۲ مربوطه)

ستون ۶: نمرات ارزشیابی (انتقال یافته از

جدول ۳)

ستون ۷: نمرات کارهای محوله خارج از برنامه

(توسط سرپرست و یا مدیر مربوطه بر حسب درصد اعلام میگردد)

ستون ۸: نظر مدیر یا مدیر عامل (نظر مدیر یا

مدیر عامل در شخص)

ستون ۹: معدل (برای هر یک از موارد فوق

ضریبی تعیین و در کل، معدل نمرات بدست می آید که بر حسب درصد می باشد)

ستون ۱۰: ضریب مدرک (به نمرات ستون ۹

ضریب مدرک تحصیلی داده می شود)

دیده شد که با بکارگیری روش شرح داده شده در نهایت افراد بر حسب وظیفه شناسی، حس تعهد نسبت به کار، دانش فنی، موارد خاص و کارهای شاخص، و خصوصیات مثبت فردی تعیین سطح شدند و با تخصیص کارانه بر اساس آن مورد تشویق قرار گرفتند. همچنین در این مقاله سعی شده که با گذر از سطح ارزیابی های ساده امور کارکنان و یا ذهنیت مدیران به یک تعیین سطح واقعی نزدیک شویم و افرادی که بیشترین اثرگذاری جهت نیل به اهداف شرکت داشته اند را مشخص نماییم.

همچنین در دو سالی که این روش جهت تخصیص کارانه بکار گرفته شده است مشاهده شده که نارضایتی ها از نحوه و میزان آن به نحو چشمگیری کاهش یافته است.

کلیه جداول را در ادامه آورده ایم که مشاهده می فرمایید:

جدول شماره ۴

لیست ارزیابی پرسنل به همراه عوامل مؤثر در عملکرد نهایی

ردیف	نام و نام خانوادگی	برنامه صحتی	ارزیابی خارجی	ارزیابی داخلی	ارزشیابی	کارهای محوله خارج از برنامه	نظیر مشور عمل	محل	ضریب سرف	عدد نهایی	مبلغ اولیه (ریال)	مبلغ قبل پرداخت (ریال)
۱	۲	۱۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳
۱												
۲												
۳												
۴												
۵												
۶												
۷												
۸												
۹												
۱۰												

فرم شماره ۲

محل	درصد نمره	امتیاز ارزیابی	جمع امتیاز	عوامل	نام و نام خانوادگی	نوع فعالیت
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
				کلیه عوامل		معاونت بهره برداری
				کلیه عوامل		کارشناس حوالث
				کلیه عوامل		مسئول حوالث
				فرم ۱۱-۳ الف ۲۲ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		ماتور ۲۰ کیلووات
				فرم ۱۱-۳ ب ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		
				فرم ۱۱-۳ ج ۲ و ۷ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		
				فرم ۱۱-۳ الف ۲۲ و ۱۴		رفع خاموشی فشار ضعیف
				فرم ۱۱-۳ ب ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		
				فرم ۱۱-۳ ج ۲ و ۷ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		
				فرم ۱۱-۳ الف ۲۲ و ۱۴		پاسنگو مشترکین
				فرم ۱۱-۳ ب ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		
				فرم ۱۱-۳ ج ۲ و ۷ و ۱۴ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۷ و ۲۸ و ۳۰ و ۳۱		



۱- دستگاه:

۲- دوره ارزشیابی:

۳- نام و نام خانوادگی:

۴- عنوان پست سازمانی:

۵- گروه پایه

۶- مدت اشتغال در دوره ارزشیابی:

۷- واحد سازمانی:

۸- محل جغرافیایی خدمت:

کیفیت					عوامل	ردیف
ضعیف	متوسط	خوب	خیلی خوب	عالی		
					رعایت شعائر اخلاق و رفتار اسلامی	۱
					رعایت نظم و انضباط اداری	۲
					رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع و همکاران	۳
					علاقه و پشتکار و جدیت در کار	۴
					کمیت کار	۵
					کیفیت کار	۶
					صرفه جویی	۷
					انعطاف پذیری	۸
					انتقال معلومات	۹
					رازداری	۱۰
					ارزشیابی کلی	۱۱

سرپرست بلافصل:

سمت:

امضا

نام و نام خانوادگی:

تاریخ:

رئیس مستقیم سرپرست بلافصل:

جدول شماره (۳)