



تعیین و ارزیابی شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان جهت ارتقاء

سیستم پرداخت پاداش در نیروگاه شهید رجایی

مجتبی مشایخی^۱، رئیس گروه تحقیقات و بهبود بهره‌وری نیروگاه، میلاد حاجی پور^۲، کارشناس بهره‌برداری نیروگاه بخار

۱- شرکت مدیریت تولید برق شهید رجایی - قزوین - ایران

mojtaba.mashayekhi@gmail.com

۲- شرکت مدیریت تولید برق شهید رجایی - قزوین - ایران

hjp.milad@gmail.com

عملکرد است که شرایط انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند. در این مقاله موضوع شناسایی فرآیندها و تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد در هر حوزه سازمانی در نیروگاه شهید رجایی مورد بررسی قرار گرفته است و شاخص‌های عمومی و اختصاصی تعیین شده برای هر بخش و نحوه تعیین و ارزیابی این شاخص‌ها تشریح می‌گردد.

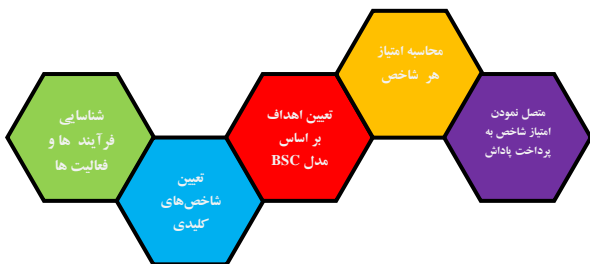
چکیده: سازمان‌ها همواره برای پیشبرد اهداف و انجام فعالیت‌های خود، نیازمند منابع و امکانات مختلف می‌باشند. از میان این امکانات و منابع، نیروی انسانی جزء اثرگذارترین آنها محسوب می‌شود که مدیران سازمان‌ها با مهیا نمودن شرایط مناسب برای آنها می‌توانند زمینه پیشرفت و رسیدن به اهداف را فراهم نمایند. از جمله این موارد که همواره برای مدیران مهم و با اهمیت می‌باشد، پرداخت پاداش عادلانه بین کارکنان بر مبنای

واژه‌های کلیدی: سیستم پاداش، شاخص کلیدی عملکرد، بهره‌وری، فرآیند، ارزیابی عملکرد

۱. مقدمه

برای همه کارکنان در یک فضای رقابتی صورت گیرد می‌تواند به افزایش انگیزه کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمان کمک شایانی نماید. [۲] لذا مهمترین هدف ما در این پژوهش تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان به منظور ارزیابی آنها و پرداخت پاداش مناسب جهت کسب رضایت سازمانی و ایجاد شرایطی برای رقابت سالم در سازمان می‌باشد. شکل-۱ مراحل کاری این مقاله را که در نیروگاه شهید رجایی تدوین و پیاده‌سازی شده است نشان می‌دهد.

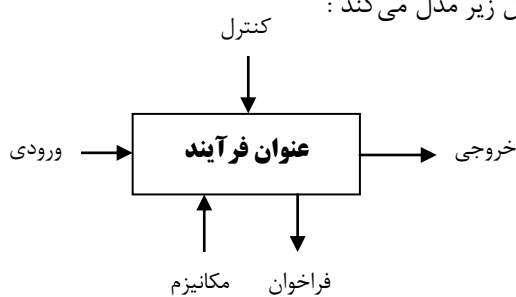
امروزه در عصر سازمان‌های دانش محور، منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه در اختیار سازمان‌هاست. لذا مدیریت منابع انسانی یکی از اصلی‌ترین فرآیندهای سازمانی است که اگر به خوبی و در راستای چشم‌انداز و راهبردهای سازمان طراحی و پیاده‌سازی شود، نقش مهمی در موفقیت سازمانی و دستیابی به اهداف و ارتقاء اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها خواهد داشت. در این بین ارزیابی عملکرد کارکنان سازمان در این راستا می‌تواند معیار مناسبی برای مدیران باشد. [۱] شناخت کارکنان ساعی و اعطای پاداش به آنها، ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان، از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است. وجود نظام پاداش مهمترین بعد افزایش بهره‌وری در هر سازمان است و بدون وجود پاداش هیچ سازمانی امکان حیات نخواهد داشت. همچنین وجود یک سیستم پاداش نظام‌مند به شکلی که در آن ارائه حقوق و دستمزد منصفانه باشد و پرداخت مزایا و پاداش



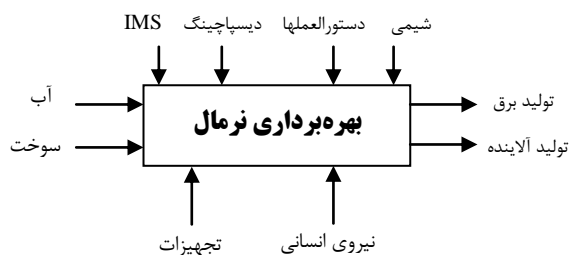
شکل-۱: ترسیم مراحل کاری جهت تدوین فرآیند های هر حوزه و تعیین شاخص‌های عملکردی و ایجاد ارتباط آن با سیستم پرداخت پاداش



پس از شناسایی فرایندهای اصلی با استفاده از ابزارهای ساخت مدل فرآیندی نظیر نمودار IDEF0، هرکدام از فرایندها به صورت استاندارد مدل می‌شوند. این روش که بخشی از روش تکنیک ساختاریافته تحلیل و طراحی^۳ است، یک فرآیند را به شکل زیر مدل می‌کند:



در شکل ۲- مدل فرآیند بهره‌داری نرمال مربوط به امور بهره‌برداری نیروگاه بخار نشان داده شده است:



شکل ۲- مدل IDEF0 فرآیند بهره‌داری نرمال مربوط به امور بهره‌برداری نیروگاه بخار

۳. تعیین و محاسبه امتیاز شاخص‌های کلیدی عملکرد در هر حوزه سازمانی

شاخص کلیدی عملکرد^۴ (KPI) معیاری است که چشم اندازهای سازمانی را با اقدام و عمل فردی مرتبط می‌سازد. شاخص کلیدی عملکرد پارامتری قابل اندازه‌گیری است که می‌تواند منعکس کننده فاکتورهای حیاتی موفقیت یک سازمان باشد. این پارامترها از هر سازمانی به سازمان دیگر متغیر هستند. [۴]

برخی از ویژگی‌های شاخص‌های کلیدی عملکرد عبارتند از:

- منعکس کننده اهداف سازمانی باشند.
- قابل اندازه‌گیری باشند.
- کلید موفقیت سازمان باشند.

۲. شناسایی و تعیین فرآیندهای کاری شرکت بر اساس

مدل استاندارد APQC

اولین گام برای تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد، شناسایی فرآیندهای کلیدی شرکت در حوزه‌های مختلف است. بدین منظور در نیروگاه شهید رجایی جهت مشخص نمودن این فرآیندها از روش‌های زیر استفاده شده است:

- طوفان فکری
 - نظرخواهی از ذینفعان. منظور از ذینفعان کسانی هستند که تحت تاثیر فرآیندها قرار می‌گیرند یا بر آنها اثر می‌گذارند.
 - استفاده از خدمات یک مشاور خارجی
 - کار با مدل استاندارد عمومی APQC^۱ (چارچوب طبقه بندی فرآیند PCF^۲)، و تطبیق آن با شرایط خاص سازمان [۳]
- در جدول ۱- برخی از این فرآیندها به تفکیک آورده شده اند.

معاونت	امور	نام فرآیند	
بهره‌برداری	بهره‌برداری	بهره‌برداری نرمال	
		ایزوله و صدور پرمیت	
	شیمی	کنترل شیمیایی واحد در زمان بهره‌برداری نرمال	
		صدور پرمیت تولید آب دمن	
تعمیرات	ابزار دقیق و الکتریک و مکانیک	انجام پرمیت	
		تایید فنی کالا	
	مالی	گردش رسیدگی اسناد (اداره رسیدگی اسناد)	
		صدور اسناد و چک (اداره پرداخت)	
مالی و پشتیبانی	امور بازرگانی	خرید کالا و خدمات	
	قراردادها	امکان سنجی برگزاری مناقصه	
		تنظیم و انعقاد قرارداد	
	انبار	صدور خدمات تخصصی و فنی	
تعمیرات و نگهداری	HSE	اجرای الزامات قانونی زیست‌محیطی و کنترل آلایندہ‌ها	
		کنترل سلامتی و ایمنی پرسنل	
	امور کارکنان	انجام مانورهای آموزشی آزمایشی	
		فرآیند نگهداشت و ارتقاء کارکنان	
		فرآیند جذب نیروی انسانی	
	گروه آموزش	اجرای آموزش	
		ارزیابی اثربخشی آموزش	
	گروه تحقیقات	گروه تحقیقات	برگزاری کمیته تحقیقات و مدیریت دانش
			برگزاری میزبانی داخلی
			ایجاد زیرساخت و صدور میزبانی سیستم‌های مدیریتی

جدول ۱- لیست تعدادی از فرآیندهای شناسایی شده در حوزه‌های مختلف شرکت

³ Structured analysis and design technique

⁴ Key Performance Indicator

¹ American Productivity & Quality Center

² Process Classification Framework



• به طور واضح و روشن آنچه می‌بایست توسط کارکنان انجام شود را بیان کنند.

در جداول ۲ و ۳ شاخص‌های تعیین شده برای فرایند بهره‌برداری نرمال و نحوه محاسبه امتیاز مربوط به هر شاخص مشخص شده است.

۴. نتیجه‌گیری

شاخص‌های کلیدی عملکرد ابزاری قدرتمند و حیاتی برای مدیران و رهبران سازمانی است که بوسیله آن می‌توانند به درک مناسبی از میزان موفقیت و نیز میزان انطباق با مسیر برنامه راهبردی سازمان دست یابند. در عین حال با تعیین درست این شاخص‌ها می‌توان به یک مدل استاندارد جهت ارزیابی عملکرد کارکنان دست یافت و با وزن‌دهی به این شاخص‌ها و ایجاد ارتباط صحیح و متعادل بین شاخص‌ها و سیستم پرداخت پاداش، علاوه بر ایجاد فضای رقابتی سالم در سازمان یک سیستم ارزشیابی کارآمد ایجاد نمود که عملکرد کارکنان را به طور دقیق منعکس نماید. چنان‌که ایجاد چنین ساختاری در نیروگاه شهید رجایی به منظور ساماندهی و نظام‌مند نمودن محاسبه و پرداخت پاداش (با عنوان فوق‌العاده کارایی ماهانه) مؤید این موضوع بوده است. همچنین بررسی‌های صورت گرفته در سازمان نشان داده‌اند که از زمان اجرای این سیستم و ارتقاء نظام پاداش، میزان کارایی و بهره‌وری کارکنان و نیز رضایت آنان از نحوه پرداخت پاداش‌ها به صورت چشمگیری افزایش یافته است.

۵. مراجع

۱- روغنی، علیرضا و سلطانی، ایرج، ۱۳۹۱، شناسایی شاخص‌های کلیدی سنجش عملکرد افراد برای پرداخت پاداش، فرآیند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، پاییز ۹۱، تهران.

۲- بدالشاه، محمد؛ محمدرضا محسنی و محمد زحمتکش، ۱۳۹۴، شناسایی شاخص‌های کلیدی عملکرد کارکنان جهت پرداخت پاداش مورد کاوی: سازمان عمران شهرداری سمنان، دومین همایش بین‌المللی مدیریت و فرهنگ توسعه، تهران

حوزه	نام فرآیند	نام شاخص
بهره‌برداری نرمال	بهره‌برداری نرمال	مقدار محدودیت بخار (L)
		تعداد خروج اضطراری بخار (FO-FA)
		رعایت پارامترهای بهره‌برداری بخار (خلاء - دمای واتروال)
		مشارکت در کنترل فرکانس بخار
		مشارکت در تولید و جذب توان راکتیو بخار
		تعداد تجهیزات مهم خارج از مدار بخار
		شاخص مصرف آب (متوسط دوسال خط قرمز تعریف شد)

جدول ۲- شاخص‌های تعیین شده برای فرایند بهره‌برداری نرمال

نام شاخص	نحوه محاسبه شاخص	واحد اندازگیری
مقدار محدودیت بخار (L)	براساس گزارش مرکز کنترل (به غیر از محدودیت‌های ناشی از افت خلاء، رعایت مسائل زیست محیطی، تاخیر در انجام امور تعمیراتی و ...)	MWh
تعداد خروج اضطراری بخار (FO-FA)	براساس گزارش مرکز کنترل-FO-FA (به غیر از تریپ‌های ناشی از منشاء خارج از بهره‌برداری مانند سیموله نامناسب، عوامل جوی، بلک اوت، خروجی‌های ناشی از ضعف متریاال در تعمیرات و ...)	تعداد
رعایت پارامترهای بهره‌برداری بخار (خلاء - دمای واتروال)	براساس گزارش گروه برنامه ریزی (مفهوم ۱۰۰ یعنی رعایت کامل هر دو پارامتر (به غیر از موارد تعویض سوخت و نوسانات واحد))	درصد
مشارکت در کنترل فرکانس بخار	براساس گزارش صورتحساب بازار برق و مبنای محاسبه میلیون ریال تخصیص یافته به هر نیروگاه می‌باشد	ریال بر مبلغ قرارداد سالانه
مشارکت در تولید و جذب توان راکتیو بخار	براساس گزارش صورتحساب بازار برق و مبنای محاسبه میلیون ریال تخصیص یافته به هر نیروگاه می‌باشد	ریال بر مبلغ قرارداد سالانه
تعداد تجهیزات مهم خارج از مدار بخار	براساس گزارش گروه برنامه ریزی (صفر مطلوب بودن تعداد تجهیزات مهم خارج از مدار است)	تعداد
شاخص مصرف آب (متوسط دوسال خط قرمز تعریف شد)	براساس گزارش گروه برنامه ریزی	لیتر بر مگاوات ساعت

جدول ۳- نحوه محاسبه امتیاز مربوط به هر شاخص



۳- عباسی، امیر و فاطمه هرسج، ۱۳۹۴، شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در زنجیره تأمین با استفاده از مدل APQC ، هشتمین کنفرانس ملی و دومین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش، تهران

۴- زاهدی، جواد و زهرا طالبی، ۱۳۹۵، کارت امتیازی متوازن و کاربرد آن در مدیریت استراتژیک، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت ، اقتصاد و علوم انسانی، باتومی - کشور گرجستان، موسسه سرآمد همایش کارین