

کارت امتیازی متوازن فردی راهکار همسویی پرداخت با عملکرد در سازمان‌های دولتی و نیمه دولتی

علیرضا عسگریان¹، مجید باجلان²، ایمان الدین مرادی باغ‌فیضی^{3*}، مهدی مقدمی راد⁴

1- معاون اداری و مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

2- دستیار معاون و ذی‌حساب ارشد، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

3- مدیر پروژه استقرار نظام مدیریت استراتژی معاونت اداری و مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

4- مشاور پژوهشی معاونت اداری مالی، کمیته امداد امام خمینی (ره)، تهران، ایران

چکیده

همسویی کارکنان با استراتژی یکی از مهمترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها برای اجرای موفق راهبردهایشان است. اگرچه نظام مدیریت عملکرد کارکنان یکی از مهمترین سازوکارهای مدیریتی برای این مهم محسوب می‌شود اما فقدان و یا ضعف آن به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و شبه‌دولتی کشور، که بخش اعظم اقتصاد کشور را تشکیل می‌دهند، مشهود بوده و اصلاح آن اجتناب ناپذیر است. ابزار کارت امتیازی متوازن فردی یکی از موفق‌ترین شیوه‌های مدیریت عملکرد کارکنان است که می‌تواند ابتدا اهداف شخصی کارکنان را با استراتژی سازمان همسو کرده و سپس پاداش کارکنان را به اهداف کمی شاخص‌های موجود در کارت امتیازی متصل کند. در این مقاله تجربه‌ی موفق حاصل از پیاده‌سازی الگوی کارت امتیازی متوازن فردی در معاونت اداری و مالی کمیته امداد امام خمینی (ره) بر اساس یک روش‌شناسی پنج مرحله‌ای تشریح شده است که در آن با طراحی نقشه‌های استراتژی و کارت‌های امتیازی معاونت همسو با اهداف کلان امداد، دوازده تیم مضمون استراتژیک تشکیل و پس از طراحی کارت امتیازی فردی کلیه کارکنان طی دو مرحله، نحوه محاسبه و پرداخت اضافه‌کاری کاملاً تغییر کرده و حدود 25٪ از آن مستقیماً بر اساس عملکرد پرداخت می‌گردد. صرف‌نظر از نتایج قابل توجه اجرای استراتژی در سطح سازمانی، از جمله دستاوردهای مستقیم اجرای این طرح برای کارکنان می‌توان به کاهش 30٪ میانگین سرانه اضافه‌کار حضوری کارکنان، افزایش 4 برابری میانگین سرانه فعالیت‌های ورزشی و تبدیل شدن استراتژی به عنوان 25٪ از کار هر روز هر فرد اشاره کرد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و روش از نوع توصیفی-تحلیلی است.

کلمات کلیدی: کارت امتیازی متوازن، همسویی استراتژیک، همسویی کارکنان با استراتژی، کارت امتیازی متوازن فردی، مدیریت عملکرد کارکنان، آمادگی سرمایه سازمانی، مدیریت سرمایه انسانی، پرداخت مبتنی بر عملکرد

1. مقدمه

مطالعات نشان می‌دهند که دو سوم تا سه چهارم سازمان‌های بزرگ برای اجرای استراتژی خود با مشکل مواجهند.[1] اینرسی حاکم بر سازمان به معنای ناتوانی برای اجرای تغییر درونی هنگام مواجه شدن با یک تغییر بیرونی است. سازمان‌هایی که برای این تغییر شکست می‌خورند با یک تناقض روبرو هستند و آن این است که با موفقیت بیشتر ناچار به پذیرش تعهد بیشتر برای ادامه مسیر می‌شوند.[2] با وجود پژوهش‌های فراوان در زمینه توافق راهبردی، فقدان همسویی استراتژیک یکی از مهمترین چالش‌های اجرای استراتژی است.[3] بنابراین مدیران برای تکمیل هماهنگی شایستگی‌ها و فن‌آوری‌ها باید سرمایه سازمانی را نیز توسعه بدهند. سرمایه سازمانی به معنای توانایی سازمان در بسیج و حفظ فرایندهای تغییر تعریف می‌شود که برای اجرای استراتژی ضروری هستند. سرمایه سازمانی قابلیت یکپارچه‌سازی دارایی‌های نامشهود و مشهود را فراهم می‌کند، به نحوی که

* Corresponding author Email: L.moradibaghfeizi@gmail.com