

بسمه تعالی

# ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان

با استفاده از

کارت امتیازی متوازن (BSC)

## چکیده

ارزشیابی کارکنان و بررسی رفتارها و قابلیت های کارکنان از وظایف اصلی مدیران است. با آگاه نمودن کارکنان از عملکرد آنان زمینه پرورش آن ها فراهم شده و آن ها آگاهانه تلاش در جهت جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیراثربخش خواهد داشت و این امر نه تنها کارایی کارکنان را موجب خواهد شد، بلکه موجب اثربخشی سازمان نیز می گردد. **BSC** یا روش امتیازی متوازن تکنیکی برای ترجمه استراتژی به عمل و در واقع چارچوبی برای تبدیل بینش شرکت یا سازمان به مجموعه ای از شاخص های عملکرد در چهار منظر است و چهار منظر را برای تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد معرفی می کند .

## مقدمه

ارزیابی و مدیریت عملکرد، منتج از برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی سازمان است. اگرچه تدوین برنامه های استراتژیک و عملیاتی، فرایندی پیچیده و دشوار است ولی اجرای موفقیت آمیز آنها به مراتب دشوارتر است. سازمان های زیادی در پیاده سازی کامل استراتژی های خود، شکست می خورند. این مساله ناشی از تعریف ناقص استراتژی ها و برنامه های عملیاتی سازمان نیست بلکه احتمالاً به این خاطر است که چارچوب مستحکمی برای همسوسازی کارکنان و فرایندهای عملیاتی با اهداف سازمان، وجود ندارد .

سازمان های امروزی به خوبی دریافته اند که ۸۰ درصد ارزش افزایی آنها از طریق دارایی های نامشهودشان شامل سرمایه های انسانی (دانش و مهارت های کارکنان)، سرمایه های سازمانی (فرهنگ سازمان و ارزش های حاکم بر آن) و سرمایه های اطلاعاتی (منابع اطلاعاتی و داده های آماری) ایجاد می شود و دیگر نمی توانند صرفاً با اتکاء به دارایی های مشهود، ارزیابی عملکرد و در پی آن مدیریت عملکرد جامعی انجام دهند.

پروفسور رابرت کاپلان و دکتر دیوید نورتون با درک الزامات و نیازمندی های سازمان های نوین و برای اجرای اثربخش استراتژی و ایجاد یک سیستم جامع مدیریت و بهبود عملکرد، در سال ۱۹۹۲ سیستم مدیریتی نوینی را تحت عنوان کارت امتیازی متوازن، معرفی نمودند. سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، به عنوان چارچوب جامع ارزیابی عملکرد و پیشبرد استراتژی، مطرح بوده که به ایجاد توازن بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، سنجه های مالی و غیر مالی، عملکرد داخلی و

خارجی، ذینفعان درونی و بیرونی، شاخص های هادی و تابع عملکرد، منجر می شود. کارت امتیازی متوازن چارچوب اثبات شده ای است که استراتژی سازمان را تشریح و عملیاتی می کند .

کارت امتیازی متوازن، یک سیستم مدیریتی است که می تواند اجرای استراتژی ها را مدیریت کرده و عملکرد سازمان را در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، و رشد و یادگیری، اندازه گیری کند و باعث انتقال و تفهیم ماموریت، چشم انداز، استراتژی ها و انتظارات عملکردی به کلیه ذینفعان درونی و بیرونی سازمان شود. به عبارت دیگر، کارت امتیازی متوازن می تواند چشم انداز و ماموریت سازمان را در قالب مجموعه ای از روابط علت و معلولی در چهار منظر ذکر شده نشان دهد.

سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، ترکیبی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخص های عملکرد گذشته، جاری و نیز آینده را شامل شده و معیارهای غیر مالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ضمن اینکه از آن چه در داخل و خارج سازمان اتفاق می افتد، پیش و دید همه جانبه ای را به مدیران سازمان ارائه می کند.

چارچوب کارت امتیازی متوازن از چهار مولفه به هم وابسته تشکیل شده است. این چهار مولفه عبارتند از:

الف- نقشه استراتژی که اهداف استراتژیک سازمان را شناسایی می کند و در قالب روابط علت و معلولی، ارایه می کند. اگر این اهداف محقق شوند یعنی استراتژی با موفقیت اجرا شده است. کارکرد اصلی نقشه استراتژی این است که به صورت روابط علت و معلولی نشان می دهد که برای اجرای استراتژی، چگونه اهداف استراتژیک می بایست با یکدیگر تعامل کنند.

ب- سنجه های عملکردی که میزان پیشروی به سمت اهداف استراتژیک را ردیابی کرده و ارایه می کنند.

ج- اهداف کمی که برای تحقق هر یک از سنجه های عملکردی، تعیین می شوند.

د- طراحی (انتخاب) و اجرای ابتکارات استراتژیک (طرح های ابتکاری) برای اینکه عملکرد سازمان به اهداف کمی متصل شود و در نهایت، اهداف استراتژیک محقق شوند.

باید توجه کرد که ترسیم نقشه استراتژی، مهمترین مولفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است و لذا باید در اولین مرحله

طراحی و اجرای سیستم کارت امتیازی متوازن قرار گیرد .

**ضرورت و اهمیت ارزیابی عملکرد**

در اکثر کشورهای اروپائی سال هاست که موضوع ارزیابی به عنوان جزء مهمی از عملیات استخدامی مورد استفاده قرار گرفته است. در این کشورها ارزشیابی جزئی از سنت فرهنگی این کشورها به شمار می رود و به ارزشیابی کارکنان و مدیران به عنوان یک امر مهم بها داده می شود.

در ایران نیز ارزیابی بصورت کلاسیک توسط خواجه رشید الدین فضل اله در اواخر قرن هفتم هجری قمری مطرح گردیده است. وی که بیش از بیست سال مقام وزارت مغول ها را در ایران بر عهده داشت، ارزیابی عملکرد نیروی انسانی را در نظام مدیریت مطرح نموده است.

در عصر مدیریت کلاسیک یعنی اوایل قرن بیستم ارزیابی عملکرد نیروی انسانی با این نگرش که انسان جزئی از ابزار کار است و باید برای او ارزش قایل شد و به ماهیت وجودی او پی ببریم، مطرح شده است. این نگرش در نظرات التون مایو (۱۹۴۹-۱۸۸۰) و جان دووی و ابراهام مازلو (۱۹۷۰-۱۹۰۸) مشاهده می گردد و مری پارکرفالت (۱۹۶۸-۱۹۳۲) مطرح شده است. هنری فایول هم ارزیابی عملکرد مدیران را موجب افزایش ضرورت تولید و ارائه خدمت صحیح در سازمان ها می داند و می گوید: لازم است در فواصل زمانی معین، ممیزی مدیریت صورت گیرد تا معلوم شود که مدیران چگونه پیشرفت می کنند، تا چه حد ابتکار به خرج می دهند و قضاوتشان را اعمال می کنند و تا چه حد ابداع و نوآوری دارند.

برخی از دلایل استفاده از ارزشیابی مشاغل عبارت اند از:

۱. تعیین افزایش مناسب دستمزد و مزایا بر اساس اندازه گیری عملکرد کارکنان.
۲. شناسائی افرادی که باید انتفال یابند یا جابه جا شوند.
۳. تعیین افرادی که باید به خدمت آن ها خاتمه داد.
۴. شناسائی نیازهای آموزشی کارکنان.
۵. شناسائی افرادی که قابلیت ارتقاء و به کارگماری در پست های مناسب را می توانند دارا باشند.
۶. شناخت قابلیت های کارکنان بر اساس مقررات و قوانین حکومتی و جبران کاهش توانائی های کارکنان تا رسیدن به استاندارد مورد نظر در قوانین.
۷. شناخت ویژگی های رفتاری و بلوغ افراد جهت تنظیم ارتباط بهینه.

الگوهای متداول ارزیابی عملکرد سازمان ها و دستگاه ها

الگوهای ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی که در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار می گیرند، الگوهای متفاوتی می باشند این الگوها که جهت ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی نظیر شرکت های دولتی، سازمان ها و وزارتخانه ها مورد استفاده قرار می گیرند و متفاوت می باشند. قابل توجه این که در برخی از کشورها از الگوی مشخص بین المللی جهت ارزیابی عملکرد استفاده نشده و سیستم ارزیابی در سازمان های این کشورها، سیستم منحصر به فردی می باشد. با این حال در ادبیات مدیریت جهت ارزیابی عملکرد دستگاه های دولتی الگوهای مختلفی ارائه شده است. اما مهمترین این الگوها که در کشورهای موفق مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مثبتی نیز داشته اند عبارتند از:

۱- تعیین اثربخشی و کارایی سازمان

۲- الگوی ارزیابی عملکرد سازمان های دولتی با توجه به اقتضائات استراتژیک

۳- الگوی ارزیابی بهره وری جمعی سازمان یا مدل تحلیل پوششی داده ها

۴- مدل ریاضی برنامه ریزی آرمانی تخصیص بودجه در سازمان های دولتی

۵- مدل مثلث عملکرد سازمانی

۶- الگوهای فیشر برای ارزیابی عملکرد

۷- الگوی پنج مارکینگ

۸- الگوی مهندسی مجدد

۹- مدل برنامه ریزی استراتژیک مشتری مدار

۱۰- الگوی اعتبار سنجی

۱۱- الگو برداری از لایه عملکرد و نتایج دولت

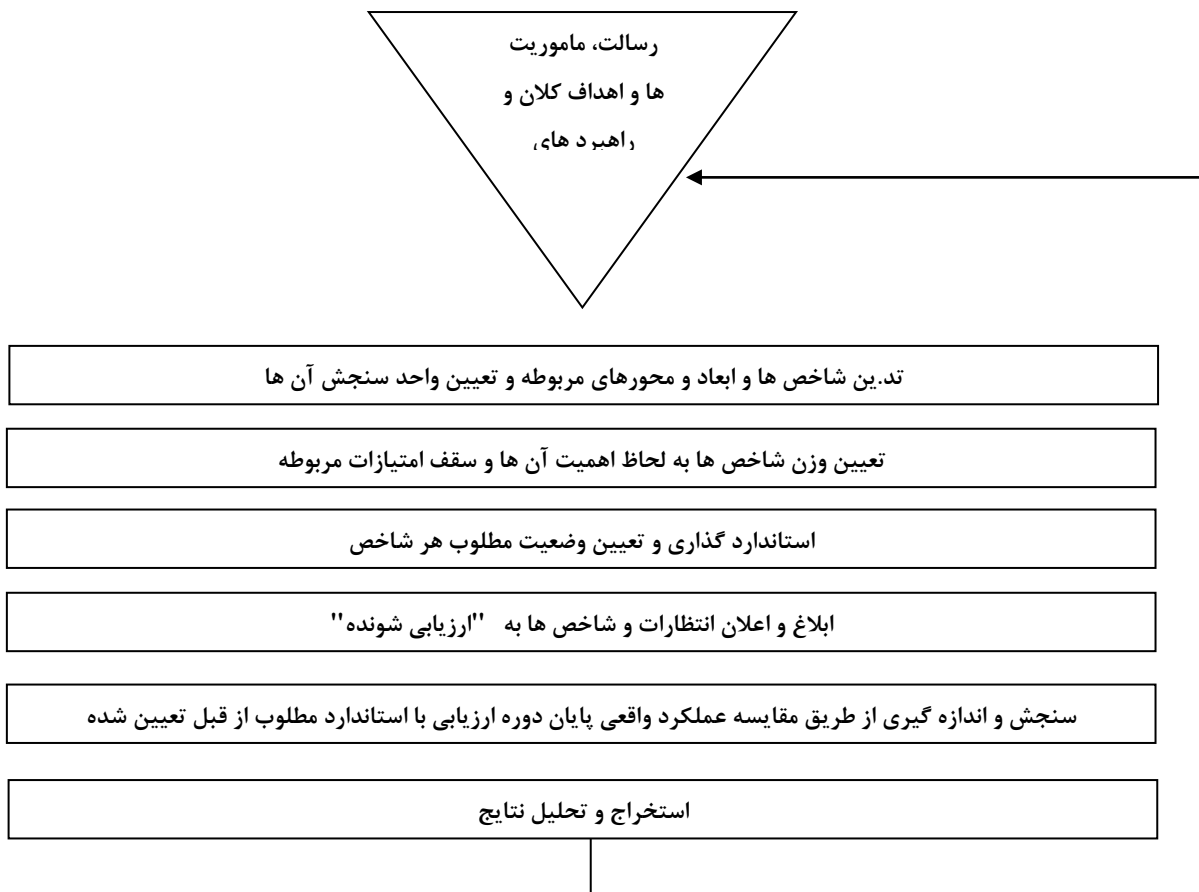
۱۲- الگوی فرایند تحلیل سلسله مراتبی

۱۳- الگوی کارت امتیاز متوازن

۱۴- الگوی ممیزی کیفیت و مدیریت جامع

۱۵- الگوی بالدریج

۱۶- الگوی ترکیبی یا مدل تصمیم گیری متوالی



شکل (۱): رویکرد های نوین به ارزیابی عملکرد سازمان ها

## الگوی کارت امتیازی متوازن

مبدعان کارت امتیازی متوازن، معتقدند که اجرای موفقیت آمیز استراتژی های سازمان، بستگی به این دارد که افراد سازمان، استراتژی ها را فهمیده و درک نمایند. باید توجه کرد که این امر نیز به نوبه خود، نیازمند ایجاد فرآیندهای پیچیده ای است که باعث می شود سرمایه ها و دارایی های نامشهود سازمانی به خروجی های ملموس و مشهود تبدیل شوند. برای اینکه تمامی افراد سازمان بتوانند در یک نمای کلی و کلان، استراتژی های سازمان را بفهمند و آن را درک نمایند و نیز به منظور ساده سازی فرآیندهای پیچیده ای که باعث می شود سرمایه ها و دارایی های نامشهود سازمانی به خروجی های ملموس و مشهود تبدیل شوند، مبدعان کارت امتیازی متوازن، ابزاری را معرفی کرده اند که می تواند با شناسایی و استخراج اهداف کلیدی (استراتژیک) سازمان و به تصویر کشیدن روابط علّت و معلولی بین آنها پیوند بین ساختار استراتژی های سازمان را ارایه نماید. این ابزار، نقشه استراتژی نام دارد. در نقشه استراتژی، سازمان به چهار منظر (یا بیشتر)، افراز می شود و اهداف کلیدی (استراتژیک) سازمان که مندرج در برنامه

استراتژیک سازمان است، در این چهار منظر، دسته بندی می شود. این چهار منظر، عملاً نشان دهنده کلیه اجزاء و فرایندهای سازمان هستند و عبارتند از: منظر مالی، منظر مشتری، منظر فرایندهای داخلی، منظر رشد و یادگیری. هر سازمان می تواند بسته به ساختار صنعت و نیز دینامیک های خود، مناظر نقشه استراتژی خود را زیاد یا کم نماید. اهدافی مانند توسعه کسب و کارهای ارزش آفرین، اشتغالزایی و درآمدزایی، بهبود رضایت مندی مشتریان، پرورش استعدادها و ابتکارات نوآورانه در گروه شرکت ها، افزایش رضایت مندی ذینفعان و کارکنان، می تواند از جمله اهداف استراتژیک سازمان باشد.

ا ترسیم دقیق روابط علت و معلولی بین اهداف استراتژیک سازمان در این چهار منظر، مبنایی به دست می آید که می تواند به عنوان شالوده کارت امتیازی متوازن قرار گیرد. به عبارت دیگر، با مبنا قرار دادن نقشه استراتژی به عنوان شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن، الگویی حاصل می شود که باعث می شود پیاده سازی موفقیت آمیز کارت امتیازی متوازن، تسریع شود. نقشه استراتژی شرکت **Saatchi & Saatchi** در شکل (۱) آمده است.

اعتقاد بر این است که بهترین راه ترسیم نقشه استراتژی استفاده از رویکرد بالا به پایین است. به این معنا که مدیران سازمان، می بایست ابتدا فرایند تدوین و طراحی برنامه استراتژیک سازمان را به انجام برسانند و با استفاده از برنامه استراتژیک تدوین شده، اهداف کلیدی (استراتژیک) را استخراج و در مناظر تدوین شده قرار داده و روابط علت و معلولی بین آنها را برقرار نمایند.

ترسیم نقشه استراتژی، مهمترین مولفه برای ایجاد کارت امتیازی متوازن است. ترسیم ساختار اهداف استراتژیک و کلیدی سازمان، شالوده و مبنای کارت امتیازی متوازن را تشکیل می دهد که به عنوان وجه تمایز سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن با سایر تکنیک ها می باشد. ترسیم درست نقشه استراتژی، باعث می شود که سنجها، اهداف کمی و طرح های ابتکاری سازمانی به صورت کاربردی تری انتخاب شوند.

متأسفانه سازمان ها و شرکت های زیادی در مسیر کارت امتیازی خود با مشکلات عدیده ای مواجه می شوند، چراکه در ترسیم نقشه استراتژی شان، اشتباهات جدی مرتکب می شوند. تجربه نشان داده است که سازمان ها برای طراحی نقشه استراتژی خود، عموماً تمایل دارند اهداف متعددی را انتخاب کنند که معمولاً تعداد آنها به ۴۰، ۵۰ یا حتی ۶۰ هدف هم می رسد. باید گفت خروجی این کار، نقشه ای خواهد بود که تمام کارهایی که سازمان انجام می دهد را تشریح می کند.

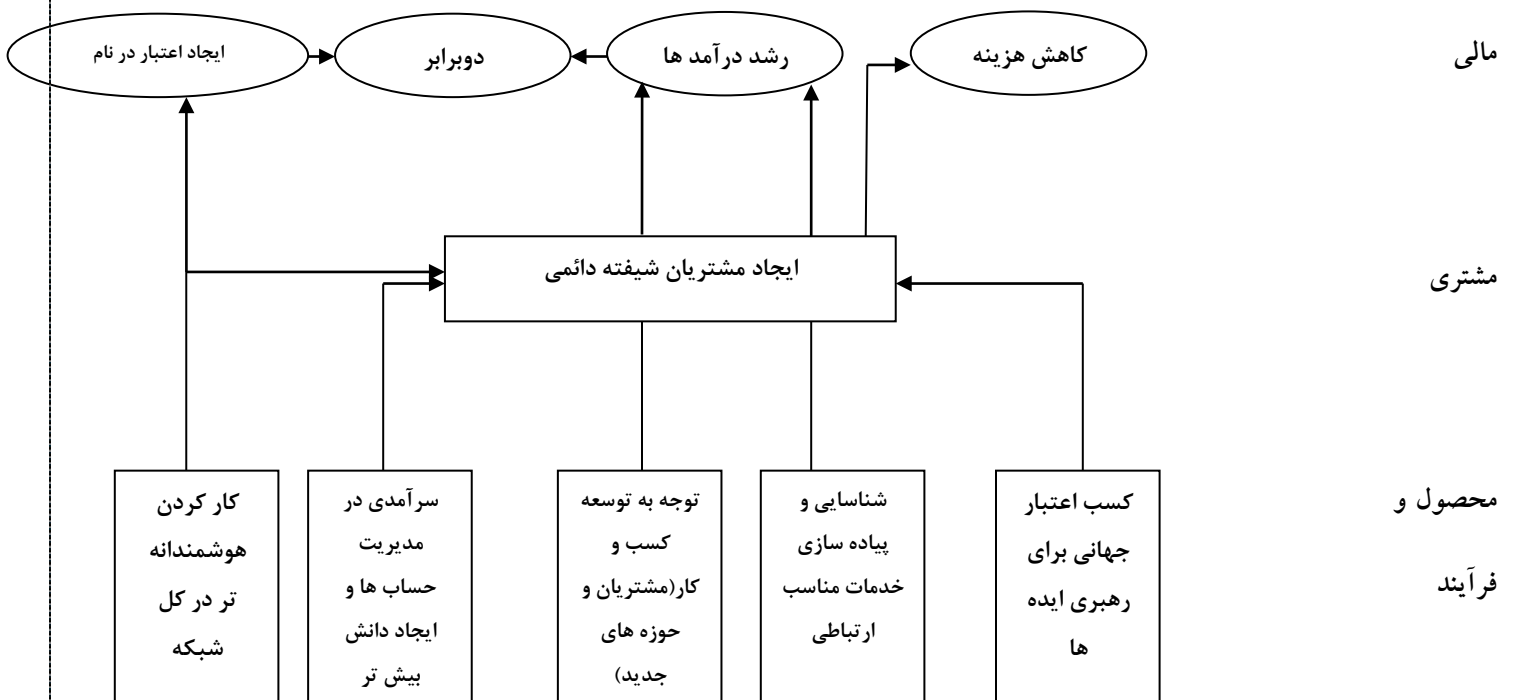
نقشه استراتژی باید فقط اهداف کلیدی سازمان را شامل شود. اهداف کلیدی سازمان، اهدافی هستند که الزاماً می بایست استراتژی را به خوبی تبیین و توصیف نمایند. اگر تعداد اهداف، زیاد باشد، کارت امتیازی کاملاً غیرقابل مدیریت می شود و در

نتیجه، کل برنامه اجرایی آن، از بین می‌رود. اگر هم اجرای کارت امتیازی تداوم داشته باشد به پایین‌ترین اولویت سازمانی تبدیل می‌شود، چراکه افراد از طولانی شدن و مدیریت کار، خسته خواهند شد. تحقیقات نشان می‌دهد که ۱۵ تا ۲۰ هدف کلیدی برای هر نوع سازمانی می‌تواند کفایت کند. حدود ۴۰ درصد این اهداف هم باید در منظر فرایندهای داخلی قرار گیرند؛ چراکه عملیات اصلی اجرای استراتژی در این منظر انجام می‌شود. برای طراحی ساختار اثربخش سازمانی، الزاماً باید همسویی بین ساختار اهداف کلیدی و وظایف استراتژیک سازمان رعایت شود.

### نقشه استراتژی

شهره بودن به عنوان خاستگاه ایده‌های سازنده که جهان را تغییر می‌دهد و کسب و کارها، نشان تجاری و اعتبار مشتریانمان را دگرگون می‌سازد

چشم انداز



یک تیم: ایجاد محیطی مسرت بخش و انگیزاننده که هی چ چیز ناممکن نیست.

افراد و فرهنگ

شکل (۲): نقشه استراتژی شرکت Saatchi & Saatchi



### ۳- انتخاب سنجه های استراتژیک

اهداف استراتژیک و نقشه های استراتژی سازمان عملاً می توانند اهداف کلان سازمان را برای ارایه عملکرد کوتاه مدت و بلند مدت در قالب کلمات و نمودارها نشان دهند. اما برای اجرایی سازی این اهداف، می بایست آنها را قابل اندازه گیری و سنجش نماییم .

پیتر دراگر، بزرگمرد مدیریت گفته است «چیزی را که می توان اندازه گیری (سنجش) کرد، می توان اجرا هم کرد». باید گفت که اگر سازمان ها می خواهند اهداف استراتژیک مندرج در نقشه استراتژی سازمان و فرایندهای عملیاتی مستخرج از آنها را بهبود بخشند، لازم است که آنها را قابل اندازه گیری و سنجش نمایند. این کار با استفاده از سنجه های استراتژیک انجام می شود. در واقع با انتخاب سنجه های استراتژیک می توان اهداف استراتژیک را معنادار و اجرایی کرد .

سازمانها در مسیر ارتقای سیستمهای مدیریت عملکرد خود، عموماً این حقیقت را فراموش می کنند که اندازه گیری (سنجش)، یک علم است. بنابر این برای استفاده کارا از سنجه ها باید پایه های علم اندازه گیری را درک کرد. مفاهیمی مثل دقت، صحت و نوسان در این علم وجود دارد .

اگر مدیران نتوانند مفاهیم پایه ای و اصلی اندازه گیری را به خوبی درک کنند، ممکن است استفاده از سنجه ها نتایج ضعیفی را در سطح سازمان ایجاد کند. مثالی می زنیم. فرض کنید که برای اندازه گیری رضایت مندی مشتریان (به عنوان هدف

استراتژیک)، سنجه دفعات خرید محصول، تعریف شده باشد. این سنجه در فصل اول، ۵۰ بار، فصل دوم، ۴۶ بار و فصل سوم سال، ۳۹ بار شده است. واضح است که مطابق این سنجه، کاهش خرید می تواند ناشی از نارضایتی مشتری باشد. طبیعی است

که این اعداد باعث نگرانی مدیران شده و آنها را به اقدام وادار کند. اما ممکن است با توجه به تحلیل های سطح صنعت و

تحلیل روند فروش سال های قبل، این نوسان طبیعی باشد. به عبارت دیگر مدیران توجه نکرده اند که رضایت مندی مشتریان به طور طبیعی بین همین اعداد و ارقام در نوسان بوده است. به عبارت دیگر در این مثال، عملاً اتفاق خاصی نیفتاده و این نوسان

طبیعی است و مدیران بدون توجه به اصول علم اندازه گیری و تحلیل روندهای موجود، اقدام به تعریف سنجه کرده اند. بنابر

این، برای جلوگیری از هزینه های فراوان و احتمالاً بحرانهایی که از مداخله در بهبود عملکرد ناشی می شود، درک سنجه ها و

پارامترهای کنترلی، واقعاً حیاتی است. همانطور که تعداد اهداف استراتژیک باید به حدی باشد که بتوان به صورت استراتژیک

روی آنها تمرکز کرد، تعداد سنجه ها نیز باید محدود باشد. شاید برای هر هدف، ۲ سنجه کافی باشد یعنی ۳۰ سنجه برای ۱۵ هدف کفایت می کند .

مدیران می بایست توجه کنند که عموماً سنجه ها در سطح کلان سازمان تعریف می شوند. توجه داریم که یک شرکت ممکن است عملکردش را از راه های مختلفی بسنجد. بنابر این، عملکرد یک قسمت سازمان را نمی توان دقیقاً با قسمت دیگر مقایسه کرد. به همین نحو، تعریف سنجه ها نیز در واحدهای مختلف سازمان با یکدیگر تفاوت خواهد کرد. بنابر این، سنجه ها علاوه بر استراتژیک بودن، می بایست الزاماً با استانداردهای مستند و منتشر شده در سطح عالی سازمان نیز سازگاری و همسویی داشته باشند .

#### ۴-هدف گذاری

همانطور که گفته شد در سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن، تمامی اهداف استراتژیک باید دارای سنجه هایی باشند. به همین نحو، تمامی سنجه ها نیز باید یک هدف کمی داشته باشند. تعیین اهداف کمی، ریشه در بیانیه چشم انداز سازمان دارد. در بیانیه چشم انداز، مدیریت عالی سازمان، هدفی بزرگ و آرمانی را برای سازمان تعریف می کند. این هدف بین فرایندهای عملیاتی جاری و آرمان سازمان، شکافی ایجاد می کند که قابل لمس است. استراتژی های سازمان باید به نحوی طراحی و تدوین شوند که بتوانند این شکاف را پر کنند. مدیران ارشد، وظیفه دارند که شکاف ایجاد شده را با تبیین و تدوین اهداف جزئی تر و کمی تر که منتج از استراتژی های سازمان است، پوشش دهند. بنابر این، اهداف کمی می تواند تأثیر نسبی لازم برای اجرای استراتژی ها را به صورت عملیاتی بیان کند .

مدیران باید توجه کنند که هدف کمی یعنی مقدار عملکردی که سازمان باور دارد در دوره زمانی خاص، می بایست الزاماً برآورده شود. باید بدانیم که هدف گذاری و پیش بینی کاملاً با یکدیگر متفاوتند. بجزارت بوگسنس، یکی از مدیران ارشد شرکت **Statoil Hydro** و یکی از تحسین برانگیزترین مجریان کارت امتیازی متوازن، معتقد است که «هدف کمی و پیش بینی، مثل هم نیستند و نباید هم باشند. هدف کمی، آرزویی است که می خواهید به آن برسید. پیش بینی، چیزی است که انتظار دارید به آن برسید. بنابر این، برای مدیریت و تعیین آنها باید اعداد متفاوت و فرایندهای متفاوتی داشته باشید. وقتی به صورت مصنوعی، هدف کمی و پیش بینی را با یکدیگر عجین کنید احتمالاً یا هدف کمی بدی انتخاب کرده اید یا پیش بینی داشته اید و غالباً هر

دوی آنها» .

اهداف کمی می بایست انتظارات عملکردی مورد نظر سازمان را به صورت واضح و شفاف نشان دهند. بنابر این، باید مبتنی بر تحلیل عملکرد مورد انتظار و توانمندی‌های داخلی سازمان، ارایه شوند. به عبارت دیگر، اهداف کمی در سیستم مدیریتی کارت امتیازی متوازن باید تغییرات لازم در عملکرد را نشان دهند. افزایش عملکرد نیز باید با اهداف کمی در تناسب باشد .

این مطلب، یکی از ضعف‌هایی موجود در فرایندهای سنتی هدف‌گذاری را نشان می دهد. کارکنان عموماً نسبت به تحقق اهداف کمی، خود را مسوول نمی دانند و عملاً به سمت اهداف و آرمان‌هایی تمایل دارند که در دسترسشان قرار داشته باشد. متقاعد کردن کارکنان برای توجه به اهداف کمی، نیازمند غلبه بر معمولترین معضل پیاده‌سازی کارت امتیازی است؛ فرهنگ سازمانی. مدیران عالی سازمان نیز وظیفه دارند که با ایجاد زیرساخت های لازم، این حس را به کارکنان منتقل کنند که کارت امتیازی متوازن (خصوصاً اهداف کمی مندرج در آن) ناظر به بهبود پیوسته عملکرد و یادگیری است، نه یک سیستم پاداش و تنبیه. اگر کارکنان از اثرات نرسیدن به اهداف کمی بترسند، به شدت مقاومت می‌کنند و اگر این امر به آنها تحمیل شود همیشه نرسیدن به اهداف را توجیه خواهند کرد .

نکته آخر اینکه شرکت‌های پیشرو عموماً به انتظارات عملکردی داخلی خود توجه نمی کنند و در عوض، نتایج عملکردی رقبا را مبنای کارشان قرار می دهند. نتیجه آن است که مدیران شرکت به جای آنکه اهداف کمی داخلی را برآورده کنند، می بایست شاخص هایی را ارتقاء دهند که باعث پیروزی در رقابت خواهد شد. اما گفتن این مطلب از عمل به آن بسیار ساده‌تر است .

۵- انتخاب ابتکارات استراتژیک (طرح های ابتکاری)

برای اینکه عملکرد به اهداف کمی متصل شود و در نهایت، اهداف استراتژیک محقق شوند، به مجموعه اقدامات و فرایندهایی (پروژه هایی) نیاز است که ابتکارات استراتژیک نام دارند. هدف از اجرای ابتکارات استراتژیک این است که شکاف شناسایی شده بین عملکرد واقعی و مورد انتظار (مطلوب) برای رسیدن به یک هدف استراتژیک، پوشش داده شود. معیار اصلی برای انتخاب ابتکارات این است که می بایست مستقیماً به اهداف موجود در نقشه استراتژی متصل شوند. اگر ابتکاری به نقشه استراتژی متصل نباشد به هیچ وجه نباید اجرا یا تامین مالی شود مگر اینکه اتصال آن به نقشه استراتژی به وضوح برقرار شده باشد .

مطالعات نشان می دهد که اگر کارت امتیازی به خوبی معماری شده باشد، به راحتی ۴۰ تا ۸۰ درصد پروژه‌های جاری، از بین

خواهند رفت. لغو پروژه‌های با اهمیت، ممکن است مقاومت مدیریت عالی سازمان را در پی داشته باشد که عموماً حامی مالی پروژه‌ها هستند. اگر بتوان با استفاده از کارت امتیازی متوازن، توضیح داد که چرا ابتکار مطرح شده از نگاه استراتژیک به سازمان مربوط می‌شود آنگاه می‌توان مقاومت را کاهش داد. در غیر این صورت، مسولیت مقامات عالی رتبه سازمان، ایجاب می‌کند که لغو پروژه در دستور کار قرار گیرد. اینجا است که پیچیدگی‌های سیاسی حاصل از چنین دستوراتی، به وضوح نشان می‌دهد که چرا مقامات عالی‌رتبه سازمان، نباید به کارت امتیازی متوازن نگاهی سطحی داشته باشند؛ بلکه باید با تمام قوا از آن حمایت کند.

طبیعی است که وقتی واحدهای مختلف سازمان روی موضوع مشابهی کار می‌کنند و از اقدامات یکدیگر اطلاع ندارند، ممکن است ابتکارات دیگری نیز پیدا شود. شفافیت فعالیت‌ها و عملکردی که نتیجه کارت امتیازی متوازن است، مدیران را قادر می‌سازد تا تیم‌های مختلف را دور هم جمع کنند که در نتیجه، تعداد ابتکارات و هزینه‌های مازاد نیز کاهش خواهد یافت.

در جدول زیر فرایند شناسایی و گزینش ابتکارات استراتژیک، نشان داده شده است.

<p>اولین و اصلی‌ترین قدم برای اولویت‌بندی ابتکارات استراتژیک، این است که در قالب کارگروه‌های منسجم متشکل از مدیران ارشد و میانی سازمان، ابتکارات موجود را شناسایی و فهرست کنید. این فرایند، تمرین ساده‌ای است برای شناخت بهتر سازمان. توجه داریم که سازمان‌ها ابتکارات زیادی در حال اجرا دارند</p>	<p>ایجاد فهرستی از تمام ابتکارات استراتژیک سازمان</p>
<p>برای مقایسه ارزش‌افزایی ابتکارات، از یک سیستم وزن‌دهی یا امتیازدهی کارا استفاده کنید و سعی کنید که این سیستم را در سازمان-تان، اجرایی کنید</p>	<p>ایجاد معیارهایی برای اولویت‌بندی ابتکارات با اهداف استراتژیک مندرج در کارت امتیازی</p>
<p>باید با استفاده از سیستم‌های پشتیبان تصمیم کارا مشخص کنید که با ارزش‌ترین ابتکارات کدامند و کدامیک می‌بایست در مرحله اول اجرا و تأمین مالی شوند</p>	<p>همسوسازی ابتکارات استراتژیک در مسیر اهداف استراتژیک کارت امتیازی</p>

ابتکارات غیر استراتژیک	برای رهاسازی ابتکارات غیر استراتژیک، می‌بایست مؤلفه‌های سیاسی مدیریت عالی سازمان را نیز مد نظر قرار دهید
عقلانی کردن تداخل ابتکارات در سازمان	تیم‌های به هم پیوسته‌ای ایجاد کنید تا کارکنان بتوانند به صورت موازی روی پروژه‌های مشابه کار کنند
واگذاری مسئولیت اجرای ابتکارات	مدیران باید برای ارائه ابتکارات یا اقدامات استراتژیک پاسخگو باشند
ردگیری پیشرفت و تاثیر ابتکارات	پیشرفت را باید ردگیری کنید تا مطمئن شوید که ابتکارات روی اهداف کارت امتیازی تأثیر می‌گذارند

## ۶- چالش‌های اجرایی

هنگامی که نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن در کلان‌ترین سطح سازمان طراحی شدند، باید درون سازمان اجرا شوند. باید توجه کرد که همانند تمامی پروژه‌های سازمانی، اجرایی سازی کارت امتیازی متوازن نیز در ذات خود، چالش‌هایی به همراه دارد که عموماً در دو دسته چالش‌های ساختاری و چالش‌های فرهنگی دسته بندی می‌شوند.

### ۶-۱- چالش‌های ساختاری

اگر مدیریت عالی سازمان بخواهد از همسویی نقشه‌ها و کارت‌های امتیازی سطوح مختلف سازمان با نقشه و کارت امتیازی سطح کلان سازمان، اطلاع پیدا کند و بداند که آیا می‌تواند الزامات و نیازمندی‌های عملکردی واحد مربوطه را تامین کند، آنگاه چالش‌های ساختاری به وجود می‌آیند. چالش‌های ساختاری، ناظر به تعداد کارت‌های امتیازی و سطحی است که می‌بایست اجرایی شود. البته تعداد و سطح جاری سازی آنها کاملاً بستگی به استراتژی‌ها و اهداف سازمان دارد. واحد وسایل نقلیه شرکت **Tata Motors** حدوداً ۳۵۰، شرکت **StatoilHydro** بیش از ۷۰۰ و شرکت **Saatchi & Saatchi** فقط یک کارت امتیازی را به کار گرفته‌اند.

### ۶-۲- چالش‌های فرهنگی

علیرغم چالش‌های ساختاری باید گفت که فرهنگ، بزرگ‌ترین تهدید برای موفقیت کارت امتیازی متوازن است. بیشتر کارت‌های امتیازی که به کامیابی نمی‌رسند به علت عامل فرهنگ است. اگر سیستم کارت امتیازی به خوبی اجرایی شده باشد به دو نتیجه مشابه منجر می‌شود: شفافیت عملکرد و پاسخگویی. این نتایج برای برخی از کارکنان، ایجاد ابهام می‌کند و برای برخی نیز ترسناک است و باعث می‌شود در مقابل آن موضع‌گیری کنند. این موانع فرهنگی را باید معرفی و بر آنها غلبه کرد. شناسایی و اعلام این موانع بسیار اهمیت دارد. بسیاری از سازمان‌ها تصمیم می‌گیرند که کارت امتیازی متوازن را اجرایی کنند؛ چراکه به دنبال پاسخگویی و شفافیت بیشتری هستند. اما باید ابتدا به الزامات و عادت‌های فرهنگی خود بیش از پیش توجه کنند. سازمان می‌تواند تشخیص دهد مقاومت کارکنان، کجا و چرا به وجود می‌آید که الزامات و زیرساخت‌های فرهنگ سازمانی خود را به وضوح درک کرده باشد.

### نتیجه‌گیری:

در عصر دانش و اطلاعات، سازمان‌هایی موفق هستند که با بهره‌گیری از رویکردهای پویا و نظام‌مند، به اجرای سریع و به موقع استراتژی‌های اثربخش جهت کسب مزیت رقابتی و ایجاد ارزش افزوده مبادرت ورزند و با یادگیری از بازار و مشتریان به بهبود مستمر عملکرد بپردازند. اینها سازمان‌های استراتژیک یادگیرنده خواهند بود. هر چه در عصر دانش به پیش می‌رویم، تکنیک‌های جدیدی ظهور می‌کنند تا توانمندی‌های استراتژیک و عملکردی سازمانی را بهبود و غنا بخشند. این مدل‌ها همگی از کارت امتیازی متوازن الهام خواهند گرفت که در حال حاضر، اثربخش‌ترین چارچوب برای مدیریت استراتژیک و عملکرد است.

منبع: اینترنت

گردآورنده:

محمد رامندی

مدیریت شعب استان خراسان رضوی