

بخش دوم : همسوسازی سازمان برای ایجاد هم افزایی

یکی از موانع پیاده سازی استراتژی عدم همسویی سازمان محسوب می شود. سازمان های استراتژی محور برای غلبه بر این سازمان باید اقدام به همسوسازی سازمان نمایند. منظور از همسوسازی ایجاد هم راستایی بین بخش ها و واحدهای مختلف یک سازمان بگونه ای است که منجر ایجاد هم افزایی گردد. برای انجام این کار و حداکثر ساختن اثربخشی، استراتژی ها و معیارهای ارزیابی همه واحدها می بایست همسو گردیده و به یکدیگر مرتبط شوند. اتصال و ارتباط حول محور معیارهای ارزیابی، نظریه مدیریت بر واحدهای خدمات مشترک و واحدهای کسب و کار غیرمتمرکز در درون یک نهاد واحد را ایجاد می کند. به این اتصالات «معماری استراتژیک» گفته می شود. معماری استراتژیک تشریح می کند که چگونه سازمان با یکپارچه سازی فعالیتهایی که از یکدیگر جدا بوده و مربوط به واحدهایی مستقل اند، می تواند هم افزایی ایجاد کند.

در قرن بیستم در ایالات متحده، آلمان و ژاپن، شرکت ها توانستند از طریق اهرم هم افزایی واحدهای کسب و کاری خود به مزیت رقابتی دست یابند. این واحدها از طریق مزیت مقیاس توانستند در توسعه محصول، تولید و بازاریابی و روابط مشتری بر شرکت های کوچکتری که عمدتاً به صورت متمرکز عمل می کردند، برتری یابند. شرکت های دارای واحدهای کسب و کار متعدد از طریق نفوذ در کسب و کارهایی که تحت کنترل آنهاست، به نوعی مزیت تحت عنوان مزیت سرپرستی دست می یابند. شرکت های موفق از طریق مزیت سرپرستی خود نسبت به رقبایی که همان مجموعه از کسب و کارها را در مالکیت خود دارند، ارزش آفرینی بیشتری خواهند داشت. جوهره مزیت سرپرستی از جفت و جور شدن قابلیت های شرکت مادر با عوامل کلیدی موفقیت موجود در کسب و کارهای فردی بر می خیزند.

مزیت سرپرستی از منابع مختلفی ناشی می شود، منبع اول می تواند مدیریت و توانمندی ها، عملیات، مشتریان، فناوری، قابلیت های محوری، روابط خارجی (با دوستان، اتحادیه ها، وام دهندگان و تامین کنندگان) مشترک بین واحدهای کسب و کار باشد. منبع دوم می تواند از قابلیت شرکت مادر در اجرای نظام های مدیریت موثر برای برخی از شرکت ها ایجاد شود. منبع سوم قابلیت شرکت مادر در تخصیص سرمایه و نیروی انسانی به واحدهای کسب و کار است. Collis و Montgomery یک دیدگاه منبع - پایه را برای استراتژی سطح شرکت تشریح می کنند:

"یک استراتژی برجسته در سطح کلان شرکت، تجمیعی تصادفی از بلوک های منفرد ساختمانی نیست بلکه عبارت است از یک سیستم بدقت ساخته شده از اجزاء بهم وابسته ... در یک استراتژی عالی سطح شرکت، همه عناصر (منابع، کسب و کارها و سازمان) با یکدیگر همسو و هم جهت اند. این همسویی بوسیله طبیعت منابع شرکت - دارایی ها، مهارت ها و قابلیت های خاص آن بوجود می آید."

هم سویی منابع می تواند از طریق اتصالات روش ارزیابی متوازن پیاده شود. نقش شرکت و یا منابع حیاتی آن می بایست در ارزیابی متوازن سطح شرکت لحاظ گردد. نقش شرکت می تواند به مجموعه ای از اولویت ها و معیارهای ارزیابی ترجمه شود که به بقیه شرکت منتقل می شود. این کار باعث ایجاد هم افزایی می شود. این هم افزایی که در روش ارزیابی متوازن شرکت ایجاد می شود، سازمانی بوجود می آورد که در آن، کل بزرگتر از مجموع اجزا خواهد بود. هم افزایی از طریق تعامل عالی بین واحدهای کسب و کار حاصل می شود. این تعامل های بالقوه می بایست به صورت صریح در استراتژی ها - و در معیارهای ارزیابی - واحدهای کسب و کاری دیده شود. برای ایجاد هم افزایی در سازمان سه محور زیر وجود دارد. روش های قابل استفاده در هر محور در فصل های هفت و هشت شرح داده شده است.

- **ایجاد هم افزایی در سطح واحدهای کسب و کاری:** در این محور شرکت مادر اقدام به تعیین یک سری اهداف و معیارهای عملکرد سطح بالا می کند و از واحدهای کسب و کاری زیر مجموعه خود می خواهد که در استراتژی خاص خود به این اهداف و معیارها توجه جدی داشته باشند.
- **ایجاد هم افزایی در سطح واحدهای خدمات مشترک:** این واحدها که در سازمان به واحدهای کسب و کاری استراتژیک خدمات می دهند، نیز می توانند با استفاده از روش هایی مانند مدل شریک تجاری و مدل کسب و کاری در درون یک کسب و کار اقدام به ایجاد هم افزایی نمایند.
- **ایجاد هم افزایی در سطح شرکای بیرونی:** شرکت معیارهایی تنظیم می کند و آنرا به سطح شرکای بیرونی (تامین کنندگان و مشتریان و ...) تعمیم و گسترش می دهد. از این طریق بین فعالیت های خود و شرکت های شریک هم افزایی ایجاد می کند.

فصل ششم: ایجاد هم افزایی در سطح واحدهای کسب و کار

شرکت‌ها شامل مجموعه‌ای از ادارات و واحدهای کسب و کاری‌اند که ممکن است در صنایع مختلفی در حال رقابت بوده، مشتریان متفاوتی داشته و استراتژی‌های مختلفی را به خدمت بگیرند. به هریک از این واحدها یک واحد کسب و کار استراتژیک گفته می‌شود.

سوال کلیدی در دفتر مرکز شرکت‌هایی که چندین واحد کسب و کاری مستقل دارند این است که چگونه می‌توان بین این مجموعه از شرکت‌های به ظاهر مستقل هم‌افزایی ایجاد کرد؟ پاسخ این سوال نقش اصلی شرکت مادر را روشن می‌سازد.

روش ارزیابی متوازن چارچوبی برای شفاف سازی ارزش آفرینی توسط مرکزیت شرکت فراهم می‌سازد. چرا که هم افزایی عموماً از طریق هر یک از چهار منظر روش ارزیابی متوازن حاصل می‌شود. در جدول ۱-۶ ص ۲۶۳ طیفی از انواع هم‌افزایی‌ها بین واحدهای تجاری استراتژیک که به وسیله شرکت مادر اعمال می‌شود، در قالب روش امتیازی متوازن نشان داده شده است.

شرکت‌های مادر باید معیارهای ارزیابی سطح خوشان را داشته باشند. این معیارها تئوری شرکت را مطرح ساخته و منطق و دلیل داشتن تعداد زیادی شرکت تحت پوشش بجای اینکه هر واحد کسب و کار بطور مستقل رفتار کند، را مشخص می‌سازند. معیارهای ارزیابی سطح شرکت می‌تواند دو عنصر از استراتژی سطح کلان شرکت را روشن سازند:

۱. **مضامین استراتژیک در سطح شرکت :** ارزش‌ها، اعتقادات، و افکاری که شخصیت شرکت را منعکس می‌سازند و می‌بایست همه SBU در آنها مشترک باشند.

۲. **نقش شرکت :** عملیاتی که در سطح شرکت انجام می‌شود و در سطح SBU ها هم افزایی ایجاد می‌کند.

به طور کلی، فرصت‌های زیادی برای یکپارچه‌سازی و هماهنگی وجود دارد. بسیاری از شرکت‌ها مشتریان مشترکی در سطح واحدهای کسب و کار گوناگون خود دارند. در این حالت، منظر مشتری در مدل ارزیابی متوازن سطح شرکت، باید به روشنی بخش‌های هدف مشتری و بازار را مشخص سازد. در این منظر می‌بایست ارزش‌های مورد نظری که شرکت می‌خواهد تا واحدهای کسب و کارش منفرداً و یا به صورت گروهی به مشتریان منتقل

سازند، مطرح شود این موضوع واحدهای کسب و کار را قادر خواهد ساخت تا راه حل‌های کاملتری به مشتری ارائه دهند. در این صورت مشتری خواهد فهمید که با یک شرکت یکپارچه داد و ستد می‌کند نه با مجموعه‌ای از کسب و کارهای متنوع و ناهماهنگ.

سایر شرکت‌ها از طریق فرآیندهای داخلی مشترک به یکپارچگی دست می‌یابند. این موضوع زمانی تحقق می‌یابد که استفاده از صرفه مقیاس و مزیت‌های مربوط به تخصصی کردن و ایجاد تمایز در محصولات و خدمات به برنامه‌ریزی متمرکز فعالیت‌های کسب و کار مهم منجر می‌شود.

فصل هفتم : ایجاد هم افزایی از طریق واحدهای خدمات مشترک

فراتر از همسوسازی واحدهای کسب و کاری که محصولات و خدمات خود را به مشتریان بیرونی می‌فروشند، سازمان‌ها می‌توانند از طریق همسو کردن واحدهای داخلی خود که خدمات مشترک عرضه می‌کنند (و زمانی به عنوان ستاد شرکت نامیده می‌شدند) هم افزایی ایجاد کنند. واحدهای خدمات مشترک بدلیل صرفه مقیاس و مزیت‌های تخصصی و متمایزی که می‌توانند ایجاد کنند، در سطح شرکت و یا بخش بوجود می‌آیند.

چالشی که وجود دارد این است که خدماتی که به طور متمرکز عرض می‌شوند پاسخگوی استراتژی‌های واحدهای کسب و کاری که باید مورد پشتیبانی قرار گیرند، باشد. در عمل، واحدهای خدمات مشترک علیرغم اینکه برای سودرسانی از طریق صرفه مقیاس و تخصصی‌گرایی تشکیل شده‌اند، ولی اغلب به صورت واحدهایی بوروکراتیک، غیرپاسخگو و غیرمنعطف در می‌آیند و منافع اقتصادی مطلوبی به واحدهای عملیاتی نمی‌رسانند. ایجاد روش ارزیابی متوازن برای واحدهای خدمات مشترک می‌بایست استراتژی‌های این واحدها را به نحوی با یکدیگر همسو سازد که آنها ارزش افزوده ایجاد کنند و به استراتژی‌ها و نیازهای واحدهای کسب و کار دریافت کننده خدمات، پاسخگو باشند.

مدیران شرکت‌ها می‌توانند به کتاب راهنمای تلفن مراجعه کنند و شرکت‌های مستقلی را پیدا کنند که آماده‌اند تا همه خدماتی که در حال حاضر توسط واحدهایی خدمات مشترک داخلی عرضه می‌شود تأمین کنند. اگر یک واحد پشتیبانی داخلی می‌خواهد که در درون یک سازمان باقی بماند، یا باید خدمات خود را به بهای کمتر از آنچه که می‌توان از یک تأمین کننده بیرونی خرید، عرضه کند و یا باید ارزش متمایزی در خدمات خود

داشته باشد که برتر از ارزش‌های مطرح شده در خدمات فروشنده بیرونی باشد. به هر حال اکثر واحدهای پشتیبانی استراتژی شفافی ندارند که نشان دهد چگونه آنها مزیت رقابتی برای شرکت متبوع خود ایجاد می‌کنند. زمانی که واحدهای خدمات مشترک نمی‌توانند از رقبای بیرونی خود پیشی گیرند، شرکت‌ها می‌بایست این فعالیت‌ها را بیرون سپاری کنند. به هنگام بیرون سپاری، شرکت‌ها می‌توانند به جای اینکه فقط سنج‌های مالی را مد نظر داشته باشند، با استفاده از یک روش ارزیابی متوازن با تامین کنندگان خود قرار داد منعقد سازند. این کار آنها را قادر می‌سازد تا ارزش‌ها و سطح خدمات مورد نظر خود را بدست آورند نه اینکه فقط به قیمت‌های پایین دست یابند. یک معماری استراتژیک از بالا به پایین می‌تواند نقش شرکت و چگونگی کمک واحدهای خدمات مشترک به تحقق استراتژی شرکت را تعریف کند.

بطور کلی دو مدل برای توسعه معیارهای ارزیابی متوازن و ایجاد همراستایی در واحدهای خدمات مشترک وجود دارند:

- مدل شریک استراتژیک : واحدهای کسب و کاری که روش ارزیابی متوازن خود را توسعه داده‌اند، استراتژی‌های خود و اولویت‌های شرکت را در این معیارها منعکس می‌سازند. واحد خدمات مشترک در این فرآیند به مثابه یک شریک عمل می‌کند.
- مدل کسب و کاری در درون یک کسب و کار : واحدهای کسب و کار روش ارزیابی متوازی ندارند. واحد خدمات مشترک می‌بایست خود را به عنوان یک کسب و کار و واحدهای کسب و کاری دیگر را به عنوان مشتریان خود در نظر بگیرد. در این حالت، معیارهای ارزیابی متوازن واحد خدمات مشترک، روابط را تعریف می‌کند.

الف: مدل شریک استراتژیک

شرکت‌هایی که روش ارزیابی متوازن را با موفقیت پیاده کرده‌اند، نوعاً ابتدا این روش را برای همه واحدهای کسب و کار استراتژیک خود که محصولات و خدمات را مستقیماً به مشتریان بیرونی می‌فروشند توسعه داده‌اند سپس آنها روش ارزیابی متوازن را برای واحدهای خدمات مشترک خود تدوین کرده‌اند.

بعد از اینکه معیارهای ارزیابی متوازن SBU ها توسعه یافت، واحدهای خدمات مشترک می‌توانند استراتژی‌ها و معیارهای ارزیابی را برای مشتریان خود (واحدهای کسب و کار) توسعه دهند. به این ترتیب، استراتژی SSU می‌تواند ارزش مورد نظر را که بیشترین منافع را برای SBU ها در بردارد منتقل سازد.

ایجاد ارتباط از SBU ها به SSU ها مستلزم چهار جزء زیر است: (شکل ۷-۱ ص ۲۹۷)

۱. توافق در مورد خدمات: یک توافق رسمی بین SBU، SSU که انتظارات در مورد خدمات و بهای تمام شده آنها تعریف می‌کند. (خدمات ارائه شده توسط واحد خدمات مشترک به واحد کسب و کاری استراتژیک)
۲. معیارهای ارزیابی متوازن واحد خدمات مشترک: هر SSU یک سری معیار ارزیابی متوازن تدوین می‌کند که استراتژی آن را برای تحقق و برآورده ساختن شرایط موافقتنامه خدمات با SBU ها را منعکس می‌سازد.
۳. معیار ارزیابی متوازن برای برقراری اتصال: هر SSU حساب‌دهی در مقابل بهبود سنج‌های مشخصی در معیارهای ارزیابی هر SBU را می‌پذیرد.
۴. باز خورد مشتری: هر SSU یک بازخورد دوره‌ای از SBU (که مشتری آن محسوب می‌شود) در مورد عملکرد واقعی خود دریافت می‌کند.

ب: مدل کسب و کاری در درون یک کسب و کار

ارزیابی متوازن واحدهای وظیفه‌ای نظیر فناوری اطلاعات، منابع انسانی، امور مالی، بازاریابی و تحقیق و توسعه مدیران را قادر می‌سازد تا یک رویکرد مدیریت حرفه‌ای برپا سازند که بتواند سازمان‌هایشان را برای رقابتی شدن و مشتری محور شدن برانگیزانند. برتری و سرآمدی‌هایی را که این روش برای سازمان ایجاد می‌کند، برخی از عدم النفع‌های (زیان‌های) حاصل از بهینه‌سازی جزیی ناشی از برپایی روش ارزیابی متوازن برای یک واحد وظیفه‌ای بدون اتصال صریح آن به معیارهای ارزیابی SBU ها و یا سطح کلان شرکت را جبران می‌کند. سازمان وظیفه‌ای می‌بایست خود را بعنوان کسب و کاری در درون یک کسب و کار تلقی کند تا بتواند در آزمایش مربوط به کتاب‌های زرد و رقابت کند. سازمان فناوری اطلاعات، SBU ها را به عنوان مشتریان خود تلقی می‌کند. این

سازمان درست مانند یک فروشنده بیرونی با SBU رابطه حرفه‌ای برقرار می‌کند. واحد فناوری اطلاعات در این حالت یک محصول خانگی است که با در اختیار داشتن اطلاعات داخلی و رابطه با SBU ها نوعی مزیت دارد، ولی هنوز می‌بایست رابطه بازار پایه با واحدهای کسب و کاری استراتژیک برقرار سازد. در مقابل نیز مسئولیت دارد تا در استراتژی خود، آن را لحاظ کند.

یکپارچه‌سازی شرکای بیرونی

اتصال واحدهای سازمانی می‌تواند به نحو دیگری اتفاق افتد و آن زمانی است که نوعی یکپارچگی حول محور شراکت، از تامین کنندگان، مشتریان، پیمانکاران فرعی و شرکای تجاری آن بوجود می‌آید. شرکت‌هایی که از روش ارزیابی متوازن برای تعریف مدل عملکرد برای برقراری ارتباط بین خود استفاده کرده‌اند، قادر شده‌اند تا تعریف کنند که چگونه خدمات بیرون سپاری شده و مشارکت های بوجود آمده، می‌توانند ارزش‌های جدیدی ایجاد کنند و نه اینکه فقط بهای تمام شده را کاهش دهند.

بخش سوم : تبدیل استراتژی به کار هر روز هر فرد

یکی دیگر از موانع پیاده‌سازی استراتژی عدم همسویی کارکنان عنوان شده است. سازمان‌های استراتژی محور برای مقابله با این مشکل باید استراتژی را به کار هر روز هر فرد تبدیل کنند. بدین منظور انواع روش‌های آموزش، هدف‌گذاری فردی و گروهی و استفاده از نظام جبران خدمات را بکار می‌گیرند.

در یک قرن پیش از این، در اوج انقلاب علمی، شرکت‌ها مشاغل پیچیده تولیدی را به یکسری وظایف ساده‌تر تجزیه می‌کردند و مهندسين صنايع و مديران، روش‌های کار را برای انجام هر وظیفه‌ای را تعیین می‌کردند. با توجه به نگرش فردریک تیلور رهبر نهضت مدیریت علمی که می‌گفت «کار ساده برای آدم‌های ساده» در چنین محیطی، عملاً کارکنان مجبور نبودند که استراتژی را بفهمند و آن را پیاده کنند. آنها باید فقط وظیفه باریک و مشخصی را که به آنها آموزش داده شده بود را انجام می‌دادند. امروزه این روش کار منسوخ شده و سازمان‌ها برای نیل به اهداف خود نیاز دارند که همه افراد و اجزاء سازمان خود را در راستای استراتژی همسو و هم‌جهت کنند. قسمت اعظم کارهایی که امروزه انجام می‌شود دانش پایه است نه کار فیزیکی و در گزارشات می‌بینیم که ۵۰ درصد کارهایی که امروزه انجام می‌شود دانش پایه است. چالش سازمان‌های امروزی این است که چگونه قلب‌ها و مغزهای همه کارکنان خود را به خدمت بگیرند. کارکنان باید درک کنند که مشتریان چه کسانی هستند تا بتوانند روش‌هایی جدید و مبتکرانه جهت ارزش آفرینی برای آنها بیابند.

چند روند حیاتی و مهم که مستلزم همسویی جدی کارکنان با اهداف سازمانی است به شرح زیراند :

- امروزه بسیاری از شرکت‌های رضایت کارکنان را مرتباً مورد سنجش قرار می‌دهند اما رضایت و تعهد یکسان نیستند. حتی اگر کارکنان احساس کنند که به خوبی جبران خدمت می‌شوند، این موضوع دلالت ندارد، به اینکه آنها هدف سازمان را درک می‌کنند و متعهدند که سازمان را در نیل به اهداف یاری دهند.
- شرکت‌ها ممکن است ادعا کنند که کارکنان آنها ارزشمندترین دارایی آنهاست، ولی اگر شما تعداد دفعاتی را که آنها موجودی کالای خود را کنترل کرده و کفایت آن را مورد بررسی قرار می‌دهند، با تناوب بررسی نگرش و مهارت کارکنان مقایسه کنید، عمل آنها نشان می‌دهد که موجودی کالای خود را ارزشمندتر از توانمندی کارکنانشان می‌دانند.

- از آنجایی که همه کارکنان به یک اندازه مهم نیستند باید کارکنان را در سه گروه طبقه‌بندی کرد: آنهایی که در دفاتر مرکزی هستند، آنهایی که در مدیریت میانی هستند و کارکنان خط مقدم. کدام گروه مستقیم‌ترین تاثیر را بر تجربه و رابطه مشتری می‌گذارند؟ کدام گروه مبتکرانه‌ترین روش‌های جبران خدمت را دارند و بیشترین برنامه‌های آموزشی در مورد شان اجرا می‌شود؟ معمولاً پاسخ این دو سؤال دو جواب کاملاً متفاوت است.
- بعضی از شرکت‌ها یاد می‌گیرند که چگونه مشتریان را بطور مستقیم در استخدام، آموزش و پاداش کارکنان کلیدی، دخالت دهند. این شرکت‌ها، به هنگام گزینش کارکنان و توسعه برنامه‌های آموزشی برای آنها با مشتریان کلیدی خود مشورت می‌کنند و حتی مشتریان را وادار می‌کنند تا در مقابل دریافت خدمت استثنایی از کارکنان، به آنها پاداش دهند.
- سازمان‌های استراتژی محور به خوبی اهمیت همسوسازی و درگیر کردن همه کارکنان خود را در جهت استراتژی سازمان درک می‌کنند، نهایتاً این کارکنان هستند که استراتژی را پیاده‌سازی خواهند کرد. روش ارزیابی متوازن، سازمان‌ها را با ابزاری قوی برای برقراری ارتباط و ایجاد همسویی مجهز می‌کند. این روش، نیرو و قدرت فکر کارکنان را بر اهداف استراتژیک سازمان متمرکز می‌سازد.

سازمان‌های استراتژی محور از روش ارزیابی متوازن در سه فرآیند مجزا برای همسوسازی کارکنان

با استراتژی، استفاده می‌کنند:

۱. آموزش و ارتباطات: اگر قرار است کارکنان به اجرای استراتژی کمک کنند، باید در مورد استراتژی آموزش دیده و آن را درک کنند. ایجاد آگاهی و درک در کارکنان هدف اصلی یک فرآیند موثر ارتباطی است.
۲. توسعه اهداف فردی و گروهی: کارکنان باید بفهمند که چگونه می‌توانند در اجرای موفقیت آمیز استراتژی موثر باشند و مدیران باید کمک کنند تا کارکنان در تعیین اهداف فردی و گروهی در راستای موفقیت استراتژیک گام بردارند.

۳. سیستم پاداش و بهره‌وری: کارکنان باید احساس کنند که وقتی سازمان به موفقیت دست می‌یابد آنها در پاداش سهیم می‌شوند و بر عکس، زمانی که سازمان ناموفق است، آنها باید بخشی از درد را تحمل کنند. سیستم پاداش و بهره‌وری بین عملکرد سازمان و پاداش‌های فردی اتصال برقرار می‌کنند.

فصل نهم: ایجاد آگاهی استراتژیک

شرکت‌ها برای ایجاد آگاهی استراتژیک انواع ابزارها و روش‌ها را در اختیار دارند. مهمترین ابزارها عبارتند از:

- آموزش
- برقراری ارتباط و مراوده
- درخت استراتژی
- ایجاد سازوکاری بر فهم سنجه‌های تعریف شده برای سنجش عملکرد

آموزش و برقراری ارتباط

اگر شما مدیر عامل یک شرکت بزرگ هستید و در صدد هستید تا استراتژی جدید و مهمی را در سازمان خود معرفی کنید باید از برقراری ارتباط و مراوده در معرفی و پیاده‌سازی استراتژی جدید خود مشابه آنچه که در مورد معرفی محصول جدید بکار می‌بندید، استفاده کنید؛ یعنی ایجاد آگاهی، سنجش سهم بازار و سنجش وفاداری مشتریان.

فرآیند ایجاد آگاهی استراتژیک با آموزش آغاز می‌گردد (ایجاد آگاهی استراتژیک) و با آزمایش اینکه کارکنان پیام را فهمیده‌اند یا نه (مشارکت فکری در استراتژی)، و بررسی در مورد اینکه کارکنان متعهد به پیروی از استراتژی هستند یا نه (وفاداری به استراتژی) و نهایتاً با تشخیص اینکه چند نفر از کارکنان استراتژی را به دیگران آموزش می‌دهند (مامور استراتژی) کار ادامه می‌یابد.

هر یک از این موقعیت‌ها را می‌توان مورد سنجش قرار داد، درست همان‌گونه که شرکت‌ها در مورد مشتریان خود انجام می‌دهند. شرکت‌ها باید برای برقراری ارتباط و آموزش کارکنان خود بودجه‌ای را مقرر کنند، درست همانطور که مبالغی را برای تبلیغات و معرفی محصول جدید به مشتریان، تعهد می‌کنند.

مدیران ارشد اجرایی سازمان‌های استراتژی محور متوجه شده‌اند که هنگامی که یک استراتژی جدید اتخاذ می‌شود، همه کارکنان باید استراتژی را درک کنند به نحوی که بتوانند روش‌های بهتر و جدیدی برای انجام کار روزمره خود بیابند. مدیر ارشد ارشد اجرایی یکی از این سازمان‌ها اظهار داشت: یکی از مشکل‌ترین کارها این است که یک برنامه بخوبی طراحی شده مدیریتی را در دست داشته باشید و بخواهید که افرادی که پشت میزهای خود و در دورترین شعبات شرکت نشسته‌اند، بفهمند که چگونه می‌توانند به اجرای این برنامه کمک کنند. ما نیاز داریم که همه افرادمان را آموزش دهیم تا بفهمند که هر روز که سروکار می‌آیند، برای تاثیرگذاری در این شرکت، چه کاری می‌توانند انجام دهند. این یک امر و دستور از بالا به پایین نیست بلکه برقراری ارتباط و مراددهای از بالا به پایین است و اجازه می‌دهد تا افرادی که در منطقه عملیاتی وظایف خود را انجام می‌دهند، روش‌های مبتکرانه برای کمک به سازمان در جهت نیل به اهداف استراتژیک آن بیابند.

نتایج و آمار تحقیقات در مورد سازمان‌های با عملکرد خوب و سازمان‌های دارای عملکرد ضعیف نشان می‌دهد، برقراری ارتباط، اهمی اساسی برای موفقیت سازمانی است. اگر کارکنان چشم‌انداز را نفهمند، احتمال اینکه استراتژی را که در صدد تحقق چشم‌انداز است، درک کنند بسیار کمتر است. بدون درک چشم‌انداز و استراتژی، کارکنان نمی‌توانند کار خود را در جهت پیاده‌سازی موثر استراتژی بکار گیرند.

شرکت‌ها باید برقراری ارتباط و انتقال معیارهای ارزیابی به کارکنان را به عنوان یک برنامه تبلیغاتی استراتژیک تلقی کنند و آنرا به همان اندازه حیاتی بدانند که هر برنامه ارتباطی دیگر با ذینفعان بیرونی خود مانند مشتریان، سرمایه‌گذاران و تامین‌کنندگان دارند. برنامه برقراری ارتباط با کارکنان باید اهداف زیر را دنبال کند:

۱. توسعه فهم استراتژی در سراسر سازمان
۲. توسعه مقبولیت جهت حمایت از استراتژی سازمان
۳. آموزش سازمان در خصوص روش ارزیابی متوازن و سیستم مدیریتی مرتبط با آن جهت پیاده‌سازی استراتژی

۴. تهیه اطلاعات باز خورد در مورد استراتژی به وسیله روش ارزیابی متوازن

عملکرد فرآیند برقراری ارتباط باید بوسیله نتایج حاصله مورد ارزیابی قرار گیرد نه از طریق فعالیت‌های مرتبط با آن. برای مثال شمارش «تعداد پیام‌های ارسالی» و تعداد «مشاهده کنندگان سایت» در شرکت، یک فرآیند

ارتباطی را می‌سازد نه نتایج آنرا. طبق یافته یک گروه بررسی کننده در مورد پانزده کاربر پیچیده روش ارزیابی متوازن، یازده مورد از آنها سیستم‌های رسمی برای سنجش آگاهی کارکنان خود از استراتژی داشته‌اند. وسایل و روش‌های زیادی برای انتقال استراتژی و روش ارزیابی متوازن به افراد در دسترس است. برخی از این وسایل عبارتند از :

- جلسات عمومی سه ماه یکبار : در آغاز کار مدیران ارشد از جلسات عمومی خود برای مصرفی مفاهیم روش ارزیابی متوازن استفاده می‌کنند و به مرور این جلسات محل تشریح عملکرد و دستاورد سازمان و پرسش و پاسخ در مورد آینده می‌گردد.
 - بروشور
 - خبرنامه ماهانه: معیارهای ارزیابی متوازن و گزارش‌های دوره‌ای در مورد اقدامات کارکنان در راستای بهبود عملکرد در خبرنامه‌ها می‌آید.
 - برنامه آموزشی : پیام‌های موجود در محتوای روش ارزیابی متوازن و معیارهای این روش بعنوان روش‌های جدید کسب و کار منتقل و تقویت می‌شود.
 - شبکه داخلی (اینترنت) شرکت : معیارهای ارزیابی متوازن در اینترنت شرکت با صدا و تصویر مدیران ارشد ثبت می‌شود در حالی که استراتژی شرکت را مصرفی کرده و هریک از اهداف، سنجها، اهداف کمی و اقدامات اجرایی را تشریح می‌کند.
- جدول ۱-۸ ص ۳۳۴ به دقت مطالعه شود.

علاوه بر مکانیزم آموزش و برقراری ارتباط شرکت‌ها ابزارهای دیگری نیز بر برقراری ارتباط در اختیار دارند. در ادامه برخی از این ابزارها معرفی شده‌اند.

درخت استراتژی

بسیاری از شرکت‌ها برای انتقال اینکه چگونه همه عناصر استراتژی‌شان به یکدیگر مرتبط‌اند به ساخت درخت استراتژی مبادرت ورزیده‌اند. در این روش شرکت استراتژی اصلی را به عوامل تشکیل دهنده آن تجزیه کرده و این عوامل را نیز به عوامل جزئی‌تر تجزیه می‌کنند تا به ریشه‌ها یا متغیرهای کلیدی که شرکت باید آنها را

پیگیری کرده یا بهبود دهد برسد. با اتصال متغیرها در لایه‌های مختلف، می‌توان تصویری یکپارچه از استراتژی شرکت بدست آورد. (شکل ۴-۸ ص ۳۴۴) به این ترتیب کارکنان می‌توانند به راحتی کل استراتژی شرکت را درک کنند.

ایجاد سازوکاری برای فهمیدن سنجه‌ها

فهمیدن استراتژی از طریق فرآیند برقراری ارتباط، خشت اول برای ایجاد آگاهی استراتژیک است. در هر پروژه روش ارزیابی متوازن، مدیران باید سنجه‌هایی را که جهت هدایت و کنترل استراتژی مورد استفاده قرار خواهند گرفت و چگونگی محاسبه این سنجه‌ها با داده‌های مربوط را به روشنی تعریف کنند. کارکنان اگر می‌خواهند در تصمیمات و عملیاتشان به طور ارادی بر استراتژی تاثیر گذارند، باید سنجه‌ها را به روشنی درک کنند. در شکل ۶-۸ ص ۳۴۹ الگویی عمومی برای تسهیل درک سنجه‌ها ارائه شده است.

فصل نهم: تعریف اهداف فردی و گروهی

تعریف اهداف فردی و گروهی روش اثربخشی برای همراستاسازی کارکنان و سازمان است. اگر می‌خواهیم که استراتژی واقعا برای کارکنان با معنی باشد، اهداف و آرمان‌های فردی باید با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرد. مدیریت بر مبنای هدف در چند دهه گذشته در همین زمینه بحث کرده است. ولی به طور کاملاً مشخص، از همسویی قابل حصول از طریق روش ارزیابی متوازن، متفاوت است. **اولا** در نظام مدیریت بر مبنای هدف، اهداف در درون ساختار واحد سازمانی فرد تعیین و تعریف می‌شود که به این ترتیب، تفکری باریک و تخصصی (وظیفه‌ای) را تقویت می‌کند. **ثانیا**، اهداف فردی در ارتباط با اهداف سازمانی برپا می‌شوند که در غیاب یک سیستم مدیریت استراتژیک بر مبنای روش ارزیابی متوازن، عمدتاً کوتاه مدت، تاکتیکی و مالی‌اند. در مقابل روش ارزیابی متوازن فهم وسیعی از سازمان و استراتژی واحد کسب و کار، برای افراد فراهم می‌سازد. این روش نشان می‌دهد که افراد در کجای نقشه‌های استراتژی سازمان خود جای می‌گیرند و چگونه می‌توانند به تحقق اهداف استراتژیک کمک کنند. اهداف فردی برپا شده در چارچوب روش ارزیابی متوازن، می‌بایست بین وظیفه‌ای، درازمدت و استراتژیک باشند.

سازمان‌های استراتژی محور، می‌توانند از میان روش‌های متعدد، روشی را انتخاب کنند که بوسیله آن از اهداف استراتژیکی که در معیارهای ارزیابی متوازن شرکت یا واحد کسب و کار آنها وجود دارد و به اهداف فردی و گروهی پل بزنند. براساس تجربه شرکت‌های مختلف، روش‌های زیر برای این کار قابل پیشنهاد است

۱. رویکرد توپ برتر
۲. همسویی با برنامه‌های استراتژیک
۳. یکپارچگی با برنامه‌ریزی فعلی و فرآیندهای کیفیت
۴. یکپارچگی با فرآیندهای منابع انسانی
۵. روش ارزیابی متوازن فردی

رویکرد توپ برتر

در رویکرد توپ برتر مجموعه‌ای از سنجه‌های ساده، روشن و متمرکز شده و اهداف مرتبط با آنها را برای همه کارکنان فراهم می‌کنیم. این رویکرد، پیاده سازی استراتژی جدید را تقویت کرده و در عین حال معنی کردن و قابل فهم کردن سنجه‌ها و اهداف برای کارکنان خط مقدم چندان نیازمند آموزش مفاهیم روش ارزیابی متوازن نیست. در رویکرد توپ برتر، بهر حال مدیریت ارشد موسسه، سنجه‌ها و اهداف را انتخاب می‌کند. این روش یک رویکرد از بالا به پایین است با این فرض که تیم مدیریت ارشد اطلاعات بیشتری در مورد اکثر عناصر مهم استراتژی سازمان دارد. این رویکرد، اطلاعات محلی مدیرانی میانی و کارکنان خط مقدم را در انتخاب سنجه‌ها و اهداف، در نظر نمی‌گیرد.

همسویی با برنامه‌های استراتژیک

سازمان‌های دولتی تمایل دارند که فرآیندهای تخصیص منابع و کنترل خود را حول محور برنامه‌های مصوب خود سامان دهند چرا که این سازمان‌ها نوعاً برای برنامه‌های مصوب خود منابع مالی را دریافت می‌کنند. همچنین برنامه‌ها، اتصال فعالیت‌های کارکنان را با مأموریت دستگاه فراهم می‌سازند. روش همسویی با برنامه‌های استراتژیک به روشنی مسئولیت گروه‌های کاری حاضر در خط مقدم را ترسیم می‌کند. همچنین روش کنترلی فراهم می‌کند تا بررسی شود که چنانچه برنامه یا اقدام خاصی با موفقیت اجرا شود بر یک یا چند سنجه از

سنجه‌های روش ارزیابی متوازن تاثیر اساسی خواهد گذاشت. این روش همچنین، انگیزه کارکنان خط مقدم را ارتقاء می‌بخشد چرا که جایگاه فعالیت‌های روزمره آنها را در تحقیق اهداف سطح بالای واحد و شرکت روشن می‌سازد. یک عیب بالقوه این روش این است که برنامه بقدری ساخت یافته است که جایی برای نوآوری کارکنان باقی نمی‌گذارد. آنها ممکن است راهی برای تاثیرگذاری بر اهداف و سنجه‌ها در خارج از محدوده وظایف مشخص و مشاغلی که برای آنها تعیین شده است، نیابند.

معیارهای ارزیابی متوازن فردی

وقتی افراد بتوانند معیارهای ارزیابی متوازن خودشان را برپا کنند، آنگاه ما روشن‌ترین سازوکار را برای همسویی اهداف فردی با اهداف واحد کسب و کار و شرکت در اختیار خواهیم داشت.

برای آشنایی بیشتر با این مفهوم می‌توان موارد متعددی (مانند شرکت برق Nova Scotia & Mobil NAMR یا شرکت بین‌المللی بیمه اموال و حوادث (Winterthur International) را مطالعه کرد. در شرکت برق Nova Scotia، معیار ارزیابی فردی ابتدا فقط برای مدیران ارشد و مدیران حسابداری فروش توسعه یافت. به مرور زمان ارزیابی متوازن در سرتاسر واحد کسب و کار مورد پذیرش قرار گرفت. مدیران بخش‌های دیگر سازمان شروع به استفاده از معیارهای ارزیابی متوازن فردی برای خود و کارمندانشان کردند، تا به این وسیله همسویی فردی را با اهداف واحد و شرکت ارتقا دهند

فصل دهم: پرداخت پاداش براساس ارزیابی متوازن

اتصال نهایی استراتژی کلان و سطح بالا به عملیات روزمره زمانی رخ می‌دهد که شرکت‌ها برنامه‌های پرداخت مزایا و پاداش کارکنان را به روش ارزیابی متوازن متصل می‌کنند. یک مدیر کارخانه پس از پیاده‌سازی یک برنامه پاداش متصل به معیارهای ارزیابی متوازن می‌گفت: ما همواره سنجه‌هایی برای ارزیابی داشته‌ایم و همیشه آنها را به کارکنان منتقل کرده‌ایم ولی این بار افراد ما به آنها علاقه‌مند شده‌اند. شرکت‌هایی که نظام ارزیابی متوازن را می‌پذیرند به منظور تبدیل سازمان خود از شکل سنتی به شکل سازمانی جدید و مشتری محور مشخصات زیر را دارند.

وظیفه ای	فرآیند گرا
تصمیم گیری توسط سطوح بالای سازمان	تصمیم گیری غیر متمرکز
بوروکراتیک	منعطف
ارزیابی وظایف و فعالیت ها	ارزیابی خروجی ها و نتایج
پرداخت متغیر بسیار کم	پرداخت در مقابل نتایج

اتصال پیاده سازی استراتژی به نظام پرداخت، ارزش های این سازمان جدید را به کارکنان منتقل ساخت. نتایج حاصل از یکی از پژوهش ها نشان داد که شرکت ها نمی خواستند که روش و برنامه مزایای پیاده سازی استراتژی به عنوان برنامه ای از طرف اداره منابع انسانی تلقی شود. همچنین، انتقال فعال، مستمر و کارایی برنامه برای موفقیت آن بسیار حیاتی به نظر می رسید. معیارهای ارزیابی متوازن نقشی محوری در فائق آمدن بر بزرگترین مانع موجود بر سر راه برنامه پرداخت مزایا و پاداش جدید ایفا نمودند. این مانع عبارت بود از عدم توافق روی وضع موجود شرکت و سطح عملکرد فعلی آن. معیارهای ارزیابی متوازن، مصالحه هایی را که در پیاده سازی استراتژی جدید وجود داشت، روشن ساختند و بالاخره، پشتیبانی مستمر و تعهد مدیریت ارشد نقشی حیاتی در موفقیت سیستم جدید پرداخت مزایا ایفا کرد.

اتصال نظام جبران خدمت به روش ارزیابی متوازن دو نقش مهم ایفا می کند: اول اینکه توجه کارکنان را به سنجه هایی که برای تحقق استراتژی حیاتی اند معطوف می سازد، دوم اینکه از طریق پرداخت پاداش به کارکنان، زمانی که آنها و سازمان هر دو به اهداف خود موفق می شوند، نوعی انگیزه بیرونی ایجاد می کند. البته باید توجه داشت که جزئیات اینکه چگونه این اتصال صورت می گیرد و در هر شرکتی با دیگر شرکت ها متفاوت است. به عنوان نمونه شرکت برق را مورد بررسی قرار می دهیم. این شرکت ۱۰۰ درصد پرداخت متغیر خود را به معیارهای ارزیابی متوازن اتصال داد. هر یک از معاونین در جلسه ای با مدیر ارشد اجرایی شرکت، تعیین می کرد که کدامیک از اهداف نظام ارزیابی متوازن و سنجه های آن بیشترین اهمیت را در سال آینده خواهد داشت و در مورد برنامه پرداخت مزایا بر اساس این سنجه ها توافق می کرد. هر گروه سه سطح هدف را برای سال آینده تعیین می کرد. ساده، متوسط و سخت. هدف ساده نشان دهنده حداقل عملکرد برای دریافت پاداش بوده رسیدن به هدف متوسط، پاداش متعالی را به همراه داشت و حداکثر پاداش ممکن زمانی پرداخت می شد که عملکرد واحد از حد اهداف سخت فراتر می رفت. شرکت ترکیبی از پاداش های فردی و گروهی را مورد استفاده قرار می داد. مدیریت ارشد، یک معیار ارزیابی متوازن فردی داشت که پاداش فردی وی براساس عملکرد شرکت در سه سطح پرداخت

می‌شد. کارکنان در سطوح پایین سازمان تمایل داشتند که پاداش گروهی دریافت کنند. بهرحال، مدیران این آزادی را داشتند که افراد را براساس نتایج فردی و گروهی بسته به طبیعت کارشان، مورد ارزیابی قرار دهند.

طراحی و پیاده‌سازی موثر نظام جبران خدمت و مسائل مرتبط با آن

تنها یافته قابل تصمیم از همه شرکت‌هایی که اتصال نظام جبران خدمت و پاداش خود را به روش ارزیابی متوازن تجربه کرده‌اند، این است که آنها این کار را انجام داده‌اند. هنوز سازمان‌هایی هستند که مدت‌ها است روش ارزیابی متوازن را پیاده کرده‌اند اما تمایلی به اتصال سیستم مزایای جبران خدمت به روش ارزیابی متوازن ندارند و یا از اول هم چنین تمایلی نداشته‌اند.

مسائل متعددی در ارتباط با طراحی سیستم اتصال جبران خدمت به روش ارزیابی متوازن بروز می‌کند از آن

جمله می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

- سرعت پیاده‌سازی
- سنجه‌های انتزاعی درمقابل سنجه‌های عینی
- تعداد سنجه‌ها
- گروه در مقابل فرد
- تناوب به روز رسانی

سرعت پیاده‌سازی

یکی از دلایل تعویق اتصال سیستم جبران خدمت به ۶ تا ۱۲ ماه این است که معیارهای ارزیابی اولیه فقط

نشان دهنده بیانیه‌ای آزمایشی از استراتژی واحد است. معیارهای ارزیابی فرضیه‌ای در مورد روابط علت و معلول بین سنجه‌ها برای ایجاد عملکرد بلندمدت مالی بیان می‌کنند. به مرور که آنها استراتژی را به سنجه‌ها ترجمه می‌کنند، مدیران ارشد نیز فرضیه‌هایی در مورد اتصال و ارتباط بین سنجه‌ها ترجمه می‌کنند، مدیران ارشد نیز فرضیه‌هایی در مورد اتصال و ارتباط بین سنجه‌ها فرموله می‌کنند. آنها ممکن است مطمئن نباشند که سنجه‌های درستی انتخاب کرده‌اند. بنابراین ممکن است به طور طبیعی در بکارگیری سنجه‌های اولیه‌شان برای ارزیابی مدیران به شدت انگیزمند خود، مردد باشند. دلیل دوم برای تاخیر در اتصال نظام جبران خدمت این است که

شرکت‌ها ممکن است اطلاعات خوب و قابل اتکا برای بسیاری از سنجه‌های خود را در مراحل اولیه پیاده‌سازی روش ارزیابی متوازن، نداشته باشند. روش‌های اولیه ارزیابی متوازن در شرکت‌ها غالباً چند سنجه فراموش شده دارند. این سنجه‌ها معمولاً در منظرهای مشتری و یادگیری و رشد هستند. **دلیل سوم** برای تاخیر این است که نتایج ناخواسته و غیر منتظره‌ای از چگونگی تحقق اهداف مربوط به سنجه‌ها ممکن است بدست آید، این موضوع زمانی رخ می‌دهد که سنجه‌های اولیه روش ارزیابی متوازن، نماینده کاملی برای اهداف استراتژیک نیستند و یا زمانی که اقدامات بهبود سنجه‌هایی که در کوتاه‌مدت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند، ممکن است هم جهت با تحقق اهداف بلندمدت نباشند.

سنجه‌های عینی در مقابل سنجه‌های (ذهنی) انتزاعی

مدیران ارشد متعددی بر اهمیت نظام جبران خدمت مبتنی بر سنجه‌های عینی‌تر و نتیجه-پایه را نسبت به نظامی که مبتنی بر سنجه‌های مربوط به وظایف و فعالیت‌ها است، تاکید کرده‌اند. آنها می‌خواهند که نظام جبران خدمت به نتایج تلاش‌های کارکنان متصل شود.

تعداد سنجه‌ها

مسئله دیگر در طراحی سیستم جبران خدمت، تعداد سنجه‌هایی است که می‌بایست در این سیستم مورد ارزیابی قرار گیرد. بسیاری از مدیران ارشد مایلند که برنامه جبران خدمت شرکت ساده باشد. چرا که احساس می‌کنند که کارکنان نمی‌توانند سیستمی با دو دوجین سنجه را بفهمند. غالباً شرکت‌ها از یک مجموعه کوچک از معیارهای ارزیابی متوازن خود برای این منظور استفاده می‌کنند تا تمرکز بر موضوع افزایش یابد و ابهام و پیچیدگی کم شود. شاخص‌های منبعث از یک نقشه استراتژی یکپارچه می‌بایست استراتژی واحدی را با فقط دو یا سه مضمون استراتژیک منعکس سازند. کارکنان می‌توانند اتصالات علت و معلول را تصور کنند که عوامل مختلف موجود را یکپارچه می‌سازند.

عملکرد فرد در مقابل عملکرد گروه

تصمیم در مورد انتخاب معیارهای عملکرد فردی یا گروهی، شامل مدیریت بر مصالحه‌ها و تنش فراوان است. پاداش‌های مبتنی بر کار گروهی، رفتار و روحیه همکاری و حل مساله بصورت گروهی را تشویق می‌کند. برخی صاحب نظران معتقدند که توجه به پرداخت‌های فردی باید کمتر گردد و به جای آن به نتایج مثبت کارهای گروهی پرداخت بیشتری انجام شود. بسیاری از سازمان‌های دارای عملکرد بالا، افراد را با فراهم کردن محل دلچسبی برای کار، تعامل عالی با همکاران، بیان روشنی از مأموریت و اهداف و آزادی عمل برای ایجاد تغییر بر می‌انگیزاند. روش ارزیابی متوازن می‌تواند جهت ارائه یک احساس از مأموریت و هدف سازمان مورد استفاده قرار گیرد. همانطور که بسیاری از صاحب نظران رفتار سازمانی آن را توصیه کرده‌اند. همچنین می‌تواند سیستم سنجشی برای عملکرد جمعی سازمان فراهم سازد. این که چگونه ترکیب مناسبی بین پاداش‌های فردی و گروهی باید انتخاب شود مورد بحث است و قواعد اداره کردن اینگونه مباحثات بخوبی روشن نیست.

تناوب به روز رسانی

یک برنامه صریح، روشن و فرمول - پایه جبران خدمت، که به تعداد زیادی سنجه غیرمالی از یک نظام ارزیابی متوازن متصل است، می‌تواند خطر عدم انعطاف را با خود داشته باشد. اگر یک سیستم جبران خدمت، به معیارهای ارزیابی غیرمالی مبتنی بر مجموعه‌ای از فرآیندهای منسوخ شده متصل شود، شرکت دچار مشکل ایجاد تحول در مقاطع ضروری خواهد شد.

شرکت‌هایی که تغییرات بین سال متعددی را پیش‌بینی می‌کند، ممکن است تمایل نداشته باشند که پرداخت مزایای خود را به سنجه‌های زیادی در چهار منظر روش ارزیابی متوازن متصل سازند. اینگونه اتصال‌های شدید و محکم، نوعی محدودیت در مقابل ایجاد تغییر و سازگاری سریع خواهد بود چرا که بسیاری از افراد را به انجام عملیاتی متعهد خواهد نمود که منبعث از برنامه جبران خدمت برخاسته از استراتژی قبلی است.

شرکت‌هایی که در محیط‌های سریع تغییر قرار دارند، می‌توانند پرداخت مزایای کارکنان را به نتایج مشتری و عملکرد بلندمدت مالی نظیر قیمت سهام یا ارزش افزوده اقتصادی طی یک دوره سه تا پنج ساله مرتبط سازند. به این ترتیب سیستم پاداش آنها بر ارزش‌آفرینی بلندمدت متمرکز خواهد بود و می‌توانند اختیار اصلاح

سنجه‌های ارزشیابی متوازن به ویژه عوامل موجه عملکرد و شاخص‌های هادی را بدون نیاز به تغییر برنامه جبران خدمت برای خود حفظ کنند و از طریق عدم اتصال خیلی نزدیک معیارهای ارزیابی به سیستم جبران خدمت، شرکت‌ها آزاد خواهند بود تا معیارهای ارزیابی را به سرعت با مقتضیات جدید سازگار کنند.