

توانمندسازی کارکنان ضرورتی برای سازمان‌های کلاس جهانی

منصور دهقان نجم‌آبادی^۱ - سمیرا حمیدی^۲

چکیده

حضور در رقابت‌های بین‌المللی و سطح جهانی امری اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا یکی از راهبردهای اساسی قانون برنامه چهارم توانمند کردن منابع انسانی به‌منظور تربیت مدیران و کارکنان رقابت‌پذیر در کلاس جهانی است. سازمان‌های کلاس جهانی نسل جدیدی از سازمان‌ها هستند که نویددهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. به‌منظور رقابت در این سطح، سازمان‌ها نیاز به کارکنان توانمند و شایسته دارند. در این مقاله ضمن بیان ویژگی سازمان‌های کلاس جهانی، به تشریح ابعاد توانمندسازی پرداخته و در نهایت راهکارهای پیشنهادی در راستای توانمندسازی کارکنان ارائه خواهد شد.



واژگان کلیدی

سازمان کلاس جهانی، توانمندسازی، کارکنان توانمند

مقدمه

را برای دستیابی به یک مزیت رقابتی پیوسته و منحصر به‌فرد مثل مزیت رقابتی در هزینه، کیفیت، تحویل کالا، انعطاف‌پذیری و نوآوری ایجاد کند، تولیدکنندگان در کلاس جهانی عملیات تولید خود را طوری ادامه می‌دهند که همواره از طرف محیط بیرون مورد حمایت قرار می‌گیرند و همواره به دنبال بهینه‌کردن تجهیزات و توانمند کردن نیروی انسانی خویش هستند.

در این سازمان‌ها الگوبرداری از رقیب و تجزیه و تحلیل رقیب اهمیت ویژه‌ای دارد. تلاش برای ساختن آینده بسیار مخاطره‌آمیز است، اما در هر صورت، مخاطرات تلاش برای ساختن آینده به مراتب کمتر از مخاطرات عدم تلاش برای ساختن آن خواهد بود.

مدیران در سازمان‌های کلاس جهانی همواره از تغییرات پیشی می‌گیرند و فرای تغییرات حرکت می‌کنند. رقابت در کلاس جهانی بدین معناست که سازمان‌ها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند؛ یعنی از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف‌پذیری، هزینه و قیمت، خدمت به مشتری و نوآوری از هر رقیبی بهتر باشد یا با او برابری کند.

مؤلفه‌های کلیدی سازمان‌های کلاس جهانی عبارتند از:

- چشم‌انداز روشن
- فرهنگ کیفیت فراگیر
- فرایندهای کارا
- یکپارچگی بویای شبکه زنجیره تأمین
- تکنولوژی مدرن
- کارکنان توانمند
- بهبود مستمر از طریق یادگیری مداوم
- مدیریت مشتری
- ساختار سازمانی مبتنی بر تیم
- پاداش مبتنی بر عملکرد

در دنیای پرتلاطم و پرشتاب امروز، رشد و بقای سازمان‌ها در گرو حضور در بازارهای بین‌المللی و رقابت در سطح جهانی به‌عنوان امری اجتناب‌ناپذیر است. در این راستا در سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور به جهانی‌شدن سازمان‌ها تأکید ویژه‌ای شده است، چرا که بر طبق این سند تبدیل شدن به قدرت نخست در منطقه مستلزم تعاملات گسترده‌ای با کشورهای منطقه و فعالیت در سطح سازمان‌های کلاس جهانی است. لذا یکی از راهبردهای اساسی قانون برنامه چهارم توانمند کردن منابع انسانی به‌منظور تربیت مدیران و کارکنان رقابت‌پذیر در کلاس جهانی است. سازمان‌های کلاس جهانی نسل جدیدی از سازمان‌ها هستند که نویددهنده عملکرد رقابتی بالا در عرصه رقابت جهانی‌اند. فنون راهبردی توسعه منابع انسانی به‌عنوان حلقه واسطه، میان محیط پرتلاطم جهانی شدن و نیازهای روبه رشد سازمان‌ها در سطح سازمانی، فراسازمانی و جهانی شناخته شده است. یکی از چالش‌های مهم جهانی شدن، پیچیدگی موانع و مشکلات، عدم توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی است. به همین دلیل برخی از صاحب‌نظران، مدیران و نیروی انسانی توانمند را استراتژیک‌ترین سرمایه برای خلق مزیت‌های نسبی و توسعه فرصت‌های سازمانی در محیط پر شتاب امروز به‌شمار می‌آورند.

مفاهیم و مؤلفه‌های کلیدی در سازمان‌های کلاس جهانی

زمانی یک سازمان به مرحله تولید در کلاس جهانی می‌رسد که توانسته باشد قابلیت‌ها و ظرفیت‌های تولید خود

محیط کاری
توانمند محیطی
است که در آن
کارکنان نیروی
محركه اصلی
باشند. به‌منظور
توانمندسازی
کارکنان در
سازمان‌ها فقط
تلاش فردی یا
گروهی کافی
نیست. بلکه
عوامل کلانی مانند
ساختار و ارزش‌ها
همه با هم باید
رفتارهای فردی و
گروهی را ترغیب
و تقویت نمایند



توانمندسازی به چه معناست؟

صاحب‌نظران تاکنون تعاریف مختلفی از این واژه ارائه داده‌اند که مفاهیم بنیادین همه تعاریف در یک راستاست. رایج‌ترین تعاریف می‌گویند توانمندسازی، فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند.

از دیدگاه اسکات و ژاف، توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.

کنت بلانچارد نیز معتقد است، توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمانی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و با صلاحیت، در بیشتر جنبه‌ها و وظایفشان محقق می‌شود و این به نوبه خود در عملکرد فردی و عملکرد کل سازمان اثرگذار است.

اهمیت توانمندسازی در راستای کلاس جهانی

گروه مشاورین اندرسن (Andersen) در سال ۱۹۹۴ می‌گوید که تعالی مرتبط با عملیات تولید در سطح جهانی تنها با کمک واژه‌هایی چون کیفیت و بهره‌وری قابل سنجش است.

اسمیت در سال ۱۹۹۵ می‌گوید ایجاد سازمان‌هایی با بهره‌وری بالا و توسعه کارکنان به میزان قابل توجهی با کمک فلسفه توانمندسازی امکان‌پذیر است؛ آنجا که توجه مدیریت به مشارکت افراد و انجام فعالیت‌ها به صورت تیمی است.

در تحقیقی که در شرکت‌های lytton و lewis در سال ۱۹۹۵ انجام شد توانمندسازی را کلید موفقیت تغییر سازمانی و سودآوری بیان نموده‌اند. در همین راستا شرکت Bennet به منظور تبدیل شدن به شرکت بزرگ در سطح جهانی و رقابت با کمپانی‌های بزرگ اروپایی به اجرای برنامه‌های مقطعی بهبود بهره‌وری و کیفیت بر پایه توانمندسازی اقدام کرده است. در این برنامه مقرر شد ۲۰ درصد کل هزینه‌های صرفه‌جویی شده به کارکنانی که در تیم‌های بهبود مشارکت داشته‌اند به عنوان تشویقی پرداخت شود. پیامد این امر، نوآوری در زمینه کاهش هزینه‌ها توسط کارکنان و افزایش قابل توجه بهره‌وری بود. در نتیجه این حرکت، این شرکت کوچک به سرعت تبدیل به یکی از تولیدکنندگان مؤثر دوچرخه در سطح جهان شد.

مشخصه‌های فرد کارآمد و توانمند در سازمان‌های کلاس جهانی

- انرژی مثبت در شرکت ایجاد می‌کند و اشتیاق‌آفرین است.
- جو سازمانی متعالی بر اساس احترام، اعتبار، عدالت، افتخار و صمیمیت ایجاد می‌کند.
- با ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف کلان شرکت همراستا است.
- برای آینده شرکت نیروی انسانی توانمند و جانشین، پرورش می‌دهد.
- روحیه یادگیری و یاد دادن بالایی دارد. بخل اطلاعاتی

ابعاد توانمندسازی

- توانمندسازی نیازمند ایجاد پنج ویژگی در کارکنان است. توانمندسازی به معنای ایجاد احساس:
۱. شایستگی (competence)
 ۲. داشتن حق انتخاب (choice)
 ۳. مؤثر بودن (impact)
 ۴. معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن) (meaningful)
 ۵. داشتن اعتماد به دیگران (trust) می‌باشد.

و دانایی ندارد.

- اثربخشی و کارایی بالایی دارد. یعنی اینکه کارهای درست را در همان نوبت اول به نحو درست انجام می‌دهد.
- کلان‌نگر است، تفکر سیستمی دارد و منافع کلی سازمان را به منافع شخصی و جزئی ترجیح می‌دهد.
- آینده‌نگر و دارای چشم‌انداز چالش‌برانگیز است.
- از طریق هم‌افزایی تیمی بیشترین ارزش‌افزوده را در سازمان خلق و ایجاد می‌کند.
- در مسئولیتی که در شرکت دارد دارای تخصص حرفه‌ای است.
- دارای هوش تیمی، هوش سازمانی و هوش اجتماعی است.

- سعی می‌کند تهدیدات را به فرصت تبدیل کند.
- اعتقاد دارد که کار غیرممکن وجود ندارد.

توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد

مزایای حاصل از اجرای توانمندسازی

دستاوردهایی که سازمان‌های توانمند می‌توانند در اثر بکارگیری و اجرای این عوامل به‌دست آورند شامل موارد زیر است:

- افزایش رضایتمندی کارکنان، مشتریان و ارباب رجوع
- افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغلشان
- افزایش حس تعهد و تعلق کارکنان
- افزایش حس خود مدیریتی و نیاز نداشتن به سرپرستی مستقیم
- افزایش سطح دانش و مهارت کارکنان
- افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری
- بهبود ارتباط مدیریت و کارکنان
- کاهش هزینه‌های عملیاتی و افزایش سودآوری سازمان
- افزایش کارایی فرایند تصمیم‌گیری
- بهبود مستمر در سازمان و افزایش بهره‌وری
- خلق ابتکارات جدید و استفاده بیشتر از منابع فکری

الزام‌های مورد نیاز در توانمندسازی کارکنان

محیط کاری توانمند محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه اصلی هستند. به‌منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها فقط تلاش فردی یا گروهی کافی نیست. بلکه عوامل کلانی مانند ساختار، ارزش‌ها و غیره همه با هم باید رفتارهای فردی و گروهی را در این راستا ترغیب و تقویت نمایند. برخی از این الزام‌ها عبارتند از:

- ارزش‌ها: برای شرکت‌ها و سازمان‌هایی که قصد توانمندسازی کارکنان را دارند ارزش‌ها عمده‌ترین نکته هستند.
- ساختارها: باید به‌گونه‌ای باشد که در آنها افراد در تصمیم‌گیری و مشارکت‌ها، اطلاعات را از تمام سطوح سازمان کسب کنند. (ساختار مشارکتی و انعطاف‌پذیر)
- مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت سازمان و مراحل و فرایندهای کاری آن آگاهی داشته باشند.

■ رهبری: شیوه رهبری باید مشارکتی باشد.
 ■ فرایندها: برای توانمندسازی کارکنان در سازمان فرایندها نیز باید تغییر کنند.

■ توزیع اطلاعات: توزیع اطلاعات در بین کارکنان می‌تواند کارکنان را از مسائل و رخدادهای آگاه سازد و آنان را به افرادی توانمند تبدیل کند.

■ همکاری‌ها: سازمان‌هایی که همکاری مشارکتی دارند افرادشان دارای اثربخشی بیشتری هستند.
 ■ پرورش شایستگی‌ها: همه افراد در درون خود شایستگی‌هایی دارند که برای توانمند کردن ایشان باید این شایستگی‌ها را پرورش داد.

■ نظارت: نظارت جنبه مهمی از سازمان مشارکتی است که قدرت و اطلاعات را به عده‌ای خاص محدود نمی‌کند.
 ■ اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان‌ها باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کرده و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهند.

■ پاداش‌ها: سازمان مشارکتی سازمانی مبتنی بر همکاری است که برای سهم تمامی افراد ذینفع خود ارزش قائل است.

■ غنی‌سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به‌منظور به‌روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آنان اقدام کند.

موانع موجود در سازمان‌ها جهت اجرای توانمندسازی

از جمله موانعی که در جهت عدم اجرای برنامه‌های توانمندسازی وجود دارد، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی
- پایین بودن جو اعتماد و اطمینان اعضای سازمان به یکدیگر
- نگرش نامناسب مدیران در مورد کارکنان و وجود سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب
- فقدان مهارت‌های لازم در کارکنان
- تفاوت زیاد بین افراد در سازمان و وجود سیستم‌های پرسنلی غیرهماهنگ
- تشنج و استرس در محیط کاری
- تعریف قدرت به‌عنوان اختیارات بی‌حد و مرز
- تصور داشتن کارکنانی با مهارت‌های لازم
- نبودن ارتباطات مؤثر
- کنترل و نظارت شدید
- شفاف نبودن اهداف سازمانی
- ناعادلانه بودن پاداش و ...

راهکارهای پیشنهادی توانمندسازی کارکنان

به‌منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز داریم. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به‌طور کامل و صحیح اجرا می‌شود می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد.

برای اجرای این عوامل باید به نظام‌مندی و همسویی برنامه‌ها و اهداف سازمانی توجه ویژه‌ای داشت. در زیر به نمونه‌هایی از راهکارهای توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها اشاره شده است.

نتیجه‌گیری

توانمندسازی به فرایند پرورش روانی و مهارتی منابع انسانی برای بکارگیری کارآمد و اثربخش آنها در محیط سازمانی اطلاق می‌شود. توانمندسازی کارکنان یکی از ابزار مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. باید توجه داشت توانمندسازی یک حرکت فرهنگی است که آغاز آن بستگی به نگرش و بینش مدیران عالی سازمان دارد. توانمندسازی یک ابزار فیزیکی نیست که بتوان آن را از دست مدیران گرفته و به کارکنان سپرد، یا یک تفاهم‌نامه ساده نیست که با امضای آن بتوان گفت، که هم‌اکنون شما توانمندید. بلکه فرایندی است که نیازمند نگرشی روشن و پویاست که در آن زمینه مشارکت‌جویی و یادگیری مستمر برای کارکنان و مدیران

مدیران در سازمان‌های کلاس جهانی همواره از تغییرات پیشی می‌گیرند و فرای تغییرات حرکت می‌کنند. رقابت در کلاس جهانی بدین معناست که سازمان‌ها در بازار جهانی در هر رقابتی موفق باشند، یعنی اینکه از نظر کیفیت، زمان انتظار، انعطاف‌پذیری، هزینه و قیمت از هر رقیبی بهتر باشد یا با او برابری کند

برنامه	راهکارهای اجرای برنامه پیشنهادی
ارتقای مهارت شغلی	برگزاری دوره‌های آموزشی (آکادمیک و حین کار و...)، اجرای نظام گردش شغلی و....
واگذاری اختیارات (تفویض اختیار)	تدوین فرایند تفویض اختیار، برگزاری دوره‌های آموزشی نحوه تفویض اختیار برای مدیران سازمان، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و....
معرفی الگوهای موفق کاری و تقدیر از آنان	ایجاد فرایند انتخاب کارکنان نمونه، تقدیر مادی یا معنوی کارکنان موفق در مراسم‌های مختلف، به اشتراک گذاری تجارب موفق در سازمان و....
دسترسی کارکنان به اطلاعات مورد نیاز	ایجاد سیستم‌های مکانیزه جهت به‌روزرسانی دانش کارکنان، دسترسی کارکنان به اطلاعات و آمارهای متناسب در سطح سازمان از طریق سیستم‌های یکپارچه و....
بازخورد به افراد بر اساس عملکردها و نتایج	اجرای نظام‌های مدیریت عملکرد، ارزیابی ۳۶۰ درجه، جلسات گزارش عملکردها و نتایج
تیم‌سازی و ایجاد تیم‌های خودگردان	نظام‌مند کردن تشکیل تیم‌های کاری، تشکیل گروه‌های کاری حل مسئله، تیم‌های کابزن و....
احساس تعلق، ارزشمندی و اعتماد در بین کارکنان	احترام به کرامت و ارزش‌های انسانی، شفاف‌سازی برنامه‌های سازمان با کارکنان، مشارکت نظرات کارکنان در تصمیمات سازمانی، برقراری تسهیلات نقدی و غیرنقدی، ارائه تسهیلات درمانی و مددکاری و....
محیط کاری مطلوب	برقراری نظام‌های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای و مدیریت زیست محیطی در جهت ارتقای سطح ایمنی، بهداشت و سلامت کارکنان
مدیریت مشارکتی	استقرار نظام پیشنهادها، تدوین اهداف و استراتژی‌ها با مشارکت کارکنان، شفاف‌سازی برنامه‌های سازمان
تشویق و تقدیر بر طبق عملکردها	برقراری سیستم توزیع عادلانه آگورد، هدایای پاداش مادی و معنوی براساس نتایج عملکرد و....

جدول ۱- برنامه‌ها و راهکارهای اجرایی توانمندسازی کارکنان

منابع:

1. Ahearne, M. , Mathieu, J. & Rapp, A. (2005 September). To Empower or Not to Empower Your Sales Force?: An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 190 (5).

2. Wing, S. L. (2004). Personal Empowerment: Self as tool "Empowerment in Organizations, 4 (3).

۳. ابطحی، سیدحسین و سعید عابسی، توانمندسازی کارکنان، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۶.

۴. امامی، محمدحسن، مجموعه مقالات کنفرانس مدیریت سرآمدی، ۱۳۸۵.

۵. دهقان، رضا، "مدیریت استراتژیک تغییر سازمانی و ضرورت توانمندسازی کارکنان"، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۱۳۸۵.

۶. رضائی علی، "توانمندسازی استراتژیک منابع انسانی در راستای دستیابی به کیفیت پایدار"، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت، ۱۳۸۵.

۷. فارسیجانی، حسن و هادی میرقادری، "طراحی مدل توسعه ویژگی‌های سازمانی برای دستیابی به کلاس جهانی"، سومین کنفرانس تجارت جهانی، ۱۳۸۶.



فراهم می‌شود و برای موفقیت آن باید ساده‌سازی فرایندها، بازنگری ساختار، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی در سازمان در دستور کار قرار گیرد.

پانوشت:

- ۱- سرپرست برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی زامیاد
- ۲- کارشناس ارشد مدیریت تحول

مستندسازی تجارب، گامی در راستای تعالی منابع انسانی

سید عمادالدین شجاعی^۱ - طیبه امیرخانی^۲

دستاوردها، مراحل رشد و سایر رویدادهای تعیین‌کننده سازمان
۲. فراهم‌آمدن زمینه ثبت، گسترش و آموزش فرهنگ
سازمان به نسل‌های بعدی کارکنان و مدیران
۳. فراهم شدن ابزاری برای توجه به ابعاد مختلف مسائل
سازمانی و سازوکاری برای نگرش به مسائل سازمان از
زوایای مختلف
۴. فراهم شدن زمینه بازخوانی رویدادهای گذشته و
امکان ارزیابی علمی نقاط قوت و ضعف سازمان
۵. ابزاری برای خلق نظریه‌های بومی مدیریت
۶. فراهم شدن زمینه‌های تسهیل و تقویب فرایند
یادگیری سازمانی
۷. ابزاری برای الگوبرداری از بهترین تجربیات
در ادامه به‌منظور آشنایی و الگوبرداری از برخی تجارب
موفق حوزه منابع انسانی در سطح کشور اشاره می‌شود.

نظام پرداخت اکورد شرکت ساپکو

سیستم پرداخت اکورد در شرکت ساپکو، به‌صورت بطئی و
تدریجی طراحی و تکمیل شده و طی سال‌های متمادی به‌طور
مداوم بهبود یافته و تغییر نموده است، به‌گونه‌ای که سیستم
و روش تعریف شاخص‌ها به دفعات متعدد اصلاح و بازنگری
شده است. در راستای طراحی این سیستم، گام نخست بررسی
نحوه عملکرد شرکت‌های صنعتی موفق به‌منظور الگوبرداری
از سیستم آنها تعریف شده بود، که این امر به‌دلیل تازگی و
نو بودن موضوع نزد شرکت‌های ایرانی با موفقیت‌چندانی
همراه نبود. در مورد شرکت‌های صنعتی خارجی نیز تفاوت
شرایط فرهنگی و اقتصادی باعث می‌شد امکان بهره‌برداری و
الگوبرداری دقیق از این تجارب میسر نشود. از این‌رو، منطق
طراحی مدل و شاخص‌های اولیه با بهره‌گیری از ادبیات
موضوع مرتبط با **pay to performance** در منابع و
کتاب علمی شناسایی و استخراج شد. در مراحل اولیه تعریف
سیستم، تعداد زیادی از شاخص‌ها مدنظر قرار گرفته و سعی
بر این بود که از بخش‌های گوناگون، شاخص‌های مختلفی
در سیستم لحاظ شود، اما این امر باعث می‌شد که سازمان
نقطه تمرکز خود را گم کند، چرا که همه شاخص‌ها اهمیت
یکسانی نداشتند و بعضاً پایش و اندازه‌گیری آنها زمان‌بر بوده
و دقیق نیست. به موازات پیشرفت و تکامل سیستم تلاش
شد تا ضمن کاهش تعداد شاخص‌ها، تمرکز بر سنجش و
اندازه‌گیری شاخص‌های کلیدی‌تر استوار شود. از سوی
دیگر نحوه خردکردن آنها به لایه‌های پایین‌تر بهبود یابد.
به‌نحوی که امروزه شاخص‌ها به‌راحتی پایش می‌شوند و
مشخص می‌شود علت انحراف در کجاست.
در سیستم اکورد ساپکو ارزیابی سازمانی، ارزیابی



تجربه، دانش یا مهارتی است که از تمرین و ممارست
در فعالیت یا انجام کاری در یک دوره زمانی نسبتاً طولانی
حاصل می‌شود. همچنین می‌توان آن را دانشی قلمداد کرد که
فرد در طول زمان و با درگیر شدن در مسائل، کسب می‌کند؛
مسائلی که ممکن است آنها را خود حل نموده و یا با استفاده
از تجربیات دیگران حل نماید.
استفاده مجدد از تجارب سیستماتیک، کارکنان را در
انجام فعالیت‌های روزانه و کوتاه کردن زمان حل مسائل
یاری کرده و به تدریج یادگیری فعال و هدفمند را جایگزین
تجارب پراکنده و تحلیل موردی مسائل متعدد و بعضاً متعارض
می‌کند. این امر مستلزم مدیریت تجارب است. مدیریت
تجربه نوع خاصی از مدیریت دانش است که به مدیریت
دانش مستتر در تجارب می‌پردازد و هدف آن گردآوری،
مستندسازی، نگهداری و توسعه دانش تخصصی (تجربه) در
سازمان است. یکی از گام‌های اصلی و ضروری در مدیریت
تجربه، مستندسازی است. به‌طور کلی ذخیره‌سازی، حفظ و
اشاعه تجارب و بازبینی نتایج حاصل از آن، نیازمند سازوکاری
است که می‌توان آن را در فرایند مستندسازی تجارب جستجو
نمود. اساسی‌ترین منافع مستندسازی تجربیات از دیدگاه
مدیریت دانش را می‌توان در موارد زیر خلاصه نمود:
۱. ثبت تاریخی، تحلیلی و نیز علمی تجارب، موفقیت‌ها،