



جمهوری اسلامی ایران
Islamic Republic of Iran
سازمان ملی استاندارد ایران



استاندارد ملی ایران-ایزو

۱۰۰۱۵

تجدیدنظر اول

۱۳۹۹

INSO- ISO

10015

1st. Revision

2020

Identical with
ISO 10015:

2019

Iranian National Standardization Organization

مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای
مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد

**Quality management —
Guidelines for competence
management and people
development**

ICS: 03.100.30 ; 03.120.10

سازمان ملی استاندارد ایران

تهران، ضلع جنوب غربی میدان ونک، خیابان ولیعصر، پلاک ۲۵۹۲

صندوق پستی: ۱۴۱۵۵-۶۱۳۹ تهران - ایران

تلفن: ۵-۸۸۸۷۹۴۶۱

دورنگار: ۸۸۸۸۷۱۰۳ و ۸۸۸۸۷۰۸۰

کرج، شهر صنعتی، میدان استاندارد

صندوق پستی: ۳۱۵۸۵-۱۶۳ کرج - ایران

تلفن: ۸-۳۲۸۰۶۰۳۱ (۰۲۶)

دورنگار: ۳۲۸۰۸۱۱۴ (۰۲۶)

رایانامه: standard@isiri.gov.ir

وبگاه: <http://www.isiri.gov.ir>

Iranian National Standardization Organization (INSO)

No. 2592 Valiasr Ave., South western corner of Vanak Sq., Tehran, Iran

P. O. Box: 14155-6139, Tehran, Iran

Tel: + 98 (21) 88879461-5

Fax: + 98 (21) 88887080, 88887103

Standard Square, Karaj, Iran

P.O. Box: 31585-163, Karaj, Iran

Tel: + 98 (26) 32806031-8

Fax: + 98 (26) 32808114

Email: standard@isiri.gov.ir

Website: <http://www.isiri.gov.ir>

به نام خدا

آشنایی با سازمان ملی استاندارد ایران

سازمان ملی استاندارد ایران به موجب بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱ تنها مرجع رسمی کشور است که وظیفه تعیین، تدوین و نشر استانداردهای ملی (رسمی) ایران را به عهده دارد.

تدوین استاندارد در حوزه‌های مختلف در کمیسیون‌های فنی مرکب از کارشناسان سازمان، صاحب‌نظران مراکز و مؤسسات علمی، پژوهشی، تولیدی و اقتصادی آگاه و مرتبط انجام می‌شود و کوششی همگام با مصالح ملی و با توجه به شرایط تولیدی، فناوری و تجاری است که از مشارکت آگاهانه و منصفانه صاحبان حق و نفع، شامل تولیدکنندگان، مصرف‌کنندگان، صادرکنندگان و واردکنندگان، مراکز علمی و تخصصی، نهادها، سازمان‌های دولتی و غیردولتی حاصل می‌شود. پیش‌نویس استانداردهای ملی ایران برای نظرخواهی به مراجع ذی‌نفع و اعضای کمیسیون‌های مربوط ارسال می‌شود و پس از دریافت نظرها و پیشنهادهای در کمیته ملی مرتبط با آن رشته طرح و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی (رسمی) ایران چاپ و منتشر می‌شود.

پیش‌نویس استانداردهایی که مؤسسات و سازمان‌های علاقه‌مند و ذی‌صلاح نیز با رعایت ضوابط تعیین شده تهیه می‌کنند در کمیته ملی طرح، بررسی و در صورت تصویب، به عنوان استاندارد ملی ایران چاپ و منتشر می‌شود. بدین ترتیب، استانداردهایی ملی تلقی می‌شود که بر اساس مقررات استاندارد ملی ایران شماره ۵ تدوین و در کمیته ملی استاندارد مربوط که در سازمان ملی استاندارد ایران تشکیل می‌شود به تصویب رسیده باشد.

سازمان ملی استاندارد ایران از اعضای اصلی سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)^۱، کمیسیون بین‌المللی الکتروتکنیک (IEC)^۲ و سازمان بین‌المللی اندازه‌شناسی قانونی (OIML)^۳ است و به عنوان تنها رابط^۴ کمیسیون کدکس غذایی (CAC)^۵ در کشور فعالیت می‌کند. در تدوین استانداردهای ملی ایران ضمن توجه به شرایط کلی و نیازمندی‌های خاص کشور، از آخرین پیشرفت‌های علمی، فنی و صنعتی جهان و استانداردهای بین‌المللی بهره‌گیری می‌شود.

سازمان ملی استاندارد ایران می‌تواند با رعایت موازین پیش‌بینی شده در قانون، برای حمایت از مصرف‌کنندگان، حفظ سلامت و ایمنی فردی و عمومی، حصول اطمینان از کیفیت محصولات و ملاحظات زیست‌محیطی و اقتصادی، اجرای بعضی از استانداردهای ملی ایران را برای محصولات تولیدی داخل کشور و/یا اقلام وارداتی، با تصویب شورای عالی استاندارد، اجباری کند. سازمان می‌تواند به منظور حفظ بازارهای بین‌المللی برای محصولات کشور، اجرای استانداردهای کالاهای صادراتی و درجه‌بندی آن را اجباری کند. همچنین برای اطمینان بخشیدن به استفاده‌کنندگان از خدمات سازمان‌ها و مؤسسات فعال در زمینه مشاوره، آموزش، بازرسی، ممیزی و صدور گواهی سیستم‌های مدیریت کیفیت و مدیریت زیست‌محیطی، آزمایشگاه‌ها و مراکز واسنجی (کالیبراسیون) وسایل سنجش، سازمان ملی استاندارد این‌گونه سازمان‌ها و مؤسسات را بر اساس ضوابط نظام تأیید صلاحیت ایران ارزیابی می‌کند و در صورت احراز شرایط لازم، گواهینامه تأیید صلاحیت به آن‌ها اعطا و بر عملکرد آن‌ها نظارت می‌کند. ترویج دستگاه بین‌المللی یکاها، واسنجی وسایل سنجش، تعیین عیار فلزات گرانبها و انجام تحقیقات کاربردی برای ارتقای سطح استانداردهای ملی ایران از دیگر وظایف این سازمان است.

1- International Organization for Standardization

2- International Electrotechnical Commission

3- International Organization for Legal Metrology (Organisation Internationale de Metrologie Legals)

4- Contact point

5- Codex Alimentarius Commission

کمیسیون فنی تدوین استاندارد

«مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد»

رئیس:

بغدادی، مصطفی
(دکتری مدیریت فناوری)

سمت و/یا محل اشتغال:

شرکت مهندسين مشاور نسل کارآفرینان هوشمند

دبیر:

اسماعیلی، سمیه
(کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

اسلامی، رسول
(کارشناسی ارشد مترجمی زبان انگلیسی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

جعفری ندوشن، زهرا
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

اداره کل استاندارد استان یزد

حنیفه‌زاده، ژیل
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

استانداری اردبیل

خرم، محسن
(کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی)

اداره کل استاندارد استان سمنان

روح بخشان، سامان
(کارشناسی مهندسی مکانیک)

سازمان ملی استاندارد ایران

زینی‌زاده، ناهید
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

شرکت آب و فاضلاب استان اردبیل

سایانی، نوشین
(کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)

اداره کل استاندارد استان هرمزگان

سرخانی مقدم، داود
(کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

شرافتخواه آذری، شهین
(کارشناسی ارشد علوم و صنایع غذایی)

اداره کل استاندارد استان اردبیل

اعضا: (اسامی به ترتیب حروف الفبا)

دانشگاه علوم پزشکی اردبیل	شمس آذر، زهرا (کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	شیروند، کبری (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
عضو مستقل	صحت، فریبا (کارشناسی مهندسی صنایع)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	علایی، هاشم (کارشناسی ارشد مدیریت دولتی)
سازمان ملی استاندارد ایران	فلاح، عباس (کارشناسی ارشد زمین شناسی اقتصادی)
سازمان ملی استاندارد ایران	کرمی، زهرا (کارشناسی ارشد مهندسی صنایع)
دانشگاه محقق اردبیلی	مجیدی، بهزاد (کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)
سازمان ملی استاندارد ایران	محمدی بینا، لیلا (کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی)
اداره کل استاندارد استان اردبیل	مینایی، مژگان (کارشناسی ارشد نرم افزار کامپیوتر)

ویراستار:

سازمان ملی استاندارد ایران	روح بخشان، سامان (کارشناسی مهندسی مکانیک)
----------------------------	--

فهرست مندرجات

صفحه	عنوان
ز	پیش‌گفتار
ح	مقدمه
۱	۱ هدف و دامنه کاربرد
۱	۲ مراجع الزامی
۱	۳ اصطلاحات و تعاریف
۲	۴ مدیریت شایستگی
۲	۴-۱ کلیات
۳	۴-۲ تعیین نیازهای شایستگی
۳	۴-۲-۱ شایستگی سازمانی
۴	۴-۲-۲ شایستگی تیم یا گروه
۴	۴-۲-۳ شایستگی فردی
۵	۴-۳ ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای توسعه
۵	۵ مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد
۵	۵-۱ کلیات
۵	۵-۲ طرح‌ریزی
۶	۵-۳ ساختار برنامه
۶	۵-۴ اقدامات
۷	۵-۵ نقش‌ها و مسئولیت‌ها
۸	۵-۶ ارزیابی تاثیر برنامه مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد
۸	۵-۶-۱ کلیات
۸	۵-۶-۲ ارزیابی در یک سطح سازمانی، تیمی، گروهی یا فردی
۹	۵-۷ تعیین نیازهای آتی شایستگی و پیشرفت افراد
۱۰	کتابنامه

پیش‌گفتار

استاندارد «مدیریت کیفیت- راهنمایی‌هایی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد» که نخستین بار در سال ۱۳۸۲ تدوین و منتشر شد، بر اساس پیشنهادهای دریافتی و بررسی و تأیید کمیسیون‌های مربوط بر مبنای پذیرش استانداردهای بین‌المللی/منطقه‌ای به‌عنوان استاندارد ملی ایران به روش اشاره شده در مورد الف، بند ۷، استاندارد ملی ایران شماره ۵ برای اولین بار مورد تجدیدنظر قرار گرفت و در دویست و پنجاه و هفتمین اجلاس کمیته ملی استاندارد مدیریت کیفیت مورخ ۱۳۹۹/۰۹/۱۸ تصویب شد. اینک این استاندارد به استناد بند یک ماده ۳ قانون اصلاح قوانین و مقررات مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران، مصوب بهمن ماه ۱۳۷۱، به عنوان استاندارد ملی ایران منتشر می‌شود.

استانداردهای ملی ایران بر اساس استاندارد ملی ایران شماره ۵ (استانداردهای ملی ایران- ساختار و شیوه نگارش) تدوین می‌شوند. برای حفظ همگامی و هماهنگی با تحولات و پیشرفت‌های ملی و جهانی در زمینه صنایع، علوم و خدمات، استانداردهای ملی ایران در صورت لزوم تجدیدنظر خواهد شد و هر پیشنهادی که برای اصلاح و تکمیل این استانداردها ارائه شود، هنگام تجدیدنظر در کمیسیون فنی مربوط مورد توجه قرار خواهد گرفت. بنابراین، باید همواره از آخرین تجدیدنظر استانداردهای ملی ایران استفاده کرد.

این استاندارد جایگزین استاندارد ملی ایران شماره ۱۰۰۱۵ : سال ۱۳۸۲ می‌شود.

این استاندارد ملی بر مبنای پذیرش استاندارد بین‌المللی/منطقه‌ای زیر به روش «معادل یکسان» تهیه و تدوین شده و شامل ترجمه تخصصی کامل متن آن به زبان فارسی می‌باشد و معادل یکسان استاندارد بین‌المللی/منطقه‌ای مزبور است:

ISO 10015:2019, Quality management – Guidelines for competence management and people development

مقدمه

افراد برای سازمان‌ها ضروری هستند. عملکرد سازمانی به نحوه استفاده از شایستگی‌های افراد در محل کار بستگی دارد. مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد در سطوح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی برای موفقیت سازمان‌ها الزامیست.

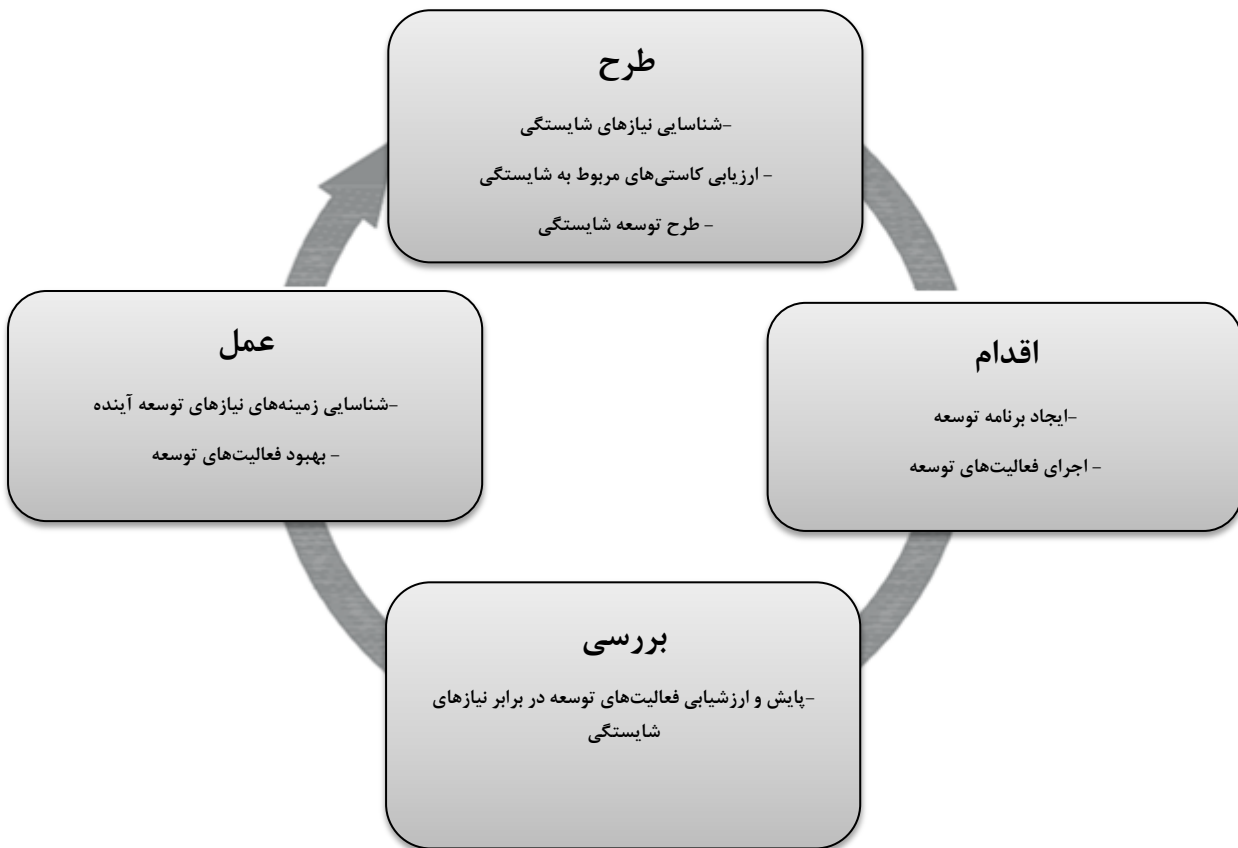
مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد به وضوح با یکدیگر در ارتباط هستند: پیشرفت افراد بخشی از مدیریت شایستگی است و افراد شایسته به پیشرفت نیاز خواهند داشت. این دو سازه ارتباط درونی باهم دارند و از بسیاری جهات قابل تفکیک از هم نیستند.

به‌کارگیری فرایندهای طرح‌ریزی شده و نظام‌مند برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، کمک شایانی به سازمان‌ها برای بهبود توانمندی‌های خود، برآورده کردن مسیر راهبردی خود و دستیابی به نتایج موردانتظار می‌کند. مدیریت شایستگی از اهمیت قابل توجهی در افزایش توانمندی‌های سازمانی برای ایجاد و ارائه ارزش برخوردار است.

اصول مدیریت کیفیت زیر بنای استانداردهای سری ISO 9000 (شامل استانداردهای ISO 10001 تا ISO 10019) بر اهمیت افراد شایسته و ایجاد فرهنگی که زمینه‌ساز رشد و توسعه بیشتری است، تأکید می‌کند.

این استاندارد برای کمک به سازمان‌ها و افراد آنها هنگام پرداختن به مسائل مرتبط با مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، راهنمایی ارائه می‌کند. ممکن است هر زمانی که در استانداردهای سری ISO 9000 از سیستم‌های مدیریت کیفیت، یا هر استاندارد دیگر سیستم‌های مدیریتی نظیر مدیریت ریسک، مدیریت زیست‌محیطی، در تفسیر ارجاعات به افراد شایسته/ توسعه‌یافته نیاز به راهنمایی باشد، این استاندارد مورد استفاده قرار گیرد.

این استاندارد راهنمایی برای کمک به سازمان‌ها در مدیریت شایستگی و پیشرفت افرادشان ارائه می‌دهد. شکل ۱ فرایند این کار را به‌طور خلاصه بیان می‌کند.



شکل ۱- فرایندی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد

مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد

۱ هدف و دامنه کاربرد

هدف از تدوین این استاندارد، ارائه راهنمایی‌هایی برای یک سازمان به منظور پایه‌گذاری، اجرا، نگهداری و بهبود سیستم‌های مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد جهت تأثیر مثبت بر بروندهای مربوط به انطباق کالاها و خدمات، نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع مرتبط می‌باشد.

این استاندارد برای همه سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن نوع یا اندازه آن‌ها قابل اجرا است. این استاندارد الزامات مربوط به استانداردهای سری ISO 9000 یا هر استاندارد دیگری را اضافه، تغییر یا اصلاح نمی‌کند.

۲ مراجع الزامی

در مراجع زیر ضوابطی وجود دارد که در متن این استاندارد به صورت الزامی به آن‌ها ارجاع داده شده است. بدین ترتیب، آن ضوابط جزئی از این استاندارد محسوب می‌شوند.

در صورتی که به مرجعی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع داده شده باشد، اصلاحیه‌ها و تجدیدنظرهای بعدی آن برای این استاندارد الزام‌آور نیست. در مورد مراجعی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آن‌ها ارجاع داده شده است، همواره آخرین تجدیدنظر و اصلاحیه‌های بعدی برای این استاندارد الزام‌آور است.

استفاده از مراجع زیر برای کاربرد این استاندارد الزامی است:

2-1 ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

یادآوری - استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰: سال ۱۳۹۶، سیستم‌های مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان، با استفاده از استاندارد ISO 9000:2015 تدوین شده است.

۳ اصطلاحات و تعاریف

در این استاندارد، اصطلاحات و تعاریف ارائه شده در ISO 9000 کاربرد دارد.^۱

۱-۳

شایستگی

competence

۱ - اصطلاحات و تعاریف به کاررفته در استانداردهای ISO و IEC در وب‌گاه‌های <http://www.electropedia.org/> و iso.org/obp قابل دسترسی است.

توانایی به کارگیری دانش (مطابق با زیربند ۳-۴) و مهارت‌ها (مطابق با زیربند ۳-۳) برای به دست آوردن نتایج مورد انتظار

[منبع: استاندارد ملی ایران - ایزو ۹۰۰۰، سال ۱۳۹۶، زیربند ۳-۱۰-۴ با تغییرات، یادآوری‌ها حذف شده‌اند.]

۲-۳

پیشرفت افراد

people development

تشویق کارمندان برای کسب شایستگی (مطابق با زیربند ۳-۱) جدید یا پیشرفته با ایجاد فرصت‌های یادگیری و آموزش با شرایطی که بروندهای کسب شده را به کار گیرند.

۳-۳

مهارت

skill

توانایی آموخته شده برای انجام یک وظیفه در حد انتظار مشخص شده

[منبع: زیربند ۳-۳ استاندارد ISO 30401:2018]

۴-۳

دانش

knowledge

دارایی انسانی یا سازمانی که امکان تصمیم‌ها و اقدام اثربخش در این زمینه را فراهم می‌کند.

[منبع: زیربند ۳-۲۵ استاندارد ISO 30401:2018، با تغییرات، یادآوری‌ها حذف شده‌اند.]

۴ مدیریت شایستگی

۱-۴ کلیات

هنگام در نظر گرفتن نیازهای شایستگی، توصیه می‌شود سازمان‌ها شایستگی مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مورد انتظار را در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی با توجه به موارد زیر تعیین کنند:

الف - بافت^۱ سازمان: تغییرات در مسائل درون سازمانی/برون سازمانی و نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مرتبط که به طور قابل توجهی بر نیازهای شایستگی تأثیر می‌گذارند؛

۱ - در استاندارد ملی ایران شماره ۹۰۰۰ «محیط کسب و کار» استفاده شده است.

ب- پیامد بالقوه عدم شایستگی در فرایندها و اثربخشی سیستم مدیریت؛

پ- تشخیص سطوح فردی شایستگی در رابطه با توانایی انجام نقش‌های خاص؛

ت- فرصتهایی برای بهره‌برداری از شایستگی‌های خاص در دسترس برای طراحی کارکرد^۱، فرایندها و سیستم‌های مرتبط با کار.

توصیه می‌شود مدیریت شایستگی تمام فرایندها، حوزه‌های کاری و سطوح سازمان را در نظر بگیرد. تعیین آن چه مورد نیاز است بهتر است با ارزشیابی سطوح فعلی شایستگی، از جمله محدودیت‌ها و نگهداری اطلاعات مستند در مورد نیازهای شایستگی مشخص شده به طرز مقتضی، آغاز شود. توصیه می‌شود سازمان نیازهای شایستگی خود را در فواصل زمانی طرح‌ریزی شده و در پاسخ به تغییرات در بافت خود، تعیین کند. سازمان‌ها ممکن است استفاده از تامین‌کنندگان برون‌سازمانی را برای انجام هرگونه فعالیت، شامل یک تجزیه و تحلیل برای تعیین نیازهای شایستگی و ارزیابی سطوح شایستگی فعلی، مطابق این استاندارد، انتخاب کنند. اگر سازمانی از یک تامین‌کننده برون‌سازمانی استفاده می‌کند، توصیه می‌شود پایش و ارزشیابی مناسب فعالیت‌ها را تضمین کند.

۲-۴ تعیین نیازهای شایستگی

۱-۲-۴ شایستگی سازمانی

شایستگی به طور مستقیم تحت تأثیر بافت سازمان است.

هنگام تعیین انواع و سطوح شایستگی مورد نیاز، توصیه می‌شود سازمان مواردی را در نظر بگیرد، به عنوان مثال:

الف- مسائل برون‌سازمانی (به عنوان مثال الزامات قانونی و مقرراتی، پیشرفت‌های فناورانه)؛

ب- عوامل درون‌سازمانی (به عنوان مثال مأموریت، چشم‌انداز، اهداف راهبردی، ارزش‌ها و فرهنگ سازمان، دامنه فعالیت‌ها یا خدمات، در دسترس بودن منابع، دانش سازمانی)؛

پ- نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مرتبط (به عنوان مثال تنظیم‌کنندگان مقررات، مشتریان، جامعه).

توصیه می‌شود اطلاعات مستند شده برای پشتیبانی و یا نشان دادن موارد زیر، به طور مناسب نگهداری و یا حفظ شوند:

-نیازهای شایستگی:

- سازمانی مرتبط با سازمان؛

- تیمی (تیم ایجادشده یا موفقیت‌های آموزش گروهی به طور عمده غیررسمی)؛

- فردی (شرایط احراز، دستاوردهای عملکرد / ارزیابی)؛

- برنامه‌های توسعه و سایر ابتکارات؛

- ارزشیابی پیامدهای توسعه شایستگی و اقدامات مرتبط.

۲-۲-۴ شایستگی تیم یا گروه

در داخل سازمان، تیم‌ها یا گروه‌های مختلف با توجه به نتایج مورد انتظار و فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند، به شایستگی‌های متفاوت نیاز خواهند داشت.

هنگام تعیین نیازهای مختلف تیم یا گروه، توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- راهبری؛

ب- اهداف تیم یا گروه و نتایج مورد انتظار؛

پ- فعالیت‌ها، فرایندها و سیستم‌ها؛

ت- ساختار تیم یا گروه: سلسله مراتب، تعداد افراد، نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

ث- فرهنگ تیم یا گروه و توانایی همیاری، همکاری و ترویج احترام.

۳-۲-۴ شایستگی فردی

برای اطمینان از موثر بودن هر نقش یا کارکرد متفاوت، توصیه می‌شود الزامات شایستگی فردی در تمام سطوح سازمان تعیین شود.

برای تعیین شایستگی فردی، توصیه می‌شود سازمان موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف- الزامات شایستگی برون‌سازمانی؛

ب- نقش‌ها و مسئولیت‌ها؛

پ- فعالیت‌های مربوط به نقش‌ها یا کارکرد؛

ت- رفتارها (به عنوان مثال هوش هیجانی، توانایی حفظ آرامش در بحران، توانایی نگهداری تمرکز در حین کار یکنواخت، توانایی کار توأم با تشریک مساعی در یک تیم مستقیم و در سازمان یا با مشتریان).

۳-۴ ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای توسعه

توصیه می‌شود سازمان سطوح شایستگی فعلی خود را در برابر نیازهای شایستگی مورد نیاز، همان‌گونه که در زیربند ۲-۴ در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی تعیین می‌گردد، بازنگری کند تا مقرر نماید که آیا و در کجا لازم است اقداماتی برای برآورده کردن نیازهای شایستگی صورت پذیرد.

توصیه می‌شود سازمان:

الف - سطوح شایستگی‌های موجود را در نظر بگیرد؛

ب - این سطوح را با سطوح شایستگی مورد نیاز مقایسه کند؛

پ - برای اولویت‌بندی اقدامات جهت پرداختن به کاستی‌های مربوط به شایستگی، از تفکر مبتنی بر ریسک استفاده کند.

۵ مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد

۱-۵ کلیات

با تدوین شایستگی تیم‌ها، گروه‌ها و اشخاص، نیازهای شایستگی سازمانی را می‌توان برطرف نمود. نیازهای شایستگی شناسایی شده، بهتر است مربوط به پیشرفت افراد باشد. کاستی‌هایی مانند الزامات قابل پیش‌بینی شایستگی در آینده، بهتر است شناسایی و طرح‌ریزی شود.

توصیه می‌شود پیشرفت افراد مرتبط با موارد زیر باشد:

الف - نیازهای شایستگی برای دستیابی به شایستگی در هر سطحی در سازمان، تعیین شده است؛

ب - نیازهای شایستگی که توسط افراد به عنوان بخشی از اهداف پیشرفت فردی آنان تعیین شده است.

توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهداف پیشرفت فردی و همچنین تأمین نیازهای شایستگی سازمان، به مشارکت افراد و ایجاد فرهنگ موثر کیفیت کمک خواهد کرد. برای راهنمایی در مورد مشارکت افراد به استاندارد ISO 10018 مراجعه شود.

۲-۵ طرح‌ریزی

هنگام طرح‌ریزی فعالیت‌های توسعه شایستگی، توصیه می‌شود سازمان:

الف - اهداف توسعه خاص (برای پرداختن به کاستی مربوط به شایستگی یا نیاز به پیشرفت فردی) را تعیین کند؛

ب - فعالیت‌های توسعه مرتبط را در نظر بگیرد؛

پ - معیارهایی را برای پایش و ارزشیابی برون‌دادهای توسعه تعیین نماید؛

ت - ریسک‌ها و فرصت‌هایی را که می‌تواند در ارائه مؤثر فعالیت‌های توسعه تأثیر گذارد، در نظر بگیرد؛

ث - الزامات قانونی و مقرراتی را در نظر بگیرد؛

ج - منابع سازمانی، از جمله ملاحظات مالی را تعیین کند؛

چ - خط‌مشی‌های سازمانی را تعیین نماید؛

ح - توافق‌نامه‌های قراردادی با تامین‌کنندگان برون‌سازمانی را تعیین کند؛

خ- الزامات طرح ریزی و زمان بندی را تعیین نماید؛

د- یک تامین کننده مناسب تعیین کند؛

ذ- میزان در دسترس بودن، انگیزه و توانایی فردی (یا تیم /گروه) را تعیین کند.

۳-۵ ساختار برنامه

توصیه می شود مدیریت شایستگی و ساختار برنامه پیشرفت افراد شامل موارد زیر باشد:

الف- مخاطبان هدف، چه کسانی هستند؛

ب- چه زمانی برای دستیابی به اهداف توسعه توصیه می شود. (به عنوان مثال ظرف شش ماه یا در یک تاریخ مشخص)؛

پ- چگونه فعالیت های خاص ارائه خواهد شد؛

ت- کجا فعالیت های خاص انجام خواهد شد؛

ث- چه زمانی فعالیت های خاص انجام خواهد گرفت و چه مدت طول خواهد کشید؛

ج- توسعه چگونه ارزشیابی خواهد شد؛

چ- چگونه دستیابی به اهداف به رسمیت شناخته خواهد شد (به عنوان مثال جوایز، گواهینامه).

۴-۵ اقدامات

۱-۴-۵ برای افزایش مشارکت و مالکیت، توصیه می شود تیم ها، گروه ها و افراد به مشارکت در مدیریت شایستگی و فعالیت های طرح ریزی پیشرفت افراد تشویق شوند.

۲-۴-۵ برای مدیریت شایستگی و فعالیت های پیشرفت افراد در سطح تیم یا گروه توصیه می شود به موارد زیر توجه شود:

الف- ایجاد و ارائه برنامه های آموزش تیمی یا گروهی؛

ب- توسعه و ارائه طیف وسیعی از ارتباطات هدفمند (به عنوان مثال خبرنامه ها، وبسایت ها، یادگیری الکترونیکی)؛

پ- حضور در کنفرانس های برون سازمانی، انجمن های تخصصی و رویدادهای شبکه سازی؛

ت- ارتباط با نهادهای تخصصی یا تجاری مربوطه؛

ث- ارائه ساختارهای پشتیبانی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت ها؛

ج- استخدام نیروی جدید برای رفع کاستی های خاص؛

چ - تجدید ساختار برای استفاده از شایستگی در سازمان به روشی مؤثرتر و متمرکزتر.

۳-۴-۵ فعالیت‌های توسعه در سطح فردی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

الف - برنامه‌های یادگیری فردی؛

ب - هدایت‌گری^۱، مربیگری و سرپرستی؛

پ - طرح‌های پیشرفت فردی؛

ت - مطالعه رسمی برای شرایط احراز؛

ث - حضور در کنفرانس‌های برون‌سازمانی و غیره؛

ج - آموزش (در نقش یا کارکرد، کلاس، برخط)؛

چ - رویدادهای شبکه‌سازی.

۵-۵ نقش‌ها و مسئولیت‌ها

۱-۵-۵ هنگام اجرای برنامه توسعه، توصیه می‌شود سازمان نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلف را تعیین و شناسایی کند.

سازمان مسئول موارد زیر می‌باشد:

الف - تعیین اینکه چه کسی برنامه توسعه را تحویل خواهد داد؛

ب - موافقت در خصوص دامنه، مقصود و مخاطبان هدف برنامه توسعه؛

پ - تسهیل برنامه توسعه با تأمین منابع مورد نیاز؛

ت - ابلاغ الزامات برنامه به طرف‌های ذینفع مرتبط.

۲-۵-۵ کسانی که برنامه پیشرفت افراد و فعالیت‌های آن را تحویل می‌دهند، مسئول موارد زیر هستند:

الف - موافقت با برنامه پیشرفت افراد؛

ب - اطمینان از این‌که برنامه پیشرفت افراد به کاستی‌های شایستگی مربوطه می‌پردازد؛

پ - اطمینان از مناسب بودن فعالیت‌ها برای مخاطبان هدف؛

ت - مدیریت و تحویل کلیه بخش‌های برنامه بر اساس جدول زمانی مورد توافق؛

ث - اطمینان از پایش و ارزشیابی طبق توافق صورت‌گرفته.

۵-۶ ارزشیابی تاثیر برنامه مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد

۵-۶-۱ کلیات

توصیه می‌شود سازمان روش‌های ارزشیابی پیامد مدیریت شایستگی و برنامه‌های پیشرفت افراد و فعالیت‌های مرتبط با آن را متناسب با نیازهای شایستگی ایجاد کند.

هنگام ارزشیابی دستاوردهای برنامه مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد، توصیه می‌شود سازمان:

الف- اطمینان حاصل کند که روش‌های ارزشیابی، مؤثر و مورد توافق طرف‌های ذینفع مرتبط است؛

ب- از پایش برنامه و فعالیت‌های آن پشتیبانی کند؛

پ- نتایج پایش را تجزیه و تحلیل نماید؛

ت- این که چگونه شایستگی افزایش یافته ناشی از برنامه، نیازهای شایستگی را برطرف می‌کند، را تعیین کند.

ث- اطمینان حاصل کند که یادگیری و تغییر در شیوه‌ها، اجرا شده و نگهداری می‌شود؛

ج- به دنبال بازخورد از تمام طرف‌های ذینفع مرتبط باشد؛

چ- شایستگی‌ها و کاستی‌های توسعه که پس از خاتمه برنامه باقی می‌مانند، را تعیین کند؛

ح- زمینه‌هایی برای بهبود برنامه توسعه و فعالیت‌های آتی مورد نیاز را تعیین نماید.

۵-۶-۲ ارزشیابی در یک سطح سازمانی، تیمی، گروهی یا فردی

اثربخشی فعالیت‌های مربوط به مدیریت شایستگی و پیشرفت افراد را می‌توان از دو طریق کمی و کیفی ارزشیابی کرد. برای مثال:

الف- در یک سطح سازمانی:

۱- ممیزی‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی یا شاخص‌های کلیدی عملکرد؛

۲- سطوح شکایات و رضایت مشتری؛

۳- نرخ عدم انطباق و بهره‌وری؛

ب- در سطح تیمی یا گروهی:

۱- سطوح مشارکت و حفظ کارکنان؛

۲- عملکرد تیم یا گروه در برابر اهداف یا بهینه‌گزینی^۱؛

پ- در سطح فردی:

۱- پایش و مشاهده؛

۲- ارزیابی‌ها و بازنگری‌های عملکرد فردی؛

۳- بازنگری طرح‌های پیشرفت فردی و دستیابی به شرایط احراز.

۷-۵ تعیین نیازهای آتی شایستگی و پیشرفت افراد

توصیه می‌شود سازمان نیازهای آتی شایستگی و پیشرفت افراد، را بر اساس موارد زیر تعیین کند:

الف- تغییرات جمعیت‌شناختی، اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی؛

ب- مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی؛

پ- معرفی طرح‌ریزی‌شده کالاها یا خدمات جدید؛

ت- تغییر در الزامات قانونی و مقرراتی؛

ث- دانش نوپدید؛

ج- تحقیقات بازار برای تعیین یا پیش‌بینی الزامات، نیازها و انتظارات جدید یا تغییر یافته؛

چ- پیشرفت‌های فناورانه؛

ح- تغییر در نیازها و انتظارات طرف‌های ذینفع مرتبط.

کتابنامه

- [1] ISO 30401:2018, Knowledge management systems — Requirements
- [2] ISO 10018, Quality management systems — Guidelines on people engagement
- یادآوری - استاندارد ملی ایران - ایزو شماره ۱۹۲۴۳: سال ۱۳۹۳، مدیریت کیفیت - راهنمایی‌هایی برای مشارکت و شایستگی افراد، بر مبنای استاندارد ISO 10018:2012 تدوین شده است.