

باسمه تعالى

استاندارد بين المللى

ISO10015:2019

مدیریت کیفیت – دستورالعمل هایی برای شایستگی مدیریت و توسعه افراد



گروه مهندسين مشاور نور

WWW.NOORGROUP.CO

WWW.MODIRFA.COM

WWW.IEHOUSE.ORG

021-88761795

021-77930125

021-88764867

فهرست

۴	پیش گفتار
۶	معرفی
۸	۱- دامنه کاربرد
۸	۲- مراجع
۸	۳- واژگان و تعاریف
۹	۳-۱- شایستگی
۹	۳-۲- توسعه افراد
۹	۳-۳- مهارت
۹	۳-۴- دانش
۹	۴- مدیریت شایستگی
۹	۴-۱- کلیات
۱۰	۴-۲- تعیین نیازهای شایستگی
۱۰	۴-۲-۱- شایستگی سازمانی
۱۱	۴-۲-۲- شایستگی تیم یا گروه
۱۲	۴-۲-۳- شایستگی فردی
۱۲	۴-۳- ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای توسعه
۱۳	۵- مدیریت شایستگی و توسعه افراد
۱۳	۵-۱- کلیات
۱۳	۵-۲- برنامه ریزی
۱۴	۵-۳- ساختار برنامه
۱۵	۵-۴- اقدامات
۱۵	۵-۴-۱-

- ۱۵..... ۲-۴-۵
- ۱۵..... ۳-۴-۵
- ۱۶..... ۵-۵- نقش ها و مسئولیت ها
- ۱۶..... ۱-۵-۵
- ۱۷..... ۲-۵-۵
- ۱۷..... ۶-۵- ارزیابی تأثیر برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد
- ۱۷..... ۱-۶-۵- کلیات
- ۱۸..... ۲-۶-۵- ارزیابی در سطح سازمانی
- ۱۸..... ۷-۵- تعیین شایستگیهای آینده و نیازهای توسعه افراد





پیش گفتار

ISO (سازمان بین المللی استاندارد سازی) یک فدراسیون جهانی از نهاد های استاندارد ملی (نهاد های عضو ISO) است. کار تهیه استاندارد های بین المللی، معمولاً توسط کمیته های فنی ISO انجام می شود. هر عضو حق دارد در موضوعی که به آن علاقه دارد و برای آن کمیته فنی تشکیل شده است، نمایندگی داشته باشد.

WWW.NOORGROUP.CO

WWW.MODIRFA.COM

WWW.IEHOUSE.ORG

021-88761795

021-77930125

021-88764867

سازمان های بین المللی، دولتی و غیر دولتی هم در این کار شرکت می نمایند. سازمان جهانی استانداردسازی (ISO) و کمیسیون بین المللی الکتروتکنیک (IEC) اسناد مشترک ISO / IEC را تحت مدیریت کمیته ISO در ارزیابی انطباق تهیه می کنند.

رویه های استفاده شده برای تهیه این سند و آن هایی که برای نگهداری بیشتر آن تعیین شده است ، در بخشنامه های ISO / IEC ، بخش ۱ شرح داده شده است (ISO/IEC Directives, Part 1). به خصوص به معیار های مختلف تصویب که برای انواع مختلفی از اسناد ISO مورد نیاز است، باید توجه داشت. این سند مطابق با قوانین ویرایشی بخشنامه های ISO / IEC ، قسمت ۲ تهیه شده است. (ISO/IEC Directives, Part 2) (www.iso.org/directives) را ببینید)

توجه به این امکان جلب می شود که برخی از عناصر این سند، در رابطه با موضوع حقوق ثبت اختراع می باشد. ISO هیچگونه مسئولیتی در قبال شناسایی هر یک یا کلیه حقوق ثبت اختراع نخواهد داشت. جزئیات هرگونه حقوق ثبت اختراع شناسایی شده در هنگام تهیه سند در معرفی و / یا در فهرست ISO اعلامیه های ثبت اختراع دریافت شده وجود خواهد داشت. (www.iso.org/patents) را ببینید) هر نام تجاری مورد استفاده در این سند ، اطلاعاتی است که برای سهولت کاربران ارائه می شود و تأییدیه ای نیست.

برای توضیح در مورد ماهیت داوطلبانه استانداردها ، مفهوم عبارات و اصطلاحات خاص ISO مربوط به ارزیابی انطباق و همچنین اطلاعاتی در مورد پایبندی ISO به اصول سازمان تجارت جهانی (WTO) در موانع فنی تجارت (TBT) به این URL مراجعه کنید : www.iso.org/iso/foreword.html

این سند توسط کمیته ارزیابی انطباق ISO (CASCO) تهیه شده و برای رأی دادن به ارگانهای ملی ISO و IEC به گردش درآمده و توسط هر دو سازمان تأیید شده است.

معرفی

وجود افراد پرسنل در تمام سازمانها ضروری است. عملکرد سازمانی به نحوه استفاده از صلاحیتها و شایستگیهای افراد در محل کار بستگی دارد. موفقیت سازمانها مستلزم مدیریت شایستگی و توسعه افراد در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی است.

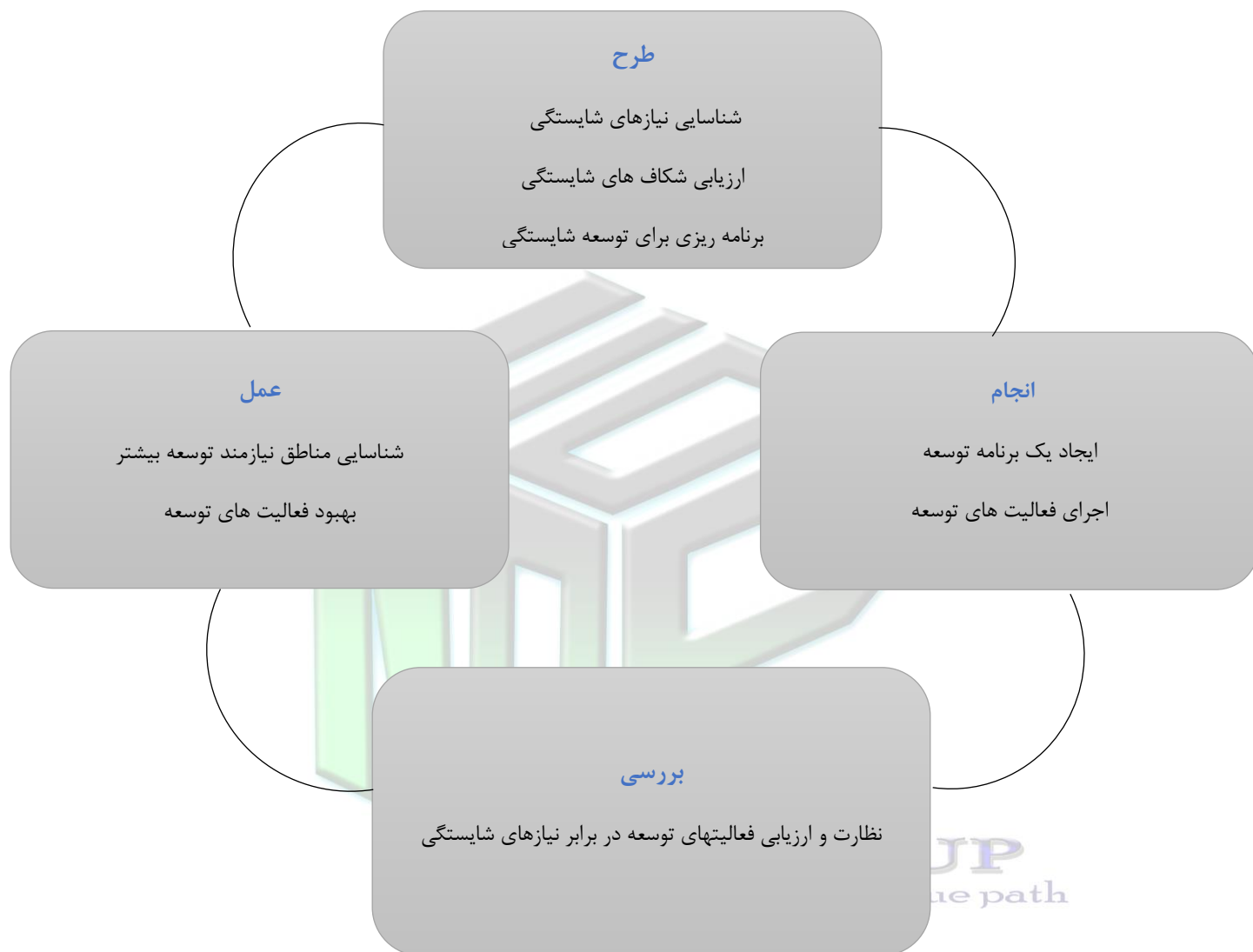
بدیهی است که مدیریت شایستگی و توسعه افراد با یکدیگر ارتباط دارند: توسعه افراد بخشی از مدیریت شایستگی است و افراد شایسته به توسعه نیاز دارند. این دو ساختار ارتباطی درونی با هم دارند و از بسیاری جهات جدا نشدنی و غیرقابل تفکیک هستند.

بدیهی است که مدیریت شایستگی و توسعه افراد با یکدیگر ارتباط دارند: توسعه افراد بخشی از مدیریت شایستگی است و افراد شایسته به توسعه نیاز دارند. این دو ساختار ارتباطی درونی با هم دارند و از بسیاری جهات جدا نشدنی و غیرقابل تفکیک هستند.

اصول مدیریت کیفیت زیر بنای استانداردهای ISO ۹۰۰۰ است (که استانداردهای ISO ۱۰۰۰۱ تا ISO 10019 بخشهایی را تشکیل میدهند) و بر اهمیت افراد شایسته و فرهنگی که رشد و توسعه بیشتری را رواج میدهد، تأکید میکند.

این سند، راهنمایی در حوزه موضوعات مربوط به مدیریت شایستگی و توسعه افراد، سازمانها و کارکنان آنهاست و ممکن است هر زمان که نیاز به راهنمایی باشد برای افراد شایسته / توسعه یافته در رده ISO ۹۰۰۰ سیستمهای مدیریت کیفیت، یا در هر استاندارد دیگر در زمینه سیستمهای مدیریتی، به عنوان مثال مدیریت بحران یا مدیریت زیست محیطی، مورد استفاده قرار گیرد.

این سند دستورالعملهایی برای کمک به سازمانها در مدیریت شایستگی و توسعه افرادشان است. شکل ۱ این فرایند را شرح میدهد.



شکل یک

مدیریت کیفیت - دستورالعمل هایی برای مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۱- دامنه کاربرد

این سند دستورالعمل هایی به سازمان ارائه میدهد تا بتواند سیستمهای مدیریت شایستگی و توسعه افراد را ایجاد، اجرا و حفظ کند و آن را ارتقا دهد و از این طریق، بر نتایج حاصل از مطابقت محصولات و خدمات با نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه، تأثیر مثبت بگذارد.

این سند صرف نظر از نوع و اندازه، برای کلیه سازمانها قابل اجرا است. در این سند چیزی به الزامات مربوط به سری ISO ۹۰۰۰ یا استانداردهای دیگر اضافه نشده، از آن کم نشده و تغییر نکرده است.

۲- مراجع

به مدارک و مستندات زیر در این استاندارد ارجاع داده می شود که برای کاربرد این استاندارد به طور کلی یا جزئی الزامی هستند. برای منابع تاریخ دار، تنها ویرایش اشاره شده کاربرد دارد و برای منابع بدون تاریخ، آخرین ویرایش از مدرک ارجاع شده (شامل هر گونه متمم) کاربرد دارد

ISO9000:2015 سیستمهای مدیریت کیفیت - اصول و تعاریف

۳- واژگان و تعاریف

با توجه به اهداف این سند، واژگان و تعاریف ذکر شده در ISO ۹۰۰۰:۲۰۱۵ و موارد زیر به کار گرفته میشوند

ISO و IEC پایگاه داده اصطلاحات علمی و فنی برای استفاده در استاندارد سازی بوده که از طریق سایتهای

زیر در دسترس هستند:

<https://www.iso.org/obp> در ISO: بستر آنلاین مرور

<http://www.electropedia.org> در IEC: الکتروپدیای

۳-۱- شایستگی

توانایی استفاده از دانش (۳-۴) و مهارت (۳-۳) برای دستیابی به نتایج مورد نظر
اصلاح شده علائم ورودی حذف شده اند ISO9000:2015, 3.10.4, منبع

۳-۲- توسعه افراد

تشویق کارکنان برای اکتساب شایستگی (۳-۱) جدید یا پیشرفته از طریق ایجاد فرصتهای یادگیری و آموزش و
شرایطی برای استفاده از نتایج به دست آمده

۳-۳- مهارت

توانایی آموخته شده درباره انجام وظیفه برای یک انتظار خاص
[منبع: ISO 30401:2018, 3.30]

۳-۴- دانش

دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیمات و اقدامات مؤثر در شرایط مختلف را ممکن میسازد
اصلاح شده علائم ورودی حذف شده اند ISO30401:2018, 3.10.4, منبع

۴- مدیریت شایستگی

۴-۱- کلیات

سازمانها هنگام بررسی نیازهای شایستگی، باید شایستگی الزم برای دستیابی به نتایج مورد نظر را در سطح
سازمانی، تیمی، گروهی و فردی با توجه به موارد زیر تعیین کنند

الف) بافت سازمان: تغییر در مسائل خارجی / داخلی و نیازها و انتظارات افراد ذینفع مربوطه که بطور قابل توجهی بر نیازهای شایستگی تأثیر میگذارند

ب) تأثیر احتمالی عدم شایستگی در فرآیندها و اثربخشی سیستم مدیریت

ج) شناخت سطوح فردی شایستگی در رابطه با توانایی اجرای نقشهای خاص

د) فرصت هایی برای استفاده از شایستگیهای خاص موجود در طراحی عملکردها، فرآیندها و سیستمهای مربوط به کار

مدیریت شایستگی باید کلیه فرایندها، عملکردها و سطوح سازمان را در نظر بگیرد. تعیین نیازها باید با ارزیابی سطح فعلی شایستگی از جمله محدودیت ها، و حفظ اطلاعات مستند در مورد نیازهای مشخص شایستگی در حد مناسب، آغاز شود. سازمان باید نیازهای شایستگی خود را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده و در پاسخ به تغییر شرایط تعیین کند.

ممکن است سازمانها برای انجام هرگونه فعالیت، از جمله تحلیل و تعیین نیازهای شایستگی و ارزیابی سطوح فعلی شایستگی، از افراد خارج از سازمان استفاده کنند که در این سند نیز به همین گونه است. اگر سازمان از این افراد استفاده میکند، باید نظارت و ارزیابی مناسب فعالیتها را تضمین کند.

۴-۲- تعیین نیازهای شایستگی

۴-۲-۱- شایستگی سازمانی

شایستگی مستقیماً تحت تأثیر شرایط سازمان است

سازمان باید هنگام تعیین انواع شایستگی و سطوح مورد نیاز آن، موارد زیر را به عنوان مثال در نظر بگیرد

WWW.NOORGROUP.CO

WWW.MODIRFA.COM

WWW.IEHOUSE.ORG

021-88761795

021-77930125

021-88764867

الف) مسائل خارجی مانند (الزامات قانونی و مدیریتی، پیشرفتهای فناوری)

ب) عوامل داخلی مانند (مأموریت، چشم انداز، اهداف استراتژیک، ارزشها و فرهنگ سازمان، دامنه فعالیتها یا خدمات، در دسترس بودن منابع، دانش سازمانی)

ج) نیازها و انتظارات ذینفعان مربوطه (مانند نهاد تنظیم مقررات، مشتریان، جامعه)

از اطلاعات مدون برای پشتیبانی و اثبات موارد زیر می بایست بصورت مناسب نگهداری و حفاظت شود
نیازهای شایستگی -

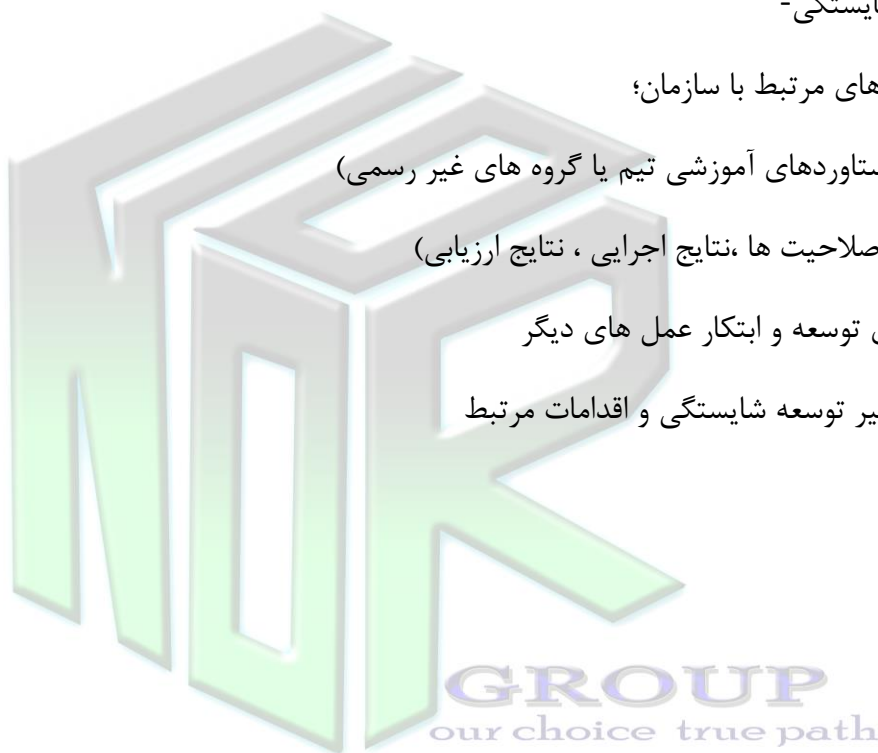
-سازمان های مرتبط با سازمان؛

-تیم (دستاوردهای آموزشی تیم یا گروه های غیر رسمی)

-فردی (صلاحیت ها، نتایج اجرایی ، نتایج ارزیابی)

-برنامه های توسعه و ابتکار عمل های دیگر

-ارزیابی تاثیر توسعه شایستگی و اقدامات مرتبط



۴-۲-۲- شایستگی تیم یا گروه

تیم ها یا گروه های مختلف داخل سازمان، با توجه به فعالیت هایی که انجام میدهند و بر اساس نتایج، به شایستگی های مختلفی نیاز دارند.

هنگام تعیین نیازهای مختلف تیم یا گروه، سازمان باید موارد زیر را در نظر بگیرد.

الف) رهبری

ب) اهداف تيم يا گروه و نتايج مورد نظر

ج) فعاليت ها، فرايندها و سيستم ها

د) ساختار تيم يا گروه سلسله مراتب، تعداد افراد، و نقش ها و مسئوليت ها

ه) فرهنگ تيمي يا گروهی و توانایی همکاری، تعامل و ترویج احترام

۴-۲-۳- شایستگی فردی

برای اطمینان از تأثیر هر نقش یا عملکرد متفاوت، الزامات شایستگی فردی باید در تمام سطوح سازمان تعیین شود.

برای تعیین شایستگی فردی، سازمان باید موارد زیر را در نظر بگیرد

الف) الزامات شایستگی بیرونی؛

ب) نقشها و مسئولیت ها؛

ج) فعالیتهای مربوط به نقشها یا عملکردها

د) رفتارها مانند هوش هیجانی، توانایی حفظ آرامش در بحران، توانایی حفظ تمرکز در حین کار یکنواخت، توانایی کار مشترک در تیم و در سراسر سازمان یا با مشتریان

۴-۳- ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای توسعه

سازمان باید سطوح فعلی شایستگی خود را با توجه به نیازهای شایستگی مطرح شده در بخش

۴-۲ در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی، بررسی نماید تا مشخص کند اقدامات لازم برای برآوردن نیازهای شایستگی در کجا باید انجام شود

سازمان باید:

الف) سطوح شایستگی موجود را در نظر بگیرد

ب) آنها را با سطوح شایستگی مورد نیاز مقایسه کند؛

ج) از تفکر مبتنی بر ریسک برای اولویت بندی اقدامات جهت رفع شکافهای شایستگی استفاده کند

۵- مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۵-۱- کلیات

نیازهای شایستگی سازمانی از طریق توسعه شایستگی تیم ها، گروهها و افراد برطرف میشود. نیازهای شایستگی مشخص شده باید مرتبط با توسعه افراد باشد. شکاف هایی مانند نیازهای قابل پیش بینی شایستگی در آینده باید شناسایی و برای آنها برنامه ریزی شود.

توسعه افراد باید مرتبط با موارد زیر باشد.

الف) نیازهای شایستگی برای دستیابی به شایستگی در سازمان در هر سطح تعیین شده است

ب) افراد به عنوان بخشی از اهداف توسعه فردی خود، نیازهای شایستگی را تعیین میکنند
راد، به ایزو ۱۰۰۱۸ مراجعه کنید.

۵-۲- برنامه ریزی

هنگام برنامه ریزی فعالیتهای توسعه شایستگی، سازمان باید

الف) اهداف خاص توسعه را تعیین کند (برای رفع شکاف شایستگی یا نیاز به توسعه فردی)

ب) فعالیتهای مربوط به توسعه را در نظر بگیرد؛

ج) معیارهایی برای نظارت و ارزیابی نتایج توسعه تعیین کند؛

د) ريسک ها و فرصت هايي را که ميتواند بر ارائه مؤثر فعاليتهاي توسعه تأثير بگذارند، در نظر بگيرد؛

ه) الزامات قانوني و نظارتي را در نظر بگيرد؛

و) منابع سازماني از جمله مالحظات مالي را تعيين کند؛

ز) خط مشي هاي سازماني را تعيين کند؛

ح) توافق نامه هاي قراردادي با فراهم کننده هاي بيروني را تعيين کند؛

ط) الزامات برنامه ريزي و زمان بندي را تعيين کند؛

ي) فراهم کننده مناسبی تعيين کند؛

ک) ميزان دسترسي، انگيزه و توانايي فردي (يا تيم / گروه) را تعيين کند

۵-۳- ساختار برنامه

ساختار برنامه مديريت شايستگي و توسعه افراد بايد شامل موارد زير باشد

الف) مخاطب هدف کيست،

ب) چه زماني اهداف توسعه بايد به دست بيايند (مثالاً ظرف مدت شش ماه يا تاريخ معين)

ج) نحوه انجام فعاليتهاي ويژه (خاص) چگونه است

د) محل انجام فعاليتهاي ويژه کجاست؛

ه) زمان انجام و زمان طول کشیدن فعاليتهاى ویژه چقدر است؛

چ) ارزشيابى توسعه چگونه انجام ميشود؛

ز) دستيابى به اهداف چگونه مشخص ميگردد (به عنوان مثال جوایز ، گواهينامه ها)

۵-۴-۴ اقدامات

۵-۴-۱-

تیم ها، گروهها و افراد برای افزایش مشارکت و مالکیت، باید در فعاليتهاى برنامه ریزی مدیریت شایستگی و توسعه افراد تشویق شوند

۵-۴-۲-

فعاليتهاى مدیریت شایستگی و توسعه افراد در سطح تیم یا گروه باید موارد زیر را در نظر بگیرند

الف) ایجاد و ارائه برنامه هاى آموزش تیمی یا گروهی؛

ب) توسعه و ارائه طیف وسیعی از ارتباطات هدفمند (مانند خبرنامه، وب سایت، یادگیری الکترونیکی)

ج) شرکت در کنفرانسهاى خارجى، انجمنهاى تخصصی و رویدادهای شبکه سازی

د) ارتباط با نهادهای حرفهای یا تجاری مرتبط؛

ه) ارائه ساختارهای پشتیبانی برای اشتراک گذاری دانش و مهارت؛

و) استخدام برای رفع شکافهای خاص؛

ز) بازسازی برای استفاده از شایستگی در سازمان با روشی مؤثرتر و متمرکز تر

۵-۴-۳-

توسعه فعاليتها در سطح فردی میتواند شامل موارد زیر باشد

الف) برنامه هاى یادگیری فردی؛

(ب) مشاوره، مربیگری و نظارت؛

(ج) برنامه های توسعه شخصی؛

(د) بررسی رسمی صالحیت ها؛

(ه) شرکت در کنفرانسهای خارجی و غیره؛

(و) آموزش در نقش یا عملکرد، کلاس ، آنلاین

(ز) رویدادهای شبکه سازی

۵-۵- نقش ها و مسئولیت ها

۵-۵-۱-

سازمان باید هنگام اجرای برنامه توسعه، نقش ها و مسئولیت های مختلف را تعیین و شناسایی کند

سازمان مسئول موارد زیر است

الف) تعیین اینکه چه کسی برنامه توسعه را ارائه میدهد؛

ب) موافقت با دامنه، هدف و مخاطبان هدف برنامه توسعه؛

ج) تسهیل برنامه توسعه از طریق فراهم کردن منابع مورد نیاز؛

د) ابلاغ الزامات برنامه به ذینفعان مربوطه

۵-۵-۲-

کسانی که برنامه توسعه افراد و فعالیت های آن را ارائه میدهند، مسئول موارد زیر هستند

الف) توافق در برنامه توسعه افراد؛

ب) تضمین اینکه برنامه توسعه افراد به شکاف شایستگی های مربوطه میپردازد؛

ج) تضمین اینکه فعالیت ها برای مخاطب هدف مناسب هستند؛

د) مدیریت و ارائه کلیه قسمت های برنامه بر اساس برنامه زمانی توافق شده؛

ه) تضمین اینکه نظارت و ارزیابی طبق توافق صورت میگیرد

۵-۶- ارزیابی تأثیر برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۵-۶-۱- کلیات

سازمان باید روش هایی برای ارزیابی تأثیر و برنامه های مدیریت شایستگی توسعه افراد و فعالیت های مرتبط با نیازهای شایستگی ایجاد کند.

هنگام ارزیابی پیامدهای برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد، سازمان باید

الف) تضمین کند که روشهای ارزیابی مؤثر و مورد توافق ذینفعان مربوطه است؛

ب) از پایش برنامه و فعالیتهای آن پشتیبانی کند؛

ج) نتایج پایش را تحلیل کند؛

د) تعیین کند که شایستگی افزایش یافته ناشی از برنامه، چگونه نیازهای شایستگی را برطرف میکند؛

ه) تضمین کند که یادگیری و تغییر در شیوهها اجرا و حفظ میشود؛

و) به دنبال بازخورد از طرف تمام ذینفعان مربوطه باشد؛

ز) شایستگیها و شکافهای توسعه را که پس از اتمام برنامه باقی میمانند، تعیین کند؛

ح) زمینه هایی برای بهبود برنامه توسعه و فعالیتهای بیشتر مورد نیاز تعیین کند

۵-۶-۲- ارزیابی در سطح سازمانی

اثر بخشی فعالیتهای مرتبط با مدیریت شایستگی و توسعه افراد را میتوان به دو صورت کمی و کیفی ارزیابی کرد. مثلاً:

الف) در سطح سازمانی

(۱) ممیزی های خارجی و داخلی یا شاخص های کلیدی عملکرد

(۲) سطح شکایات و رضایت مشتری

(۳) نرخ عدم انطباق و برابری

ب) در سطح تیمی یا گروهی

(۱) سطح مشارکت و حفظ کارکنان

(۲) عملکرد تیم یا گروه بر اساس اهداف یا پنج مارک

ج) در سطح فردی

(۱) پایش و مشاهده

(۲) ارزیابی ها و بررسی عملکرد فردی

(۳) بررسی برنامه های توسعه فردی و دستیابی به صلاحیت ها

۵-۷- تعیین شایستگیهای آینده و نیازهای توسعه افراد

سازمان باید شایستگیهای آینده و نیازهای توسعه افراد را بر اساس موارد زیر تعیین کند

الف) تغییرات جمعیتی، اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی

ب) مأموریت، چشم انداز، ارزشها و فرهنگ سازمانی

- ج) معرفی برنامه ریزی شده محصولات یا خدمات جدید
- د) تغییر در الزامات قانونی و مقرراتی
- ه) دانش نوظهور
- و) تحقیق در بازار برای تعیین یا پیش بینی الزامات، نیازها و انتظارات جدید یا متغیر
- ز) پیشرفتهای فناوری
- ح) تغییر در نیازها و انتظارات ذینفعان

