

# شرحی بر اهداف و مقاصد استاندارد جهانی

## مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان

با معرفی ترجمه و انتشار کتاب ایزو ۱۰۰۱۵ ویرایش ۲۰۱۹



دکتر حمید رضا خدمتگزار، دکترای مدیریت استراتژیک، مدرس و مشاور مدلهای تعالی سازمانی و توسعه کسب و کار

### مقدمه :

در ابتدا باید توجه خوانندگان گرامی را به نکته ای مهم معطوف کنم که یکی از دلایل اصلی ترجمه، تمرکز شخصی و حرفه ای ام بر روی این استاندارد است. در واقع باید گفت که ویرایش جدید استاندارد ISO 10015 یک تغییر اساسی در جهت گیری کلان خود داشته است. به این شکل که نسبت به ویرایش قبلی، نگرش موجود را از یک کاربرد بخشی، وظیفه ای و تمرکز جزءنگر بر روی نیازها و فرایند آموزش، به سوی یک جهت گیری در سطح بالای سازمانی نشانه گرفته است که بسیار نیز راهبردی و تحول آفرین است. در استاندارد جدید ISO 10015 موضوعات و کارکردها، همسویی بسیاری با مدیریت کسب و کار، مدل و ماهیت کسب و کار، نگرش استراتژیک با توجه بر بستر سازمانی، آینده نگاری توسعه، نوآوری، دانش، تکنولوژی و فناوری های نوظهور و... داشته که همگی در قالب یک نگاه کلان و جامع به سازمان از طریق مدیریت شایستگی و برنامه ریزی توسعه فردی کارکنان، می تواند تسهیل گردد.

لذا با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع، باید دریافت و بیم و امید داد که این استاندارد بین المللی (ISO 10015:2019) از قلمروی فعالین و کارشناسان حوزه منابع انسانی و آموزش که غالباً نگاه جزءنگرانه دارند، فراتر رفته و نیاز به یک قابلیت و رویکرد چند تخصصی، سیستمی، ساختار یافته، علت و معلولی و استراتژیک در سطح بنگاهها و مدیران ارشد، پیدا کرده است.

## اهداف و اهمیت موضوع:

نکته با اهمیت دیگر در این مقاله، طرح پرسشی با این مضمون است که ضرورت و اهمیت موضوع چیست؟ و چرا شایستگی باید در برنامه‌های توسعه ای سازمانها قرار گیرد؟ باید اذعان کرد، طرز فکری که در رابطه با آموزش کارکنان وجود داشته نیازمند تغییری اساسی است. امروزه برای رشد کارمندان به رویکرد آموزشی جامع‌تری احتیاج داریم که شایستگی را به بقیه مسائل ارجحیت بدهد. همچنین باید بتواند با همسویی در مسیر رقابت برای کسب و کار ایجاد ارزش کند. بنابراین می‌توان شایستگی را این گونه تعریف کرد: «به مهارت‌ها، دانش و رفتارهای لازم برای اجرای یک شغل خاص و در نتیجه موفق شدن در آن شغل، در راستای یک هدف سازمانی، شایستگی می‌گویند». جالب است بدانید در مدل تعالی سازمانی ویرایش ۲۰۲۰ شایستگی را این چنین تشریح کرده اند:

**تعریف جدید شایستگی از منظر مدل EFQM2020: توانایی یا مهارت انجام کاری اثربخش و**

**کارا<sup>۱</sup>**

شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و خصوصیات نگرشی و فردی است که خود را از طریق آموزش، رشد و توسعه می‌دهد. توسعه شایستگی‌های کارکنان از کشف شایستگی‌ها مهم‌تر است و توسعه فقط در بستر طراحی برنامه‌های تعالی محور و تکالیف توسعه‌ای، محقق می‌شود.

در این میان سازمان جهانی استاندارد نیز سندی تحت عنوان ایزو ۱۰۰۱۵ را در سال ۲۰۱۹، توسط کمیته فنی ISO / TC 176، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت، Subcommittee SC3، فناوری‌های پشتیبانی با همکاری کمیته فنی ISO / TC 260، مدیریت منابع انسانی تهیه و منتشر کرده است. این استاندارد به منظور پشتیبانی از سازمانی که نیازهای شایستگی خود را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده، تعیین می‌کند، به روز شده است و هدف آن شفاف کردن مراحل مدیریت شایستگی تعیین شده است.

این سند رهنمودی برای ارزیابی سازمانها و کارکنان آنها در برخورد با مسائل مربوط به مدیریت شایستگی و

<sup>۱</sup> **Competence:** The ability or skill to do something efficiently and effectively.

توسعه نیروی انسانی ارائه می‌دهد. در مقدمه این سند آمده که کارکنان برای سازمانها بسیار مهم و ضروری اند. از این رو عملکرد سازمانی به شایستگی‌های بکار رفته کارکنان در محل کار بستگی دارد. مدیریت شایستگی در همه سطوح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی برای موفقیت سازمانها لازم است. از این رو مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان به طور بسیار شفاف با یکدیگر مرتبط اند. توسعه کارکنان بخشی از مدیریت شایستگی است، لذا افراد شایسته به توسعه نیاز دارند. این دو سازه، ارتباط درونی به هم وابسته داشته و از بسیاری جهات جدا ناپذیرند. شرکت‌ها باید شایستگی‌های لازم برای هر جایگاه شغلی را مشخص کنند تا همه کارکنان از انتظارات کارفرما و ذینفعانش آگاه باشند، بدانند که می‌توانند برای رسیدن به این مقتضیات آموزش ببینند و در نتیجه حداکثر قابلیت‌شان را به معرض اجرا بگذارند. این کار روشی جامع‌تر برای استفاده از فرایند توسعه و یادگیری است که هم افراد را در رسیدگی به اهداف شخصی‌شان کمک می‌کند و هم به نفع اهداف و مقاصد سازمانی است.

## ❖ استاندارد ISO10015 به منظور

### پشتیبانی از سازمانی که نیازهای

### شایستگی خود را در فواصل زمانی برنامه

### ریزی شده، تعیین می‌کند، به روز شده

### است و هدف آن شفاف کردن مراحل

### مدیریت شایستگی تعیین شده است.

کاربرد فرآیندهای برنامه ریزی شده و نظام‌مند برای مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان سهم مهمی در بهبود توانمندیها، برآورده کردن جهت‌گیری استراتژیک آنها و دستیابی به نتایج مورد نظر سازمانها دارد. همچنین مدیریت شایستگی اهمیت به سزایی در ارتقا توانمندیهای سازمان برای خلق و ارائه ارزش دارند.



باید از ارزیابی سطح فعلی شایستگی شروع شود که محدودیت‌ها و نگهداری اطلاعات مستند مربوط به نیازهای شایستگی را شامل می‌شود. سازمان باید نیازهای شایستگی خود را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده و در پاسخ به تغییر در زمینه کاری خود تعیین کند. پس از برنامه ریزی شایستگیها و طرحهای اجرایی آنها سازمانی بایستی در مرحله پایش و ارزیابی تمامی فعالیتهای منجر به نتیجه را کنترل کرده و با یادگیری از آنها نیازهای شایستگی و توسعه کارکنان در آینده را نیز بر اساس موارد زیر تعیین کند:

الف) تغییرات جمعیت شناختی، 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

هـ) دانش نوظهور

و) تعیین تحقیقات بازار یا پیش بینی الزامات، نیازها و

انتظارات جدید یا متغیر

ز) پیشرفتهای تکنولوژیکی

ح) تغییر در نیازها و انتظارات طرفهای ذینفع

در پایان توصیه موکد به مطالعه دقیق و تحلیلی این

کتاب (استاندارد جهانی ایزو ۱۰۰۱۵) را به مدیران ارشد و

میانی، مدیران آموزش و منابع انسانی، سیستمها و روشها،

مشاوران سازمانی و برنامه ریزان توسعه و تعالی سازمانی و...

داشته تا مراحل تعریف شده این استاندارد را جهت نظم

بخشی و اثربخشی در فرآیندهای مدیریت شایستگی و

چارچوب فعالیتهای و اقدامات توسعه‌ای شرکتها، وارد نموده و

جاری کنند. لذا می‌توان امیدوار بود که سازمانها با تغییر

نگرش در برنامه های توسعه کارکنان، فقط به تهیه برنامه

های آموزشی بسنده نکرده بلکه با یادگیری از مفاهیم و

فرآیندهای تشریح شده در این استاندارد، طرحی برای توسعه

شایستگیهای فردی، تیمی و سازمانی تدوین و ارزیابی

عملکرد آن را با تحقق اهداف و نتایج کسب و کار آزمون کنند.

در این استاندارد بین المللی تاکید شده که تشویق کارکنان برای دستیابی به شایستگی جدید یا پیشرفته از طریق فراهم‌آوری فرصتهای یادگیری و آموزش دنبال شود تا شرایطی برای استفاده از خروجی های موثر در نتایج کسب شده برای سازمانها پدید آید.

همه سازمانها روشی برای ارزیابی این شایستگیها برای خودشان پیدا می‌کنند. لازم است بدانیم اگر کارمندان یک سازمان حتی قسمتی از شایستگیهای لازم را نداشته باشند، کار شرکت به نحو درستی پیش نخواهد رفت و بقا آن جهت تداوم مسیر به چالش کشیده می‌شود. برای این که بتوانیم رویکرد آموزشی سازمان را از حالت سنتی به متدهای شایستگی محور تغییر دهیم، باید تفاوت بین شایستگی و مهارت را بدانیم زیرا تفاوت بین این دو بسیار جزئی و تشخیص آن دشوار است ولی دانستن آن برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است.

برای درک این مقتضیاتی که پیوسته در حال تغییرند نیاز داریم به روالی برای مستندسازی و رسمی سازی آنها در سازمان، که در این میان استانداردهای مربوطه نظیر نمونه مذکور، راهکاری مناسبی به نظر می رسد. در برخورد با تغییرات و چالشها موجود و نیازهای شایستگی مرتبط با آنها، سازمانها باید شایستگی مورد نیاز برای دستیابی به نتایج مورد نظر را با توجه به موارد زیر در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی تعیین کنند:

الف) بافتار سازمانی: تغییر در مسائل خارجی/داخلی و نیازها و انتظارات طرفهای مرتبط ذینفع به شکل قابل توجهی بر نیازهای شایستگی تاثیر می گذارد؛

ب) تاثیر بالقوه نبود شایستگی در فرایندها و اثربخشی سیستم مدیریت

ج) شناخت سطوح فردی شایستگی در رابطه با توانایی برای اجرای نقش های خاص

د) فرصتهایی برای بهره‌گیری از شایستگیهای خاص موجود در طراحی وظایف، فرآیندها و سیستم های مربوط به کار.

### جمع بندی و نتیجه گیری:

مدیریت شایستگی باید تمامی فرآیندها، وظایف و سطوح سازمان را در نظر بگیرد. تعیین موارد مورد نیاز