

Quality management — Guidelines for competence management and people development

1

Scope

This document gives guidelines for an organization to establish, implement, maintain and improve systems for competence management and people development to positively affect outcomes related to the conformity of products and services and the needs and expectations of relevant interested parties. This document is applicable to all organizations regardless of their type or size.

It does not add to, change or otherwise modify requirements for the ISO 9000 family or any other standards.

مدیریت کیفیت – دستور العمل هایی برای مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۱

دامنه

این سند دستور العمل هایی را برای سازمان ارائه می دهد تا سیستم هایی را برای مدیریت شایستگی و توسعه افراد ایجاد، اجرا، حفظ و بهبود بخشد تا بر نتایج مربوط به انطباق محصولات و خدمات و نیازها و انتظارات طرف های ذینفع مربوطه تأثیر مثبت بگذارد. این سند برای همه سازمان ها صرف نظر از نوع یا اندازه آنها قابل اجرا است.

الزامات خانواده ISO 9000 یا هیچ استاندارد دیگری به آن اضافه، تغییر یا اصلاح نمی دهد.

2

Normative references

The following documents are referred to in the text in such a way that some or all of their content constitutes requirements of this document.

For dated references, only the edition cited applies.

For undated references, the latest edition of the referenced document (including any amendments) applies. ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary



مراجع هنجاری

اسناد زیر به گونه ای در متن ارجاع داده شده است که برخی یا تمام محتوای آنها الزامات این سند را تشکیل می دهد.
برای مراجع تاریخ دار، تنها نسخه ذکر می شود.
برای مراجع بدون تاریخ، آخرین ویرایش سند ارجاع شده (شامل هر گونه اصلاحیه) اعمال می شود. ISO 9000:2015،
سیستم های مدیریت کیفیت – مبانی و واژگان

3

Terms and definitions

For the purposes of this document, the terms and definitions given in ISO 9000:2015 and the following apply.

ISO and IEC maintain terminological databases for use in standardization at the following addresses:

- ISO Online browsing platform: available at <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: available at <http://www.electropedia.org/>

اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این سند، شرایط و تعاریف ارائه شده در ISO 9000:2015 و موارد زیر اعمال می شود.
ISO و IEC پایگاه داده های اصطلاحی را برای استفاده در استانداردسازی در آدرس های زیر نگهداری می کنند:
— پلت فرم مرور آنلاین ISO: در <https://www.iso.org/obp> موجود است
— IEC Electropedia: موجود در <http://www.electropedia.org/>

3.1

Competence ability to apply knowledge (3.4) and skills (3.3) to achieve intended results [SOURCE: ISO 9000:2015, 3.10.4, modified — The notes to entry have been removed.]

توانایی شایستگی برای به کارگیری دانش (۳,۴) و مهارت ها (۳,۳) برای دستیابی به نتایج مورد نظر [منبع: ISO 9000:2015، 3.10.4، اصلاح شده - یادداشت های ورودی حذف شده اند].

3.2

People

Development encouragement of employees to acquire new or advanced competence (3.1) by creating learning and training opportunities with circumstances to deploy the outcomes that have been acquired

۲-۳

مردم

تشویق توسعه کارکنان برای کسب شایستگی های جدید یا پیشرفته (۳,۱) با ایجاد فرصت های یادگیری و آموزش با شرایطی برای به کارگیری نتایج به دست آمده.

3.3

Skill

Learned capacity to perform a task to a specified expectation [SOURCE: ISO 30401:2018, 3.30]

۳-۳

مهارت

ظرفیت آموخته شده برای انجام یک کار به یک انتظار مشخص [منبع: ISO 30401:2018, 3.30]

3.4

Knowledge

Human or organizational asset enabling effective decisions and action in context.

۴-۳

دانش

دارایی های انسانی یا سازمانی که امکان تصمیم گیری و اقدام موثر درمغاد را فراهم می کند.



4

Competence management

4.1

General

When considering competence needs, organizations should determine the competence required to achieve intended results, at the organizational, team, group and individual level, taking into account:

- a) The context of the organization: changes to external/internal issues and the needs and expectations of relevant interested parties significantly affecting competence needs;
- b) The potential impact of lack of competence on the processes and the effectiveness of the management system;
- c) Recognition of individual levels of competence in relation to ability to perform specific roles;
- d) Opportunities to utilize specific available competence in the design of work-related functions, processes and systems.

Competence management should consider all processes, functions and levels of the organization.

The determination of what is needed should begin by evaluating the current levels of competence, including any limitations, and maintaining documented information on specified competence needs as appropriate.

The organization should determine its competence needs at planned intervals and in response to changes in its context.

Organizations may choose to use external providers to carry out any activities, including an analysis to determine competence needs and assess current competence levels, as covered by this document.

If an organization uses an external provider, it should ensure appropriate monitoring and evaluation of the activities.



مدیریت شایستگی

۴,۱

عمومی

هنگام در نظر گرفتن نیازهای شایستگی، سازمان ها باید شایستگی لازم برای دستیابی به نتایج مورد نظر را در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی با در نظر گرفتن موارد زیر تعیین کنند:

الف) زمینه سازمان: تغییرات در مسائل خارجی/داخلی و نیازها و انتظارات اشخاص ذینفع مربوطه که به طور قابل توجهی بر نیازهای شایستگی تأثیر می گذارد.

ب) تأثیر بالقوه فقدان صلاحیت بر فرآیندها و اثربخشی سیستم مدیریت.

ج) شناخت سطوح شایستگی فردی در رابطه با توانایی انجام نقش های خاص.

د) فرصت هایی برای استفاده از شایستگی های خاص موجود در طراحی عملکردها، فرآیندها و سیستم های مرتبط با کار.

مدیریت شایستگی باید تمام فرآیندها، عملکردها و سطوح سازمان را در نظر بگیرد.

تعیین آنچه مورد نیاز است باید با ارزیابی سطوح فعلی شایستگی، از جمله هرگونه محدودیت، و حفظ اطلاعات مستند در مورد نیازهای شایستگی مشخص در صورت لزوم آغاز شود.

سازمان باید نیازهای شایستگی خود را در فواصل زمانی برنامه ریزی شده و در پاسخ به تغییرات در زمینه خود تعیین کند.

سازمان ها ممکن است انتخاب کنند که از ارائه دهندگان خارجی برای انجام هر فعالیتی، از جمله تجزیه و تحلیل برای تعیین نیازهای شایستگی و ارزیابی سطوح شایستگی فعلی، همانطور که در این سند پوشش داده شده است، استفاده کنند.

اگر سازمانی از یک ارائه دهنده خارجی استفاده می کند، باید از نظارت و ارزیابی مناسب فعالیت ها اطمینان حاصل کند.

4.2

Determining competence needs

4.2.1



Organizational competence

Competence is directly affected by the context of the organization. When determining the types and level of competence needed, the organization should consider, for example:

- a) External issues (e.g. statutory and regulatory requirements, technological advances);
- b) Internal factors (e.g. mission, vision, strategic objectives, values and culture of the organization, range of activities or services, resource availability, organizational knowledge);
- c) Needs and expectations of relevant interested parties (e.g. regulators, customers, society).

Documented information should be maintained and/or retained as appropriate to support and demonstrate:

- Competence needs:
- Organizational related to the organization;
- Team (established team or more informal group training achievements);
- Individual (qualifications, performance/appraisal outcomes);
- Development programs and other initiatives;
- Evaluation of the impact of competence development and associated actions

۲-۴

تعیین نیازهای شایستگی

۱-۲-۴

شایستگی سازمانی

شایستگی مستقیماً تحت تأثیر بافت سازمان است. هنگام تعیین انواع و سطح شایستگی مورد نیاز، سازمان باید به عنوان مثال موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف) مسائل خارجی (به عنوان مثال الزامات قانونی و مقرراتی، پیشرفت های تکنولوژیکی)؛

ب) عوامل داخلی (مانند مأموریت، چشم انداز، اهداف استراتژیک، ارزش ها و فرهنگ سازمان، محدوده فعالیت ها یا خدمات، در دسترس بودن منابع، دانش سازمانی).

- ج) نیازها و انتظارات طرف‌های ذی‌نفع مرتبط (مانند تنظیم‌کننده‌ها، مشتریان، جامعه).
- اطلاعات مستند باید برای پشتیبانی و نشان دادن موارد زیر در صورت لزوم نگهداری شود:
- نیازهای شایستگی:
 - سازمانی مرتبط با سازمان؛
 - تیم (تأسیس تیم یا دستاوردهای آموزشی غیر رسمی گروهی)؛
 - فردی (شرایط، نتایج عملکرد/ارزیابی)؛
 - برنامه‌های توسعه و سایر ابتکارات؛
 - ارزیابی تأثیر توسعه شایستگی و اقدامات مرتبط

4.2.2

Team or group competence

Within the organization, different teams or groups will need different competences according to the activities they perform and the intended results.

When determining differing team or group needs, the organization should consider:

- a) Leadership;
- b) Team or group objectives and intended results;
- c) Activities, processes and systems;
- d) Structure of the team or group: hierarchy, number of people, and roles and responsibilities;
- e) Team or group culture and the ability to co-operate, collaborate and cultivate respect.

۲-۲-۴

شایستگی تیمی یا گروهی

در درون سازمان، تیم ها یا گروه های مختلف با توجه به فعالیت هایی که انجام می دهند و نتایج مورد نظر، به شایستگی های متفاوتی نیاز دارند.

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

الف) رهبری؛

ب) اهداف تیم یا گروه و نتایج مورد نظر.

ج) فعالیت ها، فرآیندها و سیستم ها.

د) ساختار تیم یا گروه: سلسله مراتب، تعداد افراد و نقش ها و مسئولیت ها.

ه) فرهنگ تیمی یا گروهی و توانایی همکاری، همکاری و پرورش احترام.

4.2.3

Individual competence

Individual competence requirements should be determined at all levels of the organization to ensure each different role or function is effective. To determine individual competence, the organization should consider:

- a) External competence requirements;
- b) Roles and responsibilities;
- c) Activities related to roles or function;
- d) Behaviors (e.g. emotional intelligence, ability to remain calm in a crisis, ability to maintain concentration during monotonous work, ability to work co-operatively within a direct team and across the organization or with customers).

۳-۲-۴

شایستگی فردی

الزامات شایستگی فردی باید در تمام سطوح سازمان تعیین شود تا از مؤثر بودن هر نقش یا عملکرد متفاوت اطمینان حاصل شود. برای تعیین شایستگی فردی، سازمان باید موارد زیر را در نظر بگیرد:

الف) الزامات صلاحیت خارجی؛



ب) نقش ها و مسئولیت ها؛

ج) فعالیت های مرتبط با نقش ها یا عملکردها؛

د) رفتارها (به عنوان مثال هوش هیجانی، توانایی حفظ آرامش در یک بحران، توانایی حفظ تمرکز در طول کار یکنواخت، توانایی همکاری مشترک در یک تیم مستقیم و در سراسر سازمان یا با مشتریان).

4.3

Assessing current competence and development needs The organization should review its current competence levels against required competence needs as determined in 4.2 at the organizational, team, group and individual level to establish if or where action needs to be taken to meet competence needs. The organization should:

- a) Consider existing competence levels;
- b) Compare these with required competence levels;
- c) Use risk-based thinking to prioritize actions to address competence gaps.

۳-۴

ارزیابی شایستگی و نیازهای توسعه فعلی

سازمان باید سطوح شایستگی فعلی خود را در برابر نیازهای شایستگی مورد نیاز همانطور که در ۴,۲ تعیین شده است در سطح سازمانی، تیمی، گروهی و فردی بازبینی کند تا مشخص کند که آیا یا کجا باید اقدامی برای برآورده کردن نیازهای شایستگی انجام شود یا خیر. سازمان باید:

الف) سطوح شایستگی موجود را در نظر بگیرید.

ب) اینها را با سطوح شایستگی مورد نیاز مقایسه کنید.

ج) از تفکر مبتنی بر ریسک برای اولویت‌بندی اقدامات برای رفع شکاف‌های شایستگی استفاده کنید.

5

Competence management and people development

5.1

General



Organizational competence needs can be met by developing the competence of teams, groups and individuals.

Competence needs that have been identified should be related to the development of people.

Gaps such as foreseeable future competence requirements should be identified and planned for.

People development should be related to:

- a) The competence needs determined in order to achieve competence in the organization at every level;
- b) The competence needs determined by individuals as part of their personal development goals.

Enabling people to achieve personal development goals as well as meeting the competence needs of the organization will contribute to the engagement of people and an effective quality culture.

See ISO 10018[2] for guidance on the engagement of people.

۵

مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۵، ۱

عمومی

نیازهای شایستگی سازمانی را می توان با توسعه شایستگی تیم ها، گروه ها و افراد برآورده کرد.

نیازهای شایستگی که شناسایی شده اند باید با رشد افراد مرتبط باشد.

شکاف هایی مانند الزامات صلاحیت قابل پیش بینی آینده باید شناسایی و برای آنها برنامه ریزی شود.

توسعه افراد باید با موارد زیر مرتبط باشد:

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

ب) نیازهای شایستگی تعیین شده توسط افراد به عنوان بخشی از اهداف توسعه شخصی آنها.

توانمندسازی افراد برای دستیابی به اهداف توسعه شخصی و همچنین برآورده کردن نیازهای شایستگی سازمان به مشارکت افراد و فرهنگ کیفیت موثر کمک می کند.

برای راهنمایی در مورد مشارکت افراد، ISO 10018 [۲] را ببینید.

5.2

Planning

When planning competence development activities, the organization should:

- a) Determine specific development objectives (to address a competence gap or personal development need);
- b) Consider relevant development activities;
- c) Determine criteria to monitor and evaluate the development outputs;
- d) Consider risks and opportunities that can affect effective delivery of the development activities;
- e) Consider statutory and regulatory requirements;
- f) Determine organizational resources, including financial considerations;
- g) Determine organizational policies;
- h) Determine contractual arrangements with external providers;
- i) determine planning and scheduling requirements;
- j) Determine an appropriate provider;
- k) Determine individual (or team/group) availability, motivation and ability.

۲-۵

برنامه ریزی

هنگام برنامه ریزی فعالیت های توسعه شایستگی، سازمان باید:

- الف) اهداف توسعه خاص را تعیین کنید (برای رفع شکاف شایستگی یا نیاز به توسعه شخصی).
- ب) فعالیت های توسعه مرتبط را در نظر بگیرید.
- ج) تعیین معیارهای نظارت و ارزیابی برون دادهای توسعه.
- د) ریسکها و فرصتهایی را در نظر بگیرید که می توانند بر ارائه مؤثر فعالیت های توسعه تأثیر بگذارند.
- ه) الزامات قانونی و مقرراتی را در نظر بگیرید.

- و) تعیین منابع سازمانی از جمله ملاحظات مالی.
- ز) تعیین خط مشی های سازمانی.
- ح) تعیین ترتیبات قراردادی با ارائه دهندگان خارجی.
- الف) الزامات برنامه ریزی و زمان بندی را تعیین می کند.
- ی) ارائه دهنده مناسب را تعیین کنید.
- ک) در دسترس بودن، انگیزه و توانایی فردی (یا تیمی/گروهی) را تعیین کنید.

5.3

Programme structure

The competence management and people development programme structure should include:

- Who the target audience is;
- When development objectives should be achieved (e.g. within six months or by a set date);
- How specific activities are to be delivered;
- Where specific activities will take place;
- When specific activities will take place and how long they will last;
- How development will be evaluated;
- How the achievement of objectives will be recognized (e.g. awards, certification).

۳-۵

ساختار برنامه

ساختار برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد باید شامل موارد زیر باشد:

- الف) مخاطبان هدف چه کسانی هستند؛
- ب) زمانی که اهداف توسعه باید محقق شود (مثلاً ظرف شش ماه یا در یک تاریخ معین)؛
- ج) نحوه ارائه فعالیت های خاص؛

- د) جایی که فعالیت های خاصی انجام می شود.
- ه) چه زمانی فعالیت های خاص انجام می شود و چه مدت ادامه خواهند داشت.
- و) توسعه چگونه ارزیابی خواهد شد.
- ز) چگونگی شناسایی دستیابی به اهداف (مانند جوایز، گواهینامه).

5.4

Actions

5.4.1

Teams, groups and individuals should be encouraged to engage in competence management and people development planning activities to increase engagement and ownership.

5.4.2

Competence management and people development activities at the team or group level should address:

- a) Establishing and delivering team or group training programs;
- b) Developing and providing a range of targeted communications (e.g. newsletters, websites, e-learning);
- c) attending external conferences, professional forums and networking events;
- d) liaising with relevant professional or trade bodies;
- e) providing support structures to share knowledge and skills;
- f) recruiting to address specific gaps;
- g) restructuring to utilize competence within the organization in a more effective and focused way.

اقدامات

۱-۴-۵

تیم ها، گروه ها و افراد باید تشویق شوند تا در فعالیت های مدیریت شایستگی و برنامه ریزی توسعه افراد شرکت کنند تا مشارکت و مالکیت را افزایش دهند.

۲-۴-۵

مدیریت شایستگی و فعالیت های توسعه افراد در سطح تیم یا گروه باید به موارد زیر توجه داشته باشد:

الف) ایجاد و ارائه برنامه های آموزشی تیمی یا گروهی؛

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

ج) شرکت در کنفرانس های خارجی، انجمن های حرفه ای و رویدادهای شبکه.

د) ارتباط با نهادهای حرفه ای یا تجاری مرتبط؛

ه) ارائه ساختارهای پشتیبانی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت ها.

و) استخدام برای رفع شکاف های خاص.

ز) تجدید ساختار برای استفاده از شایستگی در سازمان به روشی مؤثرتر و متمرکزتر

5.4.3

Developing activities at the individual level can include:

- a) individual learning programmes;
- b) mentoring, coaching and supervision;
- c) personal development plans;
- d) formal study for qualifications;
- e) attending external conferences, etc.;
- f) training (in the role or function, classroom, online);
- g) networking events.

۳-۴-۵

توسعه فعالیت ها در سطح فردی می تواند شامل موارد زیر باشد:

الف) برنامه های یادگیری فردی؛

ب) راهنمایی، مربیگری و نظارت؛

ج) برنامه های توسعه شخصی؛

د) تحصیل رسمی برای مدارک تحصیلی.

ه) شرکت در کنفرانس های خارجی و غیره؛

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

ز) رویدادهای شبکه ای.

5.5

Roles and responsibilities

5.5.1

When implementing the development programme, the organization should determine and identify the different roles and responsibilities.

The organization is responsible for:

- determining who will deliver the development programme;
- agreeing the scope, purpose and target audience of the development programme;
- facilitating the development programme by providing the resources required;
- communicating the requirements of the programme to relevant interested parties.

۵-۵

نقش ها و مسئولیت ها

۱-۵-۵

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

سازمان مسئولیت دارد:

- الف) تعیین اینکه چه کسی برنامه توسعه را ارائه خواهد کرد.
- ب) موافقت با محدوده، هدف و مخاطبان هدف برنامه توسعه؛
- ج) تسهیل برنامه توسعه با تأمین منابع مورد نیاز.
- د) ابلاغ الزامات برنامه به اشخاص ذینفع مربوطه.

5.5.2

Those delivering the people development programme and its activities are responsible for:

- a) agreeing the people development programme;
- b) ensuring the people development programme addresses the relevant competence gaps;
- c) ensuring activities are suitable for the target audience;
- d) managing and delivering all parts of the programme to the agreed timelines;
- e) ensuring monitoring and evaluation takes place as agreed.

۲-۵-۵

کسانی که برنامه توسعه مردمی و فعالیت های آن را ارائه می دهند، مسئول موارد زیر هستند:

- الف) موافقت با برنامه توسعه مردم؛
- ب) حصول اطمینان از اینکه برنامه توسعه افراد به شکاف های شایستگی مربوطه رسیدگی می کند.
- ج) اطمینان از مناسب بودن فعالیت ها برای مخاطبان هدف؛
- د) مدیریت و تحویل تمام بخش های برنامه به جدول زمانی توافق شده.
- ه) حصول اطمینان از انجام نظارت و ارزیابی طبق توافق.

5.6



Evaluating the impact of a competence management and people development programme

5.6.1

General The organization should establish methods of evaluating the impact of competence management and people development programmes and related activities against competence needs.

When evaluating the competence management and people development programme outcomes, the organization should:

- a) ensure evaluation methods are effective and agreed by relevant interested parties;
- b) support the monitoring of the programme and its activities;
- c) analyse the results of monitoring;
- d) determine how increased competence resulting from the programme addresses competence needs;
- e) ensure learning and changes to practices are implemented and maintained;
- f) seek feedback from all relevant interested parties;
- g) determine competence and development gaps that remain following the completion of the programme;
- h) determine areas for improvement to the development programme and further activities needed.

۶-۵

ارزیابی تأثیر برنامه مدیریت شایستگی و توسعه افراد

۱-۶-۵

عمومی

سازمان باید روش‌هایی را برای ارزیابی تأثیر برنامه‌های مدیریت شایستگی و توسعه افراد و فعالیت‌های مرتبط با نیازهای شایستگی ایجاد کند.

هنگام ارزیابی مدیریت شایستگی و نتایج برنامه توسعه افراد، سازمان باید:

الف) اطمینان حاصل شود که روش‌های ارزیابی مؤثر و مورد توافق طرف‌های ذی‌نفع مرتبط هستند.

ب) از نظارت بر برنامه و فعالیت‌های آن حمایت می‌کند.

ج) تجزیه و تحلیل نتایج نظارت؛

د) تعیین اینکه چگونه افزایش شایستگی ناشی از برنامه نیازهای شایستگی را برطرف می کند.

ه) اطمینان حاصل شود که یادگیری و تغییرات در شیوه ها اجرا و حفظ می شود.

و) از همه طرفهای ذینفع مربوطه بازخورد بخواهید.

ز) شکافهای شایستگی و توسعه را که پس از تکمیل برنامه باقی می ماند، تعیین کند.

ح) تعیین زمینه هایی برای بهبود برنامه توسعه و فعالیت های بعدی مورد نیاز.

5.6.2

Evaluating at an organizational, team, group or individual level

The effectiveness of activities relating to competence management and people development can be evaluated in both quantitative and qualitative ways.

For example:

a) at an organizational level:

- 1) external and internal audits or key performance indicators;
- 2) levels of complaints and customer satisfaction;
- 3) rates of nonconformity and productivity;

b) at a team or group level:

- 1) levels of staff engagement and retention;
- 2) team or group performance against objectives or benchmarking;

c) at an individual level:

- 1) monitoring and observation;
- 2) appraisals and individual performance reviews;
- 3) reviews of personal development plans and the attainment of qualifications.



5.7 Determining future competence and people development needs

The organization should determine future competence and people development needs based on:

- a) demographic, economic, political or social changes;
- b) the organizational mission, vision, values and culture;
- c) the planned introduction of new products or services;
- d) changes to regulatory and statutory requirements;
- e) emerging knowledge;
- f) market research determining or anticipating new or changing requirements, needs and expectations;
- g) technological advances;
- h) changes in the needs and expectations of interested parties

۲-۶-۵

ارزیابی در سطح سازمانی، تیمی، گروهی یا فردی

اثر بخشی فعالیت های مربوط به مدیریت شایستگی و توسعه افراد را می توان به دو روش کمی و کیفی ارزیابی کرد.

مثلا:

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 بهره وری.

ب) در سطح تیمی یا گروهی:

۱) سطوح درگیری و حفظ کارکنان؛

۲) عملکرد تیم یا گروه در برابر اهداف یا معیارها؛

ج) در سطح فردی:

- ۱) نظارت و مشاهده؛
 - ۲) ارزیابی ها و بررسی عملکرد فردی؛
 - ۳) بررسی برنامه های توسعه شخصی و دستیابی به صلاحیت ها.
 - ۵,۷) تعیین شایستگی های آینده و نیازهای توسعه افراد
- سازمان باید شایستگی های آینده و نیازهای توسعه افراد را بر اساس موارد زیر تعیین کند:
- الف) تغییرات جمعیتی، اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی؛
 - ب) ماموریت، چشم انداز، ارزش ها و فرهنگ سازمانی؛
 - ج) معرفی برنامه ریزی شده محصولات یا خدمات جدید؛
 - د) تغییرات در الزامات قانونی و قانونی؛
 - ه) دانش در حال ظهور؛
 - و) تحقیقات بازار برای تعیین یا پیش بینی نیازها، نیازها و انتظارات جدید یا در حال تغییر.
 - ز) پیشرفت های تکنولوژیکی؛
 - ح) تغییر در نیازها و انتظارات افراد ذینفع