



مرکز مشاوره و اطلاع رسانی

سیستم کاران

ISO 10015:2019

مدیریت کیفیت

خطوط راهنما برای مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان

تهیه کننده :

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

WWW.SYSTEMKARAN.ORG

((کپی برداری از این جزوه با ذکر منبع، مجاز می باشد))



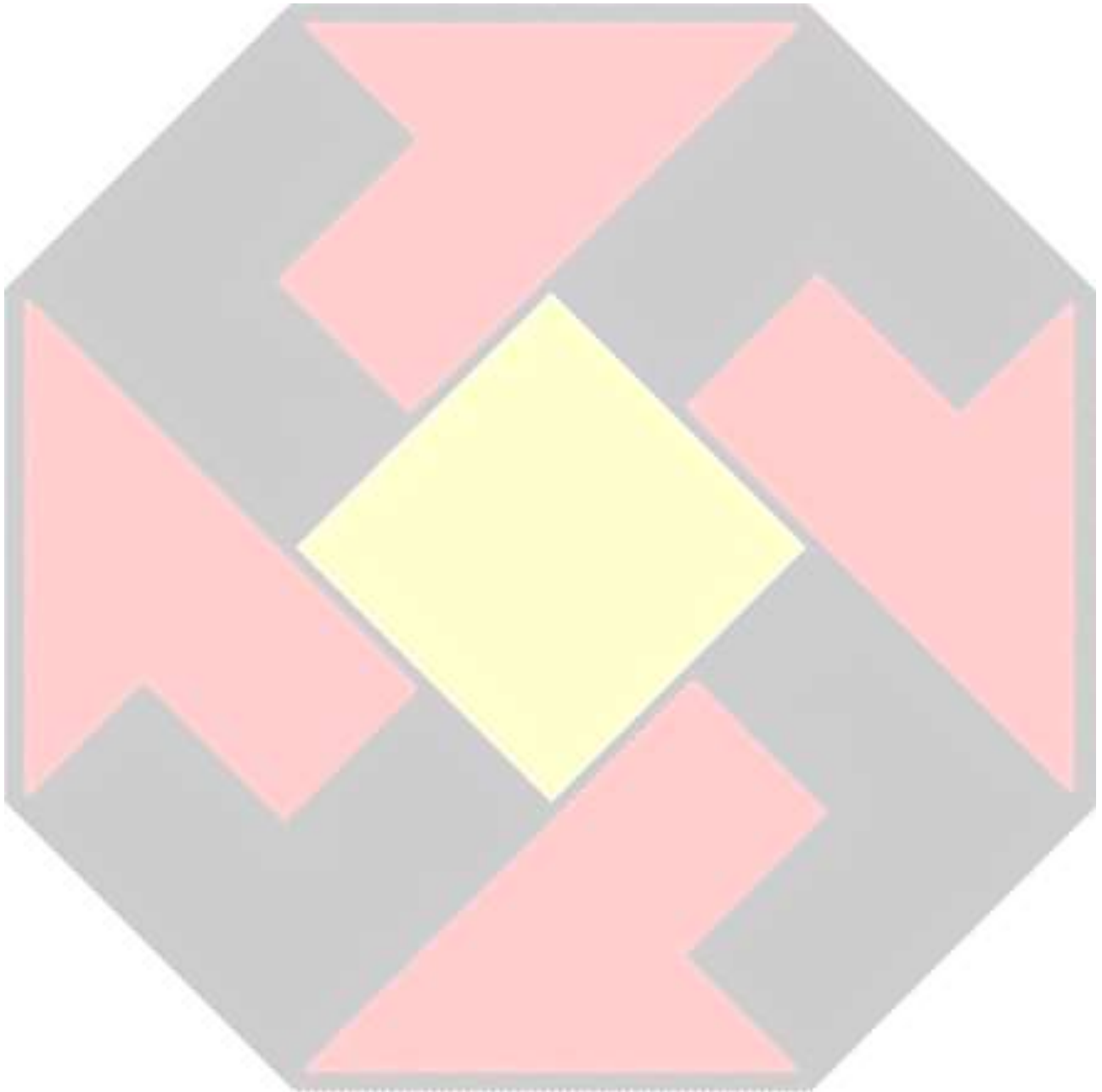
فهرست

۴	پیشگفتار
۴	مقدمه
۶	۱- دامنه کاربرد
۷	۲- استانداردهای مرجع (مراجع الزامی)
۷	۳- اصطلاحات و تعاریف
۸	۴- مدیریت شایستگی
۸	۴-۱- کلیات
۹	۴-۲- تعیین نیازهای شایستگی
۹	۴-۲-۱- شایستگی سازمانی
۹	۴-۲-۲- شایستگی تیمی یا گروهی
۱۰	۴-۲-۳- شایستگی فردی
۱۰	۴-۳- ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای مرتبط با توسعه
۱۱	۵- مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان
۱۱	۵-۱- کلیات
۱۱	۵-۲- برنامه ریزی
۱۲	۵-۳- ساختار برنامه
۱۲	۵-۴- اقدامات
۱۳	۵-۵- نقش ها و مسئولیت ها
۱۴	۵-۶- ارزیابی تاثیر برنامه ی مدیریت شایستگی و توسعه ی کارکنان
۱۴	۵-۶-۱- کلیات



۵-۶-۲- ارزیابی در سطوح سازمانی، تیمی، گروهی یا فردی ۱۵

۵-۷- تعیین نمودن نیازهای شایستگی و توسعه ای کارکنان برای آینده ۱۵





پیش گفتار

ایزو (سازمان بین المللی برای استاندارد سازی) یک فدراسیون جهانی متشکل از نهادهای ملی استاندارد است. کار آماده سازی استانداردهای بین المللی به صورت معمول از طریق کمیته های فنی ایزو و انجام میشود هر نهاد (موسسه) عضو، که به موضوعی که برای آن کمیته فنی ایجاد شده است علاقه مند می باشد این حق را دارد که در آن کمیته نماینده ای داشته باشد. سازمان های بین المللی، اعم از دولتی و خصوصی هم راستا با ایزو در این کار نیز نقش دارند. ایزو به صورت نزدیکی با آی ئی سی یا کمیسیون الکتروتکنیک بین المللی در تمام مسائل مرتبط با استاندارد سازی الکتروتکنیکال ها همکاری دارد. شیوه هایی که برای ایجاد و توسعه این سند و کسانی که برای تعمیر و نگهداری بیشتر آن مورد استفاده قرار می گیرند، در دستور العملهای ایزو آی ئی سی، شرح داده شده است. به طور خاص معیارهای متفاوتی برای تأیید انواع مختلف اسناد ایزو باید مورد توجه واقع شود این سند مطابق با قوانین سرمقاله مندرج در آیین نامه های ایزو آی پی سی نوشته شده است. (رجوع شود به www.iso.org/directives)

شایسته توجه است امکان اینکه برخی از عناصر این سند در ارتباط با موضوع حق ثبت اختراع باشد وجود دارد. ایزو برای به رسمیت شناختن هیچ یک از این حقوق ثبت اختراع مسئولیتی نمی پذیرد. جزئیات هر یک از حقوق ثبت اختراع مشخص شده در هنگام تهیه سند در مقدمه و یا در لیست ایزو ثبت اختراعات دریافت شده مشاهده خواهد شد (رجوع شود به www.iso.org/patents). هر یک از اسامی تجاری استفاده شده در این سند اطلاعاتی است که برای راحتی کاربران ارائه میشود و به معنای تأیید آنها نمی باشد. برای توضیح ماهیت داوطلبانه استانداردها معنای اصطلاحات خاص ایزو در رابطه با ارزیابی انطباق و همچنین اطلاعات مربوط به پایبندی ایزو به اصول سازمان تجارت جهانی در خصوص موانع فنی تجارت رجوع کنید به www.iso.org/iso/forword.html این سند توسط کمیته ی فنی یا تی سی / ایزو



۱۷۶، مدیریت کیفیت و تضمین کیفیت زیر شاخه ی کمیته ی SC3، فناوریهای پشتیبان با همکاری کمیته ی فنی ایزواتی سی ۲۶۰ مدیریت منابع انسانی تهی شده است.

نسخه ی دوم این استاندارد نسخه ی اول را منسوخ کرده و جایگزین آن می شود و به صورت فنی بازنویسی شده است. (ایزو 10015:1999)

تفاوتهای اصلی با نسخه ی قبل به این ترتیب می باشد.

الف) این سند به نحوی بازسازی شده است تا با گروه ISO9000 همخوانی بیشتری داشته باشد.

ب) این سند به روز رسانی شده است تا از سازمان برای شناسایی نیازهای شایستگی خود در دوره های برنامه ریزی شده پشتیبانی کند.

پ) مدیریت شایستگی بیش از پیش تشریح و شفاف سازی شده است.

هر گونه بازخورد یا سوالی در مورد این سند باید به سازمان ملی استاندارد در کشور کاربر ارجاع داده شود. در تارنمای زیر به فهرست کاملی از این سازمانها می توان دست یافت.

www.iso.org/members.html

مقدمه

افراد برای سازمانها حیاتی هستند عملکرد سازمانی وابسته به آن است که از شایستگی کارکنان در محل کارشان چگونه استفاده می شود مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان در سطوح سازمانی تیمی، گروهی و فردی برای موفقیت سازمان ها لازم است. مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان به وضوح به همدیگر مرتبط است. توسعه کارکنان به وضوح بخشی از مدیریت شایستگی است و افراد دارای شایستگی نیاز به توسعه خواهند داشت. این دو مفهوم با یکدیگر ارتباطی درونی دارند و از بسیاری از جهات قابل جدا کردن نیستند.

کاربست فرآیندهای برنامه ریزی شده و سیستماتیک برای مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان نقش

مهمی در کمک به سازمانها برای بهبود قابلیت ها، حرکت به سوی جهت راهبردی خود و دستیابی به



اهداف مورد نظر ایفا می کند. مدیریت شایستگی اهمیت چشمگیری در بهبود قابلیت های یک سازمان برای خلق و ارائه ی ارزش دارد. اصول مدیریت کیفیت که بخشی از خانواده ی استانداردهای ایزو 9000 است (که خانواده استانداردهای ایزو 10001 الی ISO 10019 بخشی از آن را تشکیل می دهند) بر اهمیت و ضرورت افراد شایسته و فرهنگی که پرورش دهنده رشد و توسعه بیشتر می باشد، تاکید می ورزد. این سند رهنمودهایی برای کمک به سازمانها و کارکنان آنها هنگام رویارویی با مسائل مرتبط با مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان ارائه می دهد این سند را میتوان در هر جایی در خانواده ی سیستم های مدیریت کیفیت ایزو 9000 یا سایر استانداردهای سیستم های مدیریتی مانند مدیریت ریسک یا مدیریت محیط زیست و غیره که نیاز به دستورالعملی برای تفسیر کارکنان شایسته توسعه یافته وجود دارد استفاده نمود. این سند رهنمودهایی برای کمک به سازمانها جهت مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان ارائه می دهد. شکل ۱ فرآیند این مفهوم را نشان می دهد.





مدیریت کیفیت

خطوط راهنما برای مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان

۱- دامنه کاربرد

این سند خطوط راهنمایی را برای ایجاد پیاده سازی نگهداری و بهبود سیستم هایی برای "مدیریت شایستگی" و "توسعه کارکنان" به منظور تاثیر گذاری مثبت بر بروندهای مرتبط با انطباق محصولات و خدمات و نیازها و انتظارات طرف های ذینفع مرتبط با سازمان ارائه می دهد.

این سند برای تمام سازمانها صرفنظر از نوع و اندازه ی آن کاربردی است. این سند بر الزامات خانواده ی ایزو 9000 یا دیگر استانداردها چیزی اضافه نمیکند یا آن را تغییر یا اصلاح نمی نماید.

۲- استانداردهای مرجع مراجع (الزامی)

در متن به نحوی به اسناد ذیل اشاره شده است که بخش و یا کل محتوای آنها در بردارنده الزامات مورد نیاز در این سند باشد. در صورتی که به مدرکی با ذکر تاریخ انتشار ارجاع شده باشد، تنها همان نسخه ارجاع شده کاربردی میباشد (اصلاحیه های بعد از آن را شامل نمی شود). برای مدارکی که بدون ذکر تاریخ انتشار به آنها ارجاع شده است همواره آخرین نسخه از مدرک ارجاع شده معتبر می باشد به همراه هر (اصلاحیه ای)

ISO9000:2015 سیستمهای مدیریت کیفیت - مبانی و واژگان

۳- اصطلاحات و تعاریف

برای اهداف این سند اصطلاحات و تعاریفی که در ایزو 9000:2015 و موارد ذیل آورده شده صادق است.

ایزو آی ای سی پایگاههای داده ای مربوط به اصطلاحات فنی برای استفاده در استانداردها را در



آدرسهای زیر نگهداری میکند.

آدرس اینترنتی <http://www.iso.org/obp:ISO>

الکتروپدیا IEC: <http://www.electropedia.org/>

۳-۱- شایستگی

توانایی به کار بردن دانش (۳-۴) و مهارت ها (۳-۳) برای رسیدن به اهداف مورد نظر

[منبع: ایزو 9000:2015، ۴-۱۰-۳ اصلاح شده - یادداشت های وارد شده حذف شده اند]

۳-۲- توسعه ی کارکنان

تشویق کارکنان برای کسب شایستگی های جدید و یا سطح پیشرفته (۳-۱) از طریق ایجاد فرصت های یادگیری یا آموزشی همراه با شرایطی که در آن بتوان نتایج آن چه فرا گرفته شده را بکار گرفته و پیاده سازی نمایند.

۳-۳- مهارت

قابلیت یاد گرفته شده برای انجام وظیفه ای در حد انتظارات مشخص شده

[منبع: ایزو 30401:2018 - ۳۰-۳]

۳-۴- دانش

دارایی انسانی یا سازمانی که تصمیمات یا اقدامات اثربخش را در آن بستر ممکن سازد.

[منبع: ایزو 30401:2018 - ۲۵-۳ اصلاح شده - یادداشتهای مدخل حذف شده اند.]

۴- مدیریت شایستگی

۴-۱- کلیات

هنگام در نظر گرفتن نیازهای مرتبط با شایستگی سازمان ها باید شایستگی مورد نیاز برای رسیدن به

نتایج مورد نظر را در سطح سازمانی، تیمی گروهی و فردی مشخص کنند و موارد ذیل را در نظر



بگیرند.

الف) بستر سازمان تغییر مسائل خارجی با داخلی و نیازها و انتظارات افراد و گروههای ذینفع مرتبط که به صورت چشمگیری بر روی نیازهای مرتبط با شایستگی تأثیر می گذارد.

ب) تأثیر بالقوه ی عدم شایستگی بر روی فرآیندها و کارایی سیستم مدیریتی

ب) شناسایی سطح فردی شایستگی به نسبت توانایی ایفای نقش های مشخص

ت) فرصت هایی برای استفاده از شایستگی های مشخص موجود در طراحی نقش ها (وظایف

سازمانی)، فرآیندها و سیستم های کاری

مدیریت شایستگی باید تمام فرآیندها نقش های سازمانی و سطوح سازمان را در نظر بگیرد مشخص کردن آن که چه چیزی مورد نیاز است باید با ارزیابی سطوح فعلی شایستگی آغاز شود و این شامل هر گونه محدودیت و نگهداری مطلوب اطلاعات مستند نیازهای مشخص شده در ارتباط با شایستگی می باشد. سازمان باید نیازهای مرتبط با شایستگی خود را در دوره های برنامه ریزی شده و در پاسخ به تغییرات محیط و بستر خود مشخص نماید.

سازمان ها ممکن است برای انجام کلیه فعالیت های خود تصمیم به استفاده از تامین کنندگان خارجی بگیرند که این شامل تحلیلی برای مشخص کردن نیازهای شایستگی و ارزیابی سطوح شایستگی فعلی همان طور که در این سند آمده است می باشد. اگر سازمانی از تامین کنندگان خارجی استفاده نماید باید از نظارت و ارزیابی مناسب فعالیت ها اطمینان حاصل کند.

۴-۲- تعیین نیازهای شایستگی

۴-۲-۱- شایستگیهای سازمانی

شایستگی به طور مستقیم تحت تأثیر بافت و بستر سازمان است.

هنگام مشخص کردن انواع و سطوح شایستگی مورد نیاز، آن سازمان باید موارد ذیل را در نظر



بگیرد.

الف) مسائل خارجی (برای مثال ملزومات قانونی و ضابطه ای پیشرفتهای فناوری)

ب) عوامل درونی (برای مثال مأموریت، چشم انداز، اهداف راهبردی ارزشها و فرهنگ سازمان،

حیطه ی فعالیت ها یا خدمات در دسترس بودن منابع دانش سازمان).

پ) نیازها و انتظارات کارکنان و گروه های ذینفع مرتبط (برای مثال قانون گذاران، مشتریان، جامعه)

اطلاعات مستند شده باید به طور مناسب حفظ و یا نگهداری شوند تا موارد زیر را نشان دهند یا از

آنها پشتیبانی نمایند.

نیازهای مرتبط با شایستگی

سازمانی، مرتبط با سازمان

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

فردی (شایستگی ها عملکرد نتایج ارزیابی)

برنامه های توسعه و دیگر اقدامات مبتکرانه

ارزیابی تأثیر توسعه ی شایستگی و دیگر اقدامات مرتبط

۴-۲-۲- شایستگی تیمی یا گروهی

درون سازمان تیمها یا گروههای مختلف نیاز به شایستگی های متفاوتی متناسب با فعالیتهایی که انجام

میدهند و اهداف مورد نظر سازمان خواهند داشت.

هنگام مشخص کردن نیازهای متفاوت تیم ها یا گروه ها، سازمان باید این موارد را در نظر بگیرد.

الف) رهبری

ب) اهداف تیم یا گروه و نتایج قصد شده

ب) فعالیت ها، فرآیندها و سیستم ها



ت) ساختار تیم یا گروه سلسله مراتب تعداد افراد نقشها و مسئولیت ها

ث) فرهنگ تیم یا گروه و توانایی همکاری مشارکت و ایجاد احترام

۴-۲-۳- شایستگی فردی

الزامات شایستگی فردی باید در تمام سطوح سازمان برای حصول اطمینان از اثر بخشی هر نقش با کارکرد متفاوت مشخص شود.

برای مشخص کردن شایستگی فردی سازمان باید موارد ذیل را در نظر بگیرد.

الف) الزامات شایستگی های خارجی

ب) نقشها و مسئولیت ها

پ) فعالیت های مرتبط با نقشها یا کارکردها

ت) رفتارها (برای مثال هوش هیجانی، توانایی حفظ آرامش در بحران، توانایی تمرکز طی انجام کنار

یکنواخت، توانایی کنار همراه با همکاری در یک تیم به طور مستقیم و در کل سازمان و یا با مشتریان)

۴-۳- ارزیابی شایستگی فعلی و نیازهای مرتبط با توسعه

سازمان باید سطوح شایستگی فعلی خود را با شایستگی مورد نیاز همان طور که در ۲-۴ مشخص

شده است در سطوح سازمانی تیمی، گروهی و فردی ارزیابی کند تا بتواند مشخص کند که آیا نیاز به

انجام کاری برای برطرف کردن نیازهای شایستگی وجود دارد یا خیر.

آن سازمان باید:

الف) سطوح شایستگی موجود را در نظر بگیرد

ب) آنها را با سطوح شایستگی مورد نیاز مقایسه نماید

پ) از تفکر ریسک محور استفاده نماید تا اقدامات را برای پاسخ به فقدان های شایستگی اولویت بندی

نماید.



۵- مدیریت شایستگی و توسعه ی کارکنان

۵-۱- کلیات

نیازهای شایستگی سازمانی از طریق توسعه شایستگی تیم ها، گروه ها و افراد می تواند تحقق یابد. نیازهای شایستگی شناسایی شده باید مرتبط با توسعه ی افراد باشد. شکافهایی مانند الزامات شایستگی قابل پیش بینی برای آینده باید شناسایی شود و برای آنها برنامه ریزی شود. توسعه ی کارکنان باید مرتبط با موارد زیر باشد.

الف) نیازهای شایستگی مشخص شده برای دستهایی به شایستگی در سازمان در هر سطحی
ب) نیازهای شایستگی مشخص شده توسط کارکنان به عنوان بخشی از اهداف توسعه ی فردی آن ها
توانمند سازی کارکنان برای دستیابی به اهداف توسعه ی فردی و هم چنین دستیابی به شایستگیهای مورد نیاز سازمان به التزام شغلی کارکنان و ایجاد فرهنگ کیفیت اثربخش کمک می کنند. رجوع شود به ایزو 10018 در ارتباط با دستور العمل الترام شغلی کارکنان.

۵-۲- برنامه ریزی

هنگام برنامه ریزی برای فعالیتی مرتبط با توسعه ی شایستگی سازمان باید.

الف) اهداف خاص توسعه را مشخص کند پاسخ به شکافی در شایستگی با نیاز توسعه ی فردی
ب) مشخص کردن معیارهای برای نظارت و ارزیابی نتایج توسعه
پ) مشخص کردن معیارهای برای نظارت و ارزیابی نتایج توسعه
ت در نظر گرفتن خطرات و فرصتهایی که میتواند بر روی ارائه ی اثر بخش فعالیتهای توسعه ای تأثیر بگذارد

ث) در نظر گرفتن الزامات قانون و ضوابط

ج) مشخص کردن منابع سازمانی که شامل ملاحظات مالی نیز می شود.



چ) مشخص کردن سیاست ها سازمانی

ح) تعیین توافقات قراردادی با تامین کنندگان خارجی

خ) مشخص کردن الزامات برنامه ریزی و زمان بندی

د) تعیین تامین کننده مناسب

ذ) تعیین در دسترس بودن افراد یا تیم گروه، انگیزه و توانایی

۵-۳- ساختار برنامه

ساختار برنامه ی مدیریت شایستگی و توسعه ی افراد باید شامل این موارد شود.

الف) گروه مخاطب مورد نظر چه کسانی هستند؟

ب) اهداف توسعه در چه بازه زمانی باید تحقق یابند (برای مثال طی شش ماه یا زمانی مشخص

شده)

پ) فعالیت های خاص چگونه باید ارائه شوند.

ت) فعالیت های خاص در چه مکانی باید انجام شوند.

ث) فعالیت های خاص در چه زمانی رخ خواهند داد و تا چه هنگام طول خواهند کشید.

ج) توسعه چگونه ارزیابی خواهد شد.

چ) دستیابی به اهداف چه طور به رسمیت شناخته خواهد شد (برای مثال جوایز صدور مدارک)

۵-۴- اقدامات

۵-۴-۱- تیم ها، گروه ها و افراد باید به شرکت در فعالیت های مرتبط با برنامه ریزی مدیریت

شایستگی و توسعه ی افراد تشویق شوند تا میزان التزام و اشتیاق شغلی و احساس مالکیتشان افزایش یابد.

۵-۴-۲- فعالیت های مرتبط با مدیریت شایستگی و توسعه ی کارکنان در سطح تیم یا گروه باید

موارد زیر را پاسخ دهد.



الف) ایجاد و اجرای برنامه های آموزشی تیمی یا گروهی

ب) توسعه و ارائه ی گستره ای از راههای ارتباطی هدفگذاری شده (برای مثال خبرنامهها وبسایتها یادگیری آنلاین)

پ) شرکت در کنفرانس ها خارجی انجمن های حرفه ای و رویدادهای شبکه سازی

ت) ارتباط داشتن با مجامع مرتبط حرفه ای یا بازرگانی

ث) ایجاد ساختارهای پشتیبانی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارتها

ج) استخدام برای پاسخ گویی به شکافهای خاص

چ) ساختار بندی دوباره برای استفاده از شایستگی در سازمان به صورتی متمرکز و اثر بخش تر

۵-۴-۳- فعالیتهای توسعه ای در سطح فردی میتواند شامل این موارد باشد.

الف) برنامه های یادگیری فردی

ب) مشاوره (منتورینگ)، مربی گری و نظارت

پ) برنامه های توسعه شخصی

ت) آموزش رسمی به منظور اخذ شایستگی

ث) شرکت در کنفرانسهای خارجی و غیره

ج) آموزش مهارت در حین انجام نقش یا وظیفه در کلاس درس آنلاین

چ) رویدادها و برنامه های شبکه سازی

۵-۵- نقش ها و مسئولیت ها

۵-۵-۱- هنگام اجرای برنامه ی ،توسعه سازمان باید نقشها و مسئولیتهای متفاوت را مشخص و

شناسایی نماید.

سازمان مسئولیت این موارد را دارد.



الف) مشخص کردن اینکه چه کسی برنامه ی توسعه را انجام خواهد داد.

ب) موافق بر دامنه هدف و مخاطب مورد نظر برنامه ی توسعه

پ) تسهیل برنامه توسعه از طریق فراهم کردن منابع مورد نیاز

ت) انتقال الزامات برنامه گروههای ذینفع مرتبط

۵-۵-۲- کسانی که برنامه ی توسعه ی افراد و فعالیتهای آن را ارائه می دهند مسئولیت های ذیل را

دارند.

الف) توافق بر برنامه ی توسعه ی افراد

ب) حصول اطمینان از این که برنامه ی توسعه ی کارکنان به شکافهای شایستگی مرتبط پاسخ خواهد

داد.

پ) حصول اطمینان از این که که فعالیتهای متناسب با مخاطب مورد نظر میباشند؟

ت) مدیریت و ارائه ی تمام بخشهای برنامه طبق زمان بندی مورد توافق

ث) حصول اطمینان از وقوع پایش و ارزیابی همانگونه که توافق شده است.

۵-۶- ارزیابی تأثیر برنامه ی مدیریت شایستگی و توسعه کارکنان

۵-۶-۱- کلیات

سازمان باید روشهایی برای ارزیابی تأثیر برنامه های مدیریت شایستگی و توسعه ی افراد و فعالیتهای

مرتبط در راستای پاسخ به نیازهای شایستگی ایجاد کند.

هنگام ارزیابی نتایج برنامه های مدیریت شایستگی و توسعه ی کارکنان سازمان باید.

الف) از اثربخشی روشها و مورد توافق بودن آنها توسط طرفین ذینفع اطمینان حاصل کند.

ب) از پایش بر برنامه و فعالیتهای آن پشتیبانی نماید.

پ) نتایج پایش را تحلیل نماید.



ت) مشخص کند که چطور شایستگی افزایش یافته حاصل از آن برنامه به نیازهای شایستگی پاسخ میدهد.

ث) از یادگیری و این که تغییر در رویه ها ایجاد و حفظ شده اطمینان حاصل نماید.

ج) به دنبال بازخورد از تمام شرکا و گروههای ذینفع باشد.

چ) شکاف های شایستگی و توسعه ای که بعد از اتمام برنامه باقی مانده اند مشخص می نماید.

ح) حوزه های بهبود مورد نیاز در برنامه ها و فعالیتهای توسعه را مشخص نماید.

۵-۶-۲- ارزیابی در سطوح سازمانی تیمی گروهی با فردی

اثر بخشی فعالیتهای مرتبط با مدیریت شایستگی و توسعه ی کارکنان را می توان هم به روشهای کمی و هم کیفی ارزیابی کرد. برای مثال.

الف) در سطح سازمانی:

۱- ممیزی های درونی و بیرونی یا شاخص های کلیدی عملکرد

۲- میزان شکایات و رضایت مشتری

۳- میزان عدم انطباق و بهره وری

ب) در سطح تیمی یا گروهی:

۱- میزان الترام شغلی و نگهداشت کارکنان

۲- بررسی عملکرد تیمی یا گروهی نسبت به اهداف یا شاخص ها

ج) سطح فردی:

۱- پایش و نظارت مشاهده

۲- ارزیابی ها و بازنگری های عملکرد فردی

۳- ارزیابی و بازنگری برنامههای توسعه فردی و کسب



شایستگی ها

۵-۷- تعیین نمودن نیازهای شایستگی و توسعه ای کارکنان برای آینده

سازمان باید نیازهای آینده مرتبط با شایستگی و توسعه ای کارکنان خود را بر اساس موارد ذیل مشخص نماید.

الف) تغییرات جمعیتی، اقتصادی، سیاسی یا اجتماعی

ب) مأموریت چشم انداز ارزش و فرهنگ سازمانی

پ) معرفی برنامه ریزی شده محصولات یا خدمات جدید

ت) تغییرات در الزامات ضابطه ای یا قانونی

ث) دانش نوظهور

ج) تحقیقات بازاری که نشان دهنده یا پیش بینی کننده ی الزامات، نیازها و انتظارات جدید یا در حال تغییر می باشد.

چ) پیشرفتهای فناوری

ح) تغییراتی در نیازها و انتظارات گروههای ذینفع

مرکز مشاوره و اطلاع رسانی سیستم کاران

ثبت و صدور گواهینامه های بین المللی ISO

تلفن: ۰۲۱-۷۹۱۶۵