



موسسه نشان آوردانش و مهارت آینده

مجموعه انحصاری پروژه (ESCO)

در ایران

شبه نامه مهارت سنجی

شیوه نامه مهارت سنجی اول؛ آشنایی با عناوین شاخص ها



الف) تعاریف (در نظام نامه ESCO)

- ۱) استانداردسازی: تعیین میزان، معیار و شاخص های مطلوبیت در ویژگی های کمی، کیفی، کارکردها و محصولات یک چیز (کالاها، خدمات، ابزارها، نیروها) و معرفی راههای آزمون و سنجش آن
- ۲) خبرگی: به مجموعه دانش ها، مهارت ها و شایستگی های عمومی و حرفه ای یک شغل گویند.
- ۳) دانش: دانش، حاصل مطالعه، مشاهده، نوشتن و به خاطر سپردن داده ها و اطلاعات اکتسابی و نیز تمرین آن به صورت آزمایشی و کارگاهی (غیرواقعی) است. مانند؛ یادگیری کتاب آموزش «راهنمایی و رانندگی» و تمرین رانندگی در کنار آموزگار مربوطه و اخذ گواهینامه رانندگی یا حضور در هر کلاس آموزش مباحث نظری و تئوریک یا کارگاه آموزش مباحث عملی و فنی دیگر.
- برای کسب امتیاز در ردیف های دانش؛ ارائه مستنداتی دال بر حضور در دوره های کارگاهی مؤسسات آموزشی معتبر، قابل پذیرش است.
- ۴) مهارت: انجام بخشی از یک فرایند شغلی در یک تجربه واقعی به صورت فردی یا گروهی که حاصل تربیت، تمرین و تکرار طولانی مدت و اغلب ماندگار است. برخلاف دانش، مهارت به راحتی قابل انتقال نیست بلکه یک نیروی ماهر، تنها می تواند به عنوان مشاور بر فرایند مهارت آموزی فرد دیگر نظارت کند. مثلاً؛ گواهی «تدریس در یک ترم دانشگاهی در درس» می تواند یک مصداق برای بهره مندی از مهارت «سخنرانی، تدریس و کنفرانس» تلقی گردد. برای کسب امتیاز در ردیف های مهارتی؛ ارائه مستنداتی دال بر داشتن تجربه عملی در هر فرآیند ضروری است.
- ۵) شایستگی: به توانمندی ها و ویژگی های برجسته ای اطلاق می گردد که با عملکرد برتر در یک شغل، رابطه مستقیم دارد و منجر به عملکرد شغلی بهتر می شود. به طور کلی شایستگی شغلی، به دو دسته طبقه بندی می شود:
 - ◀ شایستگی های عمومی؛ توانمندی اولیه برای حداقلی از کارایی در عملکرد در یک شغل را ممکن می سازد. مثلاً؛ داشتن مدرک تحصیلی یا بودن در میان سن و یا مدت سابقه کار مرتبط.
 - ◀ شایستگی های حرفه ای؛ که کارایی و نتایج بالاتر از حدانتظار معمول در عملکرد را تضمین می کند. مثلاً؛ تجربه موفق در توسعه شغلی و افزایش راندمان یا فروش یا تحقق اهداف مهم در زمان و با هزینه کمتر از میزان مقرر.برای کسب امتیاز در ردیف های شایستگی حرفه ای؛ داشتن «تجربه تلفیق خلاقانه دانش و مهارت در یک عملیات موفق توسعه شغلی» لازم است. این شایستگی معمولاً در قالب دریافت نشان، برگزیدگی، تقدیرنامه یا گواهی ثبت اختراع و ابتکار و... قابل احراز است.

ب) شاخص گذاری

۱- احصاء فرآیندهای مرتبط با شغل

اولین گام در تعیین معیارهای ارزیابی در برنامه مهارت سنجی شغلی براساس استاندارد اروپایی ESCO، **تعیین و**

احصاء فرآیندهای شغلی است و تعیین فرآیندهای هر شغل در قالب یک برنامه مستقل «مدیریت فرآیند کسب و کار»

Business Process Management (BPM) یا Business Process Reengineering (BPR) صورت می گیرد.

فرآیند یا Process که از واژه های پرکاربرد در ادبیات مرتبط با کسب و کار است، ربط چندانی به ساختار سازمانی

نداشته و به «مجموعه‌ای از فعالیت‌ها که به گونه‌ای روشمند (روند، چارچوب، مسیر و زمان‌بندی مشخص) در کنار

یکدیگر قرار گرفته و هدف، محصول و نتیجه مشخصی دارد»، اطلاق می شود.

ناگفته پیداست که عدم تعریف دقیق فرآیندهای شغلی، موجب بروز ابهام و عدم شفافیت، اتلاف منابع، ناکارآمدی،

بی‌نظمی و کاهش قدرت کنترل و افزایش اقدامات سلیقه‌ای در سازمان خواهد شد.

برای تعریف هر فرآیند در یک سیستم، باید اطلاعات روشنی در مورد چهار بخش زیر، ارائه دهیم:

۱- ورودی ها (Inputs)

۲- نقاط تصمیم گیری (Decision Points)

۳- فعالیت ها (Activities)

۴- رویدادها (Events)

۵- خروجی ها و دستاوردهای کوتاه مدت و بلندمدت (Outputs – Outcomes)

باید توجه داشت که هر فرآیند، ضمن خلق ارزش افزوده، مشتری یا ذی‌نفع درون سازمانی یا برون سازمانی خاصی

دارد که از آن منتفع می شود.

به عنوان مثال: اگر شغل «مدیر روابط عمومی» را در نظر بگیریم، فرآیندهایی زیر می‌تواند جزو مواردی باشد که هر مدیر روابط عمومی، لازم است در آن نقش آفرینی کند :

- ◀ سازماندهی منابع انسانی
- ◀ **تضمین هدفمندی زیرمجموعه**
- ◀ رصد تحولات جاری
- ◀ شناخت و تعامل با عوامل درون سازمانی
- ◀ شناخت و تعامل با عوامل برون سازمانی
- ◀ حفظ و ارتقای اعتبار و سرمایه اجتماعی سازمان
- ◀ توسعه شغلی

۲- تعیین نقش‌ها در فرآیند

گام دوم در شاخص گذاری؛ **تعیین نقش‌ها در فرایندها** یا همان تعیین وظایف و مسئولیت‌های شاغل در کار است. به عنوان مثال؛ در فرآیند «تضمین هدفمندی زیرمجموعه»، نقش‌ها می‌تواند به صورت کلی زیر تقسیم شده باشد:



- به دلیل تنوع موقعیت‌ها و اقتضائات محیطی و سازمانی، برنامه مهارت‌سنجی ESCO، فرمولی برای اعمال «ضریب اهمیت» هر یک از فرآیندها ارائه نمی‌کند تا امکان تحرک و جابجایی نیروی ماهر در مشاغل مرتبط تسهیل گردد.

۳- احصاء خبرگی های لازم برای ایفای هر نقش یا وظیفه

سومین گام؛ **تعیین خبرگی ها** یا مجموعه **دانش ها، مهارت ها و شایستگی های** است که هر نیروی ماهر و متخصص برای انجام بهینه مسئولیت خود باید از آنها بهره مند باشد. به عنوان مثال برای نقش یا وظیفه «پیشنهاد برنامه» در فرآیند «تضمین هدفمندی زیرمجموعه» برای شغل مدیر روابط عمومی، چنین تعریفی ارائه شده است:

«تدوین دستورالعملی شامل مجموعه اقدامات و فعالیت ها توسط تعدادی از کارکنان و عوامل

انسانی مرتبط برای وصول به یک هدف مشخص با ذکر کامل و دقیق هزینه و زمان مورد نیاز»

در این مرحله؛ کلیه دانش ها، مهارت ها و شایستگی های مورد نیاز برای شخصی که باید چنین دستورالعملی را به شکل صحیح و در زمان قابل قبول تدوین نماید، مشخص می کنیم. مثلاً:

۱- توان خلق یا توسعه ایده خلاقانه (حل مسئله)

۲- آشنایی با برنامه ریزی راهبردی

۳- آشنایی با قراردادهای و تعهدات حقوقی

۴- اطلاع از سبک های کار گروهی (همکاری تیمی)

۵- اصول مدیریت پروژه

۶- اشراف بر شیوه های هدف گذاری

۷- تجربه سیاست گذاری و خط مشی نویسی

۸- توانایی برنامه نویسی

۹- تسلط بر سبک های بودجه ریزی

۱۰- شیوه های نیازسنجی

۱۱- راههای مستندسازی و گزارش دهی

۱۲- سبک های راهبرد نویسی

۱۳- تجربه تولید محتوای شغلی (بخشنامه، نظامنامه و دستورالعمل)

۱۴- فهم و توان توسعه شغلی

۴- تعیین نوع خبرگی (دانشی - شناختی یا مهارتی - عملی بودن آن)

همچنان که در تعریف دانش، مهارت و شایستگی شغلی آمده، صرف نظر از تفاوت های معنایی علم (science) با دانش (Knowledge) و دانش با مهارت (Skill) و اختلافاتی که در این خصوص وجود دارد، هدف برنامه مهارت-سنجی ESCO از این جداسازی، مشخص ساختن میزان نیاز شاغل به «**داشتن یا نداشتن تجربه عملی کافی**» در هر مورد است. بر این اساس؛ خبرگی های احصا شده را به دو دسته: دانشی و مهارتی تقسیم می کنیم.

ردیف	دانش ها	مهارت ها
۱	آشنایی با برنامه ریزی راهبردی	تجربه سیاست گذاری و خط مشی نویسی
۲	اصول بودجه ریزی	سابقه مشارکت در بودجه نویسی
۳	آشنایی با قراردادهای و تعهدات حقوقی	توانایی برنامه نویسی
۴	سبک های کار گروهی (همکاری تیمی)	فهم و توان توسعه شغلی
۵	تسلط به اصول مدیریت پروژه	تجربه عملی در نیازسنجی
۶	اشراف بر شیوه های هدف گذاری	تجربه مستندسازی و گزارش دهی
۷	توان خلق یا توسعه ایده خلاقانه (حل مسئله)	توانایی راهبرد نگاری

۵- حذف خبرگی های تکراری برای هر شغل که در فرآیندهای مختلف یک شغل انتخاب شدند.

گام پنجم؛ در برگیرنده پالایش موارد تکراری است. به عنوان نمونه؛ اگر در همه فرآیندهای:

- سازماندهی منابع انسانی
- تضمین هدفمندی زیرمجموعه
- رصد تحولات جاری
- شناخت و تعامل با عوامل درون سازمانی
- شناخت و تعامل با عوامل برون سازمانی
- حفظ و ارتقای اعتبار و سرمایه اجتماعی سازمان
- توسعه شغلی

خبرگی؛ «توان خلق یا توسعه ایده خلاقانه (حل مسئله)» مورد نیاز تشخیص داده شده باشد، در این مرحله موارد

تکراری را حذف و فقط یک بار این خبرگی را در لیست خبرگی های این شغل قرار می دهیم.

۶- افزودن خبرگی های مکمل : با توجه به تنوع نامها و احتمال همپوشانی مباحث همچنین بین رشته‌ای بودن برخی از دانش‌ها و خبرگی ها، شناسایی و افزودن مجموعه ای از خبرگی های دیگر که می توانند در بهبود عملکرد مفید و موثر باشند، در این مرحله صورت می گیرد.

۷- تهیه لیست نهایی و کاملی از خبرگی های یک شغل در عناوین چهارگانه:

◀ مهارت های ضروری

◀ مهارت‌های مکمل

◀ دانش های ضروری

◀ دانش های مکمل

۸- تعیین صلاحیت های اولیه یا شایستگی عمومی برای احراز شغل

در این برنامه؛ شایستگی های عمومی معمولاً در چهار دسته اصلی تقسیم می‌شوند:

◀ سطح تحصیلات کلاسیک مرتبط با شغل

◀ میزان سابقه کار مرتبط

◀ عدم منع قانونی برای اشتغال

◀ سلامت جسمی و روحی (ESCOtest)

۹- تعیین مصادیق شایستگی حرفه ای

منظور از شایستگی حرفه‌ای؛ استفاده از دانش ها و مهارت های در اختیار فرد برای کسب موفقیتی فراتر از انتظار

یا تجربه ارزشمندی در جهت توسعه شغلی است.

۱۰- بارم بندی و امتیاز دهی به کلیه محورهای خبرگی به تناسب زیر:

مهارت ها : $\approx 45\%$ کل امتیازات

دانش ها : $\approx 30\%$ کل امتیازات

شایستگی های عمومی : $= 10\%$ کل امتیازات

شایستگی های حرفه ای: $= 15\%$ کلیه امتیازات

❖ با توجه به این که، علاوه بر ۴۵ امتیاز مهارت‌ها، کل ۱۵ امتیاز شایستگی حرفه‌ای و ۵ امتیاز از شایستگی عمومی (سابقه کار مرتبط) جنبه کارکردی دارند، سهم کل مهارت‌ها در برنامه مهارت سنجی ESCO را می توان بالغ بر ۶۵ درصد مجموع کل امتیازات در نظر گرفت.

❖ علاوه بر این، در محاسبه امتیاز نهایی مولفه های مهارتی از ضریب نیز برخوردارند و مجموع امتیازات دانشی نمی تواند بیش از مجموع امتیازات مهارتی باشد.