



برنامه ریزی توسعه فردی

نوشته: محمدصادق حسن زاده – عباس شهرانی

منبع: ماهنامه تدبیر-شماره ۱۶۳- سال ۱۳۸۴

چکیده

برنامه توسعه فردی یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه ای افراد در جهت رشد و توسعه آنهاست. در این برنامه سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به تواناییها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند. برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک «ابزار کاربردی» باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌شود که مهمترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است. در این مقاله مفاهیم مربوط به برنامه توسعه فردی (ضرورت، تعریف، اهداف و مزایا) اشاره می‌شود و در ادامه فرایند ۶ مرحله ای از برنامه توسعه فردی (شناسایی اولویتهای عملکرد، تعیین ارزیابی نیازهای مهارتی و اهداف توسعه‌ای، شناسایی گزینه‌های توسعه و انتخاب فعالیتها، در میان گذاشتن اهداف توسعه با سرپرستان و بحث با آنها پیرامون اهداف توسعه، اجرا و نظارت بر پیشرفت فرایند)، به تفصیل تشریح می‌گردد.

مقدمه

انسان، محور بهره‌وری است، و کلیه سازمانها با هرنوع مأموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها از ابعاد مختلف اختصاص دهند. به گونه ای که انسان سازمانی، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد پرورش و کاربردی کردن بهره‌وری فردی گروهی و سازمانی را دارا باشد.

توسعه منابع انسانی در سازمانها به نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان مبدل شده است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی، و همچنین رفتار در چهارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می‌توان به بهره‌مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و





تکامل جنبه های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد. از سوی دیگر سازمان نیز در چهارچوب انتظارات به حق خود از کارکنان می خواهد که با نهایت تلاش و تعهد در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند (ابیلی، ۱۳۸۲).

امروز اغلب سازمانها و افراد موجود در آن با عدم اطمینان و تغییرات محیطی مواجه می شوند. بعضی عوامل تأثیر گذار بر سازمانها شامل تقاضا برای کیفیت بیشتر، رشد جهانی شدن اقتصاد و رقابت و افزایش سطوح فناوری است. در چنین وضعیتی سازمانها باید یاد بگیرند که چگونه انرژی های خلاق افراد را آزاد سازند و همچنین آنها باید یاد بگیرند که چگونه به افراد مختلف سازمان احترام بگذارند، تا آنها قادر باشند که عملکرد موفقی در سازمان داشته باشند و بتوانند با همدیگر در راستای اهداف مشترک کار کنند و بتوانند بر مشکلات سازمانی فائق آیند. (Nixon, 1994)

تفکر سنتی مدیریت در عبارت «من مدیر هستم و این افراد برای من کار می کنند» خلاصه می شد. در این نوع تفکر، جهت دهی و کنترل با اقتدار کامل از طرف سازمان اعمال می شد. در این شیوه اعضای تیم از جهت دهی تعیین شده از طرف مدیران پیروی می کردند و از آزادی عمل کمتری برخوردار بودند و از آنها خواسته نمی شد که برای گسترده‌گی کارهای روزانه خود فکر کنند. مدیران برای اعضای تیم برنامه ریزی می کردند و تیم ها وابسته به مدیران بودند.

در مقابل این تفکر پارادایم دیگری مطرح شد. این تفکر می تواند در عبارت (من مدیر هستم و برای این افراد کاری می کنم) خلاصه شود. زیر بنای این نوع تفکر این است که تیم و اعضای آن از شایستگی لازم برای سازماندهی کار خود برخوردار هستند. حرکت از پارادایم وابستگی به سوی پارادایم توانمند سازی کار ساده‌ای نیست و آن مستلزم تغییر در طرز تفکر ادراکات و مهارتی مدیران دارد (Wilson, ۱۹۹۶). «برنامه ریزی توسعه فردی» ابزاری است که از طریق آن کارکنان مجهز به مهارتهای چند بعدی در زمینه شغلی، تخصصی، فکری، تحصیلی و خانوادگی مجهز می گردند که باعث تحقق هدف توسعه منابع انسانی می شود.

تعریف برنامه ریزی توسعه فردی

«برنامه ریزی توسعه فردی» سند توافق شده ای بین کارکنان و مدیران سازمان است، که در آن اهداف و برنامه ریزیهای سالانه با محوریت توسعه فردی کارکنان مشخص شده است. در برنامه ریزی توسعه فردی همکاری مؤثری بین کارکنان و مدیران صورت می پذیرد تا در آن «نیازهای آموزشی و رشد کارکنان» به منظور ارتقا شایستگی های و مهارتهای فردی مشخص گردد (Auckland University of Technology, ۲۰۰۲). در این برنامه سعی می گردد تا کارکنان با توجه به توانائی ها و قابلیت های خود؛ در





راستاي اهداف سازمان و شغل خويش توسعه يابند و بين نيازهاي توسعه فردي و وظيف شغلي خويش ارتباطي پويا برقرار كنند.

يك برنامه توسعه فردي يك برنامه زمان بندي شده مکتوب براي رسيدن به اهداف توسعه اي همسو با برنامه استراتژيک و عملي سازمان مي باشد (U.S. Department of Energy, 1999).

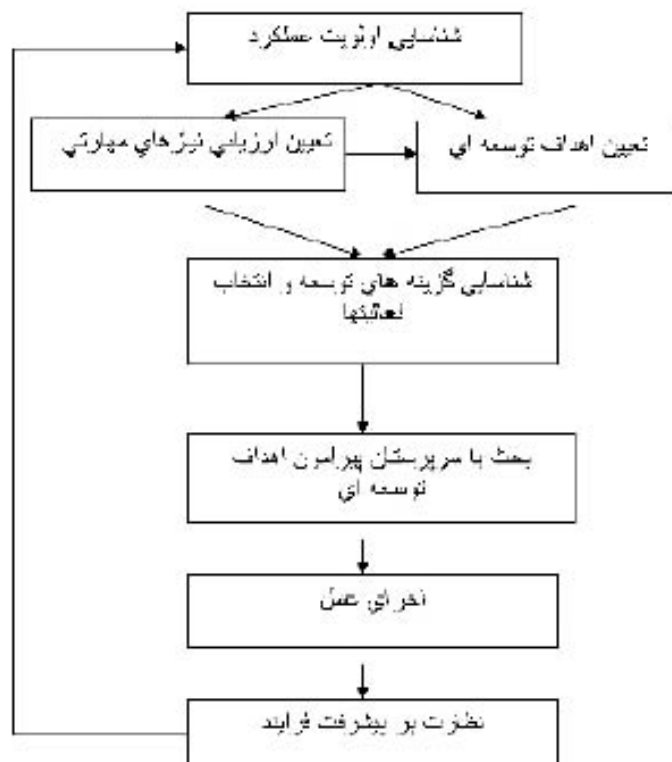
اهداف برنامه ريزي توسعه فردي

از جمله مهمترين اهداف برنامه ريزي توسعه فردي کارکنان مي توان به موارد زير را برشمرد:

- ۱- شناسايي نيازهاي توسعه کارکنان به وسيله مقايسه مهارتها و توانمنديهاي کارکنان با نيازهاي شغلي؛
- ۲- شناسايي فرصتهاي مسير شغلي و انتخاب بهترين گزينه آن براي هر فرد؛
- ۳- اجرائي يك نظام توسعه فردي و تخصصي براي هر يك از کارکنان.

مزايای برنامه ريزي توسعه فردي

برنامه ريزي توسعه فردي به عنوان يك «ابزار کاربردي» باعث رشد و ارتقاي دانش و مهارت کارکنان از طريق مشارکت فعال سرپرستان و مديران مي گردد که مهمترين ويژگي آن تعامل دو سويه کارکنان و سرپرستان (مديران) است. برنامه ريزي توسعه فردي ابزاري است که طی آن سرپرستان با کارکنان براي توافق بر اهداف و نيازهاي توسعه اي با يکديگر ارتباط برقرار مي کنند و با علايق کارکنان آشنا مي شوند. برنامه ريزي توسعه فردي قسمتي از چرخه برنامه ريزي کل سازمان است.





همان طور که می دانیم برنامه استراتژیک سازمان بر اهداف بلند مدت تمرکز دارد و برنامه عملی در راستای برنامه استراتژیک سازمان تضمین دهنده محقق شدن اهداف استراتژیک است. مدیران و سرپرستان مسولیت اجرای برنامه های عملی را بر عهده دارند. بنابراین، کارها باید با اولویتهای مشخص شده از سوی سرپرستان برای انجام برنامه عملی، همسو باشد و سرپرستان باید مطمئن باشند که کارکنان از دانش، مهارت و توانایی لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده برخوردار هستند. در این راستا طراحی و اجرای یک برنامه توسعه فردی و ارزیابی مهارتهای کارکنان نقش مهمی در انجام برنامه های عملی سازمان و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد.

نقش شناخت کارکنان از خود در فرایند برنامه ریزی توسعه فردی: خود ارزیابی در فرایند برنامه ریزی توسعه فردی، نقش مهمی دارد. اهداف توسعه ای برگرفته از نیازهای سازمانی و مهارتی کارکنان، به کمک شناخت کارکنان از خود به دست می آید (Department of Energy and US).

در فرایند شناخت از خود، هریک از کارکنان با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، سعی می کنند که درک بهتری از خود به دست آورند و موارد غیر مرتبط را شناسایی می کنند (U.S Department of commerce and).

در فرایند شناخت از خود هریک از کارکنان با پرسشهای " من کجاهستم؟، کجا می خواهم باشم؟ و چگونه می خواهم به مکان مورد نظر خود برسم؟" می توانند نقاط قوت خود را ارزیابی و نقاط قابل بهبود خود را شناسایی کنند.

من کجاهستم؟: ارزشهای من چیست؟، چگونه من از کار خود راضی می شوم، چگونه کارم نیازهایم را برآورده می سازد، در صورت تمایل به ایجاد تغییر، چگونه می توانم آن را ایجاد کنم، من دوست دارم چه شخصیتی داشته باشم.

کجا می خواهم باشم؟: آیا من می خواهم به یک سازمان جدید منتقل شوم، آیا می خواهم کارم را غنی کنم، آیا می خواهم مهارتهای خود را توسعه دهم؟.

چگونه می خواهم به مقصد مورد نظر خود برسم؟: چه دانش و مهارتی را من دارم هستم، نقاط قوتم در انجام کارهای جاری و آینده ام چیست، موانع احتمالی عدم تحقق اهدافم چیست، من چگونه می توانم بر موانع غلبه کنم؟ (U.S Department of Defense and).

فرایند برنامه ریزی توسعه فردی

برنامه ریزی توسعه فردی از یک تعامل دو جانبه بین کارکنان و سرپرستان شکل می گیرد. هر یک از کارکنان برای توسعه فردی خود مسئول هستند و بعد از طراحی آن درباره محتوای آن با سرپرست خود





توافق می کنند. در منابع مختلف مراحل برای برنامه ریزی توسعه فردی در نظر گرفته شده است. ولی فرایند استاندارد برای آن وجود ندارد. یکی از جامع ترین مراحل ارائه شده مراحل ششگانه برنامه ریزی توسعه فردی از نظر وزارت انرژی ایالات متحده است که عبارتند از:

گام اول: شناسایی اولویتهای عملکرد؛

گام دوم: تعیین ارزیابی نیازهای مهارتی و اهداف توسعه ای؛

گام سوم: شناسایی گزینه های توسعه و انتخاب فعالیتها؛

گام چهارم: در میان گذاشتن اهداف توسعه با سرپرستان و بحث با آنها پیرامون اهداف توسعه؛

گام پنجم: اجرا؛

گام ششم: نظارت بر پیشرفت فرایند (شکل ۱).

مرحله اول: شناسایی اولویتهای عملکرد: اولویتهای عملکرد، وظایف و برنامه هایی هستند که باید برای رسیدن به برنامه های عملی تکمیل گردند. اولویتهای عملکرد عوامل موفقیت را تعیین می کنند و معیاری برای سهم هریک از کارکنان در اهداف سازمان هستند. اولویتهای عملکرد اهداف شغلی و فعالیتها مورد انتظار از کارکنان هستند و باید نشأت گرفته از برنامه های استراتژیک سازمان، برنامه های عملی و نیازهای عملیاتی روزانه باشند. برای اطمینان از واقعی بودن اولویتهای عملکرد، سرپرستان و کارکنان باید سه اولویت عملکرد مورد انتظار برای ۱۲ ماه آینده را شناسایی کنند.

نمونه هایی از اولویتهای عملکرد کارکنان به شرح زیر است:

اجرای کنترل های ایمنی رایانه؛

فراهم کردن ایمنی و آموزش سلامتی؛

فراهم کردن اطلاعات و آموزش برای کاربران کارتهای اعتباری؛

اجرای فعالیتها کارمندیابی برای بخشهای مختلف؛

تنظیم برنامه های مدیر کل برای یک منشی.

مرحله دوم: ارزیابی نیازهای مهارتی و تعیین اهداف توسعه ای: از زمانی که اولویتهای عملکرد تعیین می شوند، ارزیابی نیازهای مهارتی آغاز می شود. ارزیابی نیازهای مهارتی، فرایند شناسایی آن دسته از شایستگیهای کارکنان است، که باید به منظور دستیابی به اولویتهای عملکرد دارا باشند. این شایستگیها شامل دانش، مهارت و توانایی است. در این مرحله، شغل، استانداردهای انجام شغل، شرح شغلی و ارزیابی





عملکرد مورد توجه قرار می گیرد. منظور از دانش، اشراف کامل بر یک موضوع است. منظور از مهارت شایستگیهای فیزیکی برای انجام کار است و منظور از توانایی، پتانسیل های استفاده از دانش و مهارت در مواقع لزوم است. اهداف توسعه ای فعالیتهای و بیاناتی هستند که شایستگیهای مورد توجه در برنامه ریزی توسعه فردی را طرح ریزی می کند. (U.S Department of Energy, 1999).

یک هدف توسعه، بیانی از یک پیامد مطلوب یا انجام و اجرای آن است که مشخص، قابل مشاهده و واقعی است. بر اساس اطلاعاتی که کارکنان از شناخت از خود و مرحله اول جمع آوری کرده اند، اهداف توسعه ای خود را طی یک سال آینده مشخص می کنند. در آماده کردن اهداف توسعه ای باید توجه شود که اهداف، قابل دسترسی باشد. اهداف توسعه ای با طرح پرسشهای سوالات زیر مشخص می شود:

آنچه که من می خواهم انجام دهم و شایستگیهایی که می خواهم در طول سه سال آینده به دست آورم، چیست؟

چه عاملی ممکن است مانع از انجام به موقع کارهایم شود؟

چگونه می توانم بر این موانع غلبه کنم؟

مثال زیر نمونه ای از تعیین اهداف توسعه بر مبنای اولویتهای عملکرد و ارزیابی نیازهای مهارتی است:

اولویت عملکرد یک منشی به شرح زیر است:

"نگهداری و تنظیم برنامه های مدیر کل"

ارزیابی نیازهای مهارتی نشان می دهد که منشی به شایستگیهای زیر نیاز دارد:

دانش سیستم تقویم رایانه ای؛

توانایی برای انجام مهارتهای رایانه ای چند گانه.

بر اساس ارزیابی نیازهای مهارتی، یک فعالیت توسعه ای ممکن است به شرح زیر باشد: توسعه عمیق دانش سیستم تقویم.

مرحله سوم: بررسی گزینه های توسعه و انتخاب فعالیتهای توسعه ای می تواند شامل موارد زیر باشد:

آموزش ضمن خدمت: آموزشهایی که در محیط کار برگزار می شود؛

آموزش کلاسی: یادگیری ساختاریافته که در محیط کلاسی اتفاق می افتد؛

روش: در این نوع آموزش، کارکنان کار یک فرد متخصص را مشاهده می کنند و آن مهارتها را به وسیله بازخورد و ارزیابی فرا می گیرند؛





آموزشهای مبتنی بر رایانه: آموزشهایی هستند که با استفاده از رایانه های شخصی انجام می گیرد. این آموزشها نقش کلیدی در کم کردن شکاف مهارتی و بهبود عملکرد کاری ایفا می کند و اجازه استفاده اثربخش از زمان را به کارکنان می دهد. این آموزشها می تواند از طریق سی دی های آموزشی یا وب سایت صورت بگیرد؛

دوره های خود یادگیری: در این روش زمان یادگیری توسط خود یادگیرنده تعیین می شود. این روش زمانی مناسب است که مواد آموزشی در دسترس و نیازها و پیش زمینه های افراد متفاوت باشد. همچنین این نوع آموزش زمانی مفید است که نتوان همه افراد نیازمند به آموزش را در یکجا و در یک زمان مشخص، جمع کرد؛

تکالیف چرخشی: در این نوع آموزش، فرد به طور موقت به کار ویژه مشغول می شود و بدین صورت فرصتی برای یادگیری و توسعه مهارت خاص مورد نیاز برای فرد ایجاد می شود (Department of Defense)؛ جلسات بحث با متخصصان: جلسات پرسش و پاسخ با افراد متخصص در یک موضوع با هدف یادگیری وظایف مشخص.

سه معیار می تواند در انتخاب بهترین فعالیت تعیین کننده باشد:

آیا فعالیت مورد نظر به برآورده شدن اهداف توسعه کمک می کند؟

هزینه های مستقیم و غیر مستقیم هر فعالیت چیست؟

آیا فعالیت توسعه ای به آسانی در دسترس است؟

مرحله چهارم: بحث با سرپرستان پیرامون اهداف توسعه: نقش سرپرستان و مدیران در فرایند تدوین برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک «مربی و هدایت کننده» است. سرپرستان و مدیران امکانات و تسهیلات لازم را برای افزایش دانش و مهارت و توسعه جنبه های مختلف کارکنان جهت دستیابی به اهداف توسعه فراهم می کنند.

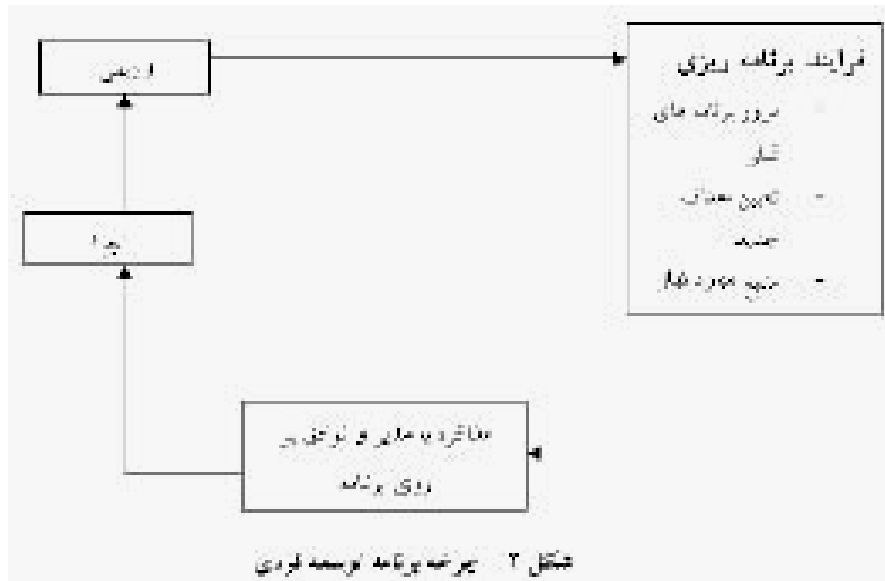
بعد از مشخص کردن اهداف توسعه توسط کارکنان، هر یک از آنها برای بحث با سرپرست خود پیرامون برنامه توسعه فردی خود آماده می شوند. بحث بین کارکنان و سرپرست باید شفاف و دوستانه باشد. این جلسه زمانی صورت می گیرد که کارکنان، اولویتهای عملکرد خود را مشخص کرده و ارزیابی از نیازهای مهارتی به عمل آورده باشند و اهداف و فعالیتهای توسعه را انتخاب کرده باشند. در این جلسه فعالیتهای توسعه مورد حمایت سرپرستی مشخص می شود و همچنین فعالیتهایی که به دلیل محدودیتهای بودجه و زمان قابل اجرا نیستند، شناسایی می شود. این اطلاعات در توسعه یک برنامه عملی و امکان پذیر متمر ثمر خواهد بود (Department of Energy, 1999).





نقش سرپرستان قبل از بحث با کارکنان خود پیرامون برنامه توسعه فردی شامل موارد زیر است:

سرپرستان ابتدا باید به مرحله اول و دوم بازگردند. آنها باید کار و استانداردهای انجام کار، شرح شغلی، ارزیابی عملکرد، دانش مهارت و توانایی لازم برای انجام یک عملکرد خوب را در نظر بگیرند. آنها باید نیازهای سازمان در چند سال آینده را با توجه به برنامه های استراتژیک، تغییر در تکنولوژی، نیازهای کارمندی را در نظر بگیرند. همچنین آنها باید بعد از نیازسنجی، پتانسیلهای برآورده



شدن نیازها را شناسایی کنند و فعالیتهای توسعه ای مورد نیاز برای برآورده شدن نیازها را شناسایی کنند.

مرحله پنجم: اجرای عمل

بعد از توافق بین کارکنان و سرپرستان شالوده یک برنامه توسعه فردی ایجاد می شود و هر یک از کارکنان آماده عمل کردن و تکمیل فعالیتهای توافق شده هستند.

مرحله ششم: نظارت بر پیشرفت فرایند

فرایند IDP یک فرایند مستمر رشد و توسعه می باشد. اث بخش بودن یک برنامه توسعه فردی باید به صورت دوره ای مورد ارزیابی قرار بگیرد. برنامه توسعه فردی حداقل باید به صورت ۶ ماهه مورد ارزیابی قرار گیرد (Ibid).





جدول ۱- قرم برنامه ريزي توسعه فردي

ارزيابي نيازهاي مهارتي	ارزيابي	اهداف توسعه اي	فعاليت توسعه اي	زمان شروع	زمان پايان
دانش مبني بر تقويم وايزه اي شده	دانش از مبني بر ديدن است	توسعه مبني بر دانش مبني بر تقويم	حضور در دوره مبني بر آموزش: OTC	آوريل ۱۹۹۹	آوريل ۱۹۹۹
شرکت از زيربنه اي مديري	شرکت مدي				
مورتيه اي وايزه اي پيدا گف	Wish: جين جريب Passport: جريب Excel: محاسبه	گسترش دانش و مهارت وايزه اي	حضور در دوره مبني بر آموزشي	آوريل ۱۹۹۹	مسي ۱۹۹۹

همانطور که در شکل مشاهده می شود چرخه برنامه توسعه فردي به صورت مستمر است. جدول شماره یک نمونه از برنامه توسعه فردي یک منشي مديرکل است که اولويت عملکرد آن نگهداري و تنظيم برنامه های مديرکل است.

نتيجه گيري

تغييرات وچالشهاييکه در محيط صنعتي امروز درحال رخ دادن است، بيانگر اين واقعيت است که موفقيت يا شکست سازمانها در عرصه رقابت جهاني، متأثر از نقش کارکناني ميباشد که از دانش، مهارت و توانمندی بالايی برخوردارند. بی شک چنين کارکناني مهمترين مزيت رقابتي سازمانها شمرده می شوند(سليمي، ۱۳۸۲). برنامه ريزي توسعه فردي کارکنان به عنوان تکنیکی در توانمند سازي کارکنان باعث رشد و ارتقاي کارکنان در راستای اهداف سازمان می گردد.توانمند سازي کارکنان مستلزم توسعه همه افراد در سازمان می باشد. در گذشته توجه به توسعه، محدود به مديران و سرپرستان بود. در چنين سازمانهايی مديران موفق از سطح سرپرستی به مدير اجرايي ارتقاء پيدا می کردند. ارزيابي از مديران در یک دوره سه ، شش و يا سالانه صورت می گرفت. در اين گونه سازمانها یک سياست توسعه مدیریت دنبال می شد و نقش مديران ارتقاء عملکرد بود. در توانمند سازي توجه به توسعه و رشد، به همه کارکنان ودر همه ابعاد می باشد. ارزيابي توسعه قسمت مهمی از برنامه توسعه هر فرد در سازمان می باشد. هدف ارزيابي توسعه شبیه ارزيابي مديران با تمرکز بر نيازهاي توسعه ای فرد می باشد. اطلاعات ايجاد شده از ارزيابيهاي توسعه اساس یک برنامه توسعه فردي راشکل می دهد که سازمانها برای موفقيت درماموريتشان نيازمنند اين تکنیک می





باشند. برنامه ریزی توسعه فردی در قالب یک فرآیند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان حرکت می نماید.

منابع

۱- ایلی خدایار، سیستمهای توسعه منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ آبان ۱۳۸۲.

۲- سلیمی قربانعلی، توان افزائی کارکنان برای رقابت پذیری در محیط جهانی اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی؛ آبان ۱۳۸۲.

۳- Development Planning Guide U.S Department of Energy (1999), Headquarters Individual

۴- Development Planning U.S Department of commerce (nd), Individual

۵- Planning: A guide for Staff and Auckland University(2002), Individual Development-
Managers

۶- The Individual Development Plan: General Guidelines for U.S Department of Defense(nd),
Career Charting Your

۷- Nixon Bruce(1994), "Developing an empowering culture in organization, empowerment in
organization", Vol2, No1, pp:14-24

۸- Terry(1996),The empowerment manual, USA, Gower Wilson

محمد صادق حسن زاده: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه تربیت مدرس و کارشناس سازمان
مدیریت صنعتی

عباس شهبانی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی از دانشگاه علامه طباطبایی و کارشناس شرکت ساپکو

