



## کاربست برنامه توسعه فردی جهت توسعه حرفه‌ای منابع انسانی سازمان

کبری امامی<sup>۱</sup>، مرتضی کرمی<sup>۲</sup>، محمد رضا آهنچیان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup>دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

<sup>۲</sup>استادیار دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۳</sup>استاد دانشگاه فردوسی، مشهد، ایران

### چکیده

نقش محوری توسعه حرفه‌ای در موفقیت سازمان‌ها هزاره سوم، موجب شده است تا سازمان‌ها به دنبال روش‌هایی برای جلب مشارکت فعال کارکنان در فعالیتهای یادگیری باشند. توسعه منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، نیازمند اتخاذ رویکردی ساختاریافته برای توسعه حرفه‌ای آنها است. برنامه توسعه فردی، ابزاری منسجم و موثر برای توسعه منابع انسانی است و در همسو شدن توسعه شایستگی‌های سازمانی و فردی مورد نیاز کارکنان برای تحقق توسعه حرفه‌ای آنان کمک می‌کند. بدین منظور، گسترش اجرای برنامه توسعه فردی می‌تواند یکی از شاخص‌های کیفی جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان در سازمان‌ها محسوب گردد. زیرا از یک سو تناسب برنامه توسعه فردی با ویژگی‌های تعلیم و تربیت بزرگسالان، کارکنان را تشویق به خودراهبری<sup>۳</sup> و احساس مسئولیت برای توسعه حرفه‌ای خود می‌کند و از طرف دیگر، به مدیران ارشد و بخش منابع انسانی در ارائه بازخورد<sup>۴</sup> بهتر و برنامه‌ریزی برای فعالیت یادگیری اثربخش، یاری می‌دهد. نکته حایز اهمیت اینجاست که با وجود پیچیدگی سازمان‌های عصر نوین، مدیران منابع انسانی هیچ رویکرد مناسبی را جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان ندارند. پژوهش حاضر تلاش می‌ورزد با استفاده از روش تحلیلی - توصیفی و با معیار قرار دادن اصول و ویژگی‌های برنامه توسعه فردی، آن را بدیل مناسب جهت توسعه حرفه‌ای کارکنان پیشنهاد نماید.

**واژگان کلیدی:** برنامه توسعه فردی، توسعه حرفه‌ای منابع انسانی

1. Professional development

2. Individual development plan

3. Self-direction

4. Feedback



## مقدمه

سازمان‌های امروز در محیطی پیچیده، متغیر و پویا فعالیت می‌کنند و پدیده‌هایی مانند جهانی‌شدن، تحریم‌های بین‌المللی، تغییر سلیق مشتریان و سرمایه‌گذاران و تشدید فضای رقابتی، بر آنها تاثیر گذاشته است. در گذشته، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی اتکا به منابع سنتی مانند فناوری، منابع طبیعی و سرمایه مالی داشتند، اکنون دستیابی به این منابع، برای سایر رقبا نیز امکان‌پذیر است (آگوئینز، گادفرسن و جو،<sup>۵</sup> ۲۰۱۲). در این شرایط، سازمان‌ها به منابع درونی و به ویژه سرمایه‌ی انسانی خود نگاه ویژه دارند؛ چرا که موفقیت آنها مستلزم در اختیار داشتن نیروهایی مستعد و شایسته است (آگوئینز، ۲۰۰۹). بدین ترتیب، توسعه حرفه‌ای کارکنان در دستورکار تغییر استراتژیکی سازمان‌ها قرار گرفته است (گاسریچ، کام و لاسون، ۲۰۰۸). حرفه‌ای عمل کردن به کیفیت‌ها و شایستگی‌هایی کارکنان بستگی دارد تا بتوانند با استفاده از آن پاسخ مناسب را به نیازهای در حال تغییر سازمان و مشتریان آن بدهند (سازمان صنایع انگلستان،<sup>۶</sup> ۱۹۹۹). مرادی نصر آبادی (۱۳۹۱) اذعان می‌دارد در جهانی کنونی که دامنه علم به سرعت در حال گسترش است، توسعه حرفه‌ای نیروی انسانی، سهم عمده‌ای در حفظ، بقا و موفقیت یک سازمان دارد (دهقانی، دقیقی اصلی، پورولی، ۱۳۹۴). به همین منظور سازمان‌ها برای توسعه‌ی حرفه‌ای کارکنان از ابزارهای مختلفی همچون بازخورد ۳۶۰ درجه، ارزیابی از طریق مصاحبه‌های سالانه، برگزاری دوره‌های آموزشی و برنامه توسعه فردی استفاده می‌کنند. به منظور تداوم توسعه حرفه‌ای، کارکنان سازمان باید هر ساله مورد ارزیابی قرار گیرند. خروجی فرایندهای ارزیابی کارکنان می‌تواند یک برنامه توسعه فردی برای افراد جهت رسیدن به توسعه حرفه‌ای آنها باشد (بیزرت،<sup>۷</sup> ۲۰۱۱).

برنامه توسعه فردی در موقعیت‌های شغلی، ابزاری است برای ارائه اطلاعات و شناخت صلاحیت و شایستگی‌های کارکنان سازمان تا بتوان برای توسعه حرفه‌ای بیشتر آنها در آینده برنامه‌ریزی کرد. در واقع برنامه توسعه فردی، مسیر توسعه یا تداوم فرایند یادگیری کارکنان را با نگاهی به آینده به تصویر می‌کشد (براون،<sup>۸</sup> ۲۰۰۳، مک کولان و همکاران، ۲۰۰۳) و از طرف دیگر برنامه توسعه فردی نگاهی به گذشته نیز دارد، زیرا با توجه به موقعیت گذشته و بازتاب کارکنان، بازخوردهای لازم برای بهبود موقعیت فرد داده می‌شود (براون، ۲۰۰۳؛ اسنودن، توماس، گریفین و هادسون،<sup>۹</sup> ۱۹۹۶). محتوای برنامه توسعه فردی شایستگی‌هایی است که کارکنان از طریق ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود نیاز به توسعه آنها دارند (بیزرت، ۲۰۱۱).

در حال حاضر برنامه توسعه فردی به طور گسترده نه تنها در زمینه آموزش‌های پزشکی، آموزش و کسب و کار بلکه همچنین در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گرفته است (بیزرت، سیگرز، واندروبیجت و گیج‌سیلرز،<sup>۱۰</sup> ۲۰۱۱). برای مثال در یک نظر سنجی که بین شرکت‌های منطقه لیمبورک هلند انجام شد حاکی از آن بود که ۸۹٪ شرکت‌ها برنامه توسعه فردی در

<sup>5</sup>. Aguinis, Gottfredson & Joo

<sup>6</sup>. Guthridge, Komm & Lawson

<sup>7</sup>. Confederation of British Industry

<sup>8</sup>. Beusaert

<sup>9</sup>. Brown

<sup>10</sup>. McMullan

<sup>1</sup>. Snadden, Thomas, Griffin & Hudson

<sup>1</sup>. Beusaert & Segers & van den Berge & Gijsselaers



زمینه مدیریت استعداد اجرا کرده بودند (جی.آی.تی.پی. ۲۰۰۸<sup>۱۲</sup>). محققان بسیاری در انگلستان به سازمان‌ها توصیه کرده‌اند تا به منظور برانگیختن و تشویق کارکنان به سمت تداوم توسعه حرفه‌ای، از برنامه توسعه فردی بهره‌گیرند (ایوانز، سینگلتون، نولان و بهرامی، ۲۰۰۲<sup>۱۴</sup>؛ بولاک، فایم استون، فریم و بدوارد، ۲۰۰۷<sup>۱۵</sup>). بیگی و قلی‌پور در پژوهشی با عنوان توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه محور اذعان می‌دارند که عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها با هم برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. برنامه توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست و پیامدهایی مطلوب، نظیر ارتقای قابلیت‌های شغلی و بهبود عملکرد فردی و سازمانی را به دنبال دارد. همچنین برنامه توسعه فردی ابزاری برای تحقق اهداف توسعه حرفه‌ای کارکنان، یادگیری، ارائه شواهد، تامل و بازتاب، ارائه بازخورد و مستندات یادگیری است (اورلند و باراک، ۲۰۰۵).

با وجود این‌که، پژوهش‌های گذشته با بهره‌گیری از روش‌های مختلف پژوهش به مطالعه برنامه توسعه فردی و تداوم توسعه حرفه‌ای (آستین، مارینی، و برنی، ۲۰۰۵<sup>۱۶</sup>؛ بک، لیون و بیر، ۲۰۰۵<sup>۱۷</sup>؛ بولاک، فایم استون، فریم و بدوارد، ۲۰۰۷<sup>۱۸</sup>؛ دیکسون، دیکسون و پلیچینی، ۲۰۰۵<sup>۱۹</sup>؛ فیرسیوا، ۲۰۰۶<sup>۲۰</sup>)، اثربخشی درک شده از برنامه توسعه فردی (بیکر، پرکینز و کامبر، ۲۰۱۴<sup>۲۱</sup>؛ آیزال، گروه‌نرت، آیزرت و سیگرز، ۲۰۱۳)، توسعه کارکنان با استفاده از برنامه توسعه فردی (آنتوناکوپولا، ۲۰۰۲<sup>۲۲</sup>) پرداخته‌اند، اما هنوز هم شواهد اندکی در راستای متجلی ساختن برنامه توسعه فردی به عنوان رویکرد جامع به منظور توسعه حرفه‌ای کارکنان وجود دارد. بدین لحاظ، این پژوهش با هدف بررسی ویژگی‌ها و عناصر برنامه توسعه فردی، آن را به عنوان راهکاری مناسب به منظور توسعه حرفه‌ای منابع انسانی مورد کاوش قرار داده است.

### توسعه حرفه‌ای منابع انسانی

افزایش روزافزون قراردادهای کوتاه مدت، کمبود کارکنان شایسته و توانمند و بازنشسته شدن نیروی‌های ماهر و با تجربه از جمله مسائل و چالش‌های پیش روی سازمان‌ها امروز است (بیزرت، ۲۰۱۱). از طرفی آنچه موجبات تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها را تضمین می‌کند نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این روست که در عصر حاضر منابع انسانی بنای اصلی فرآیند افزایش کارایی و با ارزش‌ترین سرمایه و کلید طلایی رقابت قلمداد شده است (گودرزوند و صالح، ۱۳۸۵). نتایج حاصل از بسیاری از تحقیقات درباره نقش و اهمیت نیروی انسانی در رشد و توسعه سازمان‌ها بر این نکته تأکید دارد که هیچ جامعه‌ای توسعه‌یافته نیست مگر آنکه بر توسعه منابع انسانی خود پرداخته باشد. وجود منابع انسانی رشدیافته، شایسته و مناسب وجه تمایز میان

1. GITP<sup>3</sup>  
1. Evans, Singleton, Nolan & Bahrami,  
1. Bullock, Firmstone, Frame & Bedward  
1. Austin, Marfni & DesRoches  
1. Beck, Livne & Bear  
1. Dixon, Dixon & Pelliccione  
1. Firssova<sup>9</sup>  
2. Baker, Perkins & Comber  
2. Grohnert<sup>1</sup>  
2. Antonacopoulos



سازمان‌های اثربخش از غیر اثر بخش است زیرا کارکنان توسعه یافته، سازمان را موطن خود می‌دانند و بی‌هیچ چشم‌داشتی برای موفقیت سازمان کار می‌کنند و در این راستا از هیچ تلاشی دریغ نمی‌کنند (جهانیان و قدسی، ۱۳۹۳). واژه توسعه حرفه‌ای به معنای رشد منابع بالقوه موجود و توسعه ساختار سازمان با استفاده از برنامه‌هایی است که منجر به بهره‌وری می‌شود. برنامه‌های توسعه حرفه‌ای عموماً به برنامه‌هایی اطلاق می‌گردد که متمرکز بر فعالیتهای انفرادی کارکنان است. بیشترین نوع تمرکز در این برنامه‌ها تاکید بر نقش و ارتقاء عملکرد فرد است (نیلور، ۲۰۰۳). ساچم<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مورد توسعه حرفه‌ای چنین اظهار نظر می‌نماید که توسعه حرفه‌ای در بردارنده تمام مهارت‌ها و اطلاعاتی است که در مورد توسعه حرفه‌ای وجود دارد. این بدین معناست که توسعه حرفه‌ای می‌تواند شامل تخصص، فعالیتهای رسمی، دوره‌های آموزشی و فرصت یادگیری غیر رسمی باشد که در عملکرد وجود دارد (مالک، نسیم، تبسم، ۲۰۱۵)<sup>۴</sup>. توسعه حرفه‌ای به عنوان فرآیند یادگیری مادام‌العمر برای افراد و گروه‌ها است تا بتوانند شایستگی‌های حرفه‌ای خود را گسترش دهند و ظرفیتهای خود را شکوفا سازند (ایوانز، سینگلتن، نولان و بهرامی، ۲۰۰۲). در حقیقت توسعه حرفه‌ای کارکنان، نوعی سرمایه‌گذاری موثر در منابع انسانی و عامل کلیدی در راستای پیشرفت سازمان است. جزنی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) معتقد است که در مدیریت منابع انسانی به‌طور خاص، موضوع رشد حرفه‌ای کارکنان و جلوگیری از فرسودگی شغلی آنها اهمیت ویژه‌ای دارد و برنامه‌ریزی برای ارتقاء و رشد حرفه‌ای در واقع، بخشی از برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی است. از این رو، سازمان‌ها باید موثرترین استراتژی‌ها برای توسعه حرفه‌ای منابع انسانی به کار گیرند و با توجه به نقش یادگیری و توسعه کارکنان در بهبود عملکرد سازمان، واحد منابع انسانی باید از ابزارهایی استفاده کند که از طریق آن بتواند میزان تعهد کارکنان برای پیگیری فعالیتهای یادگیری، بهبود عملکرد و ارتقاء شایستگی‌ها و در نتیجه توسعه حرفه‌ای آنها را تقویت کند (مک دووال و فلچر، ۲۰۰۴). رسیدن به چنین جایگاهی نیازمند اتخاذ راهبردهای نظام‌مند است تا کارکنان توسعه حرفه‌ای خود را بتوانند به صورت مداوم داشته باشند.

### چستی برنامه توسعه فردی

برنامه توسعه‌ی فردی، نتیجه‌ی مقایسه‌ی نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه‌ی افراد برای پیشرفت احتمالی در جایگاه‌های کلیدی آینده است. آماده‌سازی برنامه توسعه‌ی فردی، فرایند است برای برنامه‌ریزی فعالیتهایی در جهت کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه که برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی‌های حرفه‌ای باید بتوانند انجام دهند (راثول، ۲۰۱۰)<sup>۶</sup>. سازمان تضمین کیفیت<sup>۸</sup> (۲۰۰۹)، برنامه توسعه فردی را به عنوان «فرآیندی ساختاریافته و حمایتی که بوسیله خود فرد برای ارائه بازخورد یادگیری، دستاوردهای عملکردی و برنامه‌ریزی برای نیل به توسعه فردی، علمی و حرفه‌ای» تعریف کرده است. برنامه توسعه فردی برنامه اجرایی مناسبی است که به صورت شخصی بوده و اهداف کوتاه و بلندمدت و نیز فعالیتهایی برای توسعه‌ی کارراهی شغلی کارکنان را شرح می‌دهد. همچنین، برنامه توسعه‌ی فردی، نیازهای آموزشی و

2 . Sacham <sup>3</sup>  
2 . Malik, Nasim, Tabassum  
2 . Jazani <sup>5</sup>  
2 . McDowall & Fletcher  
2 . Rothwell <sup>7</sup>  
2 . The Quality Assurance Agency



تجارب توسعه‌ای را برای حصول به این اهداف در یک دوره‌ی زمانی مشخص و به منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی می‌نماید و به عنوان یک راهبرد برد- برد است؛ چرا که هم کارکنان و هم سازمان از آن بهره‌مند می‌شوند. نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده سازی برنامه توسعه‌ی فردی، به آنها در تقویت دانش، مهارت‌ها و تجربیاتشان کمک می‌کند. سازمان نیز از طریق توسعه‌ی قابلیت‌های کارکنان، از برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌مند می‌شود. همچنین، برنامه توسعه‌ی فردی، مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و سرپرست، همراه با منتور(ها)، در تجربیات توسعه‌ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه‌ی کارراه‌های شخصی و بهبود سازمانی ضروری است (او دی ای، ۲۰۱۰). برنامه توسعه‌ی فردی، ابزاری برای برنامه‌ریزی فراهم می‌نماید که از طریق آن می‌توان امکان شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌های توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای را تسهیل نمود (پاتل، کیچل و باری، ۲۰۱۴). از سوی دیگر، در برنامه توسعه‌ی فردی سه سوال نقش محوری دارند: « اکنون کجا هستیم؟ » و « به کجا می‌خواهم بروم؟ » و « در آینده به کجا خواهم رفت؟ » سوال سوم کارکرد آینده نگر دارد. با پاسخ بدین سوالات، زمانی که بین شایستگی‌هایی که افراد دارند و شایستگی‌هایی که می‌بایست داشته باشند مغایرتی وجود داشته باشد، یادگیری تقویت خواهد شد (هاتی و تیمپرلی، ۲۰۰۷).

#### فرایند برنامه توسعه فردی چهار مرحله اصلی را در برمی‌گیرد:

**تعیین هدف (وضع مطلوب):** هدف‌گذاری مرحله مهمی از برنامه توسعه فردی است. یک هدف خوب باید دقیق، دست‌یافتنی، چالشی، ارزشمند و معنی‌دار، قابل اندازه‌گیری، برانگیزاننده و راهنمای عمل باشد (ابوالعلائی، ۱۳۹۴). اهداف بر اساس نیازها بهسازی برای بهبود عملکرد شغل فعلی، بهبود یا کسب مهارت‌ها، توسعه دانش مرتبط، توسعه حوزه‌های خاص شایستگی در سازمان و کسب آمادگی برای تغییرات طراحی می‌شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۶)

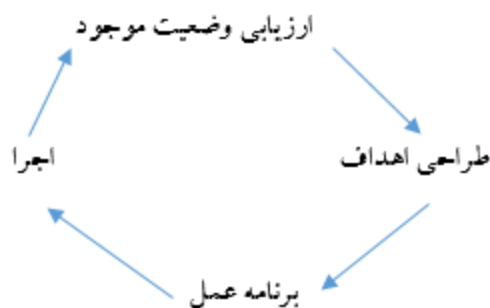
**شناخت وضع موجود:** شناخت وضع موجود در فرایند برنامه توسعه فردی به این معنی است که افراد از آنچه دارند و آنچه که ندارند، نقاط قوت و ضعف رفتار و عملکرد شغلی و از کم و کیف دانش، مهارت‌ها، علاقه‌مندی‌ها، استعدادها و انگیزه‌ها، اطلاعاتی دقیق و قابل اعتماد به دست آورند (ابوالعلائی، ۱۳۹۴).

**مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب و تحلیل شکاف:** در این مرحله آن بخش از فاصله بین وضع موجود و مطلوب که اهمیت و اولویت بیشتری دارد تعیین و افراد در برنامه‌های اجرایی بر آن‌ها متمرکز می‌شوند.

**برنامه‌ریزی اجرایی:** یک برنامه‌ریزی عملی تعیین می‌کند که چه نیازهایی و چگونه بایستی اعمال شوند (آرمسترانگ، ۱۳۸۶). در این مرحله باید از تمام روش‌ها و فعالیت‌های بهسازی و همه منابع و امکانات موجود، بهترین استفاده ممکن به عمل آورد (ابوالعلائی، ۱۳۹۴).

<sup>2</sup> . Patel, Kitchén, & Barrie

<sup>3</sup> . Hattie & Timperley



شکل ۱: فرایند برنامه‌ریزی بهسازی فردی (آرمسترانگ، ۱۳۸۶)

بنابراین برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری تعریف شده است که:

- فرصتی فراهم می‌آورد تا از شایستگی‌هایی که کارکنان در گذشته برای دستیابی به آنها فعالیت‌هایی را انجام داده‌اند و شایستگی‌هایی که برای رسیدن به آن در آینده، برنامه‌ریزی کرده‌اند تصویری کلی شکا بگیرد (بیزرت، ۲۰۱۱).
- توسط خود کارکنان ایجاد و تنظیم می‌شود و در واقع در جریان توسعه آنها خود راهبر هستند.
- مبنایی برای ساختار و نحوه تشکیل مصاحبه عملکردی و گفت و گو بین مدیران ارشد، سرپرستان و کارکنان، در مورد چگونگی ارائه بازخوردها، برانگیختن بازتاب و شیوه‌ها و فعالیت توسعه‌ای مناسب با نیازهای آنان است.
- کمک کننده در تصمیم‌گیری سازمانی است. به طول مثال اینکه آیا لازم است برای یک برنامه آموزش فردی برنامه‌ریزی کنیم و یا اینکه فرد برای ارتقاء ظرفیت و شایستگی‌های لازم را دارد یا ندارد (براون، ۲۰۰۳؛ مک مولان و همکاران، ۲۰۰۳؛ ردمن<sup>۳</sup>؛ ۱۹۹۴؛ سنگ و سنگ<sup>۲</sup>؛ ۱۹۹۶؛ اسمیت و تیلما<sup>۳</sup>؛ ۱۹۹۸؛ اسنودن، توماس، گریفین، و هادسون، ۱۹۹۶).

#### به‌کارگیری برنامه توسعه فردی به منظور توسعه حرفه‌ای منابع انسانی

تناسب برنامه توسعه فردی با مفروضات نظریه یادگیری بزرگسالان نولز<sup>۳</sup>؛ ۱۹۷۵ سبب می‌شود تا به خوبی سازمان‌ها را در تداوم توسعه حرفه‌ای منابع انسانی خود کمک کند چرا که برنامه توسعه فردی:

- به عنوان یک ابزار ارزیابی فرض می‌کند که خود کارکنان افرادی کنجکاو هستند و قدرت خود انگیزی برای توسعه را دارند (جویس<sup>۵</sup>؛ ۲۰۰۵). بنابراین برنامه توسعه فردی کارکنان را تشویق می‌کند تا مسئولیت یادگیری را برعهده بگیرند (لیون و ایوانز<sup>۳</sup>؛ ۱۹۹۷). به عبارت دیگر، یک برنامه توسعه فردی راهی به سمت خودراهبری کارکنان در یادگیری است؛

<sup>3</sup> . Redman <sup>1</sup>

<sup>3</sup> . Seng & Seng<sup>2</sup>

<sup>3</sup> . Smith & Tillfema

<sup>3</sup> . Knowles <sup>4</sup>

<sup>3</sup> . Joyce <sup>5</sup>

<sup>3</sup> . Lyons & Evans



کارکنان باید خودشان فرایند یادگیری‌شان را تنظیم و سازمان‌دهی کنند. در واقع یادگیری خودراهبر فرایندی است که در آن کارکنان در ارزیابی نتایج یادگیری، تشخیص نیازها، تدوین اهداف و انتخاب وظایف یادگیری مناسب ابتکار عمل را خودشان به دست می‌گیرند (کیکن، براند گروول، وان مارین‌بور و اسلوت، ۲۰۰۸<sup>۳</sup>).

- دوم، اینکه برنامه توسعه فردی فرصتی برای کارکنان فراهم می‌کند تا از تجارب قبلی خود به عنوان منبع غنی برای یادگیری خود استفاده کنند. کارکنان بر اساس تجربه خود، مقدار زیادی دانش (ضمنی) در باره شغلشان کسب می‌کنند که اغلب ممکن است از آن بی‌اطلاع باشند. با تأمل و بازاندیشی دوباره بر روی این تجارب دانش ضمنی کارکنان استخراج و توسعه پیدا می‌کند (بیزرت، سیگرز، وان‌درریجت و گیجسیلرز، ۲۰۱۱). در تعلیم و تربیت بزرگسالان، بر پیوند بین تفکر تأملی و بهبود خود و توسعه حرفه‌ای بسیار تأکید شده است (آستین، مارینی و دستروچز، ۲۰۰۵). آلسوپ<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) بازتاب را به عنوان تصویری از تجربه‌هایمان و بازبینی آن به منظور یادگیری توصیف کرده است. کلب<sup>۹</sup> (۱۹۸۴) بیان داشته است که یادگیری از طریق تجربه رخ می‌دهد (به عنوان مثال از طریق انجام یک شغل) و تأمل و بازتاب بر روی تجربه می‌تواند از طریق برگزاری جلساتی از سوی سرپرستان، منتور(ها) و مدیران ارشد بیشتر برانگیخته شود.
- سوم اینکه برنامه توسعه فردی به کارکنان فرصت می‌دهد تا برای توسعه شایستگی‌ها از مسائل واقعی زندگی و شغلی خود یاد بگیرند و این می‌تواند آغازی برای تحریک یادگیری باشد.

برنامه توسعه فردی منجر به بهبود دانش و عملکرد حرفه‌ای کارکنان می‌شود و به آنها کمک می‌کند تا مسئولیت خود را در ارتباط با توسعه حرفه‌ای درک کنند و بر اثربخشی عملکردشان تمرکز داشته باشند و با استفاده از برنامه توسعه فردی، دانش حرفه‌ای خود را توسعه دهند. بنابراین هدف آنها از برنامه توسعه فردی این است که کارکنان بتوانند استانداردها و شایستگی‌های لازم برای داشتن عملکرد اثربخش را کسب نمایند (ویلیدی و والاس، ۱۹۹۸<sup>۴</sup>). برنامه توسعه فردی ابزاری موثر برای تقویت یادگیری کارکنان در محل کار است که نیازمند تلاش‌های ویژه در تمام واحدهای سازمان، نظارت مدیران ارشد و سرپرستان و ارائه راهنمایی در پیمودن مسیر یادگیری دارد. توجه به انگیزه‌های متفاوت کارکنان گامی مهم برای سازمان‌ها در اجرای موفقیت آمیز برنامه توسعه فردی و گسترش یادگیری آنان در محل کار و عملکرد اثربخش است. مدیران ارشد و سرپرستان برای تقویت و حمایت از فرایند برنامه توسعه فردی باید بتوانند از شیوه‌های منحصر به فرد در ارائه دستورالعمل مفید و بازخورد مناسب برانگیختن کارکنان استفاده کنند (آیزال، گروه‌نرت، آبیزرت و سیگرز، ۲۰۱۳). اجرای برنامه توسعه فردی باعث ایجاد ساختاری منسجم برای توجه بیشتر بر نقاط قوت و ضعف، دریافت راهنمایی‌های روان‌شناختی، بازخورد، در فرایند یادگیری و در نتیجه توسعه خود فرد و سازمان را به دنبال خواهد داشت. در واقع برنامه توسعه فردی می‌تواند به عنوان یک برنامه تغییر رفتار، منجر به افزایش میزان تفکر واگرا، اثربخشی فردی، توانمندسازی و شبکه‌سازی شغلی در سازمان شود و به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی به

<sup>3</sup> . Kicken, Brand-Gruwel, van Merriënboer & Slot

<sup>3</sup> . Alsop <sup>8</sup>

<sup>3</sup> . Kolb <sup>9</sup>

<sup>4</sup> . Wildy & Wallace

<sup>4</sup> . Grohnert <sup>1</sup>



کارکنان در یافتن اولویت شغلی شخصی خود و اهداف حرفه‌ای برای آینده کمک کند (تمکین، ۱۹۹۶<sup>۲</sup>). جان کوسکا<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی با عنوان «توجه به استفاده از نقشه مفهومی به عنوان روشی ساختاریافته اجتماعی- واسطه‌ای» با روش پدیدارشناسی به مطالعه ماهیت چرخه‌ی فرآیند برنامه توسعه فردی که شامل (یادگیری، اقدام، بازخورد، ثبت) پرداخت و به این نتیجه رسید که استفاده از نقشه مفهومی می‌تواند فرصت‌های ارائه بازخورد و ثبت نتایج و دستاوردها در برنامه‌ی توسعه فردی افزایش دهد. در مطالعه‌ی که بولاک و جیمسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) انجام دادند دریافتند که برنامه توسعه فردی موجب بهبود انگیزه فراگیران در اجرای برنامه‌ها، یادگیری موثر، نظارت سیستماتیک بر یادگیری، تعهد، اعتماد به نفس، آموزش و توسعه حرفه‌ای، ارائه بازخوردهای سیستماتیک و استفاده موثر معلمین از زمان می‌شود. بیکر، پرکینز و کامبر<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) فواید حاصل از برنامه توسعه فردی را در سه گروه مهارت‌های قابل انتقال و حرفه‌ای، یادگیری مادام‌العمر و کسب خودآگاهی گزارش دادند. استفاده از برنامه توسعه فردی به کمک یک مربی اثرات مثبتی بر روی توسعه حرفه‌ای کارکنان دارد و تعهد آنها را برای انجام فعالیت‌های یادگیری و آموزشی افزایش می‌دهد. همچنین حمایت بیشتر از برنامه توسعه فردی از سوی سازمان بر تداوم توسعه حرفه‌ای کارکنان می‌افزاید (بولاک، فرماستون، فرام و بدوارد، ۲۰۰۷).

برنامه توسعه فردی، چارچوب منحصربه‌فردی است برای پشتیبانی از افرادی که در حال آماده شدن برای اجرای کارراهی شغلی خود می‌باشند. بازیکن کلیدی در این سامانه، منتور است؛ یعنی کسی که مسئولیت ارائه‌ی بهترین مشورت‌های ممکن و مربوط به یادگیری و نیز فراهم نمودن برنامه‌های کارراهی شغلی بلند مدت برای کارکنان را بر عهده دارد. منتورها و کارکنان، شرکای یادگیری در فرایند برنامه توسعه فردی هستند. چهار مسئولیت اصلی برای منتورها با توجه به رهنمودهای طرح توسعه فردی عبارتند از: ۱- برگزاری جلسات منظم با کارآموز به منظور بررسی پیشرفت آموزشی و گزارش آموزشی طرح توسعه فردی کارآموز ۲- ارائه‌ی پیشنهاد در مورد تعلیم‌های اضافی از جمله تأیید فعالیت‌های آموزشی مکمل ۳- ارائه‌ی رهنمودهایی برای تقویت رشد حرفه‌ای کارآموز ۴- در صورت نیاز، مشورت با کارآموز و سرپرست. تبدیل هریک از مسئولیت‌های یادشده به فعالیت‌های واقعی کارکنان، به جایگاه منتور بستگی دارد. به هر حال، تمامی منتورها می‌بایست با الزامات فعالیت تخصصی مورد نیاز کارکنان آشنایی داشته باشند. این آشنایی، به ویژه از لحاظ بررسی میزان پیشرفت آموزش کارآموز اهمیت دارد. همچنین، منتورها می‌بایست در زمینه‌ی ارائه‌ی رهنمودهای برنامه توسعه فردی که در آن اهداف برنامه، سازمان و رویه‌ها تبیین می‌گردد، متبحر باشند (ای آی ای، ۲۰۱۴<sup>۵</sup>).

4 . Tamkin 2

4 . Jankowska 3

4 . Bullock & Jamieson

4 . AIA 5





## نتیجه

افراد رشد و توسعه خود را در رشد و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای می‌بینند، بعضی از آنها که همواره به دنبال رشد و توسعه خود هستند تجربه نشان داده است معمولاً بیش از دیگران در تحقق هدفشان موفق اند. در صورت نبود موانع در مسیر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای فرد، حرکت وی در مسیر توسعه ادامه می‌یابد، اما موفقیت در حصول توسعه منوط به بهره‌گیری از یک راهبرد مناسب در این راستاست. به کارگیری برنامه توسعه فردی، همان راهبرد اثربخش و کارآمد تلقی می‌شود. البته ویژگی‌های شخصی افراد، پشتیبانی سرپرست و نحوه حمایت سازمان در به کارگیری یا عدم به کارگیری برنامه توسعه فردی، تأثیرگذار است. در این برنامه که با همکاری متقابل فرد و سازمان، تدوین و اجرا می‌شود، ابتدا شایستگی‌هایی که کارکنان نیاز به توسعه دارند، از جمله دانش، مهارت، تخصص، توانایی و مواردی از این قبیل، با توجه به معیارهایی نظیر، علائق کارکنان، نیازهای عملکردی فرد، اهداف راهبردی سازمان شناسایی می‌شوند. سپس با مشارکت فرد و با توجه به اولویت‌ها، هدفگذاری صورت می‌گیرد و در نهایت، اقدامات لازم برای توسعه، به همراه چارچوب زمانی و مسئولیت سازمان در این زمینه مشخص می‌شوند.

مهم‌ترین پیامدهای به کارگیری برنامه توسعه فردی، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی و در نتیجه بهبود عملکرد سازمان است. هدف از به کار بردن برنامه توسعه فردی، توسعه شایستگی‌های فرد که شامل دانش، مهارت، تخصص و توانایی‌ها انجام دادن شغل است. استفاده از برنامه توسعه فردی کارکنان را به پذیرش مسئولیت و تعهد و بازتاب بر روی تجارب شغلی خود تشویق می‌کند. مشارکت فعال کارکنان برای اجرای برنامه توسعه فردی بسیار ضروری است. سازمان‌ها باید از اقدامات پراکنده و غیر نظام‌مند برای توسعه و آموزش منابع انسانی اجتناب کنند و با به کارگیری برنامه توسعه فردی به عنوان ابزاری دقیق و مناسب برای شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان، اثربخشی و هماهنگی فعالیت‌های توسعه‌ای را افزایش می‌دهد و از اتلاف منابع و انرژی کارکنان و سازمان برای توسعه حرفه‌ای کارکنان جلوگیری می‌کند و آنها را به سمت خود راهبری بیشتر در توسعه حرفه‌ای، هدایت می‌کند. البته باید توجه شود که برای اجرای موفق برنامه توسعه فردی به منظور توسعه حرفه‌ای کارکنان به انگیزه‌های متفاوت کارکنان توجه شود و خود مدیران ارشد و سرپرستان نیز باید برای تقویت فرایند برنامه توسعه فردی شایستگی و تبحر لازم برای ارائه بازخورد عملکردی به کارکنان، برانگیختن و تشویق آنان به سمت بازتاب و تأمل بر روی تجارب که در محل کار و از فعالیت‌های توسعه‌ای کسب می‌کنند را داشته باشند.

## فهرست منابع

### منابع فارسی

گودرزوند چگینی، مهرداد؛ صالحی امین، علیرضا، ۵۲۳۳، تأثیر ویژگی‌های فردی منابع انسانی بر اثربخشی مدارس غیرانتفاعی، ماهنامه مدیریت مدرسه، تابستان

جهانپان، رمضان، قدسی، سمانه، ۵۲۴۲، رابطه سلامت و عدالت سازمانی با رشد حرفه‌ای کارکنان در سازمانهای آموزشی، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۲، صص ۴۱-۵۵.



- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- CBI (Confederation of British Industry) (1999). Making employability work: An agenda for action. London: CBI.
- Brown, P. (2003). Seeking success through strategic management development. *Journal of European Industrial Training*, 27(6), 292-303.
- McMullan, M., Endacott, R., Gray, M. A., Jasper, M., Miller, C. M., Scholes, J., & Webb, C. (2003). Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. *Journal of advanced nursing*, 41(3), 283-294.
- Snadden, D., Thomas, M. L., Griffin, E. M., & Hudson, H. (1996). Portfolio-based learning and general practice vocational training. *Medical education*, 30(2), 148-152.
- Beusaert, S., Segers, M., van der Rijt, J., Gijssels, W. (2011). The use of Personal Development Plans in the workplace: A literature review. In P. van den Bossche, W. Gijssels, & R. Milter (Eds.), *Building learning experiences in a changing world, Advances in Business Education and Training III* (pp. 235-265). Dordrecht: Springer.
- GITP (2008). HR(D) in Limburgs perspectief. [HRD in Limburg, the Netherlands]
- Evans, A., Ali, S., Singleton, C., Nolan, P., & Bahrami, J. (2002). The effectiveness of personal education plans in CPD: An evaluation. *Medical Teacher*, 24 (1), 79-84.
- Bullock, A., Firmstone, V., Frame, J., & Bedward, J. (2007). Enhancing the benefit of continuing professional development: a randomized controlled study of personal development plans for dentists. *Learning in health and social care*, 6(1), 14-26.
- Austin, Z., Marini, A., & DesRoches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 5.
- Beck, R. J., Livne, N. L., & Bear, S. L. (2005). Teachers' self-assessment of the effects of formative and summative electronic portfolios on professional development. *European Journal of Teacher Education*, 28(3), 221-244.
- Dixon, R., Dixon, K., & Pelliccione, L. (2005). The professional electronic portfolio project: The production process. *Proceedings of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education*. Brisbane, Australia. December, 4-7.



- Firssova, O. (2006, October). E-portfolio as a coaching support tool for workplace learning of teachers. In *ePortfolio conference, Oxford* (pp. 11-13).
- Baker, K. L., Perkins, J., & Comber, D. P. (2014). International students and their experiences of Personal Development Planning. *Active Learning in Higher Education, 15*(2), 129-143.
- Antonacopoulou, E. P. (2000). Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review, 29*(4), 491-508.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Redman, W. (1994). *Portfolios for development: A guide for trainers and managers*. London: Kogan Page.
- Rouse, M. (2004). Continuing professional development in pharmacy. *American Journal of Health System Pharmacy, 61* (19), 2069.
- Seng, S.H., & Seng, T.O. (1996). *Reflective teaching and the portfolio approach in early childhood staff development. Paper presented at the Joint Conference of the Educational Research Association of Singapore and the Australian Association for Research in Education. Singapore, 25-29 November 1996.*
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). *Personal development plans—Practical pitfalls. Trends in Anaesthesia and Critical Care, 3*(4), 220-223.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). *The power of feedback. Review of educational research, 77*(1), 81-112.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). *Employee development: an organizational justice perspective. Personnel Review, 33*(1), 8-29.
- Jazani, Nasrin (2009). *Human Resource Management*, Tehran: Publication, Ney Publication, the sixth edition, p 5.
- Knowles, M. (1975). *Self-directed learning: A guide for learners and teachers*. Chicago: Follet.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning*. Chicago: Prentice Hall. Knowles Kolb
- Joyce, P. (2005). *A framework for portfolio development in postgraduate nursing practice. Journal of Clinical Nursing, 14*, 456-463.
- Lyons, N., & Evans, L. (1997). *Portfolio: A tool for self-directed learning at work. Paper presented at the Self-directed Learning: Past and Future Symposium (Montreal, Quebec, Canada, September 1997).*
- Kicken, W., Brand-Gruwel, S., van Merriënboer, J., Slot, W. (2008). *Design and evaluation of a development portfolio: How to improve students' self-directed learning skills. Instructional Science, 37*, 453-473.



سومین کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی

Third National Conference on Psychology and Educational Sciences



*Alsop, A. (2002). Portfolios: Portraits of our professional lives. British Journal of Occupational Therapy, 65 (5), 201-206.*

*Wildy, H., & Wallace, J. (1998). Professionalism, portfolios and the development of school leaders. School Leadership & Management, 18(1), 123-140.*

*Tamkin, P. (1996). Practical applications for personal development plans. Management Development Review, 9(7), 32-36.*

*The American Institute Of Architects (AIA). (2012). Mentoring Essentials for IDP Supervisors and Mentors. <http://www.aia.org/aiaucmp/groups/aia/documents/pdf/aia090436.pdf>*