

برنامه توسعه فردی مدیران
Ofoghhr.com

تدوین برنامه توسعه فردی مدیران Individual Development Plan «IDP»

رصدخانه منابع انسانی افق

Ofoghhr.com



تدوین برنامه توسعه فردی مدیران

فهرست

۲	مقدمه
۲	مفهوم برنامه توسعه فردی
۳	اهمیت برنامه توسعه فردی
۵	اهمیت برنامه‌های توسعه فردی مدیران
۵	پژوهش‌های علمی در خصوص اهمیت توسعه فردی
۸	فرایند تدوین برنامه توسعه فردی مدیران
۸	گام‌های تدوین برنامه توسعه فردی مدیران
۱۰	ویژگی‌های ابزار کاربردی توسعه فردی

الگوی برنامه توسعه فردی مدیران، ابزاری منسجم و موثر در جهت توسعه منابع انسانی می‌باشد و در همسویی با توسعه شایستگی‌های فردی و سازمانی مورد نیاز مدیران سازمان برای تحقق توسعه حرفه‌ای آنان نقش شایانی را ایفا می‌نماید. بدین منظور، گسترش اجرای برنامه توسعه فردی مدیران می‌تواند یکی از شاخص‌های کیفی جهت توسعه حرفه‌ای سایر کارکنان و سازمان محسوب گردد.

چالش بزرگ سازمان‌ها در حال حاضر و حتی در سده آتی، رقابت بر مبنای منابع ذی‌قیمتی است که بقا، رشد و توسعه سازمان‌ها را تعیین می‌کند. منابعی که می‌توان آنها را به صورت مدیریت، منابع انسانی، زمین، سرمایه و منابع سرمایه‌ای (تجهیزات) دسته‌بندی کرد. از میان این منابع، عامل انسانی و مدیریت مؤثر بر آن از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار است، به گونه‌ای که در حال حاضر وجه تمایز مزیت رقابتی بسیاری از سازمان‌ها، منابع انسانی توانمندی است که رسالت استفاده بهینه از سایر منابع را بر عهده دارد. منابع انسانی به عنوان رکن اصلی هر سازمان، ضمن نقش‌آفرینی مؤثر و ثمربخش در توسعه و تعالی سازمان‌ها، از ویژگی‌های منفی نظیر فناپذیری، قابلیت تقلید و دیگر محدودیت‌های موجود در سایر منابع سازمان می‌باشد. اهمیت این موضوع تا بدانجاست که در ادبیات مرتبط با حوزه منابع انسانی، از این مقوله تحت عناوینی چون سرمایه‌های انسانی سازمان و حتی دارایی‌های سازمانی نام برده شده است (مک فادن، ۲۰۱۹).

مفهوم برنامه توسعه فردی

در تبیین اهمیت و جایگاه منابع انسانی کارآمد در سازمان‌ها، همین بس که سایر عوامل مانند فناوری، سرمایه فیزیکی، مالی و غیره، وابسته به منابع انسانی هستند، به نحوی که به رغم پیشرفت‌های فنی جدید، هنوز هیچ عاملی نتوانسته است به احسن وجه جایگزین سرمایه‌های انسانی شود و انسان همچنان به عنوان کلیدی‌ترین عامل در مباحث تعالی و توسعه سازمانی مطرح است. مدیریت سازمان با توجه به این نکته باید بکوشد تا این سرمایه ذی‌قیمت را به درستی درک کند، توانایی‌های بالقوه و استعدادهای نهفته او را شناسایی و پرورش دهد تا شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم را کسب و به نحوی مؤثر آنها را در پیشبرد هدف‌های سازمان بسیج نماید (الوانی، ۱۳۹۵). از این رو، بنابر اظهار سازمان‌های بین‌المللی نظیر انجمن مدیریت منابع انسانی، داشتن برنامه توسعه فردی برای سرمایه‌های انسانی، اخیراً در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخش مهمی از برنامه‌ها و فعالیت‌های یادگیری و توسعه تبدیل شده است (انجمن مدیریت منابع انسانی، ۲۰۱۹).

طرح توسعه فردی، یک برنامه‌ریزی مدون و مکتوب در جهت توسعه و رشد افراد است و به مثابه یک ابزار ارتباطی و یک نقشه راه عمل می‌کند. تصویر وضعیت موجود و ترسیم وضع مطلوب، طراحی مسیر دستیابی به اهداف را ممکن

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

می‌سازد. نقشه راه بین وضعیت کنونی و وضعیت ایده‌آل، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی را تشکیل می‌دهد (گی و همکاران، ۲۰۱۹؛ کورکو، ۲۰۲۰).

همچنین، برنامه توسعه فردی را می‌توان به عنوان فرآیندی در نظر گرفت که به افراد کمک می‌کند تا درباره آموزش، کارایی و موفقیت‌های خود بیندیشند و برای توسعه فردی، تحصیلی و شغلی خود برنامه‌ریزی کنند. برنامه توسعه فردی با ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان توسط خودشان و همچنین برنامه‌های ارزیابی سازمان‌ها، نیازهای آموزشی کارکنان را مشخص می‌کند و به واسطه آن، برنامه‌ریزی مناسبی انجام گرفته و به کارکنان در اولویت‌بندی اهدافشان کمک می‌کند. این کار در راستای اهداف سازمان نیز پیش می‌رود و کارکنان در همکاری نزدیک با مافوق خود می‌توانند با استفاده از نتایج این ارزیابی‌ها، نیازهای آموزشی خود را در چارچوب نیازها و اهداف کلان سازمان، برای تقویت و تکمیل مهارت‌ها، دانش و شایستگی‌هایشان طراحی کرده و به اجرا درآورند (فرهنگی، ۱۳۹۴).

از طرفی، طرح توسعه فردی، ابزاری صحیح جهت ساختارمند کردن یادگیری کارکنان در سازمان‌ها و راهبردی مناسب و بهینه برای توسعه افراد محسوب می‌شود (تیسای و همکاران، ۲۰۱۸). سازمان‌ها با به کارگیری این رویکرد، در تشخیص نیازهای توسعه‌ای و انجام به‌موقع اقدامات ضروری برای رفع آنها، کارآمدتر خواهند بود (گی و همکاران، ۲۰۱۸).

روش‌های مختلفی جهت توسعه کارکنان وجود دارد، اما طرح توسعه فردی به دلیل توجه همزمان به نیازها و اهداف شخصی افراد و اهداف سازمان‌ها، می‌تواند یکی از سودمندترین و کارآمدترین روش‌ها در جلب مشارکت کارکنان و ایجاد انگیزه و کارایی آموزش‌های کارکنان باشد. کارکنان در سازمان‌ها اگر توانایی خود را بشناسند و با نقاط ضعف و قوت خود آشنا باشند، راه تغییر و پیشرفت را آسان‌تر طی می‌کنند (اوزر و همکاران، ۲۰۲۰). اهمیت رویکرد توسعه فردی، مبین این مفروضه کلیدی است که افراد به کمک انتخاب موضوعاتی که خودشان تمایل دارند، خود را توسعه داده و در یافتن و انتخاب روش‌های توسعه‌ای فردی خود اقدام کنند که به چه اهدافی دست یابند و به چه کسی مبدل شوند (باریتو و فریزر، ۲۰۱۲). چرا که تحقق اهداف مندرج در توسعه فردی، این امکان را برای کارکنان و مدیران سازمانی فراهم می‌کند تا خود را با تغییرات ممکن در حرفه تخصصی خود منطبق و همسو نمایند.

اهمیت برنامه توسعه فردی

بی‌توجهی به توسعه افراد، عواقب ناخوشایندی دارد. از یک سو، قابلیت انطباق سازمان در مواجهه با تغییرات سریع امروزی کاهش می‌یابد و عملکرد سازمانی تنزل پیدا می‌کند. از سوی دیگر، کارکنان و منابع انسانی سازمان، استعدادها، شایستگی‌ها و توانایی‌های خود را محصور در سازمانی می‌بینند که برایشان فرصت رشد و پیشرفت مهیا نمی‌کند و از این طریق، نارضایتی و بی‌انگیزگی آنان افزایش می‌یابد.

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

به‌رغم اهمیت توسعه فردی سرمایه‌های انسانی به مثابه زیرساختی حیاتی برای سازمان‌های عصر حاضر، شواهد برگرفته از مطالعات سازمانی (اورلندو باراک، ۲۰۰۵؛ بک، لوین و بیر، ۲۰۰۵) حاکی از این واقعیت است که در فرایند توسعه فردی، عامل یادگیری نقش مهم و اساسی ایفا می‌نماید. چه بسا که از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، تغییرات ساختاری و چالش‌هایی که جوامع به دلیل تحولات جهانی با آن مواجه هستند، مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها را ناگزیر به یافتن روش‌های جدیدی برای مدیریت این تغییرات می‌نماید. لذا سازمان‌ها به طور دائم باید کارکرد و کیفیت کار خود را ارزیابی و تعدیل نمایند، چرا که جهان آینده، نه بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی، بلکه بر مدار دلنایی خواهد چرخید و ارزش و ثروت سازمان‌ها بیش از پیش به دانش و مهارت افراد بستگی خواهد داشت. در این میان، آموزش و توسعه افراد، اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا افراد با آموزش درست و مناسب، توانمند و کارآمد می‌شوند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). در واقع، سازمان‌ها در راستای رشد و پیشرفت خود، به افرادی آموزش‌دیده و متخصص نیازمند هستند که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌روند تا بتوانند مأموریت خود را به انجام برسانند (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲).

با این وجود، مفهوم توسعه فردی خود نیز متأثر از عوامل متعدد و مختلفی است که شدت و کیفیت آن توسط این عوامل دستخوش تغییر می‌شود. بررسی و شناسایی این عوامل برای مدیران و سازمان‌ها به چالشی سترگ مبدل شده است، چراکه عوامل مزبور، تلاش‌های توسعه فردی را تقویت یا تضعیف می‌نمایند (گالوپ، ۲۰۱۸).

در این راستا و بر اساس گزارش مؤسسه گالوپ، در سازمان‌هایی که تمرکزشان بر پرورش استعدادهای ذاتی کارکنان است، سطح دلبستگی کارکنان به کار و سازمان تا ۳۳ درصد در سال ارتقا پیدا کرده و به طور خالص حدود ۴/۵ میلیون دلار در بهره‌وری در واحد سازمان افزایش ایجاد می‌شود.

همچنین به اعتقاد استیوارت (۲۰۱۹)، اغلب پژوهش‌های انجام شده در مورد توسعه افراد و به کارگیری طرح توسعه فردی، بر حوزه صنعت آموزش و سلامت متمرکز بوده است و درک کافی از این فرایند در یک محیط مدیریتی مرتبط با کسب‌وکار وجود ندارد (استیوارت و براون، ۲۰۱۹).

از سوی دیگر، به‌رغم محبوبیت طرح توسعه فردی در محیط کار، کاربرد واقعی این ابزار و تأثیر آن بر یادگیری و پیشرفت مدیران و حتی کارکنان سازمان نسبتاً ناشناخته است. شواهد تجربی در مورد تأثیر یا اثربخشی طرح‌های توسعه فردی محدود است. در نتیجه، اجرای این ابزار توسط مدیریت منابع انسانی در مقام عمل، با مفروضات و گمانه‌زنی‌های مختلفی همراه است.

در حالی که تصویری که در مورد طرح‌های توسعه فردی وجود دارد این است که آنها باید یادگیری و پیشرفت حرفه‌ای کارمندان را ترغیب نمایند، اما در عمل نشان داده شده که در بسیاری از موارد عکس آن صادق است. کارمندان، این ابزار را بی‌اثر می‌دانند و آن را بخشی از یک مراسم تبلیغاتی سالانه تلقی می‌کنند که وقتی صحبت از آن به میان می‌آید، سازمان‌ها در عمل اهمیت چندانی برای اجرای آن قائل نیستند.

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

اگرچه اجرای طرح توسعه فردی در سازمان‌ها متداول شده است، با این حال درباره کاربرد عملی آن اطلاعات چندانی در دسترس نیست و به منظور سهیم شدن در بهینه‌سازی شیوه‌های اجرایی طرح توسعه فردی و تقویت اثربخشی آن، واضح است که تحقیقات بیشتری مورد نیاز است (پاکزاد، ۱۴۰۱).

اهمیت برنامه‌های توسعه فردی مدیران

مدیران سازمان، نقش محوری در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری استراتژیک، حل مسائل کارکنان، رهبری مؤثر نیروی انسانی، تخصصی‌سازی منابع، انگیزش کارکنان، بهره‌گیری مناسب از منابع، دریافت سیگنال‌های محیطی، تحلیل گزارش‌ها و ریسک‌پذیری هوشمندانه ایفا می‌کنند. در چنین شرایطی، برنامه‌های توسعه فردی (IDP)^۱ بستری ضروری برای ارتقای شایستگی‌های مدیران فراهم می‌آورد. این برنامه‌ها به مدیران کمک می‌کند تا شکاف بین مهارت‌های فعلی و الزامات سازمانی را شناسایی کرده و با یادگیری مستمر، توانایی‌های خود را در حوزه‌هایی نظیر تحلیل مسائل، رهبری تیم‌ها، مدیریت منابع و پاسخگویی به تغییرات محیطی بهبود بخشند. بدون توجه به توسعه فردی مدیران، نه تنها فرایندهای تصمیم‌گیری و راهبردی سازمان با خلل مواجه می‌شود، بلکه انگیزه و بهره‌وری کارکنان نیز کاهش می‌یابد.

از سوی دیگر، بی‌توجهی به توسعه فردی مدیران، سازمان را در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی آسیب‌پذیر می‌کند. مدیری که از برنامه توسعه فردی برخوردار نباشد، توانایی کافی برای تحلیل سیگنال‌های محیطی، ریسک‌پذیری حساب‌شده و تخصیص بهینه منابع را نخواهد داشت. این وضعیت در بلندمدت به کاهش انطباق‌پذیری سازمان، نارضایتی کارکنان، افت عملکرد و در نهایت افول سازمانی منجر می‌شود. بر این اساس، سرمایه‌گذاری بر برنامه‌های توسعه فردی مدیران، نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت راهبردی برای بقا، رشد و تعالی پایدار سازمان در عصر رقابت‌پذیری پیچیده امروز است.

پژوهش‌های علمی در خصوص اهمیت توسعه فردی

پژوهش‌های صورت گرفته در داخل و خارج از کشور در باب اهمیت توسعه فردی منابع انسانی و همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مربوط به آن، حاکی از نقش بی‌بدیل مقوله توسعه فردی منابع انسانی در مسیر تحول، حفظ و ارتقای مزیت رقابتی و حتی تاب‌آوری سازمانی منابع انسانی سازمان‌های قرن حاضر است.

رامادهینتا و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود با موضوع توسعه شایستگی‌های فردی مدیران که با رویکردی کمی و در میان مدیران صنعت نفت انجام پذیرفت، در الگوی نهایی پژوهش خود نشان دادند که به ترتیب مهارت‌های

^۱ Individual Development Plan

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

اجتماعی، سپس توانایی‌های شناختی و مهارت‌های سیستمی برای توسعه و تعالی فردی مدیران صنعت نفت کاملاً ضروری است.

میستاریهی (۲۰۲۱) در تبیین و استنتاج از یافته‌های پژوهشی با موضوع شایستگی‌های استراتژیک رهبران (شواهدی از کشور قطر) که با استفاده از رویکرد مطالعه موردی صورت پذیرفت، چنین استنتاج نمود که در کنار شایستگی‌های عملیاتی، مدیران در بخش دولتی نیاز دارند از مجموعه‌ای از شایستگی‌های استراتژیک برخوردار بوده و این موضوع را محوری‌ترین ابعاد مربوط به توسعه فردی رهبران معرفی می‌کند، به نحوی که سایر ابعاد تحت تأثیر بعد مزبور قرار می‌گیرند.

بیستانی (۲۰۲۰) در گزارش پژوهش خود چنین اظهار می‌دارد که روند برنامه‌های توسعه فردی در سازمان‌ها مستلزم تعهد از جانب خود فرد است تا به تأمل، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های ساخته شده عادت کند. تمام فرایندها در برنامه توسعه فردی به طور مداوم انجام می‌شود، بنابراین چرخه‌ای از حلقه‌های فرآیند برنامه توسعه فردی شامل «برنامه»، «توسعه» و «مرور» تشکیل می‌شود.

کیم و همکاران (۲۰۱۷) در پژوهش خود در بخش دولتی ایالات متحده، دو راهبرد اساسی آموزش ضمن خدمت و آموزش برون‌سازمانی در وزارتخانه‌های مختلف را مورد مقایسه قرار دادند. نتایج پژوهش نشان داد که راهبرد آموزشی ضمن خدمت (شامل آموزش شغلی، گردش شغلی، مربی‌گری و پایش) از سوی سازمان محل خدمت برای ارتقای دانش و مهارت کارکنان ارائه می‌شود، در حالی که راهبرد آموزش برون‌سازمانی، خارج از محیط شغلی ارائه می‌شود و بیشتر تأکید بر یادگیری دارد تا توانایی انجام وظایف شغلی، و سازمان حمایت‌های لازم را به عمل می‌آورد. مهمترین روش‌های آموزش‌های برون‌سازمانی شامل شرکت در سخنرانی‌ها، همایش‌ها، آموزش وب‌گاهی، تمارین شبیه‌سازی، آموزش حساسیت و آموزش‌های آکادمیک و دانشگاهی است.

طالعی و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با موضوع «ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور» که با روش کیفی و از طریق مرور نظام‌مند ادبیات موجود انجام پذیرفت، چنین استنتاج نمودند که مهمترین مقولات در تدوین برنامه‌ای جامع جهت توسعه منابع انسانی شایسته عبارتند از:

۱. **بعد دروندادی برنامه توسعه فردی** شامل: تعیین اهداف، اولویت‌بندی اهداف، راهبردهای تحقق اهداف، مدیریت زمان، تدوین برنامه توسعه فردی، اجرای مشارکتی، تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی، ارائه بازخورد، بازنگری برنامه توسعه فردی.
۲. **برونداد** شامل: پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی.
۳. **عوامل مداخله‌گر** شامل: عوامل فردی مؤثر، عوامل سازمانی، نقش سازمان در تعیین روش‌های توسعه فردی.
۴. **شرایط زمینه‌ای و عوامل بستر ساز** شامل: عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی.

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

وکیلی و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با موضوع «ارائه الگوی توسعه فردی مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی» که با روش کیفی و با استفاده از راهبرد تحلیل تم صورت پذیرفت، چنین نتیجه گرفتند که شش بعد برای توسعه فردی قابل شناسایی و تبیین می‌باشند که عبارتند از: شایستگی دانشی، نگرشی، ارتباطی، حرفه‌ای، رهبری و معنوی.

همچنین دو دسته اقدام برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که یکی روش‌های دانش‌محور و دیگری روش‌های مهارت‌محور است. افزون بر این، مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی و همچنین پیامدهای فردی و سازمانی برای توسعه فردی مدیران راهبردی شناسایی شد که مجموعه این متغیرها در قالب الگوی مصور ارائه گردید. آنان در تبیین نتایج نهایی پژوهش خود نشان دادند که مدیران راهبردی بنیاد مستضعفان انقلاب اسلامی با استفاده از اقدامات دانش‌محور و مهارت‌محور توسعه فردی، می‌توانند شایستگی‌های خود را ارتقا داده و به نتایج مطلوب در سطح فردی و سازمانی دست پیدا نمایند.

بساطشیر و دیگران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با موضوع «طراحی الگوی توسعه فردی مربیان فوتبال ایران» که با روش کیفی و با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد مبتنی بر سنت ظاهر شونده گلیرز انجام شده بود، به این نتیجه دست یافتند که مهمترین مؤلفه‌های مدل توسعه فردی مربیان فوتبال عبارتند از: شاخص سازمانی، عوامل مدیریتی، اصول فردی، صلاحیت حرفه‌ای، آموزش، ارزیابی، عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی.

در نهایت، این پژوهشگران در تبیین نهایی یافته‌های پژوهش خود چنین بیان داشتند که در جهت توسعه فردی مربیان فوتبال باید به راهبردهایی مانند نیازسنجی آموزشی مربیان و توجه به اصول اساسی و تهیه محتوای به‌روز شده آموزشی تمرکز کرد و با استفاده از تنوع برنامه‌های توسعه فردی، زمینه‌های لازم برای شکوفایی عملکردی، رفتاری، شناختی و نگرشی را فراهم نمود.

براساس نتایج افشاری، مهدی، سلیمانی، نادر و شفیع زاده، حمید (۱۴۰۲)، عوامل مؤثر بر توسعه فردی مدیران بانک ملی در سه دسته اصلی عوامل فردی، سازمانی و فراسازمانی طبقه‌بندی می‌شوند. سازمان‌ها برای توسعه مدیران باید به هر سه سطح توجه کنند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که شکاف توسعه‌ای بین مهارت‌های فعلی مدیران بانک ملی و مهارت‌های مورد نیاز وجود دارد که برنامه توسعه فردی (PDP) می‌تواند آن را برطرف کند. مهمترین ابعاد تأثیرگذار بر توسعه فردی مدیران عبارتند از: استعدادیابی، جانشین‌پروری، حمایت سازمانی، رفتار حرفه‌ای، عوامل روان‌شناختی، دانش، مهارت، توانایی، شخصیت، انگیزش، نگرش و معنویت.

راهبردهای اصلی توسعه فردی شامل دو دسته است: روش‌های دانش‌محور و روش‌های مهارت‌محور (آموزش ضمن خدمت، گردش شغلی، مربی‌گری، جانشین‌پروری).

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

پیامدهای اجرای (PDP) بهبود عملکرد فردی و سازمانی، افزایش سودآوری، مزیت رقابتی، نهادینه شدن یادگیری، توانمندسازی مدیران و کاهش شکاف توسعه‌ای.

در نهایت، سازمان‌ها برای بقا در محیط رقابتی نیازمند مدیران توانمند با مهارت‌های به‌روز هستند و توجه نکردن به توسعه فردی، عملکرد سازمانی را کاهش داده و سازمان را به سمت افول سوق می‌دهد.

فرایند تدوین برنامه توسعه فردی مدیران

پیش از هرگونه اقدام در جهت طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه فردی برای مدیران، نخستین و اساسی‌ترین گام، تدوین مدل شایستگی متناسب با الزامات سازمانی و نقش‌های مدیریتی است. مدل شایستگی، چارچوبی نظام‌مند فراهم می‌آورد که بر اساس آن، دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی مورد نیاز برای ایفای موفقیت‌آمیز نقش‌های مدیریتی تعریف می‌شود.

مدیران سازمان نقش محوری در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری استراتژیک، حل مسائل کارکنان، رهبری مؤثر نیروی انسانی، تخصصی‌سازی منابع، انگیزش کارکنان، بهره‌گیری مناسب از منابع، دریافت سیگنال‌های محیطی، تحلیل گزارش‌ها و ریسک‌پذیری هوشمندانه ایفا می‌کنند. از این رو، مدل شایستگی باید تمامی این ابعاد را پوشش دهد و وضعیت موجود و مطلوب هر یک از شایستگی‌ها را به طور شفاف مشخص نماید.

پس از تدوین و اعتبارسنجی مدل شایستگی، نوبت به طراحی و اجرای برنامه‌های توسعه فردی می‌رسد، برنامه‌هایی که هدف اصلی آنها کاهش شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب شایستگی‌های مدیران و در نهایت، ارتقای عملکرد فردی، گروهی و سازمانی است.

گام‌های تدوین برنامه توسعه فردی مدیران

گام اول: تحلیل نیازهای توسعه و تدوین مدل شایستگی

در این گام، ابتدا باید نقش‌ها و سطوح مدیریتی سازمان به طور دقیق شناسایی شود. بر این اساس، شایستگی‌های کلیدی شامل ابعاد دانشی، نگرشی، مهارتی، رهبری، ارتباطی و معنوی تعریف می‌گردد. سپس برای هر شایستگی، رفتارهای شاخص مشخص می‌شود. در نهایت، مدل تدوین‌شده با مشارکت خبرگان و ذی‌نفعان اعتبارسنجی می‌گردد تا زمینه برای طراحی برنامه توسعه فردی (IDP)^۱ فراهم آید.

گام دوم: ارزیابی وضع موجود شایستگی‌های مدیران

پس از تدوین مدل شایستگی، نوبت به ارزیابی وضع موجود مدیران می‌رسد. این ارزیابی از طریق خودارزیابی مدیران، نظرسنجی ۳۶۰ درجه (شامل بازخورد مافوق، همکاران و زیردستان)، مصاحبه‌های ساختاریافته، کانون ارزیابی و

^۱ Individual Development Plan

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

شبیه‌سازی‌های مدیریتی انجام می‌شود. خروجی این مرحله، تهیه نیمرخ شایستگی برای هر مدیر است که تصویری روشن از توانمندی‌ها و ضعف‌های او ارائه می‌دهد.

گام سوم: تعیین وضع مطلوب و تحلیل شکاف

در این گام، سطح مورد انتظار از هر شایستگی بر اساس نقش و سطح مدیریتی تعیین می‌گردد. سپس شکاف میان وضع موجود و وضع مطلوب برای هر شایستگی محاسبه می‌شود. در ادامه، نیازهای توسعه بر اساس دو معیار «بزرگی شکاف» و «اهمیت استراتژیک» اولویت‌بندی می‌گردند تا مشخص شود کدام شایستگی‌ها در اولویت نخست توسعه قرار دارند.

گام چهارم: طراحی برنامه توسعه فردی

پس از شناسایی اولویت‌ها، نوبت به طراحی برنامه توسعه فردی می‌رسد. در این مرحله، اهداف توسعه‌ای به صورت مشخص، قابل اندازه‌گیری، دست‌یافتنی، مرتبط و زمان‌دار (SMART)^۱ تعیین می‌شوند. سپس راهبردهای توسعه در یکی از سه دسته دانش‌محور، مهارت‌محور یا ترکیبی انتخاب می‌گردد. در پایان، منابع مورد نیاز، زمان‌بندی اجرا و مسئول پیگیری هر اقدام تعیین و برنامه اقدام عملیاتی به صورت مکتوب تدوین می‌شود.

گام پنجم: اجرای برنامه‌های توسعه

اجرای برنامه‌ها شامل برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و برون‌سازمانی، بهره‌گیری از روش‌هایی نظیر گردش شغلی، مربی‌گری و جانشین‌پروری، استفاده از یادگیری ترکیبی (حضور، مجازی و خودآموز) و ایجاد فرصت‌های کاربردی برای به‌کارگیری مهارت‌های آموخته شده است. در این گام، مدیر همراه با پشتیبان یا مربی خود، برنامه را مرحله به مرحله پیش می‌برد.

گام ششم: پایش، بازخورد و ارزیابی پیشرفت

در این گام، پیشرفت فعالیت‌ها به صورت منظم در چک‌لیست‌ها و جدول‌های روزانه یا هفتگی ثبت می‌شود. بازخورد مستمر توسط سرپرست، مربی یا همکاران ارائه می‌گردد و ارزیابی‌های دوره‌ای (ماهانه و فصلی) به منظور سنجش میزان تحقق اهداف انجام می‌پذیرد. این پایش مستمر به مدیر کمک می‌کند تا در مسیر توسعه خود باقی بماند و اصلاحات لازم را به موقع اعمال نماید.

گام هفتم: بازنگری و به‌روزرسانی برنامه

پس از هر دوره ارزیابی، نتایج به دست آمده تحلیل شده و آموخته‌ها استخراج می‌شود. نیازهای جدید توسعه‌ای شناسایی می‌گردد و بر اساس یافته‌ها، اهداف، راهبردها و برنامه اقدام اصلاح می‌شوند. در نهایت، برنامه توسعه فردی برای دوره بعدی تنظیم می‌گردد تا فرایند توسعه به صورت چرخه‌ای و مستمر ادامه یابد.

^۱ Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound.

گام هشتم: ارزیابی نهایی و مستندسازی

در پایان دوره توسعه، میزان ارتقای شایستگی‌ها سنجش شده و تأثیر برنامه بر عملکرد فردی و سازمانی اندازه‌گیری می‌شود. تجارب، چالش‌ها و پیامدهای توسعه مستند می‌گردند و در نهایت، گزارش نهایی به ذی‌نفعان و مدیران ارشد سازمان ارائه می‌شود تا ضمن شفافیت، زمینه برای تصمیم‌گیری‌های آتی در حوزه توسعه مدیران فراهم آید.

ویژگی‌های ابزار کاربردی توسعه فردی

یک ابزار مناسب برای توسعه فردی، علاوه بر اطلاعات مربوط به فردی که فرم برای وی تکمیل می‌شود، چند اطلاع و موضوع مهم نیز باید در آن ذکر شود.

حوزه‌ها و زمینه‌هایی که می‌خواهیم دانش، مهارت، رفتار یا عملکرد فرد را در آن بهبود دهیم. توصیه شده است تعداد حوزه‌های قابل قبول در هر دوره دو یا سه مورد بیشتر نباشد. تا بتوان بر آنها تمرکز کرد حوزه‌های قابل بهبود را از مقایسه وضعیت موجود و مطلوب پیدا می‌کنیم.

- **الان کجا هستیم؟** این بخش وضع فعلی دانش و یا مهارت را نشان می‌دهد که در پی بهبود و تکمیل آن هستیم. مهمترین منبعی که برای تکمیل این بخش از فرم به ما کمک می‌کنند، بازخوردهایی است که از دیگران دریافت می‌کنیم و یا در کانون ارزیابی مدیران به آن دست پیدا می‌کنیم.

- **کجا می‌خواهیم باشیم؟** در این قسمت هدف یا وضع مطلوب را ثبت می‌کنیم. یک هدف خوب باید دقیق، قابل فهم، عینی و قابل اندازه‌گیری باشد تا استراتژی‌های کلان سازمان را مشخص نماید. این اهداف نشان می‌دهند که اگر ما موفق به بهبود وضع موجود خود در حوزه‌های قابل بهبود شویم و نقاط ضعف و کمبودهای دانشی و مهارتی خود را برطرف کنیم در چه موقعیتی قرار خواهیم گرفت.

- **نشانه‌ها و شاخص‌های موفقیت:** در این بخش از ابزار تعدادی شاخص و نشانه ذکر می‌کنیم که با کمک آنها می‌توانیم بسنجیم و اندازه بگیریم که چقدر از مسیر بهبود و یادگیری را طی کرده‌ایم، چقدر از مسیر باقی مانده و چه تغییراتی در رفتار و مهارت باید ایجاد شود.

- **اقداماتی که باید انجام دهیم:** در این بخش از ابزار با مشاوره دیگران و استفاده از خلاقیت خود، مجموعه‌ای متنوع و کامل از فعالیت‌ها، اقدامات، بایدها و نبایدها را می‌نویسیم که انجام و اجرای آنها می‌تواند ما را در دستیابی به اهدافمان یاری دهد.

- **منابع مورد نیاز:** در این بخش از ابزار، وسایل و امکانات و منابعی که نیاز داریم تا با استفاده از آنها برنامه‌های خود را اجرا کنیم، پیش‌بینی و ثبت می‌کنیم. بودجه مالی، می‌تواند یکی از این منابع باشد. همچنین یکی دیگر از منابع لازم برای اجرای موفقیت برنامه توسعه فردی می‌تواند یک منتور و یا مربی کارآزموده باشد.

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

- **زمانبندی:** و سر انجام در این قسمت از ابزار، برنامه زمانبندی اقدامات و سر رسیدهای زمانی را درج می کنیم که نشان می دهد انتظار داریم در چه زمانی به کدام هدف دست پیدا کنیم.

به طور کلی یک IDP مناسب باید موارد زیر را در برگیرد:

- مدیر مورد نظر در حال حاضر کجا و در چه موقعیتی قرار دارد؟
- از نظر دانش، مهارت و قابلیت به کجا می خواهد برسد؟
- چگونه می تواند به مقصد برسد؟
- برای رسیدن به هدف، به چه ابزارها، امکانات و حمایت هایی نیاز دارد و چه کسانی می توانند در این مسیر به وی کمک کنند؟
- در چه زمان یا زمان هایی باید به چه هدفی محقق شود؟
- چگونه می توان مطمئن شد که به هدف مورد نظر در خصوص این مدیر رسیده ایم یا به آن نزدیک هستیم؟

ابزار ۱. نمونه ثبت یک برنامه (IDP)

ردیف	عنوان	شرح
۱-	زمینه قابل بهبود	

برنامه توسعه فردی مدیران

Ofoghhr.com

۲-	وضع فعلی	
۳-	وضع مطلوب	
۴-	معیارهای موفقیت	
۵-	اقدامات و فعالیت‌های لازم	
۶-	منابع	
۷-	معیارهای رهگیری پیشرفت	
۸-	سایر موارد	
۹-	زمانبندی	

ابزار ۲. نمونه ثبت یک برنامه (IDP)

اهداف بلند مدت:				
اهداف کوتاه مدت:				
تاریخ تکمیل (Completion Date)	معیارهای رهگیری پیشرفت (Progress Tracking) (Metrics)	منابع (Resources)	هدف عینی / مقصود (Objective) (Objective)	هدف کلان (Goal) (Goal)