**درس هفدهم: برنامه توسعه فردی و برنامه ریزی توسعه فردی**



**سوال : اخیرا با ایده خوبی به نام "برنامه توسعه فردی " یا " برنامه ریزی توسعه فردی" آشنا شده ام و می دانم این ایده روشی خوب برای آموزش مدیران است. به عنوان یک مدیر تصمیم گرفته ام برای خودم یک برنامه توسعه فردی داشته باشم. چه باید بکنم؟**

محیط درونی و بیرونی سازمان ها در حال تغییر دائمی است. کارکنان و خواسته های آنها، مشتریان و توقعات شان، تکنولوژی، رقبا و اوضاع و احوال اقتصادی تغییر کرده، تغییر می کند و خواهد کرد.

چالش هایی که همه ما در کارمان با آن روبرو می شویم و تحولاتی که در اطراف ما اتفاق می افتند، یادگیری را برای همه کارکنان به ویژه مدیران و سرپرستان ضروری ساخته است.

راسل ایکاف صاحب نظر برجسته مدیریت معتقد است سرعت و شدت تغییرات به اندازه ای است که برخی مدیران از تغییرات عقب می افتند و اغلب زمانی به ارایه راهکار برای مسایل می پردازند که مسایل مهم تر جایگزین شده است.

دانش و مهارت ها با سرعت بیشتری کهنه و منسوخ و ناکارامد می شوند. به همین دلیل در دنیای امروز فارغ التحصیل شدن بی معنی است و جای خود را به یادگیری مادام العمر داده است.

در سازمان های خوب و پیشرو جهان آموزش به ویژه آموزش مدیران و سرپرستان فرایندی مادام العمر می باشد.

آموزش مدیران و سرپرستان مشترکا به عهده سه مرجع است :

* اول، سازمان (مرکز آموزش سازمان) که باید برای شناخت نیاز آموزشی مدیران و برگزاری دوره ها و برنامه های آموزشی لازم و کافی اقدام کند.
* دوم، مدیران ارشد که باید انگیزه، فرصت و منابع لازم را برای آموزش سایر مدیران و سرپرستان سازمان فراهم کنند و خودشان هم الگوی یادگیری برای بقیه باشند.
* سوم، خود مدیران و سرپرستان که باید با داشتن هدف و برنامه آموزشی روشن، بخشی از مسئولیت آموزش و پرورش خود را به دوش بگیرند و تلاش کنند.

برنامه توسعه فردی (IDP) که راهنمایی های لازم به مدیران برای طراحی، تدوین و اجرای این برنامه ارایه می کند در واقع به **مرجع سوم** (خود مدیران و سرپرستان ) مربوط است.

**به طور کلی آموزش را باید روشی برای کسب و تقویت بعضی شایستگی های مدیریتی دانست.**

**برنامه توسعه فردی چیست؟**

IDP یک مدرک سازمانی، مدون و رسمی است که اهداف یادگیری و توسعه مهارت ها و قابلیت های فرد را شناسایی و تعیین می کند. هر فرد مشترکا و همراه با مافوق خود این برنامه را تدوین می کند. این برنامه شامل آموزش ها و برنامه های رسمی و غیر رسمی پرورشی است که به کسب قابلیت های مورد نیاز برای تحقق اهداف IDP کمک می کند.

IDP یا برنامه توسعه شخصی به معنی پذیرفتن سهم مهم و موثر هر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت هایش از طریق فرایندی شامل ارزیابی، عکس العمل و انجام اقدامات اصلاحی است.

در چارچوب این برنامه از کارکنان سازمان به ویژه کارکنان متخصص و تحصیل کرده انتظار می رود که برای خود یک **برنامه توسعه شخصی** داشته باشند.

برای داشتن یک برنامه توسعه شخصی چهار گام اصلی و اساسی را می بایست طی نمود :

**گام اول : هدفگذاری و تعیین وضع مطلوب**

در این مرحله مدیر که در صدد تدوین برنامه توسعه شخصی برای خودش است به این پرسش ها پاسخ دهد:

* استراتژی ها و اهداف بلند مدت سازمان من چیست؟
* در آینده چه فرصت ها و تهدید هایی بر سر راه سازمان من وجود دارد؟
* سازمان من برای رویارویی موفق با فرصت ها و تهدیدهای آتی بایستی در چه جهاتی تقویت و تجهیز شود؟
* من به عنوان یکی از مدیران سازمان باید در آینده چه نقش ها و مسئولیت هایی را بپذیرم؟
* سازمان و مدیران ارشد چه انتظاراتی از من دارند؟
* من باید خود را به چه دانش، مهارت ها و شایستگی های فنی، اجرایی و مدیریتی مجهز کنم تا مدیر یا سرپرست موفق تری باشم؟

این مرحله یک چشم انداز آرمانی شخصی(**personal vision**) تدوین می گردد. که با طراحی دوره ها و برنامه های آموزشی سعی می کنیم به قابلیت های فعلی خود اضافه کنیم.

توصیه شده که هدفگذاری در این مرحله بایستی دقیق و غیر مبهم باشد. قابل اندازه گیری باشد. چالشی اما دست یافتنی باشد و برای رسیدن به ان سررسید زمانی مقید کرده باشیم. و از همه مهم تر اهداف بایستی با اهداف سازمان هم جهت بوده و مورد موافقت مافوق قرار گیرد.

**گام دوم : شناخت وضع موجود**

خود ارزیابی و دستیابی به تصویر واقعی از قابلیت ها و مهارت های فرد از مهم ترین پایه های موفقیت در اجرای برنامه توسعه فردی است.

همه انسان ها نقاط کور دارند و نمی توانند نقاط قوت و ضعف خود را ببیند. شناخت دقیق از قوت ها و ضعف های فرد میسر نخواهد شد مگر با استفاده از ارزیابی و بازخورد هایی که دیگران در مورد فرد دارند.

**انتقاد پذیری کلید موفقیت در دریافت بازخورد از دیگران است.**

سعی کنید از همه افرادی که از نزدیک با شما و کارتان در تماس اند، بازخورد بگیرید. رئیس، مرئوس، همکار و مشتری از جمله این افراد هستند.

" بازخورد " اطلاعات معتبری است که ما دریافت می کنیم تا میزان هم راستایی رفتارها و اقدامات خود با هدف ، برنامه ها، هنجارها، استانداردها و انتظارات را کنترل کنیم.

توصیه شده است که بازخورد دریافتی را با رئیس مستقیم خود یا یک دوست نزدیک و قابل اعتمادتان مطرح کنید. آنها می توانند کمک کنند تا شما درک و هضم بهتری از اطلاعات دریافتی داشته باشید.

پس از دریافت بازخور باید جدولی تهیه شود که نشان دهد از چه جهاتی بازخورد گرفته اید و بازخور دهندگان در مورد قوت ها و ضعف های شما چه گفته اند.

سپس در این جدول به دنبال الگو بگردید و پس از کشف این الگوها تصمیم بگیرید که :

* چه کارها، رفتارها و فعالیت هایی را باید آغاز کنیم ؟
* از چه کارها، رفتارها و فعالیت هایی باید دست برداریم ؟
* چه کارها، رفتارها و فعالیت هایی را باید ادامه دهیم ؟

 در این مرحله برای داشتن تصویری کامل تر از مهارت ها و قابلیت های مدیریتی خودتان می توانید از آزمون ها و پرسش نامه های معتبر مانند John-Holland، ، MBTI ، Octogram استفاده کنید.

**گام سوم : مقایسه وضع مطلوب با وضع موجود و تعیین شکاف و فاصله**

در این مرحله باید با مقایسه آنچه هست و آنچه باید باشد، ابتدا فهرستی از حوزه های قابل بهبود تهیه شود و سپس تعداد محدودی از آن ها به عنوان اولویت انتخاب شود تا برنامه های آموزشی هر دوره روی این دو یا سه حوزه متمرکز شود.

در این مرحله پاسخ دو پرسش مهم کشف می شود :

* قابلیت ها و مهارت های من و نیازهای سازمان در چه حوزه ها و زمینه هایی روی هم افتاده است و با یکدیگر تطابق و هماهنگی دارد؟
* مهارت ها، دانش و شایستگی های من با نیازها و چالش های سازمان در چه حوزه ها و زمینه هایی متفاوت و دارای فاصله است و برای پرکردن این فاصله به چه توانایی ها، شایستگی ها و مهارت هایی نیاز دارم ؟

گام سوم نیازهای آموزشی هر مدیر را در چارچوب اهداف و استراتژی سازمان تعیین می کند.

در این مرحله هر مدیر باید با توجه به ضعف ها و کمبودهای خود تعدادی هدف محدود و دارای اولویت را انتخاب کند تا در دوره زمانی مورد نظر آن ها را برطرف کند.

برای اطمینان از اینکه حوزه های بهبود دارای اولویت را درست انتخاب کرده اید آن ها را با مافوق خود و مشاوران صاحب صلاحیت به بحث بگذارید و از مشورت های آن ها استفاده کنید.

مثال

* شغل من اقتضا می کند که من جلسات زیادی را تشکیل دهم و این جلسات را با سرعت و اثربخشی زیاد هدایت و اداره کنم و به نتیجه برسانم.

**گام چهارم : انتخاب و استفاده از روش های متنوع آموزش و پرورش مهارت ها و قابلیت ها**

لازم است مجموعه ای از روش ها را انتخاب کنید و به صورت مکمل به کار ببرید تا آثار ان ها را در افزایش قابلیت ها و تکمیل مهارت های مدیریتی و سرپرستی خود به تدریج مشاهده کنید. برخی از رایج ترین روش هایی که برای آموزش و توسعه شخصی خود می توانید از آن ها استفاده کنید عبارت اند از :

* بهره گیری از تجربه های یک مربی
* چرخش شغلی و درگیر شدن در حوزه ها و زمینه های شغلی جدید
* سمینارهای آموزشی مرتبط با مهارت های مورد نظر شما
* حضو در کمیته های کاری و پروژه هایی که به تدریج باعث جامع نگری فرد می شوند.
* یادگیری از بازخورد های دریافتی از دیگران
* استفاده از تجربه های موفق مدیران
* عضویت در مجامع صنفی
* تدریس
* شرکت در تیم های یادگیری برای تبادل تجربه

محققان معتقدند که موفقیت برنامه های آموزش و توسعه مدیران علاوه بر کیفیت و ماهیت برنامه های اموزشی و حمایت از سوی مافوق به بعضی خصوصیات شخصی و شخصیتی فرد یادگیرنده هم بستگی دارد از جمله :

* انگیزه برای یادگیری
* محرک های قوی برای دستیابی به موفقیت و برتری
* گشودگی ذهنی و فکری نسبت به افکار و ایده ها
* خود کنترلی و نظارت مستمر شخصی بر روند پیشرفت و یادگیری
* مثبت اندیشی و امیدواری

**یک فرم IDP خوب و شامل چه اطلاعاتی است ؟**

در یک فرم IDP خوب علاوه بر اطلاعات مرتبط فردی چند اطلاع و موضوع مهم هم باید ذکر شود از جمله :

1. حوزه ها و زمینه هایی که می خواهیم دانش، مهارت، رفتار یا عملکرد خود را در ان ها بهبود دهیم.
2. الآن کجا هستم ؟ که وضع یا سطح فعلی دانش و مهارت یا رفتار را نشان می دهد
3. می خواهم کجا باشم ؟ در این قسمت هدف یا وضع مطلوب را می نویسیم.
4. نشانه ها و شاخص های موفقیت : در این بخش تعدادی شاخص و نشانه ذکر می کنیم که با کمک انها می توانیم بفهمیم و اندازهع بگیریم که چقدر از مسیر بهبود و یادگیری و تغییر را طی کرده ایم ف چقدر از مسیر باقی مانده و چه تغییراتی در رفتار و دانش و مهارت ما رخ داده است.
5. اقداماتی که باید انجام دهیم : در این قسمت فرم با مشاوره دیگران و استفاده از خلاقیت خود، مجموعه ای متنوع و کامل از فعالیت ها، اقدامات، بایدها و نبایدها را می نویسیم که انجام و اجرای ان می تواند ما را در دستیابی به اهدافمان یاری دهد.
6. منابع مورد نیاز : در این بخش فرم، ابزار و امکانات و منابعی که نیاز داریم تا با استفاده از آن ها برنامه هایمان را اجرا کنیم پیش بینی می کنیم و می نویسیم. بودجه مالی می تواند یکی از این منابع باشد یا یک مربی خوب.
7. زمان بندی : و سرانجام در این قسمت فرم برنامه زمان بندی اقدامات و سررسید های زمانی را درج می کنیم که نشان دهد انتظار داریم در چه زمانی به کدام اهداف دست پیدا کنیم.

در واقع یک فرم IDP باید به پرسش های مهم زیر پاسخ دهد :

* الان کجا و در چه موقعیتی هستم ؟
* از نظر دانش، مهارت و قابلیت به کجا می خواهم برسم ؟
* چگونه می توانم به مقصد برسم ؟
* برای رسیدن به هدف به چه ابزارها، امکانات و حمایت هایی نیاز دارم و چه کسانی می توانند در این مسیر به من کمک کنند؟
* در چه زمان و زمان هایی باید به چه هدف و اهدافی برسم ؟
* چگونه می توانم مطمئن شوم که به هدف رسیده ام یا به ان نزدیک شده ام ؟

**منبع** :

کلینیک مدیریت منابع انسانی – دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 161-170