

تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای رهبری سازمان

سمیه الله گانی دزکی^۱

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسئول)

چکیده

نیاز به توسعه رهبری موضوعی ضروری به نظر میرسد. سازمان های مختلف دریافته اند در شرایط پیچیده و سراسر ابهام امروزی برای بقا نیاز به مهارت های رهبری و شایستگی های سازمانی دارند تا بتوانند مانند گذشته موفق عمل کنند. هدف از انجام این پژوهش مرور مطالعات صورت گرفته در مورد برنامه توسعه فردی می باشد، ابتدا عناصری چون یادگیری، توانمندسازی، شایستگی و برنامه ریزی استراتژیک که از ملزومات ایجاد مدل های توسعه فردی است، تشریح شده و این عناصر در ارائه گام های توسعه فردی بررسی و به تفصیل بیان شد، در آخر مبحث رهبری و مدل های توسعه فردی برای رهبری تشریح شد. روش تحقیق به صورت کتابخانه ای و مرور ادبیات و هدف از این پژوهش پاسخ به سوالات می باشد. در نهایت مدل توسعه رهبری شرکت مپنا به عنوان مدل جامع انتخاب شد.

واژه های کلیدی: توسعه فردی، توانمندسازی، رهبری، یادگیری، برنامه ریزی استراتژیک، شایستگی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

انسان محور بهره وری است، و کلیه سازمانها با هرنوع ماموریتی 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 بهره وری فردی، گروهی و سازمانی را دارا باشد (حسن زاده، شهرانی، ۱۳۸۴: ۱). اغلب برنامه های توسعه فردی به عنوان محرکی برای توسعه رهبری سازمانی استفاده می شوند. یکی از دلایلی که سازمانها به برنامه توسعه فردی علاقه مند هستند، این است که نتایج ملموس و قابل قبولی در توسعه رهبران با استفاده از آن به دست می آید. با کمک برنامه های توسعه فردی می توان با سهولت پیشرفت برنامه ها و اقدامات توسعه ای را اندازه گیری و ردیابی کرد و از همه مهم تر وقتی یک برنامه توسعه فردی به خوبی نوشته شده باشد، حتما خروجی مناسبی از خود نشان می دهد (اعظمی نژاد، ۱۳۹۷). برنامه ریزی توسعه فردی رابطه ویژه ای با برنامه ریزی استراتژیک و یادگیری فردی دارد. در این مقاله سعی شده است با مطالعه و بهره گیری از مقالات متفاوت در حوزه توسعه فردی در ابتدا به مقایسه الگوها و مدل های توسعه فردی پرداخته و در نهایت یک مدل جامع برای توسعه رهبری تبیین شود.

پیشینه پژوهش

در مورد توسعه منابع انسانی بحث فراوان است ولی آنچه در این راستا اهمیت دارد این است که امروزه توسعه منابع انسانی شما با آموزش های تخصصی و فنی حاصل نمی شود بلکه باید از طریق نظام آموزشی جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت، یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند. بر اساس گفته های نادلر سه فعالیت کلیدی محور فرایند، توسعه منابع انسانی را تشکیل می دهد. این سه فعالیت محوری شامل، آموزش، پرورش و توسعه می باشند. آموزش شامل یادگیری با تمرکز بر شغل فعلی یادگیرنده است. پرورش شامل یادگیری با تمرکز بر شغل آتی یادگیرنده است و توسعه یادگیری است که بر شغل تمرکز ندارد.

رسیدن به اهداف سازمانی بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. با اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور موثر فعالیتشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند (صبرکش و دیگران، ۱۳۹۲: ۱). آموزش باعث میشود که از یک سو مهارت کارکنان و مدیران، همواره به روز باشد و به اصطلاح منسوخ نشود و از سوی دیگر فرد نسبت به کار خود احساس بیزاری نکند و رضایت شغلی شان کاهش نیابد. (رابینز، ۱۳۷۴). مستندات و تجربیات گویای این است که عواملی همچون آموزش، تغییرات ساختار سازمان و نیز مشارکت دهی کارکنان در افزایش کارایی و اثر بخشی نیروی انسانی سازمان و ارتقاء تعهد سازمانی افراد موثر است (صدر آبادانی، ۱۳۹۵: ۱)

فعالیت های توسعه منابع انسانی شامل طراحی و ارائه آموزش، پرورش و توسعه برای بهبود اثر بخشی سازمانی می باشد. نادلر به عنوان پیشگام نظریات توسعه منابع انسانی در ۱۹۶۰، توسعه منابع انسانی را تجارب یادگیری سازمان یافته ای که بوسیله کارفرمایان در یک دوره زمانی خاص به منظور بهبود عملکرد و رشد فردی ارائه می شود، تعریف کرد. گیلی و الگند ۲۰ سال بعد فرایند توسعه منابع انسانی را به عنوان فرایندی که با سه بعد زیر موجب کارایی سازمان می گردد، تعریف کرد (گیلی و الگند ۱۹۹۲).

- توسعه افراد با تمرکز بر بهبود عملکرد مرتبط با شغل فعلی
- توسعه مسیر شغلی با تمرکز بر بهبود عملکرد ماموریت های آتی شغلی
- توسعه سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل های انسانی و بهبود عملکرد انسانی

سطح فردی توسعه منابع انسانی بر بررسی مفاهیمی مانند حوزه کارآمدی، عزت نفس، انگیز یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می پردازد. دو جریان عمده این سطح توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی ها و قابلیت های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد (Pruyn & McGonagill, ۲۰۱۰).

برنامه توسعه فردی (Individual development plan):

برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک "ابزار کاربردی" باعث رشد و ارتقاء دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می شود که مهمترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است (حسن زاده، شهرانی، ۱۳۸۴: ۱).

تعریف برنامه ریزی و توسعه فردی:

"برنامه ریزی توسعه فردی" سند توافق شده ای بین کارکنان و مدیران سازمان است که در آن اهداف و برنامه ریزی های سالانه با محوریت توسعه فردی کارکنان مشخص شده است. در برنامه ریزی توسعه فردی همکاری موثری بین کارکنان و مدیران صورت می پذیرد تا در آن "نیازهای آموزشی و رشد کارکنان" به منظور ارتقاء شایستگی ها و مهارتهای فردی مشخص گردد (Auckland, 2002). در این برنامه سعی می گردد تا کارکنان با توجه به توانایی ها و قابلیت های خود در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کند. (حسن زاده، شهرانی، ۱۳۸۴: ۲)

یک برنامه توسعه فردی یک برنامه زمانبندی شده مکتوب برای رسیدن به اهداف توسعه ای همسو با برنامه استراتژیک و عملی سازمان می باشد. (حسن زاده، شهرانی، ۱۳۸۴: ۲)

در خصوص برنامه توسعه فردی الگوهای متعددی ارائه شده است. در راهنمای منتشر شده توسط دانشگاه ییل، عناصر سازنده توسعه فرد در سه عامل شایستگی، نیازمندی های سازمانی و اشتیاق خلاصه می شود. اینکه فرد دوست دارد چه کاری انجام دهد و چه چیز به او انگیزه و انرژی می دهد تبیین کننده اشتیاق اوست و اینکه چه چیزی برای یادگیری یا بهتر شدن در آن برای وی حائز اهمیت است، مبین شایستگی است و هر دو این عوامل باید با نیازها و الزامات سازمانی همسو شود (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۷: ۳).

برنامه توسعه فردی به منزله یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد با تکاب یادگیری های رسمی و غیررسمی است. برنامه توسعه فردی در واقع به نوعی ظرفیت سازی از طریق آموزش و تعلیم است و مستندی است که سازمان را برای ایجاد فرصت های یادگیری و فرد را برای آموختن متعهد می سازد. این برنامه، به معنی پذیرفتن سهم مهم و موثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت هایش از طریق فرآیندی شامل ارزیابی، عکس العمل و انجام اقدامات اصلاحی است. برنامه توسعه فردی یک برنامه زمان بندی شده مکتوب در جهت رشد و توسعه افراد است، در واقع یک ابزار ارتباطی و در عین حال یک نقشه راه است. ترسیم وضع مطلوب، تصویر وضعیت موجود و طراحی مسیر بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی را تشکیل می دهد. برنامه توسعه فردی رابه عنوان یک مجموعه هدفمند از پیشینه افراد در طول زمان برای نمایش تلاش، رشد و دستاوردهای فرد به دینفعان کلیدی می داند. کیکن و سایر همکارانش برنامه توسعه فردی را به عنوان ابزاری برای توصیف کردن و مستند نمودن جنبه های متعدد توسعه حرفه ای فرد در طول زمان قلمداد می نمایند. توچل و دیگر همکارانش آن رابه منزله مجموعه ای از اطلاعات تلقی می کنند که یادگیری را تسهیل می نماید. به باور چانگوچو (۲۰۱۳) و داوون توپرایس (۲۰۱۴) ویژگی های کلیدی دیگری در تعریف برنامه توسعه فردی باید مدنظر قرار گیرد که اشاره به تعاریف مختلف با توجه به کاربرد، زمینه و هدف دارد و دربرگیرنده مفاهیمی چون خود ارزیابی، تعیین نقاط قوت و قابل بهبود، یادگیری انعکاسی، دریافت و بکارگیری بازخور و حضور و انگیزه بخشی مافوق یا منتور است. همچنین برنامه توسعه فردی می تواند به منزله یک ابزار و بخش اساسی از یک فرایند ارزیابی نیز باشد، نقطه شروعی برای ظرفیت سازی بوده و به منزله چارچوبی تلقی گردد که در آن اهداف یادگیری آینده ساخته می شود و شیوه های نظام مند برای برقراری ارتباط با نیازهای یادگیرنده فراهم می آید (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۷: ۴).

توانمند سازی:

توانمندسازی عنصر حیاتی سازمان هادردنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک تر شدن به بهبود خدمات و ادامه مداوم نوآوری با توانمندسازی کارکنان اتفاق می افتد. در واقع توانمندسازی یک حرکت دائمی می باشد و اهمیت آن همواره روبه افزایش است

توانمندسازی کارمندان، سازمان ها را قادر می سازد که منعطف تر باشند (Smith et al, 2004). پیشرفت هایی در انجام کارهای سازمانی و همچنین شخصی کارکنان دست یابند. با توجه به فضای رقابتی امروز که آگاهی کارکنان فراگیرتر شده و سازمان ها به سمت ساختارهای سازمانی یکپارچه تر و تمرکز زدایی پیش می روند، توانمندسازی کارمندان بیشتر مطرح می شود. همانگونه که دنیس کینلا نیز به آن اشاره می کند: "توانمند سازی جایگاه اساسی در حرکت های امروزی سازمان بسوی مدیریت کیفیت فراگیر و بهبود مستمر بدست آورده است، به نظر می رسد که توانمند سازی نوعی راهبرد کلان مقبولیت یافته ای است برای بهبود مستمر و یک علامت اختصاری است برای انواع شیوه هایی کاربرد شایستگی های افراد در روش های خلاق و جدید برای تمام جنبه های عملکرد در سازمان (کینلا، ۱۳۸۷). برنامه ریزی توسعه فردی کارکنان باعث رشد و ارتقاء کارکنان در راستای اهداف سازمان می گردد. توانمند سازی کارکنان مستلزم توسعه همه افراد در سازمان می باشد. برنامه ریزی توسعه فردی در قالب یک فرایند مداوم و پویا در جهت تعالی کارکنان حرکت می نمایند.

یادگیری (learning) و ارتباط با IDP :

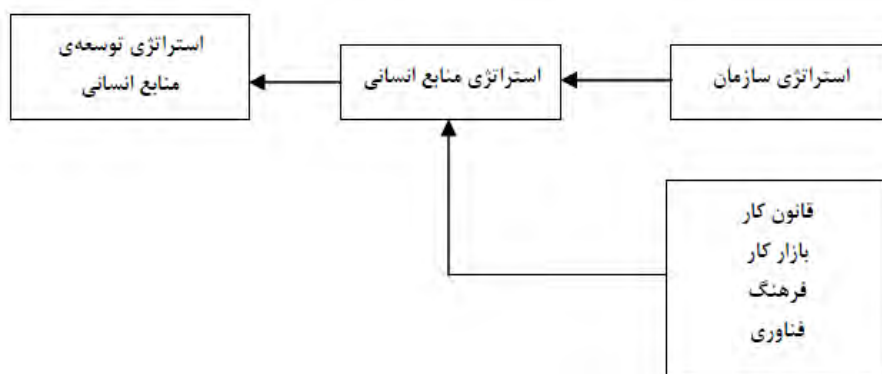
یادگیری فردی یعنی افراد با کسب تجربه و اطلاعات لازم در طول دوره خدمت خود و تجزیه و تحلیل و تفکر درباره اطلاعات بدست آمده، دانش و بینش خود را افزایش می دهند. (قربانی زاده، ۱۳۸۷، ۴۷). به علاوه یادگیری فردی منیع رشد و تکامل فرد است (Change & Lee, 2007). از آنجا که یادگیری فرآیند پیچیده است، در پایان هر فرایند توسعه ای باید در فکر، احساسات، نگرش ها و اعمال فرد یادگیرنده بر حسب هدف های یادگیری تغییراتی به وجود آید که منجر به تغییر رفتار شود که از آن به نتایج یادگیری تعبیر می شود (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۷: ۱۲).

برنامه ریزی استراتژیک (Strategic Planing):

برنامه ریزی استراتژیک قبل از آن که یک تکنیک یا فن باشد یک نحوه تلقی و باور است که مدیران را به تفکر درازمدت و آینده نگری و پیش بینی افق های دور ترغیب می کند. در سازمانی که این اعتقاد و باور وجود نداشته باشد بستر مناسبی برای رشد و ایجاد برنامه ریزی استراتژیک وجود نخواهد داشت (الوانی، ۱۳۶۸: ۶۱)، نهانوندی بیان کرد، از بدو ظهور برنامه ریزی استراتژیک در دنیای کسب و کار تا به امروز این رویکرد نویدبخش دستیابی سازمان ها به مزیت رقابتی و موفقیت بوده است (نهانوندی، پارسائی، ۱۳۸۶: ۲).

فرد دیوید، عقیده دارد که دولتها در سال های ۱۹۹۰ بدون توجه به برنامه ریزی استراتژیک قادر به ادامه حیات و اجرای ماموریت های خویش نخواهند بود، استونر نیز می گوید که برنامه ریزی استراتژیک برنامه جامعی است برای تعیین اهداف سازمانی، پاسخگویی به محیط سازمان و وحدت بخشیدن تلاشهای آن برای نیل به اهداف و رسالت های بلندمدت (رودگرناژاد، ۱۳۸۷: ۳)، پیرتا نیز بیان کرد، یک فرایند برنامه ریزی استراتژیک موفق به بررسی و پیش بینی در مورد واقعیت زیست محیطی را برای کمک به پیش بینی سازمان انجام می دهد (Pirtea, Nicolescu, Botoc, 2009: 1). پیرس (۱۹۹۷) اعتقاد دارد که استراتژی های منابع انسانی تمامی فعالیت های مدیریت و کارکنان را با یکدیگر ترکیب کرده و به یک برنامه سازمان یافته و یکپارچه تبدیل می کند تا اهداف استراتژیک سازمان تحقق یابد، هانگر نیز بر این امر تاکید ورزیده و معتقد است استراتژی مدیریت منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است (هانگر، ۱۹۸۵)، از نظر فاروق (۲۰۰۵) مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی به عنوان روندی که می تواند عملکرد یا اقدامات را بهبود بخشد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۰: ۲).

برایسون این گونه مطرح می کند که برنامه ریزی استراتژیک تعامل و ارتباطات و مشارکت در سازمان ها را افزایش می دهد ارزش ها و فرهنگ های گوناگون را همگون می سازد (رودگرناژاد، ۱۳۸۷: ۳).



مدل طبیعی توسعه منابع انسانی

(اعرابی و فیاضی، ۱۳۸۷: ۱۳)

شایستگی (Competency):

شایستگی به عنوان یک توانایی محوری در افراد به دانش، توانایی ها و مهارتها، ویژگی های شخصی، رفتارها و صلاحیت های مورد نیاز شغلی تلقی می شود که به اهداف سازمانی مربوط است. به عبارت دیگر شایستگی بر ویژگی ها و رفتارهایی تاکید دارد که به اثر بخش شایستگی مدیران سازمان های پژوهشی، می توان به سه مولفه یا عامل شایستگی (شامل شایستگی ارزش، شایستگی حرفه ای و شایستگی شخصیتی) توجه نمود (پورکریمی، صداقت، ۱۳۹۲: ۱).

برنامه توسعه فردی مهم دارای رویکرد گذشته نگر و هم رویکرد آینده نگر و در تبیین شایستگی هایی که فرد در گذشته با اتکا به آنان وظایف خود را انجام داده است لحاظ شده و شایستگی هایی که در آینده برای ایفای مطلوب نقش خود به آنها نیاز دارد نیز مد نظر قرار می گیرد.

اهداف و سوالات تحقیق:

هدف از نوشتن این مقاله بررسی الگوهای برنامه ریزی توسعه فردی بویژه برای نقش رهبر در سازمان ها می باشد. به دنبال این هدف سوالات زیر مطرح می شود:

۱- تبیین ارتباط بین توسعه فردی و یادگیری و برنامه ریزی استراتژیک...

۲- آیا مدل مشخصی برای توسعه رهبری وجود دارد؟
روش پژوهش:

مقاله حاضر در راستای پاسخ به سوالات بوده، لذا تشریح روش نیز به تفکیک سوالات می باشد، همچنین با مطالعه مقالات و کتاب های چاپ داخل و خارج و به روش کتابخانه ای و مروری سعی بر یافتن نتایج موردنظر شده است.

گام های الگوی برنامه توسعه فردی:

با لحاظ مراحل و گامهایی که محققان و صاحب نظران در خصوص تحقق برنامه توسعه فردی تبیین نموده اند و نتایج حاصل از پژوهش، گام های برنامه توسعه فردی به شرح زیر است:

تبیین وضع مطلوب:

بر این اساس ابتدا می بایست نسبت به تبیین وضعیت مطلوب اقدام گردد تفکر استراتژیک را میتوان فرایندی سه مرحله ای در نظر گرفت؛ درک شرایط و موقعیت فعلی، ترسیم چشم اندازی برای آینده مطلوب و جهت دهی منابع و قابلیت های سازمان در مسیر دستیابی به این موقعیت مطلوب. در بیشتر مباحث استراتژی فردی برای رسیدن به این آینده آرزو شده از برنامه ای استفاده می کنند تا بر اساس آن و تخصیص منابع لازم، تغییرات مورد نیاز را در جهت نایل شدن به آن چشم انداز ایجاد شود. بر این اساس آنچه که می تواند به عنوان مرجعی برای تعریف این وضع مطلوب ملاک عمل قرار گیرد، چشم انداز فردی و سازمانی و شایستگی های مورد پذیرش سازمان در حوزه منابع انسانی با لحاظ راهبردهای کلان است. بحث مهم دیگر مقوله شایستگی

است. بی شک مهمترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه متغیرکنونی داشتن عامل انسانی شایسته و متفاوت می باشد. این مهمترین عامل استراتژیک، نه قابل تقلید و نه قابل ابداع است، اما قابل توسعه می باشد. موفقیت سازمان ها و توسعه پایدار آن ها وابسته به توسعه منابع انسانی است که آن نیز بدون درک و کشف قابلیت ها، توانمندی ها و شایستگی های بالقوه سرمایه انسانی و تسهیل شکوفایی آن میسر نخواهد شد.

شناخت وضع موجود:

در گام بعد باید وضعیت موجود شناسایی و ارزیابی گردد. در فرایند شناخت از خود، هریک از افراد با شناسایی نقاط قوت و ضعف خویش، سعی میکنند که درک بهتری از خود به دست آورند و با طرح پرسش هایی چون "من کجا هستیم؟ کجا می خواهیم باشیم؟ چگونه می خواهیم به مکان مورد نظر خود برسیم؟ یک مدیر برای طرح ریزی برنامه توسعه فردی باید سوالاتی از قبیل اینکه چگونه می توانم زمانم را به بهترین شکل سپری کنم، نقاط قوت و ضعف من چیست، چه کاری باید برای تعالی فردی خود و دیگران انجام دهم، چه اهدافی را برگزینم، تعهد به دستیابی به این اهداف برای من چه مخاطرات و چالش هایی دارد، چه چیزی بیش از همه مرا بر می انگیزاند، برنامه اجرایی من برای یک سال یا پنج سال آینده چیست و چه چیزهایی باید در طول این مسیر یاد بگیرم؛ را از خود بپرسد. در این راستا انجام خودارزیابی و تشریح توانمندی های ویژه و نقاط قوت حرفه ای فرد، اخذ بازخور، تجارب موفق و ناموفق، عملکرد کاری و نیز تبیین چند مورد از ویژگی ها و نیازمندی های خاص شغل و سازمان و در نهایت در نظر داشتن مهمترین برنامه های شرکت یا سازمان و نقش فرد در تحقق آن؛ وضعیت فعلی را ترسیم می نماید.

هدف گذاری و تعیین اولویت های توسعه ای:

در گام سوم شکاف وضع موجود و مطلوب معین میگردد. در این مرحله از برنامه توسعه فردی، اتخاذ رویکردی استراتژیک کمک میکند تا مسیر به روشنی مشخص و چگونگی طی کردن آن تصریح گردد. از این رو هدفگذاری بر اساس ضرورت تقویت شایستگی های مورد نیاز و تعیین اولویت ها با لحاظ شکاف وضع مطلوب و موجود مدنظر قرار می گیرد. در حال حاضر ابزارهای متعددی برای شناخت استعدادها و نقاط قوت هر فرد وجود دارد که مدیر با پاسخگویی به سوالات مزبور قادر خواهد بود قابلیت های کلیدی خود را برای دستیابی به موفقیت شناسایی نماید. سنجش شایستگی ها و تعیین قابلیت های کلیدی در حوزه منابع انسانی بسیار پیچیده است، شاید بتوان بر اساس شاخص های معین میزان موفقیت یک مدیر را در فاکتورهای کمی یا موضوعات مالی تعیین نمود اما سنجش میزان اثربخشی یک مدیر به عنوان مثال در ایجاد اعتماد یا تعهد و یا تیم سازی گاهی ماهها و سالها زمان نیاز دارد چرا که سرمایه گذاری عظیمی است که نتایج آن به سرعت و سهولت حاصل نمی گردد. بر این اساس در این گام با استفاده از تکنیک های SWOT و PEST فردی شرایط موجود تبیین شده و سپس با لحاظ مشخصه هدف اثربخش

SMART اهداف کوتاه مدت و بلندمدت سازمانی تعیین می گردد و اهداف توسعه ای تعیین می شود که در واقع حوزه هایی است که فرد برای بهبود انتخاب می کند. در این راستا اخذ نظر و بازخور مقامات فوق در سازمان موثر است تا از صحت و درستی اقدامات توسعه ای اطمینان حاصل شود و موضوعات قابل بهبود به گونه ای شفاف تصریح گردد. در بحث شناسایی نقاط قوت، دونالد کلیفتون فردی است که برای نخستین بار در دهه ۶۰ میلادی به مفهوم قوت اشاره نمود و تلاش کرد تمرکز علم روانشناسی و حوزه روانشناختی علم مدیریت را به این حوزه جلب نماید. وی برای سنجش نقاط قوت پرسشنامه ای با ۳۴ تم طراحی نموده است که پس از چندین سال اجرا و آزمون و ویرایش های متعدد توسط موسسه گالوپ، در حال حاضر از ابزارهای قابل اتکا برای شناسایی نقاط قوت فردی تلقی میشود. نکته کلیدی در نگاه کلیفتون توجه او به این موضوع است که به جای تلاش برای حذف یا تضعیف نقاط ضعف، فرد به جستجوی نقاط قوت خود بپردازد و چند نقطه قوت برتر خود را بیش از پیش تقویت نماید. توجه به موضوعاتی که فرد با وجود تلاش بسیار در آنها ناکام بوده است، مرور و بررسی دلایل شکست های پیشین، ویژگیهای شخصیتی یا نقاط آسیب پذیری که فرد را از پیشرفت باز می دارد و همچنین موضوعات حیاتی که فرد برای دستیابی به عملکرد موفق شغلی به آنها نیاز دارد و قادر به پوشش آنها نیست باید ملحوظ نظر قرار گیرد.

تعیین نیازهای توسعه ای:

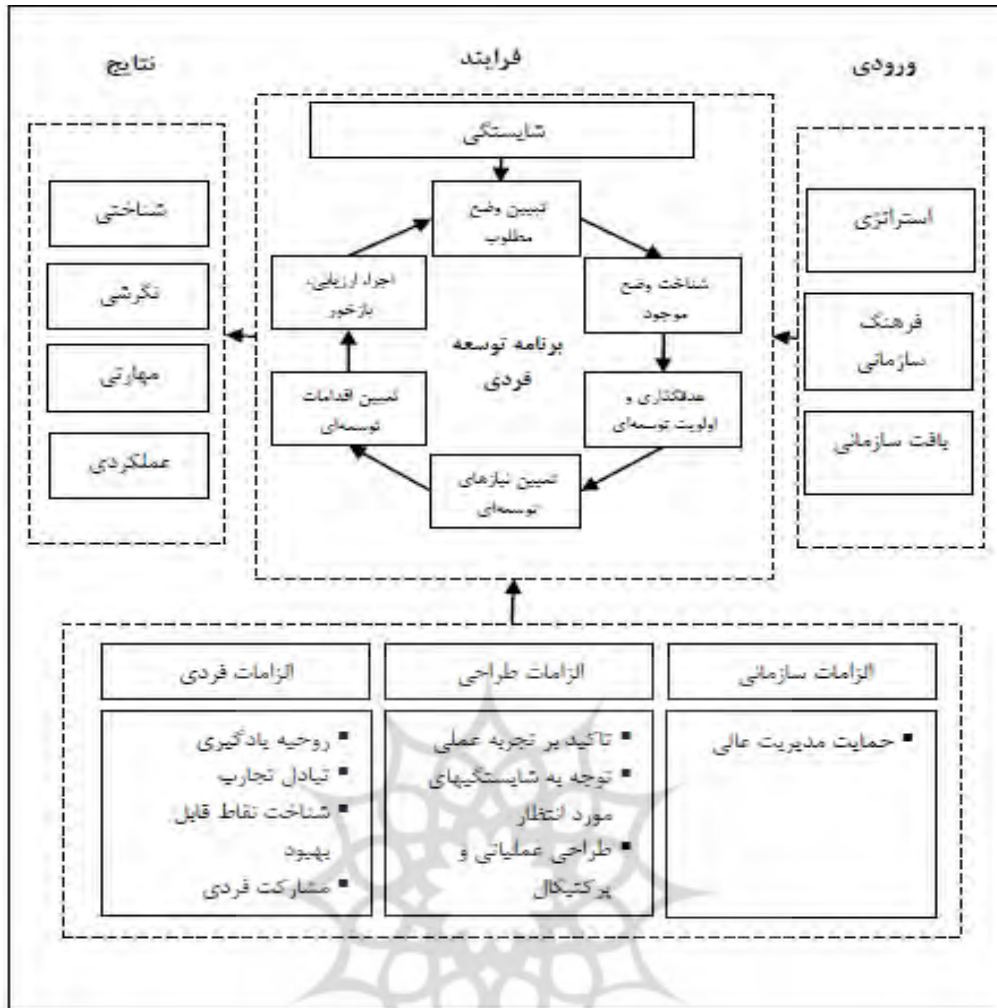
آنچه در برنامه توسعه فردی مدیر اهمیت دارد ترکیبات متفاوتی از دانش، مهارت و توانایی هاست که با توجه به زمینه کاری و شرایط و موقعیت های سازمانی نیاز به توسعه آنان دارد و این موضوعات باید مبنای تعیین نیازها و آموزش های موردنیاز مدیران باشد. از این رو در این گام با استفاده از شیوه های سنجش نیازهای توسعه فردی و نیز با لحاظ رویکردهای یادگیری، اطلاعات لازم برای تعیین عناوین آموزشی و اقدامات توسعه‌های تبیین میگردد. تشخیص نیازهای یادگیری و عناوین اقدامات توسعه ای در واقع تبدیل اهداف کلی به اهداف عینی و موضوعی است. یافته های این پژوهش حاکی از آن است که عناوین آموزشی ارتباطات سازمانی و فردی، مربیگری، مهارت های رهبری، رفتار سازمانی، مذاکره، مباحث تخصصی منابع انسانی، مدیریت افراد و موقعیت های دشوار و مدیریت عملکرد از مهمترین عناوین مورد نیاز برای توسعه مدیران شناسایی شده است. اگر همسویی بین افراد دارای روحیه توسعه فردی که خود قائل به توسعه هستند و انتخاب آن افراد از سوی سازمان برای پرورش و بالندگی بیشتر وجود داشته باشد، نتایج برنامه توسعه فردی منجر به بهینه سازی فردی و سازمانی خواهد شد.

تعیین روشهای یادگیری

در دستیابی به نتایج یادگیری علاوه بر ضرورت تعیین نیازهای یادگیری، تعیین شیوه های یادگیری و چگونگی و کیفیت اجرای موثر اقدامات توسعه ای نیز که دربرگیرنده جنبه های متفاوت و متعددی از الزامات یادگیری است، بسیار حائز اهمیت است. اگر چه هنوز آموزش های رسمی بیشترین سهم را از منابع یادگیری مدیر به خود اختصاص می دهد اما امروزه شیوه های آموزشی متعددی برای توسعه مدیران پیشنهاد می شود که در همه آنها فراگیران در یک فرایند رشد و توسعه شخصی که مبتنی بر درک مفهومی، مهارت سازی و کسب تجربه بازخورگرا است، مشارکت می کنند. بر اساس یافته های پژوهش در میان مدیران منابع انسانی، بهره مندی از مشاوره و مربی، پذیرفته ترین شیوه یادگیری تعیین شده است و با توجه به ترجیحات و شرایط فردی و سازمانی به روشهای آموزشی غنی سازی شغل، تورهای آموزشی، یادگیری عملیاتی و کارگاهی، بازی مدیریتی و مطالعه هدفمند، در قیاس با سایر شیوه های یادگیری اقبال بیشتری وجود دارد.

اجرا، ارزیابی و ارائه بازخورد:

در گام پایانی تحقق برنامه توسعه فردی، سنجش و اندازهگیری میزان موفقیت و تغییرات مثبت با اتکا به سنجه ها و شاخص های مرتبط مدنظر قرار می گیرد و برنامه توسعه فردی با رویکردی پویا و مستمر بروزرسانی میشود. ضمن آنکه تمام شرایط موجود مبنی بر خلق فرصت های یادگیری و تقویت عملکرد، ارائه بازخورد و پایش مستمر فرایند باید لحاظ شود. اخذ بازخورد بخشی جدایی ناپذیر از توسعه و بهبود مستمر است که با تاکید بر تقویت نقاط قوت و شناسایی و بهبود نقاط ضعف ارائه می گردد. این فرایند بازاندیشی ارتباطی مستقیم به بازخوردهنده و مهارت وی در بازتاب واقعیت ها و اقدامات صورت گرفته دارد، ضمن آنکه منابع موثر که فرد از آنها بازخورد دریافت می کند نیز باید به خوبی تشخیص داده شود. بر اساس مطالعات اشتن (۲۰۰۵)، بازخورد موثر باید حس منفی را در یادگیرنده کاهش داده و انگیزه و حس مثبت وی را افزایش دهد. مسئولیت پذیری و احترام را بنانهاده و به یادگیرنده در شناخت بهتر خویشتن و پرورش و خودتوسعه ای کمک کند. به زعم نوئه (۱۹۹۶)، هر قدر یادگیرنده اطلاعات بیشتری را از مافوق یا سایر منابع دریافت کند، بیشتر به انجام اقدامات توسعه ای ترغیب میشود. مطالعات انجام شده در این زمینه نشانگر این است که بازخورد باید بر وظیفه متمرکز باشد و مشخص و در زمان دقیق و به جا داده شود اگر بازخورد به درستی داده شود بهبود عملکرد شغلی و انجام اقدامات یادگیری را تایید و تضمین میکند. بازخورد هم دربرگیرنده میزان دستیابی به نتایج یادگیری است و هم تحلیل واکنشهای عاطفی و روحی را شامل میشود. بازخورد به شناسایی نیازهای یادگیری آینده کمک می کند و با درک دقیق تر عوامل موفقیت در یادگیری یا تجربه فردی، حرکت در مسیر توسعه را تسهیل می کند. بازخورد مثبت و سازنده، پیشرفت به سوی اهداف را ترویج می نماید. در ارائه بازخورد موثر ضمن لزوم مدنظر داشتن ویژگی های شخصی، باید جهت دهی بازخورد به گونه ای باشد که استفاده بهتر از تجارب، فرصت ها و منابع را بهبود بخشد و یادگیرنده بتواند بر رشد شخصی خود نظارت داشته و در آن تامل و تفکر کند (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۷).



الگوی توسعه فردی قلی پور و همکاران (۱۳۹۷)

رهبری (Leadership):

بسیاری از نویسندگان مدیریت توافق دارند که رهبری عبارت است از: فرایند نفوذ در فعالیت های فرد یا گروه به منظور کوشش برای رسیدن به هدفی در موقعیتی مشخص (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۹: ۱۷۱). در یک عبارت کلی، رهبری در مفهوم سازمان آن، به عنوان جزئی مجزا و مستقل از مدیریت مطرح نبوده بلکه یکی از وظایف عمده و اصلی آن به شما می رود. (موسی خانی و محمد نیا، ۱۳۸۵: ۳). مطالعه علمی رهبری تا قرن بیستم وجود نداشت و تمرکز این مطالعات بیشتر در مورد اثر بخشی رهبری بوده است. تئوری های رهبری در باره شناخت ویژگی های شخصی و رفتارهای فردی رهبران اثر بخش را پرورش دهد یا مانع پرورش آن شود. (مثل محیط های سازمانی، اجتماعی و بیرونی) یا بررسی رابطه بین رهبران و پیروان است.

بر اساس تحقیقات Kounzes و Posner سه روش مهم برای یادگیری رهبری وجود دارد:

روش اول: یادگیری از طریق تجربه کردن

روش دوم: یادگیری از طریق الگو قرار دادن دیگران

روش سوم: از طریق آموزش رسمی (اعظمی نژاد، ۱۳۹۷)

رهبران به طور غیر مستقیم و از طریق توسعه، اصلاح و نهادینه کردن فرهنگ متناسب، باعث تسریع نوآوری از بالا به پایین می شوند از طرف دیگر آنها می توانند با شکل دادن به جو سازمانی مشوق نوآوری، باعث بالا رفتن انگیزه درونی، خلاقیت فردی و افزایش تمایل به نوآوری از پایین به بالا شوند (رفیعی و دیگران، ۱۳۹۵: ۱۲).

تحقیق اسکات پنج ویژگی مربوط به وظایف کار را شناسایی می کند که تجربیات کاری را به چالش می کشند: مسئولیت های نا آشنا، سطح بالای مسئولیت پذیری، ایجاد تغییر، کار روی مرزها و مدیریت تنوع. این پنج مشخصه مربوط به تجربه فرد است که باعث توسعه رهبری می شود (اسکات، ۲۰۰۹).

در بررسی دیگری که مؤسسه فورچون از ۱۰۰ شرکت برتر دنیا به انجام رسانده، این نتیجه به دست آمده است که بهترین رهبران دنیا کسانی هستند که می توانند به کارکنان انگیزه دهند تا ضمن حفظ سطح بالای رضایت، سطح بالایی از عملکرد نیز ارائه دهند. رهبران موفق سازمانی همیشه به دنبال راه حل های مناسبی برای تقویت روحیه و انگیزش در کارکنان خود هستند. برخی از رفتارهای کلیدی شایستگی تقویت روحیه و انگیزه کارکنان برای رهبران عبارتند از:

* رفتار کلیدی اول: از افراد به خاطر کارهای خوبشان تقدیر کنید.

* رفتار کلیدی دوم: روش هایی برای جشن گرفتن موفقیت ها پیدا کنید.

* رفتار کلیدی سوم: به میزان زیادی از اعضای تیم به خاطر مشارکت شان قدردانی و حمایت کنید.

مدل الگوی توسعه رهبری گروه مپنا به شکل زیر می باشد:



بحث و نتیجه گیری:

با توجه به اهمیت روز افزون منابع انسانی به عنوان عامل مهم تحول سازمانها در عصر رقابت، توسعه و بهبود مستمر منابع انسانی و پرورش آنها به گونه ای اجتناب ناپذیر، ضروری به نظر می رسد (حسنی صدر آبادی، ۱۳۹۵:۱). امروزه مدیران بویژه مدیران منابع انسانی به عنوان شاخص ترین هدایت کننده برنامه های توسعه شناخته می شوند و در صورتی می توانند این موضوع را به شیوه ای مطلوب محقق سازند که خود، برخوردار از روحیه یادگیری بوده و برنامه ای مدون برای طی مسیر توسعه و تعالی فردی داشته باشند. برنامه توسعه فردی یک نقطه شروع سودمند برای بنا نهادن تعامل و مکالمه ای دو سویه بین فرد و سازمان است و به کار بستن آن شیوه ای سیستماتیک برای یادگیری و کسب تجربه در راستای تقویت دانش و مهارت های خاص است که فرد برای دست یافتن به اهداف تعیین شده نیاز دارد. شناسایی نیاز های یادگیری، برنامه ریزی فعالیت هایی برای توسعه شایستگی ها و رصد نمودن بازخوردهای حاصل از ارتقاء توانمندی های افراد، شاکله یک برنامه توسعه فردی است. رویکرد یادگیری خودمحور مبنای توسعه فردی بوده و در سال های اخیر از اهمیت فزاینده ای برخوردار شده است. در یادگیری خود محور هیچ یک از روش های یادگیری استاندارد موجود رد نمی شوند اما یادگیرنده قادر است روش های

یادگیری را با توجه به ترجیحات خود انتخاب کند. بنا براین فرم های مختلف یادگیری رسمی و غیر رسمی در کار مناسب با توسعه سرمایه انسانی است (Noe RA, 2014). همچنین در تبیین الزامات و تعیین عوامل کلیدی موفقیت اجرای برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی، تحقق موفقیت آمیز و کارکرد روان برنامه توسعه فردی در گرو الزامات و مولفه هایی تعریف شده است که در سه بخش سازمانی، فردی و طراحی تبیین شده اند که در این میان از کلیدی ترین عوامل موفقیت در اجرای برنامه توسعه فردی می توان به حمایت مدیریت عالی، توانایی شناخت نقاط قابل بهبود و داشتن روحیه یادگیری اشاره نمود (قلی پور و دیگران، ۱۳۹۷: ۶).

برنامه توسعه فردی در واقع به نوعی ظرفیت سازی از طریق آموزش و تعلیم است و مستندی است که سازمان را برای ایجاد فرصت های یادگیری و فرد را برای آموختن متعهد می سازد. این برنامه به معنی پذیرفتن سهم مهم و موثر فرد در یادگیری و پرورش قابلیت هایش از طریق فرایندی شامل ارزیابی، عکس العمل و انجام اقدامات اصلاحی است. سازمانها به ظرفیت رهبری به عنوان یک منبع مزیت رقابتی و سرمایه در توسعه خود نگاه می کنند (D.Scott, 2009:1). در سال ۲۰۰۶ تقریباً ۴۵٪ از ۵۶ میلیون دلاری که سازمان ها هزینه کرده اند روی موضوع یادگیری و توسعه به طور ویژه توسعه رهبری اختصاص یافته است. در حقیقت تحقیقات تخمین می زند که بالای ۷۰٪ از توسعه رهبری از طریق غیررسمی، روی تجارب شغلی اتفاق می افتد، در حالی که آموزش و دیگر برنامه های رسمی متناسب با کمتر از ۱۰٪ توسعه رهبری می باشد (D.Scott, 2009:1). اسکات نتیجه گیری می کند رابطه بین توسعه رهبری و یادگیری و سایر فاکتورهای توسعه ای، رابطه غیر خطی است و به طور واضح نشان می دهد که توسعه رهبری به سادگی یک عملکرد تجربی، فردی و مربوط به زمینه نیست، بلکه هر سه عنصر برای تسهیل فرایند توسعه رهبران از طریق تجارب باید وجود داشته باشند (D.Scott, 2009:14). نتایج تحقیقات نشان می دهد روابط بین رهبری و توسعه حرفه ای پیروان، توسعه حرفه ای به طور مستقیم با فعالیت های روزانه کارگران و بخشی از فرایند گسترده تر یادگیری مداوم که متأثر از یادگیری رسمی و غیر رسمی است، مرتبط می باشد (Luciana, 2018:1). توسعه حرفه ای شامل عوامل مختلف از جمله عوامل زمینه ای، عوامل فردی و عوامل رابطه ای می باشد. از طرفی توسعه حرفه ای می تواند همبستگی داشته باشد با دستیابی و توسعه شایستگی ها شامل فرایندهای شناختی، عاطفی و روانشناسی (Luciana, 2018:4). رهبری روی عملکرد سازمانی، فرایندهای تغییر، تعهد، رضایت شغل و کارمند بهتری بودن تاثیر می گذارد (Northouse, 2018). در بین مدل های مختلف رهبری، رهبری تحولی و بلند پرواز، بیشترین نقش در توسعه حرفه ای پیروان را دارند (Luciana, 2018:7).

مدل ارائه شده شرکت مپنا به علت همه جانبه بودن و در نظر گرفتن تمام ابعاد کامل تر می باشد و می توان با توسعه این مدل از ابعاد توسعه فردی در بحث رهبری استفاده نمود.

پیشنهادهای:

- با تحقیق انجام گرفته مشخص شد مدل های توسعه فردی بخصوص در مبحث توسعه رهبری به ندرت مورد توجه قرار می گیرد، شایسته است افراد بهره مند از این حوزه توجه بیشتری نسبت به این موضوع داشته باشند.
- از آنجا که مدل های توسعه فردی ابزارهایی کارآمد و کاربردی محسوب می شوند، می توان در سازمان های دولتی و خصوصی استفاده شده شود و نتایج اجرای آن ثبت شود.
- پژوهش های کاربردی حوزه توسعه فردی همچون ارتباط آن با مباحثی چون کارایی و رضایت شغلی می تواند موضوع تحقیقات آتی در این زمینه باشد.

منابع:

- ۱) قلی پور، آرین، فقیهی، ابوالحسن، شاه حسینی، سفیدگردان، بهارک (۱۳۹۷)، تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال پنجم، شماره ۱۸، سال ۱۳۹۷، ۱-۲۴.
- ۲) اعظمی نژاد، سید محمد، (۱۳۹۷)، برنامه توسعه فردی برای رهبران.
- ۳) صدرآبادی، جلال حسینی، مدل‌های توسعه منابع انسانی، فصلنامه مدیریت و حسابداری، دوره ۲، شماره ۴، ۱۳۹۵، ص ۲۲۸-۲۳۲.
- ۴) آقاویردی، بابک، مقدسی، علیرضا، شریف زاده، فتاح، (۱۳۹۵) عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی سال پنجم، شماره بیست و یک پاییز ۹۵. ۴۵-۷۰
- ۵) اعرابی، سید محمد، فیاضی، مرجان (۱۳۸۷). استراتژی منابع انسانی، تهران: انستیتو ایزایران.
- ۶) قربانی زاده (۱۳۸۷)، یادگیری سازمان و سازمان یادگیرنده با نگرش بر مدیریت دانش.
- ۷) کینلا، دنیس (۱۳۸۷). توانمند سازی منابع انسانی (چاپ دوم). مترجمان: نژادپاریزی، ایران، سلیمیان، مهدی معصومی علی. تهران: انتشارات: نشر مدیران.
- ۸) حسن زاده، محمدصادق، شهرانی، عباس (۱۳۸۴) برنامه ریزی توسعه فردی، تدبیر، شماره ۱۶۳.
- ۹) شرکت مهندسی و ساخت توربین میناتوگا، برنامه های توسعه توانمندی های مدیریتی و رهبری (۱۳۹۴)، ارائه در مرکز مطالعات بهره وری و نیروی انسانی
- ۱۰) فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع) - سال اول، شماره ۳ (تابستان ۱۳۸۸): ص ۸۰ - ۵۱
- ۱۱) مارکواد، م جی . میانی سازمان یادگیرنده ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران مدیران.

- ۱) Mihnea Moldovenu & Das Narayandas, Leadership Development (2019), Harvard Business Review.
- ۲) Northouse PG. Leadership: Theory and Practice. Londres: Sage publications; (2018). p. 520.
- ۳) SHRM Foundation. Economist Intelligence Unit Report What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization. (2015).
- ۴) Noe RA, Clarke ADM, Klein HJ. Learning in the twenty-first century workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior (2014); 1:245-275.
- ۵) Beausaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijssels, W. Effect of using a personal development plan on learning and development. Journal of Workplace Learning. (2013); 25(3): 145 – 158.
- ۶) Yale University. Individual Development Planning, Achieving Higher Performance: Guide to Getting Started. (2012).
- ۷) Ralf Muller, Rodney Turner, "Leadership competency profiles of successful project managers" International Journal of project management 28(2010), p437-448.
- ۸) Grady McGonagill with Peter W. Pruyn, Bertelsmann Stiftung Leadership Series (2010), Leadership Development in the U.S.: Principles and Patterns of Best Practice.
- ۹) Lee Y. Exploring high performers required competencies, Expert System with Applications. 2010; 37: 434-437.
- ۱۰) Washington University. Individual Development Planning Framework. 2010.

- ۱۱) Grady McGonagill with Peter W. Pruyn, Leadership Development in the U.S. Principles and Patterns of Best Practice, (2010), Bertelsmann Stiftung Leadership Series.
- ۱۲) D. Scott DeRue and Ned Wellman, Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability, Journal of Applied Psychological Association (2009), Vol. 94, No. 4, 859-875.
- ۱۳) Rebelo, T.M; Gomes.A.D (2008).” Organizational learning and learning organization : Reviewing evolution for prospecting the future”. Learning organization 15(4), 308-394.
- ۱۴) Change, S.c; Lee, M.s(2007).” A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee’s job satisfaction”. Learning organization 14(2), 155-185.
- ۱۵) Richard Bolden, What is Leadership Development? June (2005), university of Exeter, center for leadership studies.
- ۱۶) Smith, A., Oczkowski, E., Noble, C. and Macklin, R. (2004).” The impact of organizational change on the nature and extent of training in Australian enterprises.” International Journal of Training and Development, vol. 8, No. 2, pp. 94-110.
- ۱۷) Ortenblad, A. (2004).” Learning organization: towards an integrated model”. The learning organization, 11(2), 129-144.
- ۱۸) Aucklan (2002), university of technology
- ۱۹) Luciana Mourão, The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates, Chapter 7.
- ۲۰) Smith, A., Oczkowski, E., Noble, C. and Macklin, R. (2004).” The impact of organizational change on the nature and extent of training in Australian enterprises.” International Journal of Training and Development, vol. 8, No. 2, pp. 94-110.