

## امکان‌سنجی پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری محیط کار در شرکت ملی پتروشیمی

نسیم نامخواه سرکندی<sup>۱</sup>، عباس عباس‌پور<sup>۲\*</sup>، حسین عبداللهی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۱۴ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۰/۰۹

### چکیده

این پژوهش با هدف امکان‌سنجی پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری محیط کار در شرکت ملی پتروشیمی صورت پذیرفته است. ابزار این پژوهش با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، تعداد پنج سؤال بر اساس مبانی نظری و تجربیات موجود در این زمینه طراحی گردید و برای تأیید روایی سؤالات مصاحبه از روش بازبینی و برای پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان و مدیران ارشد شرکت ملی پتروشیمی می‌باشد که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی ۱۵ نفر تا رسیدن به مرحله اشباع نظری انتخاب شدند. روش تجزیه و تحلیل از نوع کیفی و استخراج کد از مصاحبه‌ها با بهره جستن از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. نتایج نشان داد که عوامل ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمندسازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات، ایجاد شفافیت در مأموریت‌ها، اهداف و چشم‌اندازهای سازمان به عنوان عوامل زمینه‌ای، توسعه فردی و یادگیری محیط کار به عنوان پیامد نهایی، آموزش آنلاین و آموزش منسجم و ایجاد شورای یادگیری به عنوان راهبردها، اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان و منابع مالی به عنوان عوامل مداخله‌گر، شخصی‌سازی آموزش و تأکید بر یادگیری حین کار مقوله‌های محوری این پارادایم شناخته شدند.

**واژگان کلیدی:** برنامه توسعه فردی، یادگیری محیط کار، شرکت ملی پتروشیمی، یادگیری سازمانی.

۱. کارشناسی ارشد گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ایمیل:

nassim\_namkhah@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، (نویسنده مسئول)، ایمیل:

abbaspour1386@gmail.com

۳. دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، ایمیل:

hosein\_abd@hotmail.com

## مقدمه

با کنار رفتن استخدام‌های مادام‌العمر و شکل گرفتن استخدام‌های قراردادی شکاف بین مهارت‌ها و توانایی‌هایی که افراد در زمان استخدام دارا هستند، با مهارت‌ها و توانایی‌هایی که با توجه به تغییرات مداوم، باید داشته باشند بیشتر نمایان می‌شود. به همین دلیل نیاز به آموزش و توسعه افراد و هماهنگ شدن آن‌ها با توجه به نیازهای سازمان ضرورت می‌یابد. پیشرفت‌های شگرف و عمیق علوم و فنون و رشد مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، ساختارهای سازمانی را پیچیده و تخصصی نموده است. در چنین شرایطی بیشتر سازمان‌ها به دنبال راه حلی برای این مشکل هستند. راه حلی که توسط بیشتر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی<sup>۱</sup> است (جو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). در واقع هر فرد در هر سازمان و بخشی که کار می‌کند برای ماندگار شدن باید یک مزیت رقابتی نسبت به دیگران برای نگهداری شغل خود داشته باشد. منابع انسانی کارآمد از جمله ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمانی است، با وجود تمام پیشرفت‌های حال حاضر اعم از پیشرفت‌های فنی و تکنیکی، هنوز هیچ عاملی نتوانسته است جایگزین نیروی انسانی شود (الوانی، ۱۳۸۳). کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی به نحو مؤثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد (ویشاک و هوچولینگر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). بدون تردید آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین سرمایه‌گذاری‌ها در بسیاری از سازمان‌های اثربخش دنیا است (بوناریو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی<sup>۵</sup> و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها تلقی می‌شود (وانگر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰).

اجرای آموزش و توسعه نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی خود بیفزایند. در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است آموزش کارکنان نه تنها

1. Human Resources Training and Improvement
2. Ju et al.
3. Wisshak, Hochholding
4. Bonnario
5. Human Capital
6. Wanger

مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلع در اختیار داشته باشد (پرستیان، ۲۰۲۱). در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت نیروی انسانی نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج و به سمت پویایی پیش خواهد برد (اوتو، ۲۰۱۹).

اولین بار در سال ۱۹۷۰، نادلر در همایش انجمن آموزش و توسعه آمریکا، اظهار کرد که توسعه منابع انسانی عبارت است از یک مجموعه از فعالیت‌های سازمان‌یافته که در زمان معینی انجام می‌شوند و هدف از انجام این فعالیت‌ها ایجاد تغییرات رفتاری در اعضای سازمان است (قلیچلی، ۱۳۹۵: ۴). ارزش و ثروت سازمان‌ها پس از این بیشتر از هر زمان دیگری بر پایه دانش و مهارت افراد سازمان خواهد بود، زیرا جهان در آینده دیگر بر پایه نیروی کار، مواد خام و انرژی نخواهد بود و پایه اصلی آن بر محور دانایی خواهد بود، به همین دلیل آموزش و توسعه افراد اهمیت ویژه‌ای دارد (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). یادگیری محیط کار در سال‌های اخیر به عنوان یکی از استراتژی‌های سازمان‌ها تبدیل شده است و یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود که باید بر اساس استانداردهای آموزشی مختلف سازماندهی شود.

از بهترین راهبردهای مقابله با تغییرات روزافزون و دوام آوردن در دنیای کار تجهیز کردن هر چه بیشتر افراد سازمان به دانش روز از طریق یادگیری و اکتفا نکردن صرف به دانش کسب‌شده در مراکز آموزشی و یادگیری مستمر در محیط کار است (مرد و همکاران، ۱۳۹۶). در مشاغلی که اساس و بنیان آن‌ها بر دانش و مهارت نیروی انسانی است یادگیری محیطی می‌تواند پلی بین توانایی‌های فردی و سازمانی برای پیشرفت فردی در راستای اهداف سازمان در نظر گرفته شود که نتیجه آن بهبود عملکرد منابع انسانی در محیط کار و افزایش قدرت رقابت سازمان است (سولومن، ۲۰۰۱).

از طرفی طرح توسعه فردی، ابزاری صحیح جهت ساختارمند کردن یادگیری کارکنان در سازمان‌ها و راهبردی مناسب و بهینه برای توسعه افراد محسوب می‌شود (تیسایی و

- 
1. Prestiana
  2. Otoo
  3. Solomon

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در سازمان‌ها با به کارگیری این رویکرد، در تشخیص نیازهای توسعه‌ای و انجام به موقع اقدامات ضروری برای رفع آنها، کارآمدتر خواهند بود (گی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). این رویکرد، نقاط ضعف و قوت عملکرد کارکنان را مشخص و برای بهبود نقاط ضعف و توسعه نقاط قوت در سازمان‌ها، مجموعه‌ای از اقدامات را پیش بینی می‌کند. با اجرای طرح توسعه فردی، نیازهای یادگیری و آموزش کارکنان، نتایج مورد انتظار سازمان‌ها و اقدامات لازم برای تحقق اهداف یادگیری تبیین می‌شود (واندرفورد<sup>۳</sup> 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<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

هدف این پژوهش، شناسایی بسترهای تدوین برنامه توسعه فردی مبتنی بر یادگیری در محیط کار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی می‌باشد.

### مرور پیشینه

توسعه فردی: یکی از مهم‌ترین برنامه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی، برنامه توسعه و بهسازی انفرادی<sup>۵</sup> می‌باشد؛ منظور از برنامه توسعه و بهسازی انفرادی شده فرایندی که در آن ابتدا هریک از کارکنان با همکاری سرپرست مستقیم و نیز مشاور و یا مدرس مرتبط اهداف حرفه‌ای خود را مشخص می‌کنند و سپس براساس اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت شغلی، مجموعه‌ای از فرصت‌های بهسازی و توسعه برای تحقق اهداف مذکور تعیین می‌شود و جدول زمانی ویژه‌ای برای تحقق آن تعریف می‌گردد. این موارد به تأیید مدیر یا سرپرست فرد نیز قرار می‌گیرد و مدرک ارزیابی عملکرد توسعه حرفه‌ای وی قرار خواهد گرفت (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۹). برنامه توسعه فردی به مثابه یک ابزار راهبردی برای بهبود عملکرد کارکنان سازمان با تکیه بر یادگیری‌های رسمی و غیررسمی سازمانی

- 
1. Tsai et al.
  2. Gee et al.
  3. Vanderford
  4. Ozer
  5. Individual Development Planning

است. طرح توسعه فردی در واقع نوعی بسترسازی از طریق تعلیم و آموزش است و سندی است که سازمان‌ها را متعهد به ایجاد فرصت‌های یادگیری و ارتقای فرد می‌سازد. این طرح، به معنی پذیرش سهمی مهم و مؤثر برای فرد در یادگیری و پرورش استعدادهايش از طریق مراحل ارزیابی، عکس‌العمل و انجام اقدامات اصلاحی است. 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 است. تصویر وضعیت موجود و ترسیم وضع مطلوب، طراحی نقشه راه بین وضعیت کنونی و وضعیت ایده آل، به نوعی ارکان برنامه توسعه فردی را تشکیل می‌دهد (گی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹؛ کورکو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). همچنین برنامه توسعه فردی را می‌توان فرآیندی در نظر گرفت که به افراد کمک می‌کند تا درباره آموزش، کارایی و موفقیت‌های خود بیاندیشند و برای توسعه فردی، تحصیلی و شغلی خود برنامه‌ریزی کنند، برنام 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 گیرد و همچنین به کارکنان در اولویت‌بندی اهدافشان کمک می‌کند که این کار در راستای اهداف سازمان نیز پیش می‌رود و کارکنان در یک همکاری نزدیک با مافوق خود می‌توانند با استفاده از نتایج این ارزیابی‌ها نیازهای آموزشی خودشان را در چارچوب نیازها و اهداف کلان سازمان برای تقویت و تکمیل مهارت‌ها و دانش و شایستگی‌هایشان برنامه‌ای طراحی کنند و به اجرا در آورند (فرهنگی، ۱۳۹۴).

برنامه توسعه فردی، همچنین نتیجه مقایسه کردن نقاط ضعف و قوت افراد در شغل تصاحب‌شده و استعداد بالقوه افراد برای پیشرفت در جایگاه‌های بهتر در آینده است. آماده‌سازی برنامه توسعه فردی، فرآیندی است که برای برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی در جهت کاهش تعارض موجود بین آنچه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه که برای تأمین الزامات کاری یا شایستگی‌های حرفه‌ای باید انجام بدهند (راث‌ول، ۲۰۱۰)<sup>۳</sup>. سازمان توسعه کیفیت<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۹، برنامه توسعه فردی را به عنوان فرآیندی حمایتی و ساختاریافته که بوسیله خود فرد برای ارائه بازخورد یادگیری، دستاوردهای عملکردی و برنامه‌ریزی، برای

- 
1. Gee
  2. Körkkö
  3. Rothwell
  4. The Quality Assurance Agency

رسیدن به توسعه فردی، علمی و حرفه‌ای تعریف کرده است. از طرفی، در برنامه توسعه فردی سه سؤال نقش محوری دارد: ۱- کجا هستم، ۲- به کجا می‌خواهم بروم، ۳- در آینده به کجا خواهم رفت (امامی و همکاران، ۱۳۹۶). دانشگاه واشنگتن (۲۰۱۰) ایجاد برنامه توسعه فردی را شامل هفت مرحله می‌داند که ترتیب آن بدین شرح است: ۱- تعیین اهداف عملکردی یا شایستگی، ۲- تعیین اهداف توسعه در جهت نائل شدن به شایستگی‌های مورد انتظار، ۳- تعیین اقدامات توسعه در جهت دستیابی به هدف توسعه، ۴- تعیین منابع و الزامات مورد نیاز، ۵- اندازه‌گیری میزان پیشرفت یا تحقق هدف، ۶- تعیین یادگیری‌های کلیدی، ۷- مستند نمودن توسعه برنامه‌ریزی‌نشده و نتایج آن (به نقل از قلی پور و همکاران، ۱۳۹۷).

یادگیری محیط کار: استرن و سامرلد (۱۹۹۹) به نقل از نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، برای یادگیری محیط کار، سه رویکرد پیشنهاد می‌کنند: الف) محل کار به عنوان مکانی برای یادگیری؛ ب) محل کار به عنوان یک محیط یادگیری؛ و ج) یادگیری و کار کردن بصورت مرتبط با هم. رویکرد نخست، جدایی فضای یادگیری را از کار پیشنهاد می‌کند، فعالیت‌های یادگیری (معمولاً به شکل آموزش در داخل شرکت) جدا از محل کار رخ می‌دهند. در رویکرد دوم، یادگیری برنامه‌ریزی و سازماندهی می‌شود، اما در محل کار رخ می‌دهد و عمدتاً در مورد شغل است. رویکرد سوم، توسط ایده "یادگیری مداوم" به "یادگیری شکل جدیدی از کار است" توصیف می‌شود. در جدول ۱، به تفاوت‌های یادگیری سنتی و محیط کار اشاره می‌شود.

جدول ۱. تفاوت یادگیری سنتی و یادگیری محیط کار<sup>۱</sup>

یادگیری سنتی	یادگیری محیط کار
ذخیره‌سازی دانش	یافتن دانش
رویدادهای یادگیری	یادگیری مداوم
یادگیری توسط دانستن	یادگیری توسط انجام دادن
تولید ایمن	تولید به هنگام
برای همه	برای فرد
یادگیری برای ممکن ساختن کار	یادگیری به عنوان بخشی از کار
رسمی	رسمی و غیر رسمی

ماهیت رقابتی فزاینده اقتصاد، و تغییر جمعیت‌شناختی، شغلی و محل کار، تأثیر قابل توجهی بر ماهیت محل کار داشته‌اند. این تغییرات به این معنی است که سطح مهارت کارمندان باید به طور مداوم توسعه یابد. ترکیب مهارتی مورد نیاز سازمان‌ها در حال تغییر است و کارفرمایان خواستار مهارت‌های عمومی مانند ارتباطات و مهارت‌های حل مسئله علاوه بر مهارت‌های فنی هستند. در ابتدا منظور از یادگیری در محیط کار یادگیری بود که در کار اتفاق می‌افتاد. یادگیری که کارکنان با آن روزانه سرو کار داشتند. اما یادگیری در محل کار به طور خاص اشاره دارد به کسب دانش، مهارت و احساساتی که منجر به سازش جمعی یا فردی همراه با تغییرات در محل کار می‌شود (ویزنبرگ و پیترسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴: ۳۸). در پیچیده‌ترین تعریفی که ویزنبرگ و پیترسون (۲۰۰۴) از یادگیری در محیط کار بیان کرده‌اند آن را یادگیری مادام‌العمری دانسته‌اند که در سرتاسر چرخه زندگی کاری یک فرد اتفاق می‌افتد (هم آموزش‌های رسمی و هم غیر رسمی). یادگیری در محل کار بر این مفهوم تأکید دارد که آموزش یک وظیفه حیاتی در سازمان است. افراد در رأس سازمان (مدیر، رهبر و ...) به عنوان یک بخش فعال، یکپارچه و حیاتی از سازمان هستند که به شدت در فرآیندهای پرسنل سازمان خود درگیر هستند، استخدام، حفظ و توسعه کارکنان فراهم کردن برنامه‌های آموزشی متنوع برای افراد تازه‌وارد و باسابقه سازمان از جمله بخشی از وظایف آنها است تا پرسنل سازمان موفق‌تر عمل نمایند (بریج و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

مطالعات زیادی در این حوزه تاکنون انجام شده که می‌توان به مواردی اشاره کرد. نارنجی ثانی و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با هدف تبیین رفتارهای فرانشی (رفتار شهروندی سازمانی) بر اساس گرایش به توسعه فردی به تحقیق پرداختند. در این پژوهش که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها کمی-توصیفی محسوب می‌شود، نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که: اولاً توسعه فردی به‌طور کلی، می‌تواند تبیین‌کننده رفتارهای فرانشی در سازمان باشد، دوماً از بین مؤلفه‌های توسعه فردی، کارگرایی و موفقیت‌گرایی مهم‌ترین نقش را در تبیین رفتارهای فرانشی در سازمان دارد. نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، در مقاله تأملی بر یادگیری محیط کار، با هدف بررسی یادگیری محیط کار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی انجام داده‌اند که نتایج نشان می‌دهد، یادگیری اجتماعی، یادگیری سازنده‌گرایی، آموزش رسمی، یادگیری ارتباط‌گرایی،

1. Wiesenberg, F. P. and Peterson
2. Bridget, et al.

یادگیری از منابع اطلاعاتی و یادگیری خودراهبر بخشی از روش‌های یادگیری هستند که توسط کارکنان شرکت ملی صنایع پتروشیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. موحدی (۱۳۹۷)، در مقاله الگویی برای برنامه درسی محیط کار بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی، این مقاله با اهمیت محیط کار به عنوان پایه‌ای ارزشمند جهت یادگیری و توسعه، تلاش می‌کند تا بر مبنای رویکرد هیوتاگوژی (یادگیری خودفرمانگر) مدلی را جهت برنامه‌ریزی درسی در محیط کار ارائه دارد. تذکری و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی انجام دادند، که نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، حقوق شهروندی کارکنان تأثیر معنادار دارد. یافته‌های این پژوهش می‌تواند در اتخاذ تدابیر توسعه اخلاق حرفه‌ای، عملکرد سازمانی و حقوق شهروندی کارکنان موثر باشد. بانو اُزکسر (۲۰۱۹)<sup>۱</sup> در مقاله تأثیر آموزش بر انگیزش کارکنان در مدیریت منابع انسانی، اذعان دارد که این یک واقعیت مشهور است که ما در یک محیط پویا و پر از خواسته‌های نامحدود زندگی می‌کنیم. بنابراین، می‌توان آموزش را به عنوان یک بازیگر اصلی برای بهبود انگیزه در نظر گرفت. هریت بتیس<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در مقاله تأثیر تصمیم‌گیری بر یادگیری سازمانی و تراکم اطلاعات، اذعان می‌دارد گرچه فراوانی متون آکادمیک اطلاعات سازمانی را در جایگاه مقدم بر تصمیم‌گیری قرار می‌دهد، توجه کمی به این نکته می‌شود که تصمیم‌گیری می‌تواند بر عناصر خاص اطلاعات سازمانی مقدم باشد. به ویژه این تصمیم‌گیری جامع نیاز به در نظر گرفتن همه طرح‌ها و نتایج احتمالی دارد. در نتیجه هر رویکرد تصمیم‌گیری دارای تأثیری متفاوت بر یادگیری سازمانی و تراکم اطلاعات می‌باشد. ویکتور جسوس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) در مقاله تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی از طریق نوآوری و یادگیری سازمانی به تأثیر رهبری تحول‌گرا بر عملکرد سازمانی از طریق قابلیت‌های پویای یادگیری سازمانی و نوآوری پرداختند.

با توجه به پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام‌شده بطور خلاصه می‌توان گفت اولاً توسعه فردی مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی است که: ۱- باعث ارتقاء خودآگاهی و شناسایی

- 
1. Banu Ozkeser
  2. Harriette Bettis
  3. Victor Jesus et al



هویت می‌گردد، ۲- استعداد و مواهب الهی نهفته در وجودمان را توسعه می‌دهد، ۳- منجر به اشتغال‌زایی و افزایش سرمایه انسانی می‌شود، ۴- کیفیت زندگی فردی و شغلی را ارتقاء می‌دهد. این امر یک واقعیت اجتماعی و روانشناسانه می‌باشد که آثار مثبت آن در اغلب پژوهش‌ها قابل مشاهده است از طرفی این توسعه فردی در ابعاد سازمانی و حرفه‌ای بسترهای لازم را از طریق یادگیری محیط کار بدست می‌آورد. بنابراین مقوله یادگیری در محیط کار که تحت عنوان یادگیری سازمانی نیز از آن یاد می‌شود، بستر لازم را برای کارکنان خود از طریق فراهم آوردن شرایط آموزشی مناسب در جهت توسعه فردی، ایجاد می‌کند. ضمناً در یادگیری محیط کار نوع آموزش در مقالات به دو دسته یادگیری در حین کار و یادگیری با دوره‌های آموزشی تقسیم شده است که گرچه نوع آموزش و شرایط و اقدامات کاملاً متفاوت است، ولی در نتیجه آن و تأثیر کلی آن بر روی سازمان‌ها تفاوت چشمگیری مشاهده نمی‌شود.

## روش

با توجه به هدف پژوهش که امکان‌سنجی پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی بر اساس یادگیری محیط کار در شرکت پتروشیمی است. ما روش پژوهش کیفی را بر اساس هدف پژوهش بنیادی-کاربردی با استفاده از روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته را انتخاب نموده‌ایم چون علاوه بر اینکه بر اساس تحقیقات بنیادی با بررسی و ترکیب شیوه‌های به دنبال کشف و یافتن پدیده‌ای جدید برای سازمان‌ها هستیم، می‌خواهیم پا را فراتر از کشف و بیان یک اصل بنا نهیم و بر اساس پارادایم هدف پژوهش کاربردی به آزمودن و بررسی امکان کاربرد این دانش در شرکت پتروشیمی پردازیم تا اگر مؤثر واقع شد، بتواند پیشنهادی برای سایر سازمان‌های مشابه شود و از آنجایی که برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شده است، روش پژوهش حاضر از نوع کیفی (تحلیل محتوا) است. ابزار اصلی در این پژوهش جهت جمع‌آوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌باشد. تعداد پنج سؤال بر اساس مبانی نظری و تجربیات موجود در این زمینه طراحی گردید و برای تأیید روایی سؤالات مصاحبه از روش بازبینی<sup>۱</sup> استفاده شد و سؤالات و پاسخ‌ها در اختیار متخصصان و همکارانی که در طول پژوهش مشارکت دارند قرار گرفت

و آنها صحت و سقم فرآیند و نتایج را تأیید کردند. برای پایایی از روش پایایی بازآزمون استفاده شد و درصد پایایی مورد تأیید قرار گرفت. نمونه‌گیری از نوع گلوله برفی و انجام مصاحبه تا آنجایی ادامه یافته است که به اشباع نظری از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان رسیده‌ایم و جنس پاسخ‌ها تکراری نشده است. در این پژوهش حجم نمونه ۱۵ نفر از کارکنان و مدیران ارشد شرکت ملی پتروشیمی می‌باشند.

فرایند انجام کار:

- (۱) تهیه راهنمای مصاحبه اولیه جهت شناسایی مفاهیم برنامه توسعه فردی و یادگیری محیط کار
- (۲) نمونه‌گیری هدفمند با نظر اساتید راهنما و مشاور
- (۳) انجام مصاحبه
- (۴) پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و اسناد در نرم‌افزار مکس کیودا
- (۵) کدگذاری داده‌های مصاحبه و اسناد

### یافته‌ها

کدگذاری باز و محوری: داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مند نظریه برخاسته از پدیدارشناسی تحلیل شدند. کدگذاری، فرایندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها مفهوم‌گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه‌گیری صورت نمی‌گیرد. در طرح تحقیق، نظریه پدیدارشناسی مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط و پاراگراف‌ها تلاش شد تا کدهای محوری استخراج شوند. بعد از این مرحله سعی شد که مقوله‌ها نیز در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند در مرحله کدگذاری انتخابی روابط بین مقوله‌ها آشکار و الگو پارادایمی نظریه برخاسته از داده‌ها شکل گرفت. لازم بذکر است که کدهای باز فراوانی بدست آمده، ولی بعد از هر مرحله طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها، مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام می‌شدند. نتایج مرحله کدگذاری محوری به دو قسمت برنامه توسعه فردی و یادگیری محیط کار تقسیم شد.

از بین مفاهیم بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۵۸ مفهوم در قالب چهار مقوله کارایی و اثربخشی آموزشی، ضرورت تناسب آموزشی، عوامل انگیزشی و امکانات آموزشی و کمک آموزشی بعد برنامه توسعه فردی را تشکیل دادند.

از بین مفاهیم بدست آمده در مرحله کدگذاری باز، ۴۲ مفهوم در قالب سه مقوله ضروریات محیطی، دانش محوری یادگیری، بعد ارتباطی که بعد یادگیری محیط را تشکیل دادند.

جدول ۲. کدهای محوری یادگیری محیط کار

مفهوم اولیه	مقوله
۱. ارائه کلیه امکانات آموزشی مثل فضای مناسب	ضروریات محیطی
۲. ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی	
۳. ایجاد بسترهای هوشمندسازی سازمان	
۴. ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات	
۵. اختصاص امکان آموزش ضمن خدمت در فضای خود سازمان	
۶. وقفه‌های کوتاه مدت بین دوره‌های آموزشی	
۷. برگزاری مسابقات فرهنگی	
۸. نیاز به آگاهی به اهداف و چشم‌اندازهای سازمانی	
۹. احترام به کارمندان در حین آموزش	بعد ارتباطی (کارمند- کارمند و رهبر- کارمند)
۱۰. نظرسنجی از کارمندان حین آموزش	
۱۱. به اشتراک گذاری دانش کارمندان سازمان با کارمندان جدید	
۱۲. نگاه مدیران به توان استفاده از دانش کارکنان سازمان	
۱۳. اهمیت دادن مستمر به کسب دانش جدید در کارکنان شرکت	
۱۴. خرسندی از به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان جدید و قدیمی	
۱۵. توجه به پیشنهادات کاری کارمندان در جهت توسعه آموزش	
۱۶. پذیرش پیشنهادهای منطقی کارمندان در جهت توسعه آموزش	
۱۷. توانایی بسط ارتباطات اثربخش کارمندان و مدیران	
۱۸. ایجاد سیستم تعامل دو طرفه کارمندان و مدیران ارشد و عالی	
۱۹. الگوسازی کارمندان از هم	
۲۰. مشارکت فعال رهبران سازمان	
۲۱. همکاری کارمندان در ارائه ایده‌های جدید در جهت اهداف سازمان	
۲۲. پاسخ سریع رهبران این سازمان به نیازهای کارمندان	
۲۳. درک نیازهای اصلی کارکنان از حیث آموزشی	
۲۴. انعطاف پذیری رهبران در قبال طرح مسائل و مشکلات کارکنان از بعد یادگیری	

۲۵. در نظر داشتن نقاط بالقوه کارکنان  
 ۲۶. در نظر داشتن نقاط ضعف کارکنان  
 ۲۷. کمک کارکنان شرکت به یکدیگر در حین کار با ارایه پیشنهادها و راه حل‌ها  
 ۲۸. علاقه‌مندی کارکنان شرکت به شرکت در نظرسنجی‌های حل مشکلات شرکت  
 ۲۹. ایجاد روحیه همکاری و کارهای تیمی  
 ۳۰. ایجاد تأمین مالی آموزش‌های ضمن خدمت توسط سازمان  
 ۳۱. شناسایی نقاط ضعف و قوت  
 ۳۲. اشاره به برخی نارضایتی‌های شغلی در بین کارکنان

۳۳. آموزش صحیح و روان  
 ۳۴. به روز بودن آموزش  
 ۳۵. بهره بردن کارکنان شرکت در حل مسایل از طریق کسب دانش جدید.  
 ۳۶. اعتماد به اطلاعات ارائه شده توسط گروه آموزشی شرکت  
 ۳۷. داشتن استراتژی و برنامه مشخص دوره‌ای آموزش  
 ۳۸. بررسی نیازسنجی یادگیری در کارکنان  
 ۳۹. ارائه مشاوره به کارمندان بر مبنای نیاز شغلی  
 ۴۰. تمایز در ارائه آموزش با توجه به تحصیلات کارکنان  
 ۴۱. مسئولیت‌پذیری افراد برای تحت آموزش قرار گرفتن
- دانش محوری  
یادگیری

### بررسی سؤالات پژوهش جهت رسیدن به کدگذاری گزینشی

۱. ارزشیابی شما از وضعیت موجود آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی چگونه است؟ به نظر شما نقاط ضعف و قوت آموزش منابع انسانی در شرکت ملی صنایع کدام‌ها هستند؟

در این سؤال با ۱۵ نفر مصاحبه کردیم و سؤال فوق‌الذکر را پرسیدیم که کلیت مواردی که مصاحبه‌شوندگان بر روی آن‌ها توافق نظر داشتند و پاسخ‌هایشان در یک حدود مشترک بود که در جدول ۳، به صورت جمع‌بندی زیر آمده است و اطلاعات زیر از نرم‌افزار مکس کیودا استخراج گردیده است.

جدول ۳. کدهای مصاحبه‌شوندگان

ردیف	نام و مشخصات	میزان تحصیلات	کدهای قراردادی	تعداد
۱	مصاحبه‌شونده	دیپلم	A	۱
۲	مصاحبه‌شونده	فوق دیپلم	B	۲

۳	مصاحبه‌شونده	لیسانس	C	۵
۴	مصاحبه‌شونده	فوق لیسانس	D	۴
۵	مصاحبه‌شونده	دکتری	E	۳

منبع: یافته‌های پژوهش

نظرات گروه A: آموزش با کیفیت بالا و بصورت مستمر، سطح آموزش بالا و یادگیری پایین، اشاره به سیر تاریخی آموزش و مراحل آن در سال‌های اخیر، برگزاری نمایشگاه‌ها و همایش‌های آموزشی در جهت نقاط قوت، نقطه ضعفی نام نبردند.

نظرات گروه B: آموزش بصورت غیرمستمر ولی کیفیت بالا، وضعیت موجود بهینه، عدم اطلاع عده‌ای از آموزش در سال‌های قبل و روند آن، توسعه مکان‌های فیزیکی جهت ارائه آموزش در جهت نقاط قوت، عدم تشویق کارمندان به عنوان نقطه ضعف نام بردند.

نظرات گروه C: آموزش دوره‌ای، سطح آموزش بالا، اشاره به سیر تاریخی آموزش و مراحل آن در سال‌های اخیر، نظرسنجی مستمر از کارمندان، برگزاری جلسات و همایش‌های آموزشی در جهت نقاط قوت، عدم شفافیت کامل چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان در راستای خصوصی‌سازی و تغییر ماهیت و فعالیت‌های دفتر مرکز پتروشیمی و فعالیت‌ها، عدم شفافیت کامل چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان در راستای خصوصی‌سازی در خصوص نقاط ضعف

نظرات گروه D: آموزش با کیفیت بالا، سطح آموزش بالا، اشاره به سیر تاریخی آموزش و مراحل آن در سال‌های اخیر، ارزشیابی آموزشی مستمر، برگزاری جلسات و همایش‌های آموزشی و برگزاری مسابقه‌های فرهنگی و کتابخوانی برای تشویق در جهت نقاط قوت، تغییر ماهیت و فعالیت‌های دفتر مرکز پتروشیمی و فعالیت‌ها در شرکت در خصوص نقاط ضعف.

نظرات گروه E: آموزش با کیفیت متوسط و بصورت مستمر، سطح یادگیری آموزش بالا، اشاره به سیر تاریخی آموزش و روندهای آن در سال‌های اخیر، ارائه دوره‌های خلاقیت و ارائه درسنامه الکترونیکی در جهت نقاط قوت و ارائه مقالات، نامشخص بودن استراتژی‌ها و مأموریت‌های آتی پتروشیمی به صورت کلی و شواهد اندکی از بهره‌برداری

از کارنامه آموزشی کارکنان و مدیران و استفاده از آن در تشویق، ارتقا، پرداخت‌ها و ارزیابی عملکرد در جهت نقاط ضعف نام بردند.

**جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان:** به گفته مصاحبه‌شوندگان آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی از سال‌های قبل مورد توجه بوده و بخش مدیریتی این سازمان به آموزش کارمندان خود اهمیت و بها می‌دهد.

بر طبق نظرسنجی کلی و استخراج شاخص‌های مشترک از کدهای محاسباتی، آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی شامل مراحل ذیل می‌باشد:

➤ نیازسنجی آموزشی

➤ طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی

➤ اجرای آموزش

➤ ارزیابی آموزش

➤ اثربخشی آموزش

**۲. از دیدگاه شما شرایط و بسترهای لازم برای تدوین و ارائه برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری محیط کار در شرکت ملی صنایع پتروشیمی به چه میزان امکان‌پذیر است و به چه صورت انجام می‌شود؟**

نظرات گروه A: آموزش دوره‌ای و منسجم در شرکت ملی پتروشیمی شرایط لازم را برای یادگیری مستمر ایجاد کرده است و هم اکنون بر طبق روال‌های گذشته این مهم در حال انجام و ارزشیابی مستمر نیز انجام می‌شود.

نظرات گروه B: به نظر این گروه با توجه به سابقه و سطح تحصیلات‌شان انتظار و برآورد مثبتی نسبت به تدوین و ارائه برنامه توسعه فردی داشتند و اذعان کردند که با توجه به سیر قدیمی رایج آموزش انتظار می‌رود این روند ادامه‌دار باشد و بسترهای لازم برای این طرح فراهم است.

نظرات گروه C: این گروه با اشاره به سیر تاریخی آموزش و مراحل آن در سال‌های اخیر با ارائه یک سری الزاماتی که به عنوان نقاط ضعف مطرح کردند و با اصلاح آن نقاط امید به امکان‌پذیری اجرای این طرح داشتند. آنها اذعان کردند با تقویت نقاط قوت طرح نیز می‌توان کیفیت برنامه توسعه فردی را ارتقا داد.

نظرات گروه D: این گروه با توجه به سطح تحصیلی بالاتر ادعا کردند که عدم شفافیت کامل چشم‌اندازها و مأموریت‌های سازمان در راستای خصوصی‌سازی باید

برطرف شده و رفع ابهام گردد ولی با توجه به نقاط قوت سازمان از جمله برگزاری همایش‌ها و بسترسازی‌های فرهنگی و علمی، اجرایی شدن طرح را امکان‌پذیر دانستند. نظرات گروه E: این گروه با ارتقای سطح کیفی آموزش و استفاده از مدل‌های یادگیری و اجرایی کردن آن و ارزیابی مستمر کارکنان در جهت اثربخشی یادگیری سازمانی تدوین این برنامه را عملی دانستند.

**جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان در خصوص سؤال اول:** با توجه به سابقه و پیشینه زیادی که شرکت ملی صنایع پتروشیمی در آموزش دارد و همچنین نظری که خود کارمندان در این خصوص داشتند به نظر می‌رسد تدوین و ارائه برنامه توسعه فردی امکان‌پذیر می‌باشد. در سال گذشته در این شرکت استقرار مدیریت عملکرد را انجام گرفته است که یکی از فرایندهای مدیریت عملکرد تدوین برنامه توسعه فردی می‌باشد یعنی در واقع ساختار نرم‌افزاری برنامه توسعه فردی در سیستم مدیریت عملکرد طراحی شده است و وجود دارد. به اعتقاد آنان فقط نیاز به یک سری الزامات مقرراتی دارد که از طرف کارکنان برنامه‌ریزی توسعه فردی جدی گرفته است و به اجرا درآید و همچنین نیاز به همکاری و مشارکت مدیران ارشد سازمان و بخصوص مشارکت برنامه‌ریزی نیروی انسانی و آموزش و امور کارکنان میسر است، البته شرکت در آغاز راه این فرایند است.

**۳. از دیدگاه شما چه بستر و شرایطی به منظور تدوین برنامه توسعه فردی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی لازم است؟**

برای این سؤال از روش کدگذاری و نظرسنجی استفاده شد با ۱۵ مصاحبه‌شونده که طبق جدول ۴، ملاحظه می‌گردد، لازم به توضیح است شاخص‌های دیگری نیز در نظر گرفته شده بود که با توجه به فراوانی کمتر توسط گروه‌های پاسخ‌دهنده، که حذف گردید. همچنین منظور از فراوانی در گروه‌ها تعداد پاسخ‌دهندگان نیست بلکه گروه‌هایی که این گزینه را معرفی کرده‌اند می‌باشد.

جدول ۴. جدول نظرسنجی درباره شرایط برنامه توسعه فردی

ردیف	شاخص‌های احصا شده/کد	A	B	C	D	E	فراوانی در گروه‌ها
۱	اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان	✓		✓		✓	۳
۲	تدوین اهداف و استراتژی‌های سازمان در رابطه با برنامه توسعه فردی		✓	✓			۲
۳	ایجاد شورای یادگیری و توسعه و تدوین منشور حمایت از یادگیری و توسعه	✓		✓	✓		۳
۴	برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت فرهنگ‌سازی تدوین برنامه توسعه فردی	✓	✓	✓	✓		۴
۵	توسعه نظام مشوق‌های یادگیری محیط کار	✓			✓	✓	۳
۶	توسعه زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از برنامه توسعه فردی	✓	✓	✓		✓	۴
۷	راهنمایی و هدایت تک‌تک کارکنان در رابطه با چگونگی تدوین برنامه توسعه فردی		✓		✓	✓	۳

منبع: یافته‌های پژوهش

اولین کلام اکثر مصاحبه‌شوندگان این بود که باید قبل از پیاده‌سازی و اجرای طرحی این چنین حتماً باید قبل از خود طرح آماده‌سازی و فرهنگ مربوط به آن به افراد و سازمان آموخته شود؛ یعنی در واقع باید در مرحله اول ساختار سازمانی واحد آموزش متناسب با رویکردهای نوین یادگیری مورد بازنگری قرار بگیرد سپس سراغ مراحل بعدی از جمله موارد ذیل رفت:

۱. اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان

۲. تدوین اهداف و استراتژی‌های سازمان در رابطه با برنامه توسعه فردی

۳. ایجاد شورای یادگیری و توسعه و تدوین منشور حمایت از یادگیری و توسعه

۴. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت فرهنگ‌سازی تدوین برنامه توسعه فردی



۵. توسعه نظام مشوق‌های یادگیری محیط کار
۶. توسعه زیرساخت‌های فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از برنامه توسعه فردی
۷. راهنمایی و هدایت تک‌تک کارکنان در رابطه با چگونگی تدوین برنامه توسعه فردی این موارد بیان‌شده جمع‌بندی و تحلیل کلی از پاسخ‌های افراد مصاحبه‌شونده بود.
۴. از دیدگاه شما برای تبدیل شرکت ملی صنایع پتروشیمی به محیط یادگیری کارکنان چه بستر و شرایط و کاراکترهایی لازم است؟
- پاسخ ۱۵ نفر از کارکنان در این مورد که طبق جدول ۵، قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۵. کاراکترهای لازم برای برنامه توسعه فردی در محیط کار

ردیف	شاخص‌های احصا شده/کد	A	B	C	D	E	فراوانی در گروه‌ها
۱	یادگیری از طریق آموزش‌های رسمی	✓	✓	✓		✓	۴
۲	یادگیری به طرق غیررسمی		✓	✓			۲
۳	تأکید به آموزش‌های ضمن خدمت و اثربخشی آن در کار	✓	✓	✓	✓		۴
۴	برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی حضوری و مجازی	✓	✓	✓			۴
۵	ارائه کارگاه‌های آموزشی در ساعات غیرکاری	✓				✓	۲
۶	تأکید بر یادگیری در حین کار و در تیم‌های کاری	✓	✓	✓			۳

**جمع‌بندی نظرات:** نشان داد که کارکنان در تمام گروه‌ها و مقاطع تحصیلی در این شرکت، یادگیری را از طریق آموزش‌های رسمی (دوره‌ها و کلاس‌ها و ... و یا مجازی) فرا می‌گیرند و در مواردی از طریق آموزش غیررسمی که از طرف اداره کل آموزش و تجهیز منابع انسانی طراحی شده است یاد می‌گیرند مثل یادگیری در جلسات و تیم‌های کاری و

پروژه‌های کاری و یادگیری ضمن خدمت که جزء گزینه‌هایی است که در اکثر سازمان‌ها اجرا می‌شود و کارایی آن در عمل تأیید گردیده است و موارد دیگر از این جنس. با توجه به مطالعات پژوهشگر و تحقیقات در این حوزه یادگیری در محیط کار داشته قبلاً در این حیطه در شرکت ملی صنایع پتروشیمی تحقیقی انجام گرفته است و مزایا و معایب و راهکارهای آن سنجیده و ارائه شده است، اما این شرکت یادگیری محیط کار را به صورت هدفمند و سیستماتیک هنوز شروع نکرده است.

**۵. به نظر شما برای امکان تدوین و ارائه برنامه توسعه فردی مبتنی بر یادگیری محیط کار باید چه ویژگی‌هایی را مد نظر قرار دهند؟ و آیا در شرکت پتروشیمی اجرای آن امکان‌پذیر است؟**

برای پاسخگویی به این سؤال هم ۱۵ نفر از اعضای شرکت ملی پتروشیمی شرکت نمودند. از جدول ۶، به شرح ذیل استفاده و ویژگی‌ها استخراج گردیده است.

جدول ۶. ویژگی‌های برنامه توسعه فردی

ردیف	ویژگی‌های احصا شده/کد	A	B	C	D	E	فراوانی در گروه‌ها
۱	استمرار آموزش در بازه‌های زمانی مشخص	✓		✓		✓	۳
۲	شخصی‌سازی برنامه با توجه به قابلیت‌های افراد	✓	✓	✓		✓	۴
۳	امکان توسعه و بسط و آموزش مهارت‌های جدید	✓	✓	✓	✓	✓	۵
۴	استفاده از اساتید مجرب و مسلط به علوم و فناوری‌های نوین در آموزش	✓	✓	✓	✓	✓	۵
۵	قابلیت مسئولیت‌پذیر ساختن افراد	✓	✓			✓	۳
۶	تأکید بر یادگیری در حین کار و در تیم‌های کاری	✓	✓	✓			۳

منبع: یافته‌های پژوهش

**جمع‌بندی نظرات:** تغییرات و تحولات هر روز شتاب بیشتری پیدا می‌کنند و به همین دلیل، دانش‌ها و مهارت‌ها هم با سرعت بیشتری کهنه، منسوخ و ناکارآمد می‌شوند. در دنیای امروز فارغ‌التحصیل شدن بی‌معنی و غیرواقعی است. لذا در سازمان‌های خوب و موفق دنیا، آموزش دیگر یک اتفاق و رویداد نیست بلکه فرآیندی است مستمر و مادام‌العمر که طی آن، کارکنان سازمان از سایر کارشناسان، همکاران، مشتریان، رقبا، الگوها و مدل‌های کاری، اشتباهات و شکست‌هایشان و ... یاد می‌گیرند. داشتن برنامه توسعه شخصی، اخیراً در بسیاری از سازمان‌های موفق و آینده‌نگر جهان به بخشی مهم از برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی تبدیل شده است. در چارچوب این برنامه، از کارکنان سازمان‌ها انتظار می‌رود که برای خودشان یک برنامه توسعه و یادگیری شخصی داشته باشند. برنامه توسعه فردی می‌تواند اهداف متعددی داشته باشند که گسترش قابلیت‌ها و مهارت‌های موجود، توسعه و بسط مهارت‌های جدید، کسب مهارت‌های تازه و مورد نیاز برای آینده از مهم‌ترین این اهداف است.

کدگذاری انتخابی: در کدگذاری گزینشی بر اساس مدل مرحله قبل، گزاره‌ها یا توضیحاتی ارائه داده می‌شود که طبقات مدل پارادیمی را به یکدیگر مرتبط ساخته یا داستانی را شکل می‌دهد که طبقات مدل را به یکدیگر مرتبط می‌سازد (کرسول، ۱۳۹۱). این نوع کدگذاری در قالب مؤلفه‌های احصاء شده از جمع‌بندی نظرات مصاحبه‌شوندگان استخراج گردیده است.



شکل ۱. مدل پارادیمی مبتنی بر توسعه فردی و یادگیری در محیط کار

### بحث و نتیجه‌گیری

در حال حاضر توجه به مقوله آموزش کارکنان در حوزه‌های مختلف و شایستگی‌های مورد انتظار برای آنها، طی فرآیند توسعه فردی به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی چندان مورد توجه قرار نگرفته و این مهم در اکثر سازمان‌ها مغفول مانده است. در این خصوص آن‌گونه که از مطالعه پیشینه برآمده است، خلأ تحقیقاتی در دو بعد شامل فقدان تحقیقات داخلی و دیگری کمبود چارچوب‌ها و مدل‌هایی که به شناسایی ابعاد توسعه فردی در سازمان بپردازند، به چشم می‌خورد. طرح توسعه فردی دارای رویکرد گذشته‌نگر و هم‌رویکرد آینده‌نگر است و در تبیین لیاقت‌هایی که فرد در گذشته با تکیه به آنان وظایف خود را انجام داده است لحاظ می‌شود و هم‌شایستگی‌هایی که فرد در آینده برای ایفای مطلوب نقش خود به آن‌ها نیاز دارد (کورکو، ۲۰۲۰). اجرای صحیح طرح توسعه فردی مزایای متعدد فردی را به همراه دارد و به فرد کمک می‌کند به طور آگاهانه خود را به نقد و چالش بکشد و نقاط ضعف و قوت، توانایی‌ها، استعدادها و شایستگی‌های خود را بشناسد و آنها را با اهداف خود تطبیق دهد (اوزر، ۲۰۲۰).

همانطور که در پارادایم نهایی مشخص است عوامل ایجاد فضای سالم و شاد آموزشی، ایجاد بسترهای هوشمندسازی سازمان، ایجاد بستر گسترش فناوری اطلاعات، ایجاد شفافیت در مأموریت‌ها و اهداف و چشم‌اندازهای سازمان به عنوان عوامل زمینه‌ای، توسعه فردی و یادگیری محیط کار به عنوان پیامد نهایی، آموزش آنلاین و آموزش منسجم و ایجاد شورای یادگیری به عنوان راهبردها، اخذ تعهد مدیرعامل و مدیران ارشد در خصوص تدوین برنامه توسعه فردی برای کارکنان و منابع مالی به عنوان عوامل مداخله‌گر، شخصی‌سازی آموزش و تأکید بر یادگیری حین کار مقوله‌های محوری، بررسی نیازسنجی یادگیری در کارکنان و درک نیازهای کارکنان از حیث آموزش و نیاز به آگاهی از اهداف و چشم‌اندازهای سازمان مقوله‌های علی این پارادایم شناخته شدند.

منابع انسانی امروزه دیگر با ارزش‌ترین مهره‌های سازمان‌ها برای رسیدن به پیشرفت و نوآوری و مقابله با تغییرات گوناگون جامعه و مشکلات آن به حساب می‌آیند، بدون داشتن نیروی انسانی آگاه و توانمند نمی‌توان در برابر بازار رقابتی امروز دوام آورد به همین

---

1. Körkkö

2. Ozer

دلیل بیش از پیش باید به آموزش و یادگیری این منابع پرارزش پرداخت به همین دلیل ما در این پژوهش به یادگیری و توسعه فردی این منابع باارزش پرداخته‌ایم داشتن برنامه توسعه فردی مثل داشتن نقشه راه برای هر فردی است و هر فرد می‌تواند متناسب با توانایی‌ها و مهارت‌های خود بهترین خود در جایی که باید باشد، باشد و این امر باعث می‌شود نیرو و علم او هدر نرود و توانایی‌های او به پای داشتن یک شغل و تصمیم‌های کلی که برای کل افراد سازمان گرفته می‌شود از بین نرود. و با توجه به این امر که ثابت شده است بیشترین میزان یادگیری از طریق تجربه و در محیط اجرایی است ما در این پروژه به این مورد نیز پرداخته و سعی کرده‌ایم با برنامه توسعه فردی تلفیق دهیم و بسنجیم که تا چه اندازه امکان ایجاد و طراحی برنامه‌ای توسعه فردی مبتنی بر یادگیری در محیط کار وجود دارد و شرایط و بسترهای لازم آن را چه از نظر این که آنچه حال وجود دارد و چه از نظر اینکه کارکنان چه پیشنهادی برای فراهم شدن و اجرایی شدن این برنامه دارند بررسی کنیم.

درخصوص طرح توسعه فردی الگوهای متعددی ارائه شده است که در راهنمای منتشرشده توسط دانشگاه ییل، عناصر سازنده توسعه فرد در سه عامل شایستگی، نیازمندی‌های سازمانی و اشتیاق خلاصه می‌شود. اینکه فرد دوست دارد چه کاری انجام دهد و چه چیز به او انگیزه و انرژی می‌دهد، تبیین‌کننده 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 (به نقل از قلی پور و همکاران، ۱۳۹۷).

شرکت ملی صنایع پتروشیمی به‌عنوان یکی از صنایع با فن‌آوری پیشرفته و به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین منابع درآمدزای غیرنفتی ایران و با بیش از ۵۰ سال سابقه فعالیت، هیچ‌گاه از توجه و اهتمام به امر آموزش کارآموزان، کارکنان، مدیران و حتی مشتریان خویش غافل نبوده است؛ اما پیشرفت روزافزون علم و گستره پهناور دانش و تغییرات ماهوی در ساختار پتروشیمی از سازمانی بنگاه‌دار به یک سازمان حاکمیتی-توسعه‌ای، ایجاب می‌نماید روش‌های بجز روش‌های رسمی (کلاس و دوره‌های آموزشی) توجه

نماید، یادگیری اثربخش را برای کارکنان فراهم آورد (جیننگز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷؛ به نقل از نجفی (۱۳۹۷).

در جمع‌بندی که از نتایج مصاحبه‌ها به دست آمده می‌توان گفت بیشتر کارمندان تا حدودی ارزشیابی مثبتی از وضعیت آموزش و بهسازی منابع انسانی موجود در این شرکت دارند و از نظر آن‌ها با توجه به خیلی از محدودیت‌ها شرکت توجه قابل ملاحظه‌ای به منابع انسانی خود دارد گرچه آن‌ها از موارد قابل بهبود هم نام بردند و اشاره کردند اما نظر آن‌ها بیشتر بر آن بود که پایه و بنای کار شکل گرفته است و زمینه‌های آن به وجود آمده است اما در مرحله عمل ضعیف عمل کرده‌اند و فرهنگ‌سازی مرتبط آن به طور کامل شکل نگرفته است و این بیشترین قسمت نقاط ضعف اشاره شده از طرف مصاحبه‌شوندگان بود. آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی شامل پنج مرحله بود که با نیازسنجی آغاز می‌شود تمامی برنامه‌های آموزشی برای اینکه بتوانند کارایی و اثربخش لازم را داشته باشند باید قبل از شروع آموزش واقعی این مهم انجام شود و شخص یا مدیر آموزشی مشخص کند و بداند که چه چیزی را به چه صورت و چگونه و چه وقت قرار است آموزش بدهد یا آموزش ببیند، مراحل بعدی شامل طراحی و اجرای آموزش است که پس از اجرای آموزش به ارزیابی و اثربخشی آموزش پرداخته می‌شود که در این شرکت از سال ۱۳۷۲ در طرح‌هایی به آموزش و یادگیری منابع انسانی خود پرداخته‌اند و دوره‌های مختلفی را گذارنده‌اند و از سال ۱۳۹۱ به بعد طرح یکسان‌سازی آموزش‌های از سوی شرکت نفت ارائه شد که دوره‌های آموزشی استاندارد را جایگزین شد که بر مشارکت کارکنان در تعیین نیازهای یادگیری تأکید داشت. با توجه به این عوامل در واقع شرکت ملی صنایع پتروشیمی دوره‌های مختلفی از آموزش را در برنامه خود داشتند.

نتایج این پژوهش نشان داد که برنامه توسعه فردی تأثیر مثبتی بر افزایش کارایی کارمندان دارد. پس پیشنهاد می‌شود متخصصین منابع انسانی انگیزه فردی و مهارت و توانایی‌های شخصی افراد را برای یادگیری و توسعه کارکنان و سازمان مورد توجه قرار دهند. برای توسعه و افزایش عملکرد کارکنان و مهارت و دانش آن‌ها توصیه می‌شود برای کارکنان فرصت‌های یادگیری در محیط کاری که بر اساس برنامه توسعه فردی است و حالت شخصی‌سازی تر دارد برای کارمندان ایجاد کنند. از این رو نتایج این پژوهش با نتایج

پژوهش‌های خنیفر (۱۳۹۰)، بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۳)، یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵)، نارنجی ثانی و همکاران (۱۳۹۷)، نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، موحدی (۱۳۹۷)، تذکری و همکاران (۱۳۹۸)، کالانتون و همکاران (۲۰۰۲)، شو لیو و همکاران (۲۰۱۰)، هریت بتیس (۲۰۱۲)، بورگانز و همکاران (۲۰۱۴) و دی استفانو (۲۰۱۶) هم‌راستا می‌باشد.

### پیشنهادها

پیشنهاد می‌گردد شرکت ملی صنایع پتروشیمی برای پیاده‌سازی برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری در محیط کار مراحل ذیل را طی نماید:

۱. اخذ تعهد مدیرعامل و مدیر ارشد برای اجرای و پیگیری طرح برنامه توسعه فردی بر مبنای یادگیری در محیط کار

۲. تدوین اهداف و استراتژی‌های سازمان و تدوین منشور حمایت از طرح

۳. نیازسنجی و شناسایی وضعیت موجود آموزش و یادگیری شرکت

۴. مقایسه وضعیت موجود و تعیین شکاف در سازمان

۵. برنامه‌ریزی برای اجرا و اجرا طرح و سپس ارزشیابی

۶. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزش جهت فرهنگ‌سازی برای قبول و اجرای طرح هم برای مدیران هم برای کارکنان

۷. افزایش و ایجاد اطلاعات و ارتباطات جهت حمایت از طرح توسعه فردی و یادگیری در محیط کار

۸. بررسی ارتباط بین چابکی سازمانی و توسعه فردی و یادگیری محیط کار و بررسی معناداری روابط آنها بر یکدیگر

۹. بررسی ارتباط بین هوش هیجانی کارکنان و توسعه فردی و یادگیری محیط کار و بررسی معناداری روابط آنها بر یکدیگر

۱۰. بررسی ارتباط بین بهره‌وری سازمانی، توسعه فردی، یادگیری محیط کار و بررسی معناداری روابط آنها بر یکدیگر

### محدودیت‌های پژوهش

۱. در این پژوهش سعی شده افراد مصاحبه‌شونده از بخش‌های مختلف شغلی انتخاب شوند تا بتوان جامعیت شغلی را در برداشت ولی این امر امکان‌پذیر نبود.

۲. این پژوهش در محیط شرکت ملی صنایع پتروشیمی انجام شده است و متناسب با محیط این شرکت است و قابلیت تعمیم بدون تغییرات و مطالعات دیگر وجود ندارد.

۳. انجام مصاحبه‌های این پروژه در زمان شیوع بیماری کرونا بود، که راحتی مصاحبه‌شوندگان در این امر را با مشکل مواجه کرده بود.
۴. نبود منابع فارسی مرتبط زیاد در زمینه یادگیری در محیط کار و نو بودن آن از دیگر مشکلات پژوهش بود.

### منابع

- تذکری، نعیمه؛ فیضی، محمد؛ روحی عیسی‌لو، محمد؛ رسولی، اسحق. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر الگوی توسعه فردی منابع انسانی بر عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای و حقوق شهروندی کارکنان. *مجله اخلاق زیستی*، ۹(۱)، ۱۹۵-۲۱۱.
- خنیفر، عباس؛ باغبان، کامبیز؛ رضایی، علی محمد؛ هژیریان، سکینه (۱۳۹۰). تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان در صنعت نفت
- ذوالفقاری بزمین‌آبادی، حامد؛ رضایی، عبدالله (۱۳۹۵). توسعه فردی و سازمانی در زمینه تغییرات اقتصادی و تکنولوژی در آموزش و پرورش، سومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، <https://civilica.com/doc/568756>
- عزیزی، احدالله؛ فتحی واجارگاه، کوروش؛ عارفی، محبوبه؛ ابوالقاسمی، محمود. (۱۳۹۹). تبیین تغییر پارادایم آموزش و بهسازی نیروی انسانی: با تمرکز بر مدل توسعه فردی (IDP). *پژوهش در آموزش علوم پزشکی*، ۱۲ (۴): ۶۹-۵۹
- قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ سفیدگران، بهارک. (۱۳۹۷). تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵، ۱-۲۴.
- قلی‌پور، آرین؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شاه‌حسینی، محمدعلی؛ سفیدگران، بهارک. (۱۳۹۷). تبیین الگوی برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، شماره ۱۸.
- قلیچ‌لی، بهروز. (۱۳۹۵). *توسعه شایستگی مدیران: برنامه‌ریزی توسعه فردی*. تهران: صفار مرد، سیدمحمد؛ زین‌آبادی، حسن‌رضا؛ عبدالهی، بیژن؛ و آراسته، حمیدرضا. (۱۳۹۶). نشانگرهای یک رهبر آموزشی موفق؛ یافته‌های یک مطالعه پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه* ۵ (۲)، 109-128. doi: JSA-1707-1182 (R3).



- نجفی، علی. (۱۳۹۷). تدوین الگوی انطباقی یادگیری محیط کار مبتنی بر رویکرد ۱۰:۲۰:۷۰، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- نجفی، علی؛ رحیمیان، حمید؛ عباس‌پور، عباس؛ طاهری، مرتضی. (۱۳۹۷). تأملی بر یادگیری محیط کار، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۳.
- یوزباشی، علیرضا؛ ایلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال؛ سبحان‌نژاد، مهدی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، شماره ۹، تابستان ۱۳۹۵، ۲۱-۴۵.

- Alvani, S. M. (2004). *Public Management*. Nashr-e-Ney Publication.
- Beusaert, S., Segers M., Gijsselaers W. (2011). The personal development plan practice Questionnaire: The development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development and practice. *International Journal of Training and Development*. 2011, 15(4):249-270.
- Beusaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijsselaers, W. (2013) Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*. 2013, 25(3): 145-158.
- Billett, S. (2001). *Learning in the workplace: Strategies for effective practice*, Allen & Unwin, NSW.
- Bonnario, M., Madiistriyatno, H., & Zulfikar, A. (2021). Human Resource Training and Planning for Work Productivity of Employees Ministry of Coordinating Ministry of Human Development and Culture. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 1(9), 961-969.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ Pearson.
- Ellstrom, P.-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421-435.
- Gee, D., Schulte, M., & Matsumoto, R. R. (2019). An individual development plan for pharmacy students for career planning and tracking accreditation standards. *American journal of pharmaceutical education*, 83(6).
- Gherardi, S. (2006). *Organizational Knowledge: The texture of workplace learning*. Malden, MA: Blackwell.
- Hashimm J.(2008). Competencies acquisition through self-directed Learning among Malaysiam manager, International Islamic university Malaysia, Kuala Lumpur, *Journal of workplace Learning*, 20:4, PP:259-271
- Hattie, J.& Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, 87-112.

- Ju, B. (2019). The roles of the psychology, systems and economic theories in human resource development. *European Journal of Training and Development*.
- Körkkö, M., Kotilainen, M. R., Toljamo, S., & Turunen, T. (2020). Developing teacher in-service education through a professional development plan: modelling the process. *European Journal of Teacher Education*, 1-18.
- Otoo, F. N. K. (2019). Human resource development (HRD) practices and banking industry effectiveness: The mediating role of employee competencies. *European Journal of Training and Development*.
- Özer, B., Can, T., & Duran, V. (2020). Development of an Individual Professional Development Plan Proposal That Is Based on Continuing Professional Development Needs of Teachers. *European Educational Researcher*, 3(3), 139-172.
- Prestiana, K. E. (2021). Managing Human Resource Development of Educators in Inclusion-Based Elementary School. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(1), 1-10.
- Reynolds, J. (2004). *Helping people learn: strategies for moving from training to learning*. London, Chartered Institute of Personnel and Development. <http://www.cipd.co.uk>.
- Rothwell, J. W. (2002). *The workplace Learner*, American management association, New York.
- Sablok G, Stanton P, Bartram T, Burgess J, Boyle B, Guman. (2017) Resource Development Practices, Managers and Multinational Enterprises in Australia: thinking globally, acting locally. *Education + Training*. 2017, 59(5), 8-23.
- Slovan, M. (2003). *Training in the age of the learner*. London: Chartered Institute of Personnel and Development
- Slovan, M., & Philpott, J. (2005). *Training and Learning in the Knowledge Economy*. Chartered Institute of Personnel and Development, UK. <http://www.ufhrd.co.uk>.
- Solomon, N. (2001). Workplace learning as acultural technology. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(92), 41-52.
- Strecher, V.J., McEvoy Devellis, B., Becker, M H., & Rosenstock, I. M. (1986). The role of self- Efficacy in Achieving Health Behavior Change. *Health Education & Behavior*, 13(1), 73-92
- Tsai, J. W., Vanderford, N. L., & Muindi, F. (2018). Optimizing the utility of the individual development plan for trainees in the biosciences. *Nature biotechnology*, 36(6), 552-553.
- Vanderford, N. L., Evans, T. M., Weiss, L. T., Bira, L., & Beltran-Gastelum, J. (2018). Individual Development Plan among doctoral students.
- Wagner, D. N. (2020). Augmented human-centered management. Human resource development for highly automated business environments. *Journal of Human Resource Management*, 23(1), 13-27.
- Wiesenberg, F P and Peterson, S L. (2004). Workplace Learning as a field of inquiry, *journal of workplace learning*, 16:4, PP:219-36.

Wisshak, S., & Hochholdinger, S. (2018). Trainers' knowledge and skills from the perspective of trainers, trainees and human resource development practitioners. *International Journal of Training Research*, 16(3), 218-231.

