

Global Experiences in Individual Development Plan (IDP)

Mahza Pakzad*

Ph.D. Candidate in Higher Education Administration,
Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Abstract

Nowadays, learning does not stop after graduation, but it is considered as the starting point for the development of human resources in the occupation and in this regard, one of the tools to strengthen learning in individuals' professions is the individual development plan. In fact, this plan is a practical tool and a precise schedule to meet the professional needs of employees in line with the goals of the organization and employees' occupation. Although the usage of this tool is very common, no purposeful study has been done in order to familiarize researchers with the various results of numerous global researches in the field of its implementation. Therefore, the purpose of this study is to examine the findings of global studies on the implementation of individual development plan and its effectiveness in organizations. The results of a total of 23 global and local researches indicate that most of them have emphasized the significant effectiveness of IDP implementation on the development of knowledge, improvement of professional skills and performances of employees, encouragement of professional responses and promotion of employabilities of the individuals. On the other hand, the results of some researches have considered the individual nature of this plan to be the cause of neglecting the macro-organizational strategies; and therefore, these studies have highlighted the lack of motivation and persuasion of the feedback method, the lack of effects on professional actions at the workplace, the ornamental nature and also unrealistic application of this plan. In some other studies, having sufficient support to implement the plan, the type of organizational learning environment, attention to work teams, leadership style, decentralization, and also supporting the coaches in their guiding roles have been mentioned as the factors and conditions for the effectiveness of this plan's implementation.

Keywords: Individual Development Plan, IDP Process, Professional Skills Tool, Global Experiences.

*Corresponding Author: mahza.pakzad@gmail.com

How to Cite: Pakzad, M. (2022). Global Experiences in Individual Development Plan (IDP). *Quarterly of Research on Educational Leadership and Management*, 6(23), 49-79. doi: 10.22054/jrlat.2022.71089.1629

تجارب جهانی در طرح توسعه فردی

مهزا پاکزاد *

دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

چکیده

امروزه یادگیری بعد از فارغ‌التحصیلی نه تنها متوقف نمی‌شود بلکه به‌عنوان نقطه شروع توسعه نیروی انسانی در شغل محسوب می‌گردد که در این راستا یکی از ابزارهای تقویت یادگیری در حرفه افراد، طرح توسعه فردی است. در واقع این طرح یک ابزار کاربردی و برنامه زمان‌بندی شده مکتوب در جهت برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای کارکنان در راستای اهداف سازمان و شغل خویش بیان گردیده است. اگرچه کاربرد این ابزار بسیار متداول است، با این حال در راستای آشنایی هرچه بیشتر پژوهش‌گران با نتایج گوناگون تحقیقات متعدد جهانی در زمینه اجرای آن، مطالعه هدفمندی صورت نگرفته است. لذا هدف از این مطالعه، بررسی یافته‌های پژوهش‌های جهانی در زمینه اجرای طرح توسعه فردی و میزان اثربخشی آن در سازمان‌هاست. نتایج بررسی مجموعاً ۲۳ پژوهش خارجی و داخلی حاکی از آن است که اکثر آنها اثربخشی قابل توجه اجرای این طرح را بر توسعه دانش، بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و عملکرد کارکنان، ترغیب و اکتنش حرفه‌ای و ارتقای قابلیت استخدامی افراد مورد تأکید قرار داده‌اند. در نقطه مقابل، نتایج برخی پژوهش‌ها نیز ماهیت فردی بودن این طرح را موجب غفلت از راهبردهای کلان سازمانی دانسته، عدم انگیزه‌بخشی و ترغیب شیوه بازخوردی، عدم اثرگذاری بر اقدامات حرفه‌ای در محل کار، تأکید بر ماهیت زینتی این طرح و کاربرد غیرواقعی آن را مطرح نموده‌اند. در پاره‌ای دیگر از پژوهش‌ها، برخورداری از پشتیبانی کافی به منظور اجرای طرح، نوع محیط یادگیری سازمانی، توجه به تیم‌های کاری، سبک رهبری، تمرکززدایی و نیز حمایت از راهنما یا مربی پشتیبان در نقش هدایت‌کننده نیز عوامل و شرایط اثربخشی اجرای این طرح عنوان شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: ابزار شایستگی‌های حرفه‌ای، تجارب جهانی، طرح توسعه فردی، فرآیند IDP

مقدمه

سازمان‌ها در مجموع با تغییرات بنیادینی مواجه شده و با آنها دست به گریبانند. رواج تعداد فزاینده قراردادهای کوتاه مدت، کمبود نیروهای ماهر در برخی صنایع، نیروی کار سالمند و افزایش جابجایی کارکنان نمونه‌هایی از این تغییرات می‌باشند. درعین حال امروزه به رسمیت شناختن ارزش سرمایه انسانی نیز از اهمیت روزافزونی برخوردار گشته است. همان‌گونه که McDowall and Fletcher (2004) اظهار می‌نمایند: "در نهایت این به نفع یک سازمان است که بر روی راهبردهای مؤثر توسعه کارکنان تمرکز کند، چرا که شرکت‌هایی که در زمینه آموزش و توسعه قوی هستند، ممکن است به شرکت‌هایی که بیشترین پاداش را می‌دهند ترجیح داده شوند. یکی از تکنیک‌هایی که برای پیشرفت و یادگیری افراد در حین خدمت از طریق جنبه‌های اجتماعی و انگیزشی پیشنهاد می‌گردد، فرآیندهای طرح توسعه فردی است." سرمایه‌گذاری در حوزه سرمایه انسانی تنها با هدف جذب و حفظ کارمندان بسیار با کیفیت صورت نمی‌پذیرد، بلکه، به‌عنوان یک ابزار راهبردی حیاتی برای سازمان‌ها در محیطی رقابتی که با نوآوری در حال پیشرفت مشخص می‌گردد توصیف می‌شود. نوآوری پیوسته نیازمند توسعه مستمر تخصص و انعطاف‌پذیری کارکنان در قبال شرایط در حال تغییر است، چرا که امروزه کارکنان به ندرت وظیفه یا عملکرد یکسانی را در همان سازمان برای مابقی عمر خدمتی انجام می‌دهند. تاکید فزاینده بر نقش راهبردی یادگیری و توسعه، بخش‌های منابع انسانی را به چالش کشیده تا ابزارهایی را که از کارمندان در تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری حمایت و پشتیبانی می‌کنند را توسعه داده و پیاده‌سازی نمایند؛ چرا که نتیجه آن نه تنها بهبود عملکرد، بلکه رشد تخصص و انعطاف‌پذیری کارکنان می‌باشد. فنون متداول برای افزایش توسعه و پیشرفت حرفه‌ای عبارتند از: فنون بازخورد چندگانه یا ۳۶۰ درجه، گفتگوهای شغلی با مدیران و طرح‌های توسعه فردی. باین حال، همان‌طور که McDowall and Fletcher (2004) بیان می‌کنند، بیشتر مطالعات تا به امروز تمایل به تمرکز بر عملکرد و یا پاداش -به جای توسعه- دارند، که احتمالاً بازتاب‌دهنده شیوه سنتی توسعه و ارزیابی گذشته‌نگر است (Nathan et al., 1991).

در این پژوهش، پژوهش‌گر بر روی طرح توسعه فردی تمرکز می‌کند، که یک ابزار توسعه راهبردی است که توسط بخش‌های منابع انسانی برای انگیزه‌بخشی در خصوص

یادگیری رسمی (به‌عنوان مثال، آموزش) و غیررسمی کارکنان (به‌عنوان مثال، خواندن یک کتاب، بحث‌های بازخورد هم‌تا) مورد استفاده قرار می‌گیرد که به نوبه خود منجر به بهبود تخصص - رشد^۱ و عملکرد - می‌شود. به طور کلی، طرح توسعه فردی را می‌توان به‌عنوان یک ابزار یادگیری که در یک چرخه بزرگ‌تر توسعه تعبیه شده توصیف کرد، که برای جمع‌آوری و مستند کردن اطلاعات درباره قابلیت‌هایی که کارمند بر روی آن کار کرده و قصد تقویت بیشتر آنها را دارد مورد استفاده قرار می‌گیرد (VandeWiel et al., 2004). در این طرح سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباط پویا برقرار کنند. طرح توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار کاربردی در جهت رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان (مدیران) و تعامل دوسویه آنها با کارکنان اجرا می‌شود.

با وجود محبوبیت طرح توسعه فردی در محیط کار، کاربرد واقعی این ابزار و تأثیر آن بر یادگیری و پیشرفت کارمندان نسبتاً شناخته‌شده نیست. شواهد تجربی در مورد تأثیر یا اثربخشی طرح‌های توسعه فردی محدود است (Austin et al., 2005). در نتیجه، اجرای این ابزار توسط مدیریت منابع انسانی (HRM) با مفروضات و فرضیات مختلفی همراه است. در حالی که تصویری که در مورد طرح‌های توسعه فردی می‌شود 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 صحیح است. کارمندان این ابزار را بی‌اثر و آن را بخشی از یک مراسم تبلیغاتی سالانه می‌دانند که هنگامی که صحبت از آن به میان می‌آید، سازمان‌ها در عمل اهمیت زیادی را برای اجرای آن قائل نیستند (Leggett & Bunker, 2006). 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.

همان‌طور که مطرح شد یک طرح توسعه فردی ابزاری است که برای ارائه اطلاعات پیرامون قابلیت‌هایی که کارکنان روی آن کار کرده‌اند و به دنبال بهبود بیشتر آنها هستند مورد استفاده قرار می‌گیرد. لذا اگرچه این ابزار بسیار متداول است، اما مطالعه هدفمندی به

منظور مطلع ساختن محققان و متخصصان در مورد اثربخشی اجرای این طرح در سازمان‌های مختلف در سراسر جهان صورت نگرفته است. به همین سبب محقق با مرور هدفمند گزیده‌ایی از پژوهش‌های جهانی انجام شده پیرامون این طرح، به ارائه خلاصه‌ای از اهداف استفاده از طرح مذکور، تأثیرات آن و شرایط حمایتی در جهت بهینه‌سازی و اثربخشی استفاده از این ابزار مطلوب در سازمان‌ها می‌پردازد. در بخش‌های بعدی مطالعه حاضر، پژوهش‌گر ابتدا مفهوم طرح توسعه فردی را تبیین خواهد نمود و سپس درباره آن به عنوان ابزاری در جهت توسعه شایستگی‌های افراد توضیح خواهد داد. پس از آن اهداف اجرای این طرح و شرکای اصلی بکارگیری آن مورد بررسی قرار خواهند گرفت. در ادامه فرآیند اجرای IDP به طور مفصل شرح داده خواهد شد و مزایای به کارگیری آن مورد بحث قرار خواهد گرفت. در نهایت قبل از نتیجه‌گیری، تجارب جهانی در حوزه IDP مورد بررسی قرار گرفته و اهداف و نتایج پژوهش‌های منتخب در داخل و خارج از ایران به طور موجز و جامع در جداولی ارائه خواهد شد.

طرح توسعه فردی سند توافق شده بین کارکنان و مدیران سازمان است، که در آن اهداف و برنامه‌ریزی‌های سالانه با محوریت توسعه فردی کارکنان مشخص شده است. در این طرح همکاری مؤثری بین کارکنان و مدیران صورت می‌پذیرد تا در آن نیازهای آموزشی و رشد کارکنان به منظور ارتقاء شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی مشخص گردد (Auckland University of Technology, 2002؛ نقل از حسن‌زاده و شهرانی، ۱۳۸۴). همچنین در این طرح سعی می‌گردد تا کارکنان با توجه به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند. بدین جهت می‌توان اذعان کرد که IDP یک طرح زمان‌بندی شده مکتوب برای رسیدن به اهداف توسعه‌ای همسو با برنامه راهبردی و عملی سازمان می‌باشد (US Department of Energy, 1999؛ نقل از حسن‌زاده و شهرانی، ۱۳۸۴).

در حقیقت طرح توسعه فردی، نتیجه مقایسه نقاط قوت و ضعف افراد در شغل جاری و استعداد بالقوه آن‌ها برای پیشرفت احتمالی در جایگاه‌های کلیدی آینده است. آماده‌سازی طرح توسعه فردی، فرایند برنامه‌ریزی فعالیت‌هایی است برای کاهش شکاف موجود بین آنچه افراد واقعاً می‌توانند انجام دهند و آنچه آنها می‌بایست برای تأمین

الزامات کاری یا شایستگی‌های مورد نیاز در یک یا چند جایگاه کلیدی انجام دهند (Rothwell, 2010). طرح‌های توسعه فردی، برنامه‌های اجرایی^۱ مناسبی هستند که به صورت شخصی بوده و اهداف کوتاه و بلندمدت و نیز فعالیت‌هایی برای توسعه کارراهه شغلی کارکنان را شرح می‌دهند. همچنین، IDP، نیازهای آموزشی و تجارب توسعه‌ای را برای حصول این اهداف در یک دوره زمانی مشخص و به منظور بهره‌مندی افراد و سازمان، شناسایی می‌نماید. در واقع طرح توسعه فردی، یک راهبرد برد-برد است؛ چراکه هم کارمندان و هم سازمان از آن بهره‌مند می‌شوند. نفع کارکنان به این دلیل است که پیاده‌سازی طرح مذکور، به آنها در تقویت دانش، مهارت‌ها و تجارب‌شان کمک می‌کند. سازمان نیز از طریق توسعه بهبود قابلیت‌های کارکنان، از برنامه‌ریزی راهبردی بهره‌مند می‌گردد. علاوه بر این، IDP، مفهومی است که بر بحث و تصمیمات مشترک توسط کارکنان و سرپرست، همراه با متور (ها)، بر تجارب توسعه‌ای خاص تأکید دارد و برای تکمیل اهداف متقابل توسعه کارراهه شخصی و بهبود سازمانی ضروری است (US Department of Energy, 2010؛ به نقل از قلی‌پور و هاشمی، ۱۳۹۴). ضمن اینکه، طرح توسعه فردی، ابزاری جهت برنامه‌ریزی را فراهم می‌نماید که از طریق آن شناسایی، ارتباط و مستندسازی نیازهای یادگیری آینده و فرصت‌هایی برای توسعه فردی و حرفه‌ای را تسهیل می‌نماید (Patel Kitchen & Barrie, 2013). از سوی دیگر، در چنین طرحی، سه سؤال اصلی نقشی محوری دارند: "اکنون کجا هستیم؟"، "به کجا می‌خواهم بروم؟"، و "در آینده به کجا خواهم رفت؟" که سؤال سوم کارکرد آینده‌نگر دارد. با پاسخ بدین سؤالات، زمانی که بین شایستگی‌هایی که افراد دارند و شایستگی‌هایی که می‌بایست داشته باشند مغایرتی وجود داشته باشد، یادگیری تقویت خواهد شد (Hattie & Timperley, 2007). در این راستا راثول عنوان می‌نماید که طرح‌های توسعه فردی، موقعیتی را به منظور کاهش شکاف بین آنچه افراد در حال حاضر انجام می‌دهند و آنچه را آنها باید انجام دهند تا صلاحیت ارتقا پیدا کنند، فراهم می‌سازد و از توسعه درونی در زمانی مناسب به منظور درک اهداف یادگیری طرح توسعه فردی استفاده می‌کنند (Rothwel, 2010).

افراد، رشد و توسعه خود را در رشد و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و عمومی‌شان می‌بینند. بعضی از آنها همواره به دنبال رشد و توسعه خود هستند که تجربه نشان داده

است که معمولاً بیش از دیگران در تحقق اهدافشان موفق هستند؛ درحالی که گروهی دیگر، در شرایطی ویژه یا بر اثر عاملی خاص، در این جهت حرکت می‌کنند. دریافت بازخورد از سرپرست مستقیم درمورد ضعف‌های عملکردی، حضور در تیمی با جو رقابتی و رقابت با همکارانی پویا و الزام‌های قانونی و سازمانی نظیر کسب نمره‌ای پایین در ارزیابی عملکرد، از این دسته عوامل محسوب می‌شوند. هرچه فراوانی و شدت این عوامل بیشتر باشد، احتمال توسعه افراد افزایش می‌یابد (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

باید توجه داشت که لزوماً حرکت و قرارگرفتن در مسیر توسعه، به توسعه افراد منجر نمی‌شود و بعضی از شرایط، مانند مانعی سد راه آنها می‌شوند. این موانع ممکن است درونی باشند؛ مانند شرایطی که فرد از شغل خود رضایت نداشته باشد؛ بدین باشد و وجدان کاری بالایی نداشته باشد؛ و یا اینکه بیرونی باشند؛ مانند شرایطی که سرپرست فرد در مواردی از قبیل هماهنگی‌های لازم و اختصاص وقت ویژه برای آموزش، با وی همکاری ننماید. در صورت فقدان موانع در مسیر توسعه شایستگی‌های فرد، حرکت وی در مسیر توسعه ادامه می‌یابد، اما موفقیت در حصول توسعه، منوط به بهره‌گیری از یک راهبرد مناسب در این راستاست. به کارگیری طرح توسعه فردی، همان راهبرد اثربخش و کارآمد تلقی می‌شود. البته ویژگی‌های شخصی افراد، پشتیبانی سرپرست و وضعیت مالی سازمان، در به کارگیری یا عدم به کارگیری طرح توسعه فردی، تأثیرگذار است (Beusaert, 2011).

در این طرح که با همکاری متقابل فرد و سازمان، تدوین و اجرا می‌شود، ابتدا شایستگی‌هایی که نیاز به توسعه دارند، از جمله دانش، مهارت، تخصص، توانایی و مواردی از این قبیل، با توجه به معیارهایی نظیر، علایق کارکنان، نیازهای عملکردی فرد، اهداف راهبردی سازمان و از این قبیل موارد شناسایی می‌شوند. سپس با مشارکت فرد و با توجه به اولویت‌ها، هدفگذاری صورت می‌گیرد و در نهایت، اقدامات لازم برای توسعه، به همراه چارچوب زمانی و مسئولیت سازمان در این زمینه مشخص می‌شوند. دقت و صحت در شناسایی شایستگی‌هایی که نیاز به توسعه دارند؛ هدفگذاری واقع‌بینانه و اثربخش و همچنین طراحی یک طرح عملیاتی تفصیلی و صریح، احتمال موفقیت در تحقق توسعه شایستگی‌های فرد را افزایش می‌دهد (Bennett, 2006).

مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری طرح توسعه فردی و توسعه شایستگی‌های فرد، بهبود عملکرد فردی و سازمانی است. به این ترتیب که هرچه خطاهای عملکردی فرد کمتر شود، سرعت و دقتش افزایش و رفتارهای شغلی مفید برای سازمان گسترش می‌یابد. این تغییرات ممکن است در کوتاه مدت رخ دهند، حال آنکه در بلندمدت عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد و آثار توسعه شایستگی‌های فرد، در عملکرد و شاخص‌های سازمانی هویدا می‌شود. از سوی دیگر، با به‌کارگیری طرح توسعه فردی به منظور توسعه شایستگی‌های فرد، نه تنها رزومه کاری وی بهبود می‌یابد و فرصت‌های شغلی مناسب برای او بیشتر می‌گردد، بلکه قابلیت ارتقای فرد به پست‌ها و جایگاه‌های شغلی بالاتر نیز افزایش می‌یابد. البته همواره پیامدهای طراحی و اجرای طرح توسعه فردی، مطلوب نیست. فردی بودن ماهیت فرآیند توسعه سبب می‌شود که با توجه به ویژگی‌های افراد، مؤلفه‌های طرح توسعه فردی نیز متفاوت باشد. هرچند وجود چنین تفاوت‌هایی کاملاً ضروری و عقلایی به نظر می‌رسد، ممکن است از سوی اعضای یک تیم یا واحد، عادلانه ادراک نشود و به بروز تعارض‌هایی منجر شود که ریشه در ناعادلانه دانستن توسعه دارند (بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵).

از جمله مهم‌ترین اهداف طرح توسعه فردی کارکنان می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- شناسایی نیازهای توسعه کارکنان به وسیله مقایسه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان با نیازهای شغلی
- شناسایی فرصت‌های مسیر شغلی و انتخاب بهترین گزینه آن برای هر فرد
- اجرای یک نظام توسعه فردی و تخصصی برای هر یک از کارکنان (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۶)
- تضمین این امر که کارکنان از طریق شرکت مداوم در فعالیت‌های آموزش و بهسازی، سطح فعلی تخصصی مورد نیاز برای انجام شغل را حفظ می‌کنند.
- کارکنان از طریق شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید و همچنین شناسایی فعالیت‌های یادگیری مورد نیاز برای تحقق هدف‌های تعیین شده، کارراهه شغلی خود را ترسیم می‌نمایند.
- طرح‌های IDP پشتیبانی برای مأموریت سازمان و نیازهای حرفه‌ای مشاغل آن می‌باشند (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۶).

در تدوین و اجرای یک طرح توسعه فردی معمولاً دو گروه درگیر می‌شوند: گروه اول) کارکنان: مسئولیت اصلی تدوین و اجرای طرح بهسازی فردی بر عهده خود کارکنان می‌باشد. این کارکنان هستند که باید در درجه اول نگران توسعه شغلی / حرفه‌ای خود باشند. حال که کارکنان تمام حداکثر تلاش و وقت خود را صرف کار خویش می‌کنند، چرا نباید از کار و شغل خود رضایت کامل داشته باشند؟ وظایف اصلی کارکنان در تدوین و اجرای طرح بهسازی فردی عبارتند از:

- شناسایی اهداف کوتاه و بلندمدت، اهداف بهسازی، و فعالیت‌های مورد نیاز برای تحقق این اهداف
 - شناسایی دانش‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های اضافی مورد نیاز برای تحقق اهداف شغلی
 - مشورت با سرپرست بلافصل یا مسئولین مربوطه برای وحدت بخشیدن به هدف‌ها و فعالیت‌ها
 - گذراندن آموزش‌ها و انجام فعالیت‌های لازم به نحو رضایت‌بخش
- کارکنان می‌توانند در هنگام تدوین یک IDP، از کاربرگ‌هایی استفاده نمایند و به سؤالات مطرح شده در آن پاسخ دهند.
- الف- شناسایی اهداف شخصی
 - ب- شناسایی اهداف سازمانی
 - ج- شناسایی اهداف عینی
 - د- شناسایی فعالیت‌های بهسازی

گروه دوم) سرپرستان یا مدیران: سرپرست هر یک از کارکنان جایگاه بسیار مهمی در حمایت از رشد و بهسازی حرفه‌ای آنها دارد. در یک طرح توسعه فردی اهداف، حاصل مذاکره و توافق مشترک می‌باشند. سرپرستان به‌عنوان نمایندگان سازمان در پی تضمین این امر هستند که شایستگی‌های مورد نیاز تحقق پیدا کرده و به کار گرفته شوند. همچنین به کار بسته شدن این شایستگی‌ها موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان شده و زمینه رشد آنها در نردبان شغلی را فراهم می‌سازد. کارکنان با استفاده از این طرح‌ها به حفظ و بهبود موقعیت استخدامی خود و امکان پیشرفت شغلی دست می‌یابند. از سوی دیگر، سرپرستان با به کارگیری چنین طرح‌هایی سعی دارند به تقویت توانایی‌های سازمان در جهت تحقق اهداف فعلی و آینده بپردازند. به عبارت دقیق‌تر، سرپرستان با به کارگیری طرح‌های توسعه

فردی کارکنان را تشویق می‌کنند تا شایستگی‌های خود را تقویت نموده و به وجه احسن آنها را به کار گیرند. از این رو، اهداف IDP عبارتند از بهبود دانش‌ها، مهارت‌ها و ایجاد تجاربی که برای سازمان به‌عنوان یک کل مفید فایده می‌باشند.

به‌طور کلی، مسئولیت سرپرستان این است که کارکنان را به‌عنوان بزرگترین سرمایه‌های سازمان به رسمیت شناخته و در جهت توسعه این سرمایه‌ها بکوشند. این توسعه تنها محدود به نیازها و الزامات کوتاه‌مدت سازمان نیست، بلکه نیازهای بلندمدت آن، حفظ روحیه خوش‌بینی و حفظ سطح انگیزه کارکنان را نیز دربردارد تا بدین طریق، فعالیت‌های روزمره به بهترین صورت ممکن انجام پذیرند. سازمان برای تحقق این امر عمدتاً بر سرپرستان تکیه دارد. سرپرستان برای ایفای نقش مذکور می‌بایست به سرمایه‌گذاری در افراد مشتاق باشند. آن‌ها همچنین باید نسبت به موارد ذیل آگاهی داشته باشند:

- اهداف سازمان
- نیازهای سازمان
- کارکردهای سازمان
- شایستگی‌های مورد نیاز برای تحقق این کارکردها
- شایستگی‌های موجود در کارکنان تحت نظارت
- طرح به‌کارگیری و توسعه منابع موجود که در آن، وضعیت فعلی افراد و وضعیت آنان در کوتاه
- و بلندمدت مدنظر قرار گرفته باشد.
- طرح IDP تنها دانش‌ها و مهارت‌هایی که کارکنان می‌بایست فراگیرند را شناسایی نمی‌کند، بلکه
- سعی دارد تا با تغییر و افزودن تکالیف، موجب توسعه و به‌کارگیری شایستگی‌های به‌کار گرفته‌نشده و توسعه‌نیافته نیز شود.
- در نهایت مجموعه حمایت‌های یک سرپرست می‌تواند شامل موارد ذیل باشد:
- ارائه بازخورد درباره عملکرد فرد در شغل مورد تصدی و شناسایی نقاط ضعف و قوت و زمینه‌هایی که باید بهبود یابند.
- ایفای نقش مربی و ناظر
- بیان و گوشزد کردن نیازها، اهداف و فرصت‌های سازمانی

- مطلع ساختن افراد از آنچه که در پیرامون سازمان و اداره ذیربط می گذرد.
- کمک به فرد در سنجش توانایی های بالقوه برای موفقیت و صلاحیت های وی برای تصدی سایر مشاغل
- ایفای نقش به عنوان یک مرجع و منبع برای شناخت گزینه های مختلف پیش روی فرد به منظور توسعه و بهسازی حرفه ای
- حمایت از آموزش و بهسازی فرد، تدارک فرصت ها برای شرکت در دوره های آموزشی و یافتن منابع مالی در دسترس در سطح سازمان
- سنجش نیازهای آموزشی هر کارمند با همکاری خود وی، به منظور کمک به او جهت برنامه ریزی و تدوین فعالیت های لازم در راستای تحقق موفقیت آمیز اهداف شغلی تعیین شده
- ارائه مشاوره های لازم به کارکنان در ارتباط با چگونگی توسعه شغلی شان و تشویق نمودن آنان برای تدوین اهداف مورد نیاز جهت بهبود عملکرد از طریق فرآیند نظام مند و مداوم خود بهسازی
- اطمینان یافتن از اینکه فعالیت های بهسازی در نظر گرفته شده در جهت تحقق اهداف تعیین شده در طرح IDP می باشند.
- ارزشیابی فعالیت ها و آموزش های طی شده توسط هر کارمند و میزان رشد وی (فنی و اجارگاہ و همکاران، ۱۳۹۶).

مفروضات تدوین طرح توسعه فردی:

- اجرای طرح های بهسازی فردی مستلزم پذیرفتن مفروضات ذیل می باشد:
- آموزش و بهسازی کارکنان، تنها به آموزش های سنتی در کلاس درس محدود نمی باشد.
- کارکنان سازمان از صلاحیت لازم برای انتخاب فعالیت های بهسازی خود برخوردارند.
- کارکنان نیز در قبال یادگیری و بهسازی خویش مسئولند و می بایست پاسخگو باشند.
- رشد و بهسازی کارکنان در تعامل نزدیک با سرپرستان شان تسهیل می شود.
- رشد کارکنان در سازمان تنها رشد عمودی نمی باشد.

- رشد و بهسازی کارکنان طی فرایندی مستمر روی می‌دهد.
- تعیین نیازهای آموزشی طبق فرآیندی غیرمتمرکز و مداوم صورت می‌پذیرد (فتحی و اجارگاه، نوری و امیری، ۱۳۹۶: ۱۶).

فرآیند طرح توسعه فردی:

طرح توسعه فردی از یک تعامل دو جانبه بین کارکنان و سرپرستان شکل می‌گیرد. هر یک از کارکنان برای توسعه فردی خود مسئول هستند و بعد از طراحی آن درباره محتوای آن با سرپرست خود توافق می‌کنند. در منابع مختلف مراحل برای برنامه‌ریزی توسعه فردی در نظر گرفته شده است ولی فرآیند استاندارد برای آن وجود ندارد. یکی از جامع‌ترین مراحل ارائه شده در پژوهش (فتحی و اجارگاه، خراسانی و دوستی، ۱۳۹۶) مراحل ششگانه طرح توسعه فردی از نظر وزارت انرژی ایالات متحده است که عبارتند از:

- گام اول: شناسایی اولویت‌های عملکرد
- گام دوم: تعیین ارزیابی نیازهای مهارتی و اهداف توسعه‌ای
- گام سوم: شناسایی گزینه‌های توسعه و انتخاب فعالیت‌ها
- گام چهارم: در میان گذاشتن اهداف توسعه با سرپرستان و بحث با آنها پیرامون اهداف توسعه
- گام پنجم: اجرا
- گام ششم: نظارت بر پیشرفت فرآیند

گام اول: شناسایی اولویت‌های عملکرد

اولویت‌های عملکرد، وظایف و برنامه‌هایی هستند که باید برای رسیدن به برنامه‌های عملی تکمیل گردند. در حقیقت آنها عوامل موفقیت را تعیین می‌کنند و معیاری برای سهم هر یک از کارکنان در اهداف سازمان هستند. این اولویت‌ها اهداف شغلی و فعالیت‌های مورد انتظار از کارکنان هستند و باید نشأت گرفته از برنامه‌های راهبردی سازمان، برنامه‌های عملی و نیازهای عملیاتی روزانه باشند. برای اطمینان از واقعی بودن آنها، سرپرستان و کارکنان باید سه اولویت عملکرد مورد انتظار برای ۱۲ ماه آینده را شناسایی کنند.

گام دوم: ارزیابی نیازهای مهارتی و تعیین اهداف توسعه‌ای

از زمانی که اولویت‌های عملکرد تعیین می‌شوند، ارزیابی نیازهای مهارتی آغاز می‌شود. ارزیابی نیازهای مهارتی، فرآیند شناسایی آن دسته از شایستگی‌های کارکنان است، که باید به منظور دستیابی به اولویت‌های عملکرد دارا باشند. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و توانایی است. در این مرحله، شغل، استانداردهای انجام شغل، شرح شغلی و ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می‌گیرند. منظور از دانش، مهارت و توانایی به ترتیب اشراف کامل بر یک موضوع، شایستگی‌های فیزیکی برای انجام کار و پتانسیل‌های استفاده از دانش و مهارت در مواقع لزوم است. اهداف توسعه‌ای فعالیت‌ها و بیاناتی هستند که شایستگی‌های مورد توجه در برنامه‌ریزی توسعه فردی را طرح‌ریزی می‌کند.

وزارت انرژی ایالات متحده (۱۹۹۹) یک هدف توسعه، بیانی از یک پیامد مطلوب یا انجام اجرای آن است که مشخص، قابل مشاهده و واقعی است. بر اساس اطلاعاتی که کارکنان از شناخت از خود و مرحله اول جمع‌آوری کرده‌اند، اهداف توسعه‌ای خود را طی یک سال آینده مشخص می‌کنند. در آماده کردن اهداف توسعه‌ای باید توجه شود که اهداف، قابل دسترسی باشد.

اهداف توسعه‌ای با طرح پرسش‌های زیر مشخص می‌شود:

- آنچه که من می‌خواهم انجام دهم و شایستگی‌هایی که می‌خواهم در طول سه سال آینده به دست آورم، چیست؟
- چه عاملی ممکن است مانع از انجام به موقع کارهایم شود؟
- چگونه می‌توانم بر این موانع غلبه کنم؟

گام سوم: بررسی گزینه‌های توسعه و انتخاب فعالیت‌ها

فعالیت‌های توسعه‌ای می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- ✓ آموزش ضمن خدمت: آموزش‌هایی که در محیط کار برگزار می‌شود.
- آموزش کلاسی: یادگیری ساختاریافته که در محیط کلاسی اتفاق می‌افتد و آموزش‌های مبتنی بر رایانه (از طریق سی‌دی‌های آموزشی یا وب‌سایت). این آموزش‌ها نقش کلیدی در کم کردن شکاف مهارتی و بهبود عملکرد کاری ایفا می‌کنند و اجازه استفاده اثربخش از زمان را به کارکنان می‌دهد.

✓ دوره‌های خودیادگیری: در این روش زمان یادگیری توسط خود یادگیرنده تعیین می‌شود. این روش زمانی مناسب است که مواد آموزشی در دسترس و نیازها و پیش‌زمینه‌های افراد متفاوت باشد. همچنین این نوع آموزش زمانی مفید است که نتوان همه افراد نیازمند به آموزش را در یکجا و در یک زمان مشخص جمع کرد.

✓ تکالیف چرخشی: در این نوع آموزش فرد به طور موقت به کار ویژه مشغول می‌شود و بدین صورت فرصتی برای یادگیری و توسعه مهارت خاص مورد نیاز برای وی ایجاد می‌شود.

✓ جلسات بحث با متخصصان: جلسات پرسش و پاسخ با افراد متخصص در یک موضوع با هدف یادگیری وظایف مشخص.

سه معیار می‌تواند در انتخاب بهترین فعالیت تعیین‌کننده باشد:

- آیا فعالیت موردنظر به برآورده شدن اهداف توسعه کمک می‌کند؟
- هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم هر فعالیت چیست؟
- آیا فعالیت توسعه‌ای به آسانی دردسترس است؟

گام چهارم: بحث با سرپرستان پیرامون اهداف توسعه

نقش سرپرستان و مدیران در فرآیند تدوین طرح توسعه فردی به‌عنوان یک (مربی و هدایت‌کننده) است. سرپرستان و مدیران امکانات و تسهیلات لازم را برای افزایش دانش و مهارت و توسعه جنبه‌های مختلف کارکنان جهت دستیابی به اهداف توسعه فراهم می‌کنند. بعد از مشخص کردن اهداف توسعه توسط کارکنان، هر یک از آنها برای بحث با سرپرست خود پیرامون برنامه توسعه فردی خود آماده می‌شود. بحث بین کارکنان و سرپرست باید شفاف و دوستانه باشد. این جلسه زمانی صورت می‌گیرد که کارکنان، اولویت‌های عملکرد خود را مشخص کرده و ارزیابی از نیازهای مهارتی خود را به‌عمل آورده و اهداف و فعالیت‌های توسعه را انتخاب کرده باشند. در این جلسه فعالیت‌های توسعه مورد حمایت سرپرست مشخص می‌شود و همچنین فعالیت‌هایی که به دلیل محدودیت‌های بودجه و زمان قابل اجرا نیستند، شناسایی می‌گردد. این اطلاعات در توسعه یک برنامه عملی و امکان‌پذیر متمرکز خواهد بود.

نقش سرپرستان قبل از بحث با کارکنان خود پیرامون طرح توسعه فردی شامل موارد زیر است:

سرپرستان ابتدا باید به مرحله اول و دوم بازگردند. آن‌ها باید کار و استانداردهای انجام کار، شرح شغلی، ارزیابی عملکرد، دانش، مهارت و توانایی لازم برای انجام یک عملکرد خوب را در نظر بگیرند. همچنین باید نیازهای سازمان در چند سال آینده را با توجه به برنامه‌های راهبردی، تغییر در تکنولوژی، و نیازهای کارمندیابی را در نظر بگیرند. علاوه بر این، آن‌ها باید بعد از نیازسنجی، پتانسیل‌های برآورده‌شدن نیازها را شناسایی کنند و فعالیت‌های توسعه‌ای موردنیاز برای برآورده‌شدن نیازها را شناسایی کنند.

گام پنجم: اجرای عمل

بعد از توافق بین کارکنان و سرپرستان شالوده یک طرح توسعه فردی ایجاد می‌شود و هر یک از کارکنان آماده عمل کردن و تکمیل فعالیت‌های توافق شده هستند.

گام ششم: نظارت بر پیشرفت فرآیند

فرآیند IDP یک فرآیند مستمر رشد و توسعه می‌باشد. اثربخش بودن یک طرح توسعه فردی باید به صورت دوره‌ای (حداقل به صورت ۶ ماهه) مورد ارزیابی قرار بگیرد (فتحی و همکاران، ۱۳۹۶).

مزایای طرح توسعه فردی:

طرح توسعه فردی، ابزاری مناسب برای ساختارمند کردن یادگیری کارکنان و راهبردی مناسب و کارآمد برای توسعه افراد محسوب می‌شود (Austin et al., 2005). سازمان‌ها با به کارگیری این طرح، در تشخیص نیازهای توسعه و انجام دادن اقدامات لازم برای رفع آنها، کارآمدتر خواهند بود (Smith & Tillema, 1998). همچنین این طرح، قوت‌ها و ضعف‌های عملکرد کارکنان را مشخص و برای بهبود ضعف‌ها و توسعه قوت‌های آنها، مجموعه‌ای از اقدامات را پیش‌بینی می‌کند. با تدوین طرح توسعه فردی، نیازهای یادگیری، نتایج مورد انتظار (اهداف یادگیری) و اقدامات لازم برای تحقق اهداف یادگیری تعیین می‌شوند (Armstrong, 2009). در واقع برنامه‌ریزی توسعه فردی ابزاری است که از طریق آن کارکنان مجهز به مهارت‌های چندبعدی در زمینه شغلی، تخصصی،

فکری، تحصیلی و خانوادگی می‌گردند که این امر باعث تحقق هدف توسعه منابع انسانی می‌شود (فتحی و همکاران، ۱۳۹۶). از سوی دیگر می‌توان طرح توسعه فردی را یک ابزار ارزیابی به شمار آورد که توسط کارکنان به کار گرفته می‌شود و دارای چهار مشخصه اصلی است که عبارتند از:

۱. دانش، مهارت و توانایی گذشته کارکنان را بازمینی می‌کند و نیازهای یادگیری آنها را براساس اهداف آینده مشخص می‌سازد.
۲. کارکنان در تدوین طرح توسعه فردی مشارکت دارند و هر طرح فردی با همکاری خود فرد و با مشورت سرپرست وی تدوین می‌شود.
۳. ارتباطات سازمان‌یافته کارکنان با مدیران و سرپرستان را تسهیل می‌سازد. از این طریق، امکان دریافت بازخورد عملکردی بیشتر فراهم می‌شود.
۴. اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در زمینه‌های مختلف را فراهم می‌کند: از تصمیم‌گیری در مورد انتخاب روش مناسب برای آموزش گرفته تا تصمیم‌گیری در مورد ارتقای کارکنان (Beusaert, 2011).

با این اوصاف می‌توان این‌گونه بیان کرد که طرح توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار کاربردی باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌گردد که مهم‌ترین ویژگی آن تعامل دوسویه کارکنان و سرپرستان و مدیران است. در حقیقت این طرح ابزاری است که طی آن سرپرستان و کارکنان برای توافق بر اهداف و نیازهای توسعه‌ای با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند و سرپرستان با علایق کارکنان آشنا می‌شوند. لازم به ذکر است که طرح توسعه فردی قسمتی از چرخه برنامه‌ریزی کل سازمان است. همان‌طور که می‌دانیم برنامه راهبردی سازمان بر اهداف بلندمدت تمرکز دارد و برنامه عملی در راستای برنامه راهبردی سازمان تضمین‌دهنده محقق‌شدن اهداف راهبردی است و مدیران و سرپرستان مسئولیت اجرای برنامه‌های عملی را برعهده دارند. بنابراین کارها باید با اولویت‌های مشخص شده از سوی سرپرستان برای انجام برنامه عملی، همسو باشد و سرپرستان نیز باید مطمئن باشند که کارکنان از دانش، مهارت و توانایی لازم برای دستیابی به اهداف تعیین شده برخوردار هستند. در این راستا، طراحی و اجرای یک طرح توسعه فردی و ارزیابی مهارت‌های کارکنان نقش مهمی در انجام برنامه‌های عملی

سازمان و در نهایت تحقق اهداف راهبردی سازمان خواهد داشت (حسن‌زاده و شهرانی، ۱۳۸۴).

تجارب جهانی در حوزه طرح توسعه فردی:

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
۱.	Beausaer و همکاران (2011)	هدف پژوهش ارائه شده درک بهتر نحوه اثربخشی طرح توسعه فردی - همان‌طور که توسط کارکنان تصور می‌شود- بر میزان تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری و متعاقباً بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. نتایج حاکی از آن است که درک طرح توسعه فردی هم به‌عنوان یک ابزار یادگیری و توسعه و نیز به‌عنوان یک ابزار ترفیع و انتخاب، تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری و عملکرد کارکنان را به‌طور قطعی پیش‌بینی می‌کند. تحلیل رگرسیون ^۱ متعاقباً نشان داد که قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری و یک عملکرد باکیفیت میزانی است که کارکنان طرح‌های توسعه فردی را به‌عنوان کمک به اهداف یادگیری و توسعه درمی‌یابند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که اگر سازمانی می‌خواهد کارکنانش از طریق تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری بیاموزند و عملکرد بهتری داشته باشند، در وهله اول باید ابزار به آنها معرفی گردد و به‌عنوان ابزار یادگیری و توسعه مورد استفاده قرارگیرد.
۲.	Baldwin و همکاران (2014)	مطالب علمی - آکادمیک و نظریه انگیزش نقش مثبت انگیزه در عملکرد سازمانی را شناسایی می‌نماید و توسعه فردی را به‌عنوان یک عامل انگیزشی مهم در نظر می‌گیرد. در عمل اکثر سازمان‌ها از یک فرایند بررسی توسعه فردی (PDR) ^۲ برای برنامه‌ریزی توسعه کارکنانشان بهره می‌گیرند. این مقاله رابطه متقابل و تأثیر فرایند PDR و عناصر آن را بر انگیزه کارکنان مورد بررسی قرار می‌دهد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که در اغلب موارد، فرایند PDR به تنهایی به کارکنان انگیزه نمی‌دهد؛ درعین‌حال، این مطالعه بیان می‌دارد که یک فرایند PDR که طراحی ضعیفی دارد و به‌خوبی اجرا نشده است ممکن است تحقق انگیزه از طریق توسعه فردی را دشوار سازد. این مقاله این فرصت را برای مدیران بازرگانی فراهم می‌آورد که دریابند آیا یک فرایند تجاری متداول (یعنی PDR) و عناصر تشکیل‌دهنده آن را می‌توانند به‌عنوان روش یا ابزاری به‌منظور کمک به ایجاد و تقویت انگیزه در کارکنانشان به‌کار بگیرند.
۳.	Andersson (2012)	هدف این مقاله تجزیه و تحلیل نحوه اثربخشی آموزش توسعه فردی بر فرایندهای هویت مدیران می‌باشد. این فرایندهای شکل‌دهنده هویت به‌عنوان

1. regression analysis
2. Personal development review (PDR)

نتایج پژوهش	پژوهش‌گر	ردیف
<p>بخشی از موقعیت توسعه خاص و حتی فراتر از آن عمل می‌نمایند. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که آموزش توسعه فردی موجبات تنظیم هویت را با تجویز فرایند هویت‌هنجاری فراهم می‌سازد که ادعا می‌کند مدیران باید در فرایند بازخورد به منظور دستیابی به خودآگاهی قرارگیرند. چنین آموزشی یک گفتمان مدیریت محلی است که ممکن است بر روی سطوح مختلف فرایندهای هویت‌سازی و عینیت کار بر اساس انتظارات شرکت‌کنندگان، سازمان‌ها و موقعیت‌های حرفه‌ای‌شان، سطح ناامنی آنها، و همچنین تجربه قبلی آنها در زمینه گفتمان مدیریت تأثیر بگذارد. همچنین در راستای کاربردهای عملی این پژوهش این‌گونه مطرح می‌گردد که از آنجایی که آموزش مدیریت بر روی فرایندهای هویت شرکت‌کنندگان اثرگذار است، برنامه‌ریزان، خریداران و شرکت‌کنندگان باید در خصوص انتظاری که آموزش مدیریت به‌عنوان یک "بسته" مهارت‌های مدیریتی ارائه می‌دهد، محتاط باشند. در حقیقت این پژوهش دیدگاه سستی آموزش مدیریت را به‌عنوان یک ارائه‌کننده مهارت و راهکارهایی برای مدیران با تمرکز بر روی تأثیر آن بر فرایندهای کارآفرینی و تنظیم هویت مدیران، به چالش می‌کشد. درکل ادعا می‌شود که آموزش مدیریت از طریق فراهم آوردن هویت‌های الهام‌بخش، هویت‌ها را تنظیم و عینیت کار را هدایت می‌کند. با این وجود، این پژوهش ابراز می‌دارد که آموزش توسعه فردی از طریق تجویز فرایند هویت در درون خود، هویت‌ها را تنظیم و کنترل می‌نماید.</p>		
<p>هدف این مقاله درک شرایطی است که طرح‌های توسعه فردی تحت آنها می‌توانند به صورت کارآمدی به منظور آموزش حرفه‌ای به‌کارگرفته شوند. نحوه پشتیبانی سازمان از شیوه طرح توسعه فردی و نیز انگیزه تک‌تک کارکنان در این مطالعه مورد بررسی قرارگرفته است. نتایج این مطالعه اذعان می‌دارد که پیاده‌سازی و اجرای طرح توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار موفق جهت پشتیبانی از یادگیری و عملکرد در محل کار به تلاش‌های خاص سازمان و ناظرینی که کارکنان تحت آموزش را هدایت می‌کنند نیاز دارد. ناظرین علاوه بر فراهم‌آوردن فرصت‌های مناسب و مستمر برای کارکنان در جهت یادگیری رسمی و غیررسمی و نیز ارائه بازخورد باید به منظور پشتیبانی از فرایند طرح توسعه فردی به صورت انفرادی مجهز شوند تا بتوانند دستورالعمل‌های مفید و بازخورد مناسب بدهند و به کارکنان‌شان به گونه‌ای کارآمد انگیزه بخشند. در نظر گرفتن تفاوت‌ها در انگیزه کارکنان گام مهمی برای سازمان‌ها به منظور ایجاد یک فرایند طرح توسعه فردی موفق و تقویت یادگیری سازمانی و عملکرد کارکنان می‌باشد.</p>	<p>Eisele و همکاران (2013)</p>	<p>۴</p>

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
۵.	Taylor and Edge (1997)	این پژوهش گزارشات مربوط به فرایند تغییر در آنگلیان واتر ^۱ را با استفاده از طرح‌های توسعه فردی نشان می‌دهد. در واقع این طرح، کارکنان را تشویق می‌کند تا در مورد زندگی و امیدها، آرزوها و انتظاراتشان بیندیشند. همچنین این طرح، فرایند طرح توسعه فردی‌ای را توضیح می‌دهد که ابعاد طرح توسعه فردی آن شامل مهارت شغلی، تجارت در سطح گسترده‌تر، خانه و زندگی شخصی و جامعه وسیع‌تر می‌باشد. نویسنده این مطالعه معتقد است که طرح توسعه فردی به منظور منفعت خود شخص و همچنین سازمان، مالکیت توسعه فردی را به خود شخص انتقال می‌دهد. چالشی که فرد با آن مواجه است این است که وابستگی به سازمان را به‌عنوان ابزار تعریف یک شغل، یا به‌طور صحیح‌تر یک حرفه از دست بدهد. چالش سازمان در بهره‌گیری از انرژی است که انتظار دارند با فرایند طرح توسعه فردی آزاد شود.
۶.	Beusaert و همکاران (2013)	هدف این مقاله بررسی اثرات کاربرد طرح توسعه فردی در تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری و مهارت و شایستگی‌های شغلی کارکنان است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کاربران طرح توسعه فردی نسبت به کسانی که از آن استفاده نمودند فعالیت‌های یادگیری بیشتری در گذشته انجام دادند، اما استفاده از طرح توسعه فردی در کاربران انگیزه برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های یادگیری بیشتر در آینده را به‌وجود نمی‌آورد. علاوه بر آن، کاربران طرح توسعه فردی نسبت به دیگران برای خود امتیاز بیشتری در مهارت و شایستگی‌های شغلی قائل نیستند. نتایج این پژوهش، بر ارزش طرح توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار بازخورد تاکید می‌نماید. این ابزار می‌تواند ارزش قابل ملاحظه‌ای به فرایند یادگیری و توسعه کارمند بیفزاید. به‌عبارت دیگر، این ابزار باید اغلب جهت بررسی طرح‌های آتی مطلوب، برنامه‌ریزی شغل‌های آتی و تعهد به انجام فعالیت‌های یادگیری به منظور تحقق این اهداف آتی مورد استفاده قرار گیرد.
۷.	Beusaert و همکاران (2011)	این مقاله به منظور سهم‌شدن در تحقیقات پیرامون کاربرد و اثربخشی طرح‌های توسعه فردی، یک راه‌حل پژوهش‌محور به جهت تشخیص شیوه اجرایی طرح توسعه فردی در سازمان‌ها را در اختیار قرار می‌دهد و ابزاری را برای ارزیابی شیوه اجرایی طرح توسعه فردی و توسعه منابع انسانی ^۲ در سازمان برای مدیران فراهم می‌آورد. این ابزار شرایطی را که از شیوه اجرای طرح توسعه فردی و فرایند HRD پشتیبانی می‌کند، مورد ارزیابی و سنجش قرار می‌دهد و به تعیین اینکه کدام شرایط پشتیبان یعنی نقش ناظرین و یا

1. Anglian Water
2. Human resource development (HRD)

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
۸	Tamkin (۱۹۹۶)	<p>نحوه ارائه بازخورد باید بهبود یابند، کمک می‌نماید. ابزار مورد تأیید در این پژوهش را می‌توان برای غربالگری^۱ کلی HRD در سازمان‌ها مورد استفاده قرارداد. در این تحقیق ابتدا پایه مفهومی برای ساختاری به نام "شیوه اجرای طرح توسعه فردی" ارائه می‌گردد. سپس، پایه و اساس نظری برای پرسش‌نامه شیوه اجرای طرح توسعه فردی شرح داده می‌شود. و در نهایت، توسعه راهبردی و معتبرسازی ابزار توضیح داده می‌شود که به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند که پیشی را کسب نمایند تا شیوه اجرای طرح توسعه فردی را بهینه‌سازی نمایند. نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل این پژوهش برای اصلاح آتی ابزار مورد کاربرد است. ابزار فعلی معیار قابل اطمینان و معتبری از درک کارکنان نسبت به شیوه اجرای طرح توسعه فردی در محل کار، متشکل از چهار معیار و ۱۹ آیت، را فراهم می‌آورد.</p>
۹	Margerison (۱۹۹۴)	<p>توسعه فردی یکی از روندهای مورد علاقه منابع انسانی در دهه ۱۹۹۰ بوده است و در عین حال کاربرد آن در عمل چندان مورد تحقیق و موشکافی قرار نگرفته است. گزارشات به دست آمده از تجارب ۱۴ کارمند در استفاده از طرح‌های توسعه فردی نشان می‌دهد که کارکنان انتظار چیزهای دیگری را دارند، برخی به دنبال اثربخشی هزینه هستند، بعضی به دنبال یک معامله جدید در توسعه هستند و مابقی به دنبال توسعه یک نیروی کار خودمختارتر می‌باشند. در عمل طرح‌های توسعه فردی منابع متمرکزی هستند اما به نظر می‌رسد که باعث می‌گردند تا افراد، مالک شغل‌های خویش باشند و مستقل‌تر عمل نمایند. ابزارهایی که بدین طریق ایجاد شده‌اند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای داشته باشند. اهداف یادگیری برای سازمان‌ها با توجه به اجرای طرح‌های توسعه فردی در این مطالعه پیشنهاد شده است.</p> <p>یکی از ویژگی‌های اساسی اظهارات مدیریتی اخیر این است که افراد مسئولیت توسعه فردی و شغلی خودشان را برعهده بگیرند. چارچوب طرح توسعه فردی انجمن کتابخانه^۲ این دیدگاه را تأیید می‌نماید و از آنهایی که می‌خواهند مهارت‌ها و تخصصشان را در یک چارچوب نهادی توسعه دهند حمایت و پشتیبانی می‌کند. از این رو این مقاله که در زمینه توسعه مدیریت شاخص می‌باشد به هنگام است. نویسنده روش‌هایی را که مدیران بواسطه آنها می‌توانند محیط‌های در حال تغییرشان را توسعه دهند و با آنها سازگار شوند را مورد بررسی قرار داده و پیشنهاداتی عملی و کاربردی را برای رویکردهای توسعه حرفه‌ای ارائه می‌دهد. انتخاب و مسئولیت فردی عنصر کلیدی توسعه مدیریتی است. این مقاله نقش‌های مدیریتی و توسعه فردی و شیوه‌هایی که از طریق آنها مدیران می‌توانند سازگاری با موقعیت‌های مختلف</p>

1. screening
2. library association

نتایج پژوهش	پژوهش‌گر	ردیف
<p>را یادگیرند مورد بررسی قرار می‌دهد. این به معنای انتخاب یک شغل و یادگیری دامنه گسترده نقش‌هایی است که همراه آن شغل هستند.</p> <p>سازمان‌هایی که سرعت توسعه بالایی دارند در مواجهه با جمعیت پیرشونده درمی‌یابند که توسعه حرفه‌ای مستمر کارکنان زمینه‌ساز موفقیت در کسب و کار می‌گردد. به منظور کسب برتری رقابتی، جذب و ادغام کارکنان جدید، ماهر و خبره و نیز توسعه، انگیزه‌بخشی و حفظ کارکنان فعلی بسیار مهم و حیاتی شده است. سازمان‌ها به‌منظور پشتیبانی از توسعه حرفه‌ای کارکنان خود طرح‌های توسعه فردی را اجرا می‌کنند. اگرچه مدارک و شواهد اندک است، نتایج پژوهش اثرات مثبت بر عملکرد و یادگیری بازخوردی را نشان می‌دهد. با این وجود، اثربخشی طرح‌های توسعه فردی ممکن است به حضور شرایط روند حمایتی که در ذات استفاده از یک طرح توسعه فردی وجود دارد بستگی داشته باشد. یکی از شرایط حمایتی که اغلب در مورد آن بحث شده است پشتیبانی یک ناظر است. در این پژوهش، درخصوص نقش ناظر در انگیزه‌بخشی و هدایت کارکنان در استفاده از طرح توسعه فردی بحث خواهد شد. برای تحقیق در مورد نقش ناظر، یک مطالعه مداخله‌ای انجام گرفت. ناظران در طول مداخله در زمینه انجام مصاحبه‌های عملکرد که در آن ابزار، یک نقش محوری را دارد آموزش دیدند. نتایج حاکی از آن است که کارکنان به دلیل داشتن ناظری که در آموزش حضور بی‌واسطه داشت عکس‌العمل بیشتری نشان دادند.</p>	<p>Beusaert و همکاران (2013)</p> <p>۱۰</p>	
<p>امروزه سازمان‌ها در اقتصاد دانش که به سرعت در حال تغییر است مجبورند که به توسعه منابع انسانی راهبردی برای کسب و حفظ برتری رقابتی اولویت بخشند. بنابراین ابزارهایی از قبیل طرح‌های توسعه فردی به گونه‌ای رو به‌افزایش به‌کار گرفته می‌شوند. این ابزار ارزیابی برای اهداف گوناگونی در طیفی از اهداف ارزیابی تا اهداف توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد. اگرچه قدرت طرح توسعه فردی در ترغیب توسعه یادگیری و حرفه‌ای کارکنان است، اما در صورتی که اجرای طرح توسعه فردی با اهداف ارزیابی، قدرت توسعه‌ای آن را در معرض خطر قرار دهد می‌تواند زیرسوال برده شود. در این پژوهش به اثر ماهیت هدف درک شده طرح توسعه فردی بر روی شیوه اجرای آن و عملکرد کارکنان پرداخته است. علاوه بر آن، نقش میانجی‌گری شیوه اجرای طرح توسعه فردی بین اهداف و عملکرد درک شده مورد بررسی قرار گرفته است. در نتایج مشخص گردید که درک طرح توسعه فردی به‌عنوان ابزاری که هدف آن یادگیری و توسعه است، برخلاف ادراک آن به‌عنوان ابزاری برای تأیید یا انتخاب، با عملکرد بهتر مرتبط است. علاوه بر این، بخش شیوه اجرای طرح توسعه فردی، کیفیت تلاش و کیفیت</p>	<p>Ketels و همکاران (2012)</p> <p>۱۱</p>	

نتایج پژوهش	پژوهش‌گر	ردیف
<p>بازخورد رابطه بین اهداف توسعه درک شده و عملکرد کارکنان را میانجی‌گری می‌کند.</p> <p>برنامه‌ریزی توسعه فردی باید انگیزه کارکنان در شرکت را تضمین کند، و همچنین باید کارکنان را قادر سازد تا مهارت‌های حرفه‌ای خود را توسعه دهند، چشم‌انداز کاری برایشان فراهم کرده و جذابیت کار در شرکت را در آنها افزایش دهد. هدف برنامه‌ریزی توسعه فردی و جانشینی در شرکت، پوشش دادن نیاز آینده منابع انسانی در شرکت برای مشاغل خاص است و انعطاف‌پذیری برنامه‌ریزی شغلی امروزه نیاز اصلی آن است. به دلیل تغییراتی که می‌تواند در شرکت روی دهد (ماهیت شرکت، تغییرات سازمانی، بازسازی و غیره)، ایستگاه‌های کاری کارکنان مورد تهدید قرار می‌گیرند، بنابراین کارکنان باید مسئولیت مسیر شغلی خود را بپذیرند. نتایج این مطالعه بیان می‌دارد که موفقیت شرکت در بازارهای رقابتی اساساً به وجود مدیران با صلاحیت بستگی دارد. داشتن چنین مدیرانی به آنها فرصت توسعه و جانشینی در موقعیت‌ها را می‌دهد. پیشرفت مدیران ارتباط نزدیکی با استراتژی شرکت و نیز با شرایط اجتماعی پیچیده و محیط کسب و کار دارد، بنابراین فرآیند یادگیری هرگز نباید به پایان برسد و یا متوقف گردد. شرکت‌های مدرن به این واقعیت پی‌برده‌اند و پتانسیل موجود در انسان‌ها را به‌عنوان سرمایه کلیدی شرکت در نظر می‌گیرند. آن‌ها عملکرد و رقابت خود را با شکل‌گیری پتانسیل کار مرتبط می‌دانند که با سطح بالای استعداد، دانش، مهارت‌ها و انگیزش مشخص و تعیین می‌گردد.</p>	<p>Chlebkovaa و همکاران (2015)</p> <p>۱۲</p>	
<p>پژوهش حاضر بر این موارد تاکید می‌کند: برنامه‌های توسعه فردی یک الزام اساسی برای پیشرفت در دوره کارشناسی و تحصیلات تکمیلی پزشکی هستند. همچنین این برنامه‌ها یک پیش‌نیاز برای فرآیند ارزیابی و اعتباربخشی محسوب می‌شوند. گام‌های مهم در طرح توسعه فردی، تنظیم اهداف خاص براساس نیازهای یادگیری و توسعه، برنامه‌ریزی دقیق برای دستیابی و نظارت بر پیشرفت می‌باشند: این موارد همگی جنبه‌های اساسی یک طرح توسعه فردی هستند. زمانی که باید بازخورد و بازتاب تکمیل‌شده، انجام و ثبت گردد، طرح توسعه فردی تکمیل‌شده می‌تواند یک ابزار ارتباطی برای طرح‌های توسعه فردی آینده باشد. ممکن است در طول مراحل مختلف فرآیند طرح توسعه فردی، مشکلات و معضلاتی پدیدار گردند. آگاهی از مشکلات مرتبط با طرح توسعه فردی و راه‌حل‌های آن ممکن است از شکست جلوگیری کرده و اثربخشی یک طرح توسعه فردی را افزایش دهد. توسعه خودهدایت شده، نظارت ماهرانه، ارزیابی منظم و بررسی کارراهه^۱</p>	<p>Patel Kitchen and Barrie (2013)</p> <p>۱۳</p>	

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
		کلید موفقیت هستند. بازتاب و ارائه عکس‌العمل درباره نتایج باید یک جزء روتین از طرح توسعه فردی باشد. نتیجه یک طرح توسعه فردی باید سندسازی شود. ارزیابی، پیشرفت و دستیابی به طرح توسعه فردی باید در برابر یک برنامه درسی یا استانداردهای پیشنهادی مورد قضاوت قرار گیرد. چندین طرح توسعه فردی با هم می‌توانند در یک کارراه شرکت داشته باشند که منجر به ارزیابی رسمی صلاحیت بالینی می‌گردد. نتیجه طرح توسعه فردی برای مشاورانی با معیارهای تعریف شده ارزیابی نمی‌شود. بیشتر آن یک تمرین جعبه تیک ^۱ است که صرفاً در مقابل موارد ارزیابی شده تیک خورده می‌شود. مؤسسات بهداشتی آکادمیک و جوامع حرفه‌ای باید برای اندازه‌گیری خروجی طرح توسعه فردی همکاری کنند. در آینده، طرح‌های توسعه فردی ممکن است براساس معیار سنجش عملکرد و معیارهای سنجش کیفیت مورد ارزیابی قرار گیرند.
۱۴	Gillespie (2010)	وی به کاربرد وسیع دانشگاه‌ها از نظام برنامه‌ریزی توسعه فردی اشاره می‌نماید و آن را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پارامترهای رشد و توسعه اعضا هیئت علمی دانشگاه‌ها می‌داند و کارکردهای متعددی را برای طرح توسعه فردی قائل است که برخی از آنها عبارتند از همراستایی برنامه‌های کلان با اهداف عینی آموزش، بومی‌سازی، انفرادی‌سازی آموزش و غیره
۱۵	Conway Blair and Gibbons (2003)	در پژوهش خود ابراز داشتند که طرح توسعه فردی، یک فعالیت سازمانی است که رشد افراد و سازمان‌ها را به‌طور یکسان تسهیل می‌کند و برخی از مزایای آن برای سازمان‌ها، درارتباط با پیشرفت کارکنان عبارتند از: افزایش میزان حفظ کارمندان، افزایش بهره‌وری و فروش، نرخ پایین غیبت کارمندان و همچنین همکاری و توانایی بیشتر برای تطبیق با تغییرات سازمانی.
۱۶	Evans و همکاران (۲۰۰۲)	این محققین با بررسی نحوه تعیین نیازهای آموزشی، روش‌های آموزشی، حمایت‌های دریافتی افراد و دیدگاه آنها با استفاده از طرح توسعه فردی اثبات کردند که استفاده از این طرح، در توسعه حرفه‌ای مستمر کارکنان عادی فعال در بخش مراقبت‌های پزشکی اثربخش است.
۱۷	Austin Mariniand Desroches (2005)	در پژوهش آنها مشخص شد که اثربخشی طرح توسعه فردی، بستگی به فرد استفاده‌کننده از آن دارد؛ بدین معنا که فردی که نقش خود را در توسعه می‌داند، در برابر تغییرات مقاومت نمی‌کند، به توسعه و رشد خود علاقه‌مند است و می‌داند که چگونه خود و محیطش را برای یادگیری بیشتر، هماهنگ کند.
۱۸	Bennett (2006)	وی در پژوهش خود تحت عنوان طرح توسعه فردی بعضی از جنبه‌های تاریک به‌کارگیری طرح توسعه فردی برای توسعه افراد را مطالعه کرد و

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
		دریافت که طرح توسعه فردی، به دلیل فردی بودن ماهیتش موجب غفلت از مسائل و راهبردهای کلان سازمانی می‌شود. در اغلب موارد، این طرح زینتی است و کاربرد واقعی ندارد.

تجارب ایران در حوزه طرح توسعه فردی:

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
۱.	سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸)	آن‌ها در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر توسعه فردی و توانمندسازی کارکنان شاغل در بخش خدماتی نظام بانکی پرداختند و پس از تحلیل داده‌ها، پنج عامل توجه به رشد فردی و طراحی شغلی، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، سبک رهبری، توجه به رسمیت و شفافیت و توجه به محیط و نبود تمرکز را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه افراد شناسایی کردند.
۲.	بیگی و قلی‌پور (۱۳۹۵)	آن‌ها با هدف، تبیین فرایند توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی، برای درک بهتر و شناسایی عوامل اثرگذار بر آن به تحقیق پرداختند. نتایج تحقیق آنها حاکی از آن بود که عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه‌جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند. طرح توسعه فردی، ابزاری کارآمد در هماهنگ کردن این تلاش‌هاست که پیامدهایی مطلوب، نظیر ارتقای قابلیت استخدام و بهبود عملکرد فردی و سازمانی یا نامطلوب مانند بروز تعارض‌های عدالت‌خواهانه به دنبال دارد.
۳.	آقاپور و همکاران (۱۳۹۱)	هدف کلی این پژوهش‌گران از انجام این تحقیق بررسی مؤلفه‌های مؤثر در شکل‌گیری مهارت‌های توسعه فردی در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته‌های کشاورزی دانشگاه تهران بود. یافته‌های تحقیق آنها نشان از آن دارد که مهارت‌های توسعه فردی به میزان چشم‌گیری در شکل‌گیری قابلیت اشتغال مؤثرند که در این خصوص نگرش‌های مناسب حرفه‌ای در ارتباط با کشاورزی مهم‌ترین نقش را در شکل‌گیری قابلیت اشتغال دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته‌های کشاورزی داشته است.
۴.	قلی‌پور و هاشمی (۱۳۹۴)	هدف پژوهش آنها، تبیین تأثیرمتورینگ بر جانشین‌پروری با تمرکز بر طرح توسعه فردی بوده است. نتایج پژوهش آنها، حاکی از آن است که کارکردهای توسعه کارراهه شغلی و مدلسازی نقش می‌توانند در اجرای طرح توسعه فردی مثرتر باشند؛ ولی کارکردهای روانی-اجتماعی نمی‌توانند تأثیری بر طرح توسعه فردی داشته باشند.
۵.	ربیع خیرآبادی (۱۳۹۰)	این پژوهش به منظور بررسی نقش برنامه‌ریزی توسعه فردی در بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه لرستان انجام شده است.

ردیف	پژوهش‌گر	نتایج پژوهش
		یافته‌های پژوهش وی نشان می‌دهد که بین برنامه‌ریزی توسعه فردی و بهره‌وری کارکنان سازمان رابطه مستقیم وجود دارد و مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی، مهارت ذهنی و شناختی، مهارت‌های فنی و تخصصی، ویژگی‌های شخصیتی به ترتیب بیشترین تأثیر را در بهره‌وری کارکنان به خود اختصاص می‌دهند.

بحث و نتیجه‌گیری

امروزه فرصت‌های شغلی و مدیریت توانمندی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان نقش مهمی در سازمان‌ها ایفا می‌کند، چرا که سازمان‌ها پی‌برده‌اند که استعداد، شایستگی و قابلیت‌های کارکنان، موفقیت کسب و کار آن‌ها را سمت و سو می‌بخشد (Guthridge et al., 2008). سازمان‌ها برای توسعه این استعدادها و شایستگی‌ها به‌طور مستمر از طرح‌های توسعه فردی به‌عنوان یک ابزار پیشرفت استفاده می‌نمایند تا اطلاعاتی را پیرامون قابلیت‌هایی که کارمند بر روی آن‌ها کار کرده و یا به دنبال توسعه بیشتر آنهاست را گردآوری و مستند نمایند؛ بنابراین در عمل طرح توسعه فردی جهت هدایت بهبود قابلیت‌های کارکنان مورد استفاده قرار می‌گیرند. به همین خاطر کارکنان باید فعالیت‌های یادگیری را انجام داده و توانایی‌هایشان را دقیقاً در نتیجه استفاده از طرح توسعه فردی بهبود ببخشند.

همانطور که در ابتدا بیان شد، هدف این مقاله، مطالعه هدفمند پژوهش‌های صورت‌گرفته پیرامون اهدافی که بخاطر آن‌ها طرح‌های توسعه فردی در سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند، میزان اثربخشی این طرح‌ها و شرایطی که از اثربخشی طرح حمایت می‌کند، مطرح گردیده است. بررسی‌هایی که در این تحقیق بر روی برخی پژوهش‌های صورت‌گرفته در جهت کارآمدی طرح توسعه فردی در سازمان‌ها انجام گرفت، نشان داد که پژوهش‌های مختلف نتایج مختلف و اغلب متناقضی را به همراه داشتند.

برخی مطالعات حاکی از آن هستند که این طرح برای توسعه فردی یا حرفه‌ای مستمر، کارآمد است، واکنش را ترغیب نموده و روش انجام کار ماهرانه را بهبود می‌بخشد. همچنین در این پژوهش‌ها مشخص گردید که طرح‌های توسعه فردی فعالیت‌های یادگیری

را تسهیل می‌کنند، به توسعه دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کمک می‌کنند و عملکرد کارکنان را تقویت می‌نمایند (Beusaert Segers؛ Beusaert et al., 2013). در برخی دیگر از پژوهش‌ها نیز صرفاً اثربخشی کاربرد طرح توسعه فردی در بهبود عملکرد افراد (Wildy & Wallace, 1998) و (طالقانی و همکاران، ۱۳۹۲؛ به نقل از بیگی و قلی‌پور، ۱۳۹۵)، ارتقای قابلیت استخدام (DeVos et al., 2011) و پیروزی در جنگ استعدادها (Aguinis et al., 2012) مطرح گردیده‌است. از سوی دیگر، در پژوهش سیدجوادین و همکاران (۱۳۸۸) پنج عامل توجه به رشد فردی و طراحی شغلی، توجه به مسائل نیروی انسانی و تیم‌های کاری، سبک رهبری، توجه به رسمیت و شفافیت و توجه به محیط و تمرکززدایی را به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر توسعه افراد شناسایی کردند. در این راستا حمایت سرپرستان و همکاران فرد (Moore & Bond, 2002) نیز به‌عنوان عوامل مؤثر دیگر در زمینه توسعه فردی مطرح شده‌اند.

با این وجود، تمام مطالعات از این یافته‌های مثبت پشتیبانی نمی‌کنند. به‌عنوان نمونه نتایج پژوهش بالدوین، Garza-Reyes and Kumar (2014) حاکی از آن است که در اغلب موارد، فرایند طرح توسعه فردی به تنهایی به کارکنان انگیزه نمی‌دهد؛ یا Bennett (2006) بعضی از جنبه‌های تاریک به‌کارگیری طرح توسعه فردی برای توسعه افراد را مطالعه کرد و دریافت که طرح توسعه فردی، به دلیل فردی بودن ماهیتش موجب غفلت از مسائل و راهبردهای کلان سازمانی می‌شود و در اغلب موارد، این طرح زینتی است و کاربرد واقعی ندارد. برخی دیگر از این تحقیقات به این نتیجه رسیدند که برای طرح‌های توسعه فردی دشوار است که بازخورد را برانگیزند و بر روی اقدامات حرفه‌ای در محل کار اثرگذار باشند. به‌عنوان مثال، لگت و بانکر (۲۰۰۵) دریافتند که طرح‌های توسعه فردی می‌توانند ابزارهای مؤثری برای ترغیب ترفیع باشند اما برای ترغیب شیوه بازخوردی مفید نیستند. این نتایج غیرقطعی نشان می‌دهند که اثربخشی طرح توسعه فردی بستگی به شرایط روند پشتیبانی خاص دارد. بنابراین سوالی که مطرح می‌شود این است که: کدام شرایط رویه پشتیبان اثربخش طرح توسعه فردی را بهبود می‌بخشد؟ مطالعات حاکی از آن بود که استفاده از طرح‌های توسعه فردی نیازمند آن است که از پشتیبانی کافی برخوردار باشند (Beusaert et al., 2013؛ Eisele et al., 2013). این پشتیبانی می‌تواند از طریق

بازیگران کلیدی مختلفی از جمله مربی، راهنما، ناظر و یا همکار صورت گیرد؛ یعنی کسانی که مسئولیت ارائه بهترین مشورت‌های ممکن و مربوط به آموزش‌های روزانه و نیز فراهم نمودن برنامه‌های کارراهه شغلی بلندمدت را برای کارآموز برعهده دارند. لازم به ذکر است که بازخورد ارائه شده در طی گفتگو با مربی و یا همکار نقش حائز اهمیتی ایفا می‌نماید. علاوه بر آن، جلسات مقدماتی که بر روی هدف، ساختار، معیارهای کاربردی و ارزیابی متمرکز هستند، تأثیر مثبتی بر نحوه استفاده کارکنان از طرح توسعه فردی دارند. مهم است که از قبل اطلاعاتی در اختیار کارمندان قرارگیرد. با این حال، این ابزار نباید بیش از حد سازمان‌دهی شده باشد زیرا مانع از مسئولیت‌پذیری کارمندان و شخصی‌سازی طرح توسعه فردی می‌شود (Tigelaar et al., 2004).

علاوه بر آنکه کاربر طرح توسعه فردی به پشتیبانی نیاز دارد و ناظر نقش مهمی را در ترغیب کارمند ایفا می‌کند (Boud et al., 1985)، راهنما یا مربی پشتیبان نیز در نقش هدایت‌کننده، خود نیازمند پشتیبانی است (Snyder et al., 1998). بنابراین به منظور بهبود روند طرح توسعه فردی، باید از راهنماها جهت درک نقششان پشتیبانی نمود. بایستی به آنها در انتخاب و توسعه سندسازی، مرتبط‌نمودن سندسازی با یک استاندارد یا بیشتر و همچنین آموختن از خطاها یاری رساند.

محیط یادگیری نیز که مشخصه یک سازمان است، روش درک اجرای طرح توسعه فردی توسط کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و بر نحوه استفاده از آن تأثیر می‌گذارد. بر طبق نظر Zepeda (1999) توسعه فردی، یک فعالیت سازمانی است که رشد افراد و سازمان‌ها را به‌طور یکسان تسهیل می‌کند. با این حال، سازمان‌ها و ناظرانی هستند که اغلب برای کارکنان خود زمان کافی به منظور نشان دادن شایستگی‌ها و کار بر روی برنامه توسعه خود را فراهم نمی‌آورند (Alsop, 2002) و یا از سوی دیگر سازمان‌هایی وجود دارند که از ابزار طرح توسعه فردی در راستای اهداف مختلفی همچون ترفیع، افزایش حقوق، انتخاب کارکنان و نیز پاسخگویی استفاده می‌کنند (اسمیت و تیلما، ۲۰۰۱).

نهایتاً بر مبنای مطالب مطرح‌شده این‌گونه می‌توان نتیجه گرفت که طرح توسعه فردی، چارچوب منحصر به فردی است برای پشتیبانی از افرادی که در حال آماده‌شدن برای شروع اجرای کارراهه شغلی خود هستند. مربیان و کارمندان، شرکای یادگیری^۱ در فرآیند این طرح می‌باشند و تمامی مربیان می‌بایست در زمینه ارائه رهنمودهای طرح توسعه فردی

که در آن اهداف برنامه، سازمان و رویه‌ها تبیین می‌گردد، متبخر باشند. علاوه بر این، آن‌ها می‌بایست با الزامات فعالیت تخصصی مورد نیاز کارمند آشنایی داشته باشند چراکه این آشنایی، به ویژه از لحاظ بررسی میزان پیشرفت آموزش کارمند اهمیت دارد. شایان توجه است که نوع ایده آل کاربر طرح توسعه فردی نیز، کارمندی است که می‌بایست با انگیزه بوده و به پیشرفت خود متعهد باشد، بداند که چگونه هدایت خود را نشان دهد و به ناظر خود و فرآیند ارزیابی اعتماد داشته باشد.

منابع

- آقاپور، شهلا، موحدمحمدی، سیدحمید، علم‌بیگی، امیر و شعبانعلی فمی، حسین. (۱۳۹۱). بررسی نقش مهارت‌های توسعه فردی در برنامه درسی شکل‌گیری قابلیت اشتغال در بین دانشجویان تحصیلات تکمیلی رشته‌های کشاورزی دانشگاه تهران. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۶۳، ۱۱۳-۱۲۸.
- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین. (۱۳۹۵). توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور. مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۸(۱)، ۳۲-۱۵.
- حسن‌زاده، محمدصادق و شهرانی، عباس. (۱۳۸۴). "برنامه‌ریزی توسعه فردی" تدبیر، شماره ۱۶۳.
- ربیع خیرآبادی، اعظم. (۱۳۹۰). بررسی نقش برنامه‌ریزی توسعه فردی در بهره‌وری کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه لرستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بروجرد.
- سیدجوادین، سیدرضا، حیدری، حامد و شهبازمرادی، سعید. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات بررسی موردی در نظام بانکی. فصلنامه مدیریت عمومی، ۱(۲)، ۷۵-۸۸.
- فتحی و اجارگاه، کورورش، خراسانی، اباضلت و دوستی، هومن. (۱۳۹۶). برنامه درسی محیط کار. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- فتحی و اجارگاه، کورورش، نوری، فیروز و امیری، سحر. (۱۳۹۶). راهنمای عملی تدوین، اجرا و کنترل برنامه‌ریزی توسعه فردی (IDP). تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- قلی‌پور، رحمت‌الله و هاشمی، محمد. (۱۳۹۴). تبیین تأثیر منتورینگ بر جانشین‌پروری، با تمرکز بر طرح توسعه فردی. فصلنامه‌ی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۲۵-۵۲.

References

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 8(2), pp.609-616.
- Alsop, A. (2002). Portfolios: Portraits of our professional lives. *British Journal of Occupational Therapy*, 65 (5), pp. 201-206.
- Andersson, T. (2012). Normative identity processes in managers' personal development training. *Personnel Review*, 41(5), pp. 572-589.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: koganpage.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Use of a learning portfolio for continuous professional development: A study of pharmacists in Ontario (Canada). *Pharmacy Education*, 8(1), pp. 175-181.
- Baldwin, C., Garza-Reyes, J. & Kumar, V. (2014). Personal development review (PDR) process and staff motivation a case study investigation in a manufacturing firm. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25 (6), pp. 827-847.
- Bennett, B. (2006). Personal development plans: Evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations*, 20(6), pp. 13-15.
- Beusaert, S. A. J. (2011). *The use of personal development plans in the workplace*. PhD dissertation. Maastricht University. The Netherlands.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M. S. R., Fouarge, D., & Gijsselaers, W. H. (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*, 25(3), pp. 145-158.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M. S. R., Van den Berge, A., Hommes, J., & Gijsselaers, W. H. (2013). The crucial role of the supervisor in supporting employees' use of a personal development plan: An exploratory intervention study. *Facilitating Learning in the 21st Century: Leading through Technology, Diversity and Authenticity*, 5, pp. 47-68.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M. S. R., & Gijsselaers, W. H. (2011a). The personal development plan practice questionnaire: The development and validation of an instrument to assess the employee's perception of personal development plan practice. *International Journal of Training and Development*, 15(4), pp. 249-270.
- Beusaert, S. A. J., Segers, M. S. R., & Gijsselaers, W. H. (2011b). Using a personal development plan for different purposes: Its influence on undertaking learning activities and job performance. *Vocations and Learning*, 4, pp.231-252.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). *Reflection: Turning experience into learning*. London: Kogan Page.
- Chlebkovaa, D., Misankova, M., & Kramarova, K. (2015). Planning of personal development and succession. *Procedia Economics and Finance*, 26, pp. 249 - 253.
- Conway, M., Blair, A. K. & Gibbons, C. (2003). *Investigating demand side outcomes: Literature review and implications*. The Aspen Institute.
- De Vos, A., De Hauw, S. & Willemase, M. (2011). *Competency development in organizations: Building an integrative model through a qualitative study*. Katholieke Universiteit Leuven. Retrieved from: http://econpapers.repec.org/paper/nerleuven/urn_3ahdl_3a123456789_2f325227.htm.
- Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S., & Segers, M. (2013). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 37(6), pp. 527-543.

- Evans, A., Ali, S., Singleton, C., Nolan, P., & Bahrami, J. (2002). The effectiveness of personal education plans in CPD: An evaluation. *Medical Teacher*, 24(1), pp. 79-84.
- Gillespie, R. (2010). *A guide to faculty development*. Jossey Bass Publication.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *The McKinsey Quarterly*, 1.
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77, pp. 81-112.
- Ketels, N., Beusaert, S. A. J., & Segers, M. S. R. (2012). The use of personal development plans (PDPs) in organizations and the role of its perceived purpose. *Learning at the Crossroads of Theory and Practice*, 4, pp. 71-92.
- Leggett, M., & Bunker, A. (2006). Teaching portfolios and university culture. *Journal of Further and Higher Education*, 30, pp. 269-282.
- McDowall, A., & Fletcher, C. (2004). Employee development: An organizational justice perspective. *Personnel Review*, 33, pp. 8-29.
- Margerison, C. (1994). Individual development plans. *Librarian Career Development*, 2(1), pp. 4-10.
- Moore, Z., & Bond, N. (2002). The use of portfolios for in-service teacher assessment: A case study of foreign language middle-school teachers in Texas. *Foreign Language Annals*, 35(1), pp. 85-92.
- Nathan, B. R., Mohrmann, A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 352-369.
- Patel, S., Kitchen, G., & Barrie, J. (2013). Personal development plans-practical pitfalls. *Trends in Anesthesia and Critical Care*, pp. 220-223.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th Ed.)*. American Management Association. United States of America.
- Smith, K., & Tillema, H. (2001). Long-term influences of portfolios on professional development. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 45, pp. 183-202.
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluating portfolio use as a learning tool for professionals. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 42(4), pp. 193-205.
- Snyder, J., Pippincott, A., & Bower, D. (1998). The inherent tensions in the multiple uses of portfolios in teacher education. *Teacher Education Quarterly*, 25 (1), pp. 45-60.
- Tamkin, P. (1996). Practical applications for personal development plans. *Management Development Review*, 9(7), pp. 32-36.
- Taylor, D., & Edge, D. (1997). Personal development plans: Unlocking the future. *Career Development International*, 2(1), pp. 21-23.
- Tigelaar, D. E. H., Dolmans, D. H. J. M., Wolfhagen, I. H. A. P., & Van der Vleuten, C. P. M. (2004). Using a conceptual framework and the opinions of portfolio experts to develop a teaching portfolio prototype. *Studies in Educational Evaluation*, 30, pp. 305-321.
- Van de Wiel, M. W. J., Szegedi, K. H. P., & Weggeman, M. C. D. P. (2004). Professional learning: Deliberate attempts at developing expertise. In: H.P.A. Boshuizen, R. Bromme, H. Gruber (Eds.) *Professional learning: Gaps and transitions on the way from novice to expert* (pp. 181-206). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer.

- Wildy, H. & Wallace, J. (1998). Professionalism, portfolios and the development of school leaders. *School Leadership and Management*, 18(1), pp. 123-140.
- Zepeda, S. J. (1999). *Staff development: Practices that promote leadership in learning Communities*. Eye on Education, Inc., Larchmont, NY.

