

تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان در صنعت نفت

عباس خنیفر - مدیر توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران
abbaskhanifar@yahoo.com

کامبیز باغبان - رئیس امور بهره وری، تحول اداری و کارآفرینی شرکت ملی نفت ایران
Kbaghban@yahoo.com

علی محمد رضایی - عضو هیأت علمی دانشگاه سمنان
Rezaei_am@yahoo.com

سکینه هژبریان - مسئول طرحهای کارآفرینی شرکت ملی نفت ایران
Hojabrian1360@yahoo.com

واژه‌های کلیدی

برنامه استراتژیک توسعه فردی^۱، چشم انداز آرمانی فردی^۲، ماتریس^۳ SWOT

چکیده

تجربه حاضر، حاصل اجرای طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی برای ۸۰ نفر از کارکنان ممتاز شاغل در واحدهای ستادی صنعت نفت در فاصله سالهای ۱۳۸۸ تا ۱۳۹۰ می‌باشد. هدف اصلی طرح تدوین برنامه توسعه فردی کارکنان با مشارکت و براساس چشم انداز آرمانی شغلی آنان بود. بدین منظور، پس از ترسیم چشم انداز آرمانی افراد، نقاط قوت و ضعف آنان ارزیابی و بر مبنای تفاوت و فاصله موجود بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب، اهداف و برنامه‌های توسعه فردی تدوین گردید.

به‌منظور اندازه‌گیری میزان اثربخشی طرح، قبل و بعد از اجرای پروژه، پرسشنامه نظرسنجی بر روی گروه نمونه و سرپرستان آنها اجرا شد. تجزیه و تحلیل نتایج نشان داد، اجرای این طرح، بر روی روابط کارمند با سرپرست، عملکرد کارکنان، همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی، تمایل کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی، خشنودی کارکنان، تعهد و احساس تعلق به سازمان، آگاهی سازمان از نقاط قوت و ضعف کارکنان و آگاهی کارکنان از نقاط قوت و قابل خود تأثیر مثبت داشته و موجب افزایش هر یک از این عوامل شده است.

مقدمه

بررسی‌ها نشان می‌دهد بیشتر روش‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی و توسعه کارکنان خود را با حداقل مشارکت و نظرخواهی از کارکنان و توجه به خواسته‌های واقعی و نیازهای آنان تدوین می‌کنند. این درحالی است که توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها نوعی تعهد و انتظار متقابل و وظیفه دو سویه بین فرد و سازمان است. در چهارچوب این تعهد و انتظار متقابل، کارکنان باید ضمن

1 Individual Development Strategic Plan

2 Individual Idealized Vision

3 SWOT Matrix

نشان دادن التزام عملی به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمانی، و همچنین رفتار در چهارچوب نظامنامه آن، حقوق متقابل را نیز برای خود تعریف کنند. از اهم این حقوق می‌توان به بهره‌مندی از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی کارکنان اشاره کرد. از سوی دیگر سازمان نیز در چهارچوب انتظارات به حق خود از کارکنان می‌خواهد که با نهایت تلاش و تعهد در راستای تحقق اهداف سازمان گام بردارند (۲). با توجه به این امر، صنعت نفت به منظور همراستا کردن توسعه سازمانی و توسعه فردی و به تبع آن اجرای بهینه طرح‌های توسعه کارکنان، تصمیم گرفت برنامه‌های آموزش و توسعه کارکنان را با مشارکت آنان و در قالب برنامه استراتژیک توسعه فردی تدوین نماید.

معرفی اجمالی صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران

جمهوری اسلامی ایران کشور قدرتمندی است که به مواهب و ثروتهای خدادای فراوانی از قبیل نفت و گاز دسترسی دارد. به منظور حفظ و بهره برداری بهینه از این منابع ارزشمند، کشور نیازمند ایجاد سازمانی منسجم و قدرتمند برای اداره این ثروت عمومی می باشد. در این راستا صنعت نفت کشور با حفر اولین چاه در ۱۰۴ سال قبل پا به عرصه وجود نهاد. به اقتضای فعالیتهای مورد انتظار از صنعت نفت و به منظور تحقق وظایف محوله، علاوه بر ستاد وزارت نفت، چهار شرکت اصلی به شرح ذیل این رسالت خطیر را بر عهده دارند.

- شرکت ملی نفت ایران
- شرکت ملی گاز ایران
- شرکت ملی صنایع پتروشیمی
- شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران

گستره صنعت نفت به وسعت تمام کشور ایران بوده و در کلیه مناطق شهری و روستایی، شبکه تولید و توزیع فرآورده های نفتی و گازی به فعالیت اشتغال دارند. ستاد وزارت نفت و کلیه شرکتهای اصلی دارای ستاد مستقل در تهران میباشند. همچنین صنعت نفت به دلیل ماهیت تخصصی و حرفه ای آن، نیازمند جذب نیرو های توانمندی است که با برنامه های ویژه ای سریعاً برای تصدی سمتهای تخصصی و کارشناسی آماده گردند. به دلیل ماهیت بسیار پیچیده و تخصصی فعالیتهای در صنعت نفت، سرعت تغییر فناوری در حوزه های فنی و عملیاتی بسیار شتابنده میباشند.

مسأله و ضرورت

در سالهای اخیر آمارهای آموزشی صنعت حاکی از آن بود که تمایل کارکنان به حضور در دوره‌های آموزشی سازمانی کمتر شده است. بنابراین اتخاذ رویکردی برای تقویت انگیزه و جلب مشارکت بیشتر کارکنان در امر آموزش و توسعه خود ضروری به نظر می‌رسید. همچنین لزوم به-کارگیری مکانیزمی که به کارکنان کمک کند تا دیدگاه‌ها و پیشنهادهای خود را در جهت اثربخشی فرایند یادگیری و آموزش ارائه نموده و به‌طور فعال در پیشرفت و توسعه فردی و حرفه‌ای خود شرکت نمایند، کاملاً محسوس بود. به‌علاوه صنعت نیازمند این بود که بتواند به درستی حیطه‌هایی که کارکنان در آنها نیاز به آموزش دارند را تعیین نموده و با متمرکز نمودن آموزش‌ها بر نیازهای واقعی کارکنان باعث افزایش اثربخشی و کارایی آموزش‌ها و به تبع آن افزایش توانمندی، تقویت روحیه و رضایت شغلی کارکنان گردد.

تصمیم‌گیری

الگوها و روش‌های گوناگونی در زمینه تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان وجود دارد؛ اما برنامه استراتژیک توسعه فردی به دلیل توجه توأمان به نیازها و آرمان‌های شخصی افراد و اهداف سازمانی، یکی از سودمندترین و کارآمدترین روش‌ها در ایجاد انگیزه و جلب مشارکت کارکنان و اثربخشی آموزش‌ها می‌باشد. برنامه توسعه فردی، به عنوان یک ابزار کاربردی، باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می‌شود که مهمترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان است. بدین طریق که در طی آن سرپرستان با کارکنان برای توافق بر اهداف و نیازهای توسعه‌ای ارتباط برقرار می‌کنند و با علایق آنان آشنا می‌شوند. برنامه‌ریزی جهت توسعه

فردی قسمتی از چرخه برنامه‌ریزی کل صنعت و شرکتها است. همان‌گونه که می‌دانیم، برنامه استراتژیک سازمان بر اهداف بلند مدت تمرکز دارد و برنامه عملی در راستای برنامه استراتژیک سازمان ضامن محقق شدن اهداف استراتژیک است. مدیران و سرپرستان مسئولیت اجرای برنامه‌های عملی را بر عهده دارند. بنابراین، کارها باید با اولویت‌های مشخص شده از سوی سرپرستان برای انجام برنامه عملی، همسو باشد و سرپرستان 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 و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد (۴).

اهمیت برنامه‌های توسعه فردی به اندازه‌ای است که در یک تحقیق وسیع که در سال ۲۰۰۵ در انگلستان انجام شد، ۹۴ درصد از کارکنان اظهار کرده‌اند که باید نقش و سهم بیشتری در قبال آموزش و توسعه خود داشته باشند و ۱۷ درصد از آنان گفته‌اند که در سال ۲۰۰۵، خودشان مبتکر، تشخیص‌دهنده و پیشنهاددهنده برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای خود بوده‌اند. در همین تحقیق روشن شد که بیشترین کارکنانی که خودشان به تعیین و تشخیص نیاز آموزشی و پیشنهاد آموزش برای خود اقدام کرده‌اند دارای تحصیلات دانشگاهی بوده و در سطوح مدیریتی کار می‌کنند (۱).

بدین ترتیب، مدیریت منابع انسانی صنعت نفت بر آن شد تا طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی را برای کارکنان ممتاز^۴ شاغل در واحدهای ستادی صنعت اجرا نماید. این تعداد برابر با ۸۰ نفر بودند که به دلیل سابقه کم، عمدتاً در سمت‌های کارشناس یا کارشناس ارشد انجام وظیفه می‌نمایند.

هدف برنامه استراتژیک توسعه فردی (IDSP)

اغلب کارمندان می‌خواهند که در سمت‌ها و موقعیت‌های فعلی خود رشد کرده و به سمت‌های جدیدتر و موقعیت‌های بهتر پیشرفت کنند. هدف برنامه استراتژیک توسعه فردی این است که شایستگی‌هایی را در فرد ایجاد کند که وی را از خود فعلی موجودش به خود آتی مطلوبش تغییر دهد. به منظور انجام موثر این امر، برنامه‌ای واقع‌بینانه از اقدامات و فعالیت‌ها مورد نیاز است. یک IDSP می‌تواند ابزار مناسبی برای کمک به طرح‌ریزی مسیر شغلی، هدایت، توسعه و ارزیابی میزان پیشرفت در برابر اهداف و مقاصد کارراهه شغلی باشد. از جمله مهمترین اهداف برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان می‌توان موارد زیر را برشمرد:

- ۱- شناسایی نیازهای توسعه کارکنان از طریق مقایسه مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان با چشم انداز آرمانی شغلیشان
- ۲- شناسایی فرصت‌های توسعه و انتخاب بهترین گزینه آن برای هر فرد
- ۳- اجرای یک نظام توسعه فردی و تخصصی برای هر یک از کارکنان

مزایای برنامه استراتژیک توسعه فردی (IDSP)

این برنامه به کارکنان کمک می‌کند تا:

- وظایف خود را بر مبنای استانداردهای شغلی وضع شده انجام دهند.
- عملکرد خود را ارتقا دهند.
- اهداف قابل قبولی برای خود وضع نمایند.
- نقاط قوت و ضعف خود را معین، ارزیابی و بازنگری کنند.
- توسعه فردی خود را در طی برنامه‌های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، طرح ریزی و زمان‌بندی نمایند.

^۴ منظور از کارکنان ممتاز در صنعت نفت کسانی هستند که بر مبنای معدل و به عنوان فارغ التحصیل ممتاز دانشگاه‌ها جذب شده‌اند.

همچنین این برنامه به سرپرستان کمک می نماید تا:

- از توسعه و ارتقای کارکنان خود پشتیبانی کنند تا آنان به دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مطابق با استانداردهای عملکردی خویش دست یابند.
- نیازهای توسعه‌ای فعلی کارکنان خود را به طور صحیح مستند نمایند.
- نیازهای سازمانی، تغییرات در مأموریت سازمان، تغییر در فن‌آوری، حجم معاملات مورد انتظار، نیازهای کارکنان، برنامه‌ها و نیازهای آتی برای مهارت‌های معین را در بخش‌ها و واحدها مدنظر قرار دهند.

مراحل اجرای طرح "تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان" در صنعت نفت

مراحل اجرای این طرح به شرح زیر است:

- ۱- نظرسنجی از کارکنان مشمول طرح و سرپرستان آنها
- ۲- برگزاری کارگاه توجیهی-آموزشی طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی
- ۳- ترسیم چشم‌انداز آرمانی هر یک از افراد (تعیین وضع مطلوب) باتوجه به شناخت دقیق و آینده‌محور صنعت
- ۴- ارزیابی و شناخت نقاط نقاط قوت و ضعف (تعیین وضع موجود)
- ۵- مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب (ارزیابی نیازهای توسعه‌ای)
- ۶- تعیین اهداف و فرصت‌های توسعه
- ۷- تعیین الویت‌های عملکردی و تدوین برنامه توسعه
- ۸- اجرای برنامه
- ۹- ارزیابی مجدد و بروز رسانی برنامه

۱- نظرسنجی از کارکنان مشمول طرح و سرپرستان آنها

در گام اول طرح از سرپرستان درخصوص عملکرد کارکنان نظرسنجی به‌عمل آمد. همچنین از کارکنان درخصوص میزان همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی، اثربخشی دوره‌های آموزشی، خشنودی، تعهد و احساس تعلق به صنعت، آگاهی صنعت نفت از نقاط قوت و ضعف کارکنان، آگاهی کارکنان از نقاط قوت و قابل خود و روابط کارمند با سرپرست نظرسنجی شد. این ارزیابی‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های محقق ساخته که در بخش سرپرستان شامل ۷ سوال و در بخش کارکنان شامل ۳۷ سوال است صورت پذیرفت (پیوست ۱ و ۲).

۲- برگزاری کارگاه توجیهی-آموزشی طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی

در ابتدای طرح، به‌منظور آشنایی کارکنان و سرپرستان آنان با چرایی، فرآیند و اهداف طرح، کارگاه آموزشی-توجیهی دو روزه برای کارکنان مشمول طرح برگزار شد. در این کارگاه به کارکنان نحوه حضور در جلسات ارزیابی و مشاوره و نیز نحوه پاسخ‌دهی به پرسشنامه‌های مورد نظر آموزش داده شد. همچنین طی جلسه یک‌روزه‌ای که برای سرپرستان کارکنان برگزار گردید، چگونگی مصاحبه توسعه‌ای با کارمند و تکمیل فرم شایستگی‌های کارکنان به آنان آموزش داده شد.

۳- ترسیم چشم‌انداز آرمانی هر یک از افراد (تعیین وضع مطلوب) با توجه به شناخت دقیق و آینده‌محور صنعت نفت

چشم‌انداز، بیان صریح سرنوشتی است که می‌بایست به سمت آن حرکت کرد. این سرنوشت باید قابل تحقق، جذاب و برانگیزاننده باشد. چشم‌انداز به مثابه یک قطب‌نما دو کارکرد اصلی را برای هر فرد یا سازمان دارد؛ نخست آن که از به بیراهه کشیده شدن‌ها جلوگیری می‌کند و دوم آن که همواره امید را در فرد یا سازمان برای نیل به اهداف تعیین شده تقویت می‌نماید. از این رو هر تصمیم یا اقدامی را می‌توان بر مبنای چشم‌انداز مورد بررسی و ارزیابی قرار داد و به تفکیک درست از نادرست پرداخت.

ترسیم چشم‌اندازهای آرمانی کارکنان بدین صورت انجام شد که افراد در کارگاه آموزشی شرکت کرده و پس از ارائه آموزش‌های لازم درخصوص چگونگی شناخت و تعیین رویاهای زندگی، چشم‌انداز آرمانی حرفه‌ای و تعیین اهداف بر مبنای مدل SMART، فرم "چشم‌انداز آرمانی فردی" را تکمیل نمودند. طبق مدل SMART هدف تعیین شده باید دارای خصوصیات زیر باشد (۳):

- ا. مشخص بودن Specific
- ب. قابل اندازه‌گیری Measurable
- ج. قابل دستیابی Attainable
- د. منطقی و واقع‌گرایانه Realistic
- ه. دارای زمان‌بندی Time bounded

همچنین از شرکت‌کنندگان خواسته شد تا به پرسشنامه‌های بررسی نیازها و ارزش‌های فردی پاسخ دهند. سپس افراد با توجه به نیمرخ نیازها و ارزش‌های فردی، تحت نظر مربی، چشم‌انداز آرمانی (وضعیت مطلوب) خود را ترسیم کردند (پیوست ۳). پس از تکمیل فرم‌ها از افراد خواسته شد تا درباره چشم‌انداز آرمانی خود با سرپرستانشان نیز مشورت نموده و در صورت لزوم با توجه به شرایط حال و آینده صنعت نفت آن را تعدیل نمایند.

۴- ارزیابی و شناخت نقاط نقاط قوت و ضعف (تعیین وضع موجود)

خودارزیابی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک توسعه فردی، نقش مهمی دارد. اهداف توسعه‌ای برگرفته از نیازهای سازمانی و مهارتی کارکنان، به کمک شناخت کارکنان از خود به دست می‌آید. در فرایند شناخت از خود، هر یک از کارکنان با شناسایی نقاط قوت و ضعف خود، سعی می‌کنند که درک بهتری از خود به دست آورند و موارد غیر مرتبط را شناسایی کنند (۴).

در این مرحله، با حضور مربی و اجرای آزمون‌های نقاط قوت‌یاب، آزمون MBTI و پرسشنامه سبک‌های یادگیری و همچنین نظرسنجی از سرپرستان و بررسی سوابق عملکرد شغلی کارکنان، نقاط قوت و ضعف آنان (وضع موجود) استخراج و در فرم‌های SW (نقاط قوت Strengths و ضعف Weaknesses) ثبت گردید.

۵- مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب (ارزیابی نیازهای توسعه‌ای)

در این گام به افراد آموزش داده شد که چگونه از نتایج ارزیابی‌ها در تدوین برنامه توسعه خود استفاده نمایند. بدین ترتیب وضعیت موجود افراد از نظر نقاط قوت و ضعف و سوابق عملکردی با وضعیت مطلوب (چشم‌انداز آرمانی فرد) و همچنین شایستگی‌های موردنیاز مشاغل مدنظر احتمالی مقایسه و براساس فاصله و اختلافات موجود نیازهای توسعه‌ای افراد استخراج شد.

۶- تعیین اهداف و فرصت‌های توسعه

پس از مشخص شدن نقاط قوت و ضعف، با مشاوره سه‌جانبه سرپرست-کارمند-مربی، فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط درون و بیرون سازمان جهت برطرف کردن نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت شناسایی شده و در قالب فرم SWOT ثبت شد. سپس اهداف و فرصت‌های توسعه بر مبنای ماتریس SWOT فردی تدوین گردید. SWOT سرواژه عبارات قوت‌ها (Strengths)، ضعف‌ها (Weaknesses)، فرصت‌ها (Opportunities) و تهدیدها (Threats) است. مراحل تدوین ماتریس SWOT در زیر آمده است.

- ا. Strength: اولین گام، بررسی و پیدا کردن نقاط قوت است. در اینجا فرد باید نقاط قوت خود را شناسایی و بر روی آنها سرمایه‌گذاری کند. سوالات راهنما: من چه نقاط قوتی دارم؟ من چگونه میتوانم از نقاط قوتم به بهترین شکل استفاده نمایم؟ من در انجام چه کارهایی عالی هستم؟ به‌طور مثال: از فن بیان خوبی برخوردارم.
- ب. Weakness: دومین گام شناسایی نقاط ضعف است. نقاط ضعف من کدامند؟ من در انجام چه کارهایی با ضعف مواجه می‌شوم؟ به‌طور مثال: انجام کارهای یکنواخت برای من بسیار مشکل است.
- ج. Opportunity: سومین مرحله شناسایی فرصت‌ها است. چه فرصت‌هایی برای من وجود دارد؟ من چگونه می‌توانم از این فرصت‌ها به شکل مناسبی استفاده کنم؟ به‌عنوان مثال: دانشجو بودن و در محیط دانشگاه بودن یک فرصت بسیار مناسب برای شروع کسب و کار کوچک است.
- د. Threat: گام چهارم بررسی تهدیدهاست. چه تهدیدهایی در اطراف من وجود دارد؟ نادیده گرفتن فرصت‌ها خود یک تهدید به حساب می‌آید. همچنین تداوم نقاط ضعف باعث ایجاد تهدید می‌شود (۵).
- ه. پس از مشخص شدن چهار عامل SWOT، اهداف توسعه‌ای فرد بر اساس ترکیب دو به دوی عوامل استخراج می‌شود. بنابراین فرد چهار دسته هدف با عناوین اهداف SO، WO، ST، WT خواهد داشت (پیوست ۴).

۷- تعیین الویت‌های عملکردی و تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی

بعد از مشخص شدن اهداف توسعه کارکنان، هر یک از آنان در جلسه‌ای با سرپرستشان درباره اهداف تعیین شده بحث و مذاکره کردند. مذاکره بین سرپرست و کارمند باید شفاف و دوستانه باشد (۷). در این جلسه فعالیت‌های توسعه‌ای مورد حمایت سرپرست و همچنین فعالیت‌هایی که به دلیل محدودیت‌های بودجه و زمان قابل اجرا نبودند، مورد شناسایی قرار گرفت. سپس بر اساس میزان اهمیت و تاثیر در موفقیت شغلی کارمند، اهداف و فرصت‌های توسعه استخراج شده از ماتریس SWOT به الویت‌های عملکردی تبدیل و برای هر الویت، معیارهای موفقیت (ملاک دستیابی به هدف)، برنامه اجرایی، منابع/حمایت‌های لازم و برنامه زمان‌بندی تدوین شد (پیوست ۵). برنامه استراتژیک توسعه فردی کلیه کارکنان پس از تدوین، جمع‌بندی و به مدیریت منابع انسانی صنعت تحویل گردید.

۸- اجرای برنامه

برنامه‌ها و فعالیت‌های توسعه‌ای هر کارمند در قالب دفترچه‌ای با عنوان "برنامه استراتژیک توسعه فردی"، جهت اجرا به صورت رسمی از طرف مدیریت منابع انسانی به کارمند، سرپرست مربوطه و همچنین به واحد آموزش نیروی انسانی ابلاغ شد. واحد آموزش نیروی انسانی موظف شد برنامه‌های آموزشی نیروهای ممتاز شاغل در واحد‌های ستادی صنعت نفت را متناسب با برنامه استراتژیک توسعه فردی هر یک از آنان تنظیم نماید. سرپرستان واحدها نیز می‌بایست همکاری لازم را با کارکنان و واحد آموزش نیروی انسانی جهت اجرای برنامه‌های توسعه‌ای به‌عمل آورند.

۹- ارزیابی مجدد و بروز رسانی برنامه

برنامه استراتژیک توسعه فردی، توسط سرپرست کارمند و واحد آموزش به طور ماهیانه، فصلی و سالانه پایش و بروز رسانی شده و در صورت لزوم مورد بازنگری قرار می‌گیرد.

تجزیه تحلیل نتایج

پس از گذشت یکسال از اجرای طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان، به منظور بررسی میزان تاثیر اجرای این طرح بر میزان همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی، تمایل کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی، خشنودی، تعهد و احساس تعلق به صنعت، آگاهی صنعت نفت از نقاط قوت و ضعف کارکنان، آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود، روابط کارمند با سرپرست و عملکرد کارکنان، فرم‌های نظرسنجی قبلی، مجدداً در اختیار کارکنان و سرپرستان آنها قرار گرفت. بنابراین بر مبنای تفاوت میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از عوامل، قبل و بعد از اجرای طرح، می‌توان در خصوص اثربخشی طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان قضاوت نمود. نتایج حاصل از ارزیابی‌ها و نظرسنجی‌ها به تفکیک به شرح جدول ۱ است. شایان ذکر است، از تعداد ۸۰ نفر کارکنان گروه نمونه، ۶۷ نفر تا آخرین مرحله در طرح حضور داشتند. بنابراین بررسی نتایج حاصل بر مبنای میانگین پاسخ‌های گروه نمونه ۶۷ نفری به پرسشنامه محاسبه گردید.

جدول ۱ مقایسه میانگین هر متغیر، قبل و بعد از اجرای طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی

ردیف	متغیر	دوره ارزیابی	تعداد نمونه	میانگین (به درصد)	اختلاف میانگین‌ها (میزان بهبود به درصد)
۱	همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی کارکنان	قبل از اجرای طرح	۶۷	۲۸	۳۷
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۶۵	
۲	تمایل به شرکت در دوره‌های آموزشی	قبل از اجرای طرح	۶۷	۳۲	۴۷
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۷۹	
۳	خشنودی، تعهد و احساس تعلق به صنعت نفت	قبل از اجرای طرح	۶۷	۴۶	۲۱
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۶۷	
۴	آگاهی صنعت نفت از نقاط قوت و ضعف کارکنان	قبل از اجرای طرح	۶۷	۵۱	۲۷
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۷۸	
۵	آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود	قبل از اجرای طرح	۶۷	۸۳	۱۳
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۹۶	
۶	روابط کارمند با سرپرست	قبل از اجرای طرح	۶۷	۵۶	۱۷
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۷۳	
۷	عملکرد کارکنان	قبل از اجرای طرح	۶۷	۶۳	۲۲
		بعد از اجرای طرح	۶۷	۸۵	

نتایج ارزیابی سرپرست از عملکرد کارمند

همان‌طور که در جدول فوق قابل مشاهده است، میانگین هر یک از متغیرهای همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی، تمایل کارکنان به شرکت در دوره‌های آموزشی، خشنودی، تعهد و احساس تعلق به سازمان، آگاهی سازمان از نقاط قوت و ضعف کارکنان، آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود، روابط کارمند با سرپرست و عملکرد کارکنان، قبل از اجرای طرح به ترتیب برابر با ۲۸، ۳۲، ۴۶، ۵۱، ۸۳، ۵۶ و ۶۳ بوده و بعد از اجرای طرح این میانگین‌ها به ترتیب به ۶۵، ۷۹، ۶۷، ۷۸، ۹۶، ۷۳ و ۸۵ افزایش یافته است.

به عبارت دیگر اجرای طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی برای کارکنان ممتاز واحد های ستاد ی صنعت نفت ، میزان همسویی اهداف توسعه شخصی کارکنان با اهداف سازمانی، تمایل کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی، خشنودی، تعهد و احساس تعلق به سازمان، آگاهی سازمان از نقاط قوت و ضعف کارکنان، آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود، روابط کارمند با سرپرست و عملکرد کارکنان را به ترتیب و به طور میانگین معادل ۳۷، ۴۷، ۲۱، ۲۷، ۱۳، ۱۷ و ۲۲ درصد بهبود داده است.

تأثیر مثبت اجرای طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی بر متغیر تمایل کارکنان به شرکت در دوره های آموزشی با ۴۷ درصد بهبود، بیشترین اثر مثبت و بر متغیر آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود با ۱۳ درصد، کمترین بهبود را به همراه داشته است. تفسیر این نتایج از یک سو می تواند بدین دلیل باشد که با توجه به اینکه در طی اجرای طرح، کارکنان، خود، در تعیین دوره های آموزشی مورد نیاز مشارکت مستقیم داشته اند، بنابراین تمایل بیشتری هم جهت حضور در این دوره ها نشان می دهند. همچنین از آنجایی که افراد مشمول طرح از کارکنان ممتاز صنعت نفت بوده اند، انتظار می رود که از ابتدا آگاهی نسبتا خوبی نسبت به نقاط قوت و ضعف خود داشته باشند و لذا تغییر بزرگی در این متغیر متصور نباشد.

در مجموع می توان نتیجه گرفت که طرح تدوین برنامه استراتژیک توسعه فردی کارکنان در زمینه توانمندسازی، بهبود عملکرد، افزایش اثربخشی و روحیه و ایجاد انگیزه در کارکنان کاملا موثر بوده است. نتیجه تجربه حاضر برای کلیه مدیران، مسئولین و کارکنان بخش های آموزش، برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی سازمان ها قابل بهره برداری می باشد. این سازمان ها می توانند از این فرآیند در جهت اهداف زیر استفاده نمایند:

- ۱- بهره گیری از استعداد های مختلف افراد در سازمان
- ۲- شناخت بیشتر سازمان از نقاط قوت و ضعف کارکنان جهت بهره برداری بهینه از نقاط قوت و بهبود بخشیدن نقاط ضعف آنان
- ۳- افزایش آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود و بهره برداری از این آگاهی در جهت بهبود عملکرد
- ۴- ایجاد انگیزه و مشارکت بیشتر کارکنان در دوره های آموزشی
- ۵- اثربخشی بیشتر دوره های آموزشی
- ۶- همکاری بیشتر کارکنان در فرآیندهای سازمانی
- ۷- افزایش خشنودی کارکنان
- ۸- بهبود روابط کارکنان و سرپرستان
- ۹- طراحی مسیر کارراهه شغلی
- ۱۰- به کارگماری افراد در برابر شغل مناسب براساس شناخت نیازهای مشاغل و نقاط قوت و ضعف کارکنان

منابع و مأخذ

- ۱- ابوالعالایی، ب. (۱۳۹۰). برنامه توسعه فردی. <http://www.education.systemgroup.net>
- ۲- ایبلی، خ. (۱۳۸۲). سیستمهای توسعه منابع انسانی، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- ۳- آریافر، ا. (۱۳۸۸). راهنمای طرح توسعه فردی. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۲۰۰۷).
- ۴- حسن زاده، م و شهرانی، ع. (۱۳۸۴). طرح توسعه فردی. ماهنامه علمی - آموزشی تدبیر. آذر ۱۳۸۴، شماره ۱۶۳ (صفحه ۲۱-۲۶).
- ۵- خلیلی شورینی، س. (۱۳۸۵). برنامه ریزی و مدیریت/استراتژیک. انتشارات یادواره کتب. چاپ پنجم صفحه ۳۰۷-۳۰۹

6-U.S Department of commerce (nd). Individual Development Planning.

7-U.S Department of Energy (1999). Headquarters Individual Development Planning Guide.

پیوست‌ها

۱- پرسشنامه نظرسنجی از کارکنان

از ۰ تا ۱۰۰ درصد					سوال	ردیف	عامل
بسیار زیاد ۱۰۰-۸۱	زیاد ۸۰-۶۱	متوسط ۶۰-۴۱	کم ۴۰-۲۱	بسیار کم ۲۰-۰			
					تا چه حد اهداف توسعه‌ای سازمان متناسب با اهداف حرفه‌ای شخصی شماست؟	۱	همسویی اهداف توسعه شخصی و سازمانی
					تا چه حد اهداف توسعه‌ای سازمان در راستای رسیدن به ایده‌آل‌ها و آمل شماست؟	۲	
					تا چه حد برنامه‌های توسعه‌ای سازمان را همراهی با اهداف شخصی زندگی خود می‌دانید؟	۳	
					تا چه حد برنامه‌های توسعه‌ای سازمان به رشد شخصی شما کمک می‌نماید؟	۴	
					تا چه حد مهارت‌های شما متناسب با مسیر شغلیتان توسعه داده می‌شود؟	۵	
					تا چه حد علاقمند به شرکت در دوره‌های آموزشی سازمان می‌باشید؟	۶	اثر بخشی دوره‌های آموزشی
					به چه میزان محتوای دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شما طراحی شده است؟	۷	
					دوره‌های آموزشی برگزار شده در سازمان تا چه حد در توسعه مهارت‌های شما موثر است؟	۸	
					اثر بخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده را چگونه ارزیابی می‌کنید؟	۹	
					چه میزان از دوره‌های آموزشی پیش بینی شده برای شما، توسط واحد آموزش عملاً برگزار می‌شود؟	۱۰	
					تا چه حد برنامه‌ریزی و زمان‌بندی دوره‌های پیش‌بینی شده برای شما توسط واحد آموزش در اختیاران قرار می‌گیرد؟	۱۱	خشنودی، تعهد و احساس تعلق به سازمان
					سازمان تا چه حد بر اساس نیاز اعلام شده از سوی کارکنان دوره‌های آموزشی را برگزار می‌نماید؟	۱۲	
					دوره‌های آموزشی برگزار شده تا چه حد در توانمندسازی شما موثر بوده است؟	۱۳	
					انگیزه شما برای یادگیری مهارت‌های جدید در سازمان به چه میزان است؟	۱۴	
					تا چه حد از اینکه عضوی از این سازمان هستید احساس رضایت می‌کنید؟	۱۵	
					تا چه حد مایل به ترک این سازمان می‌باشید؟	۱۶	آگاهی سازمان از نقاط قوت و ضعف کارکنان
					تا چه حد از کار خود رضایت دارید؟	۱۷	
					احساس تعلق خاطر شما به سازمان به چه میزان است؟	۱۸	
					تا چه حد مایلید در فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی درگیر شوید؟	۱۹	
					تا چه حد سازمان نسبت به نقاط قوت و ضعف شما آگاهی دارد؟	۲۰	
					تا چه حد سرپرستان نسبت به نقاط قوت و ضعف شما آگاهی دارد؟	۲۱	ضعف کارکنان
					سرپرستان تا چه حد از نیازهای آموزشی شما آگاه است؟	۲۲	
					سازمان تا چه حد نیازهای آموزشی شما را می‌شناسد؟	۲۳	
					سازمان تا چه حد برای بهره‌گیری از توانمندی‌های شما برنامه منسجم تدوین نموده است؟	۲۴	

					سازمان تا چه حد برای برطرف کردن نقاط ضعف شما برنامه منسجم تدوین نموده است؟	۲۵	
					شما تا چه حد نسبت به نقاط قوت و ضعف خود آگاهی دارید؟	۲۶	آگاهی کارکنان از نقاط قوت و ضعف خود
					شما تا چه حد برای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف خود برنامه منسجم تدوین نموده‌اید؟	۲۷	
					به چه میزان نسبت به نیازهای آموزشی خود آگاه هستید؟	۲۸	
					سرپرست تا چه حد درخصوص نحوه انجام کار به شما بازخورد می‌دهد؟	۲۹	اثربخشی نقش سرپرست
					سرپرست به چه میزان شما را درجهت برطرف نمودن نقاط ضعف راهنمایی می‌کند؟	۳۰	
					سرپرست به چه میزان درخصوص توانمندی‌هایتان به شما بازخورد می‌دهد؟	۳۱	
					سرپرست تا چه حد به رشد فردی شما کمک می‌کند؟	۳۲	
					تا چه حد رشد فردی شما برای سرپرستان مهم است؟	۳۳	
					تا چه حد با سرپرست خود احساس نزدیکی می‌کنید؟	۳۴	
					سرپرست شما تا چه حد در راستای توسعه شخصی و حرفه‌ای با شما همگام است؟	۳۵	
					سرپرست تا چه حد به شما اجازه می‌دهد در دوره‌های آموزشی شرکت نمایید؟	۳۶	
					تا چه حد از کار با سرپرست خود رضایت دارید؟	۳۷	

۲- پرسشنامه نظرسنجی از سرپرستان درخصوص عملکرد کارمند مشمول طرح

از ۰ تا ۱۰۰ درصد					سوال	ردیف	عامل
بسیار زیاد ۱۰۰-۸۱	زیاد ۸۰-۶۱	متوسط ۶۰-۴۱	کم ۴۰-۲۱	بسیار کم ۲۰-۰			
					علاقتمندی کارمند نسبت به کار تا چه حد است؟	۱	ارزیابی عملکرد کارکنان
					تمایل کارمند به توسعه فردی خود به چه میزان است؟	۲	
					تعهد کارمند به سازمان را به چه میزان خوب ارزیابی می‌کنید؟	۳	
					کارمند در انجام کارها تا چه حد همگام با برنامه زمان‌بندی شده پیش می‌رود؟	۴	
					مسئولیت‌پذیری کارمند را تا چه حد خوب ارزیابی می‌کنید؟	۵	
					کارمند تا چه حد مایل به درگیر شدن در فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمانی است؟	۶	
					عملکرد کارمند را تا چه حد خوب ارزیابی می‌نمایید؟	۷	

۳- فرم ثبت چشم انداز آرمانی فردی

عوامل SMART					شرح چشم‌انداز آرمانی	الویت‌های اصلی نیازها	ارزش‌های اساسی فردی	شرح رویا
دارای زمان‌بندی Time bounded	واقع‌گرایانه Realistic	قابل دستیابی Attainable	قابل اندازه‌گیری Measurable	مشخص بودن Specific				

۴- ماتریس SWOT

		شرح چشم انداز آرمانی
نقاط ضعف W	نقاط قوت S	عوامل داخلی
.....	عوامل خارجی
اهداف WO	اهداف SO	فرصت‌ها O
.....
اهداف WT	اهداف ST	تهدیدها T
.....

۵- نمونه فرم برنامه استراتژیک توسعه فردی

						شرح چشم انداز آرمانی
زمان بندی	منابع و حمایت‌های لازم	آموزش‌ها و برنامه‌های اجرایی	معیارهای موفقیت	وضع مطلوب	وضع فعلی	اهداف/الویت‌های عملکردی
						هدف SO
						هدف WO
						هدف ST
						هدف WT