



Designing a Model for Comprehensive Competency-Based Individual Human Resource Development (A Systematic Review of Literature and Conceptual Development)

Ghodratollah Talaei¹ | Sayyed Reza Sayyed Javadin² | Abbas Nargesian³ | Mojtaba Amiri⁴

Abstract

Development studies now focus on human resource and human resource development analysis levels. Accordingly, this research is generally concentrated on the individual aspects of HRM. Researches regarding this field are various in terms of concepts, methods and approaches, each of which refers to parts of the individual development model. Therefore, this research aims at developing an integrate review of the present literature and conducting a comprehensive competency-based individual development model through a systematic literature review. The researchers employed open, axial and selective coding method and ATLAS.ti9 for data analysis. 7322 documents were identified. Having subjected them to non-inclusion standards, the researchers presented 37 documents to the software for an in-depth investigation. As a result, 359 narrations were identified and grouped into 177 codes, 21 subcategory and 5 main categories. This research led to the presentation of a new model including the following categories: input, individual development plan (setting goals, prioritizing the goals, goal achievement strategies, time management, revising the individual development plan, participatory implementation, determining evaluation criteria, assessment and monitoring of individuals, feedback, reviewing the individual development plan, output, intervening conditions, and contextual conditions. The proposed model can be employed as a basis of the successful individual human resource development plan by various organizations.

Keywords: Individual development, competency, systematic review, human resource development.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.1.2

1. PhD candidate in public administration, human resources, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.
2. Corresponding author: Professor at the Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran. Rjavadin@ut.ac.ir
3. Assistant professor at the Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.
4. Associate professor at the Department of Public Management, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.



ارائه مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور (مرور نظام‌مند ادبیات و توسعه مفهوم)

قدرت الله طلایی^۱ | سیدرضا سیدجوادی^۲ | عباس نرگسیان^۳ | مجتبی امیری^۴

چکیده

امروزه توجه مطالعات توسعه منابع انسانی، بر سطوح تجزیه و تحلیل آن است. بر همین اساس پژوهش حاضر به توسعه منابع انسانی در سطح فردی پرداخته است. پژوهش‌های انجام شده در زمینه برنامه توسعه فردی از لحاظ مفهوم، روش و رویکرد متفاوت هستند و هر یک به بخش‌هایی از مدل توسعه فردی اشاره دارند. بنابراین، هدف پژوهش حاضر بررسی یکپارچه ادبیات موجود و توسعه مدل جامع توسعه فردی شایسته‌محور است. روش انجام این پژوهش مرور نظام‌مند ادبیات (مرور سیستماتیک) است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی و ابزار نرم‌افزار Atlas ti 9 بهره بردیم. در این جستجو ۷۳۲۲ سند شناسایی شد پس از اعمال معیارهای عدم شمول ۳۷ سند برای بررسی عمیق به نرم‌افزار وارد شد. در نتیجه ۳۵۹ روایت استخراج شده در ۱۷۷ کد، ۲۱ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. این پژوهش به خلق مدل جدیدی منجر شد که شامل مقولات ذیل است: درون‌داد، برنامه توسعه فردی (تعیین اهداف، اولویت‌بندی اهداف، راهبردهای تحقق اهداف، مدیریت زمان، تدوین برنامه توسعه فردی، اجرای مشارکتی، تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی، ارائه بازخورد، بازنگری برنامه توسعه فردی)، برون‌داد، عوامل مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و عوامل بسترساز. این مدل می‌تواند مبنایی برای توسعه فردی موفقیت‌آمیز منابع انسانی سازمان باشد.

کلیدواژه‌ها: توسعه فردی؛ شایستگی؛ مرور نظام‌مند؛ توسعه منابع انسانی.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Rjavadin@ut.ac.ir

۲. نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مقدمه

مدیریت منابع انسانی به‌طور فزاینده‌ای در رونق سازمانی و توسعه اقتصادی کشورها نقشی حیاتی دارد (شکیل و همکاران، ۲۰۲۰، ۱۷۳)^۱. طراحی مدل مدیریت منابع انسانی براساس نوع ساختار سازمان و زیست‌بوم فعالیت آن اهمیت بسیاری دارد (سیدجوادین و همکاران، ۱۴۰۰، ۱۳۳). سازمان‌هایی که می‌خواهند در سطح جهانی فعالیت کنند برای اینکه بتوانند به‌درستی به این سطح برسند، به کارکنان توسعه یافته بیش از دیگران نیاز دارند. توسعه منابع انسانی عامل اصلی سودآوری برای سازمان است که با کمک آن می‌توان از تمام منابع خلاقیت در سازمان بهره‌مند شد. هدف توسعه منابع انسانی، بهبود است (ون، فونگ، ۲۰۲۱، ۳۱)^۲ (نگوین و همکاران، ۲۰۲۰، ۶۲۱)^۳

محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی اخیراً توجه خود را به استفاده از سطوح مختلف تجزیه و تحلیل در بررسی منابع انسانی معطوف داشته‌اند (رنکما و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۹۷)^۴. تحقیقات چندسطحی، از دو ایده شکل گرفت. اول، سیاست‌های توسعه منابع انسانی سازمانی با تأثیر بر متغیرهای سطح پایین مانند نگرش‌ها و رفتارهای سطح فردی، بر عملکرد سطح سازمان تأثیر می‌گذارد؛ دوم، این روابط سطح متقابل نشان‌دهنده این واقعیت است که توسعه راهبردی منابع انسانی ذاتاً چندسطحی است و در نتیجه، فرضیات آن براساس نظریه چندسطحی بنا شده است (رنکما و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۹۷). سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سطح فردی، سطح سازمانی و سطح اجتماعی تقسیم‌بندی کرد. در سطح فردی که این پژوهش بدان می‌پردازد، عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل، به بررسی مفاهیمی مانند خود کارآمدی، عزت‌نفس، انگیزه یادگیری و انگیزش از طریق انتظارات می‌پردازد. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کار ذکر کرد (گارواوان، ۲۰۰۴، ۴۱۷)^۵.

1. Shakil, Mollah, Rahman & Habib
2. Van, Phuong
3. Nguyen, et al.
4. Renkema, Meijerink, & Bondarouk
5. Garavan

از طرفی به عقیده سرن و همکارانش چارچوب شایستگی، ابزاری است که صلاحیت‌های لازم افراد را به منظور محدود کردن چالش‌های موجود کنونی و حمایت از توسعه پایدار، تعیین می‌کند (سرن و همکاران، ۲۰۱۹، ۲).^۱ با عنایت به نقش قابل ملاحظه شایستگی‌ها در سازمان، مدیران منابع انسانی بیش از پیش مسئول توسعه سرمایه‌های انسانی شایسته به منظور تحقق اهداف راهبردی می‌باشند. بنابراین، پژوهش حاضر بعد از انجام یک مرور نظام‌مند از مفهوم توسعه فردی منابع انسانی، یک مدل جدید توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور ارائه می‌دهد.

منطق انجام مرور نظام‌مند

با بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه برنامه توسعه فردی باید گفت هر یک از پژوهش‌ها به بخشی از برنامه اشاره دارد. به طور مثال، در برخی پژوهش‌ها اولویت‌بندی اهداف وجود ندارد و در برخی تعیین بازه زمانی برای اجرای برنامه توسعه فردی وجود ندارد. الگوی شایستگی، نقش هدایتگری سازمان در فرایند توسعه فردی را رقم می‌زند، اما در بسیاری از مدل‌های توسعه فردی طراحی شده، نقش الگوی شایستگی سازمان نشان داده نشده است و این مهم‌ترین خلأ نظری دیده شده در بسیاری از مدل‌هاست. تمامی این خلأهای نظری موجب شد تا در این پژوهش یک مرور نظام‌مند از ادبیات موجود در این زمینه انجام دهیم تا یک مدل جامع از توسعه فردی منابع انسانی شایسته محور به دست آوریم.

همچنین در سطح عملیاتی و اجرایی نیز خلأهایی وجود دارد. به طور مثال، سازمان‌های امروزی با افزایش شتاب، پیچیدگی و غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات مواجه هستند و توسعه منابع انسانی می‌تواند نقش مهم و قابل توجهی در تطبیق سازمان‌ها با شرایط در حال تغییر داشته باشد. همچنین برای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری کلان چه در سطح نظری و راهبردی و چه در سطح عملیاتی و اجرایی، حوزه مدیریت منابع انسانی نیازمند وجود مدل توسعه منابع انسانی به‌عنوان مبنا و محور یکپارچگی است. از طرفی با وجود بحران‌های مالی و کمبود منابع، استفاده از الگوی جامع توسعه فردی منابع انسانی مبنایی برای هماهنگ‌سازی فعالیت‌های توسعه‌ای است و موجب کاهش افزونگی هزینه‌ها خواهد شد.

1. Sern, Mohammed Adamu & Mohd Salleh

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

در این پژوهش از روش مرور ادبیات نظام‌مند برای تعیین مدل نظری توسعه فردی منابع انسانی استفاده می‌شود. هدف از انجام مرور نظام‌مند انباشت اطلاعات حاصل از مطالعات پژوهشی دست‌اول است. در این پژوهش‌ها، با ترکیب اطلاعات مطالعات اولیه، تصویری جامع و مورداطمینان از موضوع پژوهشی به دست می‌آید. در این پژوهش نیز سعی شده است تمام مفهوم‌سازی‌های مختلف انجام‌شده در این زمینه جمع‌آوری شود، سپس با تلفیق نظریه‌ها و مدل‌های توسعه فردی منابع انسانی، به یک مدل جامع برسیم. در نهایت مفهوم توسعه فردی را توسعه داده یک مدل جدید توسعه فردی منابع انسانی با رویکرد شایستگی ایجاد کنیم. این پژوهش درصدد پاسخگویی به پرسش‌های زیر است:

۱. مدل جامع توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور چگونه است؟

۲. ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور کدام است؟

چارچوب نظری

توسعه منابع انسانی

ترانگ و همکاران^۱ در سال ۲۰۲۱ کارکردهای توسعه منابع انسانی را در شش حوزه آموزش و توسعه، توسعه سازمان، توسعه شغلی، برنامه‌ریزی منابع انسانی، مدیریت عملکرد و استخدام و انتخاب بررسی نموده‌اند (ترانگ و همکاران، ۲۰۲۱، ۳). بدیهی است که مفهوم توسعه منابع انسانی با گذشت زمان تکامل یافته است تا منعکس‌کننده توسعه اجتماعی، اقتصادی و دانشگاهی باشد. در میان تعاریف مختلفی که از توسعه منابع انسانی وجود دارد، اشتراک در هدف توسعه منابع انسانی است که هدف توسعه منابع انسانی بهبود است (ون، فونگ، ۲۰۲۱، ۳۱). مؤلفه‌های عمده موردپذیرش توسعه منابع انسانی که معمولاً پذیرفته شده‌اند، شامل آموزش و توسعه، توسعه سازمان و توسعه شغلی است (ون، فونگ، ۲۰۲۱، ۳۱).

1. Truong, et al.

توسعه فردی منابع انسانی

محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی اخیراً توجه خود را به استفاده از سطوح مختلف تجزیه و تحلیل در بررسی منابع انسانی معطوف داشته‌اند (رنکما و همکاران، ۲۰۱۷، ۳۹۷). براساس یافته‌های تجربی، سه دسته از نتایج توسعه منابع انسانی مورد بحث قرار می‌گیرد: (الف نتایج در سطح فردی (به‌عنوان مثال، اشتغال به کار، خلاقیت، عملکرد در وظایف، رضایت شغلی)، ب) نتایج در سطح دوگانه میان‌فردی (به‌عنوان مثال، سرپرست و کارکنان، روابط کارکنان و حل تعارض)، و ج) نتایج سطح سازمانی (به‌عنوان مثال، رفتارهای شهروندی سازمانی و ذهنیت رشد سازمانی) (هان، استیها، ۲۰۲۰، ۳۰۹).^۱

برنامه توسعه فردی^۲ ابزاری است که برای حمایت از افراد در شناسایی اهداف حرفه‌ای و راهبردهای دستیابی به این اهداف طراحی شده است (هیلیر و همکاران ۲۰۲۰، ۲۸۴).^۳ برنامه‌های توسعه فردی کمک می‌کند تا فرد آرزوهای شغلی خود را شناسایی و دنبال کند (واندرفورد و همکاران ۲۰۱۸، ۱)^۴ و مسیرهای واقع‌گرایانه‌ای را برای مشاغل خود ترسیم نموده و اولویت‌هایی را برای تلاش‌های مختلف علمی خود در طول مسیر ایجاد کند (گیلسپی و همکاران ۲۰۱۸، ۲۸۹)^۵ اگرچه فرایندهای برنامه توسعه فردی از نظر ظاهری و شاید کاربرد مورد نظر متفاوت باشند، اما اجزای الگو به‌طور کلی شامل این سه مرحله است: ۱. ارزیابی خودکارآمدی، ۲. اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت حرفه‌ای و شغلی و ۳. راهبرد برای دستیابی به این اهداف (هیلیر و همکاران، ۲۰۲۰، ۲۸۴).

شایستگی

مدل شایستگی، اساس همه فرایندهای منابع انسانی است (رجب‌پور، باباشاهی، ۱۴۰۰، ۶۳). سازمان توسعه صنعتی ایالات متحده آمریکا در سال ۲۰۰۲ اظهار داشت شایستگی به‌عنوان دانش،

1. Han, Stieha

2. IDP

3. Heilaire, Thompson, Judge Santacrocce, Pickler, Allen, Jane M. Armer Bakken, Bowles, Conley, Dunbar, Ellington, Grey, Heitkemper Herr, Lake, McCarthy, Melnyk, Miaskowski, Moore, Naylor, Stone, Titler, Weiss

4. Vanderford, Evans, Weiss, Bira, & BetranGastelum

5. Gillespie, Gakumo, Von Ah, Pesut, Gonzalez-Guarda, & Thomas

مهارت و مشخصاتی تعریف می‌شود که می‌تواند باعث شود فرد بهتر عمل کند، بدون توجه به مهارت ویژه خود در آن شغل (مالکی، ۲۰۱۸، ۱۸)^۱. ترن و همکاران در سال ۲۰۲۱ چارچوب شایستگی ارائه دادند که براین اساس افراد باید از نظر دانش، مهارت و نگرش ارزیابی شوند (ترن و همکاران، ۲۰۲۱، ۱۴۷)^۲. کاشتانوا و همکاران در سال ۲۰۲۱ مدل شایستگی ارائه دادند که شامل خصوصیات شخصی در انجام برخی وظایف، مجموعه‌ای از انواع رفتارها و نقش‌های اجتماعی (مانند توانایی کار در گروه، ابراز وجود و تفکر خلاق) است (کاشتانوا و همکاران، ۲۰۲۱، ۲)^۳.

برنامه‌ریزی توسعه فردی مبتنی بر شایستگی

توسعه فردی منابع انسانی باید بر مبنای مدل شایستگی سازمان باشد. در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی نیازهای سازمان تجزیه و تحلیل می‌شود و برای رفع این نیازها به طرق مقتضی از جمله آموزش اقدام می‌شود (حسنی صدرآبادی، ۱۳۹۵). در واقع سازمان با کمک الگوی شایستگی فرایند توسعه فردی را هدایت می‌کند و تنها انگیزه سازمان از سرمایه‌گذاری در این زمینه است. هسته اصلی توسعه منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، صلاحیت‌های مورد نیاز شغل در مقایسه با شایستگی افراد است (سودیهارتو و همکاران، ۲۰۱۸، ۷۵)^۴. برنامه‌ریزی توسعه فردی یکی از ابزارهایی است که می‌تواند برای شناسایی نیاز به آموزش استفاده شود و در پایان، به شرکت کمک می‌کند تا از طریق شایستگی، عملکرد کارمند را توسعه دهد (رحمتی‌الله، دزیانا، ۲۰۱۹، ۳۵۸)^۵. برنامه‌ریزی توسعه فردی از چارچوب‌های شایستگی به عنوان یک اهرم استفاده می‌کنند. برای شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌های دیگری که برای حفظ یا بهبود عملکرد یک کارمند، نیاز دارند (انیس، ۲۰۰۸، ۱۸)^۶. به طور کلی مدل‌های شایستگی، در شناسایی شایستگی‌های خاص سازمان و در هم‌ترازی شایستگی‌های فردی با شایستگی‌های سازمانی و اهداف راهبردی در یک افق زمانی مشخص، به سازمان‌ها کمک می‌کند (پولو، کانتولا، ۲۰۱۹، ۵۵)^۷. در اجرای نظام مدیریت منابع انسانی شایسته‌محور به صورت یکپارچه، سازمان باید هر یک از فعالیت‌های پرسنلی

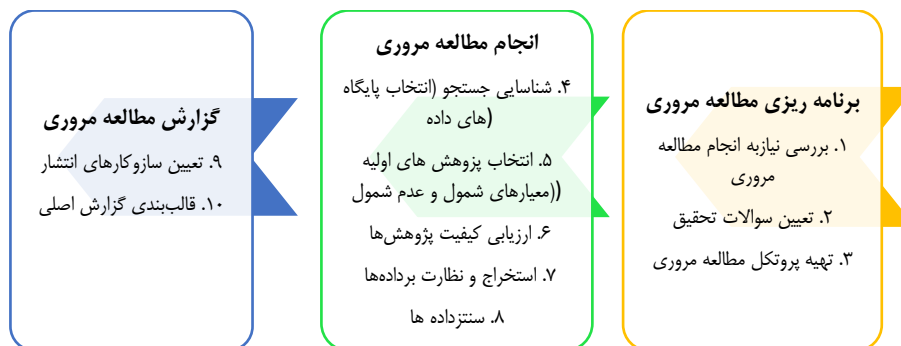
1. Maaleki
2. Tran, etal.
3. Kashtanova, Lobacheva, Makushkin, Ridho
4. Sudiharto, Hidayat, & Ritaudin
5. Rahmatillah, & Desiana
6. Ennis
7. Polo, Kantola

مثل انتخاب، ارتقا، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و نیز برنامه‌ریزی شغلی را براساس شایستگی انجام دهد (سودیهارتو و همکاران، ۲۰۱۸، ۷۵).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام می‌شود. پژوهش مروری اگر با روش و ساختار پژوهشی مناسب انجام شود می‌تواند سبب کشف و استخراج بینش و دانش جدیدی از درون یافته‌های پیشین شود. دیگر آنکه، یافته‌ها و اکتشافات علمی سایر پژوهشگران شناسایی و دسته‌بندی شده و پژوهشگر می‌تواند از روند پیشرفت‌های به‌دست آمده در رابطه با یک مسئله یا موضوع پژوهشی آگاه شود (آذر، جهانیان، ۱۳۹۸، ۱۱).

مرور نظام‌مند پژوهش حاضر از مطالعه هیلل و همکاران استفاده می‌کند. این روش، از فرایندی که توسط (کیچنهام، چارترز، ۲۰۰۷، ۱۰۵۱) ارائه شده، اقتباس شده است. روش پیشنهادشده دارای ۱۰ گام است که به سه مرحله تقسیم می‌شود (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۰) در شکل یک این روش نشان داده شده است.



شکل ۱: فرایند انجام مطالعه مرور نظام‌مند (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۰)

بررسی نیاز به انجام مطالعه مروری و سوالات پژوهش پیش‌تر گزارش داده شد و پروتکل انجام مطالعه، در ابتدای کار تنظیم شد.

1. Hillel, Bierlaire, Elshafie, & Jin

منابع به کاررفته در پژوهش

به منظور دسترسی به مقالات پژوهشی خارجی از پایگاه‌های داده معتبر ذیل استفاده شده است:

جدول ۱. انتخاب پایگاه‌های داده

فهرت منبع	مقالات لاتین	مقالات فارسی	کتاب‌ها یا فصل‌هایی از کتاب‌ها	پایان‌نامه‌های لاتین	پایان‌نامه‌های فارسی	گزارش‌های فنی و مستندات
پایگاه داده	sciencedirect.com onlinelibrary.wiley.com emeraldinsight.com Springer.com jstor.org	Elmnet.ir Sid.ir	sciencedirect.com onlinelibrary.wiley.com emeraldinsight.com	oatd.org	irandoc.ac.ir	opm.gov

جدول ۲. معیارهای ورود و خروج مطالعات اولیه

معیار ورود	کلیدواژه، زبان انگلیسی، تناسب حوزه پژوهش، ارتباط محتوایی، منابع معتبر، بازه زمانی (کلیدواژه‌ها از سال ۱۹۹۰ تاکنون)
معیار خروج	نامعتبر بودن منبع پژوهش، عدم امکان دسترسی به پژوهش، پژوهش‌های تکراری، عدم تناسب حوزه پژوهش، عدم ارتباط محتوایی

جدول ۳. کلیدواژه‌ها

سؤالات پژوهش مرور نظام‌مند	کلیدواژه فارسی	کلیدواژه لاتین	کلیدواژه‌های حذف‌شده
مدل توسعه فردی منابع انسانی چگونه است؟	توسعه فردی	Individual Development Personal Development	Personal Development
ابعاد و مؤلفه‌های مدل توسعه فردی منابع انسانی کدام است؟	طرح توسعه فردی توسعه فردی در محل کار یا در سازمان	Individual Development Plan Individual Development of employees Individual Development in organization Individual Development at work	Professional Development Plan Personal Development Plan

برای تعیین دقیق‌تر حدود کار مطالعه مروری برخی کلیدواژه‌های مشابه را با ذکر دلیل و ذکر

تفاوت این مفاهیم حذف نمودیم.

برنامه توسعه حرفه‌ای^۱: نقشه راهی است که شامل مهارت‌ها، راهبرد و آموزش‌هایی است که برای پیشرفت در شغل برای رسیدن به اهداف حرفه‌ای نیاز دارید. اغلب، مسیر توسعه حرفه‌ای از پیش تعیین شده و مبتنی بر شغل است؛ یعنی برای همه کسانی که متصدی این شغل باشند، یکسان است. توانایی‌ها و مهارت‌های اولیه فرد و همچنین ظرفیت‌های رشد در فرد بررسی نمی‌شود. از این جهات این مفهوم با برنامه توسعه فردی تفاوت‌هایی دارد و به همین دلیل این کلیدواژه به‌طور کل از پژوهش حاضر حذف شده است.

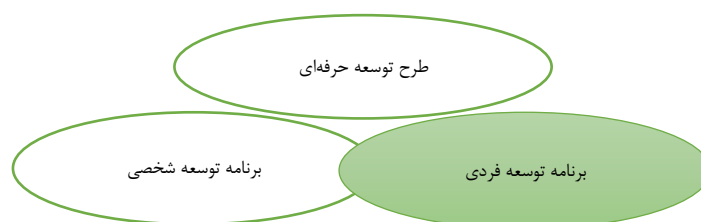
برنامه توسعه شخصی^۲: وقتی افراد می‌گویند که ما محرک رشد، حرفه و زندگی خود هستیم و باید به‌طور مستقل به فکر توسعه خود باشیم در این فرایند اگر سازمان نیز حمایت کند، خوب است اما اصل بر تلاش و اراده فرد است.

برنامه توسعه فردی^۳: یک فرایند برنامه‌ریزی که هم نیازهای پیشرفت حرفه‌ای، رشد فردی و هم اهداف شغلی را در برمی‌گیرد. علاوه بر این، IDP به‌عنوان ابزاری برای ارتباط بین افراد و مربیان آنها عمل می‌کنند. برنامه‌ریزی برای توسعه فردی به عهده کارفرماست. در حالی که برنامه‌ریزی برای توسعه شخصی به عهده شخص است.

می‌توان گفت توسعه فردی کارکنان در دو سطح تحلیل می‌شود، در سطح فردی، نقش فرد در توسعه خودش بررسی می‌شود و در سطح سازمانی نقش سازمان در توسعه فردی بررسی می‌شود. این دو کلیدواژه به هر دلیل درهم آمیخته شده‌اند. به این معنا که مقاله‌های زیادی وجود دارد که از کلیدواژه IDP استفاده نموده‌اند. اما در سطح فردی تحلیل شده‌اند و رویکرد خودتوسعه‌ای دارند. این مقالات اغلب از پالایش‌های اولیه عبور کرده‌اند و وارد مراحل نهایی شدند و در مرحله بررسی متن و محتوا حذف شدند. همچنین مقالاتی هم وجود دارند که کلیدواژه PDP را به کار برده‌اند اما در سطح سازمانی تحلیل شده‌اند. از آنجا که این مقالات تعداد اندکی دارند و موضوع پژوهش مروری حاضر نیز IDP است. این کلیدواژه را حذف کردیم، اما در طول مسیر پژوهش مروری، گاهی به پژوهش‌هایی با کلیدواژه PDP برخورد نمودیم که از لحاظ محتوا با پژوهش حاضر همخوانی داشته‌اند و در سطح سازمانی استفاده شده است، آنها را نیز وارد پژوهش نمودیم.

1. Professional Development Plan
2. Personal Development Plan (PDP)
3. Individual Development Plan (IDP)

بنابراین، با اینکه پژوهش‌هایی با کلیدواژه PDP نیز در میان پژوهش‌ها وجود دارد اما شرط جامعیت در مورد کلیدواژه PDP صادق نیست. زیرا بررسی تمام پژوهش‌ها با این کلیدواژه، بسیار زمان‌بر بوده و از دقت مرزهای پژوهش نیز می‌کاهد.



شکل ۲: معیار عدم شمول، کلیدواژه

معیارهای محتوایی

برخی از پژوهش‌های توسعه فردی تنها بر اهداف توسعه‌ای تأکید دارند. یعنی بر زمینه‌ای که فرد در آن توسعه می‌یابد اشاره دارند. به‌طورمثال، عملکرد سازمانی، اخلاق حرفه‌ای، اشتیاق کارکنان، مهارت‌های سیستمی، مهارت ارتباط سازمانی، مهارت انجام کار تیمی، عزت‌نفس، خودکارآمدی، می‌پردازند، این پژوهش‌ها را از دامنه کار خود حذف نمودیم.

برخی پژوهش‌ها با رویکرد رفتار سازمانی به این موضوع پرداخته‌اند. اینها اغلب به انگیزه‌دهنده‌ها و عوامل بازدارنده سازمانی توسعه فردی اشاره می‌کنند و مسئله توسعه را از جنبه درونیات فرد بررسی می‌کنند. به‌طورمثال در پژوهشی، کارکنان خود را با گروه‌هایی مقایسه می‌کنند (گروه کارکنان هم‌ردیف درون سازمان، رده‌ی بالاتر سازمانی، کم‌سابقه‌تر درون سازمان، بیرون سازمان با تحصیلات مشابه، بیرون سازمان با توانایی مشابه و...) هر یک از این مقایسه‌ها باعث افزایش یا کاهش انگیزه آنها برای توسعه می‌شود. این پژوهش‌ها با رویکرد رفتاری از حیطه پژوهش حاضر خارج هستند.

دسته‌ای از پژوهش‌ها بر پیامدهای توسعه فردی در سطح سازمان، اشاره دارد. به‌طورمثال، افزایش بهره‌وری سازمانی، تخصص‌گرایی، بهبود عملکرد و... این پژوهش‌ها نیز در حوزه پژوهش حاضر قرار ندارند.

برخی از پژوهش‌ها نیز به روش‌های توسعه و یا راهبردها می‌پردازند. مانند توسعه آموزش رسمی و غیررسمی، یادگیری عملی و برعهده گرفتن مأموریت‌های شغلی چالشی، گردش شغلی، منتورینگ، تورهای یادگیری، آموزش از راه دور، یادگیری سایه، بازی‌سازی و شبیه‌سازی. این پژوهش‌ها نیز از حوزه پژوهش مروری حاضر، خارج هستند.

آنچه در این پژوهش مروری به آن می‌پردازیم طرح یا برنامه توسعه فردی با رویکرد منابع انسانی است. در این پژوهش، فرایند اجرای یک طرح توسعه فردی در سازمان بررسی می‌شود. در واقع، نقش معاونت منابع انسانی سازمان در توسعه فردی کارکنان بررسی می‌شود.



شکل ۳. معیارهای محتوایی

هدف از انجام مطالعه مروری، بررسی مدل توسعه فردی منابع انسانی است. مقالاتی که دارای الگوی توسعه فردی منابع انسانی هستند، در محدوده پژوهش قرار می‌گیرند، بنابراین، به صورت پرننگ نشان داده شده‌اند. مطالعاتی که هیچ اشاره‌ای به مدل توسعه فردی نکرده‌اند و منحصراً به یکی یا تعدادی از پیامدها، اهداف توسعه‌ای، عوامل مداخله‌گر، نتیجه‌ها، شرایط بستر ساز و یا توسعه با رویکرد رفتار سازمانی پرداختند. در واقع، این مقالات شامل پدیده اصلی مورد مطالعه یعنی فرایند توسعه فردی کارکنان نبودند، بنابراین، در مرحله پالایش محتوایی حذف می‌شوند، اما در برخی از مدل‌های بررسی شده تعدادی از شرایط بستر و یا عوامل مداخله‌گر و یا راهبردهای توسعه فردی وارد فرایند توسعه فردی شده است و مدل ارائه‌شده در پژوهش شامل این بخش‌ها نیز

می‌باشد. بنابراین، وارد پژوهش مروری حاضر می‌شوند. به همین دلیل به صورت کم‌رنگ نشان داده شده‌اند.

چارچوب تحلیلی

وجود این معیارهای دقیق باعث کاهش چشمگیر تعداد مطالعات به کاررفته در پژوهش مروری شده است. پس از اینکه جستجوی منابع در مرحله اول براساس معیارهای فوق صورت گرفت و جمع منابع به عدد ۷۳۲۲ رسید، در مرحله دوم منابع تکراری که در پایگاه داده‌های مختلف نمایه شده بودند، حذف شد. در مرحله سوم پس از بررسی عنوان پژوهش‌ها و چکیده آن‌ها، منابع غیرمرتبط (چه از لحاظ ارتباط محتوایی و چه از لحاظ تناسب حوزه پژوهش) حذف شدند و این تعداد به ۱۱۸ مطالعه رسید. در مرحله چهارم پس از بررسی مدل به دست آمده و یا نظریه به کاررفته در هر پژوهش، ۳۷ مطالعه که کاملاً تناسب محتوایی داشتند استخراج و باقی حذف شد.

هدف، بررسی جامع ماهیت مفهومی توسعه فردی منابع انسانی است. بنابراین، تمامی تعاریف و مفهوم‌سازی‌های قبلی جمع‌آوری شد. برای هدایت تحلیل مفهومی با یک رویکرد یکپارچه، مطالعات منتخب برای مطالعه عمیق وارد نرم‌افزار اتلس تی ای ۹^۱ شد. هر یک از نظریات و مدل‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه فردی منابع انسانی را به نحوی تعریف نموده‌اند، در مرحله کدگذاری باز شاخص‌های هر مدل از پژوهش‌های انتخابی را به عنوان روایت انتخاب نمودیم و به آنها کدی اختصاص دادیم.

درواقع اسناد به واحدهای کوچک شکسته شد و تکه‌های اطلاعات نام‌گذاری شدند. هدف از انجام این کار پاسخگویی به پرسش پژوهش و ترجمه متون به زبان قابل تحلیل است. در مرحله کدگذاری ثانویه موارد تکراری حذف شدند. محیط این نرم‌افزار کمک می‌کند تا این مراحل خودبه‌خود حین کدگذاری انجام شود، زیرا کدها در کنار هم قرار دارند و پژوهشگر با ذهنی منسجم از تکرار کدها جلوگیری می‌کند.

در نتیجه ۳۵۹ روایت استخراج شد و در ۱۷۷ کد و ۲۱ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. گزارش این فرایند در جدول ۴ ارائه شده است. از آنجا که تعداد روایت‌ها بسیار زیاد هستند،

1. Atlas ti 9

در این مقاله از گزارش آنها صرف نظر نمودیم و تنها فراوانی روایت‌های مربوط به هر کد را آوردیم. جمع فراوانی روایت‌های هر مقوله، نیز در کنار هر مقوله نوشته شده است. این عدد بیانگر تعداد مقالاتی است که به مقوله مورد نظر در برنامه توسعه فردی، اشاره نمودند.

جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده طی مرور نظام‌مند

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	اجرا و پیاده‌سازی	۱	اجرای مشارکتی ۱۹	مقوله‌های اصلی
۲	اجرای برنامه تدوین شده	۵		
۳	اجرای طرح توسعه فردی	۴		
۴	اجرای عملیات توسعه	۱		
۵	اجرای فعالیت	۲		
۶	اجرای فعالیت یادگیری	۲		
۷	اجرای مشارکتی	۲		
۸	پیاده‌سازی و تصحیح	۱		
۹	طرح اجرایی	۱		
۱۰	اثر بخشی درک شده	۲	ارائه بازخورد ۲۰	
۱۱	ارائه بازخورد به فرد	۹		
۱۲	بازخورد آموزش	۱		
۱۳	بازخورد مافوق	۱		
۱۴	بازخورد از دستورالعمل	۲		
۱۵	بازخورد از مربی	۱		
۱۶	بازخورد عملکردی	۱		
۱۷	بازخورد ناظران هم‌تایان و مشتریان	۱		
۱۸	بازخورد و پشتیبانی	۱		
۱۹	تحریک انگیزه با کمک بازخورد	۱		
۲۰	ارزیابی	۵	ارزیابی و پایش ۲۱	
۲۱	ارزیابی پس از انجام برنامه توسعه	۱		
۲۲	ارزیابی میزان حصول اهداف	۷		
۲۳	ارزیابی واحد آموزش	۲		
۲۴	پایش و ارزیابی نتایج	۲		
۲۵	پیگیری و پایش برنامه توسعه فردی	۱		
۲۶	ماهیت ارزیابی	۱		
۲۷	نظارت بر پیشرفت فرایند	۲		

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۲۸	انتخاب اهداف	۱	الویت بندی اهداف ۸	برنامه توسعه فردی
۲۹	اولویت‌بندی اهداف توسعه‌ای			
۳۰	اولویت خصوصیاتی که فرد در هدف جستجو می‌کند	۱		
۳۱	تعیین اهداف کوتاه‌مدت فردی	۱		
۳۲	تعیین اهداف کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت	۱		
۳۳	تعیین درجه ضرورت و اهمیت	۱		
۳۴	ارزیابی برنامه توسعه فردی	۱	بازنگری برنامه توسعه فردی ۱۰	
۳۵	ایجاد اهداف جدید بعد از ارزیابی	۱		
۳۶	بازبینی طرح توسعه با کمک مربی	۲		
۳۷	بازبینی طرح توسعه فردی توسط فرد	۳		
۳۸	تجدیدنظر در برنامه توسعه فردی پس از بازخورد	۲		
۳۹	نقش متور در ارزیابی برنامه توسعه فردی	۱		
۴۰	انتخاب فعالیت‌ها از میان گزینه‌ها	۱	تدوین برنامه توسعه فردی ۱۵	
۴۱	بررسی گزینه‌های توسعه	۲		
۴۲	برنامه‌ریزی	۱		
۴۳	تدوین برنامه توسعه فردی	۶		
۴۴	زمان مطلوب برای تدوین برنامه	۱		
۴۵	طراحی برنامه توسعه فردی	۳		
۴۶	طرح‌ریزی برنامه توسعه فردی	۱		
۴۷	انتخاب افراد مناسب، با توجه به وظایف	۱	استراتژی‌های تحقق اهداف ۳۲	
۴۸	بررسی راهبردهای تحقق اهداف	۴		
۴۹	برنامه عملیاتی جهت اجرای برنامه توسعه فردی	۲		
۵۰	برنامه عملیاتی (گام‌به‌گام) دستیابی به اهداف	۸		
۵۱	پیاده‌سازی برنامه‌های توسعه‌ای	۱		
۵۲	تعریف فرایندهای کاری	۱		
۵۳	تعیین اقدامات توسعه‌ای	۸		
۵۴	تعیین روش‌های یادگیری	۱		
۵۵	دوره‌های آموزشی لازم	۱		
۵۶	شناسایی فعالیت‌های موردنیاز برای رسیدن به اهداف	۱		
۵۷	مسئولیت‌ها	۱		
۵۸	نوشتن و به‌اشتراک‌گذاری برنامه، عامل اجرای آن	۱		
۵۹	هدایت تمامی فعالیت‌ها در مسیر توسعه			
۶۰	یادگیری و تأمل	۲		

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۶۱	انعطاف‌پذیری در انتخاب اهداف	۱	تعیین اهداف ۳۷	برنامه توسعه فردی
۶۲	تعیین اهداف توسعه‌ای	۲۱		
۶۳	تعیین اهداف توسعه‌ای با توجه به ارزیابی اولیه	۲		
۶۴	تعیین اهداف توسعه‌ای با توجه به اهداف سازمان	۴		
۶۵	تلفیق اهداف فردی و سازمانی	۱		
۶۶	طرح توسعه فردی اولیه	۲		
۶۷	مقایسه و تقابل مهارت‌های فعلی با آنچه شغل نیاز دارد	۱		
۶۸	مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب و تحلیل شکاف	۳		
۶۹	هدف‌گذاری	۲		
۷۰	تعیین بازه زمانی برای برنامه توسعه فردی	۱۲	مدیریت زمان ۱۷	
۷۱	جدول زمان‌بندی	۴		
۷۲	مدیریت زمان	۱		
۷۳	تعیین زمان و معیار ارزیابی پیشرفت	۱	تعیین معیارهای ارزیابی ۶	
۷۴	تعیین معیارهای ارزیابی	۱		
۷۵	تعیین معیارهای موفقیت در برنامه	۱		
۷۶	تعیین نتایج مؤثر موردانتظار	۱		
۷۷	متغیرهای نتیجه	۱		
۷۸	نشان‌دادن خروجی برنامه توسعه فردی	۱		
۷۹	توسعه مهارت‌های بین فردی	۱	پیامدهای سازمانی ۵	
۸۰	توسعه ویژگی‌های روان‌شناختی و رفتاری کارکنان	۱		
۸۱	آموزش کار تیمی	۲		
۸۲	انعطاف‌پذیری	۱		
۸۳	آموزش صلاحیت‌های بالینی	۱	پیامدهای فردی ۱۲	برونداد
۸۴	پرورش استعداد	۱		
۸۵	تخصص	۱		
۸۶	تفکر سیستمی و تحلیلی فرد	۱		
۸۷	توسعه خودکارآمدی	۳		
۸۸	خلاقیت و ایده پردازی	۱		
۸۹	صلاحیت‌های اجباری یا اصلی	۱		
۹۰	صلاحیت‌های عمومی و فنی	۱		
۹۱	کارکرد	۱		
۹۲	گسترش مهارت‌های فناورانه و اطلاعاتی	۱		
۹۳	ارزیابی اولیه	۵		

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۹۴	ارزیابی اولیه عملکرد	۱	ارزیابی شرایط اولیه ۴۸	برونداد
۹۵	ارزیابی شایستگی‌ها	۲		
۹۶	ارزیابی شخصی	۱		
۹۷	ارزیابی علائق ارزش‌ها و مهارت‌ها	۱		
۹۸	ارزیابی نیازهای مهارتی	۲		
۹۹	اکتشاف شغلی	۱		
۱۰۰	بررسی پتانسیل‌های کارمندان	۱		
۱۰۱	بررسی سطح فعلی	۲		
۱۰۲	بررسی نقاط ضعف و قوت فرد	۷		
۱۰۳	تأمل بر اوضاع	۱		
۱۰۴	تحلیل نیازهای آموزشی	۳		
۱۰۵	خود ارزیابی اولیه	۹		
۱۰۶	خودارزیابی مهارت‌ها	۱		
۱۰۷	شناخت وضع موجود	۵		
۱۰۸	کسب شناخت	۱		
۱۰۹	مشاوره شغلی	۱		
۱۱۰	نقش خانواده در ارزیابی شخصی	۱		
۱۱۱	نقش همکاران در ارزیابی شخصی	۱		
۱۱۲	نیازسنجی	۲		
۱۱۳	ارزیابی دانش، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز شغل	۲	تعیین شایستگی‌های مطلوب ۳۵	
۱۱۴	آگاهی از مسیر شغلی	۴		
۱۱۵	اهداف متمرکز	۱		
۱۱۶	اهداف و انتظارات واقع‌بینانه	۱		
۱۱۷	بررسی نیازهای توسعه‌ای سازمان	۱		
۱۱۸	پیش‌بینی شرایط آینده سازمان	۱		
۱۱۹	تعیین وضعیت مطلوب	۳		
۱۲۰	تعیین شایستگی‌های شغل	۳		
۱۲۱	تعیین شایستگی‌های مطلوب فرد	۱		
۱۲۲	تعیین نقاط قابل بهبود	۲		
۱۲۳	تعیین نیازها از توسعه‌ای	۹		
۱۲۴	شناخت استانداردهای عملکرد	۲		
۱۲۵	شناخت شغل	۲		
۱۲۶	شناخت علائق و اهداف شغلی	۱		
۱۲۷	شناخت وظایف شغلی	۱		

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱۲۸	شناسایی زمینه‌های رشد حرفه‌ای	۱	تعیین شایستگی‌های مطلوب ۲۵	برونداد
۱۲۹	بررسی تعداد بالقوه اهداف توسعه‌ای	۱		
۱۳۰	حذف موانع	۱	عوامل سازمانی ۱۱	شرایط زمینه‌ای و عوامل بستر
۱۳۱	تأمین بودجه	۱		
۱۳۲	زیرساخت آموزش و یادگیری	۱		
۱۳۳	زیرساخت فناوری و آموزشی	۱		
۱۳۴	شرایط لازم سازمانی	۱		
۱۳۵	مهی‌کردن	۱		
۱۳۶	منابع موردنیاز برای دستیابی به اهداف	۴		
۱۳۷	نظام ارزیابی عملکرد	۱		
۱۳۸	روابط مؤثر فرد و متور	۱	عوامل فردی ۵	
۱۳۹	شناسایی انگیزه‌ها	۲		
۱۴۰	تعهد شغلی و سازمانی فرد	۱		
۱۴۱	ارتباطات مداوم	۱	عوامل فرهنگی ۶	
۱۴۲	دردسترس قرارداد دانش	۱		
۴۳	ترویج یادآوری تلفیق دانش و کار	۱		
۱۴۴	نقش شرایط اقتصادی سیاسی فرهنگی در برنامه توسعه فردی	۱		
۱۴۵	ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان	۱		
۱۴۶	ارتباطات فردی و میان‌فردی در سازمان	۲		
۱۴۷	ایجاد انگیزه توسط سرپرست	۱		
۱۴۸	تخصص‌گرایی	۱		
۱۴۹	تناسب در برنامه‌ریزی	۱		
۱۵۰	توجه به سرمایه انسانی	۱		
۱۵۱	شایسته‌سالاری	۱	نقش سازمان در تدوین توسعه فردی ۳۲	
۱۵۲	ناظر انگیزشی	۲		
۱۵۳	نشان دادن اهمیت اهداف برای کارآموز	۱		
۱۵۴	اجبار به توسعه	۱		
۱۵۵	انتقال نتایج ارزیابی از واحد آموزش به ناظر	۱		
۱۵۶	تبادل نظر با مافوق در طراحی برنامه توسعه فردی	۱۱		
۱۵۷	تبادل نظر با واحد برنامه‌ریزی در طراحی برنامه توسعه فردی	۱		
۱۵۸	ثبت سوابق آموزشی در واحد آموزش	۱		
۱۵۹	مذاکره با مدیر در رابطه با برنامه تدوین شده	۲		
				مداخله‌گر

ردیف	کدهای اختصاص یافته به روایت‌ها	فراوانی روایت‌ها	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱۶۰	نقش راهبردها در برنامه توسعه فردی	۱	نقش سازمان در تدوین توسعه فردی ۳۲	مداخله‌گر
۱۶۱	تبادل نظر میان ناظر و واحد آموزش	۱		
۱۶۲	نقش متنور در برنامه توسعه فردی	۴		
۱۶۳	نقش واحد آموزش در برنامه توسعه	۱		
۱۶۴	تبادل نظر با مربی در رابطه با تعیین اهداف	۲	نقش سازمان در روش‌های توسعه فردی ۱۴	
۱۶۵	تعامل کارمند و مافوق	۲		
۱۶۶	نقش نظرات کارمند در طراحی برنامه توسعه فردی	۲		
۱۶۷	اجتماعی شدن/ حرفه‌ای شدن	۱	نقش سازمان در روش‌های توسعه فردی ۱۴	
۱۶۸	آموزش الکترونیکی	۱		
۱۶۹	آموزش مستقیم	۲		
۱۷۰	انتقال تجربیات	۲		
۱۷۱	پژوهش و آموزش	۱		
۱۷۲	تمرین عمدی	۱		
۱۷۳	چرخش شغل	۱		
۱۷۴	خود خوان	۲		
۱۷۵	روش‌های توسعه	۱		
۱۷۶	سفرهای میدانی	۱		
۱۷۷	فعالیت‌های چالش برانگیز	۱		

یافته‌های پژوهش

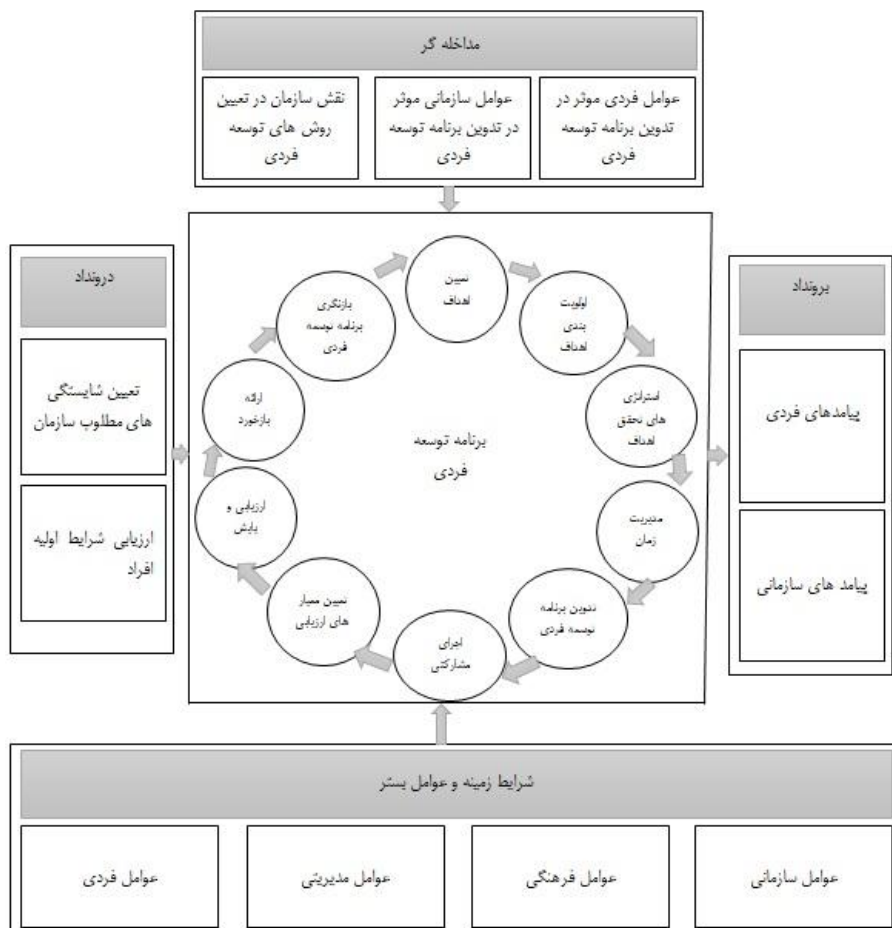
هدف این پژوهش دستیابی به درک عمیقی از توسعه فردی منابع انسانی و توسعه این مفهوم است. مدل به دست آمده تنها مجموعه‌ای از مراحل کاری سازمان نیست، بلکه یک برنامه است برای چگونگی ارتباط کارکنان با شغل خود و همسویی با دنیای اطراف، برای کمک به ایجاد یک زندگی کامل و معنادار. این دیدگاه گسترده، آغازی است برای شناخت شایسته همه توانایی‌های افراد و کارهایی که برای بازآفرینی زندگی انسان در جهت تعالی، خارج از محل کار سنتی و در دل سازمان‌های پیشرفته امروزی انجام می‌شود. براساس یافته‌های پژوهش، مؤلفه‌های مدل توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور ایجاد شده به‌طور کلی شامل موارد زیر است:

درون‌داد (ارزیابی شرایط اولیه فرد، تعیین شایستگی‌های مطلوب)، برنامه توسعه فردی (تعیین اهداف، اولویت‌بندی اهداف، راهبردهای تحقق اهداف، مدیریت زمان، تدوین برنامه توسعه

فردی، اجرای مشارکتی، تعیین معیارهای ارزیابی، ارزیابی، ارائه بازخورد، بازنگری برنامه توسعه فردی) برون‌داد (پیامدهای فردی، پیامدهای سازمانی) عوامل مداخله‌گر (عوامل فردی مؤثر در تدوین برنامه توسعه فردی، عوامل فردی مؤثر در تدوین برنامه توسعه فردی، نقش سازمان در تعیین روش‌های توسعه فردی)، شرایط زمینه و عوامل بسترساز (عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی، عوامل مدیریتی، عوامل فردی).

ارزیابی کیفیت مطالعات

معیارهای متفاوتی جهت ارزیابی کیفیت مطالعات وجود دارد، از قبیل ثبت مراحل انجام پژوهش، انتخاب دقیق معیارهای ورود و خروج و انتخاب پژوهش‌ها از منابع معتبر. مراحل پژوهش حاضر براساس روش انجام مرور نظام‌مند (هیلل و همکاران، ۲۰۲۰، ۳۰) یک‌به‌یک ثبت شده است. از طرفی معیارهای ورود و خروج از مطالعات در بخش مربوطه به تفصیل شرح داده شده است. پژوهش‌ها نیز همگی از پایگاه‌های داده معتبر انتخاب شده‌اند. گزارش‌های فنی و الگوهای توسعه فردی به کاررفته در سازمان‌هایی که این تجربه را داشته‌اند نیز از پژوهش انجام‌شده در آن سازمان و یا از وب‌گاه رسمی سازمان مربوطه برداشت شده است و در نهایت گزارش پژوهش به تأیید نخبگان که در جدول ذیل توضیح داده شده است، رسید.



شکل ۴. فرآیند توسعه فردی شایسته‌محور

جدول ۵. نخبگان ارزیاب فرآیند کدگذاری

رتبه علمی	تخصص	سابقه علمی / حرفه‌ای
استاد دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران	روش پژوهش، مدیریت منابع انسانی	۲۰ سال
استادیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران	مدیریت منابع انسانی	۱۵ سال
دانشیار دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران	مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی	۱۸ سال

بحث و تحلیل یافته‌های پژوهش

کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها از طریق بهبود و بهسازی آنان اتفاق می‌افتد، بدین منظور برنامه‌های توسعه کارکنان در سازمان‌ها شکل می‌گیرد. این برنامه‌ها برای کلیه کارکنان اجرایی می‌شود، اما برنامه توسعه فردی به دنبال کشف استعداد منحصر به فرد هر یک از کارکنان و پرورش این استعدادها با توجه به کلیه شرایط فردی و سازمانی آنهاست. بدین ترتیب می‌توان به منبع غنی از توانایی‌های پنهان دست یافت.

مدل جامع توسعه داده شده به این شرح است:

سه مؤلفه در تعیین اهداف توسعه فردی نقش دارد:

۱. نتایج ارزیابی شرایط اولیه فرد (مجموعه دانش توانایی و مهارت‌هایی که فرد قبل از شروع برنامه توسعه فردی دارد، نقاط ضعف و قوت او و نقاط قابل بهبود او)؛
 ۲. الگوی شایستگی سازمان (اهدافی که برای سازمان مطلوب است، مجموعه دانش، مهارت و توانایی که فرد برای انجام شغل نیاز دارد)؛
 ۳. بازخوردی که از اجرای برنامه توسعه فردی قبلی گرفته می‌شود به علاوه اثر شرایط محیطی و عوامل بستر که موجب بازنگری برنامه توسعه فردی و در نتیجه تغییر اهداف توسعه‌ای می‌شود.
- البته عوامل دیگری نیز در تعیین اهداف توسعه‌ای نقش دارند، راهبردهای سازمان، علائق و انگیزه‌های شخصی کارکنان، نظرات مافوق، مسیر شغلی، نیازهای فناوری و ...
- فرایند برنامه توسعه فردی ۱۰ مقوله دارد: بعد از تعیین اهداف توسعه‌ای، اهداف براساس اهمیت اولویت بندی می‌شوند.
- راهبردهای تحقق اهداف شامل سایر اقدامات سازمانی لازم برای دستیابی به اهداف تعیین می‌شود؛ نظیر بررسی هزینه‌های هر روش، تعیین افراد مناسب، تعیین گام‌های عملیاتی برنامه، بررسی سرانه آموزش، بررسی میزان بودجه و ...
- مدیریت زمان به معنای تعیین بازه زمانی برای اجرای برنامه یکی از مهم‌ترین بخش‌های برنامه‌ریزی است. وجود جدول زمان بندی دقیق، برنامه را منظم و قابل ارزیابی می‌کند. اگر زمان مورد نیاز کم یا زیاد تخمین زده شود، سبب کاهش انگیزه می‌شود.

مرحله بعد تدوین برنامه توسعه فردی است. انتخاب زمان مناسب برای تدوین برنامه توسعه فردی، بررسی گزینه‌های توسعه، انتخاب فعالیت‌ها از میان گزینه‌ها از جمله فعالیت‌های این مرحله است.

مرحله بعد اجرا و پیاده‌سازی طرح توسعه است که شامل اجرای مشارکتی عملیات توسعه یا پیاده‌سازی و تصحیح طرح اجرایی که با تعامل میان کارمند و مافوق و همکاران وی انجام می‌شود. مرحله بعد ارزیابی و پایش فرد در نظر گرفته شده است، اما در برخی از مدل‌های موجود این دو مرحله جدا از هم در نظر گرفته شده بودند. پایش به معنای یک نگاه مستمر به فرد داشتن است، زیر نظر داشتن و مورد توجه بودن دائمی است. پایش توسط مسئول مستقیم فرد یا همکارانش در گروه کاری یا تیم و یا خود فرد انجام می‌شود، اما ارزیابی یک اقدام رسمی سازمانی است. اغلب با امتحان یا مصاحبه است و در یک بازه زمانی مشخص اتفاق می‌افتد؛ به‌طور مثال هر دو سال یک‌بار یا بعد از اتمام دوره آموزشی. اغلب روش‌های ارزیابی در الگوهای یافت‌شده مطرح نشده است، اما هدف تمامی آنها بررسی میزان حصول اهداف توسعه فردی است.

ارائه بازخورد: بازخورد اثربخشی درک شده از انجام فعالیت‌های توسعه است که در اثر انجام ارزیابی به دست می‌آید. توسط واحد آموزش، مربی، مافوق فرد، ناظران، هم‌تایان، مشتریان یا از طریق اثر آن بر حقوق، مزایا، ترفیع و یا پاداش به اطلاع فرد می‌رسد. بازخورد یکی از مهم‌ترین بخش‌های فرایند توسعه فردی است، زیرا چگونگی ارائه بازخورد اثر زیادی بر انگیزه فرد دارد همچنین بازخورد دقیق و به‌موقع نقش اصلاحی بر فرایند توسعه فردی دارد. مرحله آخر بازنگری برنامه توسعه فردی است که در ابتدا تشریح شد. بازنگری برنامه توسعه فردی حلقه فرایند توسعه فردی را می‌بندد و سبب ایجاد اهداف جدید می‌شود. بازنگری، ارزیابی برنامه توسعه فردی است.

برون‌داد فرایند توسعه فردی نیز شامل پیامدهای فردی نظیر پرورش استعدادها، افزایش مهارت‌های فناورانه و اطلاعاتی و صلاحیت‌های عمومی و فنی، پیامدهای سازمانی نظیر انعطاف‌پذیری، توسعه کار تیمی، توسعه تفکر سیستمی و... است.

اما در این میان عوامل مداخله‌گری نیز بر برنامه توسعه فردی اثر می‌گذارند. نقش فرد در تدوین برنامه توسعه فردی یکی از این عوامل است شامل تعامل و تبادل نظر کارمند و مافوق، نقش نظرات

کارمند در طراحی برنامه توسعه فردی. نقش سازمان در تدوین برنامه توسعه فردی نیز عامل مداخله‌گر در برنامه توسعه فردی است. مراحل اداری که به اقتضای هر سازمان وجود دارد و در تدوین برنامه نقش دارند و در هر مدل به گونه‌ای مطرح شده بودند. به‌طورمثال انتقال نتایج ارزیابی از واحد آموزش به ناظر، جلسه سرپرست و کارمند، نظرسنجی از مربی در رابطه با فرصت‌ها، توانایی‌ها و نیازهای رشد، ثبت سوابق آموزشی در واحد آموزش، نقش راهبردها در برنامه توسعه فردی، نقش منتور در برنامه توسعه فردی، نقش واحد آموزش در تدوین برنامه توسعه فردی و... روش‌های دستیابی به هریک از اهداف نیز از عوامل مداخله‌گری است که در اجرای برنامه توسعه فردی اثرگذار است؛ به‌طورمثال آموزش مستقیم (حضور یا مجازی) آموزش غیرمستقیم (کسب تجربیات حین کار) تعیین منابع مطالعاتی (طرح خود خوان) کارگاه‌های آموزشی، سمینار و...

عوامل زمینه و بستر ساز نیز بر برنامه توسعه فردی اثرگذارند که در چهار مقوله فرعی دسته‌بندی شده‌اند شامل: عوامل سازمانی (تأمین منابع لازم، زیرساخت فناوری زیرساخت آموزش و یادگیری)، عوامل فرهنگی (ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی، ترویج تلفیق دانش و کار)، عوامل مدیریتی (شایسته‌سالاری، تخصص‌گرایی، ناظر انگیزشی، تناسب در برنامه‌ریزی) و عوامل فردی (روابط مؤثر فرد و منتور، تعهد شغلی و سازمانی فرد، ارتباطات مداوم کارکنان).

نتیجه‌گیری (مقایسه مدل توسعه داده‌شده با مدل‌های پیشین):

مدل‌های موجود در زمینه برنامه توسعه فردی منابع انسانی پراکندگی بسیاری دارند و هریک بخشی از برنامه را پوشش داده‌اند. بنابراین، هدف از انجام این مرور، کشف مهم‌ترین ایده‌ها، مفاهیم و نظریه‌ها در رابطه با موضوع و کشف یک قالب ساختاریافته و منظم از یک مدل برنامه‌ریزی توسعه فردی کارکنان است. در ادامه به بررسی برخی الگوهای موجود می‌پردازیم. اگر توسعه فردی بر مبنای نیازهای فرد و علائق فرد شکل بگیرد، دیگر توسعه شخصی است نه توسعه فردی، اما در بسیاری از مدل‌های توسعه فردی طراحی شده نقش الگوی شایستگی سازمان نشان داده نشده است. درحالی‌که عناصری چون یادگیری، توانمندسازی، شایستگی و برنامه‌ریزی راهبردی که از ملزومات ایجاد مدل‌های توسعه فردی است (الله‌گانی دزکی، ۱۳۹۹) و این

مهم‌ترین کاستی بسیاری از مدل‌هاست؛ مانند مدل‌های ارائه‌شده در دپارتمان تجارت امریکا، پارک‌های ملی امریکا، دانشگاه سینسیناتی، دانشگاه برکلی و دانشگاه ییل.^۱

بسیاری از مدل‌های توسعه فردی ارائه‌شده شامل بازنگری در برنامه توسعه فردی نیست؛ مانند برنامه توسعه فردی دفتر کمک به بلاپای و وزارت انرژی ایالات متحده امریکا. درحالی‌که شرایط متغیر محیطی موجب تغییرات سازمانی می‌شود و این موضوع مستوجب تغییر مدل‌های توسعه فردی مبتنی بر شایستگی برای انتخاب و توسعه است. دپارتمان تجارت امریکا یکی از محدود مواردی است که بازنگری مستمر برنامه توسعه فردی را جزء فرایند توسعه فردی ذکر کرده است. برخی از مدل‌های توسعه فردی بازخورد را جزء فرایند توسعه فردی معرفی ننموده‌اند مانند مدل ارائه‌شده توسط اداره گارد ملی امریکا، فورد هام و دانشگاه واشنگتن. درحالی‌که بازخورد نتایج ارزیابی به مسئولان توسعه افراد در بخش منابع انسانی شرکت، بر بازنگری برنامه‌های توسعه و تعیین اهداف توسعه‌ای بعدی، نقش بسیار مهمی دارد.

غالباً، اقدامات آموزش و توسعه ناشی از نیازهای فوری تجاری یا یک مسئله فوری (مدیریت زمان، کار در محیط متغیر، مذاکرات) است. درحالی‌که برنامه توسعه فردی باید یک جریان دائمی مبتنی بر نیازهای فردی و سازمانی باشد که به اقتضا نیازهای فوری یا مسائل فوری سازمان موردبازنگری قرار بگیرد. این جریان دائمی کارکنان سازمان را در سیر رشد قرار می‌دهد و به تبع آن سازمان در مسیر تعالی گام برمی‌دارد ضمن اینکه انعطاف‌پذیری سازمان نسبت به شرایط دائماً در حال تغییر بیرونی افزایش می‌یابد.

بعضی از برنامه‌های توسعه فردی معرفی‌شده در پژوهش‌ها ناشی از اجرای استانداردهای معمول مانند استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ (سیستم مدیریت مؤثر فرایند آموزش) یا نظریه‌های معروف مانند: کیفیت جامع، توانمندسازی، مدیریت استرس و خود شکوفایی در محیط کار است. این‌گونه مدل‌ها با مشکلات بسیاری همراه است، زیرا هماهنگ‌شدن آن با اقتضای سازمان بسیار دشوار است. استانداردها به صورت کلی نوشته می‌شوند و این عدم تناسب هم کارکنان و هم مسئولان اجرای فرایند توسعه فردی را دچار چالش‌های خسته‌کننده و یأس و ناامیدی می‌کند و ممکن است

۱. مدل‌های برنامه توسعه فردی که در این بخش ذکر شده، جز ۳۷ پژوهش واردشده به بخش تحلیل مرور نظام‌مند پژوهش حاضر است.

برنامه‌ها نیمه‌کاره رها شوند و یا در مواردی اجرا شوند که عملاً نتیجه‌ای برای سازمان به‌ارمغان نیاورد. همه اینها به ازدست‌رفتن زمان و سرمایه‌های زیادی منجر می‌شوند.

در برخی از مدل‌های ارائه‌شده ارزیابی و پایش به‌صورت جداگانه مطرح شده‌اند و در برخی یکی از این دو آمده است مانند دانشگاه سینسیناتی و دانشگاه واشنگتن. پایش به‌معنای یک نگاه مستمر به فرد داشتن است، زیرنظر داشتن و مورد توجه بودن دائمی، توسط مسئول مستقیم فرد یا همکارانش است. اما ارزیابی یک اقدام رسمی سازمانی است اغلب با امتحان یا مصاحبه است و در یک بازه زمانی مشخص اتفاق می‌افتد. اینکه این دو اتفاق در مدل باشد یا یکی باشد به اقتضای سازمان است. در سازمان‌ها با توجه به امکانات سازمان، حجم کار افراد، نیاز افراد و فرهنگ سازمان متغیر است.

در برخی پژوهش‌ها اولویت‌بندی اهداف وجود ندارد و در برخی تعیین بازه زمانی برای اجرای برنامه توسعه فردی وجود ندارد. مثال‌هایی از این دست بسیارند، تمامی این خلأهای نظری موجب شد تا در این پژوهش یک مرور نظام‌مند از ادبیات موجود در این زمینه انجام دهیم و یک مدل جامع از توسعه فردی منابع انسانی شایسته‌محور به‌دست آوریم.

پیشنهادها

مدل به‌دست آمده می‌تواند برای بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده بگیرد، اما مستلزم همکاری مدیران است، زیرا مدیران، به‌ویژه مدیران منابع انسانی به‌عنوان شاخص‌ترین هدایت‌کننده برنامه‌های توسعه شناخته می‌شوند (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). فرایند توسعه فردی کارکنان از طراحی و هدف‌گذاری تا اجرا بسیار زمان‌بر است و نیازمند همکاری و تعامل دوسویه میان کارکنان و مدیران است.

الگوهای توسعه فردی با توجه به شرایط و توانایی‌های کارکنان، ساختار سازمان، اهداف سازمانی و شرایط محیطی سازمان طراحی می‌شوند، در حالی که اغلب سازمان‌ها برنامه توسعه منابع انسانی را براساس استانداردها تعیین می‌کنند. بنابراین، نیاز است که این برنامه در هر سازمان به‌صورت اختصاصی طراحی شود. ضمن اینکه با توجه به شرایط متغیر کسب و کارها نیازمند به‌روزرسانی است.

بنابراین پژوهش در رابطه با برنامه توسعه فردی در سازمان‌های مختلف ضروری می‌نماید. نقش فرد در طرح‌ریزی برنامه توسعه فردی، کارکنان را در مسیر تحقق اهداف فردی و سازمانی هدایت می‌کند و منجر به ایجاد تعهد در آنها می‌شود. درحالی‌که در پژوهش‌های مورد مطالعه اهمیت بسیار کمی به این موضوع داده می‌شود و پژوهشگران باید به این مسئله نگاه ویژه‌ای داشته باشند.

در بسیاری از پژوهش‌ها به عوامل زمینه توجه نشده است، درحالی‌که عواملی همچون فرهنگ و جو سازمان، اقدامات تشویقی سازمان، جدیت در ارزیابی کارکنان، شیوه‌های درست ارائه بازخورد از عوامل تأثیرگذار در برنامه‌های توسعه فردی است که در برنامه توسعه فردی منابع انسانی باید به آنها توجه کافی مبذول دارند.

در اغلب سازمان‌ها برنامه توسعه منابع انسانی صرفاً به رفع مشکلات مقطعی می‌پردازد. حال آنکه در برنامه توسعه فردی، راهکارهای آموزش و بهبود عملکرد به کارکنان ارائه می‌شود. این کار علاوه بر اینکه سبب افزایش تعامل و رضایت‌مندی کارکنان می‌شود ظرفیت‌های آتی را در کارکنان افزایش می‌دهد و آنها را برای رویارویی با شرایط غیرقابل پیش‌بینی آینده آماده می‌سازد و برای سازمان نیز مزایای بلندمدت را به‌ارمغان می‌آورد. پژوهش‌های موجود اغلب در حوزه بهداشت و درمان و یا آموزش و پرورش هستند و پژوهش در حوزه‌های خدماتی و صنعتی ضروری می‌نماید.

محدودیت‌ها

در زمینه برنامه توسعه فردی پژوهش‌های متعددی وجود دارد، اما مطالب بسیار گسسته است. هریک از زاویه‌ای به موضوع توسعه فردی منابع انسانی پرداخته‌اند. جمع‌آوری همه این پژوهش‌ها و چگونگی انطباق آنها در یک مسیر تحلیل مفهومی با یک رویکرد یکپارچه بسیار دشوار بود. نزدیکی مفهوم توسعه فردی منابع انسانی به توسعه شخصی و توسعه شغلی و حتی ممزوج شدن این مفاهیم در برخی پژوهش‌ها باعث سردرگمی در انتخاب پژوهش‌ها و دشواری تعیین معیارهای محتوایی می‌شد.

از طرفی موضوع توسعه فردی، بستگی زیادی به شرایط زمینه و عوامل بستر دارد و این در حالی است که اغلب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه در حوزه بهداشت و یا آموزش و پرورش است و این خود باعث افزایش گسستگی مطالب می‌شد.

در این پژوهش زمان زیادی صرف مطالعه پژوهش‌های موجود و بررسی همه‌جانبه معیارهای محتوایی و نهایتاً انتخاب دقیق این معیارها شد. وجود این معیارهای دقیق باعث کاهش چشمگیر تعداد مطالعات به کاررفته در پژوهش مروری پس از چند مرحله پالایش شده است. تعداد پژوهش‌های اولیه، ۷۳۳۲ پژوهش بود و تعداد پژوهش‌هایی که برای بررسی عمیق وارد پژوهش شدند ۳۷ پژوهش بود، پیداست چندین ماه صرف پالایش‌های مرحله‌به‌مرحله پژوهش‌ها شد. مرحله غور در روابط نیز بسیار زمان‌بر بود. بازبینی کدها و روایت‌ها بررسی مجدد اسناد و تغییرات در کدگذاری و مرحله اعتبارسنجی که به موجب آن اعضای پنل خبرگان کدها را مورد بازبینی قرار دادند و نظرات ایشان در رابطه با کدگذاری اعمال شد، این اقدامات بسیار زمان‌بر بوده است.

در مجموع می‌توان گفت: صرف زمان زیاد برای جمع‌آوری اطلاعات، سبب شد تا زمان گزارش‌دهی و جمع‌بندی کردن مطالب کاهش یابد و این بخش با انجام کار فشرده میسر شود.

فهرست منابع

- آذر، عادل و جهانیان، سعید (۱۳۹۸)، *مقدمه‌ای بر مرور سیستماتیک*، تهران: انتشارات دانشگاه تربیت مدرس، ۱۱.
- الله‌گانی دزکی، سمیه (۱۳۹۹)، تبیین الگوی مطلوب توسعه فردی برای رهبری سازمان، *پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری*، دوره دوم، شماره ۶: ۱۱۱-۱۱۲.
- حسنی صدرآبادی، جلال (۱۳۹۵)، مدل‌های توسعه منابع انسانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*، دوره ۲، شماره ۴: ۲۲۸-۲۳۲.
- رجب‌پور، ابراهیم و باباشاهی، جبار (۱۴۰۰)، شناسایی لنگرگاه‌های مسیر شغلی کارکنان دانشی بر مبنای مدل شایستگی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت) *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۶۳-۹۰.
- سید جوادین، سید رضا. حسینی‌پور یاسوری، طهمورث. مانیان، امیر. آسترکی، سامان. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های نوپا، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۱): ۱۳۱-۱۷۰.
- قلی‌پور، آ.؛ فقیهی، ا.؛ شاه حسینی، م. و سفیدگران، ب. (۱۳۹۷)، تبیین الگوی تدوین برنامه توسعه فردی مدیران منابع انسانی در صنعت بانکداری، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵(۱۸): ۱-۲۴.
- Ennis, M. R. (2008). Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration (ETA). **Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration**, US Department of Labor, 1-25.
- Garavan, Thomas N. (2004). Exploring HRD: A Levels of Analysis Approach, **Human Resource Development Review**. Vol. 3, No. 4, pp. 417-441.
- Gillespie, G. L., Gakumo, C. A., Von Ah, D., Pesut, D. J., Gonzalez-Guarda, R. M., & Thomas, T. A. (2018). Summative evaluation of productivity and accomplishments of Robert Wood Johnson Foundation Nurse Faculty Scholars Program participants. **Journal of Professional Nursing**, 34, 289-29
- Han SJ, Stieha V. (2020). Growth Mindset for Human Resource Development: A Scoping Review of the Literature with Recommended Interventions. **Human Resource Development Review**.;19 (3) :309-331. doi:10.1177/1534484320939739
- Hilaire J. Thompson, Sheila Judge Santacroce, Rita H. Pickler, Jerilyn K. Allen, Jane M. Armer, Suzanne Bakken, Kathryn H. Bowles, Yvette P. Conley, Sandra A. Dunbar, Lee Ellington, Margaret Grey, Margaret M. Heitkemper, Keela A. Herr, Eileen Lake, Ann Marie McCarthy, Bernadette Melnyk, Christine A. Miaskowski, Shirley M. Moore, Mary D. Naylor, Patricia W. Stone, Marita G. Titler, Sandra J. Weiss, (2020). Use of individual development plans for nurse scientist training , **Nursing Outlook**, Volume 68, Issue 3, 2020, Pages 284-292, ISSN 0029-6554, <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.01.001>
- Hillel, T., Bierlaire, M., Elshafie, M., & Jin, Y. (2020). A systematic review of machine learning classification methodologies for modelling passenger mode choice. **Journal of Choice Modelling**, 100221.30
- Kashtanova E.V., Lobacheva A.S., Makushkin S.A., Ridho T.K. (2021). A Competency Model in the Field of Information Technology. In: Bogoviz A.V., Suglobov A.E., Maloletko A.N., Kaurova O.V., Lobova S.V. (eds) *Frontier Information Technology and Systems Research in Cooperative Economics*. **Studies in Systems, Decision and Control**, vol 316. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-57831-2_58

- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering version 2.3. **Engineering**, 45 (4ve), 1051.
- Maaleki, A. (9 April 2018). **The ARZESH Competency Model: Appraisal & Development Manager's Competency Model**. Lambert Academic Publishing. p. 18. ISBN 9786138389668.
- Nguyen, D. T., Ha, V. D., & Dang, T. T. N. (2020). The impact of human resource management activities on the compatibility and work results. **Journal of Asian Finance, Economics and Business**, 7 (9), 621-629. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.vol7.no9.621>
- Polo, F. & Kantola, J. (2019). Valorizing the Human Capital Within Organizations: A Competency Based Approach. In: Kantola J., Nazir S. & Barath T. (eds.) **Advances in Human Factors, Business Management and Society: Proceedings of the AHFE 2018 International Conference on Human Factors, Business Management and Society**, July 21-25, Loews Sapphire Falls Resort at Universal Studios, Orlando, Florida, USA, 55-63. **Advances in Intelligent Systems and Computing**, vol. 783. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_6
- Rahmatillah, D. D., & Desiana, P. M. (2019, July). Developing Employee's Competency through the Implementation of an Individual Development Plan (IDP) for Isra Presisi. **In Asia Pacific Business and Economics Conference (APBEC 2018)**. Atlantis Press. 358-362
- Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. **Human resource management review**, 27 (3), 397-415.
- Sern, L. C., Mohammed Adamu, H., & Mohd Salleh, & K. (2019). Development Of Competency Framework For Nigerian Tvet Teachers In Tertiary Tvet Institutions. **Journal of Technical Education and Training**, 11 (1)2. Retrieved from <https://publisher.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/3250>.
- Shakil, R. M., Mollah, A., Rahman, S. T., & Habib, M. (2020). A Bibliometric Review of Global Research on Human Resources Management and Supply Chain Management. **International Journal of Supply Chain Management**, 9 (4), 173-184.
- Sudiharto, S., Hidayat, R., & Ritaudin, A. (2018, November). The Development of Human Resources Based on Competencies in Governmental City of Buol. **In Proceeding international seminar on education management**. 75-89
- Tran, H. T., Tra, D. L., & Nguyen, A. T. N. (2021). Preparing Competent Business School Graduates for the Emerging Vietnam: A Critical Human Resource Development Issue. **In Human Resource Development in Vietnam** (pp. 147-172). Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-51533-1_6
- Truong, H. T. M., Pham, T. T. H., & Doan, T. T. T. (2021). Historical and Cultural Contexts of Vietnam Affecting Human Resource Development. **In Human Resource Development in Vietnam** (pp. 3-30). Palgrave Macmillan, Cham.
- Van, H. T. M., & Phuong, T. T. (2021). National Human Resource Development in Vietnam: A Review Study. **Human Resource Development in Vietnam**, 31-68.
- Vanderford, N., Evans, T., Weiss, L., Bira, L., & BetranGastelum, B. (2018). Use and effectiveness of the individual development plan among postdoctoral researchers: **Findings from a cross-sectional study F1000Research**, 7, 1132.p 1-26

