



RAZI RESALAT ACCREDITATION CO.

شرکت اعتباربخشی رسالت رازی

آشنایی با برنامه توسعه فردی

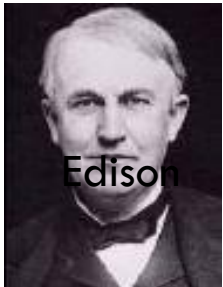
فهرست مطالب

- چرا برنامه توسعه فردی؟
- برنامه توسعه فردی چیست؟
- اهداف برنامه توسعه فردی چیست؟
- مزایای برنامه توسعه فردی چیست؟
- فرآیند برنامه توسعه فردی چگونه است؟

انسان، سرمایه ای بی پایان



Bill Gates



Edison



Henry Ford

هیچ جامعه ای توسعه نمی یابد مگر آنکه به توسعه منابع انسانی خود پردازد.

طی قرن گذشته، بخش قابل توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه یافته مرهون تحولات و نیروی انسانی کارآموده بوده است.

آیا می دانید ادیسون با اختراعات خود به تنهایی چند میلیارد دلار برای کشور امریکا درآمد ایجاد کرده است؟

آیا می دانید بیل گیتس با نبوغ خود چه سودآوری برای کشورش داشته است؟

بیش از درآمد فروش نفت ایران

و آیا می دانید هنری فورد با یک ابتکار چقدر برای کشورش درآمد ایجاد کرد؟

به نظر شما آیا انسان سرمایه است یا منابع مادی؟

عالیترین درجه توانمندسازی

عالیترین درجه توانمندسازی، تفویض اختیار است

یعنی تحقق فراگرد واگذاری اختیار تصمیم گیری به کارکنان که موجب توزیع قدرت می شود.

سبک تفویضی، همواره برای کاهش بار مدیران پرمشغله و در عین حال افزایش توان تصمیم گیری مدیران توصیه شده است.

مصادیق دومین جشنواره کشوری حاکمیت بالینی و ایمنی بیمار

حاکمیت بالینی		
امتیاز ملاک	زیر ملاک	ملاک های پیشنهادی جهت ارزیابی
۵۰	<ul style="list-style-type: none">• نظام آموزش کارکنان (بر اساس تدوین PDP) در بیمارستان• استقرار یافته و آموزش مداوم کارکنان جزء سیاستهای اجرایی بیمارستان باشد	آموزش و مدیریت کارکنان
۲۰	<ul style="list-style-type: none">• نظام رضایت سنجی کارکنان در بیمارستان استقرار یافته باشد	
۳۰	<ul style="list-style-type: none">• نظام توجه نیروهای جدید ورود در بیمارستان استقرار یافته باشد	

راهنمای ارزیابی استانداردهای اعتبار بخشی بیمارستان در ایران

واحد مدیریت منابع انسانی

۸-۲ آزمون های توانمندی دوره ای حداقل سالی یک بار، برای تمامی کارکنان، برگزار میشوند.

سنجه . آزمون دوره ای صلاحیت و توانمندی برای تمامی کارکنان این واحد با توجه به برنامه توسعه فردی آنان PDP حداقل سالی یک بار اجرا می شود.

تعریف برنامه توسعه فردی

PDP: Personal Development Plan

برنامه توسعه فردی

برنامه توسعه فردی یک برنامه زمان‌بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای افراد در جهت رشد و توسعه آنهاست.

برنامه توسعه فردی، فرآیندی سازمان‌یافته است که هر فرد طی آن عملکرد خود را ارزیابی می‌کند و برای اهداف شخصی، تحصیلی و کاری خود هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی می‌نماید.

تعریف برنامه توسعه فردی

PDP: Personal Development Plan

برنامه توسعه فردی

«برنامه توسعه فردی» سند توافق شده ای بین کارکنان و مدیران سازمان است که در آن اهداف و برنامه ریزیهای سالانه با محوریت توسعه فردی کارکنان مشخص شده است. در برنامه ریزی توسعه فردی همکاری مؤثری بین کارکنان و مدیران صورت می پذیرد تا در آن «نیازهای آموزشی و رشد کارکنان» به منظور ارتقا شایستگی ها و مهارت های فردی مشخص گردد.

مزایای برنامه توسعه فردی

برنامه توسعه فردی به **فرد** کمک می کند...

- به طور خودآگاه، خود را به نقد و چالش بکشد و نقاط قوت و ضعف خود را بشناسد.
- به طور خودآگاه، توانایی ها، استعدادها، شایستگی ها و مهارت های خود را بشناسد و آنها را با اهداف خود تطابق دهد.
- اهداف کاری، اهداف تحصیلی، اهداف خانوادگی و سایر اهداف زندگی را با رویکردی کل نگر و یکپارچه به یکدیگر مرتبط سازد، به گونه ای که به طور هم افزا یکدیگر را تقویت نمایند.
- در راه دستیابی به اهداف زندگی، رویکردی فعال، هدف جو و پیشرو داشته باشد.
- درمهارت برنامه ریزی و اجرای برنامه وابستگی های خود را کاهش دهد و مستقل و خودکار گردد
- در راه دستیابی به اهداف، خود را به طور کامل مسئول و موثر بداند و به راحتی پیشرفت های خود را دیده و پیگیری نماید.
- در زمینه های مختلف رشد متوازن و هماهنگ داشته باشد.
- به طور متمرکز و اثر بخش از منابع بیرونی استفاده نماید
- سبک یادگیری خود را بشناسد و راهبردهای یاددهی - یادگیری که برای وی موثر است را بشناسد.
- در دنیای دائما در حال تغییر، همواره در حال یادگیری باشد (یادگیری مادام العمر)

فرآیند برنامه توسعه فردی

برنامه توسعه فردی از یک تعامل دو جانبه بین کارکنان و سرپرستان شکل می گیرد. هر یک از کارکنان برای توسعه فردی خود مسئول هستند و بعد از طراحی آن درباره محتوای آن با سرپرست خود توافق می کنند.

در منابع مختلف مراحل برای برنامه ریزی توسعه فردی در نظر گرفته شده است. ولی فرآیند استاندارد برای آن وجود ندارد.

فرآیند برنامه توسعه فردی

گام اول: - شناسایی اولویتهای عملکرد

گام دوم: خودشناسی

گام سوم: مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

گام پنجم: تعیین معیارهای موفقیت

گام ششم: استفاده از روش‌های متنوع آموزش و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌ها

گام هفتم: منابع و حمایت‌هایی که لازم دارم را مشخص می‌نمایم

گام هشتم: چه زمانی می‌خواهم به موقعیت مورد نظر دست یابم؟

گام اول: - شناسایی اولویتهای عملکرد

اولویتهای عملکرد، وظایف و برنامه هایی هستند که باید برای رسیدن به برنامه های عملی تکمیل گردند. اولویتهای عملکرد عوامل موفقیت را تعیین می کنند و معیاری برای سهم هر یک از کارکنان در اهداف سازمان هستند. اولویتهای عملکرد **اهداف شغلی** و فعالیتهای مورد انتظار از کارکنان هستند و باید نشات گرفته از برنامه های استراتژیک سازمان ، برنامه های عملی و نیازهای عملیاتی روزانه باشند.

گام اول: - شناسایی اولویتهای عملکرد

در این مرحله همچنین باید به سوالات مهمتری هم پاسخ دهیم:

- آیا در سازمان ما، بویژه با رویکرد آینده‌نگر، تغییر و تحولی در حال وقوع است که من هم باید بخشی از آن باشم؟
- انتظارات جدید سازمان از من (بعنوان یک مدیر، سرپرست یا کارشناس) چیست؟
- نقش من در سازمان چه تغییری کرده یا خواهد کرد و من برای ایفای موفق این نقش باید خود را به چه قابلیت‌ها و مهارت‌های جدید مجهز کنم؟

گام اول: - شناسایی اولویتهای عملکرد

برای آشنایی با اتفاقات و تحولاتی که در آینده رخ خواهد داد باید به **استراتژی و چشم‌انداز مطلوب سازمان** توجه کنیم، با مشتریان، خبرگان و صاحب‌نظران علمی و دانشگاهی بویژه آنانی که آینده‌نگرتر هستند گفتگوهای منظم داشته باشیم و اخبار تحولات مرتبط با کار، وظیفه و نقش خود و سازمانمان را علاقه‌مندانه و گسترده جستجو و پیگیری کنیم. یکی از مهمترین منابع دستیابی به اطلاعاتی با ارزش و مفید در این زمینه، بازخوانی سخنان سخنرانی‌هایی است که مدیران ارشد سازمان در جلسات و مذاکرات، بویژه در مراسم جشن پایان سال مطرح و بر آنها تاکید می‌کنند.

گام اول: - شناسایی اولویتهای عملکرد

نمونه هایی از اولویتهای عملکرد کارکنان به شرح زیر است:

- فراهم کردن ایمنی بیمار و آموزش سلامتی؛ پرستار
- اجرای کنترل های ایمنی رایانه؛ مسئول IT
- فراهم کردن اطلاعات و آموزش برای کاربران تجهیزات پزشکی؛
مهندس پزشکی
- اجرای فعالیتهای کارمند یابی برای بخشهای مختلف؛ منابع انسانی
- تنظیم برنامه های مدیر؛ منشی

گام دوم: خودشناسی

چه قابلیت‌ها و مهارت‌هایی دارم. در چه زمینه‌ها و حوزه‌هایی دارای قوت هستم و در کدام قابلیت‌ها و مهارت‌ها ضعیف هستم. این مرحله همچنین باید به کشف علایق و استعدادها و کشف محدودیت‌ها و فرصت‌های بهبود فرد هم بیانجامد.

شما در چه کاری خوب هستید؟ در چه کاری زیاد خوب نیستید؟ چه فرصتهایی وجود دارد؟ و آیا این فاکتورها فراتر از کنترل شما هستند و روی هدف شما تأثیر می‌گذارند؟

گام دوم: خودشناسی

به کمک این تحلیل ها شما به یک درک قوی دست پیدا می کنید که در حال حاضر کجا هستید و در آینده کجا باید باشید تا شانس بیشتری برای موفقیت داشته باشید.

SWOT

PEST

Feedback

گام دوم: خودشناسی

تحلیل SWOT

این کلمه در دنیای کسب و کار مخفف نقاط قوت و نقاط ضعف یک سازمان و فرصت ها و تهدیدهایی است که با آن مواجه می شود. این ابزار علاوه بر سازمان می تواند برای شما نیز بسیار قدرتمند باشد. با دانستن نقاط قوت خود می توانید خود را بر روی کارهایی که خوب انجام می دهید متمرکز کنید و با درک نقاط ضعف می دانید از چه چیزهایی دوری کنید و چه چیزهایی را ارتقاء دهید و چه مواقعی از افراد ماهر کمک بگیرید.

گام دوم: خودشناسی

نقاط قوت

هدف اینست که بفهمید چه چیزهایی شما را از بقیه متمایز می نماید و از نظر دیگران چه چیزهایی در شما بارزتر می باشد؟
وقتی درباره نقاط قوت خود فکر می کنید آنها را به مهارت های کاری خود محدود نکنید و به تمام تجربیات و فرصت های پیشرفت که تا بحال داشته اید فکر کنید مثلاً آموزش هایی که دیده اید، استعدادهایتان، فاکتورهای شخصیتی و علایق.

گام دوم: خودشناسی

نقاط قوت

- جهت تکمیل فرم نقاط قوت خود به سوالات زیر پاسخ دهید:
- شما در چه کاری واقعاً خوب هستید؟
 - دیگران چه مهارت هایی را در شما می بینند؟
 - چه کاری را بهتر از همکارانتان انجام می دهید؟
 - برای چه کاری تصدیق و تشویق شده اید؟
 - آیا از خودتان رضایت دارید و به خود افتخار می کنید؟
 - چه تجربیات، منابع یا ارتباطاتی دارید که دیگران ندارند؟

نظر دوستان و خانواده خود را نیز درباره نقاط قوت خود جویا شوید زیرا ما معمولاً عادت داریم خود را کوچک ببینیم، علاوه بر آن وقتی نقاط قوت خود را از زبان دیگران بشنوید موجب افزایش اعتماد به نفس شما خواهد گردید.

گام دوم: خودشناسی

نقاط ضعف

حالا نوبت شماست که واقع بینانه در مورد کارهایی که در آن خوب نیستید و یا می توانید بهره وری خود را افزایش دهید فکر کنید. ما نقاط ضعف خود را لیست می کنیم تا بتوانیم با مدیریت و کاهش آنها مسیر اهداف خود را هموار نمائیم.

در این مرحله سعی نکنید خود را گول بزنید: همه ما نقاط ضعف داریم و ترفند اصلی ، همان شناخت نقاط ضعف و مدیریت صحیح آنها می باشد. البته در این کار زیاد هم نباید سخت گیر باشید.

برخلاف بخش نقاط قوت، در این بخش خود را مجبور به پیدا کردن تمام نقاط ضعف نکنید و فقط دنبال نقاط ضعفی بگردید که روی رضایت شغلی شما تأثیرگذار هستند.

گام دوم: خودشناسی

نقاط ضعف

- می توانید برای تکمیل بخش نقاط ضعف از سوالات زیر کمک بگیرید:
- در چه کارهایی با وجود تلاش بسیار، ناکام هستید؟
- چه کاری را برای پوشش نیازهای شغلی خود انجام می دهید؟
- آیا نکات شخصیتی خاصی دارید که شما را از پیشرفت باز می دارد؟
- نقطه ضعف شما از نظر دیگران چیست؟
- در کجا آسیب پذیر هستید؟
- کمبود تجربه، منابع یا ارتباطات خود را نسبت به دیگران در چه کارهایی حس می کنید؟

گام دوم: خودشناسی

فرصت ها

پس از این که به درون خود نگاهی انداختید، نوبت به محیط بیرون می رسد و با پیدا کردن امتیازات اجزاء محیط بیرونی می توانید شانس موفقیت خود را افزایش دهید. برای اینکار بهتر است زمانی را خلوت کنید و با استفاده از روش طوفان مغزی (بارش افکار)، ایده های جدید و نوآورانه ای که قبلاً رخ نداده است را پیدا کنید.

- چگونه می توانید نقاط ضعف خود را به حداقل برسانید؟ و اگر نقاط ضعف شما برطرف می شد چه میگردید؟
- بیشترین پتانسیل رشد خود را در کجاها می بینید؟ در شرکت فعلی خود، در شرکت دیگر یا صنعت دیگر؟
- چه جریانهایی روی شغل فعلی شما تأثیر گذار هستند یا دنبال چه جریان هایی هستید؟

گام دوم: خودشناسی

تهدیدها

در پایان به تحلیل چیزهایی که مسیر موفقیت شما را مخدوش می کند می پردازید. هر چند تهدیدها بطور مستقیم قابل کنترل نیستند ولی قابل برنامه ریزی می باشند، به همین دلیل یافتن هرچه بیشتر تهدیدها بسیار اهمیت دارد. هر چه بیشتر بدانید در آینده کمتر دچار سردرگمی می شوید. ممکن است احساس کنید توجه و فکر کردن به تهدیدها موجب ایجاد نگرانی و استرس بیهوده می گردد ولی واقعیت اینست که اگر در مورد تهدیدهای بالقوه خود فکر نکنید در آینده دچار فشارهای بیشتری می شوید. به یاد داشته باشید زمانیکه با مدیریت تهدیدها آمادگی لازم را بدست آورده باشید ، نیش آنها بسیار ضعیف خواهد بود.

گام دوم: خودشناسی

تهدیدها

- برای کشف این خطرات می توانید سوالات زیر را از خود بپرسید:
- آیا قبل از حرکت به سمت جلو، نقطه ضعفی دارید که باید برطرف گردد؟
- اگر نقاط ضعف خود را نادیده بگیرید چه مشکلاتی ایجاد می کنند؟
- با چه شکست هایی ممکن است مواجه شوید؟
- دیگران چه موانعی را برای رسیدن به مقصدی که شما در نظر دارید، پشت سر گذاشته اند؟

گام دوم: خودشناسی

تحلیل PEST

همانطور که دیدید تحلیل SWOT روی فاکتورهای درونی و محیط نزدیک شما که روی موفقیت شما تأثیرگذار هستند بحث می کند. از طرف دیگر تحلیل PEST کاوش عمیق تری درون قالب کلی (تصویر بزرگ) فاکتورهای بیرونی که به موفقیت شما کمک می کنند و یا مسیر آن را دشوار می سازند انجام می دهد

گام دوم: خودشناسی

PEST

مخفف محیط های سیاسی، اقتصادی، فرهنگی اجتماعی و تکنولوژیکی که در آن ها فعالیت می کنید می باشد. برای تکمیل این تحلیل فاکتورهای بیرونی که روی اهداف شما تأثیرگذار هستند را مشخص می کنید. سپس هر یک از آنها را از بابت فرصت ها و تهدیدهای ذاتی که ایجاد می کنند تحلیل می کنید.

گام دوم: خودشناسی

فاکتورهای سیاسی

در اینجا تأثیرات احتمالی دولت و سیاست های دولت را روی فرصت های مورد نظر خود ارزیابی می کنید.

- کدام قوانین و آیین نامه های جدید روی آن فرصت تأثیرگذار هستند؟

- آیا برخی از آنها روی چیزهایی مثل توانایی من و کار در یک منطقه

خاص، کسب درآمد و امنیت کاری من، تأثیرگذار هستند؟

- آیا تغییرات قابل پیش بینی در دولت یا سیاست های دولت وجود دارد؟

- این تغییرات و رخدادها چه فرصت ها و تهدیدهایی را فراهم می کنند؟

گام دوم: خودشناسی

فاکتورهای اقتصادی

در اینجا به فاکتورهای پولی که روی تصمیمات شما در تعقیب اهداف خود تأثیرگذار هستند توجه می کنید.

- میانگین سطح سود و پاداش در شغل ها و صنایع مورد علاقه من چقدر است؟
- آیا حقوق ها در حال بالا رفتن یا پایین آمدن هستند و یا بدون تغییر باقی می مانند؟
- نرخ بیکاری کنونی و نرخ بیکاری قابل پیش بینی در این بخش ها چقدر است؟
- در این شغل ها تقاضای بلند مدت مردم چیست؟
- آیا می توانم نیازهای اقتصادی خود را با حقوق و پاداش پیش بینی شده برطرف نمایم؟
- این تغییرات و فاکتورهای محیطی چه فرصت ها و تهدیدهایی را فراهم کنند؟

گام دوم: خودشناسی

فاکتورهای فرهنگی اجتماعی

جریان های اجتماعی بر میزان جذب یک فرصت خاص تأثیرگذار هستند. چیزهایی که باید توجه داشته باشید عبارتند از :

- چه جریان های آماری و جمعیتی روی این صنایع تأثیرگذار خواهند بود؟
- آیا پیش نیازهای آموزشی آنها تغییر خواهد کرد؟
- آیا عواملی مثل سبک زندگی و تغییرات فرهنگی وجود دارند که روی جذب این شغل ها تأثیر بگذارند؟
- آیا در هنگام تصمیم گیری انتظاراتی از جانب خانواده شما نیز باید مورد توجه قرار بگیرد؟ چگونه روی موفقیت شما تأثیرگذار خواهند بود؟
- این شرایط (فرهنگی اجتماعی) چه فرصت ها و تهدیداتی را فراهم می کنند؟

گام دوم: خودشناسی

فاکتورهای تکنولوژیکی

در پایان باید به تأثیرات تکنولوژیک روی تصمیمات شغلی خود توجه فرمائید. به یاد داشته باشید که تغییرات تکنولوژیک به سرعت صورت می گیرند و ممکن است به علت عدم توجه به آنها دچار عقب ماندگی شوید.

- جریانات تکنولوژیکی تأثیرگذار روی شغلی های مورد نظر شما کدامند؟
- آیا بعضی از آن شغل ها در چند سال آینده با تکنولوژی جایگزین می گردند؟

- چه تکنولوژی هایی برای جایگزین شدن در حال پدیدار شدن هستند و شما چگونه آن مهارت را کسب می کنید؟

- تکنولوژی چگونه روی نوع کار ما و روش رقابت کاری ما تأثیر می گذارد؟
- شرایط تکنولوژیکی چه فرصت ها و تهدیداتی را فراهم می کند؟

گام دوم: خودشناسی

تحلیل فرصت

بعد از تحلیل SWOT ممکن است فرصت های زیادی را پیش روی خود دیده باشید و حالا که تحلیل PEST را به اتمام رسانده اید ممکن است متوجه شوید که برخی از آنها بسیار هیجان انگیز و برخی دیگر ارزش پیگیری را نداشته باشند. اکنون زمان آن است که بهترین فرصت ها را با جزئیات بیشتری بررسی و فرصت های اصلی خود را مشخص نمایید. برای اینکار ممکن است با افرادی که برای فهمیدن علاقه اصلی خود این کارها را انجام داده اند و گزارشات صنایع و شرکت های درون آن صنایع را بررسی کرده اند به گفتگو بپردازید و آنها مناسب بودن نقاط قوت شما را در هر یک از مسیرهای شغلی تأیید نمایند. با این کار مطمئن می شوید مسیر توسعه ای که انتخاب کرده اید بهترین فرصت ها و کمترین موانع را به شما می دهد.

گام دوم: خودشناسی

Feedback

یکی از مهمترین ابزارهایی که می‌تواند به ما کمک کند تا شناخت کاملتری از قوت‌ها و ضعف‌های خود بدست آوریم درخواست و دریافت بازخورد (Feed Back) از دیگران است. باید از دیگرانی که از نزدیک با ما در ارتباط هستند و می‌توانند با شناخت نسبتاً مناسبی در مورد ما اظهارنظر کنند بخواهیم که چند مورد از رفتارها، ویژگی‌ها و مهارت‌هایی که ما در آنها خوب هستیم و چند مورد که در آنها می‌توانیم بهتر باشیم و پیشرفت کنیم را به ما بگویند. بهتر است به جای یک نفر از چند نفر بازخورد بگیریم. این نوع بازخوردها اغلب دقیق‌تر و صحیح‌ترند.

گام دوم: خودشناسی

توصیه می‌شود که برای دریافت بازخورد به سراغ کسانی برویم و نظرات و ارزیابی‌های کسانی را جويا شويم که دارای بعضی ویژگی‌ها و توانمندی‌ها به شرح زیر باشند:

۱. در حوزه مورد نظر و مورد ارزیابی صاحب‌نظر و متخصص باشد.
۲. صادق باشد و صریح
۳. در ارائه بازخورد به ما نفع شخصی نداشته باشد.
۴. خیرخواه دلسوز ما باشد.
۵. حتی‌الامکان بتواند همراه با بازخورد و ارزیابی، ما را راهنمایی هم بکند و نقش مشاور را هم بازی کند.

گام دوم: خودشناسی

بعد از دریافت بازخورد از منابع مختلف باید جدولی تهیه کنیم که نشان دهد از چه کسانی بازخورد گرفته‌ایم و آنها (ارزیابی کنندگان) در مورد قوت‌ها و ضعف‌های ما چه گفته‌اند:

منابع بازخورد	نقاط قوت	حوزه‌های قابل بهبود
همکاران هم‌رده		
مدیر(ما فوق)		
مشتریان		
.....		

گام دوم: خودشناسی

همه انسان‌ها نقاط کور دارند، یعنی برخی از ویژگی‌ها، مهارت‌ها، رفتارها، قوت‌ها و ضعف‌های خود را نمی‌بینند و نمی‌شناسند و شاید حتی از آنها ارزیابی و شناخت نادرست یا معکوسی دارند. دو روانشناس مشهور، این مفهوم (نقاط کور) را در قالب مدلی که با توجه به نام کوچک آنها (جو و هری) به پنجره جو-هری مشهور است توضیح داده‌اند

ناشناخته برای خود	شناخته برای خود	
منطقه کور (Blind area)	منطقه باز (Open area)	شناخته برای دیگران
منطقه ناشناخته (Unknown area)	منطقه پنهان (Hidden area)	ناشناخته برای دیگران

گام دوم: خودشناسی

همانگونه که مدل (پنجره) نشان می‌دهد:

منطقه ۱ بخشی از وجود (ویژگی‌ها، مهارت‌ها، قوت‌ها، ضعف‌ها و ...) هرکس است که هم خودش و هم دیگران از آن مطلع هستند و در مورد آن توافق نسبی وجود دارد.

منطقه ۲ شامل برخی ویژگی‌ها و رفتارهای ماست که از سوی دیگران دیده می‌شود و برای دیگران شناخته شده است در حالیکه خودمان از آنها اطلاع و شناخت (یا حداقل اطلاع و شناخت دقیق و صحیح) نداریم.

منطقه ۳ بخشی از شخصیت، توانایی‌ها، ضعف‌ها و استعدادها هر فرد است که خودش نسبت به آنها آگاه است و قوف دارد، اما آن را از دیگران پنهان می‌کند. این بخش در واقع بخش خصوصی و کاملاً شخصی وجود ماست و اسرار و رازهای ما را دربر می‌گیرد.

وبالاخره منطقه ۴ بخشی از ویژگی‌ها و خصوصیات شخصی، شخصیتی و رفتاری هر فرد است که هنوز هم توسط خودش و هم از سوی دیگران کشف نشده و ممکن است قسمت‌هایی از آن در آینده آشکارا و شناسایی شود. همه ما این تجربه را داشته‌ایم که در مقطعی از زندگی شخصی یا شغلی خود تازه پی می‌بریم که چه علاقمندی، قوت، ضعف، استعداد، توانایی یا ناتوانی داریم (داشته‌ایم) که تاکنون به آن توجه نکرده بودیم.

گام دوم: خودشناسی

همانگونه که مدل (پنجره) نشان می‌دهد:

مهم‌ترین کمکی که بازخوردهای دریافتی از دیگران به ما کمک می‌کند این است که از وسعت منطقه ۲ یعنی ناحیه کور ما می‌کاهد و اطلاعات مفیدی در مورد رفتارها و عملکردهای ما (از دیدگاه دیگران) در اختیارمان قرار می‌دهد.

توصیه شده است که بازخوردهای دریافتی از دیگران در مورد خودمان را با مافوق و نیز یکی دو دوست یا همکار امین و دلسوز مطرح کنیم و از توصیه‌های آنها نیز برای تکمیل تصویری که از خودمان بدست آورده‌ایم استفاده کنیم. این افراد می‌توانند کمک کنند که ما همه بازخوردهای دریافتی (هم نیمه پر و هم نیمه خالی لیوان) را ببینیم و در این خودشناسی و خودارزیابی که یکی از پایه‌های اساسی در تدوین برنامه توسعه فردی است دقیق‌تر و کامل‌تر عمل کنیم

گام دوم: خودشناسی

- برخی فنون مفید که می‌تواند به ما کمک کند تا به دیگران بازخوردهای مفید و سازنده‌ای بدهیم که آنها را بپذیرند و از آنها استفاده کنند را ذکر می‌کنیم:
۱. در بازخورد دادن خیلی روی خصوصیات شخصیتی فرد بویژه خصوصیات که تغییر نمی‌کنند یا به سختی تغییر می‌کنند تکیه و تاکید نکنید بلکه به رفتارهایی اشاره کنید که قابل تغییر و بهبود باشند.
 ۲. به فرد بگویید (یا به هر ترتیب دیگران نشان دهید) که از اینکه رفتار یا اقدام نا مناسب و غیرمنتظره‌ای را از او مشاهده کرده‌اید متعجب، نگران و ناراحت شده‌اید.
 ۳. بازخوردها را دقیق، مشخص و معین ارائه کنید، مثال بزنید و در مثال‌هایتان از رفتارها و اقدامات اخیر فرد نمونه (شاهد مثال) بیاورید.
 ۴. در بازخورد دادن قضاوت نکنید بلکه فقط توصیف و تشریح کنید، برای مثال بجای اینکه بگوییم تو فردی نامنظم و مسئولیت ناشناس هستی بهتر است بگوییم تو با تاخیر در جلسات حضور می‌یابی و یا پروژه‌ها را با تاخیر تحویل می‌دهی.
 ۵. در ارائه بازخور، زمان و مکان مناسبی انتخاب کنید. همه افراد همیشه در حالت روحی و روانی مناسبی برای شنیدن بازخوردهای انتقادی قرار ندارند. اگر در اوایل گفتگو احساس کردید زمان مناسبی را انتخاب نکرده‌اید ادامه گفتگو را به زمان مناسب دیگری موکول کنید.

گام دوم: خودشناسی

۶. لازم نیست همه انتقاداتتان را در یک جلسه و یکباره طرح کنید. به تدریج که در گفتگویتان با بازخوردگیرنده پیش می‌روید مراقب حالت‌ها و عکس‌العمل‌های او باشید و هر وقت احساس کردید که کافی است، جلسه (گفتگو) را ختم کنید و بقیه گفتگو را در جلسه بعدی ادامه دهید.
۷. منصف باشید. هم نقاط قوت و محاسن رفتاری و عملکردی خود را ذکر کنید و هم ضعف‌ها و اشتباهات او را، بازخورد را از نقاط قوت شروع کنید. بعضی تحقیقات نشان می‌دهند که افراد وقتی آماده شنیدن انتقاد هستند که قبلاً حسابی از آنها تعریف و تحسین شده باشد.
۸. مطمئن شوید که دریافت‌کننده بازخورد، پیام‌ها و مفاهیم مورد نظر شما را کامل و درست شنیده و فهمیده باشد. در غیر این صورت ممکن است سوء تفاهم‌های جبران‌ناپذیر و مخربی بروز کند.
۹. بعد از ارائه بازخورد، حمایت دوستانه خود را از فرد مقابل اعلام کنید و در هدفگذاری و برنامه‌ریزی بهبود هم با او همفکری و مشورت کنید، اما او را برای انجام اقدام خاصی تحت فشار قرار ندهید.
۱۰. در ارائه بازخور نباید افراط کرد. نباید از واژه‌ایی مثل همیشه، غیرممکن، مطلقاً، هرگز و ... استفاده کرد.
۱۱. باید در جلسه بازخورد، امیدواری و باور مثبت خود را در این مورد که به نظر ما، ارزیابی‌شونده می‌تواند به رفتار و عملکرد خود سر و سامان بدهد به او اعلام کنیم.

گام سوم: مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود

در این گام باید مهارت‌ها، دانش، رفتار، شایستگی‌ها و قوت‌ها و ضعف‌های موجود(فعلی)خود را که در نتیجه گام دوم بدست آمده است با وضع مطلوب(مهارت‌ها و قابلیت‌هایی که برای موفقیت در آینده باید داشته باشیم) مقایسه کنیم و تشابهات و تفاوت‌ها را پیدا نماییم.

برای مثال ممکن است در تدوین وضع مطلوب به این نتیجه رسیده باشید که لازم است دارای مهارت‌های برجسته‌ای در انجام مذاکرات فروش با مشتریان باشید بنحوی که بتوانید این مذاکرات را در اغلب موارد، بدون نیاز به راهنمایی و مداخله مافوقتان با موفقیت به پیش ببرید و به قرارداد برسانید، در حالیکه بازخوردهای دریافتی از دیگران حاکی از آن است که در حال حاضر این مهارت را به اندازه کافی دارا نیستید و تعداد مذاکرات موفق شما چندان قابل توجه و مطلوب نیست. در واقع با این مقایسه تحلیلی شما در می‌یابید که در یک مهارت و قابلیت مهم و تعیین کننده(یعنی مهارت مذاکره موثر و موفق) بین آنچه باید باشید و آنچه هستید فاصله‌ای وجود دارد که باید پر شود.

گام سوم: مقایسه وضع مطلوب و وضع موجود

در پایان این گام (مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب) شما به یک تصویر (ارزیابی) از دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌های خود می‌رسید در کدام زمینه‌ها وضع مطلوب و قابل قبولی دارد و دارای نقطه قوت هستید، در کدام زمینه‌ها (دانش، مهارت، رفتار، توانایی و ...) وضع نسبتاً قابل قبولی دارید اما احتمال دارد که در شرایط سخت‌تر و در رویایی با چالش‌های بزرگ‌تر کم بیاورید و بالاخره اینکه در کدام مهارت‌ها و شایستگی‌ها وضع غیرقابل قبول (و حتی تا حدودی نگران‌کننده) دارد و دارای نقطه ضعف جدی هستید.

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

- اهداف بلند مدت
- اهداف میان مدت
- اهداف کوتاه مدت

توصیه شده است که در هر دوره زمانی، تعداد محدودی از اهداف که اولویت و ضرورت بیشتری دارند (ترجیحا ۲ یا ۳ حوزه قابل بهبود) انتخاب شوند. اهداف محدود و مشخص کمک می‌کند که انرژی و تمرکز شما روی این اهداف متمرکز شود و در نتیجه دستاوردهای بهتر و بیشتری کسب گردد. برای اطمینان از اینکه اهداف درستی انتخاب کرده‌اید که دارای اولویت و اهمیت لازم هم هستند، باز پیشنهاد می‌کنیم این اهداف را ابتدا با مافوقتان و سپس با یکی دو همکار باتجربه که می‌توانند مشاور شما باشند طرح و بحث کنید. SMART

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

هدفی که تعیین می‌کنید باید دارای خصوصیتی که به اختصار SMART نامیده می‌شود، باشد. این خصوصیات شامل موارد زیر است:

مشخص بودن **Specific**

قابل اندازه‌گیری **Measurable**

قابل دست‌یابی **Attainable**

منطقی و واقع‌گرایانه **Realistic**

دارای زمان بندی **Timely , Time bounded**

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

برای آن که بتوانید چنین هدفی برای خود تعیین کنید لازم است ابتدا سوالات زیر را از خود بپرسید:

در حال حاضر در چه موقعیتی هستیم؟

در آینده ای مشخص، می‌خواهیم به کجا برسیم؟

چگونه می‌خواهیم به آن جا برسیم؟

چه منابعی می‌تواند به من کمک کند؟

چه موانعی در سر راهم وجود دارد؟

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

بحث با سرپرستان پیرامون اهداف توسعه: نقش سرپرستان و مدیران در فرایند تدوین برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک «مربی و هدایت کننده» است. سرپرستان و مدیران امکانات و تسهیلات لازم را برای افزایش دانش و مهارت و توسعه جنبه های مختلف کارکنان جهت دستیابی به اهداف توسعه فراهم می کنند. بعد از مشخص کردن اهداف توسعه توسط کارکنان، هر یک از آنها برای بحث با سرپرست خود پیرامون برنامه توسعه فردی خود آماده می شوند. بحث بین کارکنان و سرپرست باید شفاف و دوستانه باشد. این جلسه زمانی صورت می گیرد که کارکنان، اولویتهای عملکرد خود را مشخص کرده و ارزیابی از نیازهای مهارتی به عمل آورده باشند و اهداف و فعالیتهای توسعه را انتخاب کرده باشند. در این جلسه فعالیتهای توسعه مورد حمایت سرپرستی مشخص می شود و همچنین فعالیتهایی که به دلیل محدودیتهای بودجه و زمان قابل اجرا نیستند، شناسایی می شود. این اطلاعات در توسعه یک برنامه عملی و امکان پذیر متمر ثمر خواهد بود

گام چهارم: هدفگذاری برای آموزش و توسعه قابلیت‌ها

سرپرستان ابتدا باید به مراحل قبلی 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. آنها باید نیازهای سازمان در چند سال آینده را با توجه به برنامه‌های استراتژیک، تغییر در تکنولوژی، نیازهای کارمندیابی را در نظر بگیرند. همچنین آنها باید بعد از نیازسنجی، پتانسیلهای برآورده شدن نیازها را شناسایی کنند و فعالیتهای توسعه‌ای مورد نیاز برای برآورده شدن نیازها را شناسایی کنند.

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

گام پنجم: تعیین معیارهای موفقیت

در این مرحله بر مبنای وضعیت مطلوب مشخص می شود برای اندازه گیری میزان موفقیت در بهبود این حوزه از چه شاخص هایی استفاده خواهیم کرد. چگونه من موفقیت را شناسایی می کنم؟ چگونه من بهبود کاری ام را مرور و اندازه گیری می کنم

گام پنجم: تعیین معیارهای موفقیت

برنامه توسعه فردی یک فرایند مستمر رشد و توسعه می باشد. اثر بخش بودن یک برنامه توسعه فردی باید به صورت دوره ای مورد ارزیابی قرار بگیرد. برنامه توسعه فردی حداقل باید به صورت ۶ ماهه مورد ارزیابی قرار گیرد

گام ششم: استفاده از روش‌های متنوع آموزش و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌ها

روش‌های آموزش و توسعه قابلیت‌ها و مهارت‌ها بسیار متنوع شده و دیگر محدود به کلاس نیست، به همین دلیل لازم است (بهتر است) که مجموعه‌ای از این روش‌ها را انتخاب کنید و بصورت مکمل بکار ببرید تا آثار آنها را در افزایش قابلیت‌ها و تکمیل دانش و مهارت‌های خود مشاهده کنید.

گام ششم: استفاده از روش‌های متنوع آموزش و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌ها

بعضی از مهمترین روش‌هایی که برای دستیابی به اهداف خود در زمینه توسعه فردی می‌توانید از آنها استفاده کنید عبارتند از:

۱. بهره‌گیری از تجارب یک **Coach** یا **Mentor**: اینها افرادی با تجربه هستند که می‌توانند در قابلیت‌های مورد نظر و مورد نیاز شما راهنمایان باشند و مورد الگوبرداری شما قرار گیرند.
۲. **Shadowing**: اگر در بین همکارانتان کسی را سراغ دارید که قوتی دارد که شما نیز مایل به کسب آن هستید، او را از نزدیک مورد مشاهده قرار دهید، در کنار او جلسات، مذاکرات و پروژه‌ها حضور پیدا کنید، رفتار و عملکرد او را ملاحظه و تحلیل کنید و از او و رفتارهایش بیاموزید.
۳. چرخش شغلی و درگیر شدن در حوزه‌ها و زمینه‌های شغلی جدید: برای مثال درگیر شدن یک کارشناس پشتیبانی نرم‌افزار در فرآیند طراحی و تولید محصول (مثلا در فرآیند تست) شناخت او را از این فرآیند و از قابلیت‌ها و امکانات محصول افزایش می‌دهد و او را به قابلیت‌ها و دانشی مجهز می‌کند که در مذاکره با مشتریان و حل و فصل مسائل مربوط به کاربری محصول بسیار مفید و اثرگذار است.
۴. شرکت در سمینارها و کارگاه‌های آموزشی

گام ششم: استفاده از روش‌های متنوع آموزش و پرورش مهارت‌ها و قابلیت‌ها

۵. شرکت کردن در پروژه‌ها یا حضور یافتن در کمیته‌های کاری فرابخشی (Cross-Functional) که به فرد جامع‌نگری و نگاه فرآیندی می‌دهد و ارتباط کاری او را با فرایندهای بعدی و قبلی تسهیل و تقویت می‌کند.
۶. انجام دادن و تمرین کردن (Learning by doing)
۷. اشتباه کردن و درس گرفتن از اشتباهات
۸. استقبال از بازخوردهای دریافتی از دیگران
۹. استفاده از تجارب همکاران موفق در قالب روابط یادگیری متقابل یا تشکیل گروه‌های تبادل دانش و تجربه
۱۰. عضویت در انجمن‌های تخصصی، انجمن علمی، انجمن‌های فارغ التحصیلان
۱۱. مطالعه منظم مجلات تخصصی، استفاده منظم از سایت‌های تخصصی اینترنتی
۱۲. تدریس (تدریس خود را وادار می‌کند تا از یاد دادن یاد بگیرد)

گام هفتم: منابع و حمایت‌هایی که لازم دارم را مشخص می‌نمایم

چه منابعی (دولتی، فردی، فرصت‌های آموزشی و غیره) می‌تواند به من کمک کند؟

گام هشتم: چه زمانی می خواهیم به موقعیت مورد نظر دست یابیم؟

برنامه ریزی و زمان بندی برای رسیدن به هدف را مشخص می نمایم