



## راهنمای تدوین برنامه توسعه فردی در بیمارستان

PDP : personal development planning

بی سوادان قرن بیست و یکم کسانی نیستند که نمی توانند بخوانند و بنویسند بلکه کسانی هستند که نمی توانند آموخته های کهنه را دور بریزند و دوباره بیاموزند

۱۳۹۲

## فهرست مطالب :

فهرست مطالب :

۱-۱	مقدمه	۲
۱-۲	اهداف برنامه ریزی توسعه فردی	۲
۱-۳	مزایای برنامه ریزی توسعه فردی	۲
۱-۴	فرآیند برنامه ریزی توسعه فردی	۴
۱-۴-۱	گام اول	۴
۱-۴-۲	گام دوم	۴
۱-۴-۳	گام سوم	۵
۱-۴-۴	گام چهارم	۵
۱-۴-۵	گام پنجم	۵
۱-۴-۶	گام ششم	۵
۱-۵	فرم برنامه توسعه فردی	۶
۱-۵	راهنمای تکمیل فرم :	۹

## ۱-۱ مقدمه

هدف نظام آموزش و بهسازی در یک سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی فراهم آوردن زمینه ای است که براساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل درآید و استعداد های آنان شکوفا گردد . انسان، محور بهره وری است و کلیه سازمانها با هر نوع ماموریتی که دارند باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها از ابعاد مختلف اختصاص دهند ، به گونه ای که انسان سازمانی، در ابعاد مختلف آمادگی ایجاد پرورش و کاربردی کردن بهروری فردی گروهی و سازمانی را دارا باشد. کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنان آموزش ندیده به تغییرات سازمانی و همچنین تغییرات جامعه آگاهانه تر واکنش نشان می دهند و از آن جا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش دیده تر، نقش مؤثرتری در کارآمدی و بهره وری سازمانی خواهند داشت . از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت ها و قابلیت های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیت های جدید، آماده تر و مجهزتر می کند. بنابراین آموزش نوعی سرمایه گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می گردد که چنانچه بدرستی و شایستگی برنامه ریزی و اجرا شود می تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه ای داشته باشد. تلاش در جهت بهبود کیفیت خدمات بالینی در بیمارستان ها مستلزم توجه و اهمیت ویژه به بحث آموزش و توانمندی سازی ضمن خدمت کارکنان در بیمارستان هاست . برنامه حاکمیت بالینی در تلاش است در قالب برنامه توسعه فردی کارکنان به نتایج مثبت ارتقاء سطح مهارت ها ، توانایی ها و سواد تخصصی در جهت افزایش رضایتمندی پرسنل و بیماران در مراکز دست یابد . برنامه توسعه فردی یک برنامه زمان بندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه ای افراد در جهت رشد و توسعه آنهاست. در این برنامه سعی می گردد تا کارکنان با توجه به تواناییها و قابلیت های خود، در راستای اهداف سازمان و شغل خویش توسعه یابند و بین نیازهای توسعه فردی و وظایف شغلی خویش ارتباطی پویا برقرار کنند . برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک «ابزار کاربردی» باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می شود که مهمترین ویژگی آن تعامل دو سویه کارکنان و سرپرستان (مدیران) است

## ۲-۱ اهداف برنامه ریزی توسعه فردی

ازجمله مهمترین اهداف برنامه ریزی توسعه فردی کارکنان می توان موارد زیر را برشمرد:

۱. شناسایی نیازهای توسعه کارکنان به وسیله مقایسه مهارتها و توانمندیهای کارکنان با نیازهای شغلی
۲. شناسایی فرصتهای مسیر شغلی و انتخاب بهترین گزینه آن برای هر فرد
۳. اجرای یک نظام توسعه فردی و تخصصی برای هر یک از کارکنان

## ۳-۱ مزایای برنامه ریزی توسعه فردی

- برنامه ریزی توسعه فردی به عنوان یک «ابزار کاربردی» باعث رشد و ارتقای دانش و مهارت کارکنان از طریق مشارکت فعال سرپرستان و مدیران می گردد
- برنامه ریزی توسعه فردی ابزاری است که طی آن سرپرستان با کارکنان برای توافق بر اهداف و نیازهای توسعه ای با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند و با علایق کارکنان آشنا می شوند
- برنامه ریزی توسعه فردی قسمتی از چرخه برنامه ریزی کل سازمان است . همان طور که می دانیم برنامه استراتژیک سازمان بر اهداف بلند مدت تمرکز دارد و برنامه عملی در راستای برنامه استراتژیک سازمان تضمین دهنده محقق شدن اهداف استراتژیک است. مدیران و سرپرستان مسولیت اجرای برنامه های 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 برنامه توسعه فردی و ارزیابی مهارتهای کارکنان نقش مهمی در انجام برنامه های عملی سازمان و در نهایت تحقق اهداف استراتژیک سازمان دارد

**یکی از جامع ترین مراحل برنامه ریزی توسعه فردی به شرح زیر می باشد :**

#### **۴-۱ فرآیند برنامه ریزی توسعه فردی**

گام اول : شناسایی اولویتهای عملکرد

گام دوم : ارزیابی نیازهای مهارتی و تعیین اهداف توسعه ای

گام سوم : شناسایی گزینه های توسعه و انتخاب فعالیتها

گام چهارم : در میان گذاشتن اهداف توسعه با سرپرستان و بحث با آنها پیرامون اهداف توسعه

گام پنجم : اجرا

گام ششم : نظارت بر پیشرفت فرایند

#### **۴-۱-۱ گام اول : اولویت های عملکرد خود را شناسایی کنید**

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 هریک از کارکنان در اهداف سازمان هستند. اولویتهای عملکرد اهداف شغلی و فعالیتهای مورد انتظار از کارکنان هستند و باید نشأت گرفته از برنامه های استراتژیک سازمان، برنامه های عملی و نیازهای عملیاتی روزانه باشند. برای اطمینان از واقعی بودن اولویتهای عملکرد، سرپرستان و کارکنان باید سه اولویت عملکرد مورد انتظار برای ۱۲ ماه آینده را شناسایی کنند.

نمونه هایی از اولویتهای عملکرد کارکنان به شرح زیر می باشد :

بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به بیمار، ارتقاء سطح ایمنی بیمار در بخش در قالب برنامه مدیریت خطر در بیمارستان، آموزش بیمار، چگونگی برقرار ارتباط با بیمار و همکاران و .....

#### **بنابراین :**

ابتدا اولویت های عملکرد خود را برحسب رشته تخصصی و بخش محل خدمت خود مشخص نمایید

#### **۴-۲-۱ گام دوم : سپس نسبت به تعریف اهداف توسعه ای اقدام نمایید :**

■ از زمانی که اولویتهای عملکرد تعیین می شوند، ارزیابی نیازهای مهارتی آغاز می شود

ارزیابی نیازهای مهارتی : فرایند شناسایی آن دسته از شایستگیهای کارکنان است که باید به منظور دستیابی به اولویتهای عملکرد دارا باشند. این شایستگیها شامل دانش، مهارت و توانایی است. در این مرحله شغل، استانداردهای انجام شغل، شرح شغلی و ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار می گیرد

**منظور از دانش :** اشراف کامل بر یک موضوع است

**منظور از مهارت :** شایستگیهای فیزیکی برای انجام کار است و

**منظور از توانایی :** پتانسیل های استفاده از دانش و مهارت در مواقع لزوم است

**اهداف توسعه ای :** فعالیتها و بیاناتی هستند که شایستگیهای مورد توجه در برنامه ریزی توسعه فردی را طرح ریزی می کند

- یک هدف توسعه ، بیانی از یک پیامد مطلوب یا انجام و اجرای آن است که مشخص ، قابل مشاهده و واقعی است
- بر اساس اطلاعاتی که کارکنان از شناخت از خود و مرحله اول جمع آوری کرده اند، اهداف توسعه ای خود را طی یک سال آینده مشخص می کنند
- در آماده کردن اهداف توسعه ای باید توجه شود که اهداف، قابل دسترسی باشد

**اهداف توسعه ای با طرح سوالات زیر مشخص می شود:**

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

**۳-۴-۱ گام سوم :** پس از تعیین اهداف توسعه ای نسبت به تعریف فعالیت ها اقدام نمایید

**۴-۴-۱ گام چهارم :** در این مرحله ضروری است اهداف توسعه ای تعیین شده با سرپرستان و مسئولین مستقیم فرد در میان گذاشته شود و چگونگی برآورد آن ها مشخص گردد

**۵-۴-۱ گام پنجم :** پس از توافق در خصوص دوره های آموزشی سال جدید ، ضروری است در قالب تدوین برنامه عملیاتی ، نسبت به اجرایی دوره های آموزشی پیش بینی شده اقدام شود

**۶-۴-۱ گام ششم :** نظارت بر پیشرفت فرآیند . این مرحله در قالب ارزیابی نیازهای آموزشی برگزار شده و طبق پایش برنامه عملیاتی تدوین شده انجام می پذیرد

**۵-۱ فرم برنامه ریزی توسعه فردی**

.  
. .  
. . .

برنامه توسعه فردی (PDP) Personal Development Plan

نام و نام خانوادگی : .....	مدرک تحصیلی : .....	سمت سازمانی : .....
نام بخش / واحد : .....	نوع استخدام : .....	تاریخ تکمیل فرم: ...../...../.....

۱. ثبت سوابق آموزشی: (الصاق کپی سوابق آموزشی) \*

۲. عناوین آموزشی مورد نیاز در زمینه شغلی ذکر گردد (حداقل یک مورد آن مهارتی باشد)

عنوان: .....

دستیابی به این آموزش برای شما چقدر مهم است؟ خیلی زیاد <input type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> کم <input type="checkbox"/> خیلی کم <input type="checkbox"/>	هدف کلی شما از گذراندن این آموزش چیست؟ افزایش دانش تئوری <input type="checkbox"/> افزایش مهارت عملی <input type="checkbox"/> افزایش دانش تئوری و عملی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی و مهارت عملی <input type="checkbox"/>	انتظار دارید این آموزش چه چیزی را به شما یاد دهد (هدف اختصاصی) (تشریحی) مطالعه کتاب <input type="checkbox"/> شرکت در کلاس <input type="checkbox"/> استفاده از منابع اینترنتی <input type="checkbox"/> بحث گروهی در بخش <input type="checkbox"/> استفاده از گایدلاین <input type="checkbox"/>	به نظر شما این آموزش بهتر است چگونه برگزار گردد؟ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	---	--

عنوان: .....

دستیابی به این آموزش برای شما چقدر مهم است؟ خیلی زیاد <input type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> کم <input type="checkbox"/> خیلی کم <input type="checkbox"/>	هدف کلی شما از گذراندن این آموزش چیست؟ افزایش دانش تئوری <input type="checkbox"/> افزایش مهارت عملی <input type="checkbox"/> افزایش دانش تئوری و عملی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی و مهارت عملی <input type="checkbox"/>	انتظار دارید این آموزش چه چیزی را به شما یاد دهد (هدف اختصاصی) (تشریحی) مطالعه کتاب <input type="checkbox"/> شرکت در کلاس <input type="checkbox"/> استفاده از منابع اینترنتی <input type="checkbox"/> بحث گروهی در بخش <input type="checkbox"/> استفاده از گایدلاین <input type="checkbox"/>	به نظر شما این آموزش بهتر است چگونه برگزار گردد؟ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	---	--

عنوان: .....

دستیابی به این آموزش برای شما چقدر مهم است؟ خیلی زیاد <input type="checkbox"/> زیاد <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> کم <input type="checkbox"/> خیلی کم <input type="checkbox"/>	هدف کلی شما از گذراندن این آموزش چیست؟ افزایش دانش تئوری <input type="checkbox"/> افزایش مهارت عملی <input type="checkbox"/> افزایش دانش تئوری و عملی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی <input type="checkbox"/> بهبود وضعیت شغلی و مهارت عملی <input type="checkbox"/>	انتظار دارید این آموزش چه چیزی را به شما یاد دهد (هدف اختصاصی) (تشریحی) مطالعه کتاب <input type="checkbox"/> شرکت در کلاس <input type="checkbox"/> استفاده از منابع اینترنتی <input type="checkbox"/> بحث گروهی در بخش <input type="checkbox"/> استفاده از گایدلاین <input type="checkbox"/>	به نظر شما این آموزش بهتر است چگونه برگزار گردد؟ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	---	--

۳. جدول زمانی خود را مشخص نمایید. (\*\*\*)

فرم ثبت نیازهای آموزشی خود

ردیف	نام دوره / نشست / جلسه	مدت زمان مورد نیاز

۴. در صورت احساس نیاز به گذراندن دوره های آموزشی بیشتر در طول سال موارد ذکر گردد

۱. ....
۲. ....
۳. ....
۴. ....
۵. ....

۵. برنامه ریزی آموزشی توسعه فردی:

➤ به نظر شما نیازهای آموزشی اعلام شده تا چه اندازه ضروری است؟ (نظر مسئول مستقیم)

- نیاز اول : خیلی زیاد  متوسط  خیلی کم
- نیاز دوم : خیلی زیاد  متوسط  خیلی کم
- نیاز سوم : خیلی زیاد  متوسط  خیلی کم

➤ ثبت نیازهای آموزشی (طبق نظر مسئول مستقیم وسازمان): الصاق کپی فرم ثبت نام دوره های آموزشی سال جاری (\*\*\*)

۶. پس از توافق در خصوص دوره های آموزشی اعلام شده ، نسبت به تدوین برنامه عملیاتی مطابق جدول زیر اقدام گردد(مسئول مستقیم) (\*\*\*)

**نیاز آموزشی شماره ۱ :**

هدف کلی :						
هدف اختصاصی :						
استراتژی :						
کد فعالیت	فعالیت ها	مسئول پیگیری	تاریخ شروع	تاریخ پایان	شاخص دستیابی	گزارش پیشرفت

**نیاز آموزشی شماره ۲ :**

هدف کلی :						
هدف اختصاصی :						
استراتژی :						
کد فعالیت	فعالیت ها	مسئول پیگیری	تاریخ شروع	تاریخ پایان	شاخص دستیابی	گزارش پیشرفت

نیاز آموزشی شماره ۳:

هدف کلی:						
هدف اختصاصی:						
استراتژی:						
کد فعالیت	فعالیت ها	مسئول پیگیری	تاریخ شروع	تاریخ پایان	شاخص دستیابی	گزارش پیشرفت

۷. ارزیابی نیازهای آموزشی اعلام شده (\*\*\*\*\*)

نیازهای آموزشی مرتفع شده (در خصوص سه نیاز اعلام شده توسط فرد)	تاریخ برگزاری دوره	شیوه ارزیابی	نتیجه ارزیابی	ملاحظات

۸. تأیید نهایی برنامه توسعه فردی

نام و امضاء تکمیل کننده فرم	نام و امضاء مسئول مستقیم	نام و امضاء سوپروایزور آموزشی

نکته: ضروری است تکمیل فرم فوق طبق نکات اعلام شده در راهنمای تکمیل فرم انجام پذیرد

منبع: حسن زاده محمد صادق. شهرانی عباس. برنامه ریزی توسعه فردی. ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۳، آذرماه ۱۳۸۴



## ۱-۶ راهنمای تکمیل فرم:

- برنامه فوق الذکر بایستی جهت ۱۰۰ درصد از پرسنل پرستاری، ۱۰۰ درصد از دستیاران تخصصی، ۲۵ درصد از کادر پزشکی غیر دستیار و ۳۰ درصد از سایر کارکنان تکمیل گردد. لازم بذکر است در مورد آندسته از بیمارستان هایی که فاقد دستیاران تخصصی اند، این بخش از ملاک غیر قابل ارزیابی خواهد بود.
- شروع کار کارکنان در هر واحد پس از تکمیل این برنامه خواهد بود.
- قابل ذکر است که حداقل سه نیاز آموزشی به ازاء هر فرد در طی یکسال لحاظ شود که حداقل ۱ مورد آن مهارتی باشد.
- هریک از نیازهای آموزشی اعلام شده را بصورت مجزا و مستقل از سایر موارد در نظر گرفته و اطلاعات درخواست شده در ستونهای زیر آن را تکمیل بفرمایید. درج پاسخ کلیه موارد الزامیست.
- منظور از هدف اختصاصی، محتوی علمی و یا سرفصل مطالبی است که در ارتباط با شغل فعلی خود نیاز دارید تا آن را یاد بگیرید و باید در دوره آموزشی مربوطه گنجانده شود و در کل آنچه که آرزو دارید طی این آموزش به آن برسید.
- تکمیل این برنامه برای یک دوره یکساله است، بنابراین باید در ابتدای شروع سال جدید تکمیل گردد. توجه به دوره های آموزشی گذرانده شده و نتیجه ارزیابی های بعمل آمده در سال جاری، در برنامه ریزی سال آینده توصیه می گردد.
- جهت الصاق کپی سوابق از طریق آدرس وب سایت دانشگاه [www.bpums.ac.ir](http://www.bpums.ac.ir) زبونه سامانه خدمات الکترونیک سوابق دریافت و الصاق گردد و یا با سوپروایزر و رابط آموزشی هماهنگ گردد (\*).
- علت وارد نمودن زمان مورد نیاز در بند ۳ جهت گذراندن دوره آموزشی به منظور تسهیل امر برنامه ریزی عملیاتی بوده است تا مشخص گردد که برنامه برای چه دوره زمانی باید تنظیم گردد (\*\*).
- به منظور ایجاد امکان اعلام نیازهای آموزشی که هر فرد در طول سال جاری احساس می کند، بند ۴ جهت وارد نمودن نیازهای آموزشی جدید پیش بینی شده است. چنانچه در سال جاری امکان مرتفع نمودن این نیازهای آموزشی وجود نداشت، قابل انتقال به برنامه توسعه فردی سال آینده بوده لذا مسئول مستقیم فرد ضروری است نسبت به دوره های آموزشی اعلام شده در بند ۴، در برنامه ریزی آموزشی سال جدید توجه ویژه داشته باشد.
- بند ۵ و ۶ در واقع همان برنامه ریزی آموزشی جهت هر فرد می باشد.
- جهت الصاق کپی فرم ثبت نام دوره های آموزشی سال جاری پس از دریافت از سوپروایزر آموزشی یا رابط آموزشی ضمیمه گردد (\*\*\*) .
- برنامه ریزی آموزشی در قالب الگوی برنامه عملیاتی تنها در خصوص ۳ نیاز اعلام شده توسط فرد تنظیم می گردد. لذا به ازای هر دوره آموزشی یک جدول برنامه عملیاتی تنظیم گردد. بنابراین در برنامه توسعه فردی حداقل ۳ جدول برنامه عملیاتی موجود باشد (\*\*\*) . برنامه ریزی آموزشی جهت سایر دوره ها طبق نظر مسئول مستقیم و سازمان، مطابق فرم ثبت نام دوره های آموزشی در سال جدید خواهد بود.
- ارزیابی دوره های آموزشی در خصوص ۳ نیاز ارائه شده توسط فرد در قالب جدول ارائه شده در بند ۷ خواهد بود. ارزیابی سایر دوره ها طبق فرم EXCEL اثربخشی دوره ها خواهد بود که ضروری است پرینت و ضمیمه برنامه گردد (\*\*\*\*).
- شیوه ارزیابی می تواند به صورت برگزاری آزمون کتبی، مشاهده کار عملی و مصاحبه باشد.
- نتیجه ارزیابی در مورد آزمون های کتبی می تواند در قالب ارائه نمره باشد و در مورد آزمون های مشاهده ای و مصاحبه ای می تواند در قالب مقیاس های درجه بندی (خوب، متوسط و ضعیف) وارد گردد.
- با توجه به اینکه تدوین برنامه توسعه فردی یک فرآیند توافقی است لذا ضروری است جدول بنده ۸ برنامه توسط افراد تعیین تأیید و امضاء گردد.