

Научная статья
УДК 331.586
ББК 65.240

DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-65-72

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПЛАНОВ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА БЮДЖЕТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ: РИСКИ И ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ОШИБКИ

Ирина Владимировна Долгополова¹, Яна Анатольевна Мальгина²

¹Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия,
i_dolgopolova@mail.ru

²Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия,
malgina299@yandex.ru

Аннотация. Рассмотрены результаты оценки рисков при реализации проекта по внедрению индивидуальных планов развития персонала в бюджетном учреждении Пермского края. Подробно раскрыты и сгруппированы риски внедрения индивидуальных планов развития персонала в организации, а также меры, позволившие повысить результативность этого процесса. Сформулированы типичные ошибки внедрения индивидуальных планов развития персонала в учреждении и решения, позволяющие эти ошибки предотвратить. Сделан вывод о возможностях и недостатках внедрения индивидуальных планов развития персонала в бюджетных учреждениях.

Ключевые слова: дефицит персонала, карьера, индивидуальный план развития, мотивация, риск, рынок труда

Для цитирования: Долгополова И. В., Мальгина Я. А. Разработка и внедрение индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения: риски и потенциальные ошибки // Общество, экономика, управление. 2024. Т. 9, № 1. С. 65–72. DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-65-72

Original article

DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INDIVIDUAL PERSONNEL DEVELOPMENT PLANS OF A BUDGETARY INSTITUTION: RISKS AND POTENTIAL ERRORS

Irina V. Dolgopolova¹, Yana A. Malgina²

¹Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia,
i_dolgopolova@mail.ru

²Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia,
malgina299@yandex.ru

Abstract. The article considers the results of risk assessment during the implementation of a project to implement individual personnel development plans in a budget institution of the Perm Region. The risks of implementing individual personnel development plans in the organization are disclosed and grouped in detail, as well as measures that have made it possible to increase the effectiveness of this process. Typical mistakes of implementing individual personnel development plans in an institution and solutions to prevent these mistakes are formulated. The conclusion is made about the possibilities and disadvantages of implementing individual personnel development plans in budgetary institutions.

Keywords: *staff shortage, career, individual development plan, motivation, risk, labor market*

For citation: Dolgoplova IV, Malgina YaA. Development and Implementation of Individual Personnel Development Plans of a Budgetary Institution: Risks and Potential Errors. *Society, economy, management.* 2024;9(1):65-72. (In Russ.). DOI: 10.47475/2618-9852-2024-9-1-65-72

Актуальность

Актуальность разработки и внедрения индивидуальных планов развития персонала определяется состоянием рынка труда РФ в современных социально-экономических условиях.

На смену профициту рабочей силы пришел «кадровый голод». Такое состояние рынка труда, характерное не только для Российской Федерации, но и для мировой экономики в целом, может нанести мировому хозяйству сокрушительный удар и поставить под угрозу развитие большинства отраслей — от сельского хозяйства до программирования.

По оценке экспертов, в 2023 г. в России дефицит квалифицированных работников принял и вовсе критические масштабы [7], он перестал иметь четкую отраслевую специфику — на сегодняшний день о кадровом голоде говорят руководители практически во всех отраслях экономики.

Согласно данным HeadHunter, крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента, «динамика спроса на персонал (вакансии) сегодня значительно превышает динамику предложений (резюме). Данное соотношение очень напоминает ситуацию на рынке труда 2021 г. — начала периода острейшего дефицита людей» [5], что графически представлено на рис. 1.

В условиях дефицита персонала на рынке труда России многие работодатели ищут пути удержания своих работников. Общеизвестно, что важнейшим фактором стимулирования и мотивации персонала организации является профессиональное развитие и карьерный рост. По этой причине управление карьерой работников, включая ее планирование, организацию условий для развития и их мониторинг, является приоритетной задачей в работе HR-службы и руководства организации.

При этом качество решения указанной задачи обусловлено применяемыми в организации критериями оценки персонала, методиками управления карьерой, нормами и стандартами, а также сложившейся корпоративной культурой, нормативно-правовыми актами и отраслевой спецификой управления и труда.

Особую актуальность решение указанной задачи приобрело в бюджетных учреждениях, особенностями деятельности которых являются:

- относительно низкий уровень заработной платы персонала (традиционно ниже рыночного);
- работа «на благо государства», а не для реализации интересов конкретных субъектов;
- процесс развития карьеры ограничен нормативно-правовыми актами и имеет четко определенные рамки;

Динамика спроса (вакансии) значительно превышает динамику предложения (резюме) и соответствует весне 2021 года — периоду начала острейшего дефицита людей на рынке

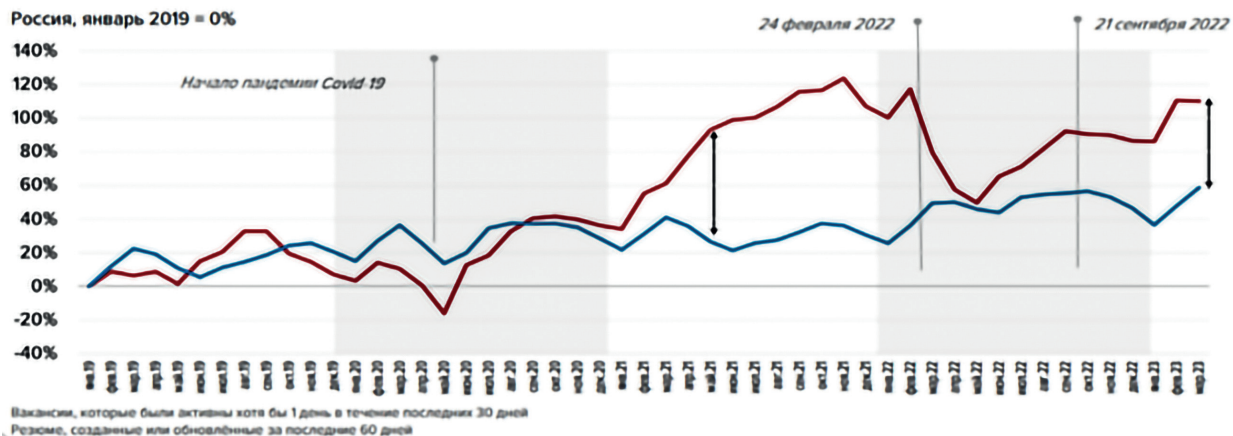


Рис. 1. Динамика спроса и предложения на рынке труда РФ за период 2019–2023 гг.
Fig. 1. The dynamics of supply and demand in the Russian labor market for the period 2019–2023

— результаты деятельности работника не связаны с получением прибыли.

Следствием сложившейся специфики деятельности организаций и учреждений бюджетной сферы является неприемлемость копирования многих механизмов стимулирования и мотивации персонала, характерных в свою очередь для коммерческих организаций. Требуется их доработка и глубокая адаптация.

Например, в бюджетных организациях обычно отсутствует связь между результатами развития сотрудника и бизнес-показателями, поэтому при подготовке индивидуального плана развития необходимо осуществлять поиск и изменение приоритетов деятельности [9]. Кроме того, в ряде случаев, в бюджетных учреждениях существуют императивные нормативные требования по поводу реализации этих направлений для различных категорий персонала [3]. У работников бюджетной сферы существует множество ограничений и запретов, связанных с их профессиональной деятельностью, в связи с чем «перечень механизмов, которые можно задействовать в процессе их мотивации будет ограничен» [4].

Таким образом, с одной стороны, актуальность учета рисков разработки и внедрения индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения обусловлена текущим состоянием рынка труда РФ и поиском резервов удержания персонала, с другой — необходимостью успешной адаптации имеющихся эффективных организационных инструментов работы персонала коммерческих организаций к условиям бюджетных учреждений.

Эмпирическая база

В данной статье представлен опыт разработки и внедрения методики оценки и развития персонала ГБУ ПК «Центр информационного развития Пермского края» на основе освоения индивидуальных планов развития.

Исходной предпосылкой реализации проекта по внедрению индивидуальных планов развития персонала явилась потребность руководства бюджетного учреждения, с одной стороны, в удержании квалифицированных кадров, с другой — в привлечении молодых специалистов.

В связи со сменой поколений и выходом на рынок труда «поколения демографической ямы», а также с учетом социальных и эмоцио-

нально-психологических особенностей современной молодежи (образование, потребности, запросы, ожидания и т. д.) работодатели вынуждены искать новые подходы и методы для выстраивания взаимодействия с соискателями на рынке труда [6].

В результате анализа специалистами HR-службы был сделан вывод, что в результате экономических и политических трансформаций, развития информационных технологий и изменения ценностных ориентаций современного поколения, без внедрения индивидуальных планов развития и определения карьерных треков сотрудников, привлечение молодых работников станет неразрешимой проблемой для руководства учреждения уже в ближайшем будущем.

Необходимость реализации проекта усиливается и в сложившейся социально-экономической ситуацией, которую можно охарактеризовать рядом проблем, выявленных на основе анализа статистических данных и экспертными методами с проведением фокус-групп:

1) увеличение динамики оттока кадров, в том числе в организации-конкуренты региона при уровне заработной платы в нижней границе рынка (средний срок работы в учреждении — 2,5 года);

2) низкая мотивация ключевых работников к карьерному и профессиональному развитию внутри учреждения;

3) несформированная корпоративная культура как «среда развития» для привлечения и сохранения квалифицированных кадров (по опросам увольняющихся, в топ-3 причин входит причина «нет развития»).

На основании проведенной оценки причин и факторов текучести кадров сделаны дополнительные выводы, подтверждающие актуальность проводимой работы:

— соискатели не сходятся в ожиданиях заработной платы, по вышеуказанной причине некоторые вакансии длительно не закрываются;

— уход работников происходит в основном из-за непонимания возможностей развития (отсутствие карьерных треков);

— не налажена работа по удержанию квалифицированных кадров.

Для решения выявленных проблем была разработана методическая база и инструментарий оценки и развития персонала, базирующиеся

на внедрении индивидуальных планов развития работников в учреждении.

Индивидуальный план развития (ИПР) — это инструмент, помогающий обозначить профессиональные цели сотрудника и понять, как их достичь в рамках работы в организации. Если у сотрудника будет неправильно составленный план развития, то организация столкнется с рядом проблем в его работе, что повлияет на результаты его труда и карьерную траекторию в будущем.

В организациях бюджетной сферы, как и на государственной службе, весомую значимость и распространенность имеет мотивация к карьерному росту и продвижению — «по статусу или рангу». По итогам экспертных оценок, включающих внутренние опросы работников на внутрикорпоративном портале «Битрикс24», анкетирование и проведение аналитики данных фокус-групп, было выявлено, что более 47 % работников хотели бы развиваться в рамках учреждения, мотивированы на развитие своей карьеры и учреждения в целом.

Главной целью данного проекта является формирование у сотрудников учреждения культуры непрерывного развития своего профессионализма. В результате достижения поставленной цели прогнозируется обеспечение баланса интересов ключевых субъектов учреждения, которые выражаются в следующем:

– для учредителя — снижение текучести и обеспечение кадровой безопасности учреждения в среднесрочной перспективе (при текущем дефиците персонала до 20 % от штатной численности);

– для потребителей (население) — рост количества и разнообразия ИТ-проектов в регионе и повышение качества предоставляемых цифровых услуг, что выражается в 100 % удовлетворенности;

– для сотрудников — перспектива стабильной занятости, роста профессиональных и личностных качеств и доходов в среднесрочной перспективе в учреждении.

Ключевые участники данного проекта: руководитель учреждения, HR-служба учреждения, пилотные структурные подразделения учреждения в полном составе, а также приглашенный внешний HR-эксперт.

В процессе реализации проекта участника была разработана форма индивидуального плана развития, включающая оценку и план

развития основных компетенций, востребованных для успешной реализации работником своей функции в учреждении [8; 10].

Особое внимание при подготовке внедрения ИПР в практику регулярной работы было уделено выявлению потенциальных рисков разработки и реализации ИПР, с которыми могут столкнуться разработчики и сотрудники учреждения.

Риски разработки и внедрения индивидуальных планов развития персонала бюджетного учреждения

Особое место при разработке и реализации проекта стал анализ рисков, связанных с внедрением проекта в учреждении. Они разделены на три группы: мотивационные, организационные и методические.

1. «Мотивационные риски»

1.1) низкий уровень заинтересованности участников;

1.2) отсутствие заинтересованности линейных руководителей;

1.3) непонимание смысла и цели, если зачастую требуется не качество исполнения рабочей задачи, а соответствие нормам и порядкам;

1.4) межличностные конфликты в результате успеха или неуспеха того или иного сотрудника;

1.5) «стеклянный потолок», в который по факту упираются сотрудники.

2. «Организационные риски»

2.1) дополнительная нагрузка, трата времени и как результат недовольство;

2.2) отсутствие прогресса сотрудника со стороны учреждения после проведения и реализации оценки;

2.3) отсутствие финансового обеспечения мероприятий;

2.4) отсутствие времени на проведение оценки;

2.5) общее мнение, что участие в оценке и развитии не будет работать без увеличения заработной платы.

3. «Методические риски»

3.1) недостоверная оценка компетенций;

3.2) нерабочая/непродуктивная/не применимая в реалиях модель;

3.3) без автоматизации будет трудоемко обрабатывать ответы;

3.4) сложно дифференцировать уровень работников;

3.5) формальный подход руководителей при ответах.

Все вышеперечисленные риски проекта по внедрению индивидуальных планов развития работников в учреждении в случае их возникновения имеют негативное воздействие на цель и результаты проекта, в связи с чем перед участниками были поставлены задачи по недопущению неблагоприятных событий путем подготовки предупреждающих управленческих воздействий для повышения вероятности достижения цели проекта и благоприятных результатов. Решение данных задач происходило на всех стадиях цикла управления рисками проекта: идентификация рисков, качественная и количественная оценка рисков, планирование реагирования на риски, отработка реагирования на риски.

В будущем на постоянной основе планируется проводить мониторинг всех возникающих рисков проекта (на основе проведенных бесед и получения обратной связи от участников процесса).

Реализация этого этапа работы позволила значительно сократить потери времени и ресурсов, обусловленные недостаточной мотивацией, некачественной организацией и неадекватными методическими инструментами работы с персоналом.

Работа по управлению рисками также включала учет и описание прогнозируемых ошибок, которые могут быть допущены при внедрении индивидуальных планов развития в учреждении, а также способов их недопущения или исправления.

Рассмотрим несколько типичных прогнозируемых ошибок, возникающих при внедрении индивидуальных планов развития в бюджетных учреждениях.

1. Фокус только на целях учреждения. Если руководитель учреждения/подразделения сфокусирован только на достижении целей учреждения, повышается вероятность упустить из внимания реализацию интересов самого сотрудника. Это может привести к дисбалансу командных и личных целей сотрудника, проявлению безразличного поведения, снижению вовлеченности. Важно, что при составлении индивидуальных планов работников необходимо отталкиваться от краткосрочных и долгосрочных целей, развивать у специалистов на-

выки и компетенции, которые в будущем принесут пользу всему учреждению.

Решение: Цели необходимо прописывать совместно, чтобы понять профессиональные интересы сотрудника и включить их в план развития.

2. Размытые формулировки целей, задач и результатов развития. Часто формулировки целей, задач и результатов трактуются по-разному руководителем и работником. Когда понимание целей у руководителя и сотрудника не совпадает, сложнее спланировать работу и определить, какие результаты в итоге будут считаться успешными.

Решение: Цель должна четко определять, над какими компетенциями сотруднику нужно поработать, а не просто задавать направление. Важно убедиться, что сотрудник понимает, к чему он должен стремиться, и это видение должно совпадать с тем, что думает руководитель.

3. Задачи, которые не касаются развития. Встречается такое, что в индивидуальный план развития попадают задачи, которые относятся к прямым обязанностям сотрудника, а не к развитию, из-за того, что сотрудник, возможно, откладывал решение этих вопросов, некачественно закрывал их, поэтому руководитель принимает решение включить их в план развития.

Решение: При создании плана развития можно сверяться с должностной инструкцией сотрудника — если цель, поставленная в план развития, совпадает с обязанностями сотрудника, то лучше не добавлять ее в план. В таком случае руководитель должен мотивировать специалиста выполнять рабочие задачи другим способом — например, провести личную беседу и обсудить сложности, которые мешают.

4. Отсутствие конкретных действий для развития. К примеру, цели развития сформулированы четко, а пути их достижения размыты и непонятны. Без прописанных действий и мероприятий сотруднику будет сложнее организовать себя, понять куда и как двигаться дальше, вследствие чего это может привести к саботажу и отсутствию прогресса.

Решение: Для достижения каждой цели в плане развития необходимо разрабатывать комплекс мероприятий, состоящий из 3–4 конкретных действий, с указанием ссылок на специализированную литературу, дополнительные материалы и статьи.

5. Неправильно установленные сроки. Чаще всего руководители заинтересованы в том, чтобы цели достигались в максимально короткие сроки — это увеличивает темпы развития учреждения. Но план развития разрабатывается на целый год, а каждая цель, которую он включает, предполагает минимум три месяца планомерной работы. Если запланировать на выполнение одной цели один-два месяца, это отразится на операционной работе сотрудника и выполнении его прямых должностных обязанностей, а также на качестве результатов выполнения целей индивидуального плана развития.

Решение: Руководителю необходимо обсуждать с сотрудником каждую цель для определения оптимальных сроков их выполнения. Это поможет ему понять, существуют ли сейчас ресурсы для реализации, насколько сотрудник загружен основными задачами и нужно ли заложить в план развития запас времени для отпуска.

Работодателям стоит использовать новые инструменты в управлении персоналом, такие как: уменьшение формалистского подхода, создание элементов свободы в дисциплинарной политике организации, вариативность рабочего графика, предоставление возможности повышения квалификации с целью карьерного развития сотрудника в краткосрочной перспективе; нацеленность на создание коллективного духа посредством сплочения и тимбилдинга, развитие корпоративной культуры [1].

Безусловно, не все организации способны

или готовы внедрить эти инструменты и зачастую придерживаются классической модели поведения в предоставляемых условиях трудоустройства, но частым итогом в результате такой политики является кадровый голод. Число вакансий растет, а число соискателей уменьшается. Таким образом, современные молодые соискатели и работодатели из-за различия взглядов на трудовой процесс создают дисбаланс спроса и предложения на рынке труда.

Заключение

Резюмируя, следует отметить, что индивидуальный план развития может стать эффективным инструментом для одновременного развития сотрудника и учреждения в целом, тем самым обеспечит баланс интересов ключевых субъектов учреждения в среднесрочной перспективе. Чтобы этот организационный инструмент работал эффективно и надежно, нужно четко сформулировать цели, прописать шаги по их достижению и поставить реалистичные сроки, а также управлять рисками в процессе его внедрения.

Типизация рисков и прогнозируемых ошибок разработки внедрения индивидуальных планов развития позволяет значительно повысить результативность этого процесса, сократить потери времени и ресурсов, обусловленные недостаточной мотивацией, некачественной организацией и неадекватными методическими инструментами работы с персоналом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупова А. С. Рынок труда: работодатели, молодежь и государство // Рефлексия. 2023. № 2. С. 87–89.
2. Апресян Е. Г., Николаева Г. Н. Формирование алгоритма оценки персонала организации // Дискурс. 2018. № 10 (24) Экономические науки. С. 133–147.
3. Гладышева М. Р., Прищепа В. С. Почему индивидуальный план развития — хороший инструмент для работы с сотрудниками // Налоговая политика и практика. 2023. № 1 (241). С. 44–49.
4. Грачева К. С. Анализ методов стимулирования и мотивации трудовой деятельности работников бюджетной сферы // Управление организационно экономическими системами : сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления (19–24 ноября 2018 г.). Выпуск 19 : в 2 ч. / под общ. ред. О. В. Павлова. Самара : Самар. ун-т., 2019. Ч. 2. С. 324–329.
5. Данина Н. Рынок труда сегодня и что о нём должен знать каждый HR-специалист и топ-менеджер. 2023. URL: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31520>.
6. Кагирова Э. Р., Мусина А. Д. Кадровый голод — новая реальность российского бизнеса // Инновационные подходы в решении научных проблем : сборник трудов по материалам XIII Международного конкурса научно-исследовательских работ. Уфа, 2023. С. 86–91.
7. Акулов А. По всему миру начался кадровый голод. Как нехватка опытных и умных работников угрожает экономике России? URL: <https://lenta.ru/articles/2023/12/03/kadrovyu-golod-prinimaet-ugrozhayuschie-masshtaby/>

8. Куприянов Е. А., Шляпкин Р. С. Индивидуальный план развития: как составить его так, чтобы он работал // Управление развитием персонала. 2019. № 1. С. 32–37.
9. Стороженко М. В. Индивидуальные планы развития как ключевой ресурс повышения эффективности руководителей и управленческих команд // Управление развитием персонала. 2023. № 3. С. 210–220. DOI: 10.36627/2619-144X-2023-3-3-210-220.
10. Титова С. В. Индивидуальный план развития сотрудника — результативный способ управления карьерой в организации // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2021. № 1(51). С. 333–337. DOI: 10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.052.

REFERENCES

1. Ancupova AS. Rynok truda: rabotodateli, molodezh' i gosudarstvo [The labor market: employers, youth and the state]. *Refleksija* [Reflection]. 2023;(2):87-89. (In Russ.).
2. Apresjan EG, Nikolaeva GN. Formirovanie algoritma ocenki personala organizacii [Formation of an algorithm for evaluating the personnel of an organization]. *Diskurs* [Discourse]. 2018;(10):133-147. (In Russ.).
3. Gladysheva MR. Pochemu individual'nyj plan razvitija — horoshij instrument dlja raboty s sotrudnikami [Why an individual development plan is a good tool for working with employees]. *Nalogovaja politika i praktika* [Tax policy and practice]. 2023;(1):44-49. (In Russ.).
4. Grachjova KS. Analiz metodov stimulirovanija i motivacii trudovoj dejatel'nosti rabotnikov bjudzhetnoj sfery [Analysis of methods of stimulating and motivating the labor activity of public sector workers]. In: *Upravlenie organizacionno jekonomicheskimi sistemami: sbornik trudov nauchnogo seminar studentov i aspirantov instituta jekonomiki i upravlenija (19–24 nojabrja 2018 g.)* [Management of organizational and economic systems: proceedings of the scientific seminar of students and postgraduates of the Institute of Economics and Management]. Vypusk 19. V 2 ch. Ed. by O. V. Pavlova. Samara; 2019. Part 2. Pp. 324–329. (In Russ.).
5. Danina N. Rynok truda segodnja i chto o njom dolzhen znat' kazhdyj HR-specialist i top-menedzher [The labor market today and what every HR specialist and top manager should know about it]. 2023. Available at: <https://ekaterinburg.hh.ru/article/31520>. (In Russ.).
6. Kagirowa JeR, Musina AD. Kadrovyj golod — novaja real'nost' rossijskogo biznesa [Personnel hunger — a new reality of Russian business]. In: *Innovacionnye podhody v reshenii nauchnyh problem: Sbornik trudov po materialam XIII Mezhdunarodnogo konkursa nauchno-issledovatel'skih rabot* [Innovative approaches in solving scientific problems: A collection of works based on the materials of the XIII International Competition of scientific research papers]. Ufa; 2023. Pp. 86–91. (In Russ.).
7. Akulov A. Po vsemu miru nachalsya kadrovyj golod. Kak nekhvatka opytnyh i umnyh rabotnikov ugrozhaet ekonomike Rossii? Available at: <https://lenta.ru/articles/2023/12/03/kadrovyy-golod-prinimaet-ugrozhayuschie-masshtaby/> (In Russ.).
8. Kuprijanov EA, Shljapkin RS. [Individual'nyj plan razvitija: kak sostavit' ego tak, chtoby on rabotal Individual development plan: how to make it work so that it works]. *Upravlenie razvitiem personala* [Personnel Development Management]. 2019;(1):32-37. (In Russ.).
9. Storozhenko MV. Individual'nye plany razvitija kak kljuchevoj resurs povyshenija jeffektivnosti rukovoditelej i upravlencheskih komand [Individual development plans as a key resource for improving the effectiveness of managers and management teams]. *Upravlenie razvitiem personala* [Personnel development Management]. 2023;(3):210-220. DOI: 10.36627/2619-144X-2023-3-3-210-220. (In Russ.).
10. Titova SV. Individual'nyj plan razvitija sotrudnika — rezul'tativnyj sposob upravlenija kar'eroj v organizacii [An individual employee development plan is an effective way to manage a career in an organization]. *Innovacionnaja jekonomika: perspektivy razvitija i sovershenstvovaniija* [Innovative economy: prospects for development and improvement]. 2021;(1):333-337. DOI: 10.47581/2021/FA-07/IE/51/01.052. (In Russ.).

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

- И. В. Долгополова** — кандидат психологических наук, доцент.
Я. А. Мальгина — магистрант.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

I. V. Dolgopolova — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor.

Ya. A. Malgina — Undergraduate Student.

Вклад авторов: оба автора сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted: 01.02.2024

Принята к публикации / Accepted for publication: 19.03.2024