ТЕМА 2
УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види.

2.2. Розробка проекту розвитку персоналу.

2.3. Управління проектом розвитку персоналу.

2.4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи.

2.5. План індивідуального розвитку співробітника.

2.1. Поняття проекту розвитку персоналу, його види

Проект (від лат. Projectus – кинутий вперед, виступаючий) − це унікальна діяльність, що має початок і кінець у часі, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату або мети, створення певного, унікального продукту чи послуги, при заданих обмеженнях ресурсів і термінів, а також вимогах до якості і допустимого рівня ризику[8]. Таким чином, проект − це тимчасовий захід, призначений для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. Інакше кажучи, проектом вважається група взаємопов'язаних завдань, що виконуються в рамках виділеного бюджету з метою отримання запланованого результату спеціально створеною для цього командою.

Проект має низку властивих йому характеристик:

1. *Тимчасовість* − будь-який проект має чіткі часові рамки початку та завершення.

2. *Унікальні продукти, послуги, результати* − проект повинен породжувати унікальні результати, досягнення, продукти. Мається на увазі, що запуск нового продукту (наприклад дистанційного навчання в організації) − це проект, а потокове виробництво (система навчання, що існує) − уже програма зі своїми періодичними показниками як результатами.

3. *Послідовна розробка* − будь-який проект розвивається в часі, проходячи через наперед визначені етапи, але при цьому складання специфікацій проекту обмежується змістом, установленим на етапі початку.

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що *проект розвитку персоналу* − це комплексний процес зміни стану персоналу як у кількісному, так і якісному аспектах, який характеризується реалізацією місії і переведенням персоналу в новий стан. Причому, якщо такі характеристики проектів, як тимчасовість та послідовна розробка є такими ж як і для проектів в інших сферах діяльності, то «унікальні продукти, послуги, результати» − є більш специфічними. Пов'язано це з тим, що як нові продукти і послуги можуть створюватися нові навчальні програми, курси, модулі, організаційні структури управління розвитком персоналу, а результатами – не просто підвищення ефективності праці співробітників, а й формування та розвиток у них необхідних навичок та компетенцій.

Проекти розвитку персоналу, як і проекти в інших сферах діяльності можна класифікувати за певними ознаками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація проектів з розвитку персоналу

№	Ознака класифікації	Види проектів з розвитку персоналу
1	Середовище реалізації	− проекти у новостворюваній організації; − проекти в рамках діючої компанії
2	Точка початку проекту	− проекти необхідні для започаткування, запуску нових процесів; − проекти розвитку призначені розвивати існуючі процеси
3	За важливістю для розвитку компанії	− стратегічні проекти сприяють руху розвитку в заданому напрямку; − функціональні проекти не включені до стратегічного плану розвитку
4	За складністю вирішуваних завдань	− прості; − складні
5	За ініціативою відкриття проекту	− ініціатива зверху; − ініціатива знизу
6	За ступенем невизначеності	− відкритий проект, здатний прийняти зміни; − закритий проект не приймає змін

Продовження табл. 2.1

№	Ознака класифікації	Види проектів з розвитку персоналу
7	За тривалістю виконання	− короткострокові проекти розраховані на термін до півроку / рік; − середньострокові проекти розраховані на термін півроку / рік - 3 роки; − довгострокові проекти розраховані на термін більше 3 років
8	За взаємопов'язаністю між собою	− конкуруючі проекти спрямовані на досягнення схожих результатів; − проекти, спрямовані на досягнення різних результатів

Говорячи про проект, слід визначити його місце серед програм та планів з розвитку персоналу. Ми вважаємо, що ***програма*** − це набір взаємопов'язаних проектів, необхідних для досягнення поставленої стратегічної мети. Приклади програм:

• відкриття корпоративного університету або навчального центру;

• розробка нової лінійки навчальних продуктів (послуг);

• диверсифікація розвитку персоналу (організаційний розвиток, супровід процесів змін, навчання, коучинг тощо);

• вихід на зовнішній ринок освітніх послуг (для інших організацій, інших регіонів).

Портфель проектів − це набір взаємопов'язаних програм, необхідних для досягнення декількох взаємопов'язаних стратегічних цілей. Наприклад, для збільшення частки працівників, охоплених навчанням, необхідно розробити кілька навчальних комплексів, створити систему їх розповсюдження серед співробітників, ввести нові методи навчання тощо.

На рівні організації зручно розділяти портфелі проектів за типами, наприклад:

• стратегічні - проекти «ривка», що реалізуються для досягнення чітко визначених стратегічних цілей компанії;

• операційні – проекти поліпшення операційної діяльності;

• підтримки відповідності - проекти, реалізація яких необхідна для підтримки працездатності компанії [5].

Планування розвитку персоналу є поняттям, що може розглядатися двояко:

- як більш вузьке по відношенню до програми та проекту розвитку (план проекту, план виконання окремих стадій проекту, план реалізації окремих етапів проекту; план індивідуального розвитку співробітника (див.п.5 даної теми) тощо);
- як більш широке по відношенню до програми та проекту розвитку персоналу (планування розвитку персоналу в цілому, планування розвитку компетенцій персоналу, планування розвитку талантів як складова досягнення стратегічної мети організації (див. п.4 даної теми)).

2.2. Розробка проекту розвитку персоналу

Розробка проекту – це створення моделі, способу дій щодо досягнення цілей проекту, здійснення розрахунків, вибір варіантів, обґрунтування проектних рішень [6]. Наступна стадія в проектуванні розвитку персоналу – це реалізація проекту, тобто його практичне здійснення, перетворення на реальність, економічну дійсність.

Приступаючи до розробки проекту у сфері розвитку персоналу, слід виходити з того, що проект складається з певних процесів, а саме:

• *процеси ініціації* - ухвалення рішення про початок виконання проекту;

• *процеси планування* - визначення цілей і критеріїв успіху проекту і розробка робочих схем їх досягнення;

• *процеси виконання* – координація людей та інших ресурсів для виконання плану;

• *процеси аналізу* - визначення відповідності плану і виконання проекту поставленим цілям і критеріям успіху і прийняття рішень про необхідність застосування коригувальних дій;

• *процеси управління* - визначення необхідних коригувальних впливів, їхнє узгодження, затвердження і застосування;

• *процеси завершення* – формалізація виконання проекту і підведення його до упорядкованого фіналу[6; 10].

До того ж, слід ураховувати, що розробка проекту як така охоплює перші два процеси, решта ж належить до управління проектами.

При ***ініціації проекту*** слід ураховувати такі принципи:

• вписувати зміст проекту в загальну концепцію розвитку персоналу;

• готувати людей, які впливають на розвиток компанії, до прийняття ідеї проекту;

• забезпечувати готовність організації в цілому (ресурсів, досвіду, умов);

• пропонувати ідеї, які потрапляють у «зелений коридор» розвитку співробітників;

• зацікавлювати і захоплювати ідеєю всіх учасників проекту;

• довіряти професійному рівню організаторів проекту.

Ініціація проекту є наслідком ґрунтовного аналізу сучасного стану організації, позицій її конкурентів та чіткого розуміння того, чого саме їй не вистачає для утримання/зміцнення/розширення свого положення на ринку.

Наприклад, секрет успішного бізнесу − не у використанні відомих рішень, а в постійному пошуку нових основ успіху. Креативність менеджерської команди і всіх співробітників організації − запорука успіху сьогоднішнього бізнесу. Таким чином, щоб співробітники відчували себе впевнено в мінливому внутрішньому і зовнішньому оточенні, необхідно розвивати здібності до імпровізації, створення інновацій, впевнено вирішувати несподівані ситуації, передбачати майбутні зміни. На цьому ґрунті може виникнути ідея проекту розвитку нестандартного мислення працівників.

Процеси планування включають визначення мети проекту, напрямів проекту розвитку персоналу, розробку плану проекту та створення програми відповідних дій.

Визначення мети проекту. Для досягнення стратегічної цілі організації потрібно чітко визначити цілі, які переслідуватиме проект розвитку персоналу. У наведеному вище прикладі такими цілями можуть стати, наприклад:

• Розкриття здібностей кожного співробітника.

• Посилення командного духу та підвищення зацікавленості у спільній праці.

• Забезпечення безперервного оновлення знань і вироблення нових рішень у тій області, у якій зайнятий фахівець.

• Підвищення стресостійкості та зниження невпевненості у власних силах.

Визначення напрямів проекту розвитку персоналу. У будь-якому проекті повинні бути присутні основні три напрями: а) підготовка персоналу до впровадження проекту (роз'яснення цілей проекту, його можливих наслідків, формування готовності персоналу до прийняття ідеї проекту для зменшення опору); б) розробка і розвиток концепції проекту (формування єдиного для всіх понятійного апарату, визначення меж проекту в загальній структурі організації та в системі управління персоналом, визначення форм взаємодії виконавців проекту, розподіл зон відповідальності тощо); в) розробка технології та інструментарію (розробка та формалізація процедур, оформлення проекту як єдиного цілого).

Розробка плану проекту. План проекту являє собою організовану певним чином структуру документованої інформації, яка використовується для планування, організації та контролю діяльності проектної команди. Розробка плану проекту доцільна у випадках необхідності: визначення термінів виконання робіт за проектом і видачі завдань виконавцям; чіткого бюджетування проекту, ув'язування статей витрат з календарним планом проекту; оптимізації ресурсного забезпечення ходу виконання проекту; визначення заходів з підвищення якості в проекті. Один із варіантів Плану проекту наведено в додатку А.

Створення діаграми дій. Діаграма будується у вигляді дерева цілей. Наприклад, за проектом треба побудувати систему навчання персоналу.

Назвемо верхній вузол «побудувати систему навчання». Він розбивається на основні частини: «розробити документацію», «визначити потреби в навчанні», «установити методи навчання», «бюджетування навчання», «проведення навчання», «оцінка ефективності навчання». «Розробити документацію» можна розбити на частини «розробка проекту документації» та «обговорення проекту документації з навчання», «остаточне затвердження документації з навчання персоналу». Щоб «обговорити проект документації з навчання», треба «роздрукувати існуючий проект документації», «розповсюдити серед тих, хто бере участь у його обговоренні», «зібрати пропозиції та зауваження», «систематизувати пропозиції та зауваження», «внести корективи у проект документації» і т. д. Для кінцевих завдань установлюється час на їх реалізацію.

Декомпозиція проводиться до тих пір, поки кінцевий елемент дерева не стане очевидним завданням для свого виконавця. Тобто, якщо для виконавця завдання «зібрати пропозиції та зауваження» є очевидним, то здійснювати подальшу декомпозицію цілей не потрібно. Декомпозиція цілей потрібна для забезпечення більш дієвого контролю.

Інші процеси планування наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Процеси планування проекту розвитку персоналу [6]

№	Назва	Зміст
1	Визначення складу операцій проекту	складання переліку операцій, з яких складається виконання різних етапів проекту (*декомпозиція цілей*)
2	Визначення взаємозв'язків операцій	складання та документування технологічних взаємозв'язків між операціями
3	Оцінка тривалості або обсягів робіт	оцінка кількості часових інтервалів, або обсягів робіт, необхідних для завершення окремих операцій
4	Визначення та призначення ресурсів проекту	визначення загальної кількості ресурсів усіх видів, які можуть бути використані на роботах проекту (ресурсів організації) та їх характеристик
5	Складання розкладу виконання робіт	визначення послідовності виконання робіт проекту, тривалості операцій і розподілу в часі потреб у ресурсах і витрат, виходячи і з урахуванням накладених обмежень і взаємозв'язків
6	Оцінки бюджету	оцінка вартості окремих компонентів проекту (етапів, фаз, термінів)

Продовження табл. 2.2

№	Назва	Зміст
7	Розробка плану виконання проекту	інтеграція результатів інших підпроцесів для складання повного документа
8	Визначення критеріїв успіху	розробка критеріїв оцінки виконання проекту
	Допоміжні процеси планування проекту	
1	Планування якості	визначення того, які стандарти якості використовувати в проекті, і того, як ці стандарти досягти
2	Планування організації	визначення, документування та призначення ролей, відповідальності і взаємовідносин звітності в організації
3	Призначення персоналу	призначення людських ресурсів на виконання робіт проекту
4	Планування взаємодії	визначення потоків інформації та способів взаємодії, необхідних для учасників проекту
5	Ідентифікація ризику	визначення та документування подій ризику, які можуть вплинути на проект
6	Оцінка ризику	оцінка вірогідності настання подій ризику, їх характеристик і впливу на проект
7	Розробка реагування	визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрозливі події
8	Планування поставок	визначення того, що, як і коли повинно бути поставлено (надання освітніх послуг, наприклад)
9	Підготовка умов	вироблення вимог до постачань та визначення потенційних постачальників

Між залежними завданнями встановлюються взаємозв'язки, після чого деревоподібну структуру переводять до діаграми Ганта. У ній наводять ланцюжок послідовних завдань і виконавців. Час, який буде витрачено на найдовший ланцюжок, як правило, приймають за час реалізації проекту. Зазвичай цей час множать на 1,3-2 рази, враховуючи можливість форс мажорних обставин при реалізації. За основними частинами, на які був розбитий проект, установлюють контрольні точки. У контрольних точках менеджер проекту порівнює запланований результат з реальним і коригує подальший план дій.

2.3. Управління проектом розвитку персоналу

Управління проектами являє собою сукупність процесів, які стосуються організації та опису робіт проекту. Перелік цих процесів ми навели на початку попереднього питання. Тепер розглянемо ті з них, що належать безпосередньо до управління проектом.

Процеси виконання та контролю. Виконання – це реалізація складеного плану, яка повинна регулярно вимірюватися й аналізуватися для виявлення відхилень від наміченого плану та оцінки їх впливу на проект. Регулярне вимірювання параметрів проекту та ідентифікація виникаючих відхилень у подальшому є контролем виконання, який слід проводити по всіх параметрах, що входять до плану проекту.

Основний процес – виконання проекту. Допоміжні процеси виконання проекту включають:

• облік виконання - підготовка і розподіл необхідної для учасників проекту інформації з необхідною періодичністю;

• підтвердження якості - регулярна оцінка виконання проекту з метою підтвердження відповідності прийнятим стандартам якості;

• підготовка пропозицій-збір рекомендацій, відгуків, пропозицій, заявок;

• вибір постачальників - оцінка пропозицій, вибір постачальників і підрядників та укладання контрактів;

• розвиток команди проекту - підвищення кваліфікації учасників команди проекту.

Процеси аналізу включають як аналіз плану, так і аналіз виконання проекту. *Аналіз плану* передбачає визначення наскільки складений план виконання проекту задовольняє вимогам до проекту та очікуванням його учасників. Він виражається в оцінці показників плану командою та іншими учасниками проекту. Процеси *аналізу виконання* призначені для оцінки стану й прогнозу успішності виконання проекту відповідно до критеріїв і обмежень, визначених на стадії планування (цілі, терміни, якість і вартість робіт проекту).

Процеси аналізу також можна розподілити на основні та допоміжні (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні та допоміжні процеси аналізу[6; 8; 10]

№	Процес	Зміст
	Основні процеси аналізу	
1	Аналіз термінів	визначення відповідності фактичних і прогнозних термінів виконання операцій проекту директивним або запланованим
2	Аналіз вартості	визначення відповідності фактичної і прогнозної вартості операцій і фаз проекту директивним або запланованим
3	Аналіз якості	моніторинг результатів з метою їх перевірки на відповідність прийнятим стандартам якості і визначення шляхів усунення причин небажаних результатів виконання якості проекту
4	Підтвердження цілей	процес формального приймання результатів проекту його учасниками (інвесторами, споживачами і т.д.).
	Допоміжні процеси	
1	Оцінка виконання	аналіз результатів роботи та розподіл проектної інформації з метою постачання учасників проекту даними про те, як використовуються ресурси для досягнення цілей проекту
2	Аналіз ресурсів	визначення відповідності фактичного і прогнозного завантаження і продуктивності ресурсів запланованим, а також аналіз відповідності фактичних витрат матеріалів плановим значенням

У результаті аналізу або приймається рішення про продовження виконання проекту за наміченим раніше планом, або визначається необхідність застосування коригувальних дій.

Процеси управління призначаються для визначення, узгодження і внесення необхідних (погоджених з усіма учасниками проекту) змін до плану проекту. Управління виконанням проекту − це визначення і застосування необхідних управляючих впливів з метою успішної реалізації проекту.

До основних процесів управління практично кожного проекту з розвитку персоналу, належать:

• загальне управління змінами - визначення, узгодження, затвердження і прийняття до виконання коригувальних впливів і координація змін по всьому проекту;

• управління ресурсами − внесення змін до складу і призначення ресурсів на роботи проекту;

• управління цілями − коригування цілей проекту за результатами процесів аналізу;

• управління якістю - розробка заходів щодо усунення причин незадовільного виконання.

Завершення проекту супроводжується такими процесами:

• закриття контрактів - завершення і закриття контрактів, включаючи вирішення всіх суперечок;

• адміністративне завершення - підготовка, збір і розподіл інформації, необхідної для формального завершення проекту.

Крім того, управління проектом розвитку персоналу як система включає кілька основних розділів:

• *знання проектної методології*, а також використання знань та навичок із 5-ти експертних областей (знання з проектної методології; знання, стандарти та нормативні акти в даній сфері діяльності; розуміння оточення проекту; знання та навички у сфері загального менеджменту; навички міжособистісних комунікацій);

• *ефективні задокументовані процедури* функціонування організації (процеси, що мають певні інструменти, керівників, показники ефективності);

• *ефективна організаційна структура* (через те, що саме оргструктура організації підтримує всі процеси). Вибір оргструктури для управління проектами залежить від сфери діяльності організації та кількості одночасно виконуваних проектів. Для управління проектами найбільш придатною є матрична структура та проектний офіс. Проектний офіс – це структура, яка здійснює загальний контроль над веденням усіх проектів компанії і повідомляє результати зацікавленим особам (спонсорам, засновникам), забезпечує

управління проектами в оптимальних умовах для задоволення замовників (тобто забезпечує своєчасне, вимірюване й ефективне виконання проекту з урахуванням установлених пріоритетів замовника);

• наявність *спеціалізованого програмного забезпечення* для управління проектами;

• наявність *фінансової системи* і моделей;

• наявність *необхідної IT-інфраструктури*;

• *навчений* за ролями *персонал*.

2.4. Планування розвитку персоналу: поняття, необхідність, види, методи

Планування розвитку персоналу - це визначення системи цілей удосконалення якісних характеристик персоналу організації, а також шляхів і засобів їх досягнення. Будь-яка організація не може обходитися без планування розвитку персоналу, оскільки необхідно приймати управлінські рішення щодо:

- ✓ Розподілу ресурсів (взагалі між сферами управління, а також між системами управління персоналом);
- ✓ координації діяльності між окремими підрозділами;
- ✓ координації із зовнішнім середовищем (ринком);
- ✓ створення ефективної внутрішньої структури розвитку персоналу;
- ✓ контролю за ефективністю діяльності персоналу;
- ✓ розвитку організації в майбутньому.

Досягнення стратегічних цілей організації неможливе без кваліфікованого, компетентного персоналу та може вимагати від нього додаткових навичок, знань, умінь, компетенцій. Отримати їх персонал (або окрема група працівників) може тільки за рахунок відповідного розвитку. Також планування розвитку персоналу потрібне для закріплення нових працівників на підприємстві (планування адаптації); зменшення опору нововведенням (планування організаційного розвитку); створення системи службово-кваліфікаційного просування (планування кар'єри) тощо. Планування розвитку

персоналу забезпечує своєчасність рішень, дозволяє уникати поспішності в рішеннях, установлює чітку мету і ясний спосіб її реалізації, а також дає можливість контролювати ситуацію.

Планування розвитку персоналу (як і його результат – план розвитку) можна розглядати з різних точок зору (рис. 2.1).

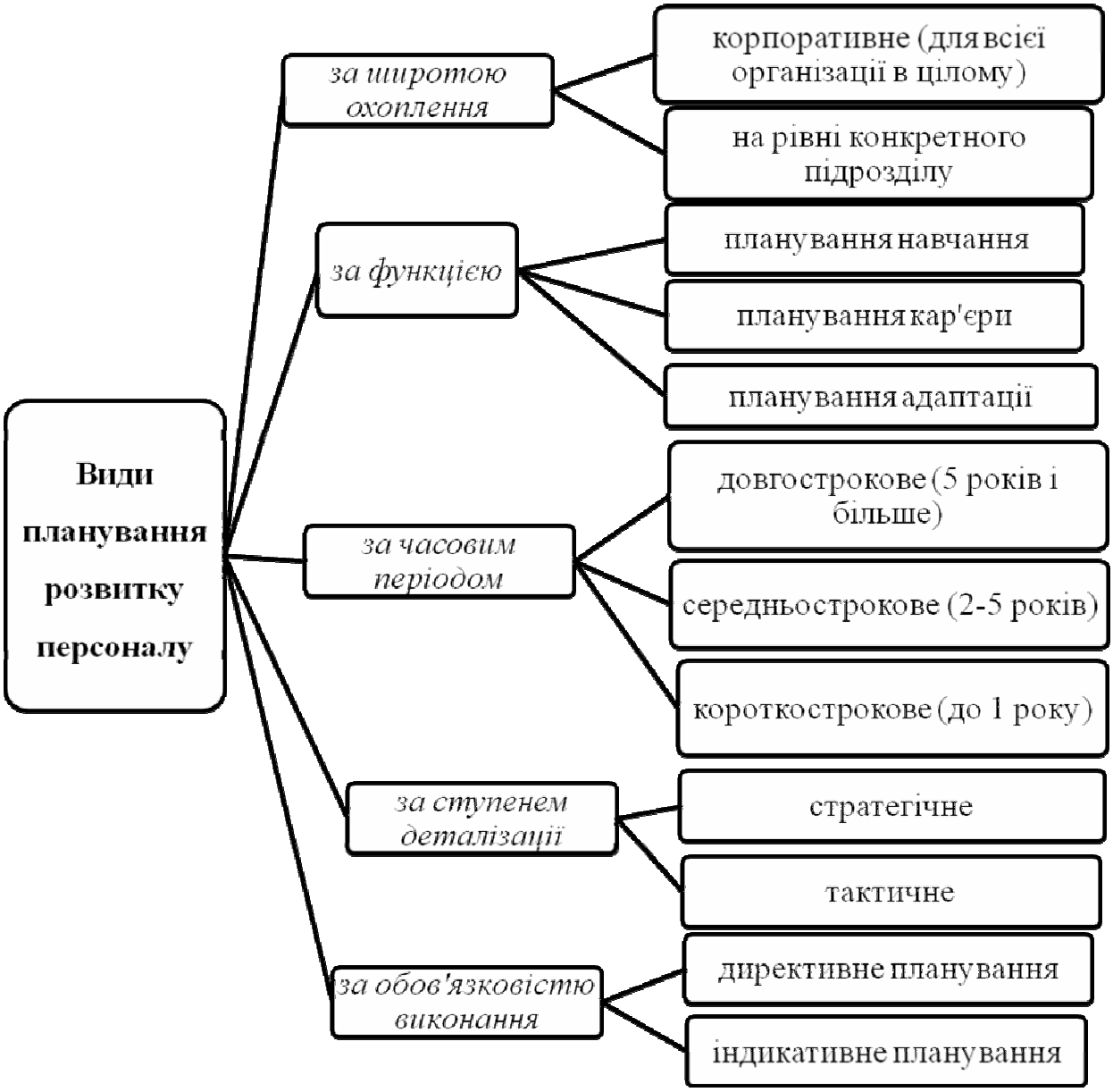

Рис.2.1. Види планування розвитку персоналу

Розрізняють три основні форми організації планування, у тому числі і планування розвитку персоналу:

• *"зверху вниз";* • *"знизу вгору";* • *"цілі вниз - плани вгору".*

Планування "зверху вниз" ґрунтується на тому, що керівництво створює плани розвитку, які належить виконувати їх підлеглим. Така форма планування може дати позитивний результат лише за наявності жорсткої, авторитарної системи примусу.

Планування "знизу вгору" засноване на тому, що плани розвитку створюються підлеглими, на їх основі формується план розвитку всього персоналу, який і затверджуються керівництвом.

Планування "цілі вниз - плани вгору" поєднує позитивні риси й усуває недоліки двох попередніх варіантів. Керівні органи розробляють і формулюють цілі для своїх підлеглих і стимулюють розробку планів розвитку співробітників у підрозділах. Така форма дає можливість створити єдину систему взаємопов'язаних планів розвитку, оскільки загальні цільові установки є обов'язковими для всієї організації.

Результатом планування розвитку персоналу стає План розвитку (в цілому або окремої сфери розвитку персоналу). *План розвитку персоналу* − це документ, який визначає майбутні кроки щодо досягнення цілей бізнесу силами персоналу компанії [9]. У деяких випадках він визначає кількісні зміни, наприклад набір і підготовку нових фахівців, які зможуть впоратися з новими амбітними завданнями, або скорочення чисельності у зв'язку з планованим зменшенням обсягу продажів у даному підрозділі наступного року. Найчастіше план розвитку персоналу, в першу чергу, стосується якісних змін: кадрові переміщення персоналу, підготовка резерву керівників, навчання і розвиток персоналу з метою його відповідності вимогам виробничих планів, вимогам мінливої конкурентної ситуації, проведення заходів, спрямованих на зміни в корпоративній культурі і т. п.

Фактично, план розвитку персоналу − це невід'ємна складова частина бізнес-плану підприємства. Як підсистема, план розвитку персоналу визначається впливом інших підсистем, таких як стратегія компанії, кадрова політика, корпоративна культура (у першу чергу, корпоративні цінності), система планів компанії, системи контролю та оцінки виконання. У свою чергу,

план розвитку персоналу здійснює практичний вплив на всі підсистеми управління персоналом [9]. Він визначає основні напрями роботи у сфері управління розвитком людських ресурсів на рік.

Мета складання плану розвитку персоналу − досягти відповідності професійного та кваліфікаційного рівнів співробітників реальним бізнес-завданням компанії. Це можливо за рахунок аналізу і виявлення потреби в навчанні співробітників організації. Йдеться про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей (сьогодні та в майбутньому), і тими знаннями і навичками, якими він володіє насправді. Визначення потреб у професійному розвитку окремого співробітника вимагає спільних зусиль відділу кадрів (рис.2.2), самого співробітника і його керівника. Кожна із сторін привносить своє бачення сутності цього питання, яке залежить від її положення в організації та ролі в процесі розвитку.

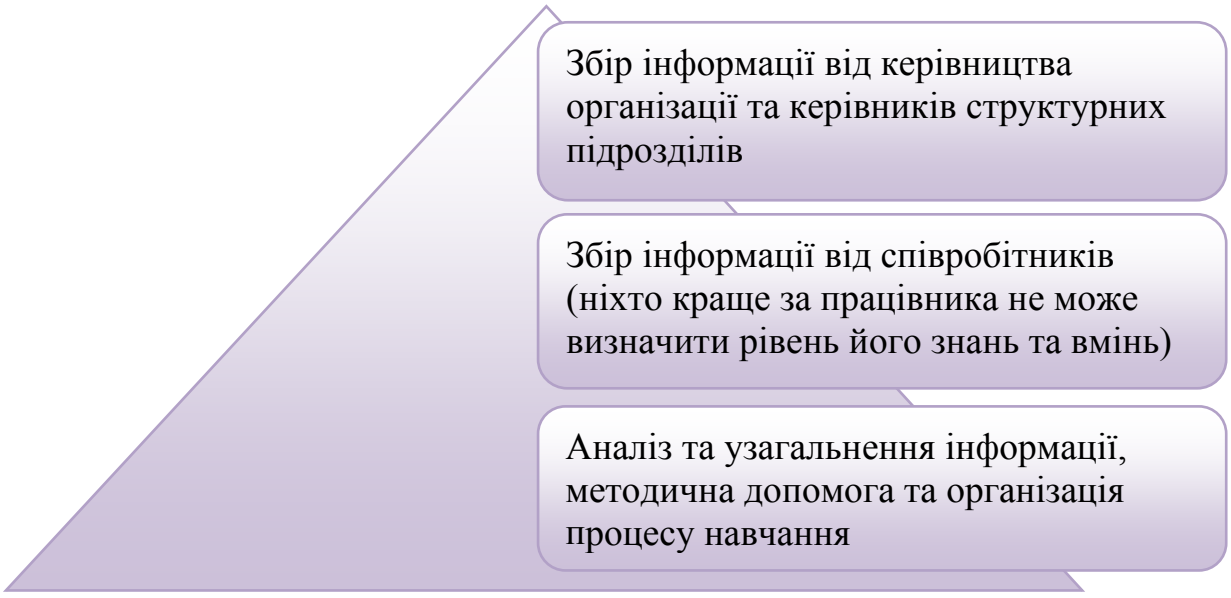

Рис. 2.2. Завдання служби персоналу у визначенні потреби в навчанні

Для адекватного визначення потреб у розвитку кожна із сторін, що бере участь у цьому процесі, повинна розуміти, під впливом яких чинників формуються відповідні потреби організації (рис.2.3). Більш розгорнутий перелік факторів, що впливають на потребу в навчанні персоналу, наведено в табл.2.4.

Рис. 2.3. Основні чинники впливу на потребу розвитку персоналу організації (складено на основі матеріалу [2])

Розвиток може охоплювати нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку йдеться про підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.4

Перелік внутрішніх факторів, які впливають на потребу в розвитку персоналу в організації

№	Назва фактора
1	*2*
1	Цілі та завдання Компанії на наступний рік, затверджені одноосібним або колегіальним органом управління
2	Перелік ключових професій / посад для досягнення цілей і завдань на наступний рік, затверджений одноосібним або колегіальним органом управління
3	Кваліфікаційні характеристики ключових професій / посад
4	Компетенції ключових професій / посад
5	Прогноз плинності персоналу за основними посадами, професіями
6	Стан регіонального ринку праці за основними посадами, професіями
7	Кількість працівників передпенсійного віку за основними посадами, професіями
8	Кількість працівників пенсійного віку за основними посадами, професіями

Продовження табл. 2.4

1	*2*
9	Кількість працівників призовного віку за посадами, професіями
10	Заплановані зміни в технології, виробничих процесах, введення нового обладнання
11	Зміни у вимогах нормативних документів
12	Перенавчання працівників у зв'язку зі скороченням чисельності штатів
13	Результати перевірок органами державного регулювання
14	Результати розслідувань аварій, інцидентів, нещасних випадків на виробництві внаслідок помилок персоналу та аварійних ситуацій
15	Вимоги нормативних документів чи результати оцінки або атестації працівників
16	Інші значимі для Компанії фактори (економічні, технологічні, соціальні)
17	Вимоги законодавства та нормативних актів органів державної влади

Як уже зазначалося, потреба в розвитку (частіше потреба в навчанні) − це розрив між бажаними та реальними знаннями, навичками та вміннями працівників. Реальні показники визначаються в процесі відбору кандидатів на вакансії, під час вступу на нову посаду або оцінки персоналу, аналізу результатів роботи організації.

Традиційними методами визначення і реєстрації потреб у розвитку персоналу є атестація та підготовка індивідуального плану розвитку. У ході атестації (або під час спеціальної зустрічі з розвитку) співробітник обговорює з керівником перспективи свого розвитку.

Для виявлення потреби в розвитку часто застосовуються й такі методи, як: спостереження, опитування, аналіз утруднень і допущених помилок. Популярним також є психологічне тестування та центри оцінки персоналу, за допомогою яких визначається ступінь розвитку тих чи інших навичок у співробітників. Порівняння результатів оцінки з портретом «ідеального» співробітника для кожної конкретної посади дає можливість визначити прогалини в підготовці працівників і передбачити заходи щодо їх ліквідації [4].

За допомогою перелічених методів можна виявити тільки обернений у минуле дефіцит у підготовці фахівців, але для діяльності важливо знати майбутню потребу. Бажані показники професійно-кваліфікаційного рівня

працівників визначаються за допомогою аудиту планів розвитку. Потреби можуть бути різні − це і розвиток управлінських здібностей, і розвиток професійних навичок та якостей,і поведінкові потреби, пов'язані з корпоративною культурою − усе залежить від цілей компанії.

Тому для отримання даних про необхідність підготовки застосовуються також методи опису робочих місць і профілі вимог (якісної потреби). Вони порівнюються з якісним складом кадрів. У порівнянні визначається попит на навчання. Визначаючи потребу в навчанні, необхідно її розподілити по цільових групах і посадах персоналу, що полегшує розробку колективних та індивідуальних програм. Від правильного визначення потреб у розвитку (у навчанні) залежить успіх інших складових процесу розвитку персоналу в цілому. У той же час, на етапі планування процесу розвитку необхідно визначити і скоординувати цілі розвитку персоналу з цілями компанії, створити план розвитку, сформувати і розподілити бюджет розвитку персоналу.

Координація цілей компанії і розвитку персоналу. Кожна організація має свої бізнес-стратегію, плани і цілі. Розвиток співробітників повинен відповідати саме тим завданням, які стоять нині перед організацією. Тому розвиток співробітників та розвиток компанії повинні бути синхронізовані.

Створення та реалізація плану розвитку. План розвитку має містити в собі перелік заходів, часові рамки, необхідні фінансові, матеріальні та людські ресурси для проведення кожного заходу. Крім того, має бути чітко визначено коло учасників. Необхідно відзначити, що потрібно сфокусувати розвиток та навчання на ключових "гравцях" компанії, від яких, зрештою, і залежить досягнення результатів у цілому.

Формування і розподіл бюджету. Будь-який розвиток співробітників пов'язаний з інвестиціями в персонал, які повинні бути ефективними. Тому необхідно грамотно розподілити наявні фінансові ресурси на проведення тренінгів, семінарів, стажувань, залучення консультантів ззовні, здійснення проектів, створення власного центру з навчання і відобразити це в загальному організаційному плані.

Найбільш розповсюджені *форми для складання плану розвитку персоналу* структурного підрозділу або організації в цілому наведено на рис. 2.4.

1. Первинна форма

№ з/п	Цілі організації та потрібні якості персоналу	Заходи, необхідні для їх виконання	Відповідальний	Дата	Необхідні ресурси

2. Календарна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
Січень					
Лютий					

3. Функціональна форма

№ з/п	Завдання	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
Адаптація персоналу					
Навчання персоналу					
Організаційний розвиток персоналу					

4. Форма плану за категоріями персоналу та за потребами розвитку

№ з/п	Потреби	Заходи	Відповідальний	Терміни	Ресурси
	Топ-менеджери				
	Професійний розвиток				
	Особистий розвиток				
	Керівники структурних підрозділів				
	Професійний розвиток				
	Особистий розвиток				
	Спеціалісти				
	Професійний розвиток				
	Особистий розвиток				

Рис. 2.4. Форми для складання плану розвитку персоналу [11; 13; 14]

Структура плану розвитку персоналу включає такі розділи:

1. Дата, на який період і ким складений, ким затверджений.

*2. Загальні положення. Опис поточної ситуації (*хто ми, де ми зараз знаходимося, чого ми прагнемо (короткий виклад стратегії компанії, політики у сфері управління людськими ресурсами і т. п.), які у нас правила гри (можливості, обмеження, проблеми, загрози і т.п.)?

*3. Цілі (*кількісний розвиток персоналу; якісний розвиток персоналу).

*4. Функціональні плани (*план адаптації персоналу; план кадрових переміщень (у т.ч. ротація, перестановки і т.п.); план роботи з кадровим резервом; план навчання персоналу; план організаційного розвитку; план стимулювання розвитку персоналу; план маркетингу розвитку персоналу (презентації, збори і наради, зустрічі, публікації в доступних ЗМІ, листи, накази, семінари); план внутрішніх досліджень (у т. ч. аналіз робіт, бенчмаркінг і т. п.); інші функціональні плани).

5. Календарний план діяльності відділу управління людськими ресурсами (складається на основі функціонального плану, повинен містити відомості про виконавців, відповідальних, планові показники для контролю виконання, перелік необхідних ресурсів).

6. Бюджет (складається на основі функціонального плану).

7. Висновок (загальні рекомендації, принципи, висновки, зауваження).

8. Додатки (документи, необхідні для пояснення окремих пунктів плану).

Зауважимо, що оскільки бажаною схемою планування розвитку є «цілі − зверху» «плани − знизу», то план розвитку персоналу організації буде правильним і ефективним інструментом за умови, якщо він базуватиметься на узагальненні інформації, яка міститься в індивідуальних планах розвитку окремих співробітників.

2.3. План індивідуального професійного розвитку співробітника

Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР) − це програма підвищення особистої ефективності співробітника, суть якої полягає в цілеспрямованому і комплексному розвитку його професійних, ділових та особистих якостей. Складання та виконання ІППР забезпечує максимальну узгодженість інтересів співробітника і бізнес-цілей організації.

План індивідуального професійного розвитку, як правило, включає опис:

1) компетенцій, якими співробітник володіє на момент складання плану;

2) компетенцій, що потребують додаткового розвитку, та тих, які необхідно отримати для успішного виконання поставлених завдань;

3) заходів, що забезпечать розвиток необхідних компетенцій;

4) стажувань, які дозволять ознайомитися з функціями посади, у резерв на яку включений співробітник;

5) результату, який повинен бути досягнутий у процесі стажування;

6) переліку обов'язків, які підлягають делегуванню співробітникові, що перебуває в резерві на конкретну посаду;

7) строків розвитку компетенції/компетенцій до потрібного рівня;

8) фактичного виконання індивідуального плану розвитку та коментарів як співробітника, так і його керівника.

Варіант структури індивідуального плану професійного розвитку співробітника:

А) загальна інформація (прізвище, ім'я, по батькові, назва організації, структурного підрозділу; займана посада);

Б) результати атестації;

В) самооцінка відповідно до займаної посади (професійно-кваліфікаційний рівень; ділові якості; особисті якості; складність праці; результати праці; сфери професійної діяльності, що потребують удосконалення);

Г) індивідуальний план розвитку на наступний атестаційний період (заходи щодо підвищення ефективності праці на займаній посаді; професійне навчання; зміна посади в межах еквівалентного рівня; зарахування до резерву керівників; призначення на вищу посаду).

Таким чином, оновою для складання індивідуального плану професійного розвитку співробітників є результати їх оцінки (як правило, щорічної оцінки діяльності та компетенцій). Ці плани складає співробітник разом зі своїм безпосереднім керівником. Потім вони передаються в кадрову службу (відділ професійного розвитку). Фахівці з розвитку оцінюють план з погляду його реалістичності, здійсненності, відповідності потребам організації, її фінансовим можливостям і вносять до нього необхідні корективи. Зведені воєдино плани розвитку співробітників стають програмою розвитку персоналу всієї організації.

Переваги і недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку наведено на рис. 2.5.

Особлива користь для організації від запровадження індивідуальних планів професійного розвитку полягає в можливості об'єднання цілей розвитку співробітника та цілей розвитку підприємства. Досягаючи цілей свого розвитку, співробітник одночасно працює на досягнення ключових бізнес-показників. У результаті забезпечується подвійний корисний ефект - для працівника і для самої організації, що суттєво підвищує показники продуктивності праці. Найголовніша перевага складання індивідуальних планів професійного розвитку полягає в тому, що вони дозволяють організації максимально повно розкрити потенціал своїх найкращих співробітників і спрямувати на вирішення найбільш важливих бізнес-завдань.

Для співробітників користь від створення індивідуальних планів розвитку полягає в тому, що за їх допомогою:

а) працівники визначають самостійно пріоритетні напрями і галузі подальшого зростання;

б) зосереджуються зусилля на обраних напрямках свого розвитку;

в) можна істотно прискорити темп і якість власного розвитку;

г) працівники перетворюються на активних учасників процесу свого розвитку, впливають на нього, самостійно оцінюють власний внесок і досягнення.

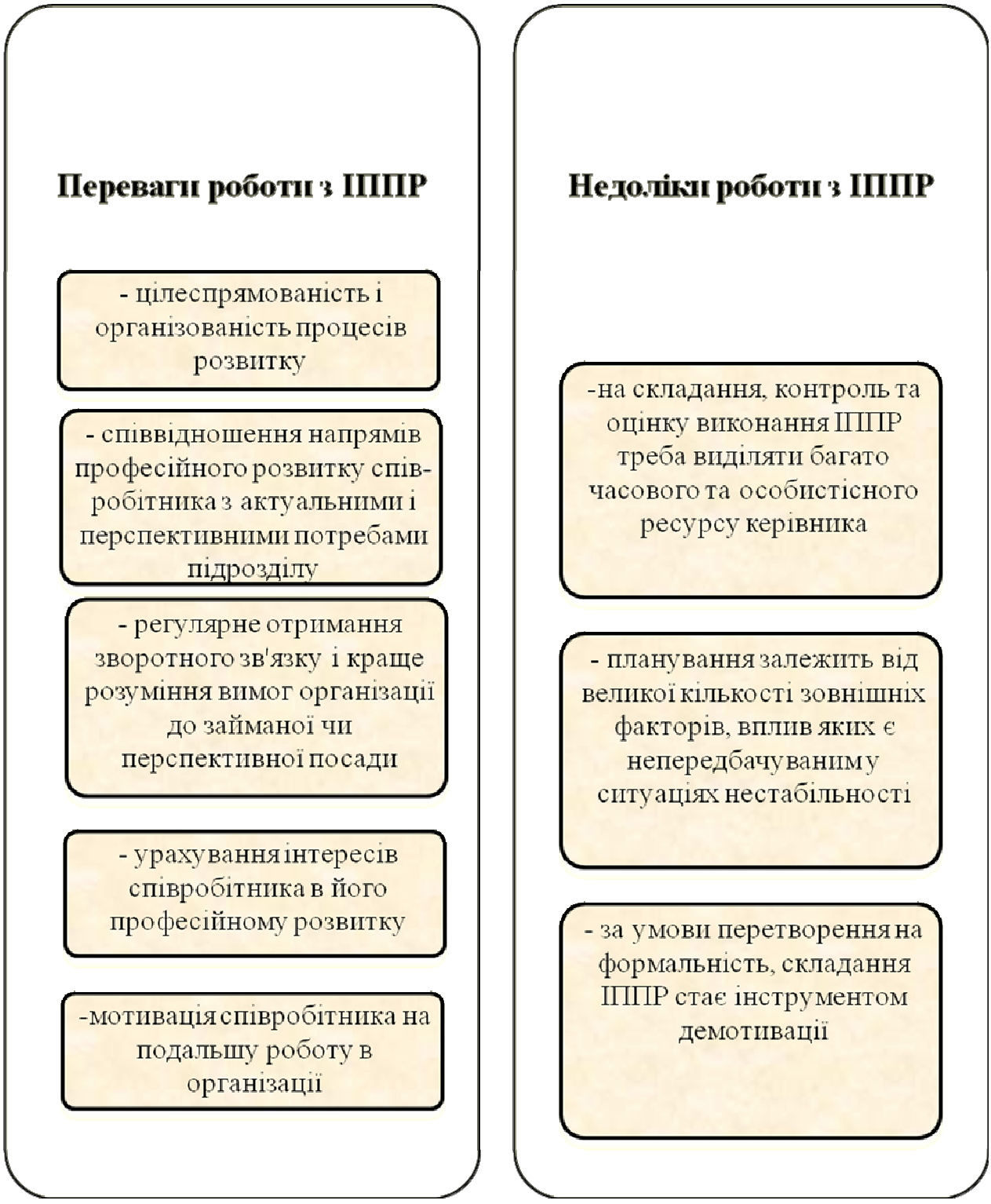

Рис. 2.5. Переваги та недоліки роботи з індивідуальними планами професійного розвитку співробітників для організації

Етапи створення індивідуального плану професійного розвитку наведено на рис. 2.6.

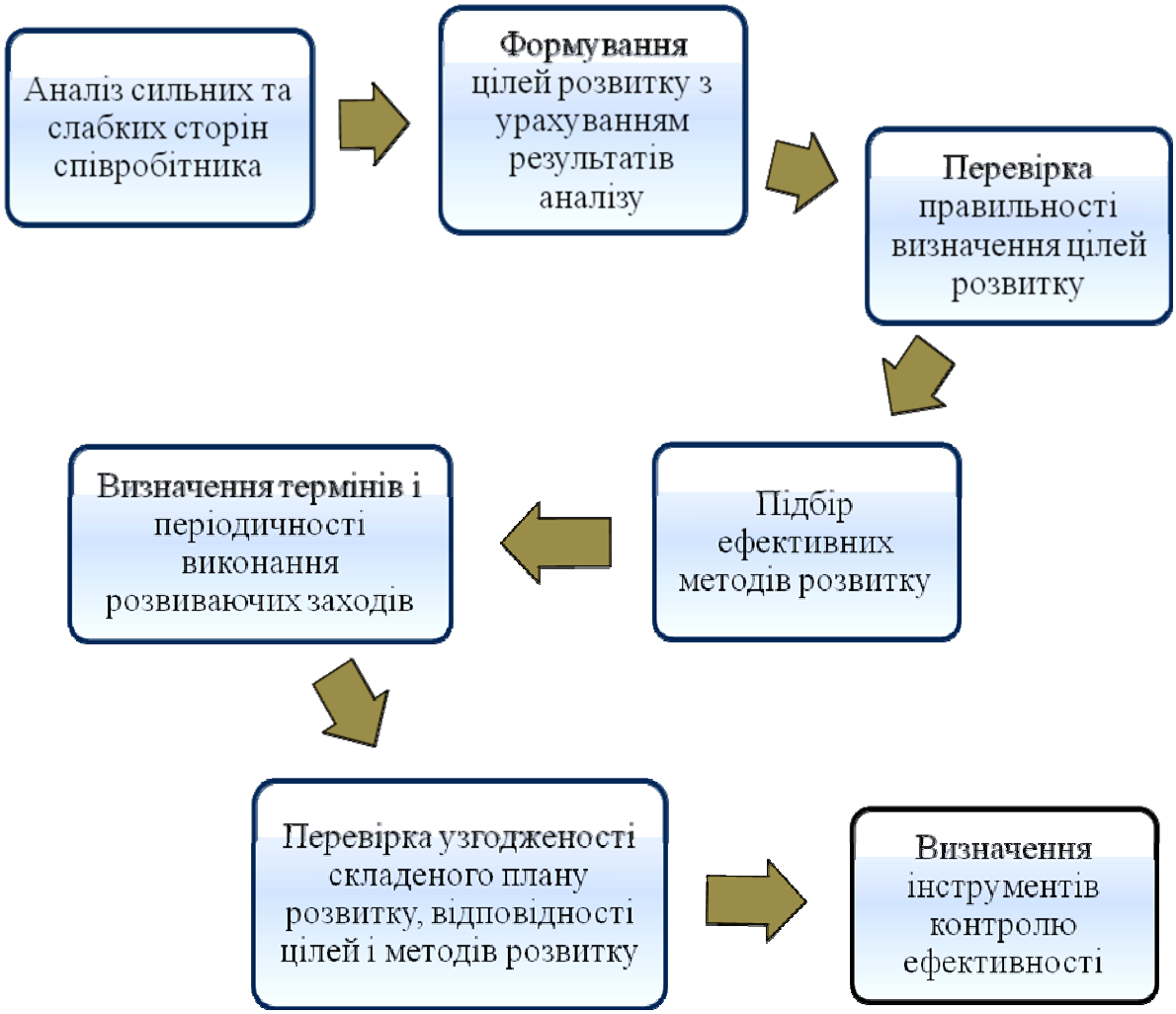

Рис. 2.6. Етапи складання індивідуального плану професійного розвитку співробітника

Таким чином, головне призначення цього плану — розробка конкретних заходів щодо підвищення ефективності роботи працівника, забезпечення подальшого його професійного розвитку.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення проекту розвитку персоналу. Які його основні характеристики?

2. За якими ознаками класифікують проекти розвитку