



Эффективный персонал – важнейший стратегический ресурс и одно из главных конкурентных преимуществ любой организации. Однако из-за ситуации на кадровом рынке компании сегодня испытывают острую нехватку профессиональных, хорошо подготовленных сотрудников. Выход один: инвестировать в обучение и развитие персонала, развивать кадровый резерв. Данная статья посвящена организации процесса обучения и развития кадрового резерва. Подробно рассматриваются типовые и современные методы обучения и развития, все этапы реализации процесса обучения и развития кадрового резерва методы оценки эффективности. В статье рассматривается зависимость применяемых методов от категории кадрового резерва, специфика этапов подготовки резерва в зависимости от компании.

Кадровый резерв (КР)- это группа работников: - потенциально способных к более сложной, в том числе управленческой, деятельности; - отвечающих требованиям, предъявляемым соответствующей должностью; - прошедших систематическую целевую подготовку через обучение и развитие. Кадровый резерв- это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям к должностям кадрового резерва.

В долгосрочном отношении для любой организации самыми важными являются внутренний стратегический (резерв выдвижения) и внешний резерв молодых специалистов. Именно они обеспечат эффективную и бесперебойную деятельность компании в долгосрочной перспективе. Работа с кадровым резервом состоит из следующих этапов: планирование, отбор, формирование, обучение и развитие (подготовка), оценка кадрового резерва. Рассмотрим более подробно все этапы обучения и развития кадрового резерва. Определение потребности в обучении и развитии Определение потребности в обучении является неотъемлемой частью технологии формирования системы обучения. Как правило, потребность в обучении определяется при отборе кандидатов в КР путем оценки развития компетенций и сравнения с идеальными профилями должностей. Отклонения от идеального профиля и определяют потребность в обучении и развитии каждого резервиста. В целом, система кадрового резерва предполагает обучение, как самих резервистов, так и руководителей резервистов, наставников и работников подразделений, ответственных за управление персоналом.

Определение целей и результатов обучения и развития Целями и результатами обучения резервистов могут быть: Для всех категорий

Получение профессиональных и управленческих знаний и навыков;

Развитие компетенций резервистов;

Стратегический резерв (резерв выдвижения)

Развитие личностного потенциала резервиста;

Получение рабочего опыта на смежных или более высоких должностях.

Оперативный резерв (резерв замещения)

Подготовка к занятию конкретной должности.

Результатами обучения и развития резервистов должны быть:

Реализация персональных планов и планов обучения,

Развитие у резервистов необходимых компетенций,

Повышение результативности труда резервистов.

Планирование обучения и развития кадрового резерва Первым шагом в планировании обучения и развития резервистов является формирование персональных планов развития, которые включают развитие 3 корпоративных и индивидуальных компетенций резервиста, а также его потенциала. Персональные планы формируются на один год на основании выявленных в ходе оценки потребностей в обучении. Вторым шагом из персональных планов развития и планов обучения и развития по филиалам (для холдинговых структур) формируется Консолидированный план обучения и развития КР, который включает все виды обучения для всех категорий КР. Коучинг (англ. Coaching) — инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Его истоки берут начало в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека. Существует множество определений этого метода. Наиболее известные среди них: Коучинг — это искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека . Коучинг — это система реализации совместного социального, личностного и творческого потенциала участников процесса развития

с целью получения максимально возможного эффективного результата (Определение Международной Федерации Коучинга (ICF)) . Основной целью метода развития является помощь сотруднику в том, чтобы он самостоятельно нашел решение той или иной реальной проблемы или задачи. В основном он ориентирован на управленческий кадровый резерв, для развития которого используется как индивидуальный, так и групповой (корпоративный) коучинг. Менторинг 4 Ментор – наставник, воспитатель [5, с. 305]. Понятие пришло к нам из греческой мифологии. В поэме Гомера Одиссей попросил своего друга Ментора охранять и поддерживать его сына и владения до возвращения из странствий. Богиня мудрости Афина неоднократно говорила устами Ментора, поэтому другие считали его вместилищем бесконечной мудрости. В нашей стране для определения менторинга традиционно применялось понятие «наставничество». Наставничество, как процесс обучения и передачи опыта непосредственно на рабочем месте появилось в СССР еще в 30-е годы XX в. Наставник курирует профессиональное развитие нового работника, консультирует его по вопросам, связанным с функциональными обязанностями и корпоративной культурой организации, предупреждает конфликты и стрессы, способствует установлению межличностных коммуникаций.