

Программа обучения эффективна настолько, насколько этого желают ее участники

Выбрать программу обучения для работников компании сегодня нелегко — необходимо учитывать много факторов: нужды компании, ограничения времени и бюджета, квалификацию и опыт экспертов-преподавателей, содержание программы и предлагаемый набор инструментов. Но именно от выбора программы зависит, насколько интересным и полезным будет для работников компании процесс обучения. **Анна Власова**, основатель и директор Школы HRM при Киево-Могилянской бизнес-школе (kmb), рассказала о программе обучения по управлению человеческими ресурсами HRM-HRD (управление человеческими ресурсами — развитие персонала), разработанной совместно Школой HRM и Университетом Святого Томаса (штат Миннесота, США) в соответствии с международными стандартами профессионального образования.

ГД: Анна, что побудило Школу HRM создать программу HRM-HRD? На первый взгляд, на рынке программ по управлению персоналом недостатка в предложениях нет.

Анна Власова: Как вы справедливо заметили, так кажется именно на первый взгляд, — пока не возникнет необходимость выбрать программу обучения. Создание программы HRM-HRD стало логическим шагом к воплощению миссии Школы HRM. Основной принцип — привлечь к сотрудничеству практиков в сфере управления персоналом. Менеджеры по персоналу ведущих украинских компаний, которые преподают на программе, не только делятся опытом, но и берут на себя ответственность за разработку программ курсов и материалов к ним, подготовку задач для групповой и индивидуальной работы и определяют критерии оценки участников. Второй такой программы на рынке нет.

ГД: Для кого создана программа HRM-HRD?

А. В.: Прежде всего для менеджеров по управлению человеческими ресурсами. Поскольку рынок еще недостаточно структурирован, чтобы предлагать в открытом формате узкоспециализированные программы, мы предусмотрели обучение с учетом потребностей и возможностей рынка. У нас могут учиться как начинающие HR-ме-



неджеры, так и опытные практики, давно работающие в сфере HRM. Новичкам полезно воспринимать опыт, а практики смогут не только систематизировать свои знания и умения, но и обменяться опытом с коллегами.

Цели программы HRM-HRD:

- разъяснить сущность функций управления человеческими ресурсами (HRM) и развития человеческих ресурсов (HRD);
- выработать навыки использования HR-технологий;
- передать опыт национальных и транснациональных компаний в сфере управления человеческими ресурсами и развития персонала;
- ознакомить с современными мировыми тенденциями в сфере HRM-HRD.

ГД: А как реагируют опытные HR-менеджеры на присутствие новичков? Не тормозит ли процесс обучения ситуация, когда новичкам нужно подробно объяснять то, что практики давным-давно узнали на опыте?

А. В.: В нашей аудитории подобных проблем ни разу не возникало. Наверное, потому, что управление человеческими ресурсами — это не теоретическая наука, и не бывает двух одинаковых ситуаций. К тому же, учить и учиться никогда

и никому не поздно. Если вы умеете, любите и хотите учиться, то сможете делать это в любой аудитории. Формулируя свои мысли, отвечая на вопросы новичков, опытный практик учит других и учится сам.

ГД: Представители каких отраслей экономики участвуют в программе?

А. В.: Несмотря на то, что отраслевой и географический диапазон участников очень широк, доминирующие отрасли нет. Это свидетельствует о дефиците HR-специалистов на современном рынке в целом. Среди участников нашей программы — представители компаний «Систем Кэпитал Менеджмент», «Комплексные технологические системы», «Бриджтаун Фудз Дистрибушн Украина», «ФК «Шахтер» и другие.



ГД: Какова структура программы HRM-HRD и продолжительность обучения?

А. В.: Это комплексная программа, состоящая из 11 курсов, которые проходят раз в месяц. Общая продолжительность программы — 46 учебных дней (368 часов). Такой формат позволяет участникам эффективно совмещать работу и обучение, в межсессионный период применять на практике полученные знания и навыки, а затем во время занятий обсуждать результаты, достигнутый при внедрении своих проектов.

Три курса проводят преподаватели Университета Святого Томаса (США), в основном уделяя внимание проблемам развития персонала (управление талантами и карьерой, организационное поведение).

Остальные восемь курсов ведут украинские менеджеры-практики, имеющие хорошее, в т. ч. полученное за рубежом, образование по менеджменту и опыт работы в ABD Capital Ukraine, «Астелите», Ernst & Young, Международной Финансовой Корпорации, «Чистой Воде» и других

компаниях. В следующем году преподавать на программе приглашены HR-директора таких компаний как «Крафт Фудз Украина», «АТОЛЛ холдинг» и другие украинские специалисты.

Я думаю, показателен тот факт, что шесть преподавателей программы имеют кандидатские и докторские степени, защищенные как в Украине, так и в США и Европе, и среди них нет ни одного специалиста без практического опыта внедрения проектов по предмету, о котором он рассказывает на занятиях.

ГД: Назовите, пожалуйста, наиболее распространенные ошибки и стереотипы в сфере управления человеческими ресурсами.

А. В.: На мой взгляд, говорить об ошибках в сфере HR не совсем правильно. Судите сами:

внедрение какого бы то ни было новшества в компании не может быть на 100% успешным, поскольку каждый раз это, по сути, эксперимент. И хорошо, что HR-менеджеры экспериментируют. Они приобретают самый ценный — «экспериментальный» — опыт, ведь ни в одном учебнике не найти объяснения абсолютно всех жизненных ситуаций.

Что же касается стереотипов, то их немало. Например, неверное понимание цели отбора кандидатов на ту или иную должность. В большинстве случаев сотрудники рекрутинговых агентств ограничиваются поиском специалистов с соответствующим «набором» профессиональных навыков и компетенций. Однако не менее важно

в этом процессе прогнозирование поведения и сбор информации о человеке. На основе этих данных линейному руководителю легче будет понять, как работать с новым сотрудником, каковы перспективы его карьерного роста, насколько полезным он может оказаться для компании.

Еще один пример. Чаще всего обучением считаются только формализованные процессы — тренинги, семинары, корпоративные MBA и т. п. Однако наиболее эффективные формы развития персонала — это участие в проектах, делегирование полномочий, наставничество, менторинг, ориентация работников на то, что происходит в компании, внутренний PR, а в целом — все виды воздействия на работника через корпоративную культуру.

Много стереотипов и в вопросах вознаграждения — например, уверенность, что с помощью денег можно заставить человека качественно работать. Заставить-то можно, вот только будет ли его труд качественным? Ведь деньги — это так называемый «гигиенический фактор», который может воздействовать только в определен-

ной мере и в ограниченный период времени, а затем воспринимается как должное.

ГД: Некоторые рекрутинговые агентства практикуют формальный подход к заполнению вакансий и в процессе отбора «отбрашивают» кандидатуры перспективных специалистов с опытом в другой отрасли. Что вы думаете о таком подходе?

А. В.: Такой подход — свидетельство непрофессионализма. Как я уже говорила, процесс отбора предусматривает не только поиск специалиста, соответствующего определенным требованиям. Необходимо понять его мотивацию, оценить потенциальные возможности карьерного роста, пользу для компании. Поэтому очень важно грамотно организовывать отбор кандидатов. Однако компания-заказчик не всегда достаточно четко формулирует свои требования, вследствие чего агентства, вместо того чтобы всесторонне проанализировать ситуацию и предложить компании широкий выбор кандидатов, практикуют формальный подход. Правда, в последнее время наблюдается положительная тенденция в сотрудничестве рекрутеров и HR-менеджеров: все больше сотрудников рекрутинговых агентств проходят обучение по нашим программам. Знания об особенностях работы HR-менеджера помогают полностью удовлетворять все запросы клиентов и предлагать им наилучший выбор кандидатов на вакансии.

ГД: Расскажите о результативности программы HRM–HRD. Что ее участники смогут «принести» в свои компании по окончании обучения?

А. В.: Во-первых, конкретные материалы, разработки, тесты и схемы, подготовленные пре-

подавателями. Отмечу, что преподаватели дают информацию с учетом личного опыта внедрения разработок в компаниях, в которых они работают или работали раньше. Во-вторых, в процессе выполнения индивидуальных и групповых проектов участники имеют возможность работать над решением реальных задач, которые могут быть актуальны для их компаний в данный момент. В-третьих, на протяжении года участники общаются, обмениваются опытом и собственными разработками.

Программа обучения эффективна настолько, насколько этого желают ее участники. Во время занятий можно разработать HR-стратегию, кадровую политику, структуру HR-службы, должностные инструкции, систему управления компенсациями и др. Участники изучают такие важные для работы с персоналом вопросы, как управление конфликтами, исследование и планирование персонала, управление талантами, организационными изменениями и т. д.

ГД: В последнее время руководители компаний стали активно интересоваться измерением эффективности программ обучения. В некоторых сферах просчитать возврат на вложенные инвестиции (например, в обучение) довольно нелегко.

А. В.: Соответствующие подходы и формулы для таких расчетов мы предлагаем во время обучения. Руководителю необходимо определить, какие задачи должен решить его HR-специалист в ходе обучения, и в соответствии с ними четко сформулировать свои ожидания. Только при таком условии участник программы сможет максимально использовать все ее возможности. |

РЕКЛАМА

HRM – HRD

HR Management –
HR Development

Курси

Програма навчання з управління людськими ресурсами за міжнародними стандартами професійної освіти [368 годин]

- Стратегія управління людськими ресурсами
- Управління конфліктами
- Дослідження та планування персоналу
- Пошук та відбір персоналу
- Управління виконанням
- Управління розвитком персоналу
- Управління компенсацією
- Трудові відносини в системі управління персоналом
- Управління талантами
- Управління організаційними змінами та корпоративна культура
- Управління поведінкою персоналу

Керівники курсів

Анна Власова, Джон Конбері, Маргарита Короткова, Галина Мокрик, Тетяна Морозюк, Ірина Маркіна, Ольга Горбановська, Владислава Рябота, Оксана Семенюк, Ольга Белова, Ольга Щербина

Школа HRM

при Києво-Могилянській
Бізнес-Школі

Початок програми: 1 лютого 2007 року
Презентація програми: 1 грудня 2006 року
[044] 490 66 35, hrm@kmb.com.ua, kmb.com.ua/hrm