

# Програма навчання ефективна настільки, наскільки цього бажають її учасники

**В**ибрати програму навчання для працівників компанії сьогодні нелегко – потрібно враховувати одночасно багато факторів: потреби компанії, часові та бюджетні обмеження, кваліфікацію та досвід експертів із навчання, наповнення програми та запропонований набір інструментів. Саме від правильного вибору програми залежить, наскільки цікаво та корисно для працівників компанії пройде час, відведений на навчання. Анна Власова, засновник та директор Школи HRM (управління людськими ресурсами) при Києво-Могилянській Бізнес-Школі (*kmbbs*), розповіла про спільну програму HRM-HRD (навчання з управління людськими ресурсами) Школи HRM та Університету Святого Томаса (Міннесота, США) спеціально для журналу «Менеджер по персоналу».

**Кореспондент:** *Анно Миколаївно, що спонукало Школу HRM створити програму HRM-HRD, адже, на перший погляд, пропозиція на ринку програм з управління персоналом доволі велика?*

**Анна Власова:** Ви слушно зазначили, що так здається лише на перший погляд, доки не виникне потреба обрати програму навчання. Створення програми HRM-HRD стало логічним кроком до втілення місії Школи HRM. Наш основний принцип – залучення до співпраці лише практиків сфери управління персоналом. Вони не просто діляться досвідом, який можна сприймати або не сприймати, але й беруть на себе відповідальність за розробку програм курсів і матеріалів до них, підготовку завдань для групової та індивідуальної роботи й форм їх оцінювання. Тобто

самі викладачі зацікавлені в тому, щоб учасники програми HRM-HRD прогресували в навчанні. Подібної програми на ринку немає.

**Кор.:** *На кого орієнтована програма HRM-HRD?*

**А.В.:** Перш за все на менеджерів з управління людськими ресурсами. Оскільки ринок ще недостатньо структурований, щоб пропонувати у відкритому форматі вузькоспеціалізовані програми, ми пропонуємо навчання, зважаючи на потреби та можливості ринку. На наших програмах можуть навчатися як HR-менеджери початківці, так і досвідчені практики. Новачкам буде зручно сприймати досвід практиків у структурованій формі, а останні, у свою чергу, зможуть не тільки систематизувати свої знання та вміння, а й почитися на досвіді колег.

Програма HRM-HRD має наступні цілі, виходячи з яких ми працюємо з учасниками:

- формування розуміння сутності функцій HRM;
- вироблення навичок використання HR-технологій;
- обмін досвідом HRM, набутим українськими та транснаціональними компаніями;
- знайомство із сучасними світовими тенденціями у сфері HRM.

**Кор.:** *А як реагують досвідчені HR-менеджери на присутність новачків на програмі? Чи не уповільнює процес навчання ситуація, коли новачкам потрібно пояснювати те, що практики розуміють із досвіду?*

**А.В.:** У нашій аудиторії, незважаючи на її неоднорідність, таких проблем жодного разу не виникало. Мабуть, тому, що управління

людськими ресурсами не є теоретичною наукою, і не буває двох однакових ситуацій. До того ж вчитися нікому й ніколи не пізно. Якщо ви вмієте, любите й хочете вчитися, то зможете зробити це в будь-якій аудиторії. Адже коли досвідчений практик формулює думку, він навчається сам та допомагає навчатися іншим. А запитання новачків в аудиторії самі по собі часто є формою навчання для практиків.

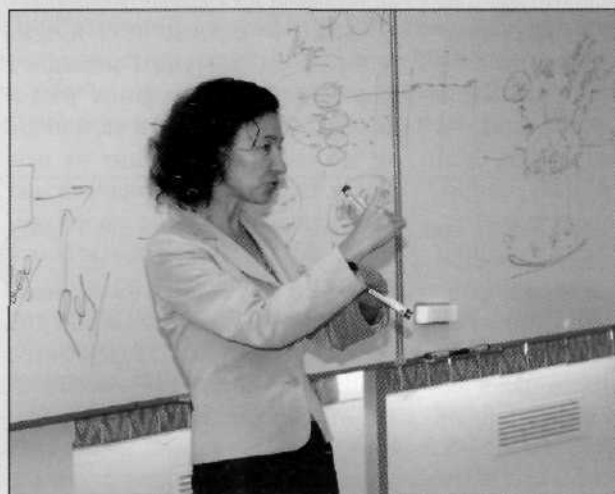
**Кор.:** *Які галузі найбільш широко представлені у рамках програми?*

**А.В.:** Галузевий та географічний діапазон дуже широкий, а домінуючих галузей немає. Це свідчить про те, що сучасний ринок потребує якісних HR-спеціалістів у всіх галузях. Серед учасників нашої програми – представники компаній «Систем Капітал Менеджмент», «Комплексні технологічні рішення», «Бріджтаун Фудз Дистриб'юшн Україна», «ФК «Шахтар» та ін.

**Кор.:** *Як побудована програма та яка її тривалість?*

**А.В.:** Програма HRM-HRD – комплексна, складається з 11 курсів, які проходять раз на місяць (триває 46 навчальних днів; 368 годин). Такий формат дозволяє учасникам ефективно поєднувати роботу з навчанням, застосовувати на практиці, а потім обговорювати на наступних модулях свої досягнення або проблеми.

Із 11 курсів три ведуть американські спеціалісти з Університету Святого Томаса (Міннесота, США), а решту – українські практики. Серед вітчизняних викладачів – HR-менеджери провідних компаній українського ринку: ABD Capital Ukraine, «Астеліт», Ernst&



Young, «Крафт Фудз Україна», Міжнародна Фінансова Корпорація, «Чиста Вода» та ін. Приблизно 40% програми присвячено саме розвиткові персоналу.

**Кор.:** Зважаючи на Ваш досвід, які помилки та стереотипи у сфері управління людськими ресурсами є найбільш поширеними?

**А.В.:** На мою думку, поняття помилок у сфері HR не відображає реальної ситуації. Адже впровадження будь-якої процедури в компанії не може бути стовідсотково успішним, бо є, по суті, експериментом. І добре, що HR-менеджери вдаються до таких експериментів, оскільки отримують неоціненний досвід та підґрунтя для наступних успішних процедур, політик та стандартів. У жодному підручнику ви не знайдете пояснень усіх життєвих ситуацій, тому цей «експериментальний» досвід є цінним.

Що ж до стереотипів, то їх, як і в будь-якій галузі, чимало. Одним із них, наприклад, є неправильне розуміння мети відбору кандидатів на ту чи іншу посаду. Дехто вважає, що мета відбору – заповнення вакансії особою з відповідними вміннями та рівнем компетенції. Проте найважливіше в цьому процесі – прогноз поведінки того чи іншого кандидата та збір максимально повної інформації про нього з метою порівняння та подальшої роботи з ним. Таким чином, майбутній лінійний керівник цієї людини знатиме, як з нею працювати, як її розвивати й якою може бути її кар'єра з точки зору користі для компанії.

Це один приклад такого стереотипу: до навчання відносять лише формалізовані процеси – тренінги, семінари, корпоративні MBA тощо. Однак крім цього найбільш ефективними формами

розвитку персоналу є й участь у проектах, і делегування повноважень, і наставництво, і менторінг, й орієнтація працівників на те, що відбувається в компанії, і внутрішній PR, а взагалі – всі види впливу корпоративної культури на працівника.

Стимулювання працівників є ще однією сферою, повною стереотипів. Так, поширеною є думка, що за допомогою грошей можна змусити людину якісно працювати. Безперечно, змусити працювати можна, а от якісно працювати – не факт. Адже гроші є так званим гігієнічним фактором, який діє до певного часу і до певної міри, а потім сприймається як належне.

**Кор.:** Деякі рекрутингові агентства практикують суворо формальний підхід до заповнення вакансій і в процесі відбору часто

*«відкидають» кандидатури навіть перспективних фахівців, наприклад, через їх досвід в іншій галузі чи не стовідсоткову відповідність заявленим критеріям роботодавця. Яка Ваша думка щодо такого підходу?*

**А.В.:** Я вважаю, що такий підхід — свідчення непрофесіоналізму. Адже, як було зазначено вище, процес відбору передбачає, передусім, розуміння мотивації людини, її потенційної кар'єри та користі для компанії. Саме тому важливо грамотно організувати відбір кандидатів. Однак описана ситуація не завжди складається лише з вини агентства-рекрутера — буває, що компанія-замовник нечітко сформулювала свої вимоги. Як наслідок, агентства не «проникаються» належним чином потребою клієнта і, замість того, щоб запропонувати компанії широкий вибір кандидатів, практикують формалізований підхід. До речі, останнім часом ми спостерігаємо позитивну тенденцію у співпраці рекрутерів та HR-менеджерів. Рекрутингові агентства дедалі частіше навчають своїх працівників на наших програмах, оскільки хочуть знати особливості роботи HR. Це дозволить їм задовольнити (і навіть перевищувати) очікування

клієнтів і пропонувати кращий вибір кандидатів на вакансії.

**Кор.:** *Що є «продуктами» програми HRM-HRD, — тобто, що нового її учасники зможуть «принести» у свої компанії після закінчення програми?*

**А.В.:** Як мінімум, три речі. По-перше, конкретні матеріали, розробки, тести та схеми, які для учасників готують викладачі. До того ж вся інформація, яка надається в рамках програми, викладачами дається з урахуванням їх власного досвіду впровадження в компаніях, в яких вони працюють або працювали. По-друге, у процесі виконання індивідуальних та групових проектів учасники мають можливість шукати рішення виконання реальних завдань, які можуть бути зараз актуальними для підприємств, що вони представляють. По-третє, протягом року учасники програми спілкуються, обмінюються досвідом та власними розробками. Програма буде настільки корисною для них, наскільки вони самі захочуть. Наприклад, під час занять можна розробити HR-стратегію, кадрову політику, структуру управління людськими ресурсами, посадові інструкції, компенсацій-

ну політику тощо. Учасники вивчають такі важливі для роботи з персоналом питання, як управління конфліктами, дослідження та планування персоналу, управління талантами, управління організаційними змінами тощо.

**Кор.:** *Останнім часом керівники компаній активно цікавляться вимірюванням ефективності програм навчання. У деяких сферах кількісно прорахувати ефективність інвестицій у навчання доволі важко. Як би Ви рекомендували аргументувати керівнику компанії необхідність навчання за програмою HRM-HRD?*

**А.В.:** У рамках усіх наших програм ми надаємо і підходи, і формули для відповідних розрахунків. Можу порадити керівникові, що направляє людину на навчання, перш за все визначити, які сподівання покладено на спеціаліста, які завдання він має виконувати, й відповідно до цього — вимоги до результатів навчання. Лише за умови чіткого формулювання вимог учасник програми зможе якісніше використати всі її можливості.

*Інтерв'ю проводила  
Марина Стародубська*

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  
Презентації програми: 1 грудня 2006 року  
[044] 490 66 35, hrm@kmbs.com.ua, kmbs.com.ua/hrm