

# Обучение: от руководителя до делопроизводителя

*Сегодня, пожалуй, уже ни у кого не вызывает сомнения тот факт, что для успешного развития бизнеса нужны квалифицированные кадры. Как правило, большинство барьеров на пути развития рыночных отношений так или иначе связаны с персоналом. Назовем лишь некоторые из них: неумение работать по-новому, несоответствие личных целей и целей организации, сопротивление новшествам и т. п. Все эти проблемы приходится решать в первую очередь менеджеру по персоналу. Понятно, что ему необходимы знания и умения, которые не только помогут успешно справиться со всеми трудностями, но и дадут возможность существенно влиять на эффективность бизнеса его компании. Так что вопрос: «Нужно ли учиться менеджеру персонала?» — предполагает заведомо положительный ответ. Но вот как и чему учиться — тут единого мнения нет. Должно ли обучение давать какие-то конкретные практические навыки в специализированной сфере кадрового менеджмента, или следует все силы бросить на получение фундаментальных знаний — каждый решает индивидуально — в меру своих потребностей и, естественно, возможностей компании, в которой он работает. И это, наверное, правильный подход. Ведь получение бизнес-знаний — не самоцель, а возможность восполнить пробелы в образовании и максимально приблизиться к реальным условиям ведения бизнеса. Одним из ведущих украинских специалистов в обучении управлению персоналом является директор Центра развития менеджмента и управления человеческими ресурсами Международного института бизнеса (МИБ), кандидат экономических наук, доцент, магистр бизнес-образования Анна Николаевна ВЛАСОВА, которую мы и попросили ответить на наши вопросы по теме номера.*



Анна ВЛАСОВА

**ОК:** Уважаемая Анна Николаевна, я хорошо помню, как несколько лет назад МИБ приглашал слушателей на шестидневный семинар по управлению персоналом. Затем он вырос до нескольких модулей, в одном из которых имела счастье обучаться и я. И вот теперь Вы предлагаете уже тридцатидневную программу из пяти модулей, рассчитанную как на руководителей, так и на специалистов служб по управлению персоналом. Значит ли это, что HR-обучение требует комплексного подхода?

**А. Власова:** В управленческой пирамиде любой компании, кроме уровней менеджмента, есть сферы менеджмента. Управление персоналом — это сфера менеджмента. Высший уровень

в ней — директор по персоналу, отвечающий за разработку стратегии использования человеческих ресурсов, участвующий в управлении бизнесом. Затем — менеджер или менеджеры по персоналу, в чьи задачи входит управление программами и проектами, различными направлениями, деятельностью функциональных подразделений или групп. Следующий уровень — специалисты, отвечающие за конкретные функции управления персоналом (отбор, компенсацию, оценку и т. д.). И если мы говорим о такой системе, где есть и уровни и сферы деятельности HR, то, безусловно, обучение требует комплексного подхода. Не следует забывать о том, что раньше (я имею в виду доперестроечные времена) функции управления персоналом были несколь-

ко размыты, а «управления персоналом» в том смысле, который мы сейчас вкладываем в это понятие, не существовало вообще. Одни функции находились в отделе кадров, другие — в плановом отделе, третьи — в отделе труда и заработной платы. Как же можно эффективно влиять на работу персонала, не имея в руках такого мощного инструмента как, например, система стимулирования? Или эффективно обучать персонал, не зная стратегических целей компании? Поэтому необходимо сконцентрировать все необходимые инструменты управления в одной службе, и только тогда можно говорить о том, что HR готов по-настоящему выполнять свои задачи.

Менеджер или HR-специалист должен знать и понимать механизмы уп-



АГЕНТСТВО "КОНСАЛТ ПАРТНЕР", г.РОВНО

- Поиск и подбор специалистов среднего и высшего звена
- Бизнес-тренинги, семинары
- Ровенский Кадровый Клуб

"Главная ценность нашей компании — Ваши успешные кадровые решения"

Тел/факс. (0362)22-14-31  
26-77-48  
partner@ukrwest.net

ул.Кавказская,7, оф.220  
г.Ровно. 33028

равления, видеть, как то, что он делает, взаимодействует с другими функциональными подразделениями компании. Если это уровень директора, то речь должна идти об интеграции с маркетингом, с финансами, с продажами и т. д. Улучшать и совершенствовать только свое направление — значит «тянуть» на себя финансы и другие ресурсы. А служба управления персоналом должна не только обслуживать другие функции, но и зарабатывать, создавать добавленную ценность подбором высококвалифицированных сотрудников, разработкой эффективных систем стимулирования, обучением и развитием персонала.

Поэтому наша программа и построена по принципу модульного обучения, которое позволяет проходить его всем — от руководителя до специалиста. Приведем один из модулей — «Отбор персонала». Директору не обязательно присутствовать все шесть дней, да он этого и не сможет себе позволить. Поэтому первый день посвящен стратегии отбора. Поскольку директор должен правильно формулировать (исходя из стратегических задач компании) цели и критерии отбора, а специалист должен правильно его понимать и уметь реализовывать поставленные задачи, необходимо, чтобы они говорили на одном языке. Следующие дни модуля посвящены уже технике и практике отбора, например технике проведения интервью, тестированию. Эти занятия ориентированы на тех, кто непосредственно выполняет данную функцию.

Каждый модуль обязательно заканчивается групповым проектом. Это очень важно для практиков, потому что дает возможность вскрыть проблемы, которые существуют на уровне понимания процессов, а не просто умений и навыков. Люди должны осознавать и чувствовать, что они делают. Быть лидерами своего направления. Приведу высказывание, которое часто цитирую своим ученикам: «Услышал — забыл, увидел — запомнил, сделал — понял». Если человек владеет своей работой на уровне понимания, его уже не придется переучивать в каждой непредвиденной ситуации.

**ОК: Часто приходится слышать, что обучение специалистов по управлению персоналом, как и сама служба HR, — это удел крупных компаний. А там, где коллектив не большой, им**

**успешно можно управлять и без специальных знаний. Ваше мнение по этому поводу.**

**А. Власова:** Знаете, я не уверена, что на уровне малого бизнеса нужна эта должность — менеджер по персоналу. Скорее всего она будет слабой. На практике чаще всего сами руководители берут на себя эти функции. Но это не значит, что данных функций там нет и ему не нужны знания. Если еще несколько лет назад я только мечтала увидеть в своей аудитории представителей малого бизнеса, то теперь они есть и очень активно учатся. В любом случае руководители малого бизнеса сталкиваются с проблемами подбора персонала, оценки и стимулирования, ориентации и адаптации. То есть с теми же проблемами, что и представители крупного бизнеса. Но одно дело — идти путем собственных проб и ошибок, и совсем другое — применять знания и руководствоваться пониманием процессов. Я с огромным уважением отношусь к тем, кто занимается малым бизнесом. Они прошли очень жесткую закалку — и жизненную, и профессиональную. Но порой полученный ими опыт как раз не помогает, а мешает им управлять персоналом, к которому они подходят с теми же требованиями, с которыми подходят к себе. Человек — очень мягкий материал, и управлять им нужно, если можно так выразиться, бережно. Поэтому меня очень радует возросший интерес со стороны малого бизнеса к такому обучению.

**ОК: Следовательно, по Вашему мнению, потребность в бизнес-образовании в HR имеет тенденцию к росту?**

**А. Власова:** Мой опыт показывает, что потребность возрастает. Как и у каждого явления, здесь есть свои спады и подъемы. Сейчас интерес к управлению персоналом находится на подъеме. Чтобы в будущем он не пошел на спад, необходимо, чтобы сегодня к обучению подходили не только на прагматическом (получить конкретные тесты для конкретного отбора конкретного сотрудника), но и на стратегическом уровне, на уровне философии бизнеса, на уровне исследований. Отечественная школа управления персоналом только формируется. И тому есть много причин. Нет еще серьезных инвестиций из бизнеса. Что говорить о нас, если Майкл Хаммер, соавтор «Изменений корпорации», в ин-

тервью «Уолт Стрит Джорнэл» в свое время сказал: «Наибольшая ложь, которую рассказывают большинство корпораций, к тому же с гордостью, — то, что люди являются их наибольшими активами. Полная фальсификация. Они относятся к людям, как к сырью. Если вы серьезно относитесь к людям, как к активам, то ваши инвестиции в людей должны возрастать катастрофически».

Кроме того, нужна поддержка на государственном уровне, на уровне общественных организаций — так, как это происходит, например, в США. В 1989 году Американское общество тренингов и развития (ASTD) разработало модель для практиков по управлению персоналом и включило в нее **новую роль** — «исследователь» — как **важнейшую роль**, которую должны играть профессионалы в сфере управления персоналом. Среди 31 компетенции, которой должны обладать менеджеры по персоналу, числится также «умение исследовать», которое определяется, как умение «выбирать, развивать, использовать методологию и методы сбора информации и статистические приемы в ходе формальных исследований». Общество управления человеческими ресурсами (SHRM) включило в сертификационный экзамен, который проводит Сертификационный институт человеческих ресурсов (HRCI) проверку умения проводить исследования. Это Общество также имеет специальный Фонд, целью которого является продвижение и поддержка исследований в области человеческих ресурсов.

Если мы сумеем преодолеть определенный консерватизм в мышлении, если в сферу обучения придут инвестиции, то в Украине сформируется своя сильная школа в управлении персоналом, и она обязательно должна сформироваться. Понятно, что перевести один, пусть даже очень хороший, зарубежный учебник и издать его — крайне недостаточно. Нужны свои собственные исследования, учебники, профессионалы. И они, бесспорно, будут. Вопрос времени. Те, кто относится серьезно к своему бизнесу, те, кто инвестируют в людей, понимают, что это стратегическое направление, главный успех бизнеса, главный капитал, — те будут обучать свой персонал. Не сомневайтесь, что интерес к этой профессии, потребность в ней, а следовательно, и потребность в обучении будут постоянными.

Подготовила Елена ДУЛИБА

◀ **МЕБЕЛЬ ДЛЯ ДОМА**

б-р Леси Украинки, 34  
т./ф.: (044) 295-6938, 295-6870

◀ **ОФИСНАЯ МЕБЕЛЬ**

ул. Соломенская, 5  
т. (044) 248-9047, т./ф.: 248-8977

Розроблено Мастерами  
**AMATI**