

# Магия HR-академии



**Оксана СЕМЕНЮК,**  
HR-директор компании  
«Крафт Фудз Украина»



**Виктория ЖУРАВЛЕВА,**  
управляющий партнер консалтинговой  
компании «Четвертое измерение»

*«Функция, которая заботится» – так емко описывают результат работы HR в «Крафт Фудз Украина» ее внутренние клиенты. За последние годы сама функция увеличилась в несколько раз, изменила свою структуру, переориентировалась в целях на поддержку стратегических инициатив по созданию высокоэффективной организации. HR в «Крафт Фудз» сегодня – это команда, которая работает с удовольствием, достигает амбициозных целей и пользуется авторитетом внутри организации. Как нам это удалось? Один из ответов – мы действительно много учились.*

**Б**олее пятнадцати лет назад, после выхода «Крафт Фудз» на украинский рынок, мы столкнулись со стремительным развитием бизнеса и огромной скоростью, с которой один проект сменял другой. Задачи у HR всегда были разноплановыми. Даже успешные специалисты, пришедшие к нам из других компаний, удивлялись уровню ответственности и полномочий, с которыми сталкиваются сотрудники HR в «Крафт Фудз Украина». Бизнес никогда не делал нам никаких скидок, поэтому роль HR в компании еще десять лет назад вышла за пределы осуществления типичных кадровых процедур.

## HR-академия

Идея реализовать отдельную обучающую программу специально для HR-подразделения возникла у HR-директора после одного из тренингов, на котором присутствовала большая часть специалистов HR-функции. Во время обсуждения одной из поднятых в тренинге тем стало очевидно, что сотрудники смотрят на определенные функциональные вопросы по-разному. Например, кто-то понимал значимость системной работы с персоналом и разделял мнение, что все процессы работы с человеком должны начинаться с

правильного отбора. Кто-то считал, что куда важнее выстроить качественную компенсационную систему. Для кого-то рычагом влияния на персонал было обучение. Мы увидели, что все это разнообразие мнений находило отражение в акцентах ежедневной работы, а также в том, что транслировала HR-функция в организацию. Стало очевидно, что для HR как команды профессионалов важно найти общую и единую позицию относительно всего многообразия HR-вопросов. В этой связи HR-директор обратилась к компании «Четвертое измерение» как к провайдеру, который на тот момент уже достаточно долго работал с организацией и хорошо понимал ее культуру, с идеей отдельно развивать всю HR-функцию в рамках специальной HR-академии.

Первые обучающие мероприятия в рамках HR-академии были связаны с развитием функциональных навыков. В тренинге о системном управлении персоналом консультанты исследовали всю последовательность работы с сотрудником, начиная отбором и заканчивая развитием, а также говорили о роли HR в организации. В тренинге о работе в целях искали пути повышения эффективности ежедневного труда.

В тренинге о проведении отборочных интервью учились проводить экспресс-оценку соискателей и отрабатывали этот навык с помощью приглашенных провайдером «кандидатов». Также консультанты учили HR проводить «выходные» интервью, чтобы, получая обратную связь от людей, по каким-то причинам покидавшим компанию, собирать ценную информацию, которую впоследствии можно использовать для повышения эффективности бизнеса. При этом стремились не просто познакомиться с участниками с существующими технологиями и техниками, но и обсудить то, как это должно работать в «Крафт Фудз Украина». Во время тренингов давали большое количество best practice и после задавали вопрос: «А что из этого вы считаете правильным и достойным использования в вашей компании?». Разбирая и обсуждая каждый аспект HR-деятельности, сотрудники HR-функции постепенно соглашались вывали свои профессиональные позиции.

#### Новые акценты

Через некоторое время было принято решение сделать больше акцентов в обучении. Мы получали хороший feedback от организации относительно того, что наша функция осуществляет реальную заботу, поддержку и является неотъемлемой частью в принятии важных бизнес-решений. Компания расширялась, вместе с ростом бизнеса менялась роль и значимость HR. Нам показалось особенно ценным в этом контексте усилить сотрудников HR-подразделения с помощью нефункционального обучения. В результате мы реализовали ряд тренинговых программ, направленных на развитие soft skills. В ходе тренинга про лидерство мы обсуждали важность персонального лидерства, честности с собой, понимания своих собственных ценностей и их влияния на профессиональную деятельность. Для этого мы использовали провокационные задания и дискуссии, которые заставляли по-новому взглянуть на себя и свое поведение, нам очень хотелось, чтобы сотрудники, чувствуя себя достаточно успешными, вышли из зоны комфорта и поставили себе новые развивающие цели. Бизнес требовал развития, а развитие возможно только когда бросаешь вызов чему-то новому. В ходе тренинга об эмоциональном интеллекте сотрудники HR-функции открывали невероятную роль эмоций на рабочем месте, проживали различные эмоциональные состояния, пробовали на вкус технологии эмоционального менеджмента. Возможность работы с эмоциями сотрудников компании воодушевила нас. Мы также провели обучающее мероприятие, направленное на развитие интеллектуальной, поведенческой и эмоциональной гибкости. Целью этого мероприятия было расширение привычного способа смотреть на работу и существующие процессы. Во многом влияние HR на организацию находится в прямой зависимости от уровня персонального развития каждого HR-сотрудника. Наш опыт показал, что

нефункциональное обучение является хорошим инструментом работы с личностным потенциалом персонала и дает результат.

Структура обучающих программ, предложенная сотрудникам HR-функции компании, зафиксирована в таблице.

**Таблица. Чему учить сотрудников в HR? Опыт «Крафт Фудз Украина»**

Функциональное обучение	Нефункциональное обучение
Управление персоналом: системный подход и влияние на деятельность компании	Практика лидерства
<ul style="list-style-type: none"> <li>Различные роли HR-менеджера в современном бизнесе</li> <li>Отбор и адаптация сотрудников</li> <li>Обучение и развитие</li> <li>Мотивация и оценка персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Типологии лидерства</li> <li>Индивидуальные характеристики, влияющие на персональное лидерство</li> <li>Проактивность, понимание своих целей, действие в парадигме win-win</li> </ul>
Работа в целях	Гибкий менеджмент
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ответственность в бизнесе</li> <li>Работа в целях: планирование, интенсивность, технологичность</li> <li>Согласование целей и «целевые» конфликты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Интеллектуальная гибкость: преодолевая шаблоны и стереотипы</li> <li>Поведенческая гибкость и пять моделей поведения</li> <li>Эмоциональная гибкость в управлении конфликтами и напряженностями</li> </ul>
Искусство проведения интервью	Эмоциональный интеллект в работе HR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение отборочных интервью</li> <li>Экспресс-оценка кандидатов</li> <li>Работа с сотрудниками, которые увольняются</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рациональный и эмоциональный менеджмент</li> <li>Компоненты эмоционального интеллекта</li> <li>Осознание собственных эмоций</li> <li>Работа с эмоциями других людей</li> </ul>

#### Изменения как симптом роста

Работа HR в «Крафт Фудз Украина» носила эволюционный характер. Функция росла и развивалась. Мы стремились постоянно анализировать результаты обучения. С одной стороны, мы видели, что HR-функция компании активно развивается, ее сотрудники мотивированы на работу и обучение, открыты к изменениям и лояльны компании. Мы гибко реагировали на изменяющиеся требования бизнеса – о чем, среди прочего, свидетельствовала ситуация, в которой первоначальные планы по обучению в течение года несколько раз менялись и корректировались под требования новых задач. С другой, наблюдали, что сотрудники HR обладают неравномерной динамикой развития и нуждаются в знаниях и технологиях разного качества и уровней. Поэтому следующим шагом стало разделение уже прилично разросшейся HR-функции на два обучающих потока: специалисты и менеджеры HR теперь учились отдельно. В «Крафт Фудз» всегда уделялось большое внимание работе с менеджментом, например, мы одни из первых на украинском рынке начали отдельное обучение менеджеров и специалистов – в силу того, что выполнение тактических и стратегических задач этих двух категорий сотрудников требует принципиально иных навыков. В контексте

HR, мы обнаружили, что специалистами HR были больше востребованы знания и навыки из области организации собственной деятельности, качественной коммуникации с другими подразделениями и т. д., для менеджеров более актуальным являлось их персональное развитие. Был смысл и в смене форматов – с менеджерами отныне мы работали в рамках «обучения действием» и индивидуальных тренировок по наиболее значимым вопросам.

Также возникла ситуация, в которую рано или поздно попадает любое функциональное подразделение, где периодически расширяется штат и происходят ротации. В HR появились новые сотрудники, не обладающие тем запасом знаний и навыков, которые были у уже работающих специалистов. Казалось бы, новичкам можно предложить ту же последовательность тренинговых программ, которую прежде проходили их коллеги. Но функция HR совместно с консультантом нашла более интересную идею. В ходе двух обучающих мероприятий более опытные сотрудники передавали свой опыт и знания молодым специалистам. Тщательная методическая продуманность этих мероприятий позволила расширить функциональные навыки новичков, закрепить свои знания более опытным сотрудникам и одинаково понять все существующие в организации процессы, так или иначе связанные с HR.

#### Работать со смыслами

С самого первого дня мы пытались совместить постоянную работу в целях, направленную на результат, которого ждал от нас бизнес, с заботой и поддержкой людей. В попытке сберечь этот баланс мы сформировали внутри HR особую культуру. Для ее поддержки и сохранения того, что мы называли «духом HR», мы достаточно регулярно проводили различные мероприятия, которые позволяли нам работать с нашими смыслами. Кстати, эти мероприятия проводились в полном составе HR-функции: нам был важен единый взгляд на происходящее. В ходе этих мероприятий мы переосмысливали действительность, пытались понять место HR в организации, старались четче обозначить те messages, которые мы делали для бизнеса. Вся эта работа проводилась в нетрадиционных обучающих форматах типа модераций, арт- и синемастудий, work-shop. Например, после одного из расширений бизнеса «Крафт Фудз Украина», в ходе специального мероприятия, которое провел консультант, сотрудникам HR ставили и показывали пьесу-экспромт, описывающую прошлое, настоящее и будущее в HR в связи с надвигающимися переменами. Эта работа с эмоциональной реальностью сотрудников HR-подразделения в момент изменений позволила нам мобилизовать персонал к новым готовящимся вызовам, а яркость и необычность формата дала дополнительные командообразующие и мотивационные дивиденды.

Хочется отметить, что процесс обучения в рамках HR-академии был разнообразен не только тематически, но и методически. Мы решили попробовать на HR-функции то, что потом может стать частью обучающих

процессов во всей организации. Например, убедившись в результативности «обучения действиям» и «баллиновской группы», мы предложили эти инструменты для развития линейных руководителей. Попробовав дотренинговую оценку навыков – форму, в которой руководитель и подчиненный параллельно заполняют бланк-самоанализ, где оценивают уровень навыков сотрудника, а также потребность в их развитии и после обсуждают эту потребность – мы порекомендовали внедрить подобный стандарт для всей компании. По достоинству оценив возможности домашних заданий после тренингов, специалисты HR решили сделать эту опцию доступной для наиболее талантливых и перспективных специалистов. Эксперименты с необычными форматами обучения позволили нам на практике продемонстрировать все возможности обучения, которые действительно влияют на результаты и атмосферу в компании.

#### Практические рекомендации

В завершение нам бы хотелось дать несколько практических рекомендаций тем, кто планирует обучать сотрудников HR-функции:

- **Любое развитие должно быть связано со стратегическими целями бизнеса.** Мы никогда не были сторонниками подхода «развитие ради развития» – любой тренинг, любой feedback должен исходить из целей, которые являются приоритетными для организации.

- **Обучение – мощный, но не единственный инструмент работы с HR.** Обучение не способно решить всех проблем. Всегда будут ситуации, выходить из которых необходимо с помощью управленческих решений и управленческой воли и ошибкой будет пытаться свалить на плечи тренингового провайдера эти задачи.

- **Избегайте непрактичного и «дешевого» обучения.** Прямое следствие подобного – ситуация, когда ваши люди будут обладать определенными знаниями, но на практике не будут их использовать в своей профессиональной деятельности.

- **Сочетайте функциональное и нефункциональное обучение.** Избегайте крайностей, когда вы делаете акцент на чем-то одном – это существенно обедняет возможности для развития потенциала сотрудников.

- **Создавайте систему обучения, если готовы инвестировать себя в нее.** Влияние первого лица HR огромно – и если у вас нет желания постоянно вкладывать себя в развитие людей, вам намного проще ограничиться разовыми инициативами для своих сотрудников. Формальность и система «для галочки» дадут прямо обратный эффект в виде разочарования людей.

Наши поиски и трансформации еще не закончились. В данный момент HR в «Крафт Фудз Украина» переживает очередную волну изменений, поэтому мы намерены через некоторое время снова поделиться нашими открытиями на страницах данного журнала. 