

Наталия Стрелкова о приоритетах Метинвеста в политике работы с людьми и HR - планах Группы на будущее

При каких условиях HR представляет истинную, а не формальную ценность для бизнеса, в котором работает? Героиня рубрики «HR-карьера» убеждена, что таких условий по меньшей мере три: профессиональный HR-директор, заинтересованность первого лица компании в построении системы работы с персоналом и, конечно, согласованность целей обоих. Наталия делится опытом работы в таких гигантах российского бизнеса, как «КОМИТЭК», ЮКОС и МТС. А также рассказывает о приоритетах «Метинвеста» в политике работы с людьми и HR - планах Группы на будущее.

Управление персоналом - Украина: Наталия, наш первый вопрос героям рубрики традиционен: где Вы учились?

Наталия Стрелкова: Я бы отнесла к базовым два своих образования: инженерно-физическое и психологическое. В первый вуз - Московский инженерно-физический институт (МИФИ) - поступила сразу после школы. Причиной выбора была, прежде всего, хорошая репутация заведения и его близость к дому, что в Москве немаловажно. В 16 лет ясное понимание того, чем хочу заниматься в жизни, ко мне еще не пришло, поэтому я согласилась с рекомендациями родителей. Тем не менее, стиль решения управленческих задач был сформирован в годы учебы в МИФИ: никогда не рассматривать ситуации шаблонно, стараться реализовать лучшее решение с учетом конкретных обстоятельств.

Второе, психологическое, образование, полученное в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова в 1995 году, было уже осознанным выбором. Правда, сначала меня привлекала клиническая психология и карьера психоаналитика, но, увлекшись изучением больших и малых групп, я окончила университет по специальности «социальная психология». Дипломную работу посвятила диагностике корпоративной культуры в организациях.

УП: А какое дополнительное обучение Вам удалось пройти?

НС: Например, формальное HR-образование я получила на курсах по подготовке к американскому экзамену SHRM (Senior Human Resource Management). Эти курсы полезны тем, что помогли систематизировать накопившиеся умения и сформировали теоретическое видение HR в организации, что обусловило мой дальнейший профессиональный рост. Интересно, что в этом году мне пригодились сохранившиеся в памяти знания американского трудового права при взаимодействии с американским активом «Метинвеста» в США UCC (United Coal Company). Тем не менее, думаю, мое становление как HR-профессионала произошло не «за партой», а в ходе реализации конкретных HR-проектов с ведущими российскими и западными консультантами: McKinsey, «Экопси», Access Management, Hay Group. Именно в совместной работе проверялись теоретические «посылы» западных школ, воспитывался и оттачивался собственный HR-стиль.

MBA - образование я обрела только в ноябре 2010 года (хотя сама история с обучением продолжалась около трех лет), пройдя программу Executive MBA международной бизнес-школы IMD, располагающейся в Лозанне (Швейцария). Почему именно IMD? Мне показалось, что их подход к обучению не такой академичный, как, скажем, у LBS (London Business School), а требования к отбору студентов гарантируют подходящий уровень сокурсников (только топ-менеджеры, средний возраст которых - 38 лет). EMBA полностью оправдал мои ожидания, даже превзошел их, если говорить о работе над реальными проектами в Индии, Китае и Силиконовой долине (США). Конец обучения, правда, получился несколько «размытым», так как я приступила к делам в «Метинвесте». Но, с другой стороны, необходимость сдавать работы по стратегии, организационному дизайну, execution на примере компании - работодателя заставляла быстро разбираться в положении дел и ускорила адаптацию.

УП: Что именно привело Вас в HR-сферу? Каким был Ваш профессиональный дебют?

НС: Я стала своеобразным «перебежчиком» из психологии в HR. Мне хотелось работать с людьми и организациями с использованием знаний, полученных в МГУ, - но в 1996 году я стремилась приобщиться скорее к организационному консультированию.

Судьба привела меня в московское кадровое агентство «Контакт». Именно там и был реализован мой

первый HR-проект. Помню, проходила двухмесячный испытательный срок - с полной свободой действий и таким же полным отсутствием заказов. Я бросилась к знакомым с вопросом «Нужен ли кто-нибудь кому-нибудь?». Оказалось, муж моей подруги работал финансовым директором одного из подразделений ABB (Asea Brown Boveri - швейцарский холдинг) и искал главного бухгалтера. Правда, во всей Москве он нашел только двух подходящих бухгалтеров (требовалось знание программы Scala) и сомневался, что можно отыскать еще кого-нибудь с подобными навыками. Я уговорила знакомого заключить договор и пообещала, что через два дня он увидит волшебные результаты. Стоит ли описывать свое состояние, когда, перерыв всю базу данных агентства, я нашла только двух людей со знанием Scala, одним из которых был отобранный моим заказчиком финалист? Не думаю, что смогла бы закрыть заказ без помощи коллег, которые поделились не только хорошими кандидатами из «запасников», но и премудростями работы с заказчиком. В итоге взяли моего кандидата, который формально не соответствовал первоначальным требованиям - никогда не работал с программой Scala. Но был тем, кто подошел заказчику «по химии». Те, кто профессионально занимаются рекрутингом, поймут «соль» этой истории. Как потом оказалось - это типичная рекрутинговая ситуация с выводом о том, что потребности заказчика, конечно, нужно учитывать, но важно и уметь читать между строк, понимать, кого он реально «купит».

В агентстве «Контакт» я проработала около года: познакомилась с HR - директорами западных компаний и поняла, что мне интереснее работать внутри организации, чем заниматься бесконечным поиском и «продажей» кандидатов.

УП: Вспомните о самых ярких и результативных проектах, реализованных в дальнейшем.

НС: Из агентства я перешла в компанию «КОМИТЭК» (нефтяной холдинг) - сперва работала рекрутером, а после того, как на предприятиях компании начались волнения, спровоцированные профсоюзами, переключилась на социальную деятельность с трудовыми коллективами в интересах работодателя. Это позволило развить несколько очень важных навыков: укомплектование штата управляющей компании холдинга, применение социальных технологий при работе в условиях социальной напряженности на предприятиях, а также опыт личной работы на акционера («КОМИТЭК» в то время принадлежал известному российскому бизнесмену Григорию Березкину).

В 2001 году хедхантеры познакомили меня с директором по персоналу ЮКОСа, и я увлеклась возможностью присоединиться к HR-команде этой компании, реализовать масштабные HR - проекты. Самыми значительными результатами в ЮКОСе были два проекта - создание внутреннего центра оценки как выделенного подразделения для проведения assessment-центров и реализация проекта по управлению талантами на уровне топ-менеджмента. Что касается подразделения «Центр оценки», то куда бы ни ушли мои бывшие коллеги и сотрудники, я всегда нахожу «следы» этого подразделения. Так, например, обнаружила результаты проекта «Центр оценки» на предприятии «Азовсталь» Группы Метинвест, где работал мой бывший коллега по ЮКОСу Ахмед Бедрединов (ныне -директор департамента кадровой политики ОАО «Сбербанк России»); в ДТЭК, где несколько лет работал один из моих подчиненных в ЮКОСе Дмитрий Артюшкин.

Что касается проекта по управлению талантами, мне не удалось завершить его в соответствии с поставленными целями в связи с началом небезызвестных событий, приведших к бегству этих талантов не только из компании, но и, зачастую, из страны. Наверстывать недоделанное в ЮКОСе мне пришлось уже в МТС, куда в 2004 году я пришла на позицию директора по кадровой политике.

С 2004 по 2006 год вместе с командой операционных HR-ов под руководством вице-президента по персоналу Дмитрия Прохоренко (ныне - глава московского офиса Heldrick & Struggles) мы фактически с нуля построили систему управления всероссийской компании. За два года разработали и внедрили все важные политики и процедуры, выбрали эффективных HR-директоров в макрорегионы, построили систему кадровых решений, позволявшую сочетать делегирование полномочий с контролем качества персонала на территории всей России. Для меня лично наиболее важной стала реализация проектов в области C&B, таких как грейдинг, система управления заработными платами на основе грейдов, построение системы performance management. Правда, я утомилась от бесконечных проектов и «штабной работы», и когда в 2006 году МТС была разделена на бизнес-единицы, стала операционным директором по персоналу БЕ «МТС-Россия». Полагаю, самой интересной и важной функцией в HR является решение реальных операционных задач вместе с линейным менеджментом. Только в этом сотрудничестве ощущаешь вклад, который вносишь в результат деятельности компании.

УП: Наталия, давайте перейдем к беседе о Вашей нынешней компании.

НС: В «Метинвест» я пришла в июне 2010 года на позицию директора по персоналу. Позиция была мне известна давно, а первый разговор с руководителями компании произошел вскоре после формирования Холдинга в 2006 году. Однако тогда они были прерваны - меня «держали» незаконченные дела в МТС, да и у «Метинвеста» были другие кандидаты. Однако сильное впечатление от команды осталось, и когда компания вернулась к поиску внешнего кандидата на российском рынке, я согласилась принять участие в отборе. Так все и «срослось». На сегодняшний день в «Метинвест» входит большое количество

активов - как украинских, так и зарубежных. Одни давно находятся в составе компании, другие - недавно, а третьи проходят процесс интеграции. Общая численность персонала по предприятиям, входящим в периметр консолидации, - более 100 тысяч человек. Поэтому ситуация с развитием и применением HR-практик на предприятиях существенно отличается. На одних эффективно работают системы ежегодной оценки, развития и обучения, в то время как на других остается существенный потенциал для HR - работы. Тем не менее в Группе в целом был сделан правильный акцент на приоритетности программ, который позволил мне «подхватить» уже внедренные или разрабатываемые системы, такие как грейдинг, система ежегодной оценки, модель компетенций, система управления результатами деятельности. Наши приоритеты на 2011 год связаны с повышением качества этих программ и их распространением на все активы Холдинга.

Кроме этого, мы планируем развивать центр менеджерского обучения с основным акцентом на обучении среднего менеджмента, а в марте запускаем несколько программ с бизнес-школой «Сколково» по развитию руководителей и кадрового резерва «Метинвеста». В числе основных задач следующего года - эффективное каскадирование новой стратегии Группы в групповые и индивидуальные показатели сотрудников и консолидация усилий всего персонала по выполнению цепей утвержденной стратегии.

Для достижения этих целей мне пришлось дополнить существующую команду HR внешними профессионалами, привлеченными с украинского и российского рынков. Я рассчитываю на то, что со временем удастся объединить этих людей в сплоченный коллектив, который станет настоящим бизнес-партнером для линейного менеджмента Группы.

УП: Уместно затронуть тему, которая выбрана в текущем выпуске журнала ключевой. Что является залогом эффективных коммуникаций в Вашей компании? Как выстраивается коммуникационная цепочка между HR, первыми лицами и линейным менеджментом?

НС: Раньше, когда заходила речь о коммуникациях, в первую очередь думали о внешних СМИ или внутренних корпоративных изданиях в бумажном или электронном формате. Со временем ситуация изменилась - теперь все понимают, что главную роль в коммуникациях играют непосредственные руководители, которые обычно являются для сотрудников настоящими авторитетами, чье мнение воспринимается как экспертное. Поэтому важно, чтобы они получали объективную и неискаженную информацию о происходящем в компании, поддерживали изменения, рассматривали трансляцию этой информации подчиненным как одну из своих важных функций, хотели и умели это делать. Для меня задача коммуникации раскладывается на несколько - это, во-первых, грамотное управление изменениями и своевременное вовлечение ключевых руководителей компании в разработку и реализацию этих изменений, а во-вторых, развитие навыков и компетенций в области «управления людьми», составной частью которых является навык коммуникации с подчиненными. Конечно, нужно выстраивать и прямые каналы коммуникации ко всем сотрудникам, чтобы иметь возможность донести без искажения важные сообщения, но важно, чтобы непосредственные руководители поддерживали эти сообщения, а не критиковали. Мы сегодня стараемся максимально вовлечь топ-менеджмент в выработку и обсуждение предлагаемых нами HR-решений, чтобы дальше они транслировали персоналу общую точку зрения самостоятельно.

Другой момент, о котором часто не задумываются, - это так называемое meaningful leadership. В организациях зачастую смысл придается не словам, а наблюдаемым событиям, получающим у персонала ту или иную трактовку. Психологический механизм этого действия заключается в потребности снизить тревожность.

Например, компанию покинул топ-менеджер. По слухам - его уволили, но за что - широкой общественности непонятно. И если компания не объясняет факт увольнения, люди начинают придумывать причины, чтобы скорректировать собственное поведение, снять тревогу и не повторить судьбу «бедолаги». С точки зрения коммуникации, этот механизм может привести к серьезным негативным последствиям, когда декларируемые ценности расходятся с реальностью. Допустим, в корпоративном издании выпускается хвалебная статья о вновь разработанных корпоративных компетенциях, критериях кадровых назначений, будущих карьерных перспективах, а в реальности назначения продолжают происходить по принципу лояльности к руководителю, а не на основании прокоммуницированных и описанных идеальных качеств. Это ставит под угрозу и подрывает доверие к HR-программам.

Сотрудники быстро выявят наличие двойных стандартов в компании и вряд ли поверят тому, что говорится, поскольку сделают выводы исходя из того, что происходит в реальности. Поведение и поступки менеджмента являются частью корпоративной коммуникации, обычно - более значимой, чем слова.

УП: Каких, на Ваш взгляд, подходов к рекрутменту, адаптации, обучению и другим HR-вопросам не хватает украинскому рынку?

НС: Честно говоря, я приятно удивлена качеством HR-профессионалов, которых встретила в Украине.

Ожидала, что придется формировать московскую команду и хантить людей из России, однако оказалось, что таких усилий не потребуется. Я нашла здесь экспертов в ряде областей HR, как внутри Группы Метинвест, так и на рынке труда. Поэтому не стану делать обобщенные выводы об украинском рынке HR. Например, результат работы моего коллеги из Москвы, Сергея Кордашенко, в компании ДТЭК вызывает большое уважение, но такие же примеры я нахожу и в «Метинвесте» - внедренные HR-технологии в горнорудном дивизионе, HR-функцию которого возглавляет Олег Кийков. Но тут же, рядом, встречаешь предприятия с совершенно другим укладом и качеством работы с людьми.

Мне кажется, чтобы HR на предприятии состоялся, необходимо соблюдение как минимум трех условий: наличие профессионального HR-директора, заинтересованность первого лица компании в построении системы работы с персоналом и, конечно, согласованность целей обоих.

Когда мы не видим хорошо построенного HR, то «сбоить» может любая из этих переменных. Директора предприятий должны понимать, что они получают от HR-процесса, который, в свою очередь, должен быть профессиональным настолько, чтобы суметь объяснить сложные технологии очень простым языком, понятным линейному менеджменту. Здесь нам всем есть, куда развиваться.

УП: Расскажите немного о своей семье и интересах.

НС: К сожалению, из-за большой загруженности, связанной с MBA и сменой работы, на увлечения времени не хватает - о них остается только мечтать. Время, которое раньше уходило на московские пробки, стараюсь проводить с детьми, заниматься их образованием - двум моим сыновьям одиннадцать и шесть лет. Люблю путешествовать - мы с друзьями только что вернулись из Мексики, где знакомились с цивилизацией индейцев майя. Вообще я - классическая москвичка с оконченной музыкальной школой в детстве, поэтому мечтаю о том, чтобы купить пианино, начать брать уроки вокала и почаще выбираться в театр.

УП: Что Вы пожелаете коллегам?

НС: Я считаю, что профессией HR должны заниматься люди, которые хотят и могут любить других людей и помогать менеджерам в решении их бизнес-задач через развитие навыков работы с персоналом. К сожалению, часто встречаю людей, которые приходят в HR реализовывать другие амбиции - например, потребность во власти и контроле.

Когда линейные менеджеры в моей группе в бизнес-школе IMD узнали, что я HR -директор, мне пришлось выдержать несколько серьезных атак на представителей этой профессии в западных компаниях, начиная от жалоб на полное безразличие до обвинений в административном формальном подходе.

Я бы хотела гордиться как своей профессией, так и коллегами «по цеху», поэтому мечтаю о том, чтобы каждый начинающей HR-специалист отдавал себе отчет в мотивах выбора и был готов работать в первую очередь над собственным развитием.