

Наталія Стрелкова про пріоритети Метінвесту в політиці роботи з людьми і HR - планах Групи на майбутнє

За яких умов HR є справжньою, а не формальною цінністю для бізнесу, у якому працює? Героїня рубрики «HR- кар'єра» переконана, що таких умов щонайменше три: професійний HR- директор, зацікавленість першої особи компанії в побудові системи роботи з персоналом і, звичайно, узгодженість цілей обох. Наталія ділиться досвідом роботи в таких гігантах російського бізнесу, як «КоміТЕК», ЮКОС і МТС. А також розповідає про пріоритети «Метінвеста» в політиці роботи з людьми і HR - планах Групи на майбутнє.

Управління персоналом - Україна: Наталія, наше перше питання до героїв рубрики традиційне: де Ви навчалися?

Я б віднесла до базових два своїх освіти: інженерно-фізичну та психологічну. У перший вуз - Московський інженерно-фізичний інститут (МІФІ) - вступила відразу після школи. Причиною вибору була, перш за все, хороша репутація закладу та його розташування. Наталія віддалік від нашого будинку, що в Москві важливо. У 16 років розуміння того, чим хочу займатися в житті, до мене ще не прийшло, тому я прислухалася до рекомендацій батьків. Тим не менш, стиль вирішення управлінських завдань був сформований в роки навчання в МІФІ: ніколи не розглядати ситуації шаблоном, намагатися реалізувати краще рішення з урахуванням конкретних обставин.

Друга, психологічна, освіта, була отримана в Московському державному університеті ім. М.В.Ломоносова у 1995 році, і це було вже свідомим вибором. Щоправда, з початку мене приваблювала клінічна психологія та кар'єра психоаналітика, але, захопившись вивченням великих і малих груп, я закінчила університет за спеціальністю «соціальна психологія». Дипломну роботу присвятила діагностиці корпоративної культури в організаціях.

УП: А яке додаткове навчання вам вдалося пройти?

НС: Наприклад, формальну HR-освіту я отримала на курсах з підготовки до американського іспиту SHRM (Senior Human Resource Management). Ці курси корисні перш за все тим, що допомогли систематизувати накопичені вміння та сформулювати теоретичне бачення HR в організаціях що зумовило мій подальший професійний зріст. Цікаво, що в цьому році мені стали у пригоді знання з американського трудового права, що збереглися в пам'яті. Вони знадобилися при взаємодії з американським активом «Метінвеста» в США UCC (United Coal Company).

Тим не менш, думаю, моє становлення як HR- професіонала відбулося не «за партою», а в ході реалізації конкретних HR- проектів з провідними російськими і західними консультантами: McKinsey, «Екопси», Access Management, Hay Group. Саме у спільній роботі перевірялися теоретичні «посилання» західних шкіл, виховувався і відточувався власний HR-стиль.

MBA – освіту я отримала тільки в листопаді 2010 року (хоча сама історія з навчанням зайняла близько трьох років), пройшовши програму Executive MBA – міжнародної бізнес-школи IMD, що розташована в Лозані (Швейцарія). Чому саме IMD? Мені здалося, що їх підхід до навчання не такий академічний, як, скажімо, у LBS (London Business School), а вимоги до відбору студентів гарантують належний рівень однокурсників (тільки топ-менеджери, середній вік яких - 38 років) . EMBA повністю виправдав мої очікування, навіть перевершив їх, якщо говорити про роботу над реальними проектами в Індії, Китаї та Силіконовій долині (США). Завершення навчання, правда, вийшло трохи «фрозмитим», бо я приступила до справ у "Метінвесті". Але, з іншого боку, необхідність складати роботи зі стратегії, організаційного дизайну, execution на прикладі компанії - роботодавця примусила швидко розібратися у стані справ та прискорила адаптацію.

УП: Що саме привело Вас до HR-сфери? Яким був Ваш професійний дебют?

НС: Я стала своєрідним «перебіжчиком» з психології в HR. Мені хотілося працювати з людьми та організаціями з використанням знань, отриманих в МДУ, - але в 1996 році я прагнула долучитися скоріше до організаційного консультування

Доля привела мене до московського кадрового агентства «Контакт». Саме там і був реалізований мій перший HR-проект. Пам'ятаю, що проходила двомісячний випробувальний термін – з повною свободою дій і також повною відсутністю замовлень. Я кинулася по знайомим з питанням «Чи потрібен хто-небудь кому-небудь?». Виявилось, що чоловік моєї подруги працював фінансовим директором одного з підрозділів ABB (Asea Brown Boveri - швейцарський холдинг) і шукав головного бухгалтера. Правда, у всій Москві він знайшов тільки двох відповідних бухгалтерів (було потрібно знання програми Scala) і мав сумнів, що можна відшукати ще кого-небудь з подібними навичками.

Я умовила знайомого укласти угоду та пообіцяла, що через два дні він побачить чарівні результати. Чи варто описувати мій стан, коли, перешукавши усю базу даних агентства, я знайшла тільки двох людей зі знаннями Scala, одним з яких був відібраний моїм замовником фіналіст? Не думаю, що змогла б закрити замовлення без допомоги колег, які поділились не тільки гарними кандидатами, з «запасників», але й премудростями роботи із замовником.

Закінчилося тим, що взяли мого кандидата, який формально не відповідав початковим вимогам – ніколи не працював з програмою Scala. Але був тим, хто підійшов замовнику «хімічно». Ті, хто професійно займаються рекрутингом, розуміють, чому справа. Як потім виявилось, це – типова рекрутингова ситуація з висновками про те, що потреби замовника, звичайно, треба враховувати, але важливо й вміння читати між рядків, розуміти, що він реально «купує».

В агентстві «Контакт» я працювала близько року: познайомилася з HR –директорами західних компаній та зрозуміла, що мені більш цікаво працювати в середині організації, ніж займатися безкінечним пошуком та «продажем» кандидатів.

УП: Згадайте про найяскравіші та найбільш результативні проекти, які були реалізовані в подальшому.

НС: З агентства я перейшла у компанію «КОМІТЕК» (нафтовий холдинг) – спершу працювала рекрутером, а після того, як на підприємствах компанії почалися хвилювання, що були спровоковані профспілками, переключилась на соціальну діяльність з трудовими колективами в інтересах роботодавця. Це дозволило розвинути декілька дуже важливих навичок: комплектування штату компанії-керівника холдингу, застосування соціальних технологій при роботі в умовах соціальної напруженості на підприємствах, а також досвід особистої роботи на акціонера («КОМІТЕК» на той час належав відомому російському бізнесмену Григорію Березкину).

В 2001 році «хедхантери» познайомили мене з директором з персоналу ЮКОСу, і я заопилася можливістю приєднатися до HR-команди цієї компанії, реалізувати масштабні HR-проекти. Найбільш значними результатами в ЮКОСі були два проекти – створення внутрішнього центру оцінки як виділеного підрозділу для проведення assessment-центрів та реалізація проекту з керування талантами на рівні топ-менеджменту. Щодо підрозділу «Центр оцінки», то куди б не пішли мої колишні колеги та співробітники, я завжди знаходжу «сліди» цього підрозділу. Так, наприклад, на комбінаті «Азовсталь» Групи Метінвест, де працював мій колишній колега по ЮКОСу Ахмед Бедредінов (зараз – директор департаменту кадрової політики ВАТ «Збербанк Росії»), у ДТЕК, де кілька років працював один з моїх підлеглих у ЮКОСі Дмитро Артющукін.

Щодо проекту з керування талантами, мені не вдалося завершити його відповідно до поставлених цілей, у зв'язку з початком досить відомих подій, які привели до втечі цих талантів не тільки з компанії, але й також і з країни. Надолужувати недороблене в ЮКОСі мені знадобилося вже у МТС, куди у 2004 році я прийшла на позицію директора з кадрових питань.

З 2004 до 2006 року разом з командою операційних HR-ів під керівництвом віце-президента з персоналу Дмитра Прохоренко (зараз – голова московського офісу Heldrick & Struggles) ми фактично з нуля збудували систему керування всеросійської компанії. За два роки розробили та запровадили усі важливі політики та процедури, підібрали ефективних HR-директорів у макрорегіони, збудували систему кадрових рішень, яка дозволила поєднати делегування повноважень з контролем за якістю персоналу на території усієї Росії. Для мене особисто найбільш важливою стала реалізація проектів в області C&B, таких як грейдинг, система керування, заробітними виплатами, на основі грейдів, збудування системи performance management. Щоправда, я втомилася від безкінечних проектів та «штабної роботи», і коли у 2006 році МТС була розділена на бізнес-одиниці, стала операційним директором з персоналу БО «МТС-Росія». На мій погляд, найбільш цікавою та важливою функцією в HR є рішення реальних операційних задач разом з лінійним менеджментом. Тільки у цій співпраці відчуваєш вклад, який можна занести до результатів діяльності компанії.

УП: Наталя, давайте перейдемо до бесіди про вашу теперішню компанію.

НС: До Метінвесту я прийшла в червні 2010 року на позицію директора з персоналу. Про позицію мені було відомо давно, а пера розмова з керівництвом компанії відбулася одразу після формування Холдингу у 2006 році. Однак тоді вона перервалася – мене «тримали» незавершені справи у МТС, і Метінвест мав

інших кандидатів. Однак сильне враження від команди залишилося, і коли компанія повернулася до пошуків зовнішнього нового кандидату на російському ринку, я погодилася взяти участь у відборі. Так усе і вийшло. На сьогоднішній день до Метінвесту входить велика кількість активів – як українських, так і зарубіжних. Деякі давно входять до складу компанії, інші – не так давно, а треті проходять процес інтеграції. Загальна кількість персоналу на підприємствах, які входять до периметру консолідації – більш ніж 100 тисяч чоловік. Тому ситуація з розвитком та застосуванням HR-практик на підприємствах суттєво відрізняється. На одних ефективно працюють системи щорічного оцінювання, розвитку та навчання, на інших, у той час як на інших залишається суттєвий потенціал для HR-роботи. Тим не менш, в Групі в цілому був зроблений правильний акцент на пріоритетності програм, який дозволив мені «підхопити» вже впроваджені програми чи такі, що розробляються, такі як грейдинг, система щорічного оцінювання, модель компетенцій, система керування результатами діяльності. Наші пріоритети на 2011 рік пов'язані з підвищенням якості цих програм та їх поширення на усі активи Холдингу.

Крім того, ми плануємо розвивати центр менеджерського навчання з основним акцентом на навчання середнього менеджменту, а в березні ми запускаємо кілька програм з бізнес-школою «Сколково» з розвитку керівництва та кадрового резерву «Метінвесту». До переліку основних завдань наступного року входить ефективне каскадування нової Стратегії Групи у групові та індивідуальні показники співробітників та консолідація зусиль усього персоналу на виконанні ланцюгів затвердженої стратегії.

Для досягнення цих цілей мені прийшлося доповнити існуючу команду HR зовнішніми професіоналами, притягненими з українського та російського ринків. Я зважаю на те, що з часом вдасться об'єднати цих людей у згуртований колектив, який стане справжнім бізнес-партнером для лінійного менеджменту Групи.

УП: Чи доречно торкнутися теми, яка вибрана у поточному випуску журналу як ключова. Що є запорукою ефективних комунікацій у Вашій компанії? Як вибудовується комунікаційний ланцюжок між HR, першими особами та лінійним менеджментом?

НС: раніше, коли заходила мова про комунікації, в першу чергу думали про зовнішні ЗМІ чи внутрішні корпоративні видання у паперовому чи електронному форматі. З часом ситуація змінилася – зараз усі розуміють, що головну роль у комунікаціях грають безпосередні керівники, які зазвичай є для співробітників справжніми авторитетами, чия думка сприймається як експертна. Тому важливо, щоб вони отримували об'єктивну та правдиву інформацію про те, що відбувається в компанії, підтримували зміни, вважали трансляцію цієї інформації підлеглим як одну зі своїх важливих функцій, бажали та вміли це робити. Для мене завдання комунікації розкладається на декілька: це, по-перше, грамотне керування змінами та своєчасне залучення ключових керівників компанії в опрацювання та реалізацію цих змін, а по-друге, розвиток навичок та компетенцій в області «керування людьми», складовою частиною яких є навички комунікацій з підлеглими. Звичайно, треба будувати і прямі канали комунікації до усіх співробітників, щоб мати можливість донести без перекручення важливі повідомлення, але важливо безпосередні керівники підтримували ці повідомлення, а не критикували. Ми сьогодні намагаємося максимально залучити топ-менеджмент у вироблення та обговорення запропонованих нами HR-рішень, щоб надалі вони трансливали персоналу загальну точку зору самостійно.

Інший момент, над яким частіше не замислюються – це так зване meaningful leadership. В організаціях, як правило, сенс надається не словам, а подіям, за якими спостерігають, і які отримують у персоналу ту чи іншу трактовку. Психологічний механізм цієї дії міститься в потребі знизити стурбованість.

Наприклад, компанію залишив топ-менеджер. Плітки кажуть, що його звільнили, але за що – широка громадськість не розуміє. І якщо компанія не пояснює факт звільнення, люди починають вигадувати причини, щоб скорегувати власну поведінку, зняти тривогу, і не повторити долю «бідолахи».

З точки зору комунікації, цей механізм може привести до серйозних негативних наслідків, коли цінності, що декларуються, розходяться з реальністю. Припустимо, що у корпоративному виданні виходить хвалебна стаття про знов розроблені корпоративні компетенції, критерії кадрових призначень. Майбутніх кар'єрних перспективах, а в реальності призначення продовжують відбуватися за принципом лояльності до керівника, а не на заснуванні прокомунікованих та описаних ідеальних якостей. Це ставить під загрозу та підриває довіру до HR-програм.

Співробітники швидко побачать наявність подвійних стандартів у компанії і навряд повірять тому, що говориться, оскільки зроблять висновки, виходячи з того, що відбувається в реальності. Поведінка та вчинки менеджменту є частиною корпоративної комунікації, зазвичай – більш значущою, ніж слова.

УП: Яких, на Ваш погляд, підходів до рекрутменту, адаптації, навчання та іншим HR- питанням не вистачає українському ринку?

НС: Чесно кажучи, я приємно здивована якістю HR- професіоналів, яких зустріла в Україні. Очікувала, що прийдеться формувати московську команду, «хантити» людей з Росії, однак виявилось, що таких зусиль не потребується. Я знайшла тут експертів у раді областей HR, як всередині Групи Метінвест, так і

на ринку праці. Тому не стану робити узагальнені висновки про український ринок HR. Наприклад, результат роботи мого колеги з Москви, Сергія Кордашенко, у компанії ДТЕК викликає велику повагу, але такі ж самі приклади я знаходжу у Метінвесті – впроваджені HR- технології у гірничорудному дивізіоні, HR- функцію якого очолює Олег Кійков. Але тут, поряд, зустрічаєш підприємство з абсолютно іншим укладом, та якістю роботи з людьми.

Мені здається, щоб HR на підприємстві відбувся, необхідно виконання, як мінімум, трьох умов: наявність професійного HR-директора, зацікавленість першої особи компанії у будівництві системи роботи з персоналом і, звичайно, узгодженість цілей обох.

Коли ми не бачимо добре збудованого HR, то «барахлити» може будь-яка з цих змінних. Директора підприємств повинні розуміти, що вони отримають від HR- процесу, який, у свою чергу, повинен бути професійним настільки, щоб зуміти з'ясувати складні технології дуже простою мовою, зрозумілою лінійному менеджменту. Тут нам усім є куди розвиватися.

УП: Розкажіть трохи про свою сім'ю та інтереси.

НС: Нажаль, з-за великого навантаження, пов'язаного з MBA та зміною роботи, на захоплення часу не вистає – про них лишається лише мріяти. Час, який раніше уходив на московські пробки, намагаюся проводити з дітьми, займаюся їхньою освітою, - двом моїм синам одинадцять та шість років, Люблю подорожувати – ми з друзями щойно повернулися з Мексики, де знайомилися з цивілізацією індіців майя. Взагалі я – класична москвичка з закінченою музичною школою в дитинстві, тому мрію про те, щоб купити піаніно, почати брати уроки вокалу, та частіше вибиратися до театру.

УП: Що ви побажаєте колегам?

НС: Я вважаю, що професією HR повинні займатися люди, які хочуть та можуть любити інших людей, та допомагати менеджерам у вирішенні їх бізнес-задач через розвиток навичок роботи з персоналом. Нажаль, часто зустрічаю людей, які приходять до HR реалізовувати інші амбіції – наприклад, потребу у владі та контролі.

Коли лінійні менеджери у моїй групі у бізнес-школі IMD дізналися, що HR-директор, мені прийшлося витримати кілька серйозних атак на представників цієї професії у західних компаніях, починаючи від скарг на повну байдужість до обвинувачень у адміністративному та формальному підході.

Я б хотіла пишатися як своєю професією, так і колегами «за цехом», тому мрію про те, щоб кожен починаючий HR- спеціаліст знав про мотиви свого вибору та був готовий у першу чергу працювати над власним розвитком.

|

Журнал "Управление персоналом-Украина"

<https://metinvestholding.com/ua/media/news/1159>