

Победители в специальных номинациях:

Выбор экспертов



Оксана Семенюк

HR-директор Mondelēz Украина

Выбор читателей



Александр Кучеренко

директор по управлению персоналом ДТЭК

Медиярезонанс



Елена Кропивянская

директор по персоналу и развитию организации «Киевстар»

Топ-10



АЛЕКСАНДР КУЧЕРЕНКО,
директор по управлению персоналом ДТЭК



ЕЛЕНА КРОПИВЯНСКАЯ,
директор по персоналу и развитию организации «Киевстар»



НАТАЛЬЯ ЛУКАШ,
начальник управления по работе с персоналом OTP Bank



ЮЛИЯ ПИЛИПЕНКО,
директор по персоналу «МЕТРО Кеш энд Керри Украина»



МИХАИЛ ЗАВЫЛОВ,
директор по персоналу «Смарт-Холдинга»



НЕРИНГА ЖИГАЙТЕ-ХОЛМС,
директор по персоналу «JTI Украина»



МАРТА МООНЕН,
директор по персоналу СКМ



АННА БАРАННИК,
директор по персоналу «1+1 медиа»



ОЛЬГА БЕРЕЖНЯЯ,
директор по управлению персоналом «МТС Украина»



ОКСАНА СЕМЕНЮК,
HR-директор Mondelēz Украина

Лучший HR-директор: рецепт личности

В ходе составления редакцией Delo.UA нешуточного по объему и важности рейтинга лучших HR-директоров Украины определилась десятка беспрекословных лидеров. Эти люди стали «самыми-самыми...» в сфере, где конкуренция высока, а требования к личностным и профессиональным качествам непомерно зашкаливают. Но мало кто, даже в деловой сфере, действительно отдает себе отчет в том, что такое «быть лучшим HR-директором».

Представители «золотой десятки» ответили на простой вопрос: «Почему, на ваш взгляд, вы оказались среди лучших?». В результате их ответов обозначилось несколько пунктов (ключей), важных для понимания особенностей HR-профессионала в целом. И целый набор неочевидных инструментов для бенчмаркетинга молодым дерзким специалистам. Как сказали бы живописцы — «копируй великих, пока кисть не набьешь»

МЫ В ОТВЕТЕ ЗА ТЕХ, КОГО ПРИРУЧИЛИ

«Мы понимаем всю ответственность, связанную с нашей ролью в компании, ведь именно HR отвечает за подбор специалистов и дальнейшую их поддержку на рабочем месте, которые впоследствии через телевидение и другие СМИ нашей группы влияют на мировосприятие людей. Неслучайно ключевое позиционирование нашего бренда работодателя — «Работа, которую видят все!». Основное правило, которому я учу свою HR-команду, — это всегда находить ответ на вопрос: «Какую добавочную стоимость для бизнеса создаст то, что мы предлагаем сделать?», — так представляет ключ к своему профессиональному успеху Анна Баранник, директор по персоналу «1+1 медиа». По ее мнению, медиасфера диктует и специфические качества специалиста HR. Как говорится, «с кем поведешься, на того

и бизнес-план рассчитан». «В украинском медиабизнесе нельзя себе позволить быть формалистами или ограничиться поддержанием существующих в компании процессов. Рабочая среда в медиа очень динамична и нестабильна, особенно в нынешней ситуации в стране, и HR всегда должен быть гибким, готовым обеспечить бизнесу необходимую поддержку. Человеческий капитал — ключевое конкурентное преимущество медиабизнеса. Поэтому неудивительно, что в высококонкурентной среде украинских медиа роль HR-директора в компании приобретает даже больший вес, чем в других индустриях», — уверена Анна Баранник.

Абсолютно логично, что главная задача и мерило успеха HR-специалиста и, соответственно, его главная забота на рабочем месте — люди, их комфорт и мотивация, а также простые и эффективные процессы, обе-

спечивающие этот комфорт и мотивацию.

«Я никогда не ставлю себе целью побеждать в рейтингах или конкурсах, главная задача — сделать работу бизнеса более эффективной и комфортной, обеспечивая его нужными сотрудниками, делая этих сотрудников более вовлеченными, мотивированными и счастливыми на рабочем месте; кроме того, создавая максимально простые и эффективные процессы по управлению персоналом», — резюмирует Анна.

ЭТОТ ВЫЗОВ ОЧЕНЬ ВАЖЕН ДЛЯ НАС, ОСТАВАЙТЕСЬ НА ЛИНИИ

Наталья Лукаш, начальник управления по работе с персоналом OTP Bank, считает, что успешный HR-директор — это директор, который не пасует перед вызовами, гордится командой и пользуется абсолютной поддержкой топ-менеджмента компании. «В сегодняшних реалиях бизнеса и работы любая остановка в направ-

лении HR приравнивается к нескольким шагам назад, и чтобы их наверстать, нужно будет пройти не один поворот. Поэтому вместе со своей командой я не упускаю вызовы, а принимаю их и иду навстречу новым! При этом наша цель — приняв вызов, следовать ему до конца, безоговорочно и без сомнений. Да, есть задачи, выполнение которых нам кажется невозможным. Но это только на первый взгляд. Необходимо просто рассмотреть такую задачу внимательнее и позволить себе развиваться дальше вместе с ней. Весомые дела совершаются не единым порывом, а совокупностью малых дел. Я четко осознаю, куда хочу прийти, и это позволяет достичь конечной цели с эффективным использованием ресурсов», — говорит Наталья.

Что касается команды, вопрос доверия здесь далеко не последний. Стоит также вспомнить расхожее мнение о том, что хороший менед-



жер — тот, отсутствие которого не сказывается на рабочем процессе. Делегирование? И не только оно, считает Наталия Лукаш: «В своей работе с командой я придерживаюсь принципов открытости, честности и высокого уровня доверия. Также я всегда предоставляю возможность своей команде быть самостоятельной, часто использую делегирование и никогда не сомневаюсь в качественном результате. Многие сегодняшние достижения свершились благодаря обоюдной взаимопомощи, пониманию и безусловной поддержке, которая есть у нас. Я верю в свою команду, а она верит в меня».

Что касается ситуации с поддержкой топ-менеджмента компании, то она похожа на ситуацию, в которой официант пытается донести нагруженный поднос как можно быстрее из одного конца зала в другой. При этом на его пути либо ставят подножки и бросают

банановые шкурки, либо бдительно следят за его равновесием, поддерживая под локти, вдруг поскользнется. Наталия Лукаш воспринимает такую поддержку по-своему: «Это прибавляет уверенности в нашем деле и помогает эффективно транслировать важные инициативы в жизни банка». Естественно, что по скользкому полу (с подножками и кожурой) двигаться уверенно практически нереально. И насколько бы безупречным ни был официант, вряд ли он сможет устоять против внезапно вытянутой перед ним ноги в крепком ботинке.

Я НЕПРИЯТЕЛЕН. МНЕ ДОСТАТОЧНО САМОГО ЛУЧШЕГО

Победитель рейтинга, лучший HR-директор Украины, директор по управлению персоналом компании ДТЭК Александр Кучеренко делится своим рецептом профессиональной исключительности. Кроме того, он упоминает и о философски размытом, но

крайне важном понятии «призвание». Призвание или миссия — это фактически однозначный положительный ответ самому себе на вопрос, которым часто задаются ищущие: «Мое ли это дело?». Если это призвание, естественный ответ — конечно! С этой отметки стартует высокий уровень профессионализма в любой сфере деятельности. Без этого личного однозначного ответа невозможно полностью чувствовать свою причастность к профессии, роль в ней, отда-

Кучеренко. — Я работаю для людей и с людьми во имя реализации их талантов. Это гораздо больше, чем «за деньги», «ради карьеры» или «потому что ничего другого пока не подвернулось». Это даже больше, чем классическое мушкетерское «я дерусь, потому что дерусь».

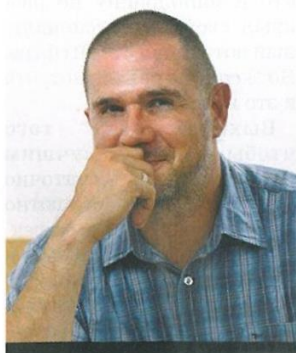
Александр не преминул поделиться и собственным рецептом карьерного роста. Вряд ли это поможет тем, кто уже наработал его сам непосильным трудом и получен-

СТАРЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ МЕТОДЫ, ОСНОВАННЫЕ НА СТРАХЕ ПЕРЕД РУКОВОДСТВОМ И БОЯЗНИ ВЗЫСКАНИЙ, УЖЕ НЕЭФФЕКТИВНЫ. СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ РАБОТАЕТ ИСХОДЯ ИЗ ПРИНЦИПОВ ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ И ДОВЕРИЯ

вать ей все силы и время, и, соответственно, добиваться высоких результатов. «Мое призвание — директор по работе с людьми, — честно и твердо заявляет Александр

ными шишками на профессиональном пути и заимел набор регалий. Но молодым и дерзким полезно примерить на себя шубу с плеча HR-лидера 2014: «Мой рецепт

последовательной карьеры: сочетание западного образования (университет в Манчестере (Великобритания) по специальности «экономика и социология» и кандидатская диссертация в Академии государственного управления при Администрации президента Украины) и последовательного карьерного пути от национального тренера по обучению до директора по обучению и развитию по Восточноевропейскому региону, — ничуть не скромничает Александр. — Моими «детищами» являются создание единого центра управления знаниями — «Академия ДТЭК», «Институт внутренних тренеров» — подготовка тренеров из числа производственного персонала, неформальное обучение сотрудников через культурологические проекты «Киноклуб», Speaking club, модернизация обучения на производстве. Я постоянно думаю, что еще важного и ценного могу привнести, внедрить для более 140 тыс. сотрудников. Постоянная неудовлетворенность существующим порядком дел является для меня дви-



ДЕМЬЯН ПОПОВ,
председатель киевского филиала Украинского союза психотерапевтов

С точки зрения личностных характеристик, для успешного HR-директора в первую очередь важна коммуникабельность, умение устанавливать и поддержи-

вать контакт. Кроме того, важна и чувствительность к «полю» — умение не только рационально оценить деловые качества сотрудника, но и почувствовать, кем он на самом деле является, оценить его сильные и слабые стороны как личности. Естественно, лидерские качества необходимы для организации и поддержания духа команды. Обязательным будет умение договариваться — и с начальством, и с коллегами, и с подчиненными, находить наилучшие решения в экстремальных ситуациях и отношениях. Но в то же время такому специалисту жизненно важна решительность и гибкая жесткость в принятии решений — например, в поддержании правил компании, принятии на работу и увольнении сотрудников.

гательем к новым решениям, проектам».

ЕСЛИ ЛЮБИШЬ — НЕ ОТПУСКАЙ

Едва ли найдется хоть один HR-специалист, тем более директорского уровня, который благосклонно отнесется к формуле «отпусти, и если твое — вернется». Возможно, это работает в любви, но в отношениях между работодателем и командой сотрудников — ни капли. Задача номер один, над которой в поте лица трудятся ведущие специалисты ведущих компаний, — удержание эффективного сотрудника. Успех HR-директора, кроме прочего, определяется способностью построить такие процессы работы с сотрудниками, обеспечить им такой климат и условия и так пристально следить за всеми переменами в настроениях и внутрикорпоратив-

ном климате, что покидать его с прощальным «любить не обязался!» сотруднику и в голову не придет.

«Главная задача — изменение роли HR-отдела в компании, его трансформация в надежного бизнес-партнера для каждого отдела и каждого сотрудника», — комментирует эту задачу **Неринга Жигайте-Холмс, директор по персоналу «JTI Украина»**. «Последнее исследование вовлеченности, которое проводила компания Tower Watson, показало, что 95% сотрудников JTI гордятся тем, что работают в компании. Уровень вовлеченности персонала превышает 90%. Средняя продолжительность работы в компании — около шести лет». С этим согласна и **Марта Моонен, директор по персоналу СКМ**: «Прозрачность HR-процедур оказывает положительное влияние



АЛЛА КОНЬЕВА,
партнер Группы компаний
«Алла Коньева и Партнеры»

Где может состояться карьера топ-менеджера в HR? Только в системно успешной компании. Там, где бизнес успешен настолько, что может позволить себе такую роскошь, как лучшие прак-

тики в управлении человеческим капиталом. Таким образом, это не просто люди удачной профессиональной судьбы, но и любимчики фортуны, волею судеб попавшие в нужное время в правильную компанию.

Длительное пребывание в успешном бизнесе формирует самоидентификацию со специфической «Я-концепцией» — я успешен. Это становится центральной чертой, вокруг которой формируется целый комплекс личных качеств успеха: уверенности, готовности к масштабным проектам, стремления формировать креативных соратников, которым можно делегировать разные части ответственного сотрудничества.

Опыт разделения ресурсов и полномочий постепенно натренировывает стратегическое видение. Так, орга-

ничным для HR-директора становится такой подход к любому жизненному событию, при котором существенные связи, осмысленность действий, чувствительность к слабым сигналам риска становятся способом действий или, по меткому выражению известного психолога В. Зинченко, — хроническими поступками, отличающими настоящую состоявшуюся личность от тех, кто в пути.

Ответственности директора по персоналу комплексные, потому что те виды капитала, за развитие и качество которых он отвечает (человеческий и социальный капиталы компании), участвуют во всех сферах генерирования доходов и прибыли, корпоративной культуры и в индустриальной конкурентной среде. Поэтому этот руководитель

не может позволить себе не понимать внутренних механизмов жизни и деятельности компании.

Причем его знания должны быть очевидными для всех ключевых персон организации: собственников, топ-ядра, среднего менеджера состава, рядовых сотрудников. Это экспертная роль для совершенно разных ожиданий, целевых установок, уровней горизонта в осмыслении бизнеса. Следовательно, ключевыми компетенциями становятся умение понимать внутренний мир других, способность принимать инаковость. Иначе экспертная роль просто не будет признана таковой и, соответственно, специалист не сможет реализовывать влияние и воздействие равноправное партнерство.

на бренд работодателя и создает конкурентные преимущества компании для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов. А это один из факторов устойчивости нашего бизнеса».

Работа, ориентированная на удержание сотрудников, обязательно построена на чуткости к малейшим изменениям и потребностям команды. И наоборот, давняя, уже сплоченная, устоявшаяся команда предполагает более легкую задачу по удержанию. Если лояльность уже высока, нет необходимости выбиваться из сил, с целью поднять ее «хоть немного выше», но важно быть чутким и отзывчивым, реагируя на командную динамику. От заботливых мужа или жены так просто не уходят. От заботливых работодателей — тоже.

ОБЕСПЕЧИТЬ КОМАНДНЫЙ ЗАЧЕТ

Но все равно одной из главных задач в построении успешных рабочих процессов для HR-директоров остается команда. Причем команда подчиненная и слабая — это как тяжелая сумка в уставшей

руке. Другое дело — сильная команда, источник поддержки, вдохновения и споров.

«Я считаю, что одной из главных задач лидера является формирование эффективной команды. Для меня очень важно, чтобы со мной работала сильная команда, которая может со мной спорить, давать новые знания. Это хорошо, когда твои сотрудники знают больше тебя. В успешных командах их члены дополняют друг друга — чем больше они отличаются друг от друга характерами, сферами знаний, стилями управления, тем более эффективно они работают, — комментирует **Юлия Пилипенко, директор по персоналу «МЕТРО Кеш энд Керри Украина».** — Я выделяю три качества хорошего лидера: чувство юмора, умение рисовать «масштабную картину» и видеть в ней конечную цель, к которой надо привести команду, а также открытость. Руководитель просто управляет своей командой, а лидер ведет команду за собой, вдохновляет ее. Лидер должен верить в свое дело и в то, что он

транслирует своей команде. Успешность каждого сотрудника прежде всего отражается на общих результатах компании. Мы все ответственны за наш бизнес».

ДОСТИЖИМЫЕ ИДЕАЛЫ

Так кто же такой успешный HR-специалист, а тем более — успешный HR-директор? Личный инструментарий, которым поделились специалисты, вошедшие в «золотую десятку» рейтинга лучших HR-директоров, не отличается разнообразием, зато категорически отличается прикладным эффектом. Подводя итог, можно точно сказать, что успешный HR-директор — это микс ответственности, гибкости, динамики, готовности принимать вызовы и отвечать на них, доверия и делегирования полномочий, лидерства, умения создать, вести и направлять эффективную команду равных, построения прозрачных рабочих процессов по поддержке и удержанию персонала. И все это — на основе качественного образования, целенаправ-

ленного профессионального и личностного развития и в немалой степени — при безусловной поддержке топ-менеджмента компании.

Этот гремучий боекомплект — естественный для лидеров отрасли и дорожный указатель для молодых специалистов, а также тех, кто и наполовину не раскрыл свой профессиональный потенциал в этой сфере. Но эксперты объясняют, что и это не предел.

Выходит, для того чтобы стать лучшим HR-директором, достаточно стремиться быть абсолютно всем и как можно эффективнее. Это задача из мира необъяснимого. Но она не уникальна — талантливый человек может разложить свою деятельность на богатый инструментарий и никогда не объяснит природу своего таланта. Талантливые директора сродни талантам любой другой сферы, включая искусство. А лучший HR-директор — это, в первую очередь, талантливый HR-директор. Но рецептов этого не существует.

Екатерина Федоришина

Лучший HR директор
ТОП-100, №2 июль-август 2014