

# «HR стає складнішим і вимагає нових підходів до управління людьми»



У світі, що так швидко змінюється, вчорашніх навиків уже занадто мало, щоб бути успішними сьогодні, не кажучи вже про завтра. Бути тими, хто не просто «встигає» за змінами, а й самі є їх творцями, осередками інновацій — виклик для сучасних компаній. В усі часи люди були найважливішим потенціалом, і сьогодні цей факт стає все більше очевидним і зрозумілим для всіх. Про те, як змінюється погляд на управління персоналом в Україні та світі, про останні тенденції й сучасні виклики для HR-фахівців ми розмовляємо з **Олександром Кучеренком**, директором з управління персоналом холдингу ДТЕК

**«Кадровик України»:** Олександр, як, на ваш погляд, буде змінюватися чи вже змінюється функція HR? Як це відбуватиметься у світі та в Україні?

**Олександр Кучеренко:** Грунтуючись на останніх поїздках, дискусіях, зустрічах з колегами як за кордоном, так і в Україні, можу зробити висновок, що є два основних HR-тренди. Один я б назвав загальним, а інший — прикладним.

Розпочну з прикладного. Усе більше функцій управління персоналом переходять на лінійного

керівника. На мій погляд, це дуже правильно. В ідеальному світі керівник сам повинен найняти працівника, поставити йому правильні завдання, вибудувати систему надання зворотного зв'язку, мотивувати його або звільнити, якщо він не справляється з роботою тощо. Сьогодні більшість компаній цю базову HR-складову все більше переносять на лінійних керівників. У ДТЕК це також відбувається. Ми навчаємо наших менеджерів початкової та середньої ланки навикам управління персоналом. Це складно, адже йдеться не просто про проведення одного тренінгу.

Провести тренінг найпростіше, напрацювання навиків потребує набагато більше зусиль.

Другий тренд пов'язаний з тим, що HR стає складнішим і вимагає повністю іншого підходу до розуміння того, як працювати з людьми. Зараз усі провідні компанії світу заявляють про те, що люди є єдиною надійною конкурентною перевагою компанії. Гроші можна позичити, технології — купити, що завгодно ви можете змінити. А от люди — це той ресурс, який справді визначає успіх або неуспіх бізнесу і в короткій, і в довготерміновій перспективі. І тут з'являється багато цікавих питань: як управляти людьми різного віку, різних поколінь, різних поглядів. Усе важливішим стає питання корпоративної культури. З'являється новий погляд на HR-функцію. Це вже не HR-бізнес-партнер. HR-бізнес-партнер — це позавчорашній день. Сьогодні HR стає справді стратегічним напрямом у компанії, який дає змогу бізнесу мати не просто найкращий персонал, а й ефективно ним управляти, мати керівників, які справді вміють це робити. При цьому ми маємо створити такі умови, які дадуть змогу людині максимально реалізувати свій потенціал.

Базові речі в HR вже нікого не здивують. Якщо ще 5-10 років тому, коли ви говорили про грейдинг, це було чимось вражаючим, то сьогодні, якщо ви цього не знаєте — дуже важко вважати, що ви розбираєтесь у професії. HR стає складнішим, він перетворюється з HR на власне people management — управління людьми. Сьогодні в успішних компаніях люди все більше часу проводять на роботі. Це, по суті, мікрокосмос. Я це особливо відчув під час поїздки до Силіконової долини. Створюються такі умови, коли ви справді більшу частину дня проводите на роботі і при цьому отримуєте задоволення від життя, від самореалізації на роботі. Компанії, які роблять це, здійснюють справді фантастичні прориви. Але й ротація персоналу там досить суттєва. Адже важливо не лише те, кого ти найняв, а й що ці люди принесли в компанію, наскільки вони гармонійно співпрацюють один з одним, чи зміцнюють вони внутрішню культуру.

Підсумовуючи, я б сказав, що від відділу кадрів, а згодом HR-служби, ми переходимо до people management. Про це говорять сьогодні майже всі. Компанії змагаються за найкращі кадри, найкращих людей. І різниця між Україною та світом полягає в тому, що для міжнародних компаній ринок праці — це весь світ, а для нас він дещо менший, але внаслідок цього й конкуренція сильніша.

### **«Кадровик»: Навчання лінійних керівників управлінню людьми стає все важливішим. Чи всіх можна цьому навчити?**

**Олександр:** Сьогодні навика управління не є чимось специфічним. Це базові навика успішної людини. Як англійська мова. Згадайте, як раніше в анкетах писали: «Добре володію англійською мовою», і це було значною перевагою. У людей мого покоління ще збереглось таке ставлення. А для 20-річних володіння англійською мовою — це базовий навик, це навіть не обговорюється. Якщо ви не знаєте англійської, вам нема чого робити в сучасному світі. Так само змінюється й ставлення до навиків управління. Це ази, які мають бути присутні в усіх.

Чи можна цьому навчити? Так, безумовно. Питання в тому, наскільки людина здатна сприймати й справді чомусь учитися.

Якщо ми говоримо про корпоративну культуру, створення інновацій тощо, то ми ніколи нічого не досягнемо, якщо наші керівники лінійного рівня перебувають в антагонізмі до тих завдань, які ставить топ-менеджмент чи власник компанії. Якщо лінійний керівник вважає, що він відповідає за P&L, але не за людей і свою команду, що є якийсь HR, який прийде й усе вирішить — це катастрофа. Рано чи пізно ця ситуація призведе до того, що або люди підуть з компанії, або керівника замінять. Тому що така позиція на сьогодні не життєздатна.

Система навчання та розвитку сьогодні має бути спрямована на виявлення людей з лідерським потенціалом — розвиваючи й навчаючи їх, ви створюєте

кадровий резерв майбутніх керівників. Їх обов'язково потрібно навчати управлінню людьми.

Чому в одних компаніях створюються інновації, а в інших — ні? Це не відбувається так: керівник приходить і заявляє, що відсьогодні ми займаємось інноваціями. Це все одно, що сказати дружині або чоловіку: сьогодні я тебе кохаю, а завтра — не кохаю. Так не буває. Або «інновації створюються лише в цьому підрозділі». Це також не працює. Інновації — це наслідок певної культури, яка має бути створена в організації.

Сучасний керівник має бути готовий до того, що в його команді працюють різні люди, які часто будуть з ним дискутувати. Схема, коли всі рівні й працюють як в армії — колись працювала, але вже ні. Сьогодні перемагають ті команди, де є різноманітність. Різність поглядів, позицій, віку, віросповідань, рас — цей перелік можна продовжувати. Саме в цій різності з'являється щось нове й незвичне. Подивіться на Apple, Google, Facebook — адже в основі їх успіху, здавалося б, очевидні й прості ідеї. Але чому їх не бачили інші?

Якщо ви створили квадратно-гніздову систему, ви вийшли на певний рівень розвитку організації. Але якщо ви хочете створити мультиплікаційний ефект, вам потрібні керівники, які будуть частиною культури інновацій. Той час, коли можна було побудувати тотальну систему й мати гарантований результат — минув. Ви можете ще якийсь період часу так існувати, але швидше за все з'явиться хтось ефективніший, який вас швидко обійде.

Усі сьогоднішні розмови про «бірюзові» організації, про Agile і Scrum — вони вимагають принципово іншої ролі HR і нового підходу до людей. В історії достатньо прикладів компаній з просто фантастичними системами, які програвали стартапам через одну-дві управлінські помилки. У цьому краса сучасного світу. Він більше не такий лінійний.

Я часто спілкуюся з власниками бізнесу, які запитують, де їм взяти такого HR-менеджера, який допоможе організації вийти на новий рівень, а не просто

побудує квадратно-гніздову систему. В Україні ринок праці зменшився й конкуренція за висококласний персонал загострюється. Це нагадує мені історію про те, як до Чингісхана прийшли його воєначальники й сказали, що вони не можуть нічого добитися від своїх людей, вони не піддаються управлінню і з ними неможливо здобути перемогу. На що Чингісхан відповів: у мене немає інших монголів, я буду перемогати з цими.

Сьогодні лінійний керівник повинен уміти все, що вміє HR. А HR-менеджер має перекваліфікуватися в реорле-менеджера, в помічника, у фасилітатора правильної інтеграції різновекторних культур в організації.

Думаю, найближчим часом ми побачимо ще багато незвичних речей. Бізнес кардинально змінюється, великі компанії зіштовхнулись з новими проблемами. Навіть такі гіганти, як Facebook, можуть їх не пережити — про це зараз багато дискусій в інтернеті.

Це все нас повертає до теми реорле-менеджменту як такого. В Україні тільки починають рухатися в цьому напрямку, розуміти, наскільки цінні й важливі люди, в наших реаліях — на вагу золота.

### **«Кадровик»: Формування корпоративної культури залежить від власника компанії. Яка роль HR у цьому процесі?**

**Олександр:** Так, від власника і перших осіб багато залежить. Роль лідера вкрай важлива. Подивіться на Ілона Маска — людину своєрідну й харизматичну. І подивіться на його команду, як вона реагує на запуск Falcon — видно, наскільки вони пов'язані один з одним. При цьому він без докорів сумління розстається з людьми, які перестали бути з його точки зору ефективними. Він може бути правим або неправим, але в нього своя модель ефективності компанії як такої.

Тон зверху справді є ключовим, якщо ви хочете, щоб у компанії з'явилась певна культура. Подвійні стандарти сьогодні не працюють. Особливо це сто-

сується молоді. Більш зріле покоління обирає систему, надійність, стабільність, гарантії, вираженість. Це непогано, це природно. Але нове покоління принципово відрізняється. Воно обирає не гроші й стабільність, а те місце, де зможе себе реалізувати. Вони не готові жертвувати 8-12 годин на добу. Але якщо ви створюєте таку систему, як у Facebook, де лідер є її частиною, то в такій системі люди із задоволенням проводять більшу частину життя.

Якщо ви подивитесь на Марка Цукерберга, то зрозумієте, що він створив систему, в якій сам готовий жити. Він регулярно зустрічається з працівниками, у нього є для цього спеціальне місце, куди раз на тиждень він приходить і спілкується з людьми, і всі про це знають. Його офіс розміщений на видному місці, всі його бачать. Це принципово інший тип лідера, він інтегратор. Тому ви побачите в нього досить багато дивних, незвичних, креативних і нестандартних людей, які не вписуються у звичні для нас системи.

Корпоративна культура створюється людьми, і найважливішим її носієм є лідер компанії. Якщо він сам її порушує — не може бути й мови про її створення. Роль HR-менеджера — вчасно помітити цей дисонанс і звернути на нього увагу: одна справа, що ми декларуємо, і зовсім інша — що насправді робимо. Як тільки виникає така невідповідність — її всі одразу бачать і розуміють: правила правилами, а реальність відрізняється від декларацій.

Навіть успішні люди, які створили успішні системи, повинні мінятися, інакше вони не виживуть. Це боляче й важко. Але в цьому і складність, і краса сучасного світу. Генрі Форд міг винайти промисловий конвеєр і пожинати плоди цього винаходу багато десятиліть. Сьогодні будь-який винахід досить швидко стає загальним надбанням. Ілон Маск виклав усі свої патенти в інтернеті, тому що в них більше немає сенсу. Цим він показав, що навіть якщо ви є власником супервинаходу, ви отримуєте від нього бенефіти лише протягом досить обмеженого проміжку часу. Разом з тим як тільки ви стаєте частиною

глобального проекту, ви отримуєте набагато більше переваг і прибутку. Найкраще цю ідею ілюструє той факт, що Samsung більше заробляє на продажах iPhone X, ніж Apple. Тобто синергія можлива навіть між конкурентами, які разом отримують набагато більше, ніж окремо один від одного. Світ змінюється катастрофічно швидко.

### «Кадровик»: Чи встигає Україна за цими змінами?

**Олександр:** Україна має багато переваг. Наша сильна сторона — ми креативні й у нас багато успішних стартапів. Особливо це стосується IT-сфери. В офісі Facebook я бачив велику кількість українців. І, до речі, вони готові повернутися додому, але їм потрібні умови, в яких вони можуть себе реалізувати. В Україні просто шалений інтелектуальний потенціал.

Ми сильні ідеями, у нас добре виходить їх запуск. Але чого нам не вистачає — це перетворення стартапів на сильну систему, яка потім може перерости в «бірюзову» організацію. У нас чомусь поширена думка, що стартап і «бірюзова» організація — це одне й те ж. Але це ілюзія, ці системи абсолютно різних рівнів. На Заході компанії сильніші в тому, що впродовж останніх десятиліть вони навчилися створювати ефективні системи. Певною мірою тепер вони стали їх заручниками, тому що інновації в таких умовах створювати складно.

В Україні навпаки. У нас багато інноваційних ідей. Українська IT-школа — одна з найпрогресивніших. Наші стартапи купують за мільйони і мільярди доларів. Але в нас не вистачає компаній, які із стартапу побудували б успішну систему, а потім здійснили б інноваційний прорив для всієї країни.

Крім того, у нас інше розуміння ролі лідера. В основному це тоталітарна, домінуюча людина. Якщо ви подивитесь на сучасне розуміння ролі лідера у світі, то зрозумієте, який це виклик для управлінців в Україні.

За філософією Agile, якщо лідер грає занадто відчутну роль в організації — це погано. Тому що якщо система організована правильно, то ви не бачите тієї людини, яка її організувала. Вона настільки добре працює, що може існувати без лідера. Він перебуває поза системою і не нав'язує своєї точки зору.

Якщо раніше лідер — це людина, яка висловлює істину, каже правильні речі, то сьогодні у світі ніхто не володіє істиною. Кожен має право на власну точку зору, і, можливо, деякі ідеї здатні повністю змінити компанію, але вони мають бути почуті. А це складно. Таких систем у світі — лише кілька десятків. Це велика праця для керівників.

Молоде покоління в Україні прекрасне. Воно нестандартне, не зв'язане рамками територій, уподобань, ідеологій чи якихось табу. Це зовсім інші люди, у яких інший погляд на світ. Це великий шанс для всієї країни.

### **«Кадровик»: Як би ви охарактеризували корпоративну культуру в сучасних успішних компаніях?**

**Олександр:** Я б сказав, що потрібно розділяти в цьому питанні зовнішній бік і внутрішню систему. Безумовно, з книжок та з інтернету ми бачимо лише зовнішню складову. У той же час у тієї ж Tesla сьогодні непрості часи — скорочення персоналу й не дуже задовільні фінансові показники.

Але нас цікавить система, яка дає змогу реалізувати креативність. Наприклад, у Facebook замість звичних нам підрозділів є різні проектні команди, кожна з яких працює над певним завданням. Коли наймають нового працівника, у нього є півроку на те, щоб знайти собі місце в організації — долучитися до проектною команди, яку він може зміцнити і принести щось своє. З іншого боку, і команда має захотіти прийняти до себе новачка. Роль HR у тому, щоб через певний час перевести людину в нову команду, коли її креативність починає падати і вона переважно займається рутинною. Коли вони

бачать, що працівник перестав бути ефективним, вони виводять його із зони комфорту, створюючи нову нестандартну ситуацію. До речі, в Україні одна з основних проблем полягає в тому, що в компаніях продовжують працювати люди, які давно перестали бути ефективними.

Щоб усе це працювало, є люди, які створюють і підтримують систему. Як у будинку має бути світло, газ, тепло, комунікації — так і в організаціях квадратно-гніздова система — це основа, яка вимагає справді багато роботи. Але поряд з цим є великий пласт, який дає змогу на базі побудованої системи реалізувати потенціал креативних працівників. Роль лідера — все це між собою пов'язувати.

Важливо бути реалістом і не вдаватися до крайнощів. Спочатку будували майже армію, а потім раптово почали займатися інноваціями. Так не буває. Це все одно як дитина поступово дорослішає та перетворюється на зрілу особистість. Тут не може бути монтажу, як у кіно. Бізнес має пройти всі етапи зростання та розвитку. Хтось швидше їх проходить, хтось повільніше, але всі вони мають бути пройдені.

Сучасні організації переходять до гібридних, нестандартних рішень, які поєднуюватимуть у собі інновації та системний підхід. Інакше будуть або інновації, які не зможуть розвиватися, або система, яка не здатна створювати інновації. Це різні полюси, а істина, як завжди, — десь посередині.

### **«Кадровик»: Повернемося до змін, які чекають на HR-фахівців... Якою буде їх роль в організаціях?**

**Олександр:** HR має поєднувати в собі дві функції. Є база, яку ніхто не відмінює, і яку потрібно знати й уміти. Це must have: кадровий облік, підбір персоналу, навчання, компенсації та пільги, корпоративна культура і т. д. Якщо цього must have немає, то у вас біда. Про великі досягнення можна забути. Це частина рутини, яка завжди буде в обов'язках HR-підрозділів. Водночас якщо ви займаєтесь лише цими



речами, то рано чи пізно ви стаєте такою собі колодою на шляху прогресу.

Чому часто HR-директори і керівники не є членами ради директорів? Це болюче питання. Якщо ви не є частиною стратегічної групи людей, які дискутують, обговорюють виклики та ключові завдання, то ваша роль в організації недостатня. На цьому свого часу обпеклися українські банки. Досить довгий період часу HR не був частиною їх топ-менеджменту. Це призвело до того, що банки не є сьогодні пріоритетними роботодавцями в Україні.

Якщо компанія інвестує у своїх людей, якщо вони розуміють, що приходять не на день і не на два, і не для того, щоб заробити грошей і піти далі, а для того, щоб пройти певний життєвий шлях, який дасть змогу і їм, і компанії стати більш цінними — це варто зусиль.

### **«Кадровик»: Які компетенції сьогодні є ключовими для HR-фахівців?**

**Олександр:** Є кілька напрямів компетенцій. Перший і найважливіший — HR повинен розуміти бізнес. Якщо ви не розумієте бізнесу — ви чужорідний елемент. Мають бути хоча б базові знання про те, як він працює: фінанси для не фінансистів, основи логістики, маркетингу. Якщо ви хоча б це маєте — вам буде набагато простіше.

Другий важливий момент — ви повинні розуміти people management, повинні знати, що таке людина, як вона функціонує, які типи людей бувають, що таке мотивація й демотивація, що таке коучинг. І це ще одна наша проблема — багато затасканих слів, які втратили своє початкове значення. Наприклад, 90 % коучів в Україні жодного стосунку до коучингу не мають.

Багато хто називає себе HR-бізнес-партнер. А коли заглиблюєшся, то розумієш, що партнерст-

вом там навіть не пахне. Бути бізнес-партнером означає нести відповідальність. Коли власник чи перший керівник розуміє, що поряд з ним HR, який є частиною його команди і який також розділяє відповідальність. Якщо цього немає, то не може бути й мови про те, щоб бути частиною команди та називатися партнером. У мене, наприклад, 30 % премії залежить від загального успіху компанії. І це важливий фактор, так і має бути. Якщо ти просто виконав своє завдання, але бізнес не приніс прибутку — за що ти маєш отримати премію?

Один з показників для мене, який свідчить про те, яке місце в компанії займає HR — це коли в кабінет до HR приходять люди, і їм є про що поговорити. Коли HR креативний. А коли він сидить за закритими дверима — це не HR. Це той, ще з радянських часів, образ «кадрів». Якщо немає контакту з людьми, то яка від вас користь?

HR сьогодні — це поліфункціональний напрямок. Ви є частиною хребта організації й разом з тим маєте бути досить гнучкими для того, щоб сприймати нові ідеї, тенденції, не боятись руйнувати стереотипи. Це особливо відчувається в Силіконовій долині — здатність до постійних змін. Адже єдине, що сьогодні є постійним — це зміни. Чим швидше ми це зрозуміємо, тим краще для нас. Люди змінюються, світ постійно змінюється, в ньому багато протиріч, до яких потрібно бути готовим.

За це я шалено люблю свою професію — у ній завжди є куди розвиватися. Ви ніколи не можете сказати: «Усе, я всьому навчився». Такого в HR не буває. І за наявності всієї сучасної автоматизації та роботизації — про це говорять всі футуристи — роль людей, які займаються саме людьми, стає все вагомішою. ●