

# Повага до людей — це не пустий звук



У цьому номері пропонуємо вашій увазі бесіду з **Наталією Галунко**, начальником департаменту менеджменту персоналу UKRSIBBANK BNP Paribas, а в лютовому випуску продовжимо спілкування з колегою по професії, якого/яку вона порекомендує. Також кожен спікер ставитиме наступному гостю рубрики одне власне запитання, яке публікуватиметься наприкінці інтерв'ю. Сподіваємося, що така естафета з рекомендацій та запитань «від профі до профі» впродовж року дасть нам можливість не лише символічно «поєднати» професійних директорів з персоналу на сторінках нашого журналу, а й організувати між ними діалог. Тож розпочинаємо й бажаємо приємної подорожі у всесвіт професіоналізму, натхнення та розвитку!

## ДОВІДКОВО

Наталія Галунко в 1996 р. закінчила Херсонський державний педагогічний інститут, у 2006-му отримала диплом MBA Executive в Міжнародному інституті бізнесу. HR-кар'єру розпочала в компанії BEARS у 2001 р. У 2003-му очолила управління по роботі з персоналом української філії Групи компаній «Спортмастер». Упродовж 2007–2017 рр. працювала начальником департаменту по роботі з персоналом компанії Watsons. З липня 2017 р. по теперішній час — начальник департаменту менеджменту персоналу UKRSIBBANK BNP Paribas.

**Н**овий рік — новий підхід, тож цього року в рамках рубрики «Інтерв'ю» ми спробуємо не лише поспілкуватися з професіоналами у сфері HR, а й зрозуміти сутність особистості директора з персоналу як такого. Для цього сконцентруємося на індивідуальних якостях фахівців, їх світогляді, цінностях та ситуаціях, які сформували їх як професіоналів.

Три запитання:

- хто такий професіонал у сфері управління персоналом?

- яка ситуація «зробила» вас справжнім HRD\*?

- що ви вважаєте найважчим у вашій роботі? повторюватимуться кожного місяця. А різноманітність чи, навпаки, схожість відповідей дасть нам можливість скласти єдиний портрет успішного HRD України.

---

\* HRD (human resources director) — керівник служби персоналу.

**«Кадровик України»:  
Наталіє, як ви потрапили у професію?**

**Наталія:** Майже випадково. Це були 1990-ті, я працювала у школі викладачем та мала неабияке навантаження: дві зміни, сім паралелей,

чотири предмети та класне керівництво. Я розуміла, що навіть працюючи з восьмої до восьмої не матиму того рівня достатку, який забезпечив би гідне життя моїй родині. Отже, я прийняла кардинальне для себе рішення: перейти в комерційну структуру. Почала з посади торговельного представника, об'їздила більш ніж половину країни, але через рік зрозуміла, що ця робота не те, чим я хочу займатися. Я шукала інші можливості й потрапила в компанію BEARS, в якій почала з позиції ресепшеоніста. Через півроку я вже обіймала посаду помічника генерального директора, який був власником цієї компанії.

Незважаючи на короткий строк роботи в цій компанії, вона стала для мене першим і єдиним університетом бізнесу. Коли власник керує своєю компанією, він не зважає на посадові інструкції чи розподіл функціоналу, він залучає тих, хто хоче й може. І в мене була чудова можливість долучитися до найцікавіших проектів, пов'язаних зі створенням нових виробничих потужностей, з корпоративним управлінням тощо.

Наприклад, коли власник навчався в бізнес-школі у Великобританії, він поставив переді мною завдання написати курсову роботу з організаційної поведінки. Мені доводилося шукати відповіді на такі запитання, з якими я ніколи не стикалася у своїй роботі. Тобто це був «челендж», який створив потужну базу для професійного зростання в комерційній структурі. Я швидко просунулась до посади керівника департаменту персоналу та громадських зв'язків. Отже, ази професії та перший досвід як фахівець та керівник я отримала саме в компанії BEARS.

*Більшість людей дуже індивідуально сприймають поважне ставлення до себе. І така дискусія в команді — дуже корисна для будування довірливих відносин та позитивно впливає на ефективність роботи команди*

**«Кадровик»:  
Назвіть ваші три головні цінності?**

**Наталія:** Перша — повага до людей. Для мене це не пустий звук. Коли я бачу в робочих стосунках якийсь прояв неповаги, для мене це завжди «червона сигнальна

лампочка». Я завжди на це реаую. Мені легко вловити мінімальні прояви неповаги між людьми. Я стикнулась з тим, коли ви як HR намагаєтеся працювати з цінностями, ви розумієте, що всі люди по-різному сприймають та відчують прояв кожної цінності. Отже, якщо хтось незадоволений рівнем взаємоповаги, завжди запитайте: «А що саме ви маєте на увазі? У чому має проявлятися повага колег та вашого керівника до вас?». Мій досвід дає мені право стверджувати, що більшість людей дуже індивідуально сприймають поважне ставлення до себе. І така дискусія в команді — дуже корисна для будування довірливих відносин та позитивно впливає на ефективність роботи команди.

Друга цінність — постійний розвиток, коли людина ставить під сумнів свій рівень кваліфікації, коли немає самозадоволення собою, коли ти думаєш: «Що ще я не знаю? Чому ще я можу навчитись? Що ще я можу зробити у своїй роботі краще, ніж робив до того?».

Третя перебуває за межами професійної діяльності, але для мене особисто дуже великою цінністю є мої рідні. Це люди, які мене надихають, завдяки яким я роблю новий для себе вибір. Саме вони допомагають мені розуміти, де саме межа між «інвестиціями» в роботу, а де я маю сказати собі «стоп».

**«Кадровик»:  
Стосовно поваги... Що означає неповага саме для вас?**

**Наталія:** Я бачила багато людей, навіть успішних керівників, які не вміють слухати інших, які

ігнорують думку інших та навіть не стимулюють їх висловлюватись. Прояв поваги до мене — це коли цікавляться моєю думкою.

**«Кадровик»:** У чому ви вбачаєте свою місію як HRD?

**Наталія:** Це може здатися незвичним, але моя місія в тому, щоб відділ персоналу налічував якомога меншу кількість людей. Я поясню (*усміхається*). Упевнена, що я реалізувала свою місію тоді, коли безпосередній керівник є кращим HR. Я вважаю, рівень обізнаності менеджменту — це результат моєї роботи як HR-директора та моєї команди.

**«Кадровик»:** Як ви ставитеся до людей?

**Наталія:** Тут можна висвітлити два моменти. По-перше, я за своїм психологічним профілем — інтроверт. Тобто я підзаряджаюся енергією, перебуваючи на самоті. А в мене є професійна профдеформація, тобто я — соціалізований інтроверт (*сміється*). Це означає, що я завжди зроблю перший крок, завжди першою звернуся до людини.

По-друге, моє кредо: «Моя віра в людей помирає останньою». Але це мені не допомагає, тому що я до останнього даватиму людині шанс. Я вірю, що всі ми приходимо в організацію для того, щоб бути успішними. Ніхто не обирає роботу, щоб отримувати догани, негативний зворотний зв'язок, псувати стосунки з колегами. І хоч таке стається, це не є метою кожного з нас.

Отже, я до останнього намагаюся чи то створити інші умови для людини, чи то допомогти відкоригувати професійні стосунки з керівництвом або його очікування від команди. Я розумію, що це дуже довгий та енергетично затратний шлях, але я бачила, як це працює в моїх попередніх організаціях. Тож я певна, що такі «інвестиції» дають чудові результати. Це основа впровадження змін, коли ти пояснюєш, даєш можливість висловлю-

ватись, працюєш із сумнівами та запереченнями та намагаєшся дати чітке розуміння, куди ми рухаємося та які перепони поставатимуть у нас на шляху.

**«Кадровик»:** Що для вас зараз важливо в роботі, а що викликає неприємні емоції?

**Наталія:** На початку своєї кар'єри я дуже багато уваги приділяла системам та процесам. І мені було дуже цікаво! У мене не вистачало цікавості та часу на індивідуальну мотивацію та підхід. Зараз, на цьому етапі розвитку своєї кар'єри, я думаю навпаки.

Вважаю, що ключовий критерій успіху HR — в індивідуальному підході, в пошуку талантів, ключових людей та розумінні, як будувати роботу з такими співробітниками. Тому що, безумовно, можна побудувати ідеальну систему чи процес, але життя показує, що жодна система, жодний процес не дає можливості реалізувати потенціал, надихнути людей пройти екстра-милю чи зробити те, що перебуває за межами їх особистих обов'язків. І тільки персональна увага, розуміння особистих потреб та прагнень дає ефект в геометричній прогресії.

А неприємне в роботі HR — це безліч документів ...

**«Кадровик»:** З яким керівником вам комфортно працювати?

**Наталія:** Мені щастило на керівників. По-перше, вони завжди давали мені можливість робити те, що я вважала за потрібне. У мене завжди був кредит довіри, який мене надихав і надихає досі. По-друге, я з клану перфекціоністів. Я сама себе «з'їм до кісток», якщо щось зробила не так. І мої керівники, знаючи це, завжди мене підтримували. І навіть корегувальний зворотний зв'язок з їх боку надихав і підтримував.

Мені легко працювати з керівниками, які мають чітку систему цінностей щодо людей, в яких є прозора та зрозуміла система координат. У такому разі ти дуже швидко можеш зрозуміти, чи збігається твоя система цінностей з

системою цінностей твого керівника. Якщо так, то це та синергія, про яку мріє кожний HR-директор. Коли ти знаєш наперед, що вимагається від тебе, чого хоче твій керівник, що для нього є пріоритетом і як би він вчинив у цій ситуації. У мене були такі тандеми, і це велике щастя!

**«Кадровик»:** **Як ви розумієте, що виконуєте свою роботу добре?**

**Наталія:** Я прошу зворотний зв'язок від керівників та команди топ-менеджерів, частиною якої я є. І вони завжди відкриті в цьому питанні. Це дуже спрощує роботу, адже ти розумієш, який вплив та наслідки мають твої рішення чи вчинки. До того ж, звісно, я аналізую KPI та метрики HR-процесів, але ознакою правильних рішень та зворотним зв'язком для мене є зростання показника задоволеності внутрішнього клієнта.

**«Кадровик»:** **Як і коли ви розумієте, що настає час залишити компанію?**

**Наталія:** Я орієнтуюся на відчуття «моя місія виконана», і це важко якось раціонально пояснити.

**«Кадровик»:** **Ви довго працювали в компанії Watsons... Чому вирішили залишити її?**

**Наталія:** З'явилося відчуття, що час настав. Довго працюючи в одній компанії, ти переживаєш з нею різні етапи трансформації та змінюєшся відповід-

*Коли ти знаєш наперед, що вимагається від тебе, чого хоче твій керівник, що для нього є пріоритетом і як би він вчинив у цій ситуації – це та синергія, про яку мріє кожний HR-директор*

но до того, як змінюється бізнес-модель організації. З часом ти відчуваєш відносний комфорт, але розумієш, що твій професійний та особистісний розвиток вже обмежений ринком, усталеними процесами та існуючими взаємовідно-

синами. Цей період настав, і я зрозуміла, що час шукати нові можливості.

**«Кадровик»:** **Який зворотний зв'язок від персоналу запам'ятався вам найбільше?**

**Наталія:** Перше, що згадалося, це історія про дівчину, яка на той момент була адміністратором супермаркету. Ми нечасто спілкувалися. Але пізніше вона стала комерційним директором міжнародної компанії та в одному з постів у Facebook написала, що її професійне ставлення, успішна кар'єра безпосередньо пов'язані із спілкуванням зі мною. Це було дуже неочікувано та приємно. Це надихає мене.

**«Кадровик»:** **Хто такий професіонал у сфері управління персоналом?**

**Наталія:** Декілька років тому я пройшла міжнародну сертифікацію. Упродовж підготовки потрібно було відновити знання, пов'язані з бізнесом та HR-інструментарієм. Але значення професійних знань порівняно із значенням HR-компетенцій (тобто моделей поведінки, які притаманні успішному HR в організації) — 40/60. Тобто професійний HR передусім правильно розуміє свою роль та вміє робити ціннісний вибір. Він чітко розуміє потреби бізнесу та може запропонувати довгострокове рішення.

**«Кадровик»:** **Яка ситуація «зробила» вас справжнім HRD?**

**Бліц-«провокація»****«Кадровик»:** Люди або прибуток?**Наталія:** Люди.**«Кадровик»:** Процеси або стосунки?**Наталія:** Стосунки.**«Кадровик»:** Довіра чи контроль?**Наталія:** Довіра.**«Кадровик»:** Досвід або інновації?**Наталія:** Інновації.

**Наталія:** Багато років тому я брала участь у зовнішньому тренінгу, на якому нас розділили на групи й дали просте завдання. Мені це питання здавалося нескладним, і я не могла зрозуміти, чому інші учасники групи ніяк не можуть знайти рішення. Втративши терпіння, я їм розповіла правильну

відповідь. Досвідчена колега, яка спостерігала за роботою групи, пізніше сказала мені: «Можна, звичайно, рухатися швидше, ніж учасники групи, але в підсумку ти залишишся на самоті». У той момент я не до кінця зрозуміла сенс сказаного, але через кілька років, коли я прийшла у сформовану та спрацьовану команду, ця порада мені дуже допомогла, адже людям справді потрібен час для прийняття змін, для усвідомлення своїх зон розвитку.

**«Кадровик»:** Що ви вважаєте найважчим у вашій роботі?

**Наталія:** Пошук компромісів, тобто балансу між вимогами та можливостями. Слід бути здатним проявляти гнучкість у рамках обмежень.

*Бесіду вела **Станіслава Стефановська**,  
HR-директор First Line Group,  
майстер-коуч, бізнес-тренер*



Запитання наступному спікеру від Наталії Галунко:

**«Що для вас є джерелом енергії та натхнення?»**

**Приєднуйтеся до журналу «Кадровик України» у Фейсбук**



Професійні новини, спілкування  
з колегами та корисна інформація!

Долучайтеся до групи вже зараз



**facebook.com/kadrovyyk**