

Инвестиции в человеческий ресурс

С приобретением ЗАО «ГК «Электрощит» — ТМ Самара» компания Schneider Electric в первую очередь сделала ставку на кадровый потенциал. Сегодня признанный мировой эксперт в управлении энергией считает это предприятие «частью своей ДНК», по выражению старшего вице-президента по управлению персоналом подразделения «Энергетика» компании Schneider Electric Ханан Дарвиш, и, инвестируя в сотрудников, закладывает мощный фундамент успеха в будущем. Почему бизнес — это прежде всего люди, Ханан рассказала в своем эксклюзивном интервью.

АЛЕНА ПАВИЧЕВА

— Фактически прошло два года с тех пор, как группа компаний «Электрощит» вошла в структуру Schneider Electric. Как вы оцениваете результаты этой интеграции с HR-позиций?

— На счету у Schneider Electric — более 50 таких слияний и поглощений и, исходя из этого опыта, могу сказать, что процесс интеграции может занимать годы. Но на площадке ЗАО «ГК «Электрощит»-ТМ Самара» за, я считаю, относительно короткий период времени произошел целый ряд изменений, причем значительных. В частности, была внедрена единая информационная система кадрового учета, расчета заработной платы и управления персоналом, которая включила также обучающие ресурсы, документооборот, информационные рассылки, опросы, позволяющие, например, оценить степень вовлеченности работников. Всю эту большую работу выполняли специалисты по HR (управлению персоналом). Это довольно прогрессивные результаты. Если быть оптимистичными, то оставшийся процесс интеграции займет еще до трех лет — во многом его итог определит 2016 год.

— Какие особенности стиля менеджмента вы бы отметили на российских предприятиях, ведь СЭЦ — это, помимо Самары, Санкт-Петербург, Сургут, Нижний Новгород, Ташкент, Алматы и другие города, это 12 тысяч человек из общих 22 тысяч человек, которые входят в Ваш периметр — управление по рынку «Энергетика» компании Schneider Electric,?

— Действительно, в России другой подход к менеджменту в сфере HR, в компании Schneider Electric философия совершенно иная: руководитель должен быть открыт, корректен, подавать пример своей командой и в то же время быть за ее спиной, чтобы, если потребуются, помочь, поддержать. Однако меня радует, что здесь, на предприятиях группы компаний «Электрощит», люди не боятся задавать вопросы. Если они чего-то не понимают,



они не стесняются, и это означает, что они готовы к взаимодействию, то есть они — открыты.

— А какой ваш стиль как руководителя? Как вы его вырабатываете?

— Для меня ключевое значение имеет культурный аспект. Я работала во многих странах — на Среднем Востоке, в Индии, во Франции, в США, и нужно учитывать, что HR-функции выполняют очень разные люди, разных национальностей и взглядов. Для меня основное, когда я взаимодействую с партнерами, — то, насколько я могу эффективно донести, как я себя ставлю, то есть я прихожу и говорю, какие у меня требования, какие ожидания от коллектива. Главное — быть

последовательным в том, как вы себя проявляете перед людьми. Я не заставляю их делать что-либо, чтобы они под меня подстраивались, я стараюсь выработать общий стиль сотрудничества. И при этом, разумеется, всегда сохранять положительный настрой. Важно также уметь не смешивать личное и профессиональное. Например, у меня может что-то не ладиться в личной жизни, но я не должна этого показать. Иначе моя команда может неверно истолковать мое настроение, подумать, что я расстроена не по личным причинам, а из-за каких-то рабочих моментов. Значит, косвенное отношение к этому могут иметь мои подчиненные. Это недопустимо.

Сегодня на встрече с руководителями различных подразделений «Электрощита» я неслучайно процитировала слова генерального директора компании Schneider Electric Жан-Паскаля Трикуара: «Трудные задачи делают жизнь интересней, а их выполнение придает жизни смысл». Этот принцип помог мне состояться как профессионалу, и мне до сих пор интересно заниматься невыполнимыми на первый взгляд задачами. Например, чтобы мотивировать человека, можно его о чем-то попросить, но сделать это можно по-разному. Сказать, допустим, не просто «принеси мне фотоаппарат», а «принеси мне фотоаппарат, я сделаю твой портрет» — это ра-

ботает и с детьми, и со взрослыми. Если человек смотрит на ситуацию и видит, что стакан наполовину пуст, стоит найти способ и заставить его увидеть по-другому, изменить его точку зрения.

— Вы харизматичная, очаровательная женщина. Используйте эти качества в деловой жизни?

— Вообще я стараюсь этим не злоупотреблять, потому что, хотя и встречаются, как говорят, по одежке, провозжать все равно будут по уму. Люди могут смотреть на тебя и воспринимать как симпатичную и обаятельную женщину, но в конечном итоге они ожидают от тебя какого-то наполнения, профессионализма, информации. Они ждут, что ты им дашь нечто большее, чем просто обаяние. Ведь не всегда то, что ты людям будешь говорить, им понравится, в функции специалиста по HR входят разные обязанности, например, расставание с сотрудниками. И в таких случаях тоже важно объяснить, зачем это нужно компании, расставаться максимально корректно.

— Какое место в структуре любой компании занимает HR-служба? Вообще, какое влияние оказывают человеческие ресурсы на эффективность бизнеса?

— В бизнесе все более важной становится роль HR (эйч ар) бизнес партнеров — менеджеров по персоналу. Это сотрудники, которые занимают своего рода посредническую позицию между бизнесом и персоналом. Они понимают потребности компании, являются деловыми партнерами для руководителей, помогают им создать оптимальную кадровую структуру, подобрать персонал, чтобы достичь высоких показателей. Одновременно они выражают мнение персонала, ведут диалог с бизнесом, чтобы обеспечить сотрудников максимально комфортными условиями работы и возможностями для развития. С другой стороны, основные инвестиции Schneider Electric — это инвестиции в людей, чтобы они были успешными, эффективными и персонально, и в команде. Когда у сотрудников в коллективе положительный настрой, это соответствующим образом влияет и на производственные результаты. Благодаря такой корпоративной политике даже сейчас, когда перед нами стоит такой вызов, как острая геополитическая ситуация, даже в эти трудные времена мы двигаемся вперед. И, кстати, энергетический бизнес Schneider Electric демонстрирует наиболее положительную динамику.

Мы же прекрасно знаем, что лежит в основе пирамиды потребностей по Маслоу — потребность в безопасности, защищенности. Даже если человек говорит, что для него на первом месте стоит карьера, это не так. Для каждого из нас важно, будет ли у нас достаточно работы в ближайшее время, будем ли мы получать свою зарплату — наше состояние на текущий момент. И это базис в работе специалиста по HR, ему нужно объяснять задачи сегодняшние, а не обрисовывать туманные перспективы — это неправильный подход.

— Легко ли воодушевить россиян?

— На самом деле тяжелые на подъем все, во всем мире. Не только для России типично пассивное сопротивление или неприятие. Здесь главное — не прекращать работать с людьми, но не просто говорить, что нужно делать по списку, а объяснять, какие это принесет результаты, какие в связи с этим появятся положительные изменения, в том числе в их жизни.

— Имеется в виду карьерный рост?

— И это, конечно, тоже. Для нас неприемлемо, чтобы человек находился на среднем уровне, он должен расти, идти вперед. Когда, например, меня спрашивают сотрудники ГК «Электрощит», как

обучаться по программам Schneider Electric, которые не русифицированы, я привожу в пример Мексику, где специалисты нашей компании, на достаточном уровне владевшие английским, сначала прошли тесты сами, а потом перевели их для своих коллег, чтобы и те могли выполнить задания. Если есть желание — всегда есть возможность. Этот принцип верен для каждого лидера, именно лидеров мы стараемся возвращать и всячески поддерживать. И оценивается он не только по личным достижениям, но и по результатам его команды. Лично я всегда стараюсь людей стимулировать «вылезти из своей скорлупы» — съездите в другие страны, посмотрите, как работают там, как решают схожие проблемы. Тем более, что у нас развита горизонтальная ротация, есть возможность прохождения практики, в том числе — за рубежом.

— Какой основной приоритет для вас?

— Бизнес. Если в бизнесе все будет идти гладко, то и в жизни людей все будет хорошо, они будут в безопасности, у них будет работа и уверенность в завтрашнем дне. Наши исследования подтверждают: сотрудники с высокой степенью вовлеченности и лояльности к компании работают с большей степенью производительности и приносят ей больший доход.