

HR может все



Наталья ЛУКАШ,
начальник управления по работе с персоналом, ОТП Банк

В отличие от многих коллег, Наталья Лукаш выбрала развитие в области HR осознанно, получив опыт работы в других сферах и придя к заключению: именно здесь можно применить и понимание потребностей бизнеса, и желание заботиться о людях.

О вызове самому себе – поиске формулы, как через персонал и его качество получить высокий результат для бизнеса, о том, что первично при подборе – профессионализм или личность, как слова известного дирижера могут стать основой работы с людьми для HR-руководителя, читайте в интервью.

Управление персоналом – Украина: Наталья, какой вуз Вы окончили и какие дополнительные образовательные курсы посещали?

Наталья Лукаш: Свою первую образовательную ступень я прошла в Киевском торгово-экономическом колледже. Затем училась в Национальном университете пищевых технологий («бухучет и аудит»). Далее прошла курс Federal Trade Commission (USA), «Аналитика конкуренции и исследование рынка», курс КНЭУ «Макро- и микроэкономика» и многие другие курсы повышения квалификации. Сейчас, анализируя свои мотивы выбора направлений обучения, понимаю, что для меня всегда были важны прикладные знания, а также получение измеримого результата. Поэтому моим главным учителем все-таки стал реальный опыт.

УП: Как начиналась Ваша карьера?

НЛ: Свои первые профессиональные шаги я сделала в роли госслужащего в министерстве. Работа в госструктуре познакомила меня с миром масштабного бизнеса, спецификой работы предприятий-монополистов, и вся моя дальнейшая деятельность строилась именно в этом направлении – до мозга костей я была человеком бизнеса, который хорошо понимает, куда идти и когда это движение нужно начать, чтобы получить результат.

УП: А как Вы пришли в сферу HR?

НЛ: Если не думать о жизненных циклах, переосмыслении, вопросах среднего возраста и так далее, а сказать просто – в какой-то момент я закрыла глаза и представила себя через пять лет: чем я буду заниматься, на что влиять, с кем общаться, как выглядеть, в конце концов... Как человек бизнеса я была нацелена на результат, прибыль – вот главная задача любой деятельности. Но в тот момент подумала о людях и о том, что очень часто в компаниях существуют перегибы: или только биз-

нес и ничего личного, или весь фокус на заботу о сотрудниках. Я вспомнила жалобы знакомых HR-ов (тогда подобное название должности вызывало вопросы, так как все знали только формулировку «кадры») – бизнес загоняет людей в кандалы, компании совсем не думают о сотрудниках. И решение пришло само собой: мой практический опыт, понимание потребностей бизнеса и желание заботиться о людях можно применить в управлении персоналом. Я бросила себе вызов – объединить эти сферы и найти формулу, как через персонал и его качество получить превосходный результат для бизнеса.

Так что мой переход в HR – это осознанный выбор, а не случайное стечение обстоятельств.

УП: Какие проекты, реализованные до прихода на нынешнее место работы, Вам особенно запомнились?

НЛ: На ум приходит прежде всего работа в телекоммуникационной компании (часть моей жизни до HR эры). В составе рабочей группы я готовила старт новой для рынка услуги предоплаченной связи, затем через несколько лет был старт нового виртуального оператора. Почему именно эти проекты запомнились? Тогда это была истинная инновация для рынка, новое слово в телекоммуникационных услугах, для меня это был новый опыт, контакты и знания. А еще вызов, поскольку я работала с продуктом, которого в Украине не было, и от меня зависело его качество и востребованность. После того как каждый из проектов официально начинал работать, на моем подразделении лежала ответственность за его поддержку, мы напрямую общались с пользователями, помогали им, улаживали конфликты, повышали их уровень продуктовой грамотности, выявляли минусы (неведомые ранее), вносили корректировки в конечное предложение, и самое главное – продолжали развивать продукт и развивались вместе с ним.

УП: Когда Вы пришли в OTP Банк?

Публичное акционерное общество OTP Банк – один из крупнейших отечественных банков. Предоставляет полный спектр финансовых услуг для корпоративных и частных клиентов, а также субъектов малого и среднего бизнеса. На украинском рынке представлен с 1998 г. Его стопроцентным собственником является крупнейший венгерский банк OTP Bank Plc.

С OTP Банк я уже шесть лет. Пришла в направлении компенсаций и льгот, и моей первой задачей был проект «Построение системы оценки деятельности на основании KPI». Было очень интересно, потому что никто на тот момент доподлинно не знал, что должно получиться в итоге, но все смотрели на меня с надеждой. Все ожидали, что в один из дней мы проснемся, и у нас будет готовая работающая система. А я каждый день получала все новые и новые вызовы, которые заключались в незнакомой для меня банковской сфере, в особой структуре компании, разных подходах в подразделениях к оценке результатов сотрудников, а также в совершенно новых сферах в бизнесе (например, Risk Management).

Нужно ли говорить, что мы справились? Мы построили систему, мы научили с ней работать каждого сотрудника, и самое главное, подчинили ее потребностям бизнеса – сделали удобным инструментом руководителя для мотивации сотрудников.

УП: Каков круг обязанностей HR-функции банка сегодня?

НЛ: Процитирую нашего председателя правления, который постоянно повторяет: «HR может все!»

Я соглашаюсь с его словами, потому что мы – подразделение, задача которого – сделать все, чтобы каждый сотрудник дал максимальный результат.

Наша функция не ограничивается заполнением трудовых кни-

жек и расчетом бонусов, и уж точно мы не просто подбираем кандидатов и обучаем сотрудников. Каждый человек в моей команде понимает, что его задача – формировать прибыль для банка, и поэтому каждое наше действие производится именно с этой мыслью. Начиная новый проект или высказывая новую идею, мы спрашиваем себя: «Зачем?», «Какую пользу банку это принесет?», «Как это поможет бизнесу?»

И если получаем убедительные ответы, тогда «зеленый свет» нашим планам!

Помимо классических функций HR, мы также отвечаем за все внутренние коммуникации в банке.

УП: Сентябрьский выпуск журнала мы посвятим теме «Рекрутинг». Какие инструменты поиска и подбора специалистов наиболее эффективны в вашей компании?

НЛ: Здесь у нас все очень просто. В нашем банке самый главный инструмент при подборе персонала – активный поиск. Процент заполнения вакансий – 100 %.

Начинаем поиск с рассмотрения внутренних кандидатов, и только при отсутствии нужного специалиста стартуем с поиском внешнего претендента. Для нас очень важна корпоративная культура, именно поэтому мы обращаем огромное внимание на личность кандидата. Первый вопрос – «Кто?», второй – «Зачем?» При подборе кандидата мы делаем акцент на характере человека, и только затем – на опыте и квалификации (недостающим знаниям можно научить, а привить ценности гораздо сложнее).

УП: Насколько активно используются инструменты онлайн-рекрутинга?

НЛ: ОТП Банк – один из крупнейших западных банков на рынке Украины, поэтому 99 % всех вакансий мы восполняем посредством онлайн-рекрутинга.

УП: Заинтересован ли банк в найме молодых специалистов?

Какие площадки их привлечения применяются?

НЛ: На мой взгляд, сегодня трудно найти организацию, которая не заинтересована в привлечении молодых, амбициозных, креативных специалистов. Мы – не исключение.

Что предлагаем уже сейчас? У нас существует программа прохождения практики, как студентами, так и выпускниками высших учебных заведений Украины, которая на протяжении пяти лет дает позитивный результат бизнесу и имеет одобрительные отклики, как самих студентов, так и руководителей практики со стороны банка. Истории успеха бывших практикантов, нынешних сотрудников банка, тому подтверждение. И таких у нас много. Практиканты, приходившие на стажировку в розничный бизнес, становились руководителями киевских отделений. Конечно, это происходило не в течение года, а на протяжении нескольких лет. Ряд нынешних руководителей подразделений головного офиса начинали свой карьерный путь в банке с позиции практиканта.

УП: Какие инструменты оценки сотрудников используются?

НЛ: Как я уже говорила, первой ступенью моей карьеры в ОТП Банк стало построение унифицированной системы оценки деятельности на основе KPI (в 2007 году). По мере использования системы стало понятно, что данный подход не является наиболее эффективным и успешным. По этой причине мы внесли изменения и создали дифференцированные подходы для оценки и мотивации сотрудников различных направлений, учитывая специфику бизнеса. В настоящее время мы имеем гибкую систему, которая дает возможность получать бонус в зависимости от вклада сотрудника, выполнения индивидуальных задач, а также общего результата банка. Сегодня в нашем арсенале выделены системы мотивации не только для бизнеса (Retail, Corporate), но и

для традиционных для банков направлений (Treasury, Work Out, Verification).

Отдельно мы оцениваем развитие компетенций. Сейчас мы используем две модели.

Для линейных сотрудников – семь общекорпоративных компетенций. Например, ориентация на продажи, ориентация на клиента, корпоративная культура.

Для руководителей – четыре верхнеуровневые корпоративные компетенции, которые в свою очередь раскладываются на детальные составляющие, дающие полное представление о работе идеального менеджера (единый перечень на уровне ОТП Group).

Уровень их развития оценивается раз в год.

УП: Какие инициативы по обучению и развитию сотрудников проводятся?

НЛ: В этом году ОТП Банк исполнилось 15 лет. По меркам украинского банковского рынка мы очень зрелая организация. И подходы к обучению у нас формировались и развивались параллельно со всеми процессами в компании. До определенного момента мы пользовались в основном одним инструментом – тренингами. Он эффективен, и мы активно обучали наших людей, но при этом были похожи на ребенка, у которого есть карандаш только одного цвета.

Для того чтобы стать настоящими художниками, нам нужна была палитра, и последние пять лет мы работали над тем, чтобы в нашем арсенале появлялись все новые и новые цвета.

Уже сегодня мы предлагаем нашим сотрудникам аудиторные тренинги, электронные курсы, вебинары, корпоративные библиотеки, развивающие блоги, видеолекции, мастер-классы и так далее.

Одним из интересных решений мы видим нашу корпоративную школу развития руководителей «Вперед и вверх» (в рамках программы кадрового резерва). В ней мы с помощью перечисленных

инструментов построили цикл непрерывного обучения, в котором сотрудники занимаются самообучением, решают кейсы, проходят тесты, работают в мини-группах, посещают мастер-классы от первых лиц компании, обмениваются опытом.

Наша задача – мотивировать сотрудников к получению знаний и предоставлять их источники в ответ на возникающую потребность.

УП: Какие HR-практики вашей компании Вы считаете самыми успешными, даже образцовыми?

НЛ: Возможно, я удивлю вас, но мы не стремимся создавать тренды и не гонимся за новинками. Безусловно, мы следим за обновлениями на рынке и актуальными тенденциями, при этом основной задачей мы ставим внедрение лучших решений, которые дают результат бизнесу. Каж-

дую новую идею мы подвергаем критике, в итоге выживают сильнейшие, а значит, самые качественные и результативные подходы. Для нас инновационными являются те практики, которые дают результат и ответы на вопросы наших сотрудников и менеджмента.

Самая стабильная вещь сегодняшнего дня – это изменения, и HR должен помогать своей компании меняться.

УП: Какие вопросы приоритетны для HR-функции банка на данный момент?

НЛ: 2013 год я называю годом «редизайна процессов HR». Мы работаем над тем, чтобы упростить все наши процессы, дабы каждый сотрудник (не погруженный в специфику HR) мог с легкостью понять, как использовать продукт, который мы ему предоставляем.

Второе направление, которое мы начали активно развивать в конце прошлого года и сохраним его как приоритет на 2014 год, –

УП: Расскажите немного о себе как управленце и о своем коллективе.

НЛ: О своей команде я могу говорить много, долго и увлекательно. Чтобы не занимать много печатного места, скажу лишь, что на рынке трудно найти более профессиональную и приверженную команду. Нашей особенностью является то, что 75 % нынешних руководителей HR-направлений

построили свою карьеру в банке. Что это значит для меня? Они отлично знают банк и людей, прошли через самые сложные и самые яркие периоды развития нашей организации, сами создавали те продукты, с которыми сейчас работают, у них есть опыт предыдущих организаций и огромное желание идти вперед и совершенствовать работу компании через HR-инструменты.

Если говорить о моих подходах к управлению, то в сегодняшней постоянно меняющейся среде я всегда даю выбор и помогаю воспользоваться очередным вызовом и шансом. Моя команда знает, что я предлагаю не просто размышлять, а думать об устойчивом развитии, развитии через вызовы.

Свою философию лидерства я давно сформулировала словами известного дирижера Бенджамина

Цандера, который сказал: «Дирижер не издает ни единого звука, но от него зависит, смогут ли музыканты почувствовать себя могущественными. Дирижер должен пробуждать в других людях интерес и веру».

Именно по такому принципу я и руковожу людьми.

УП: Чему Вы предпочитаете посвящать свободное время?

НЛ: Есть две вещи в моей жизни, которые вдохновляют меня (помимо работы). Они кардинально разные, но каждое из этих занятий дает мне нужную энергию.

Первое – путешествия, активный отдых с моей семьей. Я видела пустыню в весеннем цвету и тайгу в желтых листьях, я ловила лучи заходящего солнца на вершине норвежских фьордов и засыпала под звуки волн океана. Путешествия смещают фокус моего зрения, показывают мне действительность под другим углом и дают возможность зарядиться драйвом.

Второе – цветы. В моем цветнике растут тюльпаны, привезенные из различных уголков мира, кусты гортензии достигли рекордной высоты, а розарий вызывает восхищение всех соседей. Возиться в цветнике – это как вести внутренний диалог с самим собой, своим внутренним миром, это своеобразная медитация и установление баланса, это спокойствие и уравновешенность, которой очень мало осталось в мире.

УП: И в завершение: Наталия, каковы Ваши пожелания HR-коллегам?

НЛ: Держите глаза широко открытыми, используйте возможности, не жалуйтесь на ситуацию, а ловите свой шанс для того, чтобы менять действительность и создавать то, чем вы будете гордиться.

А самое главное – задавайте себе вопрос «Куда я хочу прийти?», когда делаете первый шаг в новом направлении! 