



Наталия Лукаш

# Беспрерывное совершенствование

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.

Отношение к функции HR в бизнесе изменилось и продолжает меняться. Несмотря на то что мы еще, к сожалению, встречаем обидное для HR название — кадры, роль управления персоналом уже давно не сводится к заполнению трудовых книжек, оформлению отпусков и больничных. Сегодня эйчар может и должен быть не только бизнес-партнером топ-менеджмента, но и стратегическим партнером бизнеса. Кризис и постоянные изменения, а также острая потребность в эффективных сотрудниках ускоряют такую трансформацию роли работы с персоналом.

Я сравнила бы сегодняшний бизнес с серфингом: или ты ловишь волну и получаешь максимальный результат и удовольствие на пути его достижения, или же тебя этой волной накрывает и ты уходишь на глубину, из которой либо выплывешь, либо нет. Мы предпочитаем ловить волну и оставаться на гребне. А для этого нужно постоянно меняться, выстраивать доверительные отношения как внутри самой HR-команды, так и всей организации. Если в основе работы доверие, то нереализуемых задач не бывает.

Изменения сегодня — единственная константа в бизнесе, в том числе и в HR-работе. Все прекрасно понимают, что так, как раньше, уже не будет. Люди часто цепляются за прошлое, вспоминая сытные докризисные годы, когда дважды в год мы повышали сотрудникам зарплату на 10%. Однако условия игры, требования и приоритеты бизнеса изменились, сузился и стал жестче сам рынок. Мы сейчас фокусируемся на результате и эффективности каждого сотрудника. Например, несколько лет назад в нашей программе кадрового резерва участвовали 800 человек, сегодня их 110. Но я понимаю, что это те таланты, в которые я готова вкладывать ресурсы и развивать.

Мы перешли от классической роли эйчара к роли бизнес-партнера

и постепенно сейчас начинаем играть роль стратегического партнера. Со стороны топ-менеджмента и HR-команды есть понимание, что в этом направлении важно развиваться.

### Что должен знать и уметь эйчар, чтобы стать бизнес-партнером для топ-менеджмента

Быть открытыми к постоянным изменениям. Как было раньше, уже не будет: если не будете меняться вы, в этом преуспеет кто-то другой.

**РАЗВИВАТЬСЯ.** Не думайте, что сегодняшних знаний и навыков вам хватит для решения завтрашних задач. Постоянно стремитесь к обновлению. Развитие через вызовы — идеальный путь к самосовершенствованию. Будьте смелыми. Успех и внутренние силы появятся тогда, когда вы будете готовы.



**Наталья Лукаш,**  
начальник управления  
по работе с персона-  
лом «ОТП Банка»

Сегодня эйчар может и должен быть не только бизнес-партнером топ-менеджмента, но и стратегическим партнером бизнеса



## Компромиссы неизбежны, но золотое правило остается неизменным: прежде всего Кто, а затем Что

**ПРИНИМАЯ ВЫЗОВ, ВСЕГДА ОБРАЩАЙТЕ ВНИМАНИЕ НА ТРИ ВЕКТОРА — КАЧЕСТВО, СКОРОСТЬ, ЗАТРАТЫ.** Для результата нужно ориентироваться на любые два, от третьего вектора надо отказываться.

**РАССЧИТЫВАТЬ НА СВОЮ КОМАНДУ, ДОВЕРЯТЬ СПЕЦИАЛИСТАМ СВОЕГО ДЕЛА.** Если мы будем собирать вокруг себя сильных людей и не бояться их растить профессионально, команда превзойдет все изначальные ожидания. Выиграет команда — выиграет компания.

**ВЫСТРАИВАТЬ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ И ОТКРЫТЫЕ ОТНОШЕНИЯ,** начиная со своей команды и заканчивая коллегами, топ-менеджментом, бизнесами, клиентами. Всегда держите слово и выполняйте взятые на себя обязательства.

**СМОТРЕТЬ НА ЛЮДЕЙ.** Их ценностный уровень сейчас выходит на первое место. Обучить профессиональным компетенциям человека можно, если он подходит компании по ценностному уровню. Если это не так, будет потрачено много усилий, а желаемого результата так и не удастся достичь ни для личности, ни для компании. Да, компромиссы неизбежны, но золотое правило остается неизменным: прежде всего Кто, а затем Что.

### Что должен знать и уметь топ-менеджмент для эффективной работы во время турбулентности

**ОПРЕДЕЛЯТЬ И ДОНОСИТЬ СТРАТЕГИЮ, НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ, ЦЕЛИ, КОТОРЫХ НЕОБХОДИМО ДОСТИЧЬ.** Иметь долгосрочную стратегию в сегодняшних условиях — роскошь, но знать, куда капитан ведет корабль бизнеса, — это ключевой момент.

**ДЕРЖАТЬ СЛОВО И БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.** Чтобы не быть голословной, приведу пример. Некоторое время назад мы меняли программ-

ное обеспечение банка, и на протяжении нескольких месяцев в работе возникали технические сложности. Это был непростой период. Наш председатель правления Тамаш Хак-Ковач выступил с публичным извинением и принял всю ответственность на себя. Такая практика на рынке у нас встречается нечасто. Любой клиент банка мог позвонить Тамашу или прийти на встречу, чтобы обсудить сложности, найти выход из сложившейся ситуации.

**ФОРМИРОВАТЬ И РАЗВИВАТЬ ВОКРУГ СЕБЯ СИЛЬНУЮ, ДУМАЮЩУЮ КОМАНДУ,** которая в нужный момент подставит сильное плечо и даст правильный совет. С сильной командой любая стратегия решаема. А если у вас на борту не те люди, уже не имеет значения, какая у вас стратегия.

**ПОНИМАТЬ, ЧТО НЕТ ТАКИХ ЗАДАЧ, С КОТОРЫМИ ЗЙЧАР НЕ СМОЖЕТ СПРАВИТЬСЯ.** Например, мы знаем, что талантливые сотрудники хотят расти. При этом возможности любой организации ограничены. Если нет пути вверх, можно найти другие дороги для решения этого вопроса. Одной такой дорогой стала наша программа «Другая работа», позволяющая сотрудникам работать и развиваться в новых проектах, тем самым помогая бизнесу. Компания не в состоянии обеспечить всех новыми ступенями в карьерной лестнице, но может удерживать ключевых сотрудников и развивать их горизонтально.

**РАДОВАТЬСЯ ЗА КОМАНДУ, КОТОРАЯ ДОСТИГАЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ, И ПОСТОЯННО ОКАЗЫВАТЬ СВОЮ ПОДДЕРЖКУ!** Когда дела идут хорошо — вы отдаете должное команде, ее успеху, выражаете признательность. Когда все плохо — вы не ищите виновных, а смотрите на себя.

**НЕПРЕРЫВНО СОВЕРШЕНСТВУЙТЕСЬ ВО ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЯХ: ЛИЧНОМ, ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ, ОРГАНИЗАЦИОННОМ.** Создавайте уникальные системы, базируясь на лучших мировых практиках (ведь все новое в мире создается



Даже сейчас,  
в период  
жесткого кризиса  
при массовых  
сокращениях,  
ключевые сотрудники,  
способные  
качественно  
справляться со  
своими задачами,  
ценятся  
на вес золота

из кусочков старого), и обязательно добавляйте изюминку от себя.

В завершение хотела бы акцентировать внимание на двух важных моментах, без которых понятия «продуктивность» и «высокие результаты деятельности» будут пустыми словами.

**Во-первых**, это вера в то, что мы делаем. Вера, что наши действия приносят пользу на разных уровнях: от рядового сотрудника и клиента нашего банка до глобального уровня — общества и государства. В итоге эта вера дает нам возможность любить то, что мы делаем, и получать максимум удовольствия от достигаемых результатов.

**Во-вторых**, понятие «баланс работа/личная жизнь» настолько часто сегодня используется в корпоративном лексиконе, что, кажется,

стало просто модным трендом. Но для меня это не пустые слова, поскольку я четко понимаю, что команда «ОТП Банка» всегда, и особенно сегодня, выкладывается на 110%. И без возобновления своего энергетического запаса и «зарядки батареек» вне работы сотрудники просто сгорят.

Не забывайте об этих фундаментальных понятиях, двигайтесь в данном направлении. Это фундамент, и от того, насколько он будет надежным и прочным, зависит долгосрочность вашего бизнес-небоскреба.

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. ■