

## Корпоративная культура сильнее вопроса менталитета

15 июля 2016 года

<http://www.companion.ua/articles/content?id=304665>



Европейские корни OTP Банка наши клиенты ассоциируют с надежностью. И это не просто слова, а реальный факт: только три банка смогли увеличить розничный портфель в гривне в разгар кризиса. Один из них – мы. В феврале 2014-го года я шел по пустому зданию и понимал, что один ничего не могу, что без команды тяжело.

**Мы продолжаем публиковать интервью с победителями нашего спецпроекта «Лучший банкир Украины»! Победителем в номинации «Лучший управленец» стал председатель правления OTP Банка Тамаш Хак-Ковач.**

**Вы работаете в Украине четыре года. Возможно, за это время определили для себя некоторые особенности управления коллективом и предприятием в нашей стране?**

Я работал в Венгрии, Германии, России и отвечал за Чехию и не готов сказать, что стиль управления в Украине чем-то отличается от других стран. В Европе, на мой взгляд, вообще не ориентируются на менталитет. Да, представители разных национальностей имеют некоторые особенности и различия, но корпоративная культура намного сильнее, чем вопрос менталитета. Поэтому для меня, как для управленца, нет понятия, украинец, венгр или немец. Есть человек, он или профессионал, или... Поясню на примере. Сейчас во время утренних пробежек я слушаю аудиокнигу итальянца Карло Анчелотти, одного из самых авторитетных футбольных тренеров. И он говорит, что в 80-е годы ему впервые довелось работать с иностранным игроком – со шведом. И он думал, что все шведы – они вот такие. Но когда на смену этому игроку пришел другой шведский игрок с совершенно противоположным характером, Карло понял, что все разные и значение имеет только профессиональный уровень, а не черты характера.

**Привнесли ли Вы какие-либо венгерские традиции в управлении банком (если они есть)?**

Венгерских традиций нет. Есть традиции корпоративной культуры OTP. В ее основе – отношение к банку как к семейному бизнесу, хотя это достаточно большой банк. Такое позиционирование влияет на взаимоотношения между руководством-сотрудниками-клиентами. В решении любых вопросов мы в первую очередь рассматриваем вариант компромисса. Как в семье.

**Не усложняет ли такой деликатный подход весь процесс управления сотрудниками?**

Мне в принципе близок такой стиль управления. Я всегда и со всеми люблю договариваться. Вначале нужно найти компромисс, а уже потом настаивать на выполнении договоренностей. Мне комфортнее управлять коллективом именно в таком ключе. Я не верю, что заставлять людей что-то делать – это эффективно. Потому что результат будет кратковременным. Человек, без желания выполнивший ту или иную работу, превращает весь процесс в какую-то формальность. Главное, чтобы люди понимали, что они делают и для чего. Лучше создать такие условия, чтобы сотрудники сами хотели работать.

**Оценить эффективность вашего управления можно, в числе прочего, по числу жалоб клиентов на сотрудников...**

О, они появляются крайне редко. У нас есть специальный сотрудник, которого мы называем happy customer – он отвечает за то, чтобы все клиенты OTP банка были счастливы! Если нужно – я сам встречаюсь с клиентами, но жалоб на сотрудников действительно мало.

**Влияет ли европейское происхождение OTP Банка на работу с клиентами?**

Это действительно является большим преимуществом. Европейские корни OTP банка наши клиенты ассоциируют с надежностью. И это не просто слова, а реальный факт: только три банка смогли увеличить розничный портфель в гривне в разгар кризиса, с начала 2014-го до конца 2015-го года. Один из них – OTP Банк. Нам это удалось по трем причинам. Первая – качество обслуживания, вторая – европейское происхождение, третья – мы никогда не ограничиваем клиента. Но надежность, безусловно, сыграла главную роль. Этот фактор помогает нам и сейчас: на фоне многих банков, столкнувшихся с проблемами, мы вызываем доверие и привлекаем 400-500

корпоративных клиентов ежемесячно. Некоторые из них уже неоднократно теряли деньги в других банках, поэтому хотят знать, что их новый банк максимально защищен.

**Работу в Украине в разгар кризиса Вы воспринимаете как постоянный стресс или возможность проверить себя на прочность? Насколько интересно работать в условиях нестабильности, чаще чувствуете азарт или усталость?**

Это не первая моя работа в условиях кризиса, но я не особо реагирую на это обстоятельство. Нужно ориентироваться на то, что ты можешь контролировать. Общую макроэкономическую ситуацию и политическую ситуацию я изменить не могу: нужно принять, что работать придется в таких условиях. Моя задача в такой ситуации – создавать рабочую атмосферу вокруг себя, для моих сотрудников. Что касается личной усталости – я ее не чувствую. Нужно спросить у коллег: возможно, они заметили ее во мне (Смеется.). Я убежден, что все зависит от внутренней энергии человека и уже давно научился ею управлять. Время имеет границы, а энергия, интенсивность работы – безграничны. Так что это важное умение!

**И все же, как удалось заметно улучшить положение банка в кризис? Ведь ОТП банк закончил первый квартал 2016 года с чистой прибылью 327,3 млн грн., тогда как в январе-марте 2015 года получил убыток 1,115 млрд грн...**

Хорошая клиентская база – прежде всего, в корпоративном бизнесе – во-первых. А во-вторых, – команда банка. Играет роль, что ОТП – это бывший первый иностранный банк в Украине, созданный с нуля. Здесь осталась такая корпоративная культура, которая способна влиять на ситуацию. Кстати, о команде. В Украине я получил важный опыт. Когда в феврале 2014 года в Киеве начали стрелять, то сотрудники в панике стали разбегаться по домам в разгар рабочего дня. Я шел по пустому зданию и понимал, что один ничего не могу, что без команды тяжело. Уверен, что это полезно почувствовать каждому руководителю. Ну и третий фактор – наш европейский акционер с хорошей поддержкой. Думаю, нам никакой кризис не страшен! Кстати, мое первое место работы было в венгерской компании под названием «Кризис». Может быть, это моя карма? С тех пор я нигде спокойно не работал: каждые 2-3 года приходится трудиться в условиях кризиса. Но вряд ли кризис требует особых личностных или менеджерских качеств. Главное – не паниковать и нормально работать.

**Оценивая первое полугодие 2016-го, можно ли сказать, что ориентирование на агробизнес, энергоэффективные программы идут успешно?**

Что касается энергоэффективности, то в этом направлении мы делаем только первые шаги. И говорить, что есть ощутимые результаты, рано. Но мы думаем об этом и ищем инструменты. Ну а по агросектору, думаю, мы входим в тройку лидеров. Если в прошлом мы рассматривали агробизнес в формате любого другого бизнеса, то сейчас начинаем себя позиционировать как агро и идем в сегмент малого и среднего агробизнеса. И теперь наше отношение к нему изменилось: только анализа финансовых показателей недостаточно. Тебе нужно намного глубже понимать этот бизнес. Условно говоря, ходить на поле и смотреть, как и что растет. Сейчас мы приобретаем эти новые навыки. Безусловно, реализация в новых направлениях поможет ОТП Банку стать увереннее в завтрашнем дне.