
Светлана Юрьевна

Филиппович

На борт корабля берём всех!

Моё настоящее знакомство с Международным Московским Банком состоялось лишь в конце 2000 года, хотя заочно я довольно хорошо знала банк и до этого. Во-первых, было тесное сотрудничество между нашими банками, и по бизнесу, и по некоторым организационным процессам, например, я помню, мы довольно плотно сотрудничали в области ИТ. А во-вторых, что греха таить, ММБ являлся для меня, директора по работе с персоналом, хорошим потенциальным, а иногда и фактическим, источником специалистов высокого профессионального уровня, ведь банк всегда имел репутацию отличной кузницы кадров. Строчка в резюме про работу в ММБ делала кандидатов на порядок интереснее остальных.

То, что я сама буду иметь непосредственное отношение к Международному Московскому Банку, долгосрочное или краткосрочное — на тот момент никто не знал, я поняла где-то к осени 2000 года, когда до нас, сотрудников Банка Австрия Кредитанштальт (Россия), впервые не на уровне слухов, а в виде реальных планов, докатились последствия сделки нашей австрийской «мамы» и Группы НВВ. Стало очевидным, что объединение наших двух банков неизбежно. Вопрос был только во времени и формате объединения, чьё имя останется на рынке, а чьё должно будет исчезнуть.

Поначалу мы без особого волнения отнеслись к возможному объединению. Наверное, амбициозность и самоуверенность были одними из отличительных характеристик нашей культуры. Несмотря на то, что мы были небольшим иностранным банком с шестью отделениями в Москве, гордо считали себя (да и воспринимались такими нашими клиентами и конкурентами), успешным лидирующим универсальным банком, кстати, с довольно высоким индексом узнаваемости на тот период, что добавляло нам уверенности. В банке преобладал сильный командный дух, атмосфера была семейная, как между сотрудниками, так и в отношениях с клиентами. Ну, где ещё вы увидите, как клиентка рассказывает сотруднице на фронт-деске, пока та её обслуживает, о предстоящем дне рождения мужа, да ещё и показывает рубашку, которую она купила ему в подарок? Где вы увидите мужей, жён и детей на всех корпоративных вечеринках, да так, чтобы ещё все между собой знакомы были? Так что мы действительно были одной большой дружной семьёй и, подбирая новых людей, мы принимали новых членов семьи. Умение жить в кол-



Светлана Юрьевна Филиппович

1992–2001

Директор по персоналу Банка Австрия Кредитанштальт (Россия)

2001 — по наст. время

Директор по персоналу Международного Московского Банка/ЮниКредит Банка

лективе было важнее даже профессиональных навыков. Те, кто не мог вписаться в коллектив, уходили.

В общем, ощущения успешности, стабильности и защищенности не давали нам повода сомневаться, что объединение состоится именно на базе нашего банка. Да иначе и быть не могло, ведь нашим лидером был Михаэль Франц, человек, умевший вселять в своих подопечных веру и желание добиваться изначально недостижимых целей. Поэтому месяца два мы потратили на строительство планов о том, «как мы победим» и поведём к успеху новый совместный с ММБ банк под своим именем, под именем Банка Австрия Кредитанштальт. Мы искали и анализировали информацию об ММБ, его клиентах, менеджерах. Перерисовывали структуру. Писали свою стратегию. Казалось, мы всё за всех решили.

Я тогда должна была ехать в давно запланированный отпуск. Мой муж никогда не был в США, мечтал однажды увидеть Нью-Йорк, позагорать на Майями Бич, и мы решили осуществить его мечту. Прошли сложное оформление, получили визы, выкупили билеты, но, когда за

неделю до отъезда я напомнила Михаэлю, что уезжаю на полмесяца, реакция была сродни приговору. Я должна была выбрать: отпуск или профессиональное будущее в объединённом банке. Если второе, я должна была остаться, что я, естественно, и сделала. Если бы я знала тогда, что на самом деле тогда уже все решения были приняты. Позже я узнала, что Михаэль о них знал, но продолжал бороться, а мы шли за своим лидером. Наверное, я поступила правильно, но мой муж так до сих пор и не увидел Нью-Йорка...

Потом, 5-го декабря 2000 года, состоялась историческая встреча руководителей Банка Австрия Кредитанштальт (Россия) и Международного Московского Банка, что было нестандартным шагом и, наверное, первым знаковым событием, говорящим о том, что всё пойдет необычно, не так, как пишут и рассказывают о слияниях и поглощениях.

С обеих сторон были подготовлены краткие резюме участников. Заранее стороны обменялись файлами с резюме, чтобы каждый мог познакомиться со своим «vis-a-vis». Всех буквально подталкивали к общению друг с другом. Вряд ли все себя ощущали комфортно на этом мероприятии. Конкуренция в принципе не нагнеталась, но все понимали, что пересечений будет много и «у руля» должен будет остаться кто-то один.

На той встрече я впервые лично познакомилась со многими: Женей Ретюнским, Сашей Морозовым, Питером Кёлле. Впервые перемолвилась парой слов с Иллкой. Но больше всего мне запомнилась встреча с Юрием Владимировичем Тверским.

Что я слышала о нём раньше? Ничего, что могло бы в меня вселить уверенность, что однажды мы найдем общий язык, сможем быть полезны-

ми друг другу, что он примет меня в свой круг. Тверским нас, сотрудников Банка Австрии, пугали, как детей в моё детство пугали милиционерами и в результате мы действительно его побаивались. И вот, 5 декабря. Женя Ретюнский остановил проходящего мимо нас Тверского и сказал: «Вот, Юрий Владимирович, познакомьтесь — Светлана Филиппович, HR менеджер Банка Австрия». На что Юрий Владимирович продемонстрировал явное отсутствие интереса к моей персоне, строго сказав, что в ММБ есть уже HR и менять его никто не собирается (начальником отдела персонала на тот момент являлась Евгения Станиславская). Чем, безусловно, вызвал определенную реакцию моей души, которая не могла не проявиться в дальнейшем разговоре. Слово за слово, моё задетое самолюбие ослабило контроль над эмоциями, и я увлеклась колкими высказываниями. Остановило меня выражение лиц стоявших рядом коллег, сосредоточение сочувствующих взглядов на мне и моя собственная острая мысль о том, что, кажется, я только что навсегда перечеркнула свою и без того слабую на тот момент перспективу возглавить кадровую службу нового ММБ.

Но жизнь всё расставила по-иному.

На 8 декабря 2000 года, кстати, это был день 49-летия Михаэля, была назначена сессия интервью с членами правления Банка Австрия Кредитанштальт (Россия). Интервью проводились в Мюнхене. Сейчас могу честно сказать, о том, как они проходили, я знала практически в режиме он-лайн, т. к. за многие годы работы в Группе Банка Австрия я всё-таки смогла узнать многих людей, некоторые из которых принимали непосредственное участие в интервью. В результате, о том, что Михаэль не возглавит новый банк, я узнала раньше, чем об этом узнал он сам, тогда же, 8 декабря. Зная его бунтарский характер, я не могла ему об этом рассказать. Наверное, это единственное в наших с ним отношениях, которые мы, кстати, до сих пор поддерживаем, от чего я до сих пор чувствую угрызения совести. Михаэлю об этом объявили в 20-х числах января, больше чем через месяц. Для него это, конечно, был удар. Я тогда была в Мюнхене, в командировке. Ко мне подошёл Рихард Букседер, отвечавший тогда в HVV за международный HR, и сказал, что Михаэлю стал известен состав правления нового банка, в котором ему не отводилось места. Кроме того, сказали о формировании руководящего комитета по интеграции (Steering Committee), членом которого назначили и меня. Всё это означало, что не осталось надежд на то, что Банк Австрия в России продолжит свою прежнюю жизнь, что Михаэль останется нашим предводителем, а так же то, что теперь я единственная, чьё положение всеми будет восприниматься как положительно решённое. Надо сказать, что в то время в банке оставалось около 180 человек, многие из которых были мне очень близки, но чьё будущее в новом банке на тот момент было призрачным. Помню, что держалась весь день, проведя его в многочисленных встречах. Вернулась в гостиницу и только там дала волю чувствам — проревела в одиночестве часа три, не меньше.

Я не ошиблась в своих предположениях и была встречена по возвращении Михаэлем и некоторыми своими коллегами с прохладцей — «мол, что тебе наши проблемы, у тебя теперь, понятно, всё в порядке». Было немного обидно, тем более что моё членство в комитете совсем не означало, что руководство ММБ приняло решение о последующем трудоустройстве. Но, по-своему, мои коллеги были правы, т. к. в вопросе перспектив сотрудников Банка Австрия на тот момент было много неясности, вернее было бы сказать, ясности не было вообще. Я пообещала Михаэлю, что сделаю сохранение наших людей своей главной задачей и, слава Богу, не встретила особых препятствий на пути её реализации. Уже на первом заседании комитета было принято единогласное решение о проведении интервью со всеми руководителями обоих банков для того, чтобы сделать процесс назначений в новую структуру максимально прозрачным. На интервью должны были присутствовать как минимум по одному члену правления от каждого банка и HR. Но, для начала, надо было определиться, кто будет HRом нового банка, поэтому мне и Жене Станиславской предстояло пройти интервью первыми.

Помню, как я жутко нервничала. Во-первых, мне элементарно нужна была работа. Рынок HRов на тот момент был «мертвым». Идти было некуда. Телефон предательски молчал. Знакомые хедхантеры разводили руками. Во-вторых, мне казалось, у Жени была фора, т. к. она «своя» для ММБ, плюс я помнила слова Тверского, сказанные в декабре. Кстати, Женья была действительно неплохим специалистом. В-третьих, интервью предстояло пройти на английском языке, т. к. для этой цели из Мюнхена приехал Рихард Букседер, а устный английский был у меня на тот момент, мягко говоря, не очень сильный. Ну и, наконец, я была менеджером небольшого банка, а речь шла о банке с численностью в четыре-пять с лишним раз больше, чем численность Банка Австрия, и я слабо себе представляла, как им управлять. Для того чтобы выбрать меня и дать мне такой шанс, надо было меня знать и в меня верить, а из принимавших решение на тот момент меня мало кто знал.

Тем не менее, удача мне улыбнулась, и выбор всё-таки пал на меня. Пару недель спустя после интервью меня пригласили Илкка и Ала Ивановна и, предварительно уточнив, как у невесты перед бракосочетанием, насколько долгосрочны и серьёзны мои намерения, объявили о своём решении. Не факт, что я действительно на тот момент собиралась работать в банке вечно, просто, в силу обстоятельств, вряд ли могла ответить по-другому. Правда, впоследствии, через пять месяцев после интеграции, данное мною слово удержало меня от ухода из ММБ. Эмоционально я тяжело адаптировалась к новым условиям. Казалось, попала в другой мир, только с годами я поняла, что, по сути, в наших культурах оказалось мало разницы, даже пришло твердое ощущение, что на одном месте я работаю вот уже 17 лет, хотя в самом ММБ/ЮниКредит Банке только восьмой год. Но тогда, в конце 2001 года разница мне казалась колоссальной, и я начала сомневаться, смогу ли вписаться в новый коллектив.

Поэтому, получив через пару месяцев после официального начала моей работы в ММБ от некоего работодателя предложение уехать на несколько лет, а может и навсегда, работать в Австрию, я дала ему своё согласие. Даже прошла сложную процедуру получения разрешения на работу. Но, чем ближе подходил день разговора с Илккой, тем отчетливее я вспоминала данное ему слово и понимала, что просто не смогу посмотреть ему в глаза.

Вернусь к интервью. Их было больше сотни, т. к. мы беседовали не только с прямыми претендентами на должность в новой структуре, но и с другими ключевыми людьми обоих банков. Мне это дало уникальную возможность в короткий срок познакомиться с людьми, больше узнать о банке. Интервью, за редким исключением, проводились ежедневно, иногда до пяти в день, что было довольно изматывающим занятием. Нелегкими были и сами интервью, ведь за час надо было составить максимально полную картинку о человеке, потому что сразу после интервью надо было аргументировано высказать своё мнение и привести команду интервьюеров к желательному общему предварительному решению.

В результате, по окончании сессий интервью, к середине лета 2001 года была достигнута определенность в отношении состава руководителей и их заместителей, который в целом получился довольно сбалансированным с точки зрения представительства обоих банков. И уже в августе, за полтора месяца до официальной интеграции, состоялось первое выездное совещание нового состава менеджеров банка, в доме отдыха в Ватутинках, где мы смогли лучше узнать друг друга и начать, наконец, строить планы «совместной жизни». Впоследствии, такие выездные совещания вошли в традицию банка.

Решение о составе руководства было не последним кадровым решением в доинтеграционный период. Лозунгом интеграции было псевдоматематическое выражение « $1+1>2$ », что означало, что вместе мы сможем больше, чем каждый по отдельности, но, в отношении численности персонала все понимали, что новому банку нужно меньше людей, чем давало простое сложение численности обоих банков. Формализованного решения на эту тему не было, и дня меня тогда оно было неочевидно.

На одном из доинтеграционных совещаний менеджеров вокруг необходимой численности сотрудников банка разгорелся жаркий спор. Ряд менеджеров даже высказывался против приёма людей из Банка Австрия, мотивируя свою позицию тем, что, в ММБ нет мест для рассадки новых людей, да и нет потребности в дополнительных ресурсах, ибо своих с избытком. Для меня защищенность людей Банка Австрия была делом чести. Напомню, что наш банк был небольшим, практически каждого коллегу я лично принимала на работу, давала обещания, убеждала в светлом будущем. Я не могла в одночасье снять с себя ответственность за свои слова, а значит и за этих людей. Несколько разозленная единичными радикальными высказываниями, я взяла слово и объявила, что 1 октября 2001 года, в день официальной интеграции, «на борт корабля

будут взяты все», имея в виду людей из Банка Австрия. Сказала и о том, что до конца декабря каждый получает неприкосновенность и возможность проявить себя, а через три месяца мы вернемся к разговору про то, кто должен уйти. И судить мы будем не по происхождению, а по результатам работы.

Спустя четыре года, Иван Розинский, при обсуждении похожей ситуации, связанной с результатами нашей оценки бизнеса и намерениями банка приобрести одну лизинговую компанию вместе с её сотрудниками, произнес уже забытую мной фразу: «На борт корабля берём всех». Я удивилась, что он её помнит. Дальше пришла моя очередь удивляться, после того, как Иван сказал, что эту фразу запомнили многие из тех, кто был тогда на совещании. Не только за её категоричность, но ещё и за реакцию присутствующих членов правления, их, видимо, несколько удивленные лица, чего я, естественно, тогда не заметила. Они не были не согласными. Уверена в этом. Просто я настолько была убеждена в правильности такого решения, что забыла обсудить его с Илккой и Алой Ивановной и получить одобрение правления прежде, чем публично его озвучивать.

Кстати мой лозунг сработал — подавляющее большинство сотрудников Банка Австрия остались работать в ММБ.

Дальше были годы бурного роста. Расширилась география нашего присутствия, неукоснительно росла численность, в банк потоками приходили новые люди. Всё это требовало укрепления нашей корпоративной культуры, сплочения управленческой команды, понятной HR-стратегии, действенных HR-продуктов. Поддержка HR была востребована на всех фронтах и мы старались её максимально оказывать. В целом, нам многое удалось сделать, но не могу не отметить, что во многом заслуга успеха принадлежала Илке. Без его поддержки, его видения роли HR, да и собственно его хорошего личного отношения к людям, ничего бы не получилось. Поэтому свою совместную работу с Илккой я хотела бы отметить отдельно.

В моём деле вопрос партнерских отношений с первым лицом, своим руководителем, жизненно, с профессиональной точки зрения, важен. Смысл, который я вкладываю в эти слова, заключается во взаимном доверии, умении понимать друг друга с полуслова, способности подставить друг другу плечо в трудную минуту, не досаждать начальнику, наделять руководителя HR подразделения должными полномочиями и, что немало важно, прощать взаимные ошибки. Всё это, по моим ощущениям, присутствовало в нашей совместной работе с Илккой. Мы никогда не обсуждали критерии идеального партнерства, не устанавливали правил. Всё развивалось само собой. У меня, правда, было одно правило. Оно касалось публичных обсуждений с последующим вынесением решений, в особенности, когда нам не удавалось заранее обсудить тот или иной вопрос и своё к нему отношение. Не буду раскрывать все карты, скажу только, что интуитивно уделяла особое внимание тому, когда именно

Илкка озвучивал своё решение или спрашивал моё мнение, до начала дискуссий или после. Мне это давало информацию о том, принял ли Илкка уже своё решение, сомневается или нет. Впоследствии, к своему удивлению, прочитала в одной книге, что выбор правильного для переубеждения или поддержки момента является залогом успешного партнерства. Но для меня это не было специальной тактикой. Всё было на уровне ощущений и умения друг друга почувствовать.

В марте 2006 у меня родился второй сын, а в сентябре того же года я приступила к работе. Уже веял ветер перемен. Началась интеграция ММБ в Группу ЮниКредит. Где-то в середине ноября я пришла к Илкке на нашу регулярную встречу. В моей повестке, наряду с многочисленными повседневными вопросами, была задача переубедить его осуществлять идею проведения детского праздника в здании ММБ. Не потому, что она была плохая, а потому, что наше здание, с его многочисленными переходами, лестничными пролетами и мостиками, не позволяло обеспечить полную безопасность детей. Я знала, что Илкка будет твердо стоять на своём, и готовилась к трудному разговору. Однако как только я озвучила тему, Илкка, немного помедлив, сказал: «Света, праздника не будет. Я должен вам сказать, что я принял решение...»

Слезы у меня потекли раньше, чем он договорил. Со времен «исчезновения» из моей жизни Банка Австрия Кредитанштальт, это был второй случай, когда мне вдруг стало очень больно, горько расставаться с действительностью, вновь вернувшись ко мне ощущению стабильности, на сей раз ещё и глубоко эмоционально завязанным на конкретного человека.

Новым председателем правления был назначен Юрий Владимирович Тверской. К сожалению, нам недолго довелось работать вместе в новом качестве Юрия Владимировича, так как он так же принял решение покинуть банк через 8–9 месяцев после назначения. На этот период пришёлся самый сложный, на мой взгляд, пиковый момент перемен. Интенсивность и эмоциональность происходивших событий, даёт мне стойкое ощущение более продолжительной совместной работы. Думаю, это даже не «год за два». При Тверском произошла основная часть реорганизации банка. Его организационная структура существенно изменилась. К слову сказать, она менялась не только в России — все банки Группы ЮниКредит меняли структуру по заданной модели. А это часто означает затрагивание интересов людей; мы меняли название должностей, иногда иерархический уровень, одних наделяли дополнительными полномочиями или новыми функциями, у других что-то забирали. Естественно, было много эмоций и переживаний. Юрию Владимировичу пришлось «разруливать» очень непростые вопросы.

Именно при Тверском, одном из родоначальников ММБ, начался и практически подошёл к концу проект ребрендинга. Мы стали ЮниКредит Банком официально через два месяца после его ухода. Несмотря на то, что для многих смена названия была довольно личным и, возможно,

болезненным событием, нам удалось очень плавно прийти к новому названию, без лишних, да и ненужных эмоций.

Сейчас мы другой банк. И по объемам бизнеса, и по количеству точек нашего присутствия, и, естественно, по количеству работающих людей. Мы подошли к планке в 4000 человек и, если бы нынешняя экономическая ситуация не помешала нам развивать наш бизнес запланированными темпами, наверняка подошли бы к 5000 и даже больше. Если бы мне об этом сказали восемь лет назад, я бы наверняка испугалась. Но, как говорит героиня моего любимого фильма «Москва слезам не верит», трудно научиться управлять тремя людьми, а потом, когда научишься, количество не имеет значение.