

Максим Полетаев: Здесь учат принимать решения



Ирина Тимофеева

В этом году Байкальский институт бизнеса и международного менеджмента Иркутского государственного университета и Байкальский банк Сбербанка России приступили к реализации совместной программы по обучению менеджмента.

Для института это не первый опыт взаимодействия с различными структурами, равно как и для банка — с образовательными учреждениями. Однако эту программу председатель правления Байкальского банка Максим Полетаев называет уникальной, отмечая, что руководству института удалось сформировать ее таким образом, чтобы она максимально учитывала потребности банка в части бизнес-образования и особенности самой сбербанковской структуры.

— Как возникла идея организации такого обучения, и кто выступил инициатором?

— Сначала мы долго друг к другу присматривались, — улыбается собеседник. — Представителей Байкальского банка по инициативе директора института Владимира Саунина несколько раз приглашали к участию в экспертных советах. Кроме того, у нас в банке работает несколько ярких выпускников САФа (указывает на принимающего участие в беседе директора управления корпоративных клиентов и бюджетов банка Станислава

Карташова, — авт.). Эти факторы, конечно, сыграли свою роль в налаживании сотрудничества. Но главным стала объективная потребность в обучении наших сотрудников — мир слишком динамично изменяется, чтобы можно было стоять на месте. Мы до этого пытались учиться в Москве, в других институтах города, и для себя приняли решение, что по топ-менеджерам банка программы переподготовки лучше поручить тому вузу и тем людям, которые уже на практике доказали, что они могут готовить профессиональных управленцев. Мы вышли на руководство института, спросили, не хотят ли они работать с нами, получили согласие — и вот, первый опыт уже есть.

— Сколько уже проведено семинаров, сколько человек приняли в них участие?

— Обучение идет с апреля, состоялось два семинара, после которых мы подписали длительную программу переподготовки. Она рассчитана на год, участие в ней принимают управляющие отделениями банка, которые после сдачи трех сессий получают соответствующие сертификаты. Программа довольно масштабная, сейчас на ней обучается 7 руководителей. На следующий год планируем обучить еще 10, а, возможно, и больше, если первый опыт будет удачным. Большим конкурентным преимуществом этих семинаров является

то, что университет разработал уникальную технологию дистанционного обучения при помощи программы ГЕКАДЕМ. Я сам являюсь ее пользователем, контролирую успеваемость слушателей, совершенствую свой английский.

— Как составляется программа обучения, что в ней от института, что — от банка?

— Банк формулирует техническое задание, в котором указывает, что мы хотим получить на выходе, какие задачи решить. Институт предоставляет программы. Бывает, мы дискутируем по набору предметов, затем утверждаем задание — и вперед, даешь учебу.

— Каким образом вы отбираете участников программы?

— Мы решили обучить всех управляющих — их 29. Будет три модуля программы. Банк развивается очень динамично, активы растут не на 10-12%, а в разы, возникают новые направления работы, а где кадры брать? Банковскому делу в России всего 15 лет, поэтому действовать приходится, как на войне: вот тебе, лейтенант, дивизия или полк, командуй. Часто получается так, что люди становятся руководителями раньше, чем «созреют» для этого, потому потребность в обучении очень велика.

— Большое преимущество совместной программы в том, что это не обучение банковскому делу, а обучение управленческое, — уточняет Станислав Карташов.

— Да, — говорит Максим Полегаев, — мы поняли, что не хотим учить общим вещам, мы хотим учить управленцев — как принимать правильные управленческие решения и как исправлять неправильные.

— Как и когда вы замечаете, что обучение пошло на пользу?

— Каждый квартал. По результатам деятельности. Пока, конечно, трудно сказать, в коня ли корм, но первые итоги уже видны. А вообще, требуется время, чтобы оценить результаты и, главное, оно требуется самим руководителям, прошедшим обучение, чтобы применить полученные знания и получить результат.

— Что говорят сами «студенты» про учебу?

— Им нравится. Более того, там есть такой предмет, который мало кто заказывает — английский, — смеется Максим Владимирович. — Мы их учим языку, чтобы они могли, например, в Интернете найти что-то необходимое им в работе, новое в банковском деле.

— Насколько центральный аппарат Сбербанка указывает, как, чему, когда обучать сотрудников?

— Сбербанк России проводит достаточно много семинаров, но внутрифирменное обучение связано, в первую очередь, с изучением внутренних нормативных документов, предоставлением услуг, оно чисто банковское. А ноу-хау нашей программы — учить сотрудников принимать решения. Потому что задача руководителя заключается в том, чтобы, используя имеющиеся ресурсы, добиться максимальных показателей. У нас регион очень богат природными ресурсами и очень беден трудовыми, а основные ресурсы в банке — это кадры. Соответственно, решения нужно принимать с учетом этого.

— Вы не боитесь, что обучите кадры, а они возьмут и уйдут?

— Нет. Меня заставляет так думать система мотивации, которая существует в Байкальском банке для руководителей такого уровня. Если захотят уйти — пожалуйста, только где в нашем регионе молодой человек 30-35 лет сможет найти проект такого уровня, как Сбербанк? У нас руководитель отделения управляет активами в сумме одного-двух миллиардов рублей, что на порядок больше, чем у многих иркутских филиалов других банков, открытых здесь. Он

управляет достаточно большим коллективом, у нас есть филиалы, численность которых превышает тысячу человек. Согласитесь, это достаточно интересный управленческий проект. Сегодня много людей, которые претендуют на должности руководителей в наши отделения. Но у нас принцип — возглавлять отделение Сбербанка может только человек, выросший в нашем банке. Мы убеждены — чтобы стать хорошим руководителем, надо знать банк изнутри.

— Чему обучаются ваши менеджеры в БИБММ?

— В программе есть стратегический менеджмент, просто менеджмент, управление проектами и английский, как я уже говорил. Предметов немного, и это сделано намеренно: мы хотим, чтобы наши руководители, у которых огромная ежедневная текучка, понимали и глобальную стратегию Сбербанка России, и то, каким образом они сами должны в ее рамках выстраивать собственную стратегию. Вот, например, у Байкальского банка есть своя стратегия, потому что есть стратегия у региона, в котором работает территориальный банк. Наша стратегия учитывает ее положение и вписывается в стратегию Сбербанка в целом. И у ангарского или усольского отделения в любом случае тоже должна быть стратегия — потому что по-своему развиваются их территории.

— В ходе обучения мы стараемся привить людям новый стиль мышления, — добавляет Станислав Карташов.

— Каким образом происходит конвертация полученных руководителем знаний на уровне его отделения? Вот он вернулся с учебы и?..

— Мы в начале пути, поэтому сейчас говорить об этом сложно. Но, уверен, что полученные знания будут применяться и для достижения финансовых результатов, и в работе непосредственно с коллективом. Вот, мы зимой провели программу тим-билдинга, вывезли всех управляющих в лес «лазить по деревьям», так сразу пошла цепная реакция — они вернулись в территории и стали проводить такие мероприятия в своих отделениях. Думаю, так будет и здесь. Настоящему сильному руководителю намного комфортнее управлять умными и образованными людьми, чем, образно говоря, стадом. ■



**АНТОН ГАВРИЛОВ,
управляющий Зиминским ОСБ
Байкальского банка Сбербанка
России:**

— Обучение дает возможность посмотреть на свою работу по-новому, «встряхнуть» мозги, это толчок к тому, чтобы заняться самообразованием. В ходе обучения почерпнул много полезного, ряд интересных для себя вещей, которые уже нашли свое применение на практике в работе отделения. Думаю, в дальнейшем, после окончания обучения, таких моментов, которые можно успешно внедрить в работу, будет еще больше.

**АЛЕКСАНДР АБРАМКИН,
управляющий Ангарским ОСБ:**

— Программа нравится тем, что она носит практический характер. Занятия выстроены в виде тренинга: даются реальные ситуации, и мы с ними работаем. Нас учат работать в команде, эффективно планировать свое время, правильно выстраивать взаимоотношения с подчиненными. В моем отделении много молодежи. Это совсем другое поколение: они учились по-другому, чем мы, у них ценности и интересы совсем другие. И руководить ими тоже нужно по-другому, и этому нас тоже учат. Считаю, что нас очень вовремя стали обучать. Конечно, у всех нас есть высшее образование, у многих не одно, но это некие общие знания, а здесь все как в жизни. Единственный минус — не хватает времени на написание итоговой работы. Тема очень интересная — розничный бизнес. О нем, особенно в последнее время, много говорится и пишется, порой очень противоречивые вещи. Цель написания моей работы не просто теоретически описать данный вид бизнеса. Это должно быть «руководство к действию».

