

— 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, вывели 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».

