

Следующий важный актив — «зрелая организация». Успешная компания имеет систему, которая обучает, помогает, занимается наставничеством, выявляет лучших и обеспечивает внутри себя горизонтальные и вертикальные связи.

Ещё одна ценность компании — финансовая результативность. Крупная структура с её издержками, затратами, огромным количеством процессов обязана применять в своей деятельности лучшие практики.

Наконец, важным активом успешной компании являются современные технологии. Банк — это вообще средоточие технологий, где большие массивы данных живут, трансформируются, переводятся из одной точки в другую.

Все перечисленные активы или, говоря по-другому, ценности дополняют друг друга и представляют собой элементы стратегии успешной компании.

Я СЕБЕ СТАВЛЮ ОЦЕНКУ «ХОРОШО». В ЭТОМ ГОДУ ХОЧУ ДОБИТЬСЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РОСТА

? Говоря об эффективности, какой вы планируете рост?

— У нас выполнение плана по привлечению средств с начала текущего года составляет больше 170%. Находясь в противофазе к сегодняшним трендам, мы сейчас очень активно работаем с населением и видим большой рост интереса частных вкладчиков, юридических лиц к взаимодействию со Сбербанком. Именно в тот момент, когда всё непросто, видно, кто твой друг.

За оставшиеся три квартала 2015 года мы ставим перед собой задачу привлечь депозиты на сумму 160 млрд руб. Мы не ограничиваем кредитование ни юридических, ни физических лиц (в том числе потребительское), продолжаем программы ипотечного кредитования. Активно участвуем в инвестиционных конкурсах, кредитую бюджеты всех уровней. Недавно выиграли конкурс на кредитование Пермского края, которому необходимо развиваться.

Другое дело, что по ряду проектов мы умерили аппетит к риску. Более внимательно смотрим на залоги, на бенефициаров, более пристально анализируем кредитную историю.

? Сегодня банки демонстрируют различные подходы в работе с клиентами. Одни сразу отсекают от кредитов «подозрительных» заёмщиков, опасаясь роста неплатежей, другие стараются любыми путями удержать клиентов, не допуская их дефолта. Какова ваша позиция на этот счёт?

— Мы ни в коем случае не бросаем своих клиентов, не прекращаем их поддержку. Для рефинансирования рекомендуем схемы и различные финансовые инструменты, о которых клиент, может быть, до последнего времени даже не знал. У нас нет никакого желания доводить работающие предприятия до финансовых проблем.

Конечно, бывают ситуации, когда в одностороннем порядке компании прекращают выполнять обязательства перед банком. В этом случае существуют инструменты, которые мы не скрываем: это диалог, в рамках которого стараемся

найти взаимоприемлемые решения, варианты реструктуризации долга, переноса сроков выплат. Мы же занимаемся банковским бизнесом, нам активы клиентов как таковые неинтересны. Нам интересно финансирование клиента, а не реализация его залогов.

При этом просроченная задолженность банка находится в плановых значениях. Нет никаких галопирующих темпов роста, есть определённые планы по сокращению, мы их даже перевыполняем. В Пермском крае, Удмуртии, Республике Коми Сбербанк имеет меньше проблем, чем в ряде других территорий. Это обусловлено спецификой регионов, большим количеством промышленных предприятий, оборонных, сырьевых.

? Как вы полагаете, для успешной банковской деятельности «правильная» мотивация не менее важна, чем процессы, технологии, стандарты работы персонала?

— Мотивация в системе ценностей сотрудника занимает одно из основных мест. При этом роль играет не только уровень дохода, но и атмосфера в коллективе, моральный климат, отношение руководителя к подчинённым. А ещё —

возможность карьерного роста, возможность получать дополнительное образование и чувствовать себя частью единой семьи. То есть мотивация — это лишь часть системы, хотя и очень важная.

Она бывает прямая и косвенная. Есть мотивация рублём за продажи, есть мотивация перемещением по карьерной лестнице. Хорошо в качестве мотивации работает наставничество, награждение за трудовые достижения. Самообразование тоже является мотивацией. Кроме того, есть довольно много мероприятий, сплачивающих команду.

? Как вы оцениваете команду, работающую под вашим руководством?

— Один мой собеседник как-то сказал: «Я не очень люблю слово «команда», потому что если посмотреть на профессиональные команды (например, спортсменов), то стоит кому-нибудь в её составе получить травму или просто не показать максимальный результат, как вылет из команды тут же обеспечен». И пояснил, что ему больше нравится слово «семья». Потому что в семье есть место и пожилому человеку, и ребёнку, и тому, кто заболел. Каждому находится применение. «Это для меня более значимо. Потому что «команда» означает, что, если споткнулся, берём другого», — сказал мой собеседник.

Я внутренне согласился с этой мыслью и до сих пор над ней размышляю. Действительно, семья — это и забота, и поддержка, и отдача, и самореализация, что, безусловно, более ценно.

Сбербанк России имеет более чем 170-летнюю историю, поэтому понятие «семья» для него органично. У нас много династий, которые работают поколениями. Многие сотрудники приходят в банк в возрасте 17–20 лет и работают до пенсии. В таком коллективе без преемственности, без передачи опыта и знаний, без семейственности тяжело.

К тому же во всех трёх регионах присутствия Западно-Уральский банк является одним из основных работодателей: в его системе работает около 11 тыс. человек.

? Каким образом вы мотивируете сотрудников? Какой метод предпочитаете: «кнута» или «пряника»?