

— Мотивация через «пряник» более эффективна в долгосрочной перспективе. Она позволяет создать живую общность людей, искренне заряженных на успех. Сбербанк проводил исследование, которое абсолютно чётко доказало, что вовлечённый, мотивированный сотрудник в пять раз более эффективен, чем его немотивированный коллега, управляемый «кнутом». В таком коллективе меньше текучесть, более эффективны инвестиции в обучение, сотрудники лучше принимают систему ценностей, а самое главное — доволен клиент.

В то же время в отдельных, критических ситуациях метод жёсткого управления позволяет быстро добиться нужного результата: пожар не время для дискуссий. Но это разовый рецепт.

**?** Какие качества топ-менеджера вы могли бы поставить себе в заслугу?

— Если руководитель хочет понять, что о нём думают сотрудники, он может посмотреть на годовые цифры текучести персонала и вовлечённости его в производственный процесс. Это измеряемые показатели. Если из года в год снижается текучесть кадров, если сотрудники довольны своим рабочим местом, тогда можно сказать, что руководитель правильно делает своё дело и верно строит отношения внутри коллектива. Если же налицо недовольство, сотрудники «голосуют ногами» или, если им некуда податься, показывают низкую вовлечённость в процесс деятельности.

В Западно-Уральском банке Сбербанка России за последний год текучесть кадров сократилась практически в полтора раза, а показатель вовлечённости вырос на 15%. Это данные независимых аналитических компаний, психологи которых проводят соответствующие замеры. Я себе ставлю оценку «хорошо». В этом году хочу добиться дальнейшего роста.

**?** Ваши подчинённые имеют право с вами не соглашаться?

— Есть вопросы, по которым не имеют. Я, конечно, сторонник открытой дискуссии, до момента принятия решения все вольны дискутировать, спорить, голосовать, что в реальности и происходит. Но после того как решение принято, его надо выполнять.

Мы работаем в открытой, транспарентной компании, в банковском бизнесе заняты люди с двумя, тремя высшими образованиями, поэтому вступление в дискуссию приветствуется.

У нас практически все решения коллегиальные.

ВОВЛЕЧЁННЫЙ,  
МОТИВИРОВАННЫЙ  
СОТРУДНИК  
В ПЯТЬ РАЗ БОЛЕЕ  
ЭФФЕКТИВЕН, ЧЕМ ЕГО  
НЕМОТИВИРОВАННЫЙ  
КОЛЛЕГА, УПРАВЛЯЕМЫЙ  
«КНУТОМ»

**?** Вы объясняете своим работникам, что такое в принципе карьера в банке?

— Обязательно. У каждого из них есть своя карьерная лестница, карьерные лифты, система наставников и преемников. Более того, у каждого руководителя — от главы Сбербанка до рядового начальника отдела — есть по два преемника. Мы чётко понимаем, как, по каким показателям будет оценена работа каждого. Стараемся в оценке максимально уйти от личного фактора. Современные технологии оценки позволяют это делать. У каждого есть досье, где содержатся как формальные показатели, так и информация о профессиональном росте, оценка компетенций, мнения руководителей, коллег.

**?** Насколько легитимно для российской экономики само словосочетание «профессиональный банкир»? Они существуют в реальности?

— Я в этой профессии 20 лет. Начинает ли это, что я — профессиональный банкир? Думаю, да. Чтобы стать профессионалом, надо много лет заниматься определённой деятельностью, развиваться, совершенствоваться и зарабатывать этим делом себе на жизнь.

Думаю, что в России сегодня сложился большой класс профессионалов в разных сегментах финансовой деятельности. Банковский бизнес стал у нас наукой, и по своему уровню, по качеству персонала мы перестали уступать западным банкам ещё лет 10 назад.

В момент становления банковской системы, начиная с 1995 года, было очень модно брать на работу в финансовую сферу зарубежных специалистов. Считалось, что мы многого не знаем и не умеем, и правильно считалось. Так получилось, что большое количество топ-менеджеров и просто менеджеров банков были приглашены из разных стран.

В 2005 году мы обнаружили, что наши не хуже, и явление пошло на спад. Банки стали отказываться от приглашённых в пользу наших отечественных специалистов, которых к тому времени выросло целое поколение. Многие из них получили зарубежное образование, стажировались в международных компаниях. Я сам стажировался по программе London Business School.

В центральном аппарате Сбербанка работают зарубежные специалисты, связанные с международным инвестиционным бизнесом. И это нормально.

Хотя термин «банкир» ведь тоже нельзя считать исчерпывающим. Министр металлургии обязательно металлург? Я думаю, что он, скорее, управленец, руководитель, менеджер высшей категории. Банкир, по сути, тот же управленец. И чем выше его должность, тем больше у него должны быть развиты управленческие навыки, компетенции.

**?** Что, на ваш взгляд, главное для банкира — умение считать деньги или некие нематериальные качества вроде интуиции, увлечённости, эрудиции?

— При приёме на работу мы оцениваем претендентов по девяти ключевым компетенциям. Они разделены на управленческие — управление бизнесом и управление людьми, а также компетенции персонала — сотрудник должен уметь управлять информацией и взаимодействием с коллегами, а также соответствовать ценностям Сбербанка.

Если речь идёт о руководителе, то ему необходимо стратегическое мышление. Он должен иметь горизонт планирования не менее трёх-пяти лет, мыслить не только в масштабах какого-то узкого блока, а в масштабах банка, страны в целом и мировой практики.

Если вы заметили, среди перечня компетенций слов «считать деньги» нет вообще.