

«ЗАРПЛАТНЫЕ ВОЙНЫ ВЕДУТ К ПЕРЕДЕЛУ БАНКОВСКОГО РЫНКА ТРУДА»

НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ СЗРЦ ВТБ ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ В БЕСЕДЕ С КОРРЕСПОНДЕНТОМ ВГ ЮЛИЕЙ ЧАЮН РАССКАЗАЛ О СИТУАЦИИ НА БАНКОВСКОМ РЫНКЕ ТРУДА, ЦЕНОВОЙ БОРЬБЕ ЗА ПЕРСОНАЛ И О ТРЕБОВАНИЯХ К СОИСКАТЕЛЯМ.

BUSINESS GUIDE: Расскажите, пожалуйста, как складывающаяся экономическая ситуация сказывается на рынке труда Петербурга и Северо-Запада.

ВЛАДИМИР ВАВИЛОВ: С одной стороны, существуют региональные тонкости и нюансы, с другой стороны, ведение банковского бизнеса, все проблемы и успехи данной отрасли в СЗФО соответствуют ситуации по всей стране. Сейчас у многих компаний есть масса проектов, направленных на реорганизацию, оптимизацию, сокращение собственных издержек. В общем-то, для банковской сферы это тоже характерно. Это касается и сокращения численности персонала, что, как правило, связано с оптимизацией бизнес-процессов и затрагивает сервисные и административные функции. Однако отмечу, никто не будет сокращать персонал, занимающийся продажами, отвечающий за оценку рисков. Мы тоже рассматриваем ресурсные планы по численности, что связано с разными проектами, в том числе с оптимизацией филиальной сети, но тенденции масштабных сокращений персонала нет.

BG: Были ли у вас прецеденты сокращения вознаграждения своим сотрудникам?

В. В.: Даже несмотря на оптимизацию, мы не можем позволить себе сокращать заработную плату сотрудникам по ряду причин. Во-первых, я считаю, что банковский бизнес связан с человеческим капиталом. Наш капитал в сфере финансовых услуг — это некое ноу-хау, которое создали люди. Это одна из основ нашего бизнеса. А человеческий капитал, который мы можем и планируем привлекать, требует определенного вознаграждения. Учитывая эффективность деятельности Северо-Западного регионального центра, никогда в нашем банке не было политики по снижению текущего уровня зарплат сотрудников даже в кризисный период.

BG: Расскажите, пожалуйста, за каких сотрудников идет война между банками?

В. В.: Во-первых, все борются за тех, кто умеет продавать услуги, продукты, риски. Это всегда было, есть и будет. Требования к качеству кредитного портфеля формируют спрос на кредитных инспекторов. Внутренние регламенты банков диктуют очень жесткие требования к данному персоналу, не только квалификационные при найме в компанию, но и после того, как человек уже занял позицию. Третья часть востребованного персонала — это те люди, которые занимаются проблемными активами. Этим сотрудникам для успешной работы требуется не только высочайшая подготовка проведения кредитных операций, они также должны знать юридические вопросы, ориентироваться в различных



АЛЕКСАНДР КОРЖКОВ

сферах бизнеса. Последняя часть персонала, за которую активно борются на банковском рынке, это «рисковики». Они были очень актуальны в кризис, так как оценка активов, в том числе резервов, была достаточно большой проблемой при той эйфории и том росте рынка, которые были в 2007–2008 годах. На сегодняшний день спрос на «рисковиков» немного стих, я считаю, что связано это с тем, что они заняли свою нишу.

BG: Существуют ли «зарплатные войны» за сотрудников на банковском рынке?

В. В.: Да, это так. Зарплатные войны ведут к переделу банковского рынка труда. На нем складывается уникальная ситуация со знаком минус. С одной стороны, банковский рынок стагнирует, все занимаются сокращением расходов в различных направлениях, с другой стороны — банки сильно активизировались в мероприятиях по переманиванию «клиентчиков» и «кредитчиков». Здесь есть несколько тонкостей. Все больше в банковской сфере работает людей поколения Y, то есть в возрасте от 21 до 28 лет, для которых это первая или вторая работа. Этому поколению свойственны очень высокие ожидания по карьерному росту. На мой взгляд, такие ожидания не столь свойственны поколению X, людям, которым около 40 лет. На рынке часто бывают ситуации, когда крупные банки, входящие в двадцатку по размеру активов, набирают молодых сотрудников, некоторое время они проходят период адап-

тации, изучают систему оценки рисков, вникают в бизнес-процессы по выдаче кредитных ресурсов, продаже банковских продуктов, становятся профессионалами. А потом на них выходят так называемые хантеры, которые предлагают им более высокую должность и зарплату на 50–70% выше в другом небольшом банке. Поколение Y принимает скоропальчатное решение и уходит. В связи с этим у профессионалов, занимающихся не только подбором персонала, но и системой компенсаций, возникает вопрос — как такие банки, увеличивая расходы на персонал при отрицательной динамике роста бизнеса, находят для этого возможность. Я уже сталкивался с тем, что такой персонал уходит, а через полгода просится обратно, поскольку в тех небольших банках, куда они ушли, все кардинально меняется. В таких хаотичных переходах я вижу тупик. Этот тупик приведет к тому, что рынок труда будет опять меняться.

BG: С чем связано возможное изменение рынка труда?

В. В.: До кризиса 2008–2009 годов рынок труда рос по 40–50% в год, тогда это был рынок сотрудника. Сейчас могу охарактеризовать этот рынок как рынок работодателя. Мы имеем возможность отобрать из массы кандидатов высокоэффективный персонал. Сейчас, в условиях стагнации экономики, казалось бы, рынок труда должен остаться рынком работодателя, но ситуация меняется. Мы наблюдаем необъяснимый рост зарплат, несопоставимый с уровнем бизнеса, который этот персонал приносит.

BG: Каковы пути борьбы с этой проблемой?

В. В.: Это надо обсуждать публично в открытых дискуссиях участникам рынка в лице руководителей и независимых экспертов. Поскольку сложившаяся на рынке труда ситуация еще больше подталкивает к кризисным явлениям и данная тенденция в настоящий момент усилилась.

BG: Многие выпускники вузов жалуются, что сразу после окончания университета не могут найти работу по профессии. Есть ли у вас сотрудники, которые не имеют опыта работы?

В. В.: Если выпускник вуза не может найти работу по профессии, то это либо лень, либо робость. Мы сотрудничаем со многими вузами, которые с третьего, четвертого, пятого курсов приводят к нам студентов на практику. У нас есть сезонная потребность в этих людях, мы распределяем их по разным подразделениям как в филиальной сети, так и в штаб-квартире СЗРЦ. То есть студенты могут не только «руками пощупать», что такое расчетно-кассовое обслуживание клиентов, но и поучаствовать в анализе информации. Если человек себя зареко-

мендовал и в штатном расписании есть вакансия, мы с удовольствием такого человека возьмем. Только три составляющие интересуют будущего работодателя: мотивация, исполнительность и трудолюбие. У нас работают и выпускники вузов без опыта работы. Если брать людей только с опытом работы, то мы сами себя ограничим в подборе, мы потенциально сузим рынок и включимся в ценовые войны.

BG: Есть ли у вас система обучения внутри банка?

В. В.: Да, у нас есть система обучения. Как любая система, она состоит из нескольких модулей: это профессиональное обучение, то есть все, что связано с функциональным исполнением своих обязанностей, это коммуникативное обучение, в результате которого вырабатывается какой-либо навык, например, навык продаж, навык общения с клиентами, навык выхода из конфликтных ситуаций. Кроме того, есть управленческая учебная программа — повышение уровня менеджера образования. Существует множество инструментов для реализации этой системы: это внутренние тренинги, семинары, конференции, которые проводятся силами наших сотрудников. Есть дистанционные курсы обучения, где есть учебный материал, презентации, игровые модули, и сотрудник может со своего рабочего места входить в программу и обучаться дистанционно. Также мы привлекаем внешних провайдеров, то есть сторонних тренеров.

BG: Какие требования вы предъявляете к кандидатам?

В. В.: Мы системный банк, а система предусматривает, что для каждой позиции в штатном расписании всех подразделений банка есть утвержденная должностная инструкция. В рамках этой инструкции не только описываются функциональные обязанности, но и есть квалификационные требования: высшее образование, стаж работы или его отсутствие и так далее. Дальше проходит интервью с руководителями заинтересованных подразделений, по каким-то позициям возможно тестирование (процесс отбора), а потом принятие окончательного решения.

BG: Если к вам придет человек с MBA, станет ли для вас это определяющим моментом при приеме на работу?

В. В.: Даже если у соискателя есть диплом MBA, он все равно будет проходить все этапы квалификационного отбора. MBA — это вложения самого сотрудника или кандидата в себя. Когда крупные банки оплачивают MBA для своих сотрудников, то это связано с желанием руководства повысить уровень менеджера образования или изменить корпоративную культуру. MBA говорит о том, что человек заинтересован вкладывать в себя. ■