



Ирина ПОЛОНСКАЯ

**П**одобно тому, как Архимед пообещал перевернуть землю, если у него появится точка опоры, Марина Волкова намерена «перевернуть» свою жизнь. По крайней мере, в той ее части, что касается работы. Она готова оставить кресло директора по управлению персоналом Байкальского банка Сбербанка РФ, которое занимает уже 9 лет, ради драйва живой работы в бизнес-подразделении.

# МВА как точка опоры

— Обычно люди, достигнув определенных высот в карьере, позволяют себе расслабиться: цель достигнута, жизнь налажена... Почему у Вас вдруг возникло желание снова выйти на старт, да еще в сфере, где риски достаточно высоки?

— Я начинала в клиентском подразделении и теперь поняла, что скучаю по этой работе. Так что у меня есть желание туда вернуться, правда, уже в новом качестве. Мне интересен этот сектор, там жизнь кипит.

— Хотите сказать, что заскучали?

— Ни в коем случае! Моя должность хоть и считается в плане карьеры тупиковой, однако оставляет огромный простор для профессионального роста. Там, где речь идет о людях, скучно не бывает. Дело в другом: служба персонала Байкальского банка работает, как часы. Механизм отлажен. И поэто-

му у меня появилось желание сменить сферу деятельности.

— Но ведь для этого вовсе необязательно получать МВА? Наверное, достаточно было бы каких-то курсов переподготовки?

— Не думаю. Единственный способ избежать серьезных промахов и ошибок на новом месте — быть в курсе всех процессов, чувствовать тренды, владеть современными приемами управления. С момента окончания вуза — у меня диплом Института народного хозяйства — прошло больше 20 лет. Разумеется, за это время были и обучающие семинары, и профессиональные курсы, получен немалый практический опыт, в том числе и в сфере, которая сегодня меня интересует, но это все не то. Я понимала: мне нужно учиться всерьез. Поэтому я выбрала МВА. Именно эта программа отвечала моим запросам.

— Почему Вы выбрали Байкальскую бизнес-школу? Вузов, предлагающих MBA, сегодня достаточно... Могли бы поехать в Москву.

— Я думала об этом: Сбербанк сотрудничает с Высшей школой экономики, и возможность учиться там была. Но я представила, сколько времени придется тратить на разъезды, и отказалась, сделав выбор в пользу БМБШ. С ней нас связывают партнерские отношения: многие из наших сотрудников проходили там обучение — на разных программах, в том числе и на MBA — и отзывы были только положительные. Кроме того, через службу персонала прошло немало выпускников САФа, и я вижу, насколько хорошо подготовлены эти ребята, как уверенно они стартуют, как растут. Так что никаких сомнений относительно репутации вуза у меня не было. Зато были сомнения по поводу того, смогу ли

рисуите!» И я обозначила ряд проблем, в том числе и обучение на MBA. И объяснила, что не представляю, как я буду учиться. «А теперь наложите на эти проблемы когнитивную карту решений, — потребовал он. — Как вы их будете решать? Хотя бы самые общие мероприятия». И сразу как-то все встало на места. Я прикинула: чтобы все успевать, мне надо читать в день страниц 15, выполнять курсовые работы и проекты до начала следующего модуля, каждый день с 20 до 23 заниматься... И все, процесс пошел. Муж на хоккей — я за компьютер...

— А как с английским? Для многих слушателей именно язык становится главной проблемой.

— Входной тест я сдала, можно сказать, на уровне интуиции. Хотя потом, когда нам дали задание прочесть статью по маркетингу на английском, я даже не пользовалась словарем. А



я там учиться. К счастью, они появились, когда отступать было уже поздно.

— Откуда такая неуверенность в собственных силах?

— На празднике, посвященном началу учебного года в БМБШ, я встретила знакомого, который перешел на второй курс MBA. И спросила его — просто так, совершенно случайно — ну как, мол, хвосты есть? И он мне спокойно ответил: да, штук шесть. Или семь. Я просто обомлела: мужчина, свободный от множества житейских проблем, с которыми ежедневно приходится сталкиваться женщине, редкий умница — и вдруг хвосты. Как же я-то буду?

К счастью, одним из первых курсов было Системное мышление. Мы составляли когнитивную карту напряжений. Профессор Константинов попросил: «Что вас напрягает? На-

сегодня мне сообщили, что по TOEIC у меня второй результат в нашей группе. Так что любые сложности преодолимы.

— Даже как-то неловко спрашивать: хвосты-то есть?

— Ни единого. Мне осталось только подготовить и защитить дипломный проект.

— О чем он?

— Он называется «Централизация функции оценки и подбора персонала в Байкальском банке». Дело в том, что сейчас Иркутское городское отделение и аппарат Байкальского банка занимаются набором персонала каждый самостоятельно. У нас (в аппарате Байкальского банка, — авт.) до определенного момента не было особой потребности в новых кадрах: текучесть низкая, стабильно работает около шестисот человек, есть прогноз на естественное выбы-

тие. Но сейчас, когда все бэк-офисные функции сосредоточены в аппарате Байкальского банка, нам за год надо набрать 900 человек. Плюс в Иркутском городском отделении постоянно нужны люди — среди операционно-кассовых сотрудников большая текучесть, работа-то во фронт-офисе тяжелая, высокие требования и по качеству сервиса и по объему продаж ... И получается, что нам в бэк-офис нужны сотрудники с одними компетенциями и личными характеристиками, а во фронт-офис — с другими. Поэтому очень важно измерить компетенции «на входе», и предложить кандидату именно ту должность, на которой он будет максимально эффективен. Ведь очень часто бывает так: нам нужен кандидат для бэк-офиса — склонный к монотонной работе, аккуратный, внимательный, способный анализировать информацию и принимать типовые решения, а кандидаты



— сплошь — с убедительной коммуникацией, ориентированы на внешнего клиента, с высокой управленческой ответственностью, словом, клиентки с большой буквы, зачастую они сами не подозревают, насколько у них высок потенциал к развитию. Если их возьмем в бэк-офис, через полгода или раньше они заскучают, через год, если не будет возможности перейти в бизнес-подразделение, они могут осчастливить другую компанию. Или, наоборот, в Иркутское городское отделение для фронт-офиса нужен кандидат с высоким оперативным мышлением, с предпринимательской жилкой и харизмой, а у кандидата из требуемых компетенций только отлично развитые навыки «слепой печати». Чем это чревато: разочарованием и клиента, и самого сотрудника. И потом, в аппарате Байкальского банка избыток кандидатов — в Иркутском

городском недостаток. А давайте все делать в одном месте. Поэтому цель моего проекта: выработка схемы или алгоритма отбора кандидата на имеющиеся вакансии в соответствии с профилем компетенций. Если кандидат не соответствует профилю — мы его брать не должны. Зачем тратить время и деньги?

— **То есть дипломный проект имеет сугубо практическую направленность?**

— Да, безусловно.

— **Вернемся чуть-чуть назад: сложно было учиться? Не в плане самоорганизации — с этим Вы блистательно справились, а вообще... С тех пор, как Вы сидели за партой, немало времени прошло, многие оценки поменялись.**

— Это было интересно — услышать новую точку зрения, например, на теории Тейлора и Файоля. Если раньше, когда я была студенткой первого курса Нархоза, по «Политэкономии капитализма» их считали эксплуататорами из эксплуататоров, то теперь выяснилось — их идеи были для своего времени передовыми.

— **Говорят, МВА радикально меняет взгляд на мир. Есть у Вас такое ощущение?**

— Да, люди, получившие это образование, начинают все воспринимать иначе. И нередко случается, что это новое мироощущение не совпадает с оценками окружающих. Мне как-то однокурсник признался, что не может теперь общаться с семьей — близкие просто перестали его понимать. Но это, на мой взгляд, полбеды: с домашними можно просто не говорить на ставшие вдруг «взрывоопасными» темы. Их же несложно обойти. Хуже, когда взгляды новоиспеченного выпускника программы начинают расходиться — причем радикально — с мнением руководства. Вот это уже серьезно.

— **Не боитесь такого развития событий?**

— Не боюсь. Согласно теории ожиданий, мы лучше делаем то, от чего ждем результата. Я жду, что закончу обучение — и поменяю сферу деятельности. Это очень мотивирует. Я же пошла учиться, имея в виду вполне конкретную цель — не ради престижных корочек и не ради возможных интересных предложений. Мне это образование необходимо для уверенности в собственной компетентности.

— **Кстати, о руководстве. В банке наверняка были недовольны тем, что Вы решили оставить должность. Сегодня опытный директор по управлению персоналом большая редкость.**

— Руководство меня как раз поддержало. Кстати, о том, что мне нужно учиться, первым сказал наш председатель.

— **А платили за обучение Вы сами?**

— В Байкальском банке принята такая система: за первый модуль сотрудник платит сам, в случае, если он успешного его проходит, банк оплачивает остальное.

**— Как насчет полезных связей? Вы ими обзавелись за время учебы?**

— Мы нашли друг друга с Татьяной Алексеевной Сапранковой. Она теперь мне поставляет практикантов из числа студентов САФа. Очень приятно с ними работать. А она во мне нашла человека, который может поделиться со студентами практическим опытом. Я проводила мастер-класс по оценке компетенций персонала в Сбербанке России, участвовала в научно-практической конференции. И если в прошлом году в общении со студенческой аудиторией были некоторые сложности, нынче все изменилось. Наверное, потому что я сама стала немножко другая. Я готова к вопросам, готова к диалогу... Так что все это к обоюдному удовольствию и на пользу обеим сторонам.

**— За плечами два года напряженной работы, результаты которой, надеюсь, не заставят себя ждать. Но можно ли сказать, что обучение на МВА доставило Вам удовольствие?**

— Да, конечно. Прежде всего — возможностью интересного общения. У нас на курсе уже сложилась традиция: накануне сессии мы

встречаемся ... и ходим играть в «Мафию». Я никогда раньше этого не делала! Или в боулинг. Или еще что-то придумываем. Нам просто хорошо всем вместе.

И, конечно, не могу не сказать о наших замечательных педагогах. Это люди, которые действительно промывают мозги и меняют парадигмы. Константинов оставил неизгладимое впечатление. Владимир Морыженков. У него была объемная презентация, но и два дня, опираясь на один слайд, рассказывал нам про финансовый менеджмент компании. Потом, конечно, была работа, колоссальные домашние задания, совместные проекты, когда один другого поддерживает, подгоняет или критикует... Потому что если просто прослушать лекцию, то в одно ухо влетит, в другое вылетит. Мы же уже взрослые люди, у нас мало что в голове задерживается. Если ребенок раз услышал и на всю жизнь запомнил, то теперь, чтобы что-то усвоить, надо прилагать усилия. В этом плане очень правильно выстроена система обучения: ты сам учишься, а не тебя учат.

Словом, я очень рада, что пошла учиться. Я получила не только образование — эта программа подарила мне огромное количество позитивных эмоций, уверенность в собственных силах и ощущение, что я могу все. **М**

