

# Мария Смоляк (Ингосстрах Банк): Когда инструменты не работают, на помощь приходит сердце

**В современном меняющемся мире многие привычные HR-инструменты теряют актуальность. Мыслями о том, как обеспечить бизнес профессиональными сотрудниками, мотивировать их и удерживать, с «Б.О» поделилась Мария Смоляк, директор департамента по работе с персоналом Ингосстрах Банка**

Текст  
**ЕКАТЕРИНА КАЦ,**  
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

— **Мария, как меняются подходы к бюджетированию и планированию в HR?**

— Банку важно достигать поставленных целей: CIR, ROE, а этого можно добиться, только повышая эффективность работы с сотрудниками, поскольку люди это и есть банк. HR сегодня — партнер бизнеса в достижении любых задач, под них бюджет расходов на персонал может расширяться. Прежние подходы, при которых мы планировали бюджет на год исходя из потребностей бизнесов, затем сводили доходную и расходную части и не могли выйти за эти рамки, уже не работают! Причем раньше HR за экономию бюджета платили премии, наши KPI и установки не давали бизнесу развиваться.

Сейчас мы вместо прежнего подхода Down to Top практикуем Top to Down. Все плановые показатели будущего периода, включая доходность, должны быть выполнены тем количеством персонала, который есть. Но бизнес корректируется: возникают новые направления, проекты, в финансовую модель каждого из них «зашиваются» затраты на персонал. Мне как HRD теперь важен не бюджет, а такие параметры, как эффективность прибыли и соотношение расходов на персонал и операционного дохода. Причем расходы должны падать, а доходы — расти. Для этого надо обеспечить условия, чтобы сотрудник был счастлив на рабочем месте.

— **Как удается сформировать кадровый резерв в ситуации, когда сотрудники, особенно молодежь, не готовы тратить десятилетия на построение карьеры?**

— Если мы говорим об узкоспециализированных предприятиях в небольших городах, то в них имеет смысл формировать кадровый резерв.

В больших городах людей перекупают, и дефицит сейчас наблюдается практически во всех специальностях. При этом на банковском рынке ценится опыт, а значит, и персонал здесь более возрастной.

Рынок труда сейчас очень динамичен, молодые специалисты не готовы ждать предполагаемого назначения на более высокую позицию. Поэтому и мотивировать их надо по-другому: обучать на практике, предоставлять возможность самостоятельно вести крупные проекты, чтобы они чувствовали свою причастность, значимость и могли видеть результат работы, поддерживать их идеи и многое другое.

— **Каковы шансы, что ребят, в которых вы вложились, не перекупят? Нужно ли, как в Германии, законодательно закрепить отработку по контракту?**

— Это абсолютно бессмысленное рабство. Тем более что с зарплатами в IT не проблема от контракта «откупиться». Я бы продавала это как ценность: «Мы в тебя верим, вкладываемся, готовы за тебя платить».

У нас очень много «возвращенцев», причем из крупных банков. Они уходят в надежде, что в больших банках их ждут большие дела, а они там — винтики. И спустя месяц-два они приходят обратно. Не за деньгами они идут — молодежь деньги уже не очень волнуют. Сейчас молодых сотрудников можно удержать только крутыми реальными проектами, в которых они видят результат своей работы и осознают свою значимость для банка или компании. Классические подходы тут не работают, им нужен немедленный вау-эффект, и если вы его обеспечиваете, то они остаются с вами.

— **Как меняются оценочные подходы в HR?**

— Раньше основным методом оценки персонала был любимый многими 360 градусов. Но даже в большой компании получить обратную связь от 15–20 сотрудников сложно. Да и делается это раз в год, что по нынешним меркам — очень долгий срок, чтобы получить обратную связь и скорректировать поведение. Обратная связь должна быть постоянной, культура обратной связи не должна быть оценочной.

Мы предпочитаем подходы, основанные на «спасибо». Говоря сотруднику «спасибо», я обеспечиваю обратную связь, создаю на этой базе немонетарную мотивационную программу. Если мы не договорились с сотрудником или один из нас проявил агрессию, «спасибо» не будет.



фото: «Б.О.»/Надежда Дьякова

— **Как при таком подходе выстроена иерархия?**

— В нашем банке нет high level distance. Топ-менеджмент всегда открыт к диалогу, участвует во встречах с сотрудниками банка, вовлекается во многие процессы и задачи. Нормально, когда сотрудник или даже студент-практикант останавливает в коридоре председателя правления, чтобы задать вопрос. Такая трансформация идет от руководителя; если это инициатива HR, она будет похоронена.

— **То есть задача соискателя, в том числе и для работы в HR-отделе, — найти структуру, где он будет счастлив с той системой ценностей и тем набором навыков, которые у него сформированы.**

— Конечно. Мы же тоже люди. Мы ищем место, где наши идеи пригодятся. Я не хочу, чтобы меня «ломали».

А что касается иерархии, то моя дверь всегда открыта, любой может зайти с вопросом.

Но задача HR — научить руководителей, поскольку нельзя дублировать их полномочия. Я все время напоминаю менеджерам, что их единственная функция — управлять сотрудниками, мотивировать их, смотреть в глаза.

— **Задачи упростились?**

— Наоборот, стало сложнее. Раньше мы представляли галочки на бланках по формальным критериям, но те оценки не работали. А сейчас надо убедить руководителей оценивать компетенции, вовлеченность, вклад и т.д. Банку нужны люди, которые умеют разговаривать с людьми.

— **«Топы» и менеджеры, как правило, — люди совсем другого поколения и склада, с иными ценностями, чем у молодежи. Как мотивировать их на создание вау-эффекта для неофитов?**

— Подход «Вот твой участок, а остальное тебя не касается» не работает. Руководитель погружает стажеров в проект. Им интересно, когда они понимают, на что влияют, какой вклад вносят.

Мы проводим митапы с менеджерами уровня директора департамента, которые рассказывают молодым специалистам о структуре банка, влиянии систем друг на друга, о пресловутом agile и его пользе. И руководителям нравится реакция «благодарной публики». Ведь людям старшего поколения тоже важно ощущать свою ценность, полезность.

Для сотрудников старшего поколения еще важны и безопасность, понимание, что перемены не приведут к потере работы, власти, дохода. Страхи — одна из причин, по которой люди постарше противятся автоматизации: боятся, что станут не нужны. Но эти

страхи беспочвенны. Сейчас на рынке «взрослые» люди в приоритете. Есть специальные программы по их удержанию в компании и развитию. Думаю, и мы в банке к этому придем: молодежи на всех не хватит.

— **Что еще меняется в работе?**

— Подходы к обучению, особенно молодежи. Вместо длительных программ и тренингов — короткие геймифицированные месседжи, причем в мобильном телефоне. Мы анализируем, как обучающиеся «переварили» ролик.

Все стали больше ценить время. Совещания теперь короче и эффективнее: наш предправления поставил получасовой временной барьер. Часть обсуждения перешла в онлайн.

Метод кнута и пряника теперь не так явно выражен: сейчас мы делаем то же самое, только «мягкими лапками». Но для мотивации нужны яркие проекты.

— **Как вы относитесь к тезису, который я часто слышу от кадровиков: «Мы выращиваем руководителей в коллективе»?**

— Тут 50 на 50. Важно развивать сотрудников и помогать им идти по карьерной лестнице, но не забывать о том, что новые яркие, нестандартные идеи чаще рождаются в команде с новыми людьми. **Б.О.**