



ГРУППА
КОМПАНИЙ
«ВОЛГА-ДНЕПР»

№03 ИЮНЬ 2014

Руководитель

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ

ВРЕМЯ СОБИРАТЬ КАМНИ!

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

ДЛЯ ЧЕГО НЕОБХОДИМЫ ОБУЧАЮЩИЕ КЕЙСЫ СТР. 1-3

ЧЕМ ЛУЧШЕ СОТРУДНИКИ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ СРЕДНИХ? СТР. 2-3

ПРИЗОВОЙ КРОССВОРДА СТР. 4

ЦИФРА НОМЕРА:

16 – профессиональных школ включает в себя Корпоративный университет ГрК «Волга-Днепр»

ЦИТАТА НОМЕРА:

«Трудолюбие - душа бизнеса и краеугольный камень процветания».

Чарльз Диккенс

В текущем году одной из стратегических задач компании является обучение управленческого, коммерческого персонала и персонала зарубежных офисов на базе корпоративного университета за счет создания системы наставничества и системы управления знаниями. Мы решили поговорить об управлении знаниями с Галиной Исайкиной, директором ДКО.

– Галина Васильевна, почему управление знаниями столь важно?

– Помните это – «все мое время под небом – время разрушать и время строить, время разбрасывать и время собирать камни?..»

Мы интенсивно работали и учились в компании почти 25 лет, записывать собственные уроки было некогда. Сегодня, особенно в условиях высоко конкурентной среды, нам ясно, что уникальные знания, которые накопили, должны быть зафиксированы и осмыслены и, осмыслив – переданы молодому поколению сотрудников компании через систему обучения. Мы продолжаем следовать



установке Президента ГрК Алексея Исайкина на то, что «бренд “Волга-Днепр” основан на накопленном опыте, а опыт представляет ценность только тогда, когда он надежно закреплён».

– Известно, что в предыдущие годы основными темами «протоколирования» собственного уникального опыта «Волга-Днепр» была летная работа и обеспечение высокой степени безопасности полетов. А какая тематика ляжет в основу



нового курса?

– Сегодня – это управление, маркетинг и продажи.

– Полагаю, здесь нам тоже есть чем гордиться?

– Безусловно. История «Волга-Днепр» чрезвычайно богата уникальными управленческими и маркетинговыми решениями. К тому обязывала сама роль первопроходцев на рынке воздушных перевозок сверхтяжелых грузов. В этой связи многие руководители вспоминают, например, создание совместного предприятия «Хэви-Лифт – Волга-Днепр», а затем отказ от него, обусловленный возмужанием нашей компании.

К управленческим знаниям такого же масштаба наши эксперты относят стратегическое партнерство с «Авиалиниями Антонова» на рынке Ан-124, создание таких новых бизнесов как регулярные грузовые перевозки на «Боингах» и техобслуживание и ремонт воздушных судов. Каждая из таких историй – уникальный материал для обучения и, если хотите, воспитания нового поколения управленцев.

– Основной тактикой для описания опыта в этом году названо создание обучающих кейсов. Что это и для чего они нужны?

– Смысл стоящей перед нами задачи – превращение явных и так называемых неявных знаний ключевого персонала «Волга-Днепр» в «твердую» доступную для трансляции форму. Кейс – это детальное описание некоей ситуации, заключающей в себе проблематику и ее разрешение.

(продолжение на стр.3)

ДЕВЯТЬ КАЧЕСТВ, ОТЛИЧАЮЩИХ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ ОТ СРЕДНИХ

Люди часто задают себе вопрос: «Как сделать так, чтобы все оценили мой вклад по достоинству?» Иногда речь идет лишь о признании важности проделанной работы, но иногда человек рассчитывает и на повышение. И вот ему говорят, что он молодец, и советуют «продолжать в том же духе», а при том по карьерной лестнице продвигают других.

Чтобы разобраться, чем выдающийся сотрудник отличается от просто компетентного, мы (авторы статьи Д. Зенгер и Д. Фолкман, — прим.ред.) собрали 50 286 анкет с оценками 4158 сотрудников за последние пять лет и сравнивали «хороших» работников (оценка от 40 до 70%) с «лучшими» (оценка от 90%). Первое, что бросилось в глаза: поразительный разрыв в продуктивности, как наглядно показы-

даже один из десяти не назвал высокие требования к себе. Выходит, именно амбициозные цели — то, чего от человека не ждут как должного, — отличают лучших работников от средних.

Менее эффективные сотрудники зато прекрасно умеют тянуть время, поскольку они пришли к выводу: чем лучше и чем быстрее работаешь — тем больше навалит поручений. Они опасаются, что начальство будет добавлять им задания, пока не накопится столько работы, что уже и не справиться. И о такой проблеме следует задуматься не только сотрудникам, но и организациям: разве правильно «наказывать» ценные кадры за дополнительные усилия?

Работают в коллективе. На вопрос о главных качествах сотрудника большинство респондентов в первую очередь отвечало: «Способность решать проблемы». А



цели: создавать совместными усилиями новые ценности, которые по отдельности и вне этой организации люди произвести не могут.

Охотно представляют свою рабочую команду. Лучшие сотрудники чрезвычайно эффективно представляют свою команду в других отделах и подразделениях внутри компании. Если хотите выделиться, соберитесь с духом, поднимите руку, возьмите на себя лишнюю работу — представлять свой коллектив. Так вы обретете признание, заведете новые связи и полезный опыт.

Не противятся переменам, радуются им. Одна наша клиентка уверяла, что сердцевина ее компании «окаменела» и состоит из людей, которые страшатся перемен и противятся любой реформе. Конечно, перемены всем даются с трудом, но для выживания организации они жизненно необходимы. Лучшие сотрудники быстрее и охотнее принимают перемены, как в тактике, так и в стратегии.

Берут инициативу на себя. Зачастую члены коллектива в силу своего рядового положения просто ждут, пока им скажут, что делать, но великие, не дожидаясь команды, высказывают свое мнение и предлагают помощь. Переберите мысленно программы и проекты, осуществляющиеся в вашей компании. К каким из них вы приложили руку? Инициатива — это гораздо больше, чем простое исполнение текущих обязанностей.

Сказано — сделано. Некоторые люди легко соглашаются что-то сделать, а потом выбрасывают это из головы. Забывчивость? Да нет, ско-

ЧЕМ ВЫДЕЛЯЮТСЯ НЕКОТОРЫЕ СОТРУДНИКИ?

Лучшие намного продуктивнее средних

ПРОДУКТИВНОСТЬ В ПРОЦЕНТАХ



Источник: Джек Зенгер, Джозеф Фолкман

вает приведенный ниже график. Какие лидерские качества отличают лучших работников от просто хороших? Вот список, ранжированный от более значимых черт и качеств к менее значимым. Выдающиеся труженики:

Ставят амбициозные цели и повышают для себя планку требований. Это самое главное отличие. Лучшие из лучших ставят себе такие цели, которые другим кажутся непосильными, и не только ставят их, но и достигают. Более того, они поощряют других добиваться наилучших результатов. Однако когда мы попросили участников опроса перечислить четыре качества, которое они считают ключевыми для индивидуальных достижений,

на втором месте оказалось «наличие технических и профессиональных знаний». И эти качества, как мы уже догадываемся, равно присущи и лучшим, и обычным работникам. Но третьей в списке оказалась «способность работать в коллективе, добиваться результатов в команде». И вот это и в самом деле отличает великих от всего лишь компетентных.

Многие люди предпочитают работать независимо от коллег. Некоторые даже думают, что исполнение солом скорее заметят. Им вспоминается школа, где каждого оценивали по личным усилиям и по результатам тестов. Но в таком случае эти люди не понимают основного предназначения компании или организа-

рее, мошенничество. Если вы взяли за дело, то обязаны довести его до конца, если только это в ваших силах. Лучшие работники следят за тем, чтобы их слова не расходились с их действиями. Они служат прекрасной ролевой моделью для других. Именно это качество вся наша референтная группа из 4158 человека оценила наиболее высоко. Иными словами, совпадение слова и дела — условие необходимое. Но лучшие члены коллектива не довольствуются этим, они чрезвычайно скрупулезны и всегда осуществляют то, что пообещали.

Полагаются на здравый смысл.

Если возникает технический вопрос или сомнение в практичности того или иного предложения, лучшие сотрудники обдумывают дело со всех сторон, а не надеются, что все само собой получится. Принятие решения занимает малую часть времени, а последствия чрезвычайно велики. Выдающиеся лидеры готовы к любым решениям и заранее обдумывают, кто и в чем может пострадать, если что-то пойдет не так.

Устойчивы к неудачам. Никто не бывает прав всегда. Каждого рано или поздно постигают неудачи и разочарования. Лучшие сотрудники

быстро признают свои ошибки и двигаются дальше. Они не застревают ни на своих ошибках, ни на чужих. Обидные замечания они игнорируют. Они понимают, что репутацию губят не ошибки, а нежелание их признавать и учиться.

Честно критикуют других. Мы склонны считать критику исключительной привилегией начальства. Отчасти это верно. От коллеги никто критики не ждет, но именно поэтому лучшие сотрудники могут выделиться и своей готовностью помочь советом и замечанием. Даже неуклюжая критика от равных полезна, поскольку ее почти никто не получает. Лишь бы это делалось с добрыми намерениями: можно показать коллеге, как бы вы подошли к проблеме, мягко задать те вопросы, которые ему не пришли в голову, можно указать на что-то, что коллега сделал неудачно, однако предварительно хорошо бы напомнить о том, чем он вам помог. Все это пригодится, и лучшие сотрудники умеют делать замечания так, что они воспринимаются не как жесткая критика, но как проявление благожелательности.

Если хотите выделиться, достаточно отличаться хотя бы в одной из вы-

шеперечисленных областей — и вас заметят. Итак, советуем выделить один-два совета, который окажется наиболее всего к месту в вашей нынешней деятельности. Имеет смысл спросить мнение руководителя и коллег о том, насколько вы эффективны во всех этих аспектах. В первую очередь, их ответы помогут вам увидеть себя со стороны, а во-вторых, если вы поделитесь с сотрудниками своими планами самосовершенствования, вам легче будет эти планы осуществить на практике. Более того, узнав, какие задачи вы себе ставите, начальник тоже сумеет подобрать вам поручения, способствующие развитию и росту.

Если же вы сами — руководитель, попробуйте время от времени проводить с сотрудниками беседы, помогать им усваивать те виды поведения, которые выделяют их из толпы. Это поспособствует их карьере, и они в свою очередь принесут еще больше пользы фирме.

**Джек ЗЕНГЕР, Джозеф ФОЛКМАН
Harvard Business Review**

Джек Зенгер — генеральный директор, а Джозеф Фолкман — президент компании Zenger/Folkman, консультирующей руководителей по вопросам развития.

ВРЕМЯ СОБИРАТЬ КАМНИ! (ПРОДОЛЖЕНИЕ ИНТЕРВЬЮ)

(окончание, начало на стр.1)

Так называемый case study — эффективный метод обучения, развивающий навыки анализа, командной работы, принятия решения и качественной его аргументации на собственном опыте. Подготовив определенное число таких кейсов, мы получим целый ряд «учебников», насыщенных спецификой нашего рынка воздушных грузоперевозок и ценных именно своей практической направленностью.

На сегодня руководители определили 10-12 наиболее актуальных и поучительных ситуаций. Они и будут в течение 2014 года превращены в полноценные кейсы, а затем переданы в школы Корпоративного университета в качестве учебных пособий.

Конечная цель всего этого — трансляция лучшего опыта и корпоративных традиций следующим поколениям сотрудников «Волга-Днепр», обеспечение конкурентоспособности Группы компаний и ее стратегических целей.

— Кто конкретно будет превращать накопленный опыт компании в «отлитые в бронзу» кейсы?

— Прежде всего, это будут делать сами непосредственные участники событий в компании. Разумеется, с помощью специалистов, обученных методологии создания кейсов. Кстати, это целая технология, со своими правилами и принципами. Институтов по миру, занимающихся созданием обучающих кейсов, можно пересчитать на пальцах одной руки. Самый известный из них существует при Гарвардском университете. Так что не любое описание ситуации можно назвать кейсом, а только то, которое соответствует определенным требованиям.

Так вот, как и в описании бизнес-процессов, создание кейса — это совместная работа тех, кто является носителем этого опыта и тех, кто с помощью методологии поможет этот опыт сделать достоянием других.



На заметку:

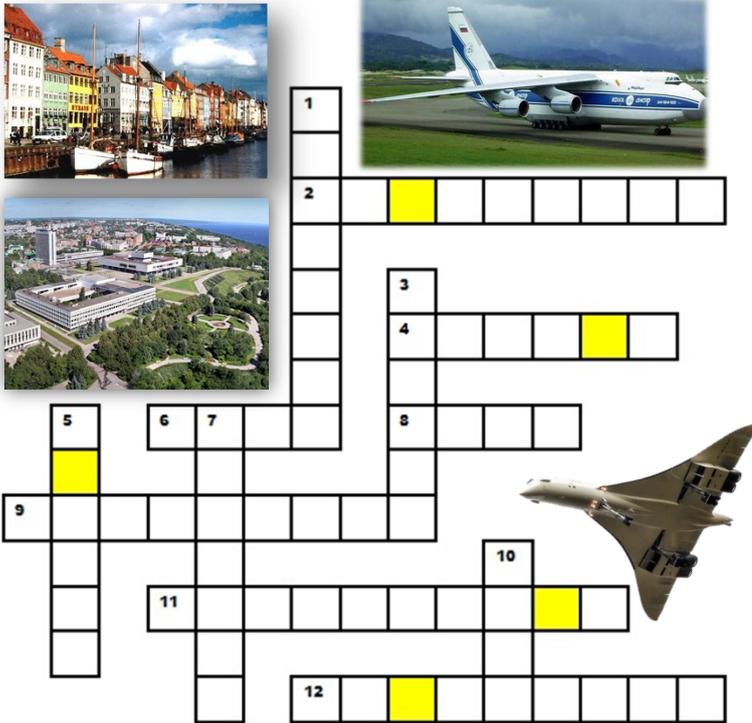
По статистике, всего 20 процентов знаний крупных мировых корпораций и компаний переведены ими в «твердое» состояние — зафиксированы на бумаге или переведены в электронный формат. Носители остальных 80% знаний (секретов мастерства, умений, навыков, компетенций, идей) являются сотрудники, которые в свое время уходят на пенсию, увольняются, переходят на новые должности. И знания, которыми они владеют, безвозвратно теряются...

Призовой кроссворд!

Уважаемые коллеги! Для участия в конкурсе необходимо разгадать кроссворд, и из букв, оказавшихся в желтых квадратах, составить ключевое слово. Получившийся ответ (только ключевое слово) просим присылать Алексею Серегину на электронный адрес aleksey.seryogin@volga-dnepr.com. Того, кто первым пришлет правильный ответ, ожидает приз! Небольшой подарок достанется и тем, кто пришлет ответ вторым и третьим. Желаем успеха!

Ответы на кроссворд будут размещены в пятницу, 6 июня, на портале my.volga-dnepr.com, в разделе «Сообщества», -> «Общедоступные сообщества» -> «Ежемесячное корпоративное издание "Руководитель"».

В викторине предыдущего номера победу одержал **Александр Колбин**, который первым прислал правильные ответы. Ему достались фирменные часы «Волга-Днепра». Сувениры получили также **Светлана Заварихина** и **Юлия Малыгина**, приславшие правильные ответы второй и третьей соответственно.



Вопросы кроссворда:

По горизонтали:

- 2.** Документ установленной формы, содержащий дату, время, продолжительность совещания, его цель, задачи, ожидаемые результаты, состав участников, порядок и время их выступления, информацию о материалах к совещанию.
- 4.** Обозначение самолета Ан-124 по кодификации НАТО.
- 6.** Аббревиатура междуна-

родной организации гражданской авиации.

8. Деятельность человека, приносящая пользу обществу.

9. В этом городе в августе 1990 года под №1 было зарегистрировано акционерное общество «Волга-Днепр».

11. Крупнейший по пассажиропотоку аэропорт России.

12. Организационно-нормативный документ,

описывающий цели, задачи, организационную модель деятельности, структуру и систему управления организации в целом или ее выделенной части.

По вертикали:

1. Один из крупнейших в мире авиасалонов, который проходит раз в два года в Великобритании.

3. Именно в этот город России авиакомпания «Волга-Днепр» доставила из Канады живых бизонов.

5. Город в Швеции, куда в апреле 2014 года авиакомпания «ЭйрБриджКарго» ввела новый регулярный рейс.

7. Сверхзвуковой пассажирский самолёт, эксплуатировавшийся с 1976 по 2003 годы.

10. Его в 2012 году авиакомпания «ЭйрБриджКарго» доставила из Удмуртского зоопарка на прием к дантисту в зверинец Гамбурга.

Талантливые люди талантливы во всем!

Продолжается прием заявок на участие в конкурсе «Фестиваль талантов».

Так, очаровательная сотрудница управляющей компании **Анна Бондарева** исполнит песню в стиле рок-н-ролл. «Откровенно говоря, я поначалу сомневалась, подавать заявку на фестиваль, или нет, так как я стеснительный человек, - признается Анна. -

Но потом подумала: а ведь это здорово – продемонстрировать то, что умеешь, дружному коллективу Волга-Днепра!».

Хотите присоединиться? Спешите! Заявки принимаются только до **15.06.2014!**

Для участия необходимо заполнить анкету (получить ее можно у Марины Емельяновой) и прислать фото или видеозапись, отражающую содер-

жание вашего таланта, на электронный адрес Corporate Education Department/ Corporate University. Ваш талант не останется без внимания! Всех участников фестиваля ждут призы и всенародное признание! Если у вас остались во-

просы, вам с радостью ответят на них:

- Светлана Самолетова (замдиректора ДКО по оценке и развитию персонала, вн.тел.1117);

- Марина Емельянова (специалист отдела развития ДКО, вн.тел.1724).



Анна Бондарева

Нам важно ваше мнение!

Будем рады вашим комментариям, замечаниям и любым предложениям, которые вы можете оставить на корпоративном портале my.volga-dnepr.com, в общедоступном сообществе «Корпоративное издание "Руководитель"». Напоминаем, что логином (имя пользователя) для входа на портал является ваш полный адрес электронной почты, например, ivan.ivanov@volga-dnepr.com, паролем – ваш текущий пароль от электронной почты.

Давайте делать газету вместе!