



ГРУППА
КОМПАНИЙ
«ВОЛГА-ДНЕПР»

№ 07 НОЯБРЬ 2014

Руководитель

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

**ИНТЕРВЬЮ С
ИСПОЛНИТЕЛЬ-
НЫМ ПРЕЗИ-
ДЕНТОМ АВИА-
КОМПАНИИ
«ВОЛГА-ДНЕПР»
А.И. БАШКО-
ВЫМ**

СТР. 1-2

**ЧЕТЫРЕ УРОКА
ЛИДЕРСТВА ОТ
ДЕЙСТВУЮЩЕГО
ГЕНЕРАЛА**

СТР. 3

КНИГА МЕСЯЦА

СТР. 4

**ПРИЗОВОЙ
РЕБУС**

СТР. 4

ЦИФРА НОМЕРА:

**3449 – столько сотруд-
ников работает в ГрК
«Волга-Днепр»**

ЦИТАТА НОМЕРА:

«Каждый, кто перестает учиться, стареет, – не важно, в 20 или 80 лет, – а любой другой, кто продолжает учиться, остается молодым. Самое главное в жизни – это сохранить мозг молодым».

Генри Форд

Александр БАШКОВ: «МОЙ СТИЛЬ РАБОТЫ – КОМАНДНЫЙ»

Когда в 1990 году в Ульяновске была основана Авиакомпания «Волга-Днепр», Александр Иванович Башков, который сегодня является ее исполнительным президентом, стал в компании первым принятым на работу сотрудником, стоял у истоков становления Группы в целом и чартерного бизнеса в частности.

– Александр Иванович, какой Вы запомнили «Волга-Днепр» в 90-е годы?

– В моей памяти «Волга-Днепр» того периода – это группа энтузиастов, которая взялась за то, о чем не имела полного представления. Люди, пришедшие в Авиакомпанию, были «сливками общества» в плане профессионализма. Уже шли перестроечные процессы, наиболее активные стремились к новым возможностям для самореализации, и «Волга-Днепр» дала такие возможности многим. Все, кто пришел, были передовиками с активной жизненной позицией, но в чем-то авантюристами, потому что не представляли, с чем связываются.

– Что изменилось, когда в 2013 году Вы пришли на позицию вице-президента ГрК по регулярным перевозкам? Что произвело на Вас наибольшее впечатление?

– Все эти годы я не был совсем оторван от «Волга-Днепр». У меня сохранились хорошие личные отношения со многими руководителями компании, мы неоднократно встречались с Президентом А.И. Исайкиным. Особых неожиданностей не возникло. Когда в 2013 году я вернулся в «Волга-Днепр», был несколько удивлен непростым положением компании. Только благодаря правильным шагам, принятым руководством Группы, удалось выйти из ситуации. Поразила домашняя теплота, которая сохранилась и приумножилась за эти годы. Одна из сотрудниц офиса «ЭйрБриджКарго» в Китае отметила, что воспринимает «Волга-Днепр» как «домашнюю компанию». Схожее впечатление сложилось и у меня, когда я вернулся.



– Какие задачи Вы планируете реализовать как исполнительный президент подгруппы «Волга-Днепр»?

– Задачи перед нами стоят общие. Во-первых, нам нужно «сломать» отрицательный тренд в производственных показателях чартерного бизнеса. Этого нельзя достичь в условиях неэффективного труда сотрудников, как пример, трехдневной рабочей недели, поэтому первый приказ, который я подписал, был об ее отмене с 1 сентября. Во-вторых, нацелиться на то, чтобы дать дорогу молодым. Компания богата уникальными профессионалами, которые могут стать отличными наставниками для молодежи, ведь именно ей предстоит продолжать наше общее дело. В-третьих, мы должны попытаться изменить образ мышления: нельзя забывать, что мы работаем в крупной международной компании, управляем большим чартерным бизнесом с представительствами по всему миру.

– Александр Иванович, Вы – управленец со стажем. Какими методами руководствуетесь в своей работе?

– Мой стиль работы – командный. Я нацелен на совместное обсуждение про-

(продолжение на стр.2)

блемных вопросов и привык выслушивать все мнения. Нельзя бояться высказывать свою точку зрения, ведь в любой из них, даже самой абсурдной, может быть рациональное зерно. В то же время, когда решение принято, оно должно исполняться без обсуждений, ведь те, кто его принял, берут на себя ответственность.



– Вы работали во многих отраслях. Чем, по-вашему, авиация отличается от других направлений?

– В первую очередь, скоростью принятия решений: в авиации она значительно выше, чем, например, в энергетике. Особенно это касается пассажирской авиации, где главное – люди, их здоровье и время. Авиация – динамичный, высокотехнологичный бизнес и техногенно опасный. Она требует адекватных, быстрых, порой, очень быстрых решений и особой системы управления, которая может принятие таких решений обеспечить. Выстроить такую систему непросто.

– Что для Вас эффективный труд и эффективный отдых?

– В труде для меня важен не столько процесс, сколько результат. Когда я пришел в «Волга-Днепр», у меня сложилось впечатление, что многие здесь нацелены на процесс. Сейчас оно меняется. Безусловно, построение системы требует стандартизации, унификации многих процессов, однако чрезмерное увлечение всем этим грозит потерей результата.

Эффективный отдых – это здоровый отдых, отдых в движении. Не люблю отдых на пляже, предпочитаю горные лыжи, походы, туризм. Одно из самых запомнившихся мест – вулкан Толбачик на Камчатке. Неземной, сюрреалистический пейзаж недавно извергающегося вулкана... Очень сильное впечатление.

– Александр Иванович, в текущем году одной из стратегиче-

ских задач ГрК является обучение управленческого, коммерческого персонала и персонала зарубежных офисов на базе корпоративного университета за счет создания системы наставничества и системы управления знаниями. Как Вы считаете, почему именно сегодня важно решить эту задачу?

– На сегодняшний день сложилась ситуация, когда последние четыре года чартерный бизнес показывает отрицательный тренд по результатам своей деятельности: снижается объем реализации, прибыль. Это объясняется объективными причинами, такими, как стагнация рынка, снижение перевозок в военном секторе, мировые и региональные экономические и политические проблемы. Однако, как мне кажется, основная проблема в том, что зарубежные офисы работают оторвано от центрального офиса, а их руководители не являются в полной мере руководителями, они, скорее, высококвалифицированные менеджеры по продажам. И нам необходимо решить две задачи: во-первых, сделать из региональных руководителей управленцев в полном смысле этого слова; во-вторых, наладить коммуникативные связи как между региональными офисами, так и между центральным офисом в Ульяновске и структурными едини-



цами бизнеса. Для этого всем зарубежным представительствам необходимо обучиться коммуникативным связям, а их руководителям – пройти обучение на умение управлять коллективом, чтобы непосредственно знать и уметь, как заниматься своим персоналом.

– Вы – заказчик для корпоративного университета. Чему еще надо учить сегодня, чем дополнили бы заказ для университета?

– В Авиакомпании «Волга-Днепр» мы кардинальным образом измени-

ли структуру сбыта и маркетинга, и достичь эффекта, работая в новой структуре с помощью старых знаний, не удастся. Поэтому вместе с изменением структуры необходимо обновить имеющиеся знания, а также получить новые. Нужно обучить сотрудников сбыта и маркетинга новыми взаимосвязями, новыми отношениями. Считаю, что на сегодняшний день основная проблема невыполнения плана подгруппы «Волга-Днепр» – неудовлетворительная работа именно сбыта и маркетинга.



С другой стороны, обучение должно касаться всех сотрудников компании, особенно перспективного резерва. Исторически сложилось, что средний возраст сотрудника чартерного бизнеса превышает средний возраст сотрудника в Группе в целом, и обновление за счет молодых специалистов, нового перспективного резерва предполагает обучение этого резерва за счет системы наставничества, когда опытные сотрудники, прошедшие свой основной трудовой путь в компании, передают знания и компетенции своим молодым сменщикам. В то же время молодым специалистам необходимо получить в Корпоративном университете и новые знания, которые позволят им заменить более опытных наставников и взять в руки управление компанией, подняв ее на новую высоту.

Татьяна АРТЕМЬЕВА,
Алексей СЕРЕГИН

ЧЕТЫРЕ УРОКА ЛИДЕРСТВА ОТ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ГЕНЕРАЛА

Самые эффективные лидеры, каких я знал в жизни или о которых читал, обладают одной и той же чертой характера: они не смиряются с тем, что имеют. Они всем сердцем верят, что можно представить себе иную реальность — и воплотить ее в жизнь.

За четверть века на военной службе я имел возможность руководить разными группами людей: командовал экспедиционной спецгруппой на Ближнем Востоке после терактов 11 сентября, насчитывавшей полтысячи человек; подготовил более 7000 военнослужащих на базе в Северной Дакоте; вместе с мужчинами и женщинами из 14 стран, входящих в НАТО, создавал с нуля ВВС Афганистана — беспримерное дело в зоне активных боевых действий.

Я знаю, как трудно командовать крепкими профессионалами и отводить каждому из них роль в общем весьма непростом деле. Я знаю, каково это — добиваться позитивных перемен в крупной бюрократической организации. И я освоил на собственном опыте четыре принципа, которые помогут вам лучше руководить людьми и выявлять у них самые лучшие качества.

Принцип №1: Будущее пишем карандашом, а не ручкой.

Хорошо известна роль лидера: сосредоточиться на будущем и разглядеть все возможные перспективы. Иными словами, лидер — еще и визионер, который с уверенностью глядит вперед и знает, как наилучшим образом превратить нынешнюю реальность в идеальную модель будущего. Одна из самых характерных ошибок, которые я отмечал у всех руководителей: они вынашивают свою мечту в одиночестве и надеются, что все ее сразу же будут готовы разделить вместе с ними. В таком случае начальники забывают главное реформаторское правило: мир преобразуется словом. Нужно найти правильные выражения, чтобы объяснить, чем мы заняты и куда идем. К мотивированному и долгосрочному действию людей подталкивает лишь понимание того, что стоит за видением. Нужно увидеть цели и смысл. Видение воплотит лишь тот лидер, который сумеет увлечь за собой людей.

И важно не только, чтобы команда вас поняла, важно, чтобы вас признали. Идея становится уже не вашей, а коллективной. Чем активнее вы вовлекаете в этот процесс окружающих, тем выше их заинтересо-

ванность и чувство ответственности. Одновременно с этим люди начинают и сами активно действовать и делиться информацией, и руководитель принимает более удачные решения.

Принцип №2: Нет недостойной работы или незначительных мелочей — особенно для вас.

Для тех, кто носил военную форму, необходимость много работать руками, спать в палатках, маршировать по грязи или часами отрабатывать навыки — дело привычное. И став командиром, вы отнюдь от этой повинности не избавляетесь. Нет, на трудное дело вам идти первым, а праздновать успех — последним. Если подразделение промокло и изголодалось, люди всю ночь не спали, то и вам как их командиру тяжело. Вы будете есть в последнюю очередь, вы возьмете на себя вину за провал, а триумфом щедро поделитесь со всеми. Ориентированное на коллектив лидерство поможет укрепить доверие и взаимное уважение. Главное — вы не требуете от других того, к чему не готовы сами.

Многих руководителей губит самомнение: чем выше ранг, тем сильнее соблазн. Надо смотреть на любую ситуацию с другой стороны — не что вам положено, а что от вас требуется. Смирение, а не превосходство. Подавайте пример бескорыстия и самоотверженности. Того поведения, которого ждете от других.

Принцип №3: Лидеры не должны быть узкими специалистами.

Никто не может разбираться во всем, но чем больше возложенной на вас ответственности, тем лучше вы должны понимать, что и как делать вашим людям. Подобно лучшим тренерам, которые не жалеют времени, разбирая всевозможные комбинации на поле, эффективный управленец понимает, какую роль в продвижении к намеченной цели играют различные функции, системы, люди и процессы. В чем-то одном вы можете быть специалистом, но знать, что делают все остальные, как и почему, жизненно необходимо не только для достижения намеченных результатов, но и для того, чтобы полностью реализовать личный и коллективный потенциал.

Не допускайте, чтобы ваш кругозор сузился, а мнения застоялись. Ваш личный приоритет — стараться узнать как можно больше обо всем, что происходит вокруг. Если вы собираетесь строить карьеру в отделе продаж, непременно поработайте в отделе бизнес-стратегии, и в кадрах.



Вас ждет приятный сюрприз: вы не только начнете лучше разбираться в делах своей компании, но и ваши цели и задачи проступят отчетливее, личная удовлетворенность будет сильнее и глубже.

Принцип №4: Видеть в любом общении возможность обучать, поддерживать, ободрять и вдохновлять членов своей команды.

Как известно, в физическом мире любое действие оставляет след. Для руководителя это значит, что след оставляет любое взаимодействие с другими людьми — устное, письменное и даже невербальное.

Эффективные лидеры знают, что любое взаимодействие — потенциальная возможность построить отношения, удалить какие-то препятствия на пути прогресса, укрепить доверие. Старайтесь оставлять такой след, чтобы каждый, с кем вы имеете дело, выигрывал от этого и работал лучше.

Внесите свой вклад в создание корпоративной среды, убеждайте всех собственным примером. Не политика «открытых дверей», а политика «работы на местах» — приходите к каждому на его рабочее место, а не вызывайте к себе.

Работа военного опасна, тяжела и полна неожиданностей. И те принципы, которыми руководствуются офицеры и генералы, могут пригодиться в гражданских компаниях и организациях для деятельности в условиях нарастающей неопределенности и сложности. Каждый начальник сам решит, как использовать тот или иной урок.

Джон МИЧЕЛ, Harvard Business Review



Д. Мичел — бригадный генерал ВВС США. Признанный эксперт в области культурных, стратегических и организационных изменений

Призовой ребус!



Уважаемые коллеги! Для участия в конкурсе необходимо разгадать ребус и выслать свои ответы Алексею Серегину на электронный адрес **aleksey.seryogin@volga-dnpr.com**. Помимо загаданных трех слов необходимо выслать еще одно слово, которое загадано не было, но должно быть первым в списке. Того, кто первым пришлет правильные ответы, ожидает приз! Небольшой подарок достанется и тем, кто пришлет ответ пятым и десятым. Желаем успеха! Правильные ответы будут размещены в пятницу, 5 декабря, на портале **my.volga-dnpr.com**, в сообществе «Ежемесячное корпоративное издание "Руководитель"». В викторине предыдущего номера победу одержала **Анастасия Гришина**, которая первой прислала правильные ответы на кроссворд. Ей достался настенный календарь и ежедневник. Блокнот и красивые наклейки получила **Анна Бондарева**, приславшая правильные ответы пятой. К сожалению, третьего призера (ответившего правильно десятым) не оказалось. Тем не менее, большое спасибо всем, кто прислал свои ответы!

На корпоративном портале открылась «Библиотека Волга-Днепровца»

С целью формирования библиотеки ГрК, содержащей рекомендации от наших коллег лучшей художественной и бизнес-литературы, ДКО провел опрос среди сотрудников и руководителей "Волга-Днепр".

По итогам опроса на корпоративном портале **my.volga-dnpr.com** было создано отдельное сообщество «Библиотека Волга-Днепровца / Volga-Dnpr Bookshelf», в

котором в соответствующих разделах размещены все рекомендованные книги, а также внутренние уникальные документы, являющиеся интеллектуальной собственностью компании и рекомендованные для прочтения каждому сотруднику.

Кроме того, на странице библиотеки в разделе **Файлы**, подразделе **Папки**, вы найдете постоянно пополняющийся список учебных материалов, ко-

торые были получены сотрудниками ГрК на различных внешних обучающих мероприятиях.

Надеемся, что сообщество станет первым шагом к созданию функциональной корпоративной библиотеки!

И помните: «Люди перестают мыслить, когда перестают читать» (Д. Дидро).

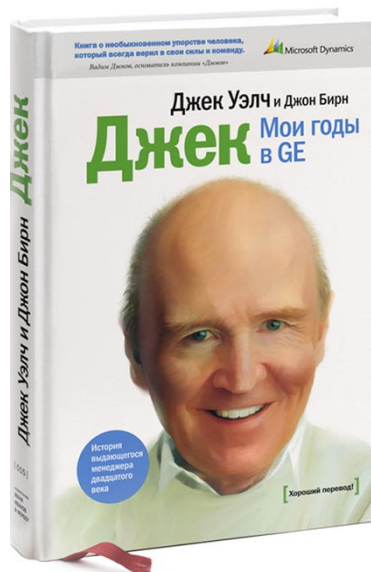
Корпоративный университет



<https://my.volga-dnpr.com/>



Книга месяца. Джек. Мои годы в General Electric



Мы продолжаем нашу рубрику, в которой рассказываем об одной из рекомендованных вами бизнес-книг.

В ноябре книгой месяца стал бестселлер Джека Уэлча «Джек. Мои годы в GE». Его называли самым жестким боссом в мире. А потом журнал Fortune присвоил ему титул «Менеджер столетия». За двадцать лет у штурвала General Electric Джек Уэлч опроверг традиционные представления и превратил стареющего колосса в конкурентоспособную, активно растущую и нова-

торскую компанию. Эта выдающаяся автобиография соответствует классическим канонам деловой литературы, и стала бестселлером по версии газеты New York Times. Джек Уэлч знакомит нас с событиями своей удивительной жизни – от детства в рабочей семье до управления успешной компанией. Автор рассказывает о глубоко личных событиях и переживаниях с характерными для него энтузиазмом и открытостью. И хотя в этой книге идет речь о многомиллиардных сделках и напряженных корпо-

ративных конфликтах, главное в ней – люди. Автор построил свою карьеру на том, что требовал только лучшего от других и от себя самого. «Прочтите книгу и найдите в себе силы для изменений к лучшему», – говорится в аннотации.

– Считаю эту книгу своего рода Библией для начинающих и опытных управленцев, – отметила замдиректора ДКО по оценке и развитию **Светлана Самолетова**, одна из тех, кто рекомендует данную книгу.