



ГРУППА  
КОМПАНИЙ  
«ВОЛГА-ДНЕПР»

№02 МАЙ 2014

# Руководитель

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ

## ПОКАЖИ, НА ЧТО СПОСОБЕН!

### В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

ФЕСТИВАЛЬ ТАЛАНТОВ ВОЛГА-ДНЕПР СТР. 1

ИСТОРИЯ УСПЕХА ОТ РИЧАРДА БРЭНСОНА СТР. 2

В ЧЕМ ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ? СТР. 4

### ЦИФРА НОМЕРА:

10 лет – столько 23 апреля исполнилось авиакомпании "ЭйрБриджКарго", крупнейшему российскому грузовому авиаперевозчику

### ЦИТАТА НОМЕРА:

«Вы никогда не сумеете решить возникшую проблему, если сохраните то же мышление и тот же подход, который привел вас к этой проблеме».

Альберт Эйнштейн

Коллеги! Мы уверены, что в нашей большой и дружной трудовой организации есть множество талантов! Вы любите петь? Рисуете на досуге? Или пишете стихи? А, может быть, отлично танцуете? Так зачем же скрывать ваши уникальные возможности, продемонстрируйте их! Специально для этого мы устраиваем **Фестиваль талантов нашей компании**, на котором любой сотрудник ГрК «Волга-Днепр» сможет представить свой талант. Иллюзионисты, силачи, танцоры, поэты, певцы, жонглеры, пародисты, акробаты, – список можно продолжать до бесконечности, каждый получит возможность проявить себя.



Всех участников фестиваля талантов ждут призы и всенародное признание! Для того, чтобы принять участие в фестивале, вам всего лишь нужно заполнить анкету (получить ее можно у Марины Емельяновой) и прислать фото или видеозапись, отражающую содержание

вашего таланта, на электронный адрес *Corporate Education Department/Corporate University*.

Спешите! Заявки на участие в конкурсе принимаются до **30.06.2014**. Остались вопросы? Вам с радостью на них ответят:



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

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

Ваш Корпоративный университет



### ПОУЧАСТВУЙ В ВИКТОРИНЕ!

#### Дорогие коллеги!

Мы предлагаем вам поучаствовать в викторине «Пять вопросов». Небольшая подсказка: практически все ответы можно найти, внимательно прочитав этот номер. Ваши ответы просим присылать Алексею Серегину на электронный адрес [aleksey.seryogin@volga-dnepr.com](mailto:aleksey.seryogin@volga-dnepr.com).

Того, кто первым пришлет правильные ответы на **все**

пять вопросов, ожидает приз! Итак, вопросы:

1. Как назывался журнал, выпускаемый Ричардом Бренсоном?
2. Что Ицхак Адизес говорит о коррупции в России?
3. Какая позиция, по мнению Бренсона, может уничтожить компанию, столкнувшуюся с серьезными трудностями в условиях жесткой конкуренции?

4. Когда пройдет финал конкурса талантов Волга-Днепр?

5. В своем бюджетном послании 2014 года Президент ГрК А.И. Исайкин объявил 2014 год годом конкурсов и работы с талантами. Какие три инициативы запускает Корпоративный университет, следуя за обращением президента? С нетерпением ждем ваши ответы!

С уважением, редакция «Руководителя».

## РИЧАРД БРЭНСОН: «УСПЕХ, ПРИШЕДШИЙ К ВАМ ОДНАЖДЫ, НЕ ПРОКОРМИТ ВАС ВСЮ ЖИЗНЬ»



**Ричард Брэнсон – один из самых ярких и успешных предпринимателей мирового бизнеса. Основатель корпорации Virgin, объединившей в себе более двухсот компаний самого различного направления, от музыкального бизнеса и гостиниц до мобильной связи и авиакомпании, Брэнсон широко известен своими смелыми и нестандартными, но невероятно успешными управленческими решениями.**

### От елок к музыке

С самого детства Ричард проявлял интерес к предпринимательству. Но первые шаги в бизнесе не были удачными. Вместе со своим другом юный Брэнсон занялся выращиванием елок, чтобы продавать их в преддверии Рождества, однако практически все побеги были съедены кроликами. Ричард не стал отчаивать-

ся, и в скором времени организовал торговлю попугаями. Но первым серьезным опытом юнши стал журнал «Student», который Брэнсон стал выпускать после окончания школы, в начале 1968 года. Время оказалось выбрано крайне удачным – в конце 60-х студенты Великобритании активно участвовали в общественной жизни страны, и им как раз нужна была площадка, где они бы ратовали за свои права и свободы. Журнал стремительно набирал популярность, в нем печатались молодые Мик Джаггер и Джон Леннон. Но издание, тем не менее, серьезного дохода не приносило – Брэнсону требовались невероятные усилия, чтобы найти рекламодателей. Закрыв журнал, Ричард с товарищами организовал бизнес по продаже грампластинок. Идея была проста – высылать пластинки по почте, что было для покупателей дешевле, чем приобретать записи в магазинах. После долгих размышлений молодой предприниматель решил назвать свою компанию Virgin (в переводе с английского «девственный», «нетронутый», «первозданный»), поскольку он был новичком в этом бизнесе, как, впрочем, и во всех остальных. Через несколько лет Брэнсон решил сделать из Virgin многоотраслевую компанию: открыл звукозаписывающую студию, затем гостиничный бизнес, мобильную сеть, инвестиционную компанию и т.п.

### Судьбоносный чартер

Ричард всегда был увлечен идеей создать свою авиакомпанию – его не устраивал сервис господствующих British Airways и PanAm, а экипаж самолета казался ему усталым и мрачным. На реализацию идеи Брэнсона подтолкнул случай, произошедший с ним на отдыхе в начале 1980-х. Ричард вместе со своей женой Джоан ожидали рейс

с Виргинских островов в Пуэрто-Рико, однако полет борта American Airlines был неожиданно отменен. Терминал аэропорта был переполнен рассерженными пассажирами. Недолго думая, Ричард позвонил в несколько чартерных компаний и за две тысячи долларов договорился о чартере в Пуэрто-Рико. Разделив общую сумму на количество стоящих вокруг пассажиров, он получил \$ 39 с человека. Взяв у кого-то доску, Брэнсон записал получившуюся цифру и поднял доску над головой. Безусловно, пассажиры согласились. Во время полета Ричард



окончательно утвердился во мнении создать собственную авиакомпанию. «Я решил, что Virgin Airlines непременно будет веселой компанией, которая предоставляет пассажирам качественный сервис и продумывает все до мелочей», – вспоминал он в своей автобиографической книге «Обнаженный бизнес». В июне 1984 года Virgin Atlantic выполнила первый рейс между Гатвиком и Ньюарком на первом, тогда единственном, арендованном Boeing 747-200. Авиакомпания стала прибыльной в течение первого года работы, с помощью относительно недорогого, подержанного Boeing 747. Сегодня (на конец апреля 2014 года) Virgin Atlantic эксплуатирует 39 самолетов Boeing и Airbus, и еще 22 единицы планирует приобрести в ближайшие годы.



## Мастер эпатажа

Ричард Брэнсон прославился и как виртуоз рекламного эпатажа. Так, на презентации салона для новобрачных Virgin Bride владелец компании появился в свадебном платье и при пол-



ном макияже. А для продвижения своего нового продукта Virgin Cola, миллиардер проехался на танке по Таймс Сквер в Нью-Йорке и несколько раз выстрелил из пушки (разумеется, холостыми зарядами в виде фейерверков) по рекламному плакату основного конкурента – Coca-Cola.

«Реклама в средствах массовой информации, а также наружная реклама стоят чрезмерных денег, – как позже объяснял Брэнсон журналистам свою выходку. – А я проехался по улице на танке, и все первые полосы газет уже мои».

## Формула успеха

Но не все так гладко складывалось в империи Virgin. В своих книгах Ричард Брэнсон не стесняется описывать и свои неудачи. «Не ошибается только тот, кто ничего не делает, – делится опытом миллиардер. – Только действуя, спотыкаясь и падая, можно научиться, приобрести опыт и тем самым уберечь себя от падений в дальнейшем. Самое страшное – начать». Брэнсон отмечает, что ни одна компания не застрахована от перемен, и ни одна компания не может существовать вечно, учитывая быстро меняющуюся ситуацию в мировой экономике. «Успех, пришедший к вам однажды, не прокормит вас всю жизнь, – пишет он в своей книге

«Обнаженный бизнес». Брэнсон подчеркивает, что компании, столкнувшись с серьезными трудностями, часто выбирают позицию «занять оборону» – это естественная реакция, но именно это может уничтожить компанию в условиях жесткой конкуренции. «Когда само ваше существование подвергается опасности, нужно изменить свой курс», – советует Ричард.

Важнейшее место в любом бизнесе Брэнсон отводит персоналу, отмечая, что сотрудники – превыше всего. Они будут относиться к своим клиентам точно так же, как руководители относятся к ним. «Я нахожусь в постоянном поиске талантов, – сообщает Брэнсон. – Не так легко найти энергичных и полных энтузиазма сотрудников с правильным отношением к работе. Мы ищем людей, способных к профессиональному росту, и обычно очень радуемся, когда можем «нагрузить» их новыми заданиями». Миллиардер сове-



тует организовать бизнес так, чтобы сотрудники могли обмениваться друг с другом идеями, помогать друг другу, заботиться друг о друге, и в следующий раз они придут к руководителям не с жалобами и проблемами, а с готовыми решениями и интересными идеями. В группе компаний Брэнсона есть должность модератора идей – ассистента по корпоративному развитию, в обязанности которого входит фиксировать, хранить и классифицировать эти идеи по мере их поступления. Затем модератор передает их экспертам, которые просматривают их и выбирают самые лучшие.

Секрет успешного бизнеса Ричард Брэнсон описывает так: «Бизнес требует лидерства и принятия дальновидных решений. Здесь требуется дисциплина и инновации. Никак не обойтись и без четкой позиции, чувства юмора и, не побоюсь сказать честно, удачи».



Книга эпатажного миллиардера «Обнаженный бизнес» выложена в сообществе корпоративного издания «Руководитель» на портале [my.volga-dnepr.com](http://my.volga-dnepr.com).

## Биографическая справка

Ричард Брэнсон родился 18 июля 1950 года в лондонском районе Блэкхет, в небогатой семье адвоката и стюардессы. Был старшим из четырех детей. Один из самых богатых жителей Великобритании с состоянием в \$4,6 млрд. Женат вторым браком на Джоан Темплман, с которой у них двое детей – Холли и Сэм.



## Менеджмент в России: в чем проблема?

**Два с половиной года я читал в России лекции, консультировал, общался с представителями бизнеса. Это позволило мне сделать некоторые наблюдения и обобщения. В частности, я выделил 12 факторов, которые негативно влияют на методы управления и, соответственно, на эффективность менеджмента в России.**

**Нехватка системности.** Все начинается с «аморфной» структуры языка. В русском множество способов построить предложение. Например, «я люб-лю тебя» по-английски не скажешь иначе, чем «I love you». В русском выбор куда шире: «я люблю тебя», «я тебя люблю», «тебя я люблю», «люблю тебя я», «люблю я тебя», «тебя люблю я» — и все это означает одно и то же. Единственно верного варианта нет. А теперь понаблюдайте, как многие русские водят машину — так же, как строят предложения!

**Отсутствие дисциплины.** Чтобы добиться дисциплины, руководителям приходится злоупотреблять властью. Они вводят систему суровых наказаний — мягкие давно не работают. И это очень опасно: чем больше власти у руководителя сегодня, тем больше ему понадобится завтра, чтобы получить тот же результат; в долгосрочной перспективе ее воздействие стремится к нулю.

**Авторитарное управление.** Деспотия характерна для российской истории. Лидер должен вычислить тех, кто бросает вызов его авторитету, и побороть их, показать окружающим, что он — всему голова. Он не может ошибаться, ведь если окажется, что он не все знает и умеет, его влияние ослабнет.

**Установка на контроль.** Россия — огромная страна. Чтобы контролировать каждый ее регион или все подразделения компании, нужно добиться их единообразия, что негативно влияет на результативность. Эффективная работа возможна, только если учитывать особенности каждого региона и рынка.

**Централизация власти.** Москва — центр российской вселенной. Она принимает решения, зачастую ни к кому не прислушиваясь. И я говорю не только о правительстве, но и о корпорациях.

**Страх.** Деспотия и контроль порождают страх: люди боятся открыто высказываться и спорить. Возражать начальству часто считается нарушением субординации, такой смельчак продержится далеко не в каждой компании.

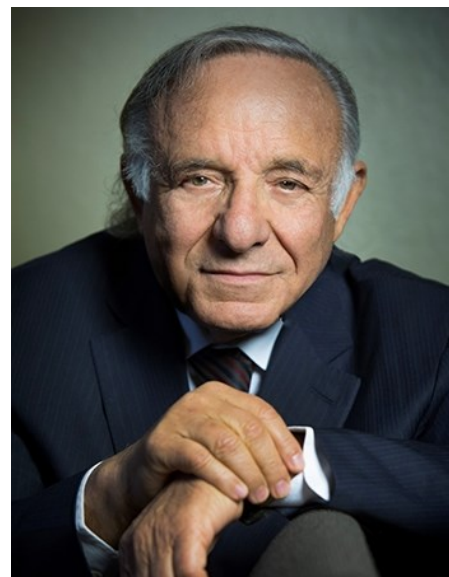
**Системная неэффективность.** СССР был ориентирован не на рынок и прибыль, а на производительность. Когда Союз рухнул и развернулись рыночные силы, устоявшиеся привычки и правила лишили руководителей нужной для нового времени гибкости. Результатом стала системная неэффективность.

**«Как» вместо «зачем».** Ориентация на производительность, оставшаяся с советских времен, отразилась на организационной системе компаний и на процессах принятия решений. Люди тратят силы и энергию, пытаются придумать, как что-то сделать, вместо того чтобы задуматься, зачем они это делают.

**Ненужные расходы.** За сомнительные ориентиры приходится платить. Эффект масштаба на поверку оказывается не таким уж эффективным. Если взглянуть на проблему шире, усиление контроля обходится дорого по сравнению с выгодами, которые оно приносит.

**Коррупция.** Крен в сторону производительности порождает бюрократию, которая, в свою очередь, открывает широкие возможности для злоупотреблений. Коррупцированные чиновники умеют манипулировать системой, чтобы что-то от нее получить. Они пользуются почти неограниченной властью и требуют за это деньги.

**Построение компаний вокруг людей.** Советская власть не поощряла предпринимательство; она извела целый класс предприимчивых и способных руководить людьми. Сегодня организации, которой удалось заполучить людей с деловой хваткой, ориентируют-



ся именно на них, а не на свои цели и задачи.

**Поиски виноватого.** Из-за бюрократии и коррупции многие проблемы часто диагностируются неверно. От обсуждения вопроса «Почему проблема существует?» многие тут же переходят к вопросу «Кто виноват?».

Есть ли надежда на перемены? Думаю, да. Российские руководители талантливы, умны, изобретательны — просто система не позволяет им развернуться. Проблема не в людях, а в культуре, которая формировалась веками авторитаризма. А культуру можно изменить. Все, что для этого нужно, — заинтересовать лидеров на микро-, мезо- и макроуровне.

**Ицхак АДЕДЕЗ, Harvard Business Review**

### Для справки:

Ицхак Адизес (Ichak Adizes) — основатель и президент Института Адизеса (Санта-Барбара, Калифорния), специалист по повышению эффективности организаций путем глубоких преобразований.

### Нам важно ваше мнение!

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

**Давайте делать газету вместе!**