



ГРУППА
КОМПАНИЙ
«ВОЛГА-ДНЕПР»

№04 АВГУСТ 2014

Руководитель

КОРПОРАТИВНОЕ ИЗДАНИЕ

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

ИНТЕРВЬЮ СО
СТАРШИМ ВИЦЕ-
ПРЕЗИДЕНТОМ
ГРК С.И. ШКЛЯ-
НИКОМ

СТР. 1-3

В БЦ
«КРЫЛАТСКИЕ
ХОЛМЫ» ОТКРЫ-
ТА БИБЛИОТЕКА

СТР. 4

ПРИЗОВОЙ
КРОССВОРД

СТР. 4

ЦИФРА НОМЕРА:

80 тонн нефтегазового оборудования доставила авиакомпания «Волга-Днепр» в южноафриканский город Кейптаун.

ЦИТАТА НОМЕРА:

«Самая важная задача руководящих кадров — это развивать управленческие способности в других людях».

Генри Форд

СЕРГЕЙ ШКЛЯНИК: «САМА ЖИЗНЬ ЗАСТАВЛЯЕТ НАС УЧИТЬСЯ МЕНЯТЬСЯ»

Старший вице-президент ГрК «Волга-Днепр» Сергей Иванович Шкляник – яркий пример успешного и уважаемого руководителя. Мы побеседовали с ним о стратегической задаче – обучение управленческого, коммерческого персонала и персонала зарубежных офисов на базе корпоративного университета за счет создания системы наставничества, оценки и системы управления знаниями. А также о том, кто же такой успешный современный руководитель.

– Почему именно сегодня компании важно решить задачу, связанную с обучением персонала и даже возводить ее в ранг стратегической?

– Эта задача возникла не сейчас. Вопрос обучения стоял с первых дней существования «Волга-Днепр». Мы и работали и учились одновременно, ведь мы оказались на международном рынке с первых шагов компании, поэтому начинали с международного обучения. И сразу планки ставили высокие. Сейчас больше внимания уделяем этому потому, что до сих пор не удавалось другими методами добиться результатов, которых мы хотели. Статус повышен и в рамках нашего стратегического управления. Сама внешняя среда и состояние компании требуют, чтобы качество нашей работы за счет обучения, получения новых знаний и



на, и выполнена очень успешно, на какие сферы жизни компании это оказало бы влияние? Как это изменит жизнь компании?

– Этот результат сказался бы на всех сферах в компании. Потому что мы очень хорошо понимаем, что обучать нужно всех и вся. Но чтобы задача оказалась выполнимой, мы должны четко сформулировать понимание того, чему должны обучить. Есть две сферы, в которых важно повысить качество нашей работы, а, следовательно, обучать: во-первых, то, над чем давно работали – обеспечить преемственность и сохранение опыта. Ощущается некий информационный разрыв внутри компании. Часть опыта начинает уходить с людьми, которые по возрасту и по другим причинам покидают компанию. Очень важно выстроить и обучить людей методам передачи своего опыта, поддержать эту работу организационно, в том числе путем формирования системы наставничества. Когда мы говорим о том, что обучаем руководителей, мы говорим и об обучении навыкам наставничества. Необходимо четко понимать, кто чей наставник, а кто – ученик. Не менее важно, какая информация и как передается, у кого она будет храниться.



организации обмена знаниями внутри компании повысили нашу конкурентоспособность.

– Сергей Иванович, если бы эта стратегическая задача была уже выпол-

(продолжение на стр.2)

(продолжение, начало на стр.1)

– Во-вторых, энергично и быстро меняется внешняя среда и мировая экономика. В этом смысле нам недостает быстроты реакции. Важно, чтобы руководители научились способности маркетингового взгляда и проявлению инициативы, умению брать на себя ответственность, в том числе по изменениям в наших бизнес-процессах, сферах ответственности и инициативы по формированию матричных структур, в том числе и на базе проектного управления. Это обязательный результат, и мы должны получить активность руководителей среднего звена.



– Как руководитель, особенно тот, который руководит много лет, понимает, что надо двигаться дальше?

– Понимание того, что нужно учиться, существует и существовало всегда. Есть избитая фраза, которую используют все: «Чтобы оставаться на месте, надо быстро идти, а если хочешь двигаться вперед, то нужно бежать». Меняется среда, меняется наше орудие производства, мы получаем новые самолеты. И жить с новой техникой должны не только пилоты. Новый подход требуется и со стороны руководителей. А в «Русланы» нужно вдыхать новую жизнь. Система продаж в том виде, в котором она существовала, уже перестала устраивать наших Заказчиков. Нам нужно решить проблему поддержания летной годности в новой экономической и внешнеполитической среде, нужны новые шаги. Так что сама жизнь заставляет учиться меняться, учиться самому и друг у друга и других людей. Когда начинаешь думать о том, что кому надо что-то передать, то сам начинаешь критически оценивать свои знания, находить «белые пятна», которые нужно восполнить, нахо-

дить то, что более ценно, то, что знаешь только ты и ограниченный круг людей, а это нужно сохранить.

– Сергей Иванович, что Вам, как руководителю с управленческим стажем и жизненным опытом, помогает понять, что сотрудник уже достиг своего потолка в развитии и надо поддержать его в движении вперед?

– Таких признаков несколько. Первый – когда человек работает на своем месте, не перемещаясь. Я считаю, что три года – это максимум, сколько должен находиться на одном месте, на одной задаче сотрудник, особенно руководитель. Это формальный признак. В этом случае существует две угрозы. Первая: он «успокоится», и потом его уже вовсе никуда не сдвинешь. Вторая угроза: ему стало скучно, и если он не будет расти, получать новые профессиональные качества и навыки, то он просто уйдет. Есть специалисты, которые совершенствуются на своем месте, учатся, для многих этого достаточно, есть своя мотивация. Но для руководителя три года – это оптимальный срок. Нюанс: можно оставаться на этом же месте, если твой функционал и объем работ, растут. Это тоже требует качественных изменений в твоей работе.

Следующий признак: когда видишь, что человеку становится скучно на работе, и это может произойти ранее, чем через три года. Это видно по его глазам, ему скучно на совещании, он перестает всерьез готовиться к ним. От него перестают поступать идеи и предложения. Видно, что человек начал меньше заниматься своим персоналом, меньше слышишь от него информации и рассказов о том, что происходит за пределами его сферы ответственности. Он начинает «окукливаться», появляется скорлупа и идет процесс формирования зоны комфорта. Он уже не выступит лишним раз, промолчит, согласится. А это сигнал для того, чтобы начать процесс изменений.

– В чем самая большая ценность

для вас вкладываться в людей? Почему это важно Вам как руководителю?

– Все, что есть вокруг нас, – создано людьми. Всемирное тяготение и другие физические законы будут существовать вне зависимости от наличия людей, а все остальное создано людьми, экономические законы сформировались внутри цивилизации. Когда мы говорим о том, что мы вкладываемся в людей – это значит, мы вкладываемся в цивилизацию. Непрерывно обучаясь и исследуя, генерируя идеи, мы ее развиваем. Если говорить уже ближе к компании, то все наши самолеты были, как в музее, пока не появились люди. По этой причине, чтобы жила «Волга-Днепр», жили самолеты, нужно работать с людьми и в них вкладываться. В постиндустриальном обществе в значительной степени интеллектуальные знания преобладают, и ценность самого человека выше, чем орудий производства. Знания в голове и опыт – это то, что труднее воспроизвести, поэтому надо развивать своих людей, давать возможность расти внутри компании.

– Можете ли дать Ваше представление о том, кто такой наставник и, почему наставничество как процесс важно для компании именно сегодня?



– Не каждый, даже самый хороший специалист, может стать наставником. Просто рассказать должностную инструкцию – это не наставничество. У тебя должен быть накоплен определенный опыт, который можно передавать, опыт ошибок, правильных решений, методов преодоления препятствий, устранения этих ошибок, – то есть многие вещи,

которые выходят за пределы легко описываемых процедур. Если они есть, то у тебя есть чему учиться. Освоить компьютер просто, но нужно знать, как вести себя в ситуации сбоев. Также необходимы такие качества, как умение общаться с человеком, терпение.

Наставничество – это не то, что можно осуществить за месяц или год. Надо иметь терпение и налаживать контакты. Кропотливо, шаг за шагом, проверяя, что усваивается, а что – нет. Необходимо четкое понимание стремления, нужно иметь способность взглянуть вперед и помочь ученику сформировать его карьеру и будущее, совместимое с твоим пониманием. Еще одно важное качество – желание делиться.



– Как Вам, как руководителю, будет понятно, что в компании действует система сбора и передачи знаний?

– Вот по каким признакам я пойму, что такая система существует:

1. Есть культура и навык накопления знаний, их формализация.
2. Есть доступная сотрудникам База знаний.
3. Есть механизм или люди, которые занимаются систематизацией, синхронизацией, приведением в порядок, делая дружелюбные интерфейсы этой базы.
4. Если увижу, сколько сотрудников регулярно обращается, чтобы было видно, что это востребовано.
5. Возникла проблема, и кто-то говорит: «Мы уже это решали. Я увидел это в базе данных, когда готовился к этой встрече».

Помню, был советский фильм с Анатолием Папановым, где он играл директора энергетического Главка. По сюжету запускали блок электростанции в Сибири, а он сидит в Москве, работает комиссия по приемке. И вдруг при прохождении испытания, начинается вибрация турбины, и приемная комиссия начина-

ет совещание, чтобы решить, что делать. Здесь же присутствовал пожилой забитый человек в углу, а за большим столом большие люди: «Надо надавить, надо заставить!». А этот все порывается, руку поднимает, но ему все говорят: «Помолчи, не до тебя!». Каким-то образом он все-таки сообщает: «А я помню, 7 лет тому назад на другой электростанции был аналогичный случай». И начинает рассказывать, что они сделали. Все за столом не поверили, а герой А. Папанова говорит: «Давайте попробуем». Все сделали, и все стало нормально. Это яркий пример того, как важно хранить знания, чтобы не допустить серьезных проблем.

Я помню, когда у нас случился второй Гандер. Начали вспоминать, а где у нас описаны процедуры, как эвакуировали самолет. Важно было, чтобы участники поделились, зафиксировали это очень понятно и доступно. Потом, когда возникла ситуация, посмотрели, как решалась эта проблема ранее.

– Ваши пожелания тем сотрудникам, которые хотят и двигаются к руководительской стезе, что особо важно для них на каждом этапе этого становления?

– Для руководителей есть несколько важных вещей, и первая из них: чтобы быть руководителем, нужно уметь формировать видение будущего той организации или подразделения, которым руководишь. Оно формируется в общении с внутренними и внешними Заказчиками. Важно направить взгляд не вовнутрь, а вовне. Второе – это люди, правильный подбор. Для этого необходимо с ними общаться, нужно уметь их слушать. Как правило, каждый сотрудник, которым ты руководишь, на своем месте должен знать больше, чем ты. В силу того, что его объем работ уже, чем твой, он и знает его лучше. Всегда важно уметь услышать сотрудника. Твоя задача – услышав, еще и суметь правильно использовать качества людей и их знаний. Общаясь, находить правильное место для людей в системе бизнес-процессов.

Следующее: надо уметь мотивировать. И использовать не только формальные методы, но и знать, что сотруднику важно. Нет универсальных методов, зачастую важно знать ключевых людей и, что их мотиви-

рует. Это я понял, когда был мастером на заводе. Как пример: я работал меньше полугода, и цех закончил период работы хорошо. У меня появилась возможность распределить премию, награды между своими работниками. Там были почетные грамоты, денежные премии, доска почета. Я сел, все подготовил, нарисовал и пошел к старшему мастеру, в годах был человек, окончил школу мастеров, у него не было высшего образования. Но у него был жизненный опыт, понимание таких вещей. Он посмотрел и говорит: «Все неправильно. Вот ты молодого сотрудника хочешь на доску поместить, а Петрову, опытному работнику – премию». Я отвечаю: «Конечно. Петров – самый лучший, он план перевыполнил». А он мне: «Ты просто не понимаешь. Саша – молодой, у него родилась дочка, ему бы сейчас премия, и он был бы счастлив. А у Петрова на заводе дети и внуки работают, и, проходя и видя его портрет, они будут гордиться. А для него это важно». Мотивация разной формы очень важна.

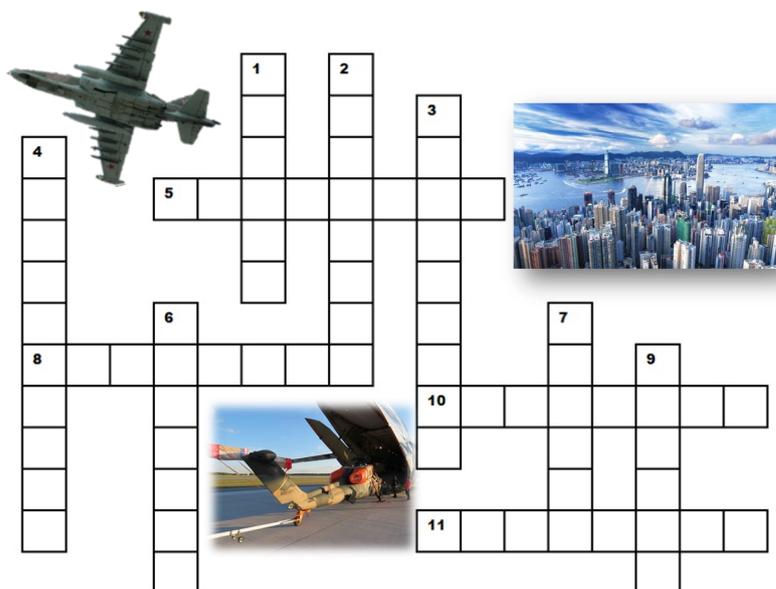
Руководитель должен обладать мно-



жеством качеств, и у каждого они в разных сочетаниях. Во многих случаях нужен еще и жизненный опыт. Вот несколько качеств: умение держать слово, умение планировать и распределять работу, умение четко ставить задачи и убеждаться, что сотрудники их понимают, нельзя забывать о поставленных задачах. Даже если задача потеряла актуальность, то не стоит о ней забывать. Нужно позвонить сотруднику, которому ты поручил это делать, сказать спасибо за проделанную работу и объяснить новую задачу. Это, казалось бы, простая вещь, но она показывает, что сотрудник важен руководителю. Лидер – не тот, который знает, куда идти, а тот, за которым идут.

Корпоративный университет

Призовой кроссворд!



Уважаемые коллеги! Для участия в конкурсе необходимо разгадать кроссворд и выслать свои ответы Алексею Серегину на электронный адрес aleksey.seryogin@volga-dnepr.com. Того, кто первым пришлет правильные ответы, ожидает приз! Желаем успеха!

Ответы на кроссворд будут размещены в среду, 27 августа, на портале my.volga-dnepr.com, в разделе «Сообщества», -> «Общедоступные сообщества» -> «Ежемесячное корпоративное издание "Руководитель"».

В викторине предыдущего номера победу одержал **Сергей Осипов**, который первым прислал правильное ключевое слово — «Волга». Ему достался фирменный плакат «Волга-Днепра», а также красочная энциклопедия. Сувениры получили также **Ольга Беляева** и **Леонид Кудряшов**, приславшие правильные ответы второй и третьим соответственно.

Вопросы кроссворда:

По горизонтали:

5. В этот город авиакомпания «Волга-Днепр» перевезла более 80 тонн нефтегазового оборудования.

8. Известно, что слово «самолет» применялось для обозначения летательных аппаратов еще в XIX веке. Для обозначения какого аппарата в 1857 году использовал это слово Н.М. Соковнин?

10. Штат в США, в котором находится штаб-квартира корпорации Boeing.

11. Инициаторами и организаторами какого национального праздника, прошедшего в июне в Лейпциге и собравшего более 500 человек со всей Европы, выступили управляющий директор VDT GmbH Ильдар Ильясов и специалист коммерческого департамента компании Данис Алиаскаров?

По вертикали:

1. Название самолета, построенного братьями Райт, на котором 17 декабря 1903 года они совершили первый в мире полет (на

тяге двигателя).

2. Образец этой военной техники авиакомпания «Волга-Днепр» доставила из Турции в Германию и обратно для участия в выставке ILA-2014.

3. Боевой самолет, предназначенный для непосредственной поддержки сухопутных войск над полем боя, а также для прицельного поражения наземных и морских целей.

4. Именно на нем в IX веке Аббас ибн Фарнас совершил первый управляемый полет.

6. Где прошло крайнее занятие школы глобального Волга-Днепровца?

7. Денежная единица, на серебряной монете которой (достоинством в «20») изображен Ан-124. Монета была выпущена ограниченным тиражом в 2005 году.

9. Место в Смоленской области, именуемое Акснинский мох, откуда берет свое начало река Днепр.

В переговорной «Лондон» открылась библиотека

Люди перестают мыслить, когда перестают читать.

Дидро Д.



Профессиональное развитие зависит от желания и готовности совершенствовать свои знания, умения и навыки, и чтение литературы - это наиболее доступный способ повышения квалификации. По инициативе директора Департамента корпоративного обучения Г.В. Исайкиной в переговорной «Лондон», на шестом этаже офиса «Крылатские Холмы» в Москве, открылась библиотека. Любой сотрудник компании может взять понравившуюся книгу и вернуть ее после прочтения, или, наоборот,

пополнить коллекцию экземпляром из своей домашней библиотеки. Помимо этого Корпоративный университет ГрК, поддерживая стремление своих сотрудников к непрерывному самообразованию, проводит онлайн опрос, который позволит сотрудникам сэкономить время на поиск и выбор актуальной бизнес-литературы. В качестве дополнения - отзывы коллег о художественных произведениях, которые произвели сильное впечатление. Результаты опроса будут приняты во



внимание при формировании корпоративной библиотеки.

*Алексей СЕРЕГИН,
Елена ЖУРАВЛЕВА*