

# Поставить на крыло

## Вырастить руководителя так же сложно, как поднять в небо самолет

Марина Лукинская

**В** этом году исполняется 10 лет сотрудничеству БМБШ и Иркутского авиазавода. За эти годы 82 менеджера предприятия прошли подготовку по Президентской программе. О результатах и перспективах этого взаимодействия мы беседуем с заместителем директора по управлению персоналом — начальником отдела кадров ИАЗа, **Игорем Грейзе**.

— *С чего началось партнерство Иркутского авиазавода и Байкальской международной бизнес-школы?*

— В 1998 году Правительством РФ было принято решение о запуске Программы подготовки управленческих кадров для предприятий народного хозяйства, которая получила еще одно название — Президентская программа, а в 1999 году был произведен первый набор в БМБШ; среди слушателей программы оказались и молодые руководители авиазавода. Должен отметить, что это сотрудничество могло и не начаться, если бы руководством ИАЗа не были созданы предпосылки для формирования кадрового резерва.

В 1996 году, когда сам я еще был студентом ИргТУ, руководители авиазавода приехали к нам на встречу. Золотых гор не обещали, но откровенно рассказали о ситуации на предприятии, о надеждах и перспективах. И еще о том, что заводу нужны молодые, квалифицированные кадры, и руководство предприятия готово создать все возможные (в тех непростых обстоятельствах) условия для работы и развития. Не без сомнений, но почти весь выпуск того года пришел на завод. А через несколько лет многие участники той встречи стали слушателями Президентской программы, а сегодня руководят крупными заводскими подразделениями.

— *Но ведь привлечь к работе выпускника вуза — это одно, а вырастить из него специалиста или руководителя — совсем другое. Как происходит процесс становления?*

— Это сложная задача, в решение которой задействованы руководители многих служб. На первом этапе молодому специалисту создаются условия для адаптации в коллективе, но



одновременно к нему присматриваются: насколько добросовестно и квалифицированно выполняет он свои обязанности, как выстраивает отношения с коллегами, как выдерживает стрессовые нагрузки? Если проявились способности к руководящей работе, при наличии вакансий, специалисту предлагается первичная руководящая должность, например, начальника бюро.

Если при работе в новой должности все складывается благополучно (есть результат, не пропадает стремление развиваться и совершенствоваться, складываются отношения с подчиненными и руководством), то молодой руководитель зачисляется в кадровый резерв предприятия. С этого момента с молодым руководителем начинается плановая работа, к которой привлекаются и специалисты кадровой службы. Задача этого этапа — подготовить не просто технического специалиста, а управленца, способного разбираться в широком круге технических, юридических, экономических и других вопросов. Причем знания и навыки должны быть глубокими и иметь прикладную направленность, ориентированную на специфику нашего производства.

— *Вы сказали, что для руководителя важно не только досконально знать специфику своего производства, но и обладать широким кругозором, разбираться во многих вопросах. Вряд ли всему этому можно научиться в стенах одного предприятия...*

— Именно поэтому ежегодно на Президентскую программу направляется около 15 человек. Что дает такая подготовка? Прежде всего, солидный багаж теоретических знаний, обмен опытом со специалистами других предприятий. Кроме того, слушатели приходят на программу с уже сформулированной задачей, связанной с их работой на авиазаводе, — и должны во время обучения найти наиболее эффективное решение. Это так называемый «проектный подход». В результате завод получает проработанные проекты и руководителей, умеющих применять полученные знания на практике.

— *15 управленцев в год — это много или мало?*

— Через систему переподготовки ежегодно проходят более сотни руководителей авиазавода. И, по общему мнению, подготовка по Президентской программе — одна самых сильных. Сегодня в авиастроении происходят очень серьезные изменения. Принято решение о формировании в рамках Объединенной авиастроительной корпорации трех дивизионов: боевой, коммерческой и специальной авиации. При этом дивизион коммерческой авиации будет сформирован на базе Корпорации «Иркут». Это, с одной стороны, признание заслуг иркутских авиастроителей, с другой, сложная задача, для решения которой потребуются и дополнительные кадры, в том числе и управленческие.

Кроме этого, под реализацию проекта производства нового пассажирского самолета МС-21, по предварительным оценкам, в ближайшие 3–4 года дополнительно понадобится около трех тысяч новых сотрудников. Так что работы хватит всем.

— *Приведут ли глобальные перемены в авиастроении к изменению системы подготовки управленческих кадров?*

— Не исключено. Пока мы оцениваем ситуацию, изучаем опыт коллег, в том числе зарубежных, готовим свои предложения... Но в любом случае опыт успешного сотрудничества с Байкальской бизнес-школой будет востребован.

— *Но ведь бывает, что специалист, пройдя подготовку за счет завода, уходит в другую сферу?*

— Раньше это действительно была проблема. Причем, специалисты уходили не только по материальным соображениям — сказывалось отсутствие перспектив, интересных проектов, где они могли бы себя реализовать. Сегодня, когда у нас большое количество амбициозных проектов, а вопрос профессиональной реализации зависит исключительно от желания и стремления специалиста, желающих сменить место работы поубавилось.

“

*Через систему переподготовки ежегодно проходят более сотни руководителей авиазавода. И, по общему мнению, подготовка по Президентской программе — одна самых сильных.*

”

### Неофициально

*Я сам выпускник Президентской программы, и для того, чтобы пояснить, какое значение в моей профессиональной судьбе имела эта учеба, достаточно сказать, что именно там я впервые серьезно занялся проблемами управления персоналом. Придя на учебу начальником конструкторского бюро отдела Главного конструктора, я и предложить не мог, что через несколько лет тема моей аттестационной работы — управление персоналом — определит круг моих профессиональных интересов. Но так получилось, что именно в это время наши кадровики обратили на меня внимание...*

*Для меня Президентская программа — это время напряженной, но интересной и увлекательной учебы. Это друзья, с которыми я поддерживаю отношения. Мы радуемся успехам друг друга и помогаем друг другу, благо, такая возможность есть, так как карьеры у всех складываются вполне успешно, и многие мои сокурсники занимают высокие должности в федеральных, региональных структурах, работают руководителями крупных предприятий...*

*Со временем понимаешь, как много зависит от того, у кого учишься. Отдельный разговор о наших преподавателях... Леонид Иванович Евенко — человек, который многие годы проработал в институте Америки и Канады, затем в Академии народного хозяйства, преподавал в лучших университетах мира и стоял у истоков бизнес-образования в России. Олег Михайлович Крылов — человек с огромным опытом работы в Министерстве внешней торговли СССР, который на занятиях моделировал ситуацию проведения переговоров, да так, что те, кто в них участвовал, получили изрядную дозу адреналина и бесценный опыт. Геннадий Николаевич Константинов — легендарный человек для Байкальской бизнес-школы. Не забуду, как в своих лекциях по стратегическому менеджменту в 2000 году он говорил о том, что скоро сотовые телефоны заменят собой фотоаппараты, диктофоны, плееры... Естественно, мы не верили... Запомнились занятия Натальи Владимировны Михалковской, Галины Сергеевны Курганской, нашего преподавателя английского, Людмилы Ивановны Чемякиной... Словом, всех помню и всем благодарен. И не сомневаюсь, что к моим словам присоединятся все выпускники этого замечательного учебного заведения. Хочу пожелать успехов коллективу БМБШ. И пусть профессиональные достижения выпускников станут для нее лучшей рекламой.*