

разговаривали при встрече, а с точки зрения научного исследования («Я хочу провести с вами экспертное интервью... У вас работают Петя, Саша, - оцените их уровень знаний по таким критериям...»), статистики – нет. Те же сотовые компании постоянно проводят исследования,



если только мы сами заказываем их. Если нам нужна конкретная корпоративная программа, то недели две-три сидим вместе с учебным заведением над ней. Мы говорим: «Мы хотим, чтобы человек знал это и это, нужно сделать так, чтобы он в это поверил (если, к примеру, это обучение бережливому производству), наш специалист должен вот это понимать, уметь рассчитывать такие показатели, анализировать такие процессы...». В результате и преподаватель доволен: он понимает, что предлагаемые знания нужны слушателям, и мы видим результат, и обучающиеся довольны – предлагаемые им кейсы пригодятся в работе, позволят решать какие-либо задачи. Я знаю, о чем говорю: сам преподаю в Байкальской международной бизнес-школе и вижу ситуацию с обеих сторон.

- Ваша оценка, в таком случае, - это оценка заказчика образовательного продукта? Или преподавателя?

- Наверное, все-таки заказчика. Но как преподаватель могу добавить: программа полезна лишь тогда, когда практика идет вместе с теорией. Мои студенты регулярно получают практические задания. При этом я исхожу из потребности обучающихся в конкретных знаниях - что им

может пригодиться в работе.

- Почему Вы преподаете? И почему именно в БМБШ?

- Любая компания, в том числе и та, в которой я работаю, в определенном смысле закрытая система. Когда сидишь все время на рабочем месте, ускользают какие-то тенденции, веяния. И во время преподавания я сам учусь у своих студентов, ведь многие из них работают в других бизнесах, других отраслях. Жизнь гораздо шире, чем просто работа.

Байкальскую бизнес-школу отличает гибкий подход к организации учебного процесса. У меня как у преподавателя достаточно самостоятельности при формировании темы курса, лекционного плана, в оценке деятельности студентов. Учебное заведение быстро реагирует на все изменения в образовательной сфере и внедряет эффективные технологии обучения.

Еще один плюс в том, что они пытаются у себя аккумулировать определенных людей. Если посмотреть на преподавателей, все они состоялись как личности, у них можно многому поучиться, и этим они притягивают людей. С этой точки зрения подход замечательный.

Елена КОРНИЛОВА



и, соответственно, рынок у них растет, потому что они определяют потребности клиентов. А в образовании таких примеров крайне мало – чтобы вуз брал тебя за горло и говорил: ну-ка, рассказывай нам... Поскольку нас за горло никто не берет, мы вынуждены сами вмешиваться в образовательный процесс через создание совместных факультетов, центров и так далее.

- Вы даете свои рекомендации составителям программ?

- Это бесполезно, и работает,

Бизнес-пике

Один управляющий делает все правильно и по науке. Бизнес приносит неплохой доход и ежегодно растет. Но гораздо большая доля рынка принадлежит его конкуренту, действия которого со стороны кажутся нелогичными. Об истоках кажущегося парадокса студентам БМБШ рассказал генеральный директор Усть-Илимского лесопильно- деревообрабатывающего завода Павел Кривель.



- Почему вы выбрали столь неординарную и рискованную тему? В стенах бизнес-школы говорить о том, что в учебниках одно, а в реальной жизни – совсем другое, – это, знаете ли... смело, по меньшей мере.

- Начнем с того, что я далек от того, чтобы опровергать все, что написано в учебниках. И все же, традиционно считается, что любая задача должна иметь красивую по SMART цель, четкий план, график распределения ресурсов, измеримые и контролируемые параметры эффективности, систему мониторинга. И чем более подробно все это заранее проработано, тем выше вероятность успеха. Это так, но это не всегда приводит к правильному результату на практике. Процесс подготовки исполнения проекта (или задачи, без разницы) бесконечен, как строение атома. Чаще всего на практике более важным оказываются скорость принятия и скорость исполнения решения. Неслучайно эти термины зародились в авиации. У пилота нет возможности долго взвешивать и анализировать. Ему нужно либо взлетать, либо производить посадку. Так и в бизнесе. Задача, решенная быстро на 80%

(при этом, как правило, за 20% ресурсов), - это более эффективно, чем задача, решенная на 99% за длительный промежуток времени и 100% ресурсов. Все участники процесса уже успеют умереть. Скорость позволяет выполнять не заданный перечень задач, а их поток. И даже если задачи выполняются всего на 80% (это на самом деле здорово!), то суммарный результат все равно окажется гораздо выше.

- Почему этому «не учат в школе»?

- В русском языке вопрос «почему» имеет оттенок виновности. Будто предполагается, что несоответствие, о котором вы меня спрашиваете, – всегда плохо. Это не так. В некоторых разделах знания динамика столь велика, что с учетом времени цикла изменений образовательных стандартов, учебных программ, издания литературы несоответствие неизбежно. И это нормально. А есть дисциплины, которые вообще относительно безразличны к текущей ситуации. Я считаю более важным не несоответствие современности, а несоответствие практике вообще. Мы склонны к распространениям частного на

общее, абсолютизации собственного мнения. В результате появляются книги, где информация – это не только знания, а и мнения, в том числе неверные. Чтобы понять это, нужно либо глубоко понимать предмет, либо обжечься на практике.

- В чем опасность ситуации, когда выпускник вуза начинает реализовать подходы, взятые из учебников?

- Дров наломать ему, скорее всего, не удастся - вокруг люди обычно адекватные. Наиболее вероятное последствие – неудачный опыт как внедренца, так и коллектива. Наибольший отрицательный эффект может быть, если молодого специалиста некому будет поддержать.

- Как студенты Байкальской бизнес-школы восприняли Вашу лекцию? Что осело у них в головах?

- С интересом. Я старался, чтобы лекция «текла» в обратной связи. Диалог был живой и постоянный, студенты спорили, задавали вопросы. Что осталось в головах? Здесь я могу только предполагать. Я работал на то, чтобы слушатели запомнили еще один из возможных алго-

ритмов управленческих действий: быстро, без иллюзий, оценил состояние; послушал многих, принял решение сам; собрал команду, вперед; акцент на главном; достиг 80% - отлично - новый цикл.

- Насколько уверенно Вы чувствуете себя в аудитории? Интересно ли Вам работать со студентами?

- Преподавание - это мое. Первый опыт преподавательской деятельности был в 1993, на постоянной основе преподавал с 1999. В 2004 - доцент. Сейчас руководитель и преподаватель слились воедино, что закономерно и правильно. Системно вести лекции я сейчас не могу, но хотел бы делать это периодически, потому что, во-первых, это драйв, во-вторых, способ самообразования. Когда готовишься к выступлению, упорядочиваешь свои знания, складываешь их в систему, видишь некие закономерности.

- О чем будут следующие лекции?

- Я бы хотел поговорить о прикладных задачах управления персоналом. Невозможно руководить, не понимая сути взаимоотношений «работодатель-работник». Сейчас слишком много модных, но не работающих теорий по поводу взаимной любви руководителя и сотрудника. Возможно, это бывает, я читал в книжках (в тех же, новомодных), но ни разу не встречал в жизни. Справедливости ради нужно отметить, что я говорю о жизни больших коллективов, в том числе с советским прошлым. Вероятно, особые отношения «работодатель-работник» могут быть в небольших «творчески ориентированных» компаниях, то есть там, где сильна внутренняя нематериальная мотивация людей.

- Сегодня много говорят о развитии через ответственность. Суть дела такова: развитие возможно лишь в том случае, если все заинтересованные стороны желают этого. Что вы думаете об этом?

Насколько это приживется в России и в регионе?

- Я как-то вне этого разговора, но с сутью согласен. Если все желают, то это любовь, обратно - насилие. А дети от любви обычно более одаренные. Если говорить об ответственности как мотивирующем факторе, то это сильно и правильно. Действует, однако, ограниченно - только для тех, кому это ценно, часто для руководителей.

- Вы выпускник факультета бизнеса и менеджмента БМБШ. Ваши отношения с ФБМ - это любовь или тернистый путь?

- Одно другого не исключает (улыбается - авт.). Если серьезно, то сложность была одна - нехватка времени. Работа у меня жесткая, проблем много, находимся в состоянии кризиса. С другой стороны - семья, которую я люблю, жена, четверо детей: трое мальчишек (19; 17; 10) и дочь-красавица (2,7). Поэтому проблема тайм-менеджмента для меня стоит остро, близким не хватает моего внимания.

- Что вы считаете главным достижением в процессе обучения?

- Изменился мой взгляд на жизнь и бизнес. Но не в смысле, что стал принципиально другим. Изменилось качественное наполнение моих оценок: часть из них усилилась (например, стратегическая направленность), часть ушла на второй план. Поменялось отношение к образованию за границей и мои ожидания от обучения - в результате отправляю среднего сына учиться в Китай.

- Дало ли образование те результаты, которых Вы ожидали?

- Да. Не бывает стопроцентной достижимости в эффективности. Если достиг 100%, значит, недостаточно высоко ставил себе планку (если мечтать - так ни в чем себе не отказывать). Мои ожидания состоялись на 80-90%, в моей системе координат это отлично.

- Вы генеральный директор. Видите ли Вы возможность благодаря полученному образованию вывести предприятие, которым руководите, на качественно новый уровень? Возможно, какие-то нововведения вы внедрили уже в процессе обучения?

- Я когда-то занимался наукой, поэтому к понятиям «оптимальный», «качественно новый» отношусь с осознанием, что за этим термином стоит. Это как в гносеологии понятие истины. Поэтому «качественно новый» - нет. А вот решение предприятия новых, никогда не стоящих ранее задач - да. Новая окраска старых задач - да. Достижение ранее фантазийных параметров - да. Переход через точку невозврата в процессе изменений - да. Однозначно уверен, что база этого - знания. Теория - за партой, в том числе в БМБШ, практика - российские заводы, здравый смысл и жизненный опыт.

За последние два года на предприятии запущены непрерывные изменения, и мы уже прошли точку привыкания к ним. Все постоянно в тонусе. Источником изменений персонал в своей массе пока не стал - береблю я, но у работников и остальных руководителей уже нет неприятия. Изменения стали частью работы. Умение видеть необходимость изменений выросло во мне вместе с обучением. Справедливости ради нужно сказать, что я учусь не только в БМБШ, я достаточно много занимаюсь самостоятельно, создаю для этого условия. Стараюсь ловить мышей, в том числе и наблюдая за опытом коллег, руководителей, партнеров. Например, мне очень помог приход нового руководства в управляющую компанию. Мы говорим на близком языке - и это тоже источник улучшений.

Новым качественным уровнем предприятия для себя я считаю новый завод. Но решение этой задачи определяется макропроцессами, поэтому это несколько другая история.

Елена ГУДЫНО

