

ПОМНИТЬ УРОКИ ПОЛЯКОВА

Год назад ветераны нашего автозавода предложили отмечать годовщину рождения первого генерального директора Полякова Виктора Николаевича как День ветерана ВАЗа. Логика такого шага очевидна – проявление уважения к собственной корпоративной истории и осмысление опыта недавнего прошлого. Преемственность поколений означает сохранение и применение в нынешней практике лучших качеств сильного трудового коллектива, составивших основу стартовой корпоративной культуры. Культуры, сформированной командой отцов-основателей Волжского автомобильного.

Напомнить эти качества важно как раз сегодня – в прямой связи с обозначенными и уже происходящими организационными изменениями в ОАО "АВТОВАЗ", отмечающем 40-летие своего основания. Такое символическое совпадение перемен и юбилея подталкивает к историческим параллелям.

Стремительно изменяющаяся жизнь настойчиво ставит перед всей армией сотрудников и руководителей АВТОВАЗа непростые вопросы. В чем причины нынешних трудностей? Где искать резервы для выхода из затянувшегося кризиса? Как вместе выстоять и преуспеть в обостряющейся борьбе за место под солнцем в мировом автомобилестроении?

Разумеется, здесь не обойтись без внимательного исследования доступного по бесчисленным изданиям и интернет-библиотекам богатейшего мирового опыта. Кто не слышал, к примеру, об основополагающих принципах Дао Toyota (дао – путь), обеспечивших не только выпуск японских

автомобилей безупречного качества, но и всеобщий пристальный интерес к "Производственной системе Toyota", успешно внедряемой едва ли не повсеместно! Вместе с тем и собственная, вазовская история содержит многие поучительные уроки – УРОКИ ПОЛЯКОВА.

С именем Полякова связан период руководства строящимся, а затем и мощно заявившим о себе в автомобильной индустрии предприятием, становление которого сопровождалось созданием особого вазовского стиля, суть которого – "...беззаветная преданность делу, ВАЗу от генерального до рабочего. Это гордость за свой завод, за свою продукцию. Это преодоление любых возникающих трудностей". Скажите, что не актуально в этой чеканной поляковской формуле, передаваемой уходящим на заслуженный отдых поколением первостроителей новому отряду автозаводчан?

Продолжение на 2-й стр.



сем не формально представляли главную фигуру производства. Задумайтесь над нечестными, но емкими публичными выступлениями первого генерального. Вспомните его обязательные выходы в производство: знаменитый "поляковский" маршрут и непрямые при этом краткие диалоги с рядовыми работниками. А ведь такое общение первых руководителей-лидеров и сотрудников не только настраивает последних на энергичную деятельность (формула **Ли Якокки**), но и усиливает их вовлеченность в общее дело, умножает преданность компании

но, без этой линии не обойтись на предстоящей в марте конференции трудового коллектива по проблемам качества продукции.

Потери от хищений на автозаводе – полтора миллиарда рублей только за 2004 год. А сколько теряет АВТОВАЗ и весь трудовой коллектив от конструктивных недоработок, технологических дефектов и устаревшего оборудования, некачественных комплектов, некомпетентного управления и элементарной небрежности? Почему программы повышения качества не приносят желаемых результатов, а фирменное правило "трех НЕ" (дефекты НЕ принимаем, НЕ делаем, НЕ передавай) стыдливо обходит в практической нашей действительности? Какова, наконец, истинная цена качества нынешних ЛАД? Миллиард рублей? Два, три? Добавим огромные затраты на больничные листы, количества которых хватит не на одну очередную, ничего не определяющую

сти действий всех участвующих сторон и огромной разрывной работы. Вот когда пригодится бережное отношение к своему прошлому, которое следует не только сохранять и приумножать, но и скрупулезно изучать в поисках верных, выдержавших испытание временем идей и идеалов, традиций, норм и правил – всего того, что и составляет основу корпоративной культуры. Кому-то активное наше обращение к истории, вероятно, представляется ничемной идеологической забавой, анахронизмом прежних советских лет, лишним обременением. Что ж, я и сам, признаться, против помпезных памятников на каждом шагу и бюстиков в рабочих кабинетах. Мне больше импонирует позиция, выраженная любимцем питерских рабочих **Кировым**: "Меньше бы нас почитали – побольше бы читали!" Но в том-то и дело, что личность Виктора Николаевича Полякова – не только пример сильной организующей идеи. Это, ес-

ПОМНИТЬ УРОКИ ПОЛЯКОВА

Начало на 1-й стр.

Ответственность руководителей времен строительства автозавода и выхода его на проектную мощность выражалась в первую очередь в том, что они делали то, что проповедовали. При сильных авторитетных общественных организациях такая линия поведения, становясь всеобщим правилом, законом заводской жизни, объединяла коллектив в единую семью, нацеленную на высокие достижения. И громкая добрая слава Волжского автомобильного, огромная популярность вазовских малолитражек и естественный на этом фоне высокий коллективный патриотизм становились логичным результатом общего качественного труда.

Итак, урок первый – нужен ответственный напряженный труд, позволяющий преодолевать любые возникающие трудности.

УРОК ВТОРОЙ: ОСТАНОВИТЬСЯ – ЗНАЧИТ ОТСТАТЬ

Именно так заявлено В.Н.Поляковым в марте 1974 года на удивительном по форме и содержанию отчете специалистов ВАЗа о посещении ведущих автомобильных фирм Японии. Заметьте, о необходимости работы над дальнейшей перспективной и назревшей организационной перестройкой завода, освоившего проектные мощности, говорится 30 лет назад, задолго до победной японской автомобильной экспансии в США. И не только говорится, но и делается! Уже в июне того же года выходит поляковский приказ "Об изменении организационных форм руководства заводом". 7 лаконичных пунктов приказа с единственным листом приложения о регламенте совещаний (продолжительность – не больше 1 часа, на одного руководителя – не более двух совещаний в течение рабочего дня) обозначили первое в истории ВАЗа реформирование и соответствующее изменение корпоративной культуры молодого автозавода. Этот исторический приказ №192 вряд ли утратил свою актуальность и спустя три десятилетия. Потому что главная его идея – обеспечить улучшение руководства работами по техническому прогрессу, по решению перспективных вопросов, определявших дальнейшее повышение эффективности производства. Для достижения этих целей планировалась коренная перестройка работы всех производств, ди-

рекций, служб, управления и даже отделов – в сторону увеличения времени ведущих специалистов на творческую и перспективную деятельность, систематического изучения ими информации о новейших достижениях отечественного и зарубежного автомобилестроения, повышения оперативной самостоятельности и ответственности непосредственных исполнителей за решение текущих производственных задач (по-современному это означает "делегирование полномочий"). Этот же пункт приказа предписывает (цитирую) "сокращение затрат времени на письменные согласования, сбор виз на документах, повышение действенности устной договоренности между работниками смежных подразделений". Воздержусь от комментариев из 2006 года...

Много воды утекло с тех пор. Увы, не удалось АВТОВАЗу стать законодателем мод в мировом автомобилестроении, как побуждал тольяттинских автостроителей в 1986 году генсек **Михаил Горбачев**. Возможно, еще будут аналитики искать в корпоративной истории завода и в истории советской страны объективные причины, помешавшие состояться "автомобильной державе с названием гордым АВТОВАЗ". Нам же предстоит воспользоваться очередной, и пусть бы не последней, возможностью мобилизоваться для качественного и системного прорыва вперед. И как необходим, как ожидаем (судя по обеспокоенным дискуссиям заводчан) на данном, определяющем ближайшее и более отдаленное будущее автозавода этапе радикальных перемен аналогичный, ясный каждому сотруднику мобилирующий документ – программа совместных действий, исполнение которых подтвердит, что мы действительно можем делать отличные автомобили!

ГЛАВНОЕ – ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ЛИЧНОСТЬ

Займствую эти слова у создателя Римского клуба, известного в прошлом фиатовского менеджера **Аурелио Печчеи** для обозначения третьего поляковского урока – **уважительное отношение к человеку**. Без этого условия невозможно формирование команды творцов и победителей, немислимы устойчивый прогресс и успех. Вчитайтесь в приказы первого десятилетия ВАЗа, в материалы коллоквиальных конференций и регулярных встреч первых руководителей автозавода с мастерами, которых сов-

и патриотизм, которые всегда дорогого стоят.

Между тем недавние исследования просигналили: очень далеки мы сегодня от прежних настроений, характеризовавшихся высоким уровнем взаимного доверия и неподдельного энтузиазма. Того знаменитого вазовского энтузиазма, который позволял находить нестандартные пути решения сложнейших задач строительства и пуска в невиданно короткие сроки наисовременнейшего производственного комплекса по выпуску массового легкового автомобиля. Спрашивается, возможно ли без такого общего энтузиазма и чувства сопричастности строительство за три года нового сборочного завода и назревшее переоснащение действующего производства? И решится ли без опоры на эти человеческие свойства, без ставки на реального конкретного сотрудника задача задач – кардинальное улучшение качества наших автомобилей, качества труда и жизни вообще? Корпоративный патриотизм и гордость за результаты совместного труда – вещи неразделимые. Очевид-

ную программу "Здоровье". А дисциплина труда, лакмусовой бумажкой состояния которой красноречиво служит пугающее изобилие приказов о наказаниях, украшающих вестибюли основных производств? Сколько средств из этих баснословных потерь могли быть целевым порядком направлены как на развитие основного производства и своевременное обновление модельного ряда, так и на долгожданное повышение зарплат, расширение пакета и объемов социальных программ, реальную поддержку массового спорта и оздоровительной физкультуры, подготовку гармонично развитой молодой смены, верящей в будущее нашего автозавода и гордящейся своей малой родиной – городом Тольятти!

УВАЖЕНИЕ К ВЕТЕРАНАМ И СТАВКА НА МОЛОДЕЖЬ

Над бронзовым бюстом В.Н.Полякова в высоту блещет слово: "Я верю в вас, в Волжский автозавод, в его коллектив, в его традиции, в ветеранов и молодежь ВАЗа".

Сегодня мы непростительно мало уделяем внимания собственной истории. И тому доказательство – плачевное "физическое" состояние заводского музея, давно переросшего позавчерашнее помещенище в учебном центре. А ведь современный просторный музей истории автогиганта мог бы стать ритуальным пунктом обязательного ознакомления сотен и тысяч новых наших сотрудников с корпоративной культурой АВТОВАЗа. Обновленный таким образом музей заводской истории позволил бы высокопрофессиональным специалистам собирать, тщательно обрабатывать и сохранять – с безграничными возможностями последних информационных технологий – исторические документы, артефакты и воспоминания ветеранов ВАЗа. И активно использовать вместе со службами по персоналу богатые возможности музея-научного центра для продвижения идеологии компании на основе бесценного опыта предшественников. Между прочим, вот где может быть учтен опыт компании Volkswagen, создавшей уникальный музейный комплекс Autostadt (по нашему Автоград), куда сегодня со всего мира съезжаются и слетаются тысячи туристов, охотно покупающие выбранный тут же новенький немецкий "народный автомобиль".

Всем хочется скорых перемен к лучшему. Глубокие организационные преобразования, предполагающие и соответствующее изменение корпоративной культуры, требуют согласованнос-



ли хотите, одна из наших ключевых ценностей. Как и сложившийся при его непосредственном участии вазовский стиль работы. Тем, кто искренне переживает за судьбу родного автозавода, нельзя допускать забвения ярких страниц становления Волжского автомобильного – символа великой страны. И тем более важно сохранить для новых поколений автостроителей дело и мысль первого генерального директора. К нам не перестают обращаться из производств за плакатами с портретом В.Н. Полякова и его высказываниями, способными дать опору в трудах непростых, праведных. Значит, востребован сегодня Поляков! Так почему бы не вручать каждому новому сотруднику АВТОВАЗа дополнением к путеводителю по автозаводу тоненькую, но с мощным энергетическим зарядом поляковскую книжку-обращение? Вручать как эстафету поколений. Как программу к действию. Как знак коллективной благодарности и уважения к нему и ко всем создателям АВТОВАЗа. И пусть множится число тех, кто с гордостью и достоинством сможет повторить тихое уверенное поляковское "ВАЗ для меня – это все!"

Да, АВТОВАЗу сегодня непростно. Судьба в очередной раз испытывает наш большой коллектив на прочность. История дает нам всем серьезный шанс принципиально улучшить положение вещей, помочь себе и своему, нашему АВТОВАЗу. Будут ли нынешние автостроители вместе с сильной Россией отмечать в 2016 году первый золотой юбилей родного автозавода как заслуженный праздник крупнейшей мировой автомобильной корпорации ЛАДА? Или, сдавшись непреодолимым обстоятельствам, выкинут они белый флаг, с которым легендарный Волжский автомобильный исчезнет в пучине истории, повторив печальную участь "Москвича"...

Выбор будущего – за каждым из нас.

Леонид ПАХУТА,
руководитель проекта
по корпоративной культуре

