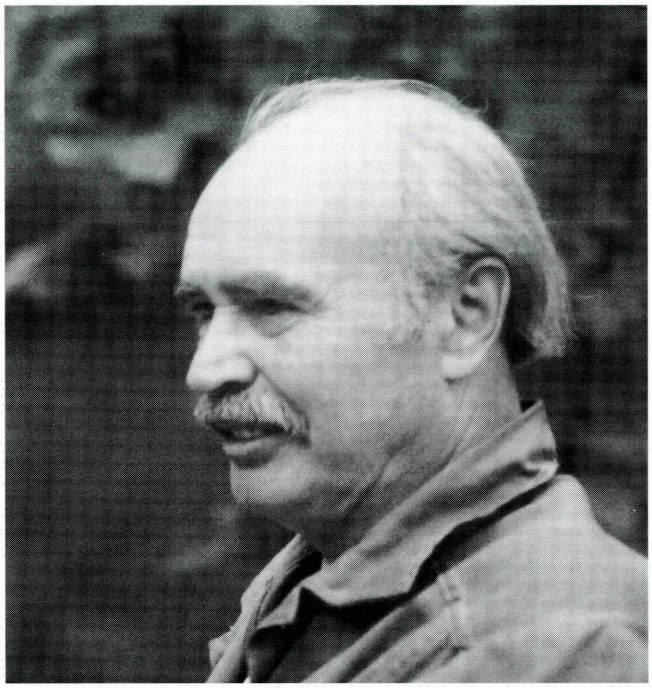

“А уполномочен я был людьми...”

Есть люди, у которых вся жизнь словно ровная, точно расписанная на годы вперед линия.

У Василия Марковича Правосуда, если придерживаться близкой ему морской лексики, она шла резкими галсами. Когда, казалось, на крутых поворотах и водички бортом черпнуть недолго.

- Ну, это не страшно, - поддерживает он такой образ. - Главное, суметь выправиться, да еще сохранить избранный курс, не потерять ветер.

...Резких жизненных перемен он никогда не боялся. Важнее было не потерять себя. Так случилось в начале 60-х, когда он, будучи капитаном третьего ранга, слушателем Академии, подал

рапорт об увольнении из Военно-Морских Сил. Во всей армии шла тогда "хрущевская" волна сокращений. Раздавались уже обвинения их, флотских, в нахлебничестве на шее государства. И хотя лично к нему это не относилось, он не сдержался.

Как слушателя Академии, его лично принял маршал Р.Я. Малиновский.

- Как же так? Перспективный офицер, мне доложили, что к очередному званию уже собирались представлять. Вниманием не обижены - много ли людей у нас в мирное время получают боевые награды?..

Он все-таки настоял на своем. Чтобы в 32 года начать жизнь практически с нуля, без гражданской специальности.

Разумеется, упасть бы на дно не дали. Был уже бесценный опыт работы с людьми. И еще дала ему морская служба необходимое в любых обстоятельствах умение "держать удар".

Занесла его судьба в Куйбышевский институт "Промстройпроект", приохотила к увлекательной профессии проектировщика и, что тоже немаловажно, свела со Станиславом Петровичем Поликарповым, который стал через несколько лет заместителем генерального директора строящегося Волжского автомобильного завода.

Он и попытался в 1967 году перетащить Правосуда в Тольятти. Зная уже его хватку и не без дальнего прицела - на профсоюзное крыло капитанского мостика ВАЗа.

Но это должность особая. Прежде надо, чтобы ты к людям и люди к тебе присмотрелись.

Пока же определили Правосуда в помощники к генеральному директору строящегося завода, заместителю министра автомобильной промышленности В.Н. Полякову.

А когда за несколько дней до первой профсоюзной конференции ВАЗа представитель обкома партии А.С. Аполлонов собрал весь "генералитет" и объявил, что есть мнение рекомендовать на пост председателя завкома Василия Марковича Правосуда, то первая реакция Полякова оказалась неожиданно резкой.

- Как к помощнику генерального директора у меня претензий нет. А вот в качестве председателя завкома пока не вижу.

...И сегодня В.М. Правосуд вспоминает тот разговор, словно был вчера:

- Я же хохол, упрямый. А если заведусь... Даже где и не надо. И если будут сразу на меня одежку примерять... Извините, Виктор Николаевич! Какой я помощник, вы знаете. А вот гожусь ли в председатели завкома, это будет конференция смотреть. В том числе и у вас один голос есть.

Поляков сначала побагровел, а потом откинулся и этим своим раскатистым, на выдохе лающим смехом - ха-ха-ха-ха... "Знаете, наверное, он все-таки нам подойдет."

Так же решили и делегаты первой профсоюзной конференции ВАЗа.

- Василий Маркович, а как вам представлялась ваша будущая работа? Тогда вся профсоюзная организация насчитывала несколько сот человек, но вы-то знали, что скоро счет пойдет и на тысячи и десятки тысяч.

В то же время профсоюзный лидер - должность, как известно, выборная. Слуга даже не двух, а трех господ. И администрации надо угодить, работать не мешать, и вышестоящее начальство удовлетворить, ну и о тех, кто тебя избирает, всегда помнить.

- Признаюсь, что-что, а соломку, чтобы помягче падать, никогда не подстилал. Не умел и не умею.

- Но все-таки опыта в этом направлении у вас не было. И как вы вписывались хотя бы в известную формулу, что профсоюзы - это школа коммунизма? Тут же свои были, наверное, правила игры?

- В том-то и дело, что надо мной груз прошлых представлений мало довлел. А тут еще все такое необычное: и масштабы стройки, завода, и прямая

ориентация на Запад, да еще нам такие права дали.

Вот я и поднырнул под эту своеобычность.

Мы же сразу внекатегорийные вроде бы стали, и мне каждый инструктор обкома уже диктовать правила и порядки не мог.

Признаюсь, грешен, пользовался иной раз тем, что ВАЗ на самом высшем уровне курировался. Но только в интересах дела.

А вообще-то о двойственности положения лидера профсоюза вы правильно сказали. Чего там, сборник "Ленин и КПСС о профсоюзах" у меня настольной книгой был. Но как же так: с одной стороны, профсоюзы - первая опора партии и государства, и в то же время функция профсоюзов во всем мире, и у нас ее официально никто не отменял, - защита трудящихся от государства.

Но, откровенно говоря, времени и желания на все эти мудрствования не было.

Надо было просто работать.

Надо было найти свое место на данном этапе создания ВАЗа. А тут еще Виктор Николаевич Поляков как-то в шутку предложил: "Давайте соревноваться, кто быстрее построит: я - завод или вы - город".

Оно так и легло, что за мной с самого начала был закреплен жилой район. Здесь я начинал свой рабочий день, здесь, как правило, и кончал, возвращаясь с поздних строительных планерок.

- А не превращались ли вы при этом?.. Помните, как на селе модно было: посылают, будь ты хоть прокурор или редактор, в колхоз - удои поднимать, кукурузу внедрять, заем выбивать - уполномоченным райкома. Езжай и организовывай. Здесь у вас мандат другой был - уполномоченный Полякова. Или с более широким прицелом?

- Если уж считать уполномоченным, то я бы сказал, не столько Поляковым, сколько людьми. Я так обычно и говорил, что представляю трудовой коллектив будущего автозавода.

И сегодня, с расстояния лет, убежден, что если бы не ездил, не вел себя так, то, даю слово, ряда объектов в районе мы, наверное, не досчитались бы. Потому что многие руководители того же "Куйбышевгидростроя" уже парадные костюмы под награды за завод готовили, а им тут про какие-то детские сады, про какой-то "Салон красоты". У них был четкий настрой любой ценой выполнить задания на промплощадке. И очень нелегко давалось выдерживать хоть какое-то равновесие с гражданским строительством.

Мы добились того, что ни один титул капитального строительства Поляковым не подписывался без визы завкома профсоюза. И я привычно отправлялся с этими документами выяснять отношения к заместителю генерального директора по строительству Поликарпову. "Станислав Петрович, дорогой мой, как же получается? Все опять на главный корпус, на металлургию, а где же детские сады, где магазины, где жилье? Того, что оставлено вами, нам не хватит."

И мы с ним находили общий язык, искали и, как правило, находили какие-то возможности перераспределения сил, ресурсов.

Видя эту грандиозность ВАЗа, надо было быть совсем уж зацикленным человеком, чтобы не понять, что такому заводу должен соответствовать и уровень жилья, уровень города, всей социальной сферы.

В свое время - это был 1972 год - страницы многих газет, и не только советских, но и зарубежных, обошли строки из моего выступления на пятнадцатом съезде профсоюзов: "Мы импортировали из-за рубежа многие станки, многие технологии, но в силу отличия наших систем мы не могли импортировать условия труда".

Потом это выступление имело продолжение в кабинете Н.К. Байбакова, который был председателем Госплана и зам.Предсовмина СССР и держал в своих руках все ресурсы.

- Мы же не можем, Николай Константинович, только о заводе думать. Да, новейшее оборудование,

да, новейшие технологии с высокой производительностью труда - в два раза выше, чем на любом нашем автомобильном заводе. А что мы человеку предложим за проходной? Серые бараки? Унылый рабочий район - без детских садов, без школ, без парков, без дворцов культуры, без спортивных площадок и теннисных кортов?

Это ему показалось уже вообще нашим завихрением, закидоном.

Минут сорок, помню, я его убеждал, - что это памятник всем нам, в том числе и ему будет, образец, по которому другие равняться станут. И убедил.

И здесь я понял одну маленькую истину: можно добиться многого именно на волне внимания к ВАЗу, на волне общегосударственной заботы о ВАЗе и зная права профсоюзов.

Помню, с чего начинались наши взаимоотношения с московскими проектировщиками, - а к созданию Автозаводского района было привлечено почти два десятка специализированных институтов. "Вот вам типовые проекты. Если согласны, постараемся быстро привязать." Их можно было понять - сроки страшно поджимали.

Поляков привез меня к Б.Р. Рубаненко, директору ЦНИИЭП жилища, генерального проектировщика Автограда.

- Это наш руководитель завкома и главный представитель нашей группы подготовки проекта Постановления правительства по Новому городу.

Сели с проектировщиками. Я: "Мужики, ну пофантазируйте немножко. Давайте все вместе подумаем. Что такое Дворец культуры, по-вашему? Кинозал, две комнаты для кружков и маленький закуток для библиотеки?

А я вот привез список кружков, коллективов, которые мы хотим тут иметь. Получается что-то за 40 штук. Как вы их мне разместите?"

Или общественно-политические клубы, которые мы решили создать во всех основных производствах автозавода, вживить их в производственную структуру, - где, на каких предприятиях еще такое было? В лучшем случае, красные уголки.

Мы к проектировщикам: "Ребята, есть уникальный шанс проявить себя". И они откликнулись. Зато в наших общественно-политических клубах выступали академик А.Г. Аганбегян и Гавриил Попов, Волжский народный хор, Муслим Магомаев, Евгений Леонов, Илья Френкель и многие-многие видные политические деятели, работники искусства.

Завод еще весь в перспективе был, людей еще только набирали (и тут же отправляли на стройку), а мы уже заложили пионерский лагерь "Алые паруса", который впоследствии вырос в целый лесной город.

Закладывали первые базы отдыха - и ничего, что на домики пошли щиты от ящиков с оборудованием.

Провели даже конкурс на лучший проект использования этих щитов - голь, как известно, на выдумку хитра, а капитальные сооружения уже потом пошли.

Закладывали Приморский парк - и тот осенний день стал праздником для всего района. Шли с оркестрами, с транспарантами. Целыми семьями. Было заготовлено несколько тысяч саженцев, а людей пришло даже больше, и уже к одной лопате тянулось по несколько рук.

Главный архитектор проекта Топуридзе Роман Константинович стоял на трибуне и плакал.

- Ты чего, Роман?

- Поверь мне, я впервые вижу, как мои картинки сразу становятся делом, что этот парк на самом деле нужен людям.

Или посмотрите: мы начали строительство завода и одновременно заложили питомник, один из крупнейших в Союзе. И мы пригласили возглавить это дело Асю Александровну Елисееву, члена президиума Международной ассоциации озеленителей. И не просто за почетное звание, а потому что знали: она

озеленяла город Шевченко на восточном побережье Каспия и победила его голые пески.

А вообще-то в нашей работе, тем более, когда все начиналось с нуля, трудно было определить, что считать первоочередным, а что - второстепенным.

В один из своих выездов в Москву я договорился в ВЦСПС, что нам помогут укомплектовать хорошую библиотеку. Был брошен клич по крупнейшим профсоюзным библиотекам страны, и к нам потоком пошли посылки.

В здании дирекции на Новозаводской, хоть не хватало помещений и для основных служб, выделили комнату.

Объявили, что требуется специалист-библиотекарь. Пришла вот эта Ира. Ирочка, теперь Ирина Александровна Борискина. А тогда она была Краснова. Худенькая, хлипкая - в чем душа держится.

Но у нее оказалась такая хватка... Если ей что потребуется, не отступит. "Ладно, давай твои бумаги, подпишу, только уходи."

Я же понимал, что библиотеку за год, даже за три года не создашь. Но если мы поставили себе задачу иметь фонд в миллион томов (и он теперь уже есть), необходимо начинать не мешкая.

Приходит: "Василий Маркович, надо сразу все по науке делать. Книги пошли, а обрабатывать не успеваем."

Выслушал ее, действительно уяснил, что нужны каталоги, аннотации, картотеки.

- Ладно, ешь меня с маслом.

Принимаем на ближайшем заседании завкома решение, мобилизуем неработающих жен наших сотрудников (попутно, видите, и еще одну проблему решаем), заключаем с ними трудовое соглашение, и постепенно книжные завалы начинают таять.

Зато какая теперь библиотека у ВАЗа - с большим читальным залом, с большим отделом искусств, с литературной гостиной, с книгохранилищем на 300 с лишним тысяч томов - словом, одна из лучших в стране. И у нее еще филиалы во всех производствах.

Когда представляли Ирину Александровну к ордену по вазовскому списку, я первый поднял руку. Я-то знал, что сделала она для завода и города.

- Василий Маркович, помню, в анкетах при приеме на завод появился тогда непривычный пункт - чем увлекаетесь, кроме основной профессии, какими видами художественной самодеятельности хотели бы заниматься?

- И мы сразу получили столько интереснейших людей. Словно грибы после доброго теплого дождя, начинали организовываться оркестры, студии, танцевальные и хоровые коллективы.

Раз, помню, после конца рабочего дня выхожу из дирекции на Белорусской. А там через дорогу, знаете, лес, и оттуда музыка раздается.

Что такое, почему? Вроде никакого праздника нет. Решил посмотреть. Раздвинул кусты, а там, вижу, на полянке репетирует Каграманов со своими ребятами - другого места у них тогда не было. Зато после они и на ВДНХ выступали, и за границу ездили.

А со своими заботами куда им идти? Опять же в завком. И как им отказать, даже если знаешь, что наш профсоюзный бюджет пока мизерный.

Собираю бумаги, иду к Перцеву Виктору Васильевичу, начальнику нашего ПромУКСа.

- Гармошки заказать надо, спортинвентарь...

Почесал голову.

- Да слушай, не убьют же нас. Давай счета.

Мы на миллион рублей заказали тогда великолепное оборудование. Гармошки - от простеньких до классных "штучных" баянов, - струнный оркестр (59 тысяч, как сейчас помню, заплатили, дикие деньги, казалось), спортинвентарь.

- Ни одного еще автомобиля не изготовили, а такие траты.

- Да-да, но мы считали, что обязаны думать о перспективе, работать на нее.

Появился Виталий Гройсман со своими акроба-

тами. А у меня уже готовы батуты для него - того же типа, что у космонавтов в Звездном городке. Потому как знал, что он должен появиться. Ну не Гройсман, так Гранкин или Гринев, но придет он. И чтобы не он потом за мной ходил, а я ему сразу: "Давай, давай, раскручивай дело!"

Люди все это видели, оценивали заботу, отвечали всей душой.

- *Но первым номером шло все-таки жилье.*

- Само собой разумеется. Как ни толкали: сначала завод, а жилье чуток и погодить может. Нет, мы настаивали: только параллельно, одновременно, а еще лучше, если жилье даже с опережением пойдет.

Первым делом жестко поставили - никаких бараков. Но дома еще когда появятся, а люди каждый день прибывают. Не под кустами же их селить.

И тогда мы навалились на эти три комплексных общежития, что между Юбилейной и Революционной. Там же 11,5 тысячи мест.

Это дало отдушину. Потом получили разрешение отдать несколько домов под своего рода семейные общежития. По комнате на семью, 2-3 семьи в квартире, и все-таки наши так называемые "малосемейки" - это не бараки 30-х годов, даже не широко известные всем коммуналки. Это временное жилье, на весьма ограниченный срок.

А строилось много, быстро, и почти каждый мог легко рассчитать, когда, через сколько месяцев подойдет его очередь на отдельную квартиру.

Особенно если его производство, он сам будет принимать активное участие в этом деле. Все новостройки закреплялись за производствами, управлениями, и они имели свою твердую долю в каждом вводимом доме.

Механосборщики были тут у нас первыми закопперщиками. Вот где их будущие успехи, будущий коллектив ковался. Когда и завода еще не было.

Они первыми сделали свой летний лагерь в Портпоселке. Привезли из-под большегабаритного оборудования ящики, прорезали окна-двери и установили в леске. Над ними смеялись: собачники настроили. А Марат Нугуманович Фаршатов, директор МСП, знал, что делал. Мужиков у него много молодых, но уже семейных. Жены где-то там. Квартир пока нет. Где поселиться?

И он давал им будку на месяц. Жена приезжает, живут на берегу моря - и дача и дом тебе тут.

А через год первому, кого наш завком премировал своим специальным постановлением "за большую заботу о людях", я на заводской профсоюзной конференции вручил Фаршатову именные часы. Он был очень доволен, очень тронут. Часы немудрящие, рублей что-то за 50 (и все думали, как списать потом эти деньги), но люди увидели, что профсоюзный комитет такие вещи оценивает.

- *Василий Маркович, отметить хорошее дело, понимаю, полезно и приятно. Но, наверное, были и руководители, которые считали, что с них спрос только за производство может быть?*

- Еще сколько. Вообще это постоянной заботой было - выяснение отношений с чистыми технарями.

Помню, прислали к нам из Брянска целый выпуск девчонок и мальчишек после ПТУ. Разместили их в общежитии. Так женское в осаде оказалось. Мы внутри посты чуть ли не с милицией устанавливали, так наши ловеласы под окна автокраны подгоняли и по стрелам на 3-4 этаж забирались.

Но это к слову. А дело в том, что пошли скоро жалобы: в строительном управлении, куда брянских направляли, их в черном теле держат.

Пригласил начальника управления к себе.

Приехал он только после второго приглашения. Буквально ногой дверь открыл, вошел, развалился. "Что там, какие проблемы?" А подтекст: "Ты что, меня воспитывать будешь?"

- Вот что, милый. Тебя снимать, как не справившегося с работой, или сам заявление подашь?

- Что-о?..

Я поднимаю трубку, набираю номер зам. гене-

рального по кадрам.

- Николай Федотович, вот тут у меня знакомый тебе товарищ сидит. Он, видите ли, считает, что воспитание коллектива в его функции не входит... В общем, плюет он на все это. Я предложил ему подать заявление или снять с работы.

- Да, надо освобождать.

- Думаю, не будем портить ему характеристику. А заявление "по собственному желанию" вы уж ему не задерживайте.

Он сник, сник сразу.

- Да я, да мы...

- Я отлично вас понял. Идите, пожалуйста, и решайте сами.

А ведь земля слухами полнится. Достаточно одного прецедента, чтобы другие поняли: с завкомом шутить не стоит. И Поляков нас всегда поддерживал. Потому что он нам просто доверял.

У нас были властные полномочия. И раз на заседании говорили, что такого-то начальника участка или мастера необходимо снять, это было бесспорно. Но этим не злоупотребляли.

Скорее, наоборот - боролись за каждого человека. Понимали, в такой обстановке сорваться нетрудно. И если поднять сегодня протоколы заседаний профкома, много через них судеб увидеть можно.

Итальянцы не зря говорили, что сильнее Полякова на заводе только "сеньор Завком". Некоторые из них слово "завком" так и воспринимали, как фамилию чью-то.

- А с партийным руководством, с тем же Иваном Николаевичем Федюниным как отношения складывались?

- Он меня здорово поддерживал партийным влиянием. Даже сидели всегда рядом: я на заседаниях парткома по левую сторону от него, он на заседаниях завкома слева от меня. Взаимопонимание было полное - чего там, все во имя интересов общего дела. Ивана Николаевича давно на этом свете нет, но я частенько поминаю его добрым словом. Как и его преемника Ипполита Леонардовича Рымкевича. С ним было порой трудно, но приятно работать.

И вообще у нас сразу закладывался хороший стиль - ценить человека только по делам. Обещалкины да поддакиватели при этом долго не удерживались.

Вот тот же Поляков. У меня нередко и раньше, да и теперь спрашивают, как я с ним срабатывался? А что, нормальная работа. Если уверен, что ты прав, - доказывай, и доказать и переубедить его можно было. Но если не доказал - исполняй.

И я бы еще сказал, что он всегда думал о нашем авторитете. Вспомнился мне сейчас один характерный эпизод, хотя в деталях уже и забылось. Что-то там речь шла по поводу вентиляции. Завком поднял вопрос, что она не совсем качественно выполнена.

На заседании "суженной" дирекции Поляков говорит - надо переделать. Кто-то начал убеждать, что это излишние требования. Поляков опровергать не стал, только повторил: "На этом настаивает Василий Маркович, завком... Поэтому прошу через неделю доложить о выполнении".

Но кто-то, видно, почувствовал за этими словами слабинку. Дескать, генеральному директору это не особенно и надо, он лишь реагирует на требования завкома. Ну и начали волынку тянуть, авось вопрос сам собой снимется. Есть дела и поважнее.

Прошла неделя. Идет "суженная". Поляков поднимает директора СКП.

- Выполнили?

- Да понимаете...

Выдал ему тогда генеральный на всю катушку. И другие руководители крепко на ус намотали: здесь не шути.

- Потому что он видел: ориентировано все это не на личный престиж, не на удовлетворение каких-то собственных амбиций.

- А как же. Я уже говорил о царившей у нас определенной технократичности. Нам, дескать, госу-

дарство последнее отрывает, чтобы мы быстрее запустили завод, а профсоюзный комитет оттягивает дорогие силы и ресурсы даже не на жилье, а на какие-то детские сады. Что они, подождать не могут?

Я же живые примеры им, статистику на стол. Вот смотрите. Муж и жена приехали, оба могут работать на заводе, но у них ребенок, его некуда деть, и жена вынуждена сидеть дома. А мы на место, где она могла бы работать, приглашаем еще одного, опять же нередко с женой, раскручивая напряженность эту.

Возведение детских садов, помню, поставили тогда на поток. И все-таки их не хватало. Народ молодой все, люди поверили в завод и корни пускали глубоко. Мы и жилье-то часто давали с прицелом на перспективу, чтобы не приходили через 2-3 года под очередных детей просить.

Турбазы... Приходилось в иных московских кабинетах слышать: "Вы на них еще не заработали". И все же мы их строили. Всякими правдами и неправдами. Но за пять с небольшим лет возвели, открыли полтора десятка баз отдыха в окрестностях Тольятти, по обе стороны Волги, на Усе, в Жигулях.

Или возьмите вопросы обеспечения холостяков.

Когда я выступил, чтобы записать в наше положение: одиноких женщин после 30 лет ставить на очередь и предоставлять им отдельные однокомнатные квартиры, меня сначала многие просто не поняли: "Откуда такая доброта? Ведь этого и в жилищном законодательстве нет".

Я объяснил по-простому. 30 лет - значит, на танцы она уже вряд ли пойдет. Где ей себе пару подобрать? Это не 18-20-летние, где одни гормоны играют-бушуют. Людям надо дать уже возможность встретиться, посидеть, чаю попить неспешно, определить: какая ты хозяйка, а она посмотрит, какой ты хозяин.

Недавно встречаю на улице женщину. Она меня чуть ли не обнимать бросается. А я ее не узнаю - сколько людей каждый день приходило.

- Да я у вас по жилью была.

- Ну, разве всех упомнишь, кто по жилью приходил.

- Вы же мне еще однокомнатную квартиру выделили, противу всех правил.

Вспомнил я ее тогда. Не сложилась жизнь у человека, она уже много лет по общежитиям мыкалась, среди 17-летних девчонок.

- Ну и как квартира?

- Да я в ней давно не живу. У меня сейчас большая, 3-комнатная. Муж, двое детей. А если бы не вы, так и не знаю... Я так вам благодарна, так благодарна.

Такая встреча, такая признательность дороже, выше любых официальных наград.

А разве плохую мы поставили медсанчасть? Или профилакторий "Прилесье", который и сегодня остался одним из лучших в стране.

Ведь я тогда гору литературы перечитал, и советской, и зарубежной, по градостроительству, по городским социальным вопросам - почему и сейчас так свободно ориентируюсь, занявшись последние годы этим направлением уже в институте ЦНИИЭП градостроительства. И найдя решения для себя, дальше пер с пробойной силой танка, используя спортивные и неспортивные приемы.

Такие тоже были, когда подписывали документы где-то на лужайке, у костра. Но что поделаешь, это жизнь; оправдание одно - это все не для себя, для людей.

И очень важно было делать все с расчетом, с заглядом в перспективу.

Обсуждаем проект набережной. Время - три часа ночи. Или утра уже? А откладывать нельзя, у московских проектировщиков билеты на самолет взяты. Все посоловели. Спорим. Деньги колоссальные по тем временам - 48 миллионов рублей. Роковая, заколдованная наша цифра: заводоуправление - 48 миллионов, Дворец спорта - 48 миллионов; набережная - 48 миллионов. Аргументы исчерпаны

полностью. Поляков непреклонен - денег таких у нас нет.

И я тогда:

- Знаете, Виктор Николаевич, у меня нет аргументов. Кроме одного - памяти людей. Вы слыхали выражение "бараки Комзина"?

- А при чем они здесь?

- Да, Иван Васильевич Комзин возвел великолепную Волжскую ГЭС. Но он оставил после себя в Ставрополе-Тольятти целые барачные поселки, с которыми потом его наследники два десятилетия бултыхались. Не буду говорить, какими словами вспоминали Комзина жильцы тех бараков.

И был я недавно в Волжском. Там мне показали стадион имени Логинова - еще один создатель волжского каскада. Он, как и Комзин, тоже строил рядом с ГЭС город. Тоже в значительной степени силами заключенных. Только для них строил дома без отделки, потом выводил постепенно зэков и получал почти готовые нормальные жилые кварталы, а не бараки.

Давайте выбирать, что мы оставим после себя?

Поляков посидел-посидел. "Все!" И подписал.

А как переварить тот поток людей, что обрушился на нас уже где-то с середины-конца 1967 года? Завода еще не было, только первые корпуса закладывались, а люди уже поехали со всех концов страны.

Почту с письмами-просьбами о приеме каждый день мешками приносили. Что, попросить людей подождать, приезжать года через два-три? Но это значит сбить настрой.

Мы пошли другим путем. Принимали, заносили в свои списки и почти сразу же отправляли их в распоряжение строительных, монтажных организаций, на другие заводы - готовить оборудование, оснастку для ВАЗа. И там же, пусть и временное это дело, создавали неуставные профсоюзные организации. Сразу присмотреться к каждому человеку, понять, чего он стоит.

Такой порядок себя полностью оправдал.

Мы и работу профсоюзного комитета (завкома) с первого дня строили прежде всего на внимании к человеку. Причем на всех уровнях. Ведь что там, есть руководители, которым даже нравится: вот, другие не помогли, а я дал, решил, ко мне люди валом валят, меня благодарят.

Хотя сам по себе такой авторитет не очень дорого стоит. Значит, плохо сотрудники работают, на тебя груз своих обязанностей перекладывают. И вообще в заводской комитет надо идти как в последнюю инстанцию, иначе завком утонет.

У меня был жесткий распорядок. Я принимал по личным вопросам в определенный день. Правда, обычно по субботам, официальный выходной мой. Но люди уже знали: я могу принять всех и готовы были сидеть допоздна.

Вообще мне повезло на секретаря. Татьяна Ивановна Царик - замечательный человек, умелый помощник. Ее так в шутку и называли - микроПравосуд. Она очень здорово распределяла работу, людей - по нашим отделам, замам - ко мне попадало только то, что внизу было глухо нерешаемо.

Даже такой эпизод, между прочим, когда первые автомобили распределяли. Мы ведь ни одному руководителю тогда не продали. Первые 400 автомобилей распределили только среди рабочих. Это была линия жесткая.

Вторую партию распределяли, уже дали и среднему звену: мастерам, начальникам участков, но не выше.

Ко мне даже делегация руководителей пришла: неужто мы не заслужили?

- Мужики, поверьте, это нужно для дела. Рабочие должны чувствовать, что о них думают все. И давайте немножко потерпим. Придет время - всем будем давать.

Потом мы отдали где-то 70 процентов автомобилей рабочим и 30 процентов среднему звену.

Но опять же не чиновникам, в отделы куда-то, а

цеховикам, тем, кто у истоков производства стоит.

- Автомобили много лет были и главным средством поощрения, и главной вазовской валютой.

- Именно поэтому здесь надо было особенно принципиальным быть.

Кстати, Поляков, как умный руководитель, от этих вопросов отстранился. "У меня есть профсоюзный комитет, он все и будет решать."

И мы всегда старались решать принципиально.

Даже такая деталь, через которую тоже многое просматривается.

Едва развернулось строительство, начали приглашать ведущих специалистов из других городов, и поступило предложение сделать для них в районе Портпоселка городок коттеджей повышенного комфорта - какая крупная стройка без этого обходилась, возьми тот же КАМАЗ.

В.Н. Поляков категорически выступил против. "Может, нас люди и поймут, но мы потеряем моральное право говорить с ними на равных." Так эта линия потом и закрепилась. Никаких шикарных "домов приемов", никаких охотничьих заимок для высоких вазовских гостей. Кое-кто удивлялся, но, оказывается, можно обойтись и без этого.

Я внимательно прочитал первую книгу "ВАЗ: страницы истории". Многое в памяти она всколыхнула. И вполне понимаю, что каждый из ветеранов-вазовцев в той или иной связи обязательно вспоминает Виктора Николаевича Полякова.

Не хотелось бы только, чтобы остальных потомки представляли простыми исполнителями его воли и желаний. Это не прибавило бы ни нам, ни ему славы.

Важнее другое: что он умел прислушиваться к людям - без различия их ранга и положения, поддерживал все ценное, никогда не лез в амбициозность. И от этого становился еще крупнее, значимее.

Иной раз мы с ним вроде бы даже менялись ролями. Генеральный директор выступает за дополнительные льготы для заводчан, а профсоюз чуть ли не против.

Хотя логика у меня была такая: пока у нас 5 тысяч работающих. Скоро будет 50. Но сумеем ли расплатиться с каждым по тем обязательствам, что им дали, что уже вошли в плоть и кровь коллектива? Дарить-то всегда легко, но попробуй потом отобрать.

Я помню, как утверждали вопрос о дотациях на питание, в каких спорах: ВАЗ не сможет, что ли, полностью взять на себя питание работающих?

В перерыве Поляков подошел ко мне: "Василий Маркович, я вас не понимаю. Вместо того, чтобы бороться за дополнительные льготы для коллектива..."

"Извините, Виктор Николаевич, именно о коллективе я и думаю, а не о том, чтобы понравиться сегодня конкретному Ивану Иванычу. Да, сегодня можно обеды для всех бесплатными сделать. А потом? Людей будет все больше и больше, а денег окажется все меньше и меньше. Так вот я за то, и на президиуме завкома мы этот вопрос уже обсуждали, чтобы дотации на питание сделать дифференцированными. Пусть это будет дополнительное стимулирование самых трудных профессий."

"Что ж, и в этом есть резон."

- А как относился профсоюз к конвейеру, к принудительному ритму труда, что заимствовал ВАЗ вместе с передовой техникой от Запада?

В советской печати в свое время однозначно звучало, что конвейер - порождение капитализма и что у нас такого не будет. И вот пришлось решать, унижает ли он нашего человека или нет?

- Это из той серии: самый худший вид диктатуры - это демократия. Да, конвейерный способ производства - не мед, но лучшего пока никто не придумал.

- Но шведы ведь попытались.

- Я был на том заводе. Вроде все красиво. И цветы, и зеленые лужайки, и уголки отдыха, чуть ли не со спальнями. А дело не пошло, не оправда-

ло себя.

Наша же задача, принимая конвейер, в чем заключалась: не дать загнать себя в крутое пике погони за сверхпроизводительностью. Это, если со стороны поглядеть, было нашим слабым местом в разговорах с иностранцами. "Не сможете вы догнать в производительности нас. Вы же сделали на конвейере скорость меньше, чем у нас. Так за счет чего вы рассчитываете победить тот же ФИАТ?"

Я им: "Мы будем искать другие пути повышения производительности. Но только не за счет интенсификации труда".

- И ведь кое-что удалось найти. Вспомните ту же "хоккейную" систему работы на конвейере. Хотя вначале с ней чуть ли не боролись.

- Да, и бригадная форма организации труда, которая в подобных масштабах была использована на ВАЗе впервые в стране, и "хоккейная" система, о которой вы упомянули, а она стала возможной тоже лишь в результате бригадной работы.

На том же ФИАТе сборщик закреплялся плотно за какой-то одной или несколькими конкретными операциями. В регламенте четко, до секунд расписывают все движения. Очень разумно, научно обоснованно и, как выяснилось, изнурительно-монотонно для рабочего.

И вот в бригадах, а это от 40 до 70 человек, начали явочным, как говорится, порядком внедрять более удобный им ритм труда. В течение получаса, скажем, у конвейера стоят не 50, а 40 человек в интенсивном темпе, а 10 могут отдохнуть, даже отлучиться по каким-то делам, домой, может, позвонить. Затем очередная "десятка" меняется - как в хоккее.

Вначале хотели бороться с этим, но быстро поняли, что не стоит мешать людям организовывать свою работу так, как им удобно. Лишь бы не страдало качество и собиралось запланированное количество машин.

- А как видится вам с позиции сегодняшнего дня история с соцсоревнованием?

- Куда там, организация соцсоревнования всегда считалась одной из важнейших функций профсоюзов. И вдруг мы заявляем, что отказываемся от индивидуального соревнования, что перевыполнение норм у нас на большинстве рабочих мест запрещено, на новые цифры производительности будем переходить только тогда, когда убедимся в готовности всех участков, что рекордсмены, гонящие детали, не требующиеся сегодня потоку, нам не только не нужны, но и вредны, так как они дезорганизуют производство. И на самом деле, скажите, к чему приведет, если мы получим на 10 тысяч левых ручек больше, чем правых?

Сейчас-то все это понятно. А тогда встретили в штыки. "Так вы, значит, запрещаете у себя соцсоревнование?"

На одном крупном совещании в ВЦСПС, в самом начале 70-х, всыпали мне за такую ересь крепко. Думал, костей не соберу.

Но мы не против соцсоревнования были, а против примитивизма в понимании и осуществлении его. Не случайно через несколько лет тот же ВЦСПС, ЦК профсоюза, даже Академия наук именно на Волжском автомобильном провели несколько всесоюзных семинаров и совещаний по развитию соцсоревнования в современных условиях. Главное, как поднять активность людей, заинтересовать их в этом соревновании.

Придумали мы наши общезаводские рабочие собрания. Опять же вынужденно - нет и никогда не будет зала, где можно весь ВАЗ собрать. А мы заинтересованы, чтобы участие в таких собраниях, на которые выносились самые важные, глобальные вопросы заводской жизни, приняло как можно больше людей.

И вот в один и тот же день, по всему ВАЗу, во всех отделах, цехах, производствах обсуждался один и тот же вопрос (до 500-700 предложений поступало). Потом выводы обобщались, обсуждались на

самом высоком уровне и по ним принимались решения и программы. Уже в форме не пожеланий, а конструктивных мероприятий и приказов по заводу.

Проводились такие собрания - о качестве, о сохранности техники и так далее, - не часто, один, максимум два раза в год, тщательно готовили их, еще более тщательно организовывали внедрение предложений. И польза от этого была ощутимой.

- *А дни чествования победителей соцсоревнования...*

- Это из той же оперы, как лучше обеспечить материальные и моральные факторы заинтересованности людей.

Зарплата у нас прежде всего от рабочего разряда, тарифа зависит. А люди все-таки работают по-разному и в разных условиях. Взять то же оборудование: на одной установке, линии от оператора лишь призор требуется, а на другой - с начала и до конца смены навалтузишься.

Так надо не просто человеку зарплату по справедливости выдать, но и вовремя доброе слово, спасибо сказать.

В результате родилось у нас тогда ежемесячное чествование передовиков; и тоже старались в одно время по всем цехам проводить - это уже у нас "красный день" был, чтобы к нему никаких собраний-совещаний не привязывали, можно только концерты в честь своих героев. Все руководство здесь, каждому руку жмет, премию в конверте (опять же важно, чтобы с прочей зарплатой ее не смешивать) и обязательно персональную грамотку-благодарность за труд.

- *Верно, деньги не великие, они быстро растекутся, а благодарности эти, знаю, многие и по сей день среди семейных реликвий хранят.*

- А как же, он и своему внуку покажет: смотри, как я работал, как меня уважали на производстве, и это лично мне наш первый директор подписал.

Что я могу, итожа, с дистанции лет, сказать?

И в тот период можно и должно было работать с полной отдачей, выразить себя. И когда говорят "нам не давали", это еще не вся правда.

Не давали тому, кто этого и не особенно добивался. А тем, кто хотел, кто делал дело, для тех открывались многие двери, тем удавалось достичь весомого, того, что и сегодня составляет золотой фонд страны.

- *Василий Маркович, дело уже прошлое, но помню, как несколько ваших "доброжелателей" подсчитали все ваши зарубежные командировки за последние полтора-два года и выкатили предложение перевести своего предзавкома в штат МИДа или хотя бы управления внешнеэкономических связей.*

- Было, все было. С точки зрения кого-то я, наверное, разъездился, перестал своих мышей ловить и ударился по соседским.

Только не все так просто и однозначно. ВАЗ ведь сделал по тем временам большой прорыв в разных сферах, в том числе и в международных связях.

Гораздо меньше известно, что создание ВАЗа сказалось и на отношениях нашей страны со многими государствами. Если не прорвало, скажем так, то надорвало пресловутый железный занавес, который длительное время усердно строился с обеих сторон.

Мне довелось оказаться здесь в особой роли - полпреда новоиндустриальной глубинки.

Я стал первым из советских профсоюзных лидеров, который очутился на американской земле практически через четверть века после разрыва в отношениях профсоюзов двух стран.

Во главе американских профсоюзов АФТ-КПП стоял Джордж Муни, ярый антисоветчик. Но времена сменились, и надо было менять заезженную "пластинку".

И вот мы поехали, "тройка прорыва". Я во главе делегации, Коля Черкасов - переводчик и зав. международным отделом профсоюза морского флота Волченко.

О том, как я добирался до Штатов, особая история. Задержали мне загранпаспорт (усердием, как потом понял, с обеих сторон), и я догнал "свою" делегацию уже в Монреале, оказавшись там без цента, без знания языка.

Но это все мелочи. Главное, как нас приняли. Официально делегация имела статус туристской группы, но они-то, сразу стало ясно, отлично знали, кто есть кто. На одном из первых приемов, в застолье, я говорю: "Господа, я простой советский турист..." Они: "Ха-ха-ха..." Сплошной юмор. Но ребята из Госдепа приглядывали за нами неотрывно.

Вообще интерес к нам был большой. Начиная с одежки, по которой, как известно, встречают. И от нас ожидали полной "застегнутости": на всех одинаковые костюмы из одного правительственного ателье, заказ "на выезд", одинаковые, строго отфильтрованные выступления.

Я же мог появиться в простом сером (а не черном, как было тогда принято) костюме, в пестрой рубашке, с цветным галстуком - какой-то пижончик. Уже это удивляло. Не избегал острых разговоров, был далек от уже привычной для них нашей определенной зашоренности.

К слову сказать, чуть позднее, во время поездки в Швецию, у меня даже возник конфликт со своим товарищем по делегации. Разговариваем, он начинает расписывать шведам достоинства нашей системы оплаченных отпусков.

- А какова продолжительность отпуска у вас? - спрашивают они.

- 15 дней.

Они:

- А у нас 35. Причем 15 дней полная ставка, а две недели - двойная.

Он опять начинает расписывать нашу самую короткую рабочую неделю. А меня крутит: "Как же ты, отправляясь в Швецию, не почитал ничего о стране, не знаешь даже, что у них продолжительность рабочей недели 35 часов. Ты же работать приехал с шведскими профсоюзами, а не политический ликбез с ними проводить".

Надо знать, надо изучать источники, надо посмотреть: аргументы свои, аргументы ихние. Если ты видишь, что тебе крыть нечем, постарайся, чтобы тебе вопрос не задали. А уж если задали, найди выход, хоть анекдот расскажи (у меня всегда на такой случай несколько анекдотов было заготовлено).

И если продолжить ту пословицу, то встречают по одежке, а провожают-то по уму. А мы тогда в результате поездки в США завязали много полезных контактов.

Прежде всего с профсоюзом рабочих автомобильной, сельскохозяйственной и аэрокосмической промышленности, одним из самых крупных и влиятельных в стране.

С профсоюзом муниципальных работников Нью-Йорка - с президентом союза Беном Фишманом мы расставались чуть ли не друзьями.

С металлургами - был там известнейший профсоюзный лидер Фитцджеральд. И я его, между прочим, вытащил к нам, с гарантией устроить встречу с главой советских профсоюзов А.Н. Шелепиным.

Состоялась встреча в ВЦСПС, по высшему разряду. Началось какое-то движение. Они поняли, что с нами можно работать, что это будет полезно для обеих сторон. Такое доверие рождается только в результате личных контактов.

Много, много было событий за семнадцать вазовских лет. И огорчений, и боли, и радостей... Все же менялось на глазах, и это прибавляло сил.

- *А если самое-самое?..*

- Самым-самым для меня почему-то стал пятнадцатый съезд профсоюзов.

Мне предложили выступить на нем, - как же, представитель одного из крупнейших трудовых коллективов страны. К тому же ВАЗ - тогда звучало.

Я, понятно, готовился. Смешно вспомнить, за-

требовали у меня заранее текст. Тринадцать раз корректировали, и в каждом кабинете, куда он попадал, по-новому. А я отправился в Кремлевский дворец со своим первым вариантом.

Волнуюсь, конечно. Первый день проходит - не называют. Второй день - то же самое. Я уже настроился, что не дадут слова. А тут еще, после обеда, сижу в таком сытно-умиротворенном состоянии и вдруг: "Слово предоставляется Терешковой. Подготовиться Правосуду".

Закончила Терешкова. Я направляюсь к трибуне, ног под собой не чуя, и только думаю: "Как бы не споткнуться, позора не оберешься". И ступеньки почему-то показались крутыми-крутыми.

А в зале аплодисменты не смолкают. Я понимаю, что это не мне, это Терешковой, космонавтам нашим. Но как зал после нее меня воспримет?

Думаю: надо как-то... И тут как удар - вытаскиваю из кармана телеграмму, полученную утром из Тольятти.

"Впервые Волжский автозавод в честь съезда советских профсоюзов выдал тысячу автомобилей в день."

Тут же шквал аплодисментов в адрес завода. И я сразу как-то успокоился.

"Мы сегодня рады сообщить, что обязательства, взятые в честь XV съезда профсоюзов, выполнены. Государственный план первого года пятилетки выполнен досрочно, 13 декабря. Вместо 160 тысяч автомобилей изготовлено свыше 172 тысяч. Вступила в строй вторая очередь завода, и ко дню открытия съезда освоена проектная мощность первой очереди."

Я понимал, ВАЗ для всех сидящих в зале дорог и близок. А тут выходит человек и говорит: ребята, вы все строили, вся страна строила. И вот вам докладываю, что мы, пользуясь вашей поддержкой, тысячу автомобилей уже за день выпускаем. Недаром у кого-то пенополистирол отняли, потому что он не на холодильники, а на утепление корпусов ВАЗа ушел.

Цену ВАЗу все знали. Но шли на определенные жертвы во имя такой цели. И когда несколько лет назад услышал я, что решено объявить ВАЗ собственностью трудового коллектива, меня по первости, не вдаваясь в особенности рыночной экономики, это сильно задело: "Нет, ВАЗ детище, собственность всей страны". Только так я это и воспринимаю.

(Материал готовил А.Шаврин)