

Василий Маркович
Правосуд

ВРЕМЯ ДАЛЁКОЕ, В ПАМЯТИ БЛИЗКОЕ

— Сейчас даже не скажу, что определило моё решение? Шёл ноябрь 1967 года. Волжский автомобильный весь в кипении, в развороте работ. В нацеленности в будущее.

— *И вы, в самой поре, не потерявшие энергии молодости, внутренней моряцкой лихости и решительности.*

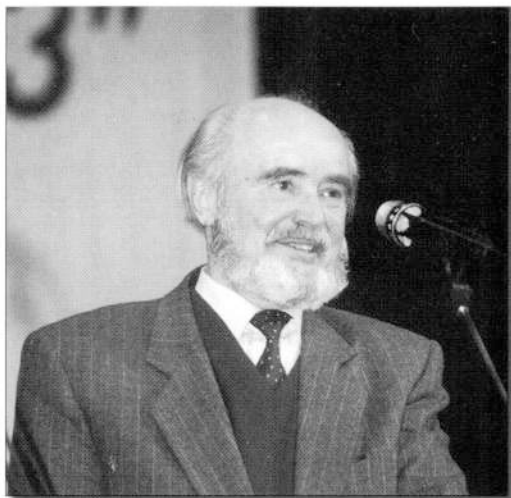
— Что было, то было. И эта решительность, которую дала моя первая, морская биография, наверное, на всю жизнь.

Прежде всего не бояться брать ответственность на себя.

В своё время, на Балтике, меня вызвали в политуправление флота и сказали: “На десятом Краснознамённом дивизионе полный развал. Как смотришь, если рекомендуем тебя для выравнивания положения на “десятку”?”

Я приступил к обязанностям и очень быстро понял, что дело не в технике, не в обучении людей — люди грамотные, техника — отличная; не хватало в дивизионе человеческого отношения к людям.

Не буду рассказывать, как проходило становление коллектива. Многое решил мой первый поступок. Мы прибыли в Таллинн. В соответствии с приказом комбрига и корабельным Уставом можно было не



разрешать увольнение на берег, тем более при нашей дурной репутации. И всё-таки я взял ответственность на себя, разрешил. И люди не подвели. Ни одного нарушения, к назначенному сроку весь экипаж был на борту. Пришло взаимное доверие, а потом и всё прочее.

Я успел к самому началу ВАЗа. Сперва в качестве проектировщика — Куйбышевский институт “Промстройпроект” стоял у истоков громадной стройки. Потом стал помощником первого генерального директора ВАЗа В. Н. Полякова. Мне было поручено заниматься прежде всего иностранными гостями — дело интересное, перспективное, на виду.

А профсоюз... Что такое тогда, в 67-ом году, когда весь коллектив автозавода насчитывал едва 200 человек? К тому же мой многоуважаемый шеф, Виктор Николаевич Поляков проявил определённое недовольство. Я вполне устраивал его как помощник, но он, как теперь понимаю, не видел меня в качестве того третьего, профсоюзного “угла” руководства автозавода.

Решающее слово сказала декабрьская профсоюзная конференция 1967 года, открывшая новую главу в моей судьбе. Надо

было не рассуждать, а сразу включаться в работу. Да, сегодня — 200 человек, но при таком развитии событий через месяц — другой будет 600, через год — полтора — 20 тысяч.

— *И ваша задача не просто охватить их всех постановкой на учёт и сбором профсоюзных взносов.*

— Совершенно точно. Надо было успеть — пока эта людская волна, со своими вопросами и проблемами, не накроет с головой, — успеть с определением и установлением главных ориентиров, причём кроить одежду сразу на вырост. Я раз за разом говорил себе: “Василий, здесь нужно думать о структуре будущего заводского коллектива, о системе работы, которая смогла бы стать активной помощницей в создании этого красавца завода. А мы все были с первых дней влюблены в него, верили в него.

— *А на что можно было опереться?*

— В том-то и дело, что ни одного аналога, который бы годился для основы. Я съездил на ГАЗ, на ЗИЛ, на Волгоградский тракторный, на предприятия Куйбышева. Там была обычная рутинная структура, заверенная ВЦСПС. Которая никак не подходила для нас.

Вазовские технологи, конструкторы имели хотя бы технический проект, рождённый ФИАТом, и могли опираться на него. Об организации важнейшего, человеческого фактора ни в одном из 26 томов фиатовских регламентов не было ни слова. Да и что они могли сказать из своего средиземноморского далёка о менталитете, как мы теперь выражаемся, системе психологических, социальных ценностей, устремлений наших людей?

Сколько раз впоследствии, на встречах с теми же итальянцами, они удивлялись, что ВАЗ занимается и жилищным строительством, и детскими садами, и путёвками в санатории. Они привыкли, что задача работодателя — лишь справедливая и своевременная оплата труда, а всё остальное должны обеспечить прочие, весьма

далёкие и не связанные с непосредственным производством структуры, будь то транспорт, торговля, обслуга и т. д., имеющие в виду лишь возможность получить за счёт доходов трудящихся свою долю прибыли. Это нормальные взаимоотношения в условиях нормальной рыночной, саморегулируемой экономики. Но до неё, с чем мы сами по настоящему столкнулись лишь в середине 90-х, было ещё безмерно далеко.

Мы жили в мире иных социальных и ценностных ориентиров и, что может быть, иначе не мыслили. Вопрос формулировался в другой плоскости: приживить западную технологию, западные принципы организации производства и труда на дерево нашей советской экономики. Даже в садоводстве подобные “прививки” даются нелегко и не просто, порой основное дерево отвергает “привой”, а тут не только огромный завод, но судьбы тысяч и тысяч живых людей.

...Ежедневно на утренних оперативках вазовские кадровики докладывали, сколько людей поставлено на учёт — токарей, модельщиков, инструментальщиков, конструкторов. Это всё были мои люди. Большинство тут же направлялись на другие предприятия страны (завода ещё не было) — в Куйбышев, Омск, Ленинград, Ульяновск, Москву — готовить железобетон для вазовских корпусов, делать инструмент и оснастку, чуть позднее в Италию, Германию, Францию: стажироваться, изучать и осваивать оборудование, на котором им скоро придётся работать в Тольятти.

А не потеряют ли они интерес к ВАЗу и не потеряем ли мы их?

Тогда и родилась идея неуставных профсоюзных организаций. Едут, скажем, в Куйбышев на завод КАТЭК 39 человек — избирают свой профком. Такого в стране и никогда не было. И дело даже не в том, чтобы как-то объединить их, хотя роль подобного рода “землячеств” тоже сбрасывать не стоит. Мы стремились,

чтобы люди, съехавшиеся с разных концов страны, сразу ощущали себя вазовцами. Через своих представителей мы постоянно информировали их: за минувший месяц в вашем, — уже в вашем — Тольятти, на площадке ВАЗа заложены такие-то и такие-то цехи... Проведена дорога... Началось железнодорожное движение до автозавода... Из Италии пришли первые три теплохода с оборудованием... Институт ЦНИИЭПжилица выдал проекты ещё трёх жилых кварталов Автограда, каждый на 30 тысяч человек, квартиры со всеми удобствами, даже с электроплитами и мусоропроводами... Всё это предельно интересовало, волновало, вливало силы в людей. Даже вдали от Тольятти, многие едва увидев его за несколько дней, пока шло оформление, уже ощущали город своим.

И представителей своих мы так и представляли: внушайте, не уставайте повторять, что они уже вазовцы, что они в списках вазовских на всё, — на жильё, на детские сады, а придёт время — и на автомобили. Мы создавали уверенность, что ВАЗ о них помнит. И обеспечивал это прежде всего профсоюз.

Люди шли ко мне — читай в профсоюз, в котором привычно видели защитника, пусть и не всесильного, но тем не менее с определёнными возможностями, — со своими проблемами. Но опять опасность: пока знакомишься с одним — можешь упустить что-то большее, глобальное, пострадают интересы сотен и тысяч. Надо было срочно искать, на кого, скажу грубо, “спихнуть”, переложить часть своей работы или, по настоящему счёту, кому делегировать полномочия. Значит, надо формировать актив, с действительными правами и возможностями реально влиять на ход дела, на принятие решений.

Известно, права не столько дают, сколько берут. Едва набрав необходимую тысячу членов профсоюза, мы добились получения прав районного комитета. Причём под углом развития низовых про-

изводственных и цеховых структур, где и должна была идти основная работа, делегируя им значительные права и оставляя завкому главную роль координатора.

Дальше — больше, мы получили право формировать расширенный, до 50 человек, профком, видя в нём прежде всего орган коллективного руководства. И начали слышать упреки чуть ли не в зазнайстве, высокомерии. Вспоминали даже крыловскую лягушку, которая всё пыжилась раздуться до размеров быка — известно, чем это кончилось.

“Помилюйте, ребята, да на ВАЗе уже людей больше, чем на всех куйбышевских заводах нашего обкома профсоюзов”. Да и не в звании, не в официальном статусе дело, а в возможностях более надёжно подкреплять свою жизненную позицию.

Я уже позволял себе перечить тогдашнему председателю Тольяттинского горисполкома В. Ф. Прасолову.

— Извини, но ты не можешь записывать в протокол “обязать завком профсоюза ВАЗа”. Ты можешь “просить”, можешь “предложить”, но обязывать не имеешь права.

— Ты что же, советской власти не подчиняешься?

— А ты почитай Устав советских профсоюзов. Первый параграф — “профсоюзы являются независимой организацией”.

Кстати, Н. Х. Оболонков, первый секретарь Тольяттинского горкома партии, который очень много делал для вазовцев, даже как-то переименовал нас из “профком” в “совком”. “И я с тебя спрашивать буду, если у людей что-то будет не так”.

Он был прав. К тому времени, когда начал обживаться Новый город, у советских органов ещё ничего, кроме десятка “голых” ставок, не было. А у вазовцев имелась уже своя материальная база, средства влиять на ситуацию. Отсюда и “совком” — советский комитет.

Я мог позвонить начальнику транспортного управления В. И. Белякову: “Ты что же машину вчера не выделил для под-

Ryss hos Eskilstuna Metall:

— På min fabriksavdelning finns 84000 bilarbetare

— På min avdelning är vi 84 000 (!) bilarbetare!
FOLKET träffade på onsdagen verkstadsklubbens ordförande på den väldiga ryska Fiat-fabriken i Togliatti (legendarisk italiensk kommunistledare) Vasilij M Pravosud och några kollegor från det sovjetiska verkstadsarbetarförbundet.

De gästade Metall i Eskilstuna och imponerades av besöken på kvalitetsindustrierna Granlund & Co, Gense och EKA.

Metalls Arne Johansson och ombudsman Gösta Cronholt gav de ryska gästerna en rejäl inblick i svenska arbetarens vardag som i stort intresset mycket från den ryska.

— I vårt Metall i Sovjet... medlemmar och trv... på i framf... Victor...



Metalls Arne Johansson i Eskilstuna fr... i samtal med generalsekreteraren i ryska verkstadsarbetarförbundet Victor Smirnov och bilarbetarbasen kamrat Vasilij i Guss kostym som basar för 84000 arbetare i Togliattifabriken. Mannen längst ut i h hade "bara" 20000 symaskinsarbetare att förötroda i sin fabrik.

TV...
— I...
tem, ...
Som re...
fabrike...
berättad...
— I S...
60 för m...
Den som...
efter pensionsåldern har stora möjligheter, han får såväl full lön som pension och "blir ganska rik".
I gjutier är pensionsåldern 55 år och i gruvor 50 år för män. Där har man också 36 timmars arbetsvecka. Inom ryska Metall är annars arbetsveckan 41 timmar och vid svårare jobb 36 timmar i framförallt de tunga processerna, berättade kamrat Vasilij och tillade att en rysk arbetare får ta högst 120 tim-

— I S...
60 för m...
Den som...
efter pensionsåldern har stora möjligheter, han får såväl full lön som pension och "blir ganska rik".
I gjutier är pensionsåldern 55 år och i gruvor 50 år för män. Där har man också 36 timmars arbetsvecka. Inom ryska Metall är annars arbetsveckan 41 timmar och vid svårare jobb 36 timmar i framförallt de tunga processerna, berättade kamrat Vasilij och tillade att en rysk arbetare får ta högst 120 tim-

I gjutier är pensionsåldern 55 år och i gruvor 50 år för män. Där har man också 36 timmars arbetsvecka. Inom ryska Metall är annars arbetsveckan 41 timmar och vid svårare jobb 36 timmar i framförallt de tunga processerna, berättade kamrat Vasilij och tillade att en rysk arbetare får ta högst 120 tim-



13 PROCENT MAXISKATT

— Genomsnittslönen hos oss är cirka 156 rubel och maximalskatten är 13 procent, upplyser generalsekreterare Victor Smirnov. 90 rubel i lön är fö skattefritt.

Hur stor del av lönen går exempelvis åt för hyran?
— Cirka fyra procent, får vi veta.

De ryska gästerna ville också i utfrågningen göra ett erkännande:

— Matpriserna var stabila och får inte höjas — däremot har voden gått upp i pris, berättade man litet sorgset. Fyra rubel för en halvflaska. (cirka 20 kronor). Men det betraktades dock inte som någon nationalkatastrof.

Det är det däremot när Sovjet förlorar i ishockey...

BO SELANDER

Статьи о создании ВАЗа печатались в десятках зарубежных изданий.

воза хлеба в седьмой квартал? И изволь, чтобы завтра подъезды к дому, где мы магазин открыли, хотя бы плитами выложили, чтобы буханки в грязь не летели”.

Мы, завком, ежедневно контролировали графику завоза продуктов первой необходимости: молока, хлеба, той же колбасы в магазины Автозаводского района. Чтобы люди были уверены, вернувшись после смены домой, они голодными не останутся.

Я мог, когда наш мясокомбинат прекратил выпуск колбасы, потому что не было оболочек для её набивки, отправиться в ВЦСПС, к секретарю его В. И. Прохорову, и он тут же, по “вертушке” поднял на ноги министра мясомолочной промышленности: “Учти, не будет в Тольятти колбасы, не будет твоей отрасли ни одной машины”.

Я не успел вернуться домой, а на комбинат уже поступило сообщение об отправке двух вагонов колбасной оболочки.

Ещё в самом начале Виктор Николаевич Поляков, в редкую для него усмешливую минуту, начал заводить меня: давайте посоревнуемся, кто быстрее построит: я — завод или вы — город.

Так и легко, что за мной был закреплён жилой район. Здесь я начинал свой рабочий день, здесь, как правило, и кончал, возвращаясь с поздних строительных планёрок. И уже не делил, кто тут прикомандированные вазовцы, кто — жилстроевцы. “Ребята, для себя, для своих детей строим. Надо, чтобы после не стыдиться”. Меня понимали, ко мне шли: “Сроки — сроками, но и такой сборный железобетон в дело пускать непорядок. Подключайся, профком. Неужели до Левобережного завода ЖБИ рука не достанет?”

Благодаря своему профсоюзному активу, а, попросту, глазами рядовых вазовцев, я ежедневно имел самую свежую информацию о состоянии дел на каждом объекте.

Мы уже стали активно рассматривать на заседаниях профкома ход строитель-

ства. Хотя при наездах разного рода проверяющих я не раз слышал недоумённые, мягко говоря, вопросы: “Зачем вам это надо? Зачем вы хозяйственников подменяете?” Они видели поверхность, повестку дня, а нам важен был глубинный слой — помочь быстрейшему формированию завода и города.

К чему я здесь подвожу? Помните, у Маяковского: “Единица — ноль, голос единицы тоньше писка”. Нужно было, как на производстве, собрать коллектив единомышленников, людей дела.

И если нашему профкому чего-то удалось добиться, то это прежде всего за счёт удачного подбора профкомовского “генштаба”. Трудно сегодня даже просто перечислить их всех, и в то же время приятно вспомнить снова столь дорогих, так много давших мне людей. Это и Алла Осипова — всегда спокойная, уравновешенная, досконально знавшая экономику, труд и зарплату. Это и Юрий Саврин — заводной, азартный, взрывная, что называется, натура, отлично разбирающийся в производственных вопросах и, главное, умевший отлично устанавливать контакт и с рабочими и с руководителями. Это и Сергей Катков, несколько флегматичный, но исполнение данного ему поручения можно было не проверять — будет.

Михаил Колесин, серьёзный, немногословный, предельно деловой. И внешне прямая противоположность ему — Станислав Манешин, которого я называл генератором идей. Увлекающийся, неизменно в поиске нового. Многое из того, что он предлагал, поначалу встречалось в штыки, а затем (в большинстве случаев) принималось всеми профкомами ВАЗа.

Или Эдуард Шафоренко, оставивший своё стабильное и благополучное место в Глазове и приехавший в Тольятти. Именно с ним связано появление у нас системы культурно-массовой работы. Имевший два высших музыкальных образования, игравший сам, причём вполне профессионально, на многих музыкальных инстру-

ментах, он был подлинным организатором культурного, эстетического воспитания вазовцев.

Михаил Сочеев — любимец молодёжи, застрельщик всяческих и производственных и культурных мероприятий. Леонид Пахута — всегда устремлённый вперёд человек, интеллигент внешне и внутренне. Борис Григоркин — комсомольский вожак. С комсомолом у меня наладились самые дружеские связи, недаром же был в чести у нас лозунг “Отцы Магнитку строили, а мы — автозавод”.

А многочисленный профсоюзный актив в производствах. Причём многие из них по масштабам, количеству работающих вполне тянули на статус управления. Но в Уставе профсоюзов СССР того не предусматривалось и постоянно вставал вопрос, как называть этих освобождённых, профессиональных профсоюзных работников своими именами, а не прятать за должностями слесарей или конструкторов.

Всё это к тому, чтобы не сложилось у читателей книги впечатление, будто это всё “я, Василий Правосуд”. Нет, это всё “мы”.

Мой коронный лозунг или тезис, как хотите, который я не устал повторять: “мы создали предприятие новейшей технологии, следовательно и жизнь в городе, обеспечивающем этот завод, должна соответствовать, или быть адекватна, как сейчас говорят, этим новейшим технологиям”.

А ведь были в начале устремления обойтись маленьким, “упрощённым” рабочим посёлком при заводе. Все силы строителей были брошены на промышленные объекты, а мы про какие-то детские сады, про какой-то “Салон красоты”...

Мы добились, 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 стро-

ительству Поликарпову. “Станислав Петрович, дорогой мой, как же получается? Всё опять на главный корпус, на металлургию, а где же детские сады, где магазины, где жильё? Того, что оставлено вами, нам же не хватит”.

Когда готовилось первое правительственное постановление по развитию Автограда, начальник ГражданУКСа А. П. Касатиков и его замы буквально не вылезали из Москвы. И, тем не менее, споткнулись на соцкультбыте, большинство объектов было из постановления вычеркнуто. Объяснение одно — надо беречь деньги.

Тогда я поехал к председателю ВЦСПС А. Н. Шелепину. Он меня понял. Набрал номер, передал трубку: “Сам с Байбаковым говори. Убеждай, как меня убедил”.

Я не доверил такое важное дело телефону. Попросил принять меня.

Позже В. Н. Поляков шутил: “Везёт некоторым. Я не могу к Байбакову три месяца попасть, а ты с первой попытки прорвался”.

Председатель Госплана Союза Н. К. Байбаков выделил 15 минут. Проговорили мы больше сорока. Я ему в красках расписал всю ситуацию, которая складывалась у нас.

“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 советском автомобильном заводе. А что мы человеку предложим за проходной? Серые бараки? Унылый рабочий район — без детских садов, без дворцов культуры, без спортивных площадок и теннисных кортов?”

Кстати, к тому же, о значимости, о весомости слова профсоюза. Когда встал вопрос о досрочной сдаче прессового корпуса, я отказался от подписи — “здесь ещё слишком много недоделок”. Хотя отлично знал мнение возглавлявшего приёмную комиссию зам. Предсовмина СССР. Вслед за мной отказались подпи-

сывать акт и другие. Кончилось тем, что строителям предложили срочно дочищать свои огрехи.

Байбаков, согласовал практически все просьбы. Так в то правительственное постановление вошли наши главные объекты социальной сферы — Дворец спорта, Дворец культуры и техники, стадион, плавательный бассейн, Дом быта, профилакторий. Не все они появились в одночасье, по одной начальной визе, расстояния от бумаги до реальности ухабистые. Но, обретя персональную строку в правительственном постановлении, мы уже могли двигать дело дальше, получали ориентиры на завтрашний день, могли с уверенностью сказать людям: “Всё это будет, обязательно будет”.

И ещё одну маленькую истину понял я тогда: можно добиться много именно на волне внимания к ВАЗу и зная права профсоюзом.

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, постарайтесь быстро привязать”. Их можно было понять — сроки страшно поджима-ли.

Поляков привёз меня к Б. Р. Рубаненко, директору ЦНИИЭПжилища, 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 привёз список кружков, коллективов, которые мы хотим тут иметь. Получается что-то за 40 штук. Как вы их разместите?”

Или общественно-политические клубы, которые мы решили создать во всех основных производствах завода, вживить их в производственную структуру и отнюдь не по рекомендации ФИАТа. Где, на каких предприятиях ещё 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 Абел Гезович Аганбегян и Гавриил Попов, Волжский народный хор, Муслим Магомаев, Евгений Леонов, Илья Френкель, Лев Ошанин и многие-многие видные политические деятели, писатели и поэты, работники искусства.

Завод ещё весь в перспективе был, людей только набирали, 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 выдумки хитра, а капитальные сооружения уже позднее поднялись.

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

Главный архитектор проекта Роман Топуридзе стоял рядом со мной и плакал.

— Ты чего, Роман?

— Поверь мне, я впервые вижу, как мои картинки становятся делом, что этот парк истинно нужен людям.

А вообще в нашей работе, тем более, когда всё начинается 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 на Новозаводской, хоть и не хватало помещений для основных служб, выделили комнату. Объявили, что требуется специалист-библиотекарь. Пришла вот эта, Ира. Ирочка, теперь Ирина Алексеевна Борискина. А тогда она была Краснова. Худенькая, хлипкая — в чём душа держится.

Но у неё оказалась такая хватка. Если что требуется, не отступит — “Ладно, давай твои бумаги, подпишу, только уходи”.

Я же понимал, 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 всё по науке делать. Книги пошли, а обрабатывать не успеваем”. Выслушал её, действительно уяснил, что нужны каталоги, аннотации, картотеки — “Ладно, ешь меня с маслом”.

Принимаем на ближайшем заседании профкома решение, мобилизуем неработающих жён вазовцев (попутно, видите, ещё одну проблему решаем), заключаем с ними трудовое соглашение, и постепенно книжные завалы начинают таять.

Когда представляли Ирину Алексеевну к ордену по вазовскому списку, я первый поднял руку. Знал, что сделала она для завода и города.

Раз, помню, после конца рабочего дня выхожу из дирекции на Белорусской. А там через дорогу лес и музыка раздаётся. Что такое, почему? Вроде никакого праздника нет. Раздвинул кусты, вижу — репетирует Каграманов со своими ребятами, другого места тогда у них не было. Зато после они и на ВДНХ выступали, и за границу ездили.

Со своими заботами куда им идти? Опять же в завком. И как им отказать, да-

же если знаешь, что наш профсоюзный бюджет пока мизерный. Собираю бумаги, иду к В. В. Перцеву, начальнику нашего ПромУКСа.

— Гармошки заказывать надо, спортинвентарь.

Почесал голову.

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

Мы на миллион рублей заказали тогда великолепного оборудования. Гармошки — от простеньких до классных “штучных” баянов, — струнный оркестр (59 тысяч рублей, как сейчас помню, дикое по тем временам деньги), спортинвентарь.

Как только не изворачивались. Пробиваем проект профилактория “Прилесье”. В комплексе водолечебница с бассейном. “Что, бассейн? Слишком размахнулись, обойдётесь”. Пробуем писать снова, и снова прочерк.

Сидим с главным архитектором С. М. Виноградом — “Давай обзовём этот объект как-нибудь позаковыристей”.

На следующем этапе вписываем в перечень комплекса “Прилесье” отделение гидрокинезотерапии. Такое “шибко научное” название пробивает кордон: “Надо же, что ни кабинет — не поймёшь что”.

Хотя, если задуматься, мы никого не обманывали. “Гидро” — вода, “кинезо” — движение, “терапия” — лечение. Лечение движением и водой — не подкопаешься.

Чего только во имя интересов дела не придумаешь?! Ещё один пример, связанный с тем же “Прилесьем”. Было это уже позднее, когда мы начали выпускать автомобили. Спрос на них в стране был колоссальный. А мы имели право стимулировать своими автомобилями тех, кто помогает нам.

Едем с Поляковым в машине. Я ему рассказываю: приехали с Украины, предлагают поставить нам сборный железобетон, как раз те конструкции, которые нужны для профилактория. “Куйбышевгидрострой” не поставляет, у них свободных площадей нет, а тут...

— Что им надо?

— Просят несколько “Жигулей” для своих передовиков, трёх Героев социалистического Труда.

Молчит.

— Василий Маркович, когда я был директором АЗЛК, меня чуть не исключили из партии.

— За что?

— Обвинили во всесоюзном подкупе. Вот так же, автомобилями.

Замолчал. Едем.

— Василий Маркович, одним членом в партии больше, одним меньше. Готовьте документы.

— Ну, спасибо, Виктор Николаевич.

— *Такой грех брать на душу не стыдились.*

— Уверенность давало ощущение интересов коллектива, который я и мои товарищи представляли. Та же внекатегорийность вазовская, о которой уже говорили, и под которую, признаюсь, иной раз намеренно нырял, использовалась не ради каких-то собственных амбиций, а единственно, чтобы успешнее решать огромные заводские проблемы.

Хотя и инициатива тоже бывает иной раз наказуема.

Я же попал чуть ли не буквально с кобеля на бал, то бишь в профсоюз, и воспринимал обострённо многое из того, с чем профсоюзные зубры давно свыклись и не мыслили, что может быть по иному.

Возьмите те же профсоюзные взносы. Это являлось одной из основных забот профоргов — ежемесячный сбор, наклеивание марок, сдача денег, хлопотная отчётность. Регулярно случались недоразумения, просчёты, а то и прямые хищения, мошенничество, скандалы. В нашей тогдашней вазовской коловерти тем более: человек числится в одном месте, работает в другом, деньги откуда-то из третьего поступают.

Иные наши активисты наотрез отказывались становиться профорганами только из-за нежелания заниматься этой моро-

кой с денежными ведомостями. А, кажется, куда проще: бухгалтерия чётко знает фонд зарплаты, пусть она и перечисляет профсоюзу его процент. Сразу отпадает потребность в этих мытарях-сборщиках. Кончился месяц, выдали зарплату — у меня на счёте деньги, всё можно заранее рассчитывать.

Мы рискнули, заручившись, правда, пусть и на словах, поддержкой от ВЦСПС. Обозвали это экспериментом и перешли на сбор профсоюзных взносов через бухгалтерию.

Результаты ощутили быстро. До этого мы полгода не выполняли план по сбору членских взносов. Через два месяца полностью закрыли недоимки. На счёту завкома появились хорошие деньги. А главное — сбросили массу работы. Ненужной. Никому не нужной.

Ещё восемь крупных заводов нашей отрасли решили последовать нашему примеру. И вдруг, как гром среди ясного неба, разгромная статья в “Правде” о порочности вазовского эксперимента, что именно своевременная личная уплата взносов является первым подтверждением гражданской позиции каждого члена профсоюза. По статье приехал инструктор ЦК партии, вспомнил даже, что нечто подобное пытались внедрять в фашистской Германии, — хоть стой, хоть падай. Едва удалось отбиться.

Чуть позднее нам ещё раз довелось стать “героями” “Правды”, и тоже за самое благое, как были уверены, дело. Тот же куйбышевский собкор “Правды” разделал нас за то, что мы привлекаем людей с производств на возведение жилья. Да, всё было. У строителей хронически не хватало сил, и чтобы ускорить ввод домов производства выделяли на стройку своих людей. Отрабатывали за них оставшиеся, благо программа в то время была не очень напряжённой. Никто не отказывался, больше того, просили о включении в бригады. Видели, что таким образом, а то и просто приходя на стройку после основ-



ной работы, они заметно приближают собственное новоселье.

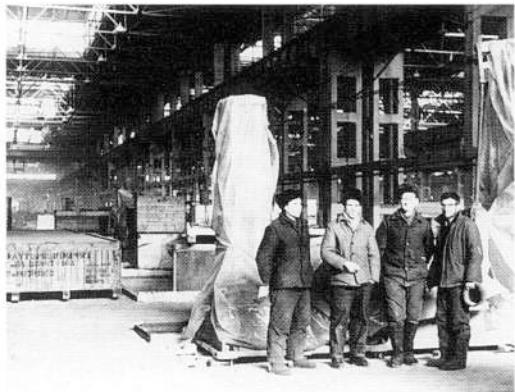
Но нет, не по правилам, противоречит КЗоТу, пусть лучше в свободное время газеты почитывают и высчитывают, когда же они получат свой долгожданный “угол”. Что тут скажешь? Кто-кто, а вазовцы отлично понимали проявленную о них заботу — максимально в минимальных возможностях, если так сказать. Даже когда и нельзя, но и через это “нельзя” что-то делается. И здесь они видели, что строят дом для себя, а не дачу для дяди-начальника.

К слову уж, не буду показывать пальцем на других, но в мою бытность (да, насколько знаю, и теперь) на Волжском автомобильном не было ни одного “гостевого домика”, ни одной “хитрой” охотничьей заимки или спецдачи для приёма и ублажения почётных гостей, нужных людей. И как-то без этого обходились.

Зато мы создали, совместно с парткомом, целый корпус агитаторов. С расчётом на то, чтобы они были не только в каждом цехе, но и в отделе, в бригаде. Снабжали их постоянно обновляемой информацией, позволяющей быть в курсе всех сторон нашей заводской жизни. Одновременно это и включало обратную связь. От них мы узнавали, чем дышат люди, что их волнует.

Выпускали листовки (пока ещё не было своей газеты), организовали редакцию радиовещания, самую крупную на промышленных предприятиях страны, даже с “филиалами” в отдельных производствах.

Наш кинооператор Федя Казаков (кому из вазовцев не знакома его увальневая, кажется совсем не меняющаяся с годами фигура) со своей кинокамерой не пропускал ни одного крупного события на заводе. Потом эти ленты десятки раз прокручивали в “Сатурне”, в кинозалах комплексных общежитий. Некоторые ходили по 2—3 раза, посмотреть на себя, словно увидеть со стороны.



— Недавно эти уже исторические кадры показывали ещё раз, они будто бы приобретают драгоценную патину времени.

— Это очень важно, сохранить память, подлинную ценность которой начинаешь понимать лишь с годами.

Незаметно подошёл момент, когда перед нами во весь рост встал вопрос о функциях распределительных, о справедливом распределении уже созданных нами благ. Позволь, что к общим достояниям присоединятся не очень достойные и порядочные люди, и быстро потеряешь доверие, авторитет у коллектива.

Сегодня мы как-то очень быстро забыли о десятилетиями бытовавших у нас списках и талонах на холодильники, пылесосы, стиральные и швейные машины... Что даже книги, подписки на журналы разыгрывались в отделах и бригадах в своеобразных лотереях. Тогда, да и сейчас, “бубликов сладких всегда не хватает на всех”.

Не могу, не буду утверждать, что распределение тех же холодильников или пылесосов обходилось без каких-то нарушений. Они, наверное, были, и не могло их не быть, нереально. Бороться же с этим можно было одним — предельной открытостью. Смотрите сами, вот что выделено коллективу, вот кто это получил.

Даже распределение жилья, что всегда является источником повышенной конфликтности и головной боли у руководителей, проходило у нас сравнительно спокойно. Это дело было полностью передано в руки профсоюза. А наша жилищная комиссия смогла создать настолько всеобъемлющую и, главное, прозрачную систему распределения жилья, что химичить в ней оказалось практически невозможно. Как ни удивительно, мы почти не имели жалоб по этому поводу. Потому что списки, очередь, выписки из решения жилищной комиссии, — всё на обзоре. Кто-то и захочет втиснуться, да огласки поостережётся.

Те же автомобили когда появились, сбрались “треугольником” знаменитым: как будем делить? Давайте первые автомобили отдадим рабочим, тем, кто особенно близко чувствовал, “за что боролся”.

Первые 400 автомобилей были отданы рабочим, даже ни один мастер не получил. Это прозвучало. Хотя крайне трудно мне было объясниться с инженером, управленцем, который нередко не меньше, а может и больше сил, душевной энергии отдал созданию ВАЗа. Оставалось одно: “Ребята, подождите ещё чуток, никого не забудем”.

Потом было следующее распределение машин. Уже до следующего уровня, до начальников цехов. А высших руководителей попросили подождать. Кто-то обижался, даже пытался действовать в обход, но большинство понимало, что так складывался психологический климат, социальное здоровье коллектива.

Кстати, списки на выделение автомобилей утверждал только я. С одной стороны это было большое доверие, в то же время я как-то выводил генерального директора из-под возможного удара. “Поймите, Виктор Николаевич, всё равно вы проверить каждую строчку не сможете. Мне, конечно, за двойной визой проще. Случись что, не захотят на вас, члена ЦК, замминистра тень бросить. Но, с другой стороны, проскочи что у меня — сможете выдать мне на полную катушку”.

Но мы друг друга никогда не подставляли.

Тот же В. Н. Поляков порушил и привычный порядок, когда все премиальные списки подписывались “треугольником”. “А зачем нам партию сюда притягивать? Должны быть подписи только генерального директора и председателя профкома”. И. Н. Федюнин, тогдашний секретарь парткома, с нами согласился. Так и вошло в систему.

— *Василий Маркович, с дистанции лет, вспоминаю — ни одна, практичес-*

ки, сторона жизни ВАЗа не обходилась без участия профсоюза.

— Вы правильно говорите, Именно участия, а не просто присутствия, как иной раз в президиуме размещают. Другой вопрос, как поставить себя. Я же говорил о двух ипостасях профсоюзов. С одной стороны они работают с государством, с другой — защищают трудящихся от государства и работодателя.

Можно было, согласно хлёткому выражению, польку-бабочку вокруг начальства танцевать. А можно занять позицию конфронтации, постоянного противостояния администрации и на этом тоже зарабатывать определённый политический капитал. Мы предпочли, не считая взаимных усилий, работать рука об руку. Во имя той самой великой и обязывающей цели, имя которой — благоденствие ВАЗа и вазовского коллектива.

Мы же не на миг не забывали об одной из основных задач профсоюза — способствовать эффективности производства.

Это профком раскручивал кампанию по повышению качества продукции. Мы придумали такую форму, когда во всех трудовых коллективах, в один день, проходили собрания с единой общезаводской, касающейся всех, пусть и в разных аспектах, повесткой. И не просто говорить, а скрупулёзный учёт всех поступающих предложений, которые затем сводились воедино, концентрировались, тщательно анализировались в службах и принимали форму конкретной, с указанием исполнителей и ответственных, программы, утверждаемой генеральным директором.

Качество продукции теснейшим образом связано с культурой производства. Широкое поле деятельности открыли тогда для себя комиссии в цехах и производствах. Смотры, взаимопроверки, вручение специальных вымпелов. Можно, конечно, тут позлословить: не вымпелы вручать, а лучше мыть и подметать надо. Тоже верно, только одно должно подкреплять дру-

гое. Не случайно же на ВАЗе снова активизировалось соревнование, или, как теперь называют, “трудовое соперничество”. Сама жизнь подтверждает, что мы его зря поспешили похоронить.

Или активное участие профсоюза в разработке системы оплаты труда. Неординарно, ориентированно прежде всего на конечный результат. Вспомнить время, когда по нашему главному конвейеру хоть часы проверяй. Но за этими чётко выверенными секундами (три автомобиля в минуту) была не только отточённость технологии, не только система, отработанная вазовскими “трудоуниками”. Да, службам П. М. Кацуры, А. К. Осипова можно памятник поставить, они в своём деле были доки, но на каждом их директивном документе, регламенте обязательно присутствовал гриф “Согласовано” и подпись председателя профкома. Отнюдь не ради формы. Прежде чем подписать каждый такой документ, мы пропускали его через свой актив, свои комиссии. “Это подойдёт”. “Это хорошо”. “А вот здесь надо подумать”.

Тот же начальник УОТиЗа А. К. Осипов нередко звонил мне: “Может сегодня вечером посидим?” И когда пустели и затихали наши коридоры, приезжал в завком, мы садились с их бумагами, искали и, как правило, находили взаимоприемлемые решения. Полностью отдавая себе отчёт, что каждое, даже мельчайшее изменение оплаты труда затрагивает интересы каждого вазовца, благополучие каждой семьи, что надо найти доводы, которые поймут и в министерстве, и в ВЦСПС. А наши тарифные ставки были тогда самыми высокими в отрасли, их ещё надо было подтвердить, отстоять. Это тоже была целая наука.

— И всё же не поверю, что всё всегда ровно, без задиров шло.

— Если бы. Случались конфликты, что только перья летели. Чего одна борьба со сверхурочными стоила.

Давно известно: не можешь работать

хорошо — работай много. Любой руководитель пытался закрыть свои огрехи и недоработки дополнительной трудоёмкостью. Да ещё вроде и людей своих облагодетельствует, даёт им возможность подтянуть за счёт сверхурочных зарплату.

Каждый месяц на генеральной дирекции традиционный вопрос — согласование сверхурочных. Докладывает директор СКП, даёт раскладку требующихся ему сверхурочных по отдельным службам.

Передо мной цифры за прошлый квартал. Что ни цех — то увеличение.

— Нет, Георгий Александрович, не пойдёт. Я категорически против. Вы уже весь лимит по сверхурочным съели. Профсоюз санкционировать это не может.

— Отлично, будем выдерживать лимит труда и отдыха. Но автомобили с меня не спрашивайте.

После “суженной” остаёмся вдвоём с Поляковым.

— Василий Маркович, вы же понимаете, что мы ставим под угрозу производственную программу. Дело даже не в знамёнах или престиже завода. Люди могут лишиться премий, к которым они уже привыкли.

— Виктор Николаевич, вы депутат Верховного Совета СССР, вы принимали Закон о труде и я обязан его добросовестно выполнять. Что же касается программы? Да, это святое дело. Но вот мой актив представил расшифровку использование сверхурочных. Сколько можно за счёт них покрывать безалаберчину, расхлябанность иных руководителей? Почему в одних цехах дикий перебор сверхурочных, а другие вполне укладываются в нормативное время? У меня даже есть конкретные предложения по самым главным любителям сверхурочных. Вот смотрите...

— Согласен, передайте всё это Ивану Петровичу Крутько и пусть он включит в протокол нашего заседания — как рекомендацию к неуклонному исполнению.

Сам не ожидал такого эффекта: на очередной “суженной” директор СКП о сверхурочных и не заикался. Мне рассказали, что теперь каждую заявку от цехов он стал лично подвергать строгой проверке, в результате подтянулся и линейный персонал — “Извольте управляться не числом, а умением”.

— *Не думаю, что итальянские шеф-монтажники слышали эту историю. Но как-то один из них, порядочно лет спустя, признался, что первое время всё хотел увидеть, что это за руководитель, которого часто поминали в разговорах: “Завком не разрешает”, “Так решил Завком”, “А что скажет Завком?” — “Я знал Полякова, знал Башинджагяна, Житкова, а кто такой сеньор Завком?”*

— В каждой шутке есть доля правды. К слову сказать, работа, постоянное общение с иностранцами, — а их побывало у нас за время строительства ВАЗа более двух тысяч человек и примерно столько же вазовцев прикоснулось к западному миру на предприятиях Италии, Франции, Германии, Англии, — всё это помогало на очень многое взглянуть по-новому.

У нас же прежде были определённые политические “светофильтры” на глазах, мы были обречены всё воспринимать с чужого, тщательно отфильтрованного голоса “бдительно заботящихся о нашей идейной чистоте товарищей”. Профсоюзные организации вообще не имели права непосредственно общаться с иностранцами, только под приглядом тех же “товарищей”.

Вазовцев пытались поначалу поставить в те же привычно-надёжные рамки. Пришлось дойти до ВЦСПС. Спасибо А. Н. Шелепину. Он специально пригласил меня, послушал, а потом, в присутствии целой группы ответственных сотрудников (и с расчётом, как понимаю, на определённый резонанс) заявил: “Вот как надо работать с иностранцами. Мы дошли до того, что в Обнинск приехали профсоюзы прокоммунистически настроенные, а

уехали антикоммунистами. Запретами этими, закрытостью, формальностью работы мы только отвращаем мир от себя.”

И произошёл какой-то прорыв. Нет, мы не заигрывали с иностранцами, мы старались оставаться такими, какие есть, оставляющими свои убеждения (к сожалению, как выяснилось в последующие годы, где-то не самые правильные). И уже это обеспечивало взаимоуважение. К чужим обычаям, нравам, системам поведения. Это очень много давало обеим сторонам.

Мы учились у них, они у нас, в том числе и практике профсоюзной работы.

Помню, французский журнал “Ле Увриер” опубликовал мою большую статью о ВАЗе, вазовцах и вазовских профсоюзах. Насколько мне известно, она была замечена, с интересом встречена в стране.

Даже такая деталь. В 1971 году был создан Советский Комитет за Европейскую безопасность. Возглавил его Председатель Совета Союза Верховного Совета СССР А. П. Шитиков. Я был избран членом Комитета и работал в составе его 12 лет, представляя и олицетворяя, понятно, прежде всего авторитет 100-тысячного коллектива ВАЗа.

Нам, профсоюзным работникам, было в чём-то даже легче, чем, скажем, руководителям парткома и администрации. На Западе привыкли уважать профсоюзы. Гости из-за рубежа очень внимательно присматривались к нашей деятельности, а нам было чем подтвердить её.

Мы рассказывали им, что только в ходе осуществления фиатовского проекта нашими техническими инспекторами, нашими активистами было внесено около 600

изменений, касающихся технологии, условий и охраны труда.

Мы часто устраивали в интерклубе то, что сегодня считается пресс-конференциями, а тогда называлось просто встречами. Они выливались обычно в жаркие дискуссии, вечера вопросов и ответов. Те же иностранные шеф-монтажники успели уже многое увидеть у нас, мы побывали на Западе, познакомились с их образом жизни, так что лапшу друг другу вешать на уши не было смысла.

От встречи к встрече появлялась большая открытость, доверительность, если хотите уважительность. Недаром, на недавней встрече, посвящённой 30-летию ВАЗа, на которую приехала и большая группа итальянцев (и надо было видеть, какие были объятия через четверть века, какие радостные возгласы), вице-президент концерна ФИАТ Серж де Пален сказал: “Сегодня мы считаем ВАЗ одной из первых столиц автомобильного мира. И я хочу отдать дань уважения российским и итальянским ветеранам, которые 30 лет назад строили здесь этот прекрасный промышленный комплекс, который мы сегодня видим”.

О многих наших итальянских, французских, английских коллегах, товарищах, скажу так, по труду, мы сохранили самую добрую память. И то, что профсоюзы много сделали для развития взаимной открытости, взаимного доверия, помогало преодолевать определённую зашоренность, — а она существовала с обеих сторон, — приближало те процессы, которые возобладали в России на стыке 80-х и 90-х годов.