

(16+) Волжский автозавод: как угасить... лидерский дух

Вообще-то я из породы радующихся. Невольно улыбаюсь позитивному действию окружающих, удачам друзей и добрым вестям от земляков. Потому и откликнулся на недавнее сообщение в соцсети о книге Александра Смирнова «Как закалялась корпоративная культура». Звоню в Москву. И через несколько дней окунаюсь в знакомую по ВАЗу атмосферу сотрудничества, корпоративного патриотизма, диалога верхов и низов. Вчитываюсь ревностно в постулат руководителей «Рольфа»: «влюбить новичков в компанию, которую люблю сам». Узнаю про звания «Образец корпоративной культуры», «Почетный гражданин «Рольфа».

А вот и знакомая, заимствованная нами у «фиатовцев» идея, предлагавшаяся еще к 40-летию ВАЗа, – почетные знаки за определенный период работы сотрудника в компании. У нас не получилось, а «рольфовцы» награждаются россыпью этих значков: от бронзового – за 5 лет служения фирме до золотого, с бриллиантом и понятной цифрой 25. Завершается эта свежая книга (в исходных данных – Москва, 2021) выражением убежденности, что компания с сильной корпоративной культурой успешна!

А как у вас, товарищ ВАЗ?

Логичен встречный вопрос: как дышит по части корпоративной философии наш золотой юбиляр? Не хочу огорчать соратников по Волжскому автозаводу, но честный профессиональный взгляд на корпоративную культуру нового АВТОВАЗа выражается печальным словом – утрата. Да, пора признать факт разрушения корпоративной культуры автогиганта в Тольятти, обеспечившего массовую автомобилизацию советской державы. Итак, 35 лет последовательного формирования и обновления корпоративной культуры «от Полякова» и 15 лет системного наступления на вазовские духовные ценности.

Конец 2005 года. Запомнилась та зима не только снегопадами, но и озабоченными лицами вазовского народа, автоматчиками у проходных, летящими по улицам Автограда бронированными авто, стремительной заменой топ-менеджеров каданниковского АВТОВАЗа на столичных начальников...

Основы организационной культуры автогиганта закладывались лаконичными приказами первого генерального директора Виктора Полякова. Шаг за шагом на строящемся ВАЗе складывался особенный характер взаимодействия всех уровней управления будущим сложным предприятием. Базовые позиции определил сам Виктор Николаевич:

– Беззаветная преданность делу, ВАЗу, от генерального до рабочего. Гордость за свой завод, за свою продукцию. Преодоление любых возникающих трудностей.

Эти постулаты подтвердил накануне празднования 10-летия НТЦ генеральный директор департамента развития Константин Сахаров:

– Никакого нового стиля работы у нас нет. Это вазовский стиль, который исповедуется с самого начала завода... Это высочайшая культура производства, обязательность в исполнении решений,

бескомпромиссность в отстаивании интересов завода и собственного производства, это и высочайшая порядочность.

Сформировался сильный трудовой коллектив. Родились и окрепли традиции делового партнерства – на основе взаимодоверия и товарищества, общей созидательной истории, творческих инициатив с низов. Не обходилось без трудностей роста, серьезных ошибок руководства. Заводской социолог Сергей Быков бил в колокол статьей «ВАЗ – медленно умирающая система?»

Горбачевская перестройка и новые рыночные реалии продиктовали задачи срочного реформирования производственно-хозяйственной деятельности становившегося громоздким акционерного общества, совершенствования системы управления персоналом и социальной сферой. В проектных документах от консультационной фирмы появилась строка «Формирование корпоративных ценностей взамен разрушенных идеологизированных ценностей социалистического труда». Отмечен невысокий уровень сложившейся в непростой период корпоративной культуры компании.

Создается дирекция корпоративного управления. В июне 1999 года проходит семинар «Миссия, имидж и корпоративная культура АО «АВТОВАЗ». Принимается философия качества, в которой впервые изложены миссия, ценности и принципы корпоративной культуры ВАЗа. Понятие «корпоративная культура» фиксируется в коммуникационной стратегии ОАО «АВТОВАЗ» на 2003-2004 годы. Выстраивается система корпоративных праздников.

В декабре 2004 года выходит приказ вице-президента по персоналу «О разработке программы формирования корпоративной культуры и внутреннего имиджа ОАО «АВТОВАЗ». Складываются сильные позиции корпоративного духа в СКП и МСП, в металлургическом производстве и в производстве пресс-форм и штампов, у ведущего дилера «Питер-Лада».

Мы активно изучаем опыт соседей и конкурентов. Штудлируем политику ОАО «ГАЗ» в области корпоративной культуры, объявленную приказом генерального директора Алексея Баранцева. Распространяем среди менеджмента ВАЗа материалы о корпоративной культуре и социальной политике успешных компаний. Измеряя состояние корпоративной культуры и внутреннего имиджа ВАЗа, отмечаем определенный рост заводского патриотизма.

В структуре ежегодной научно-практической конференции молодых специалистов появляется перспективная секция «Корпоративная культура и управление персоналом». Корпоративная культура становится системной составляющей работы с персоналом АВТОВАЗа и отношений с городом, воспринимающим наше акционерное общество главным градообразующим предприятием. Вспомните слоган «Тольятти – АВТОВАЗ: общие цели»!

К прошлому спиной

Уже после прихода назначенцев от «Рособоронэкспорта», пусть и с сокращениями, но была реализована программа празднования 40-летия Волжского автозавода. По кабинетам высотки закружился в согласованиях проект программы формирования корпоративной культуры ВАЗа – с

предложениями по завершению разработок, выполненных в 2005-2006 годах и предусматривающих создание управления корпоративной культуры, по примеру ГАЗа.

Осенью 2007 года очередной президент группы «АВТОВАЗ» Борис Алешин заявляет:

– Действовать будем осторожно и дружелюбно... Самая большая ценность АВТОВАЗа – люди.

Трудовой коллектив и городское сообщество начинают жить хрупкими надеждами.

Казалось бы, море позитива впереди! Увы, вежливые улыбки меняющихся первых лиц и непривычная обструкция принятых ранее решений по корпоративной культуре и корпоративной истории. Задумываются комбинации, ослабляющие и усложняющие работу небольшой группы специалистов проекта «Корпоративная культура». Затягивается на пять лет принятие ожидаемого коллективом решения об утверждении дня ветерана АВТОВАЗа – в день рождения Виктора Полякова. Тревожный звоночек...

Между тем, заводские СМИ получают негласное указание пореже ссылаться на славные страницы корпоративной истории и персоналии. С корпоративного сайта выводится обстоятельный информационно-справочный портал [www.vaz.history.ru](http://www.vaz.history.ru). Из программы сотрудничества АВТОВАЗа и ТГУ исключается проект «Организация и проведение 3-й научной конференции «История АВТОВАЗа: уроки, проблемы, современность». Прекращен выпуск любимейшего заводчанам бюллетеня «Рубежи». Выведен за штаты акционерного общества руководитель проекта по корпоративной истории Александр Степанов, талантливый автор уникального фундаментального трехтомника «АВТОВАЗ. Хроника истории», упомянутых «Рубежей», серии «Творцы АВТОВАЗа» и ряда интересных изданий, среди которых и адресованная новым кадрам «Нескучная книга. Введение в корпоративную историю АВТОВАЗа».

Кто же поднял белый флаг?

О корпоративной культуре на новом ВАЗе предпочитают сегодня не упоминать. Популярное у современного менеджмента словосочетание не найти ни в штатной структуре, ни в программных документах развития компании и парадных речах управленцев, ни в учебных планах корпоративного университета группы «АВТОВАЗ». Реальность: новый АВТОВАЗ, планирующий сохранение передовых позиций на российском автомобильном рынке в составе Groupe Renault, добровольно отказался от прежней корпоративной культуры. Между тем, на этапе формирования партнерских отношений между Renault и АВТОВАЗом президент Renault Карлос Гон подчеркивал (цитирую по «Волжскому автостроителю» от 04.03.2008):

– Наш успех основывается на двух главных принципах: развитие технологий в целях повышения эффективности каждой из компаний и уважение каждого из брендов, его корпоративной культуры и автономии.

Проще говоря, французские коллеги не собирались поглощать российский АВТОВАЗ, тем более разрушать его корпоративную культуру, заложенную создателями Волжского автомобильного завода. А значит, коллективную роль Герострата по отношению к корпоративным ценностям и славной истории сыграли мы сами.

Под объединяющим «мы» я имею в виду не только армию рядовых сотрудников и ветеранов, но, в первую очередь, российских топ-менеджеров и руководителей службы по персоналу, соглашательно сдававших чужим по корпоративному духу «временщикам» одну позицию за другой. Вот и молодежный актив автозавода не сопротивлялся отмене корпоративного праздника «День молодого автостроителя». Приехали!

Ожидая упрека в субъективизме. Да, нынешние мои представления о настроении главного автомобильного конвейера России очевидно страдают неполнотой. Увы, возраст, расстояния, бюджет пенсионера не способствуют частым поездкам в «город моей мечты». Ловлю информацию отовсюду. Но – голоса соратников всё реже и глуше. Представляющий себя преемником «Волжского автостроителя» официальный бюллетень параден и бездушен одновременно. Заводской музей до сих пор не имеет сайта – поразительно для современного крупного предприятия. Сложно узнать о деятельности заводского совета ветеранов АВТОВАЗа, не дружного с интернетом и не решившегося на выпуск массовой своей газеты.

Телеканал «ВАЗ-ТВ» в условиях самовыживания далек от системного прежде представления реальной жизни реальных автостроителей. Немного выручают сайт и газета «Вести профсоюза», издаваемая первичной профсоюзной организацией АО «АВТОВАЗ».

О развернутых к городу спонсорских проектах (часть имиджевой политики и корпоративной культуры) даже в юбилейный для АВТОВАЗа год сообщается мало. Восстановленная на автозаводе дирекция по связям с общественностью явно избегает диалога с городским сообществом. Поневоле задумываешься о том, насколько открыт городу и миру новый АВТОВАЗ?

Успеха вызванным вперед!

«И мы должны, как старожилы, пришельцам новым место дать» – с самоиронией вспоминаю это тютчевское утешение, когда читаю вести с вазовской рабочей площадки. Да, другие вызваны вперед. И пусть они будут прогрессивнее и успешнее нас. Но не уверен, что в нынешнем конкурентном мире можно побеждать, отвергая прошлое своей фирмы, компании, холдинга или производственного альянса.

Серьезно сократившийся численно, с уменьшенным объемом востребованной рынком продукции, новый АВТОВАЗ по-прежнему воспринимается градообразующим предприятием Тольятти. И бывшая автомобильная столица еще ждет от него, пусть и возглавляемого иностранцами, системного и осязаемого внимания к социально-культурной сфере города.

Возвращаюсь к смирновскому изложению «закалки» корпоративной культуры компании «Рольф». Думаю, кому бы из нынешних управленцев нового ВАЗа переслать эту поучительную книгу. Для кого она может быть интересной, полезной? И... не нахожу ответа.

И закрываю для себя страницу личной биографии под названием «Волжский автомобильный». Закрываю с благодарной улыбкой и сохраняющейся надеждой на лучшие времена для всех нас, связанных Автозаводом, Автоградом и Городом мечты.

Леонид ПАХУТА, ветеран ВАЗа, Санкт-Петербург