



**Валерий Иванович
Овчаренко**

Горячий стаж

Я родился в Новотроицке, металлургической столице Оренбуржья. Рядом с нашим домом был стадион «Металлург». По другую сторону – парк культуры и отдыха «Металлург». Все автобусные маршруты имели в названии обязательное слово «меткомбинат». По ночам отсветы печей его были видны из нашего окна, и вся жизнь семьи – мать с отцом, ближайшие родственники – была связана с Орско-Халиловским комбинатом.

С детства одним из самых главных праздников был День металлурга. С утра и до вечера над улицами, из парка звучала песня, ставшая навсегда особо трепетной для меня: «Поезда из стали и мосты из стали. Перья у поэтов – это тоже сталь...»

Кем же я еще мог стать, как не металлургом? И никогда не жалел, что выбрал эту профессию.

Окончив школу – сомнений не было, – подал документы в самый близкий и самый у нас престижный Магнитогорский горно-металлургический институт имени Носова. Металлургический факультет, специальность «Доменное производство».

Закончил институт, готовился встать к печи, а встал под ружье. Ну, если быть точнее, оказался под броней, – нет, не той, что могли подумать, а в самом буквальном смысле. Нас, выпускников metallurgicheskikh vuzov, традиционно направляли в бронетанковые войска. По специализации военной кафедры при институте. Я прошел ее, как и все мои сверстники. Одновременно с дипломом получил повестку: «4 сентября 1971 года прибыть в распоряжение командира ВЧ-52238 Прибалтийского военного округа в город Вильнюс», – тогда не было понятия «косить от армии».

А для меня армия стала вторым институтом. И очень полезным – прежде всего для формирования характера. В преодолении себя и обстоятельств.

У меня почему-то всегда так получается в жизни... Я приезжал на практику, на металлургический комбинат, и слышал: «У нас четыре доменных печи. Лучше всего попасть на вторую, на третью, но ни в коем случае не на первую...» И уже делал для себя вывод: меня обязательно пошлют на первую.

Точно так же было в армии. Старослужащие сразу дали «вводную»: «Во втором батальоне комбат – во, душа человека. В третьем – все прекрасно, отслужите свой срок и не заметите. Но не дай вам Бог попасть в первый батальон, да еще в его первую развернутую роту, которая обслуживает все учения». И я уже знал, что это будет мой батальон и моя рота, естественно. Самое интересное, что в конечном итоге я от этого выигрывал даже.

Эти кадрированные танковые части, они систематически подвергались в то время развертыванию и проверке по полной боевой программе. К нам приезжало даже руководство ЦК компартии Литвы. А развертывание – это и призыв запасников с «гражданки», «партизан», как мы их называли, большей частью забывших всякие военные знания и навыки. И вот мы с ними выходили на учения, «максимально приближенные к боевым», с переходами, ночевками, стрельбами. Как-то на привале я и услышал от одного «старика»-механика (ему было уже за тридцать): «Наш комбат пусть и крутой, жесткий, в хвост и гриву нас гоняет, но никогда в обиду не дает». Так в голове это и осталось. Как посыпал к размышлению и выводам.

А еще мне очень нравился комдив Кацацкий. Он часто к нам приезжал, мы же по статусу обеспечивали все военные учения. 39 лет, но уже генерал-майор. Словом, было с кого пример брать. А меня к концу срока пригласил к себе начальник политотдела дивизии полковник Фадеев.

– Ну, что, лейтенант, увольняться будешь?

– Буду, товарищ полковник. Я учился на металлурга.

– А мы хотели поставить тебя помощником по комсомолу.

Подумай.

– Нет, товарищ полковник. Я – металлург.

– *Каким же ветром вас в Тольятти занесло?*

– Ветром того времени. Редкий день, чтобы о ВАЗе в газетах не писалось, по радио и телевидению не рассказывалось. К тому же я заранее рекогносцировку провел.

В Тольятти уже работали двое моих друзей по школе и институту – Миша Вайнер и Геннадий Озеров. Я с ними переписывался, и они меня настраивали сразу после демобилизации ехать на ВАЗ.

Через год после начала службы я получаю первый отпуск – а отпуск молодому лейтенанту, командиру взвода, давали, как правило, зимой. И вот в декабре 72-го года, снежном и ужасно морозном, я вместе с женой и недавно родившимся сыном отправляюсь в Тольятти. Ехали из Самары в автобусе и меня сразу покорили высоченные сосны, – это не Оренбуржье, где в степи глухой замерзал ямщик. Потом второе комплексное общежитие, куда нас пристроили на несколько дней, и экскурсия на завод... Впечатления не забуду никогда. Я уже повидал другие заводы, тот же Орско-Халиловский, Магнитогорский комбинаты, но в голове не укладывалось: за такие короткие сроки создать этакую машину. Всякие сомнения отпали.

А еще через год, когда я приехал уже демобилизовавшись, ВАЗ едва не устроил мне холодный душ.

– ИТРовских должностей нет. Можем взять только на рабочую клетку.

– Какой вопрос.

Между прочим, забегая вперед, и сегодня в смысле свободных вакансий в МтП почти ничего не изменилось. На начало осени 2004 года в производстве 532 человека работают на рабочих клетках с высшим и среднетехническим образованием. Это показатель высокого интеллектуального уровня коллектива.

– И еще... У вас же семья. А у нас есть лишь место в общежитии.

– И на том спасибо.

Мне нужна была лишь прописка: друзья пообещали на первых порах приютить.

Попал плавильщиком четвертого разряда, в знаменитую теперь бригаду Н.С. Гринька. И мне поначалу никак не могли подобрать спецодежду: все оказывалось велико. Николай Степанович, помню, хмыкнул:

– И откуда на нашу голову таких хлюпиков-сталеваров набирают?

– Но и вы сами особой комплекцией не отличаетесь.

– Ладно, посмотрим, посмотрим.

Когда отмечали 35-летие МтП, я Гриньку (он уже на пенсии) ту нашу первую встречу напомнил.

И было еще одно знакомство, определившее во многом мою вазовскую судьбу, с Леней Пахутой.

– После смены загляни в комитет комсомола, надо бы поближе познакомиться.

Так началась моя дружба с вазовским комсомолом, многолетнее содружество с Леонидом Пахутой, Михаилом Сочеевым, Сергеем Пе-

ревезенцевым и другими ребятами, прошедшее через всю жизнь: вместе преодолевали неминуемые трудности, вместе радовались общим победам, вместе становились умнее и, может быть, мудрее.

Наверное, сумели что-то углядеть в нем участники комсомольской конференции МтП, когда в 73-м году избрали в состав комитета комсомола производства, а затем и секретарем, точно так же, как через три года и делегаты районной комсомольской конференции. Хотя у Овчаренко был очень серьезный, даже в принципиальном плане, соперник – тогда за лидерство в районе шло соперничество между все более проявляющими характер вазовцами и «старожилами» – комсомольской организацией «Минмонтажспецстроя». «Ну раз доверяете...»

Может, повлияло то, что Валерий Овчаренко, наряду с удивительной, не по годам рассудительностью, отличался еще и каким-то особым умением работать с людьми, находить подходы даже к самым шебутным ребятам.

Кое-кто из нынешних «отцов семейств» вспомнит, какие были у них в пору «золотого пионерского детства» субботники по сбору металлолома. Гигантская стройка, помноженная на нашу известную безалаберность, оставила в кварталах, на пустырях сотни тонн бесхозного металла. А секретарь комитета комсомола МтП Валерий Овчаренко смог придать дежурному мероприятию атмосферу большой общественной полезности и даже праздника. Не просто кучи железок у школ, но торжественная отправка этого металла к плавильным печам и сама «пионерская плавка» 19 мая в присутствии восторженных мальчишек и девчонок. А потом по Автограду мчались троллейбусы с броскими надписями: «Изготовлен из пионерского металла!» Игра? Возможно. Но – ярко, запоминающее, а главное, ощутимо и вполне весомо.

Или думаете, просто было пробиться на дачу к знаменитому и довольно-таки суровому хоккейному «богу» А.В. Тарасову и уговорить его на приезд в Тольятти на «Золотую шайбу»? После чего она стала в Автограде всесоюзным финалом, а в районе появились десятки новых дворовых клубов и команд.

Работа после армейской закалки не показалась трудной. Было интересно – знакомство с новым делом, с новыми людьми. Каждый день приносил что-то поучительное. Даже прием по личным вопросам у директора МтП, где я присутствовал в качестве одной из вершин «четырехугольника» производства. Главной «вершиной» был, понятно, Владимир Маркович Трубкин. Я предельно близко увидел жесткого, весьма квалифицированного специалиста. Это, по существу, был мой любимый генерал Кадацкий, только в гражданской одежде. Когда впоследствии предложили стать помощником у Трубкина, я, почти не раздумывая, согласился – эта «стажировка» дала мне очень много в смысле собственного становления.

Могу сказать, что вся вторая половина 70 – начало 80-х – это

поиски себя, своего основного направления в жизни. Во всяком случае понял, утвердился, что стезя партийной, чисто общественной работы – не моя. Едва представилась возможность, вернулся на производство, стал начальником производственно-диспетчерского отдела. Работа очень ответственная. Помню, когда меня на дирекции представили, услышал реплику: «И на хрупкие плечи такой серьезный груз». Но как-то быстро вошел в курс дела, узнал сущность МтП «до печенок», появилось ощущение, что уже с ним «на ты».

А тут обо мне снова партия вспомнила.

О том, почему он согласился на предложение возглавить партком ВАЗа... Для конца 80-х это было как Матросов на амбразуру. Но он же никогда не причислял себя к камикадзе и уж тем более не стоит считать, что клюнул на яркую приманку «калифа на час». Было, наверное, нечто большее, о чем сам Овчаренко вспоминает оченьдержанно.

С моим предшественником на посту секретаря парткома автозавода Ю.Б. Степановым у нас были нормальные отношения, я бы сказал взаимоуважительные. Но разговор, который первый раз завел он, меня несколько обескуражил – я к нему не был готов. Потом пошли приглашения туда, сюда – в обком, к Сергею Ивановичу Туркину, тогдашнему первому секретарю горкома партии... Я – «Нет!» «Нет!» «Нет!» Наконец, совместная беседа с Ю.Б. Степановым и В.В. Каданниковым.

– Ситуация складывается так и так...

– Я не вижу себя в этой должности. Нет у меня желания идти по партийной линии.

– Но вы-то сами, Валерий Иванович, думаю, понимали, какая погода была уже на дворе, какие ветры политические дули?

– Совершенно ясно все понимал. И все в парткоме – а, должен сказать, что подобрался тогда там у нас замечательный коллектив единомышленников, в большинстве своем ответственные, порядочные, квалифицированные, с жизненным опытом люди, – прекрасно понимали, к чему все идет.

Три раза проводили встречи со мной. В конечном счете я так поставил: ситуация критическая и уходить в тень, отсиживаться в такой момент непорядочно. Я же член этой партийной организации, меня и в партию здесь принимали (из армии я пришел с кандидатской карточкой).

Последнее слово было: если мне партийная организация скажет, если доверят, поручат – пойду работать.

– Себя не обманывали: что сможете на что-то решительно повлиять, изменить?

– Изменить, наверное, – нет. А вот повлиять как-то – да!

И еще самому себе определил: что бы ни случилось, партийная организация автозавода должна пройти ситуацию чисто, достойно. Чтобы не допустить порочения всего того, что было сделано до нас и

нами. А так... у меня же никогда никаких лично карьерных устремлений не было. И близкие мне люди это знали.

– А когда все свершилось, вы первым к спасательной илюзии, знаю, не поспешили. Покинули капитанский мостик самым последним.

– Трудные были дни, конец лета – осень 91-го года. На волне, я бы даже сказал, пены демократизации началось блокирование счетов парткома. Того и гляди дойдем до сценария хунвэйбинов: разоблачительную дощечку на шею и на веревке по городу. К счастью, у нашего общества хватило разума не допустить подобного.

Я ходил по инстанциям и говорил: «Вы можете как угодно поступать с выборными работниками – переживем, но технических сотрудников парткома мы не имеем права оставить без зарплаты, выбросить на улицу». Позвонил Каданикову: «Владимир Васильевич, мне нужна ваша помощь по трудоустройству работников парткома. Они прекрасные люди, и они заслуживают, чтобы с ними нормально обошлись».

Только после того, как мы трудоустроили последнего работника парткома, я получил моральное право подумать о себе. Состоялся разговор в руководстве завода с А.В. Николаевым. «Я хотел бы вернуться на свое прежнее место, к металлургам. Думаю, у них нет претензий ко мне. Я перед людьми чист».

Меня поняли. Мое прежнее место, в ПДО, понятное дело, было занято, людей зря обижать не стоило, и это тоже решили: ввели под меня новую «клеточку» – зам. директора по развитию. Тем более, что в МтП об этом давно вели речь.

И «поехали!» Направление сразу очень насыщенным, горячим оказалось, на самом остре существования нашего производства.

– Вас не напрягало, что на протяжении многих лет МтП было, скажем так, самым проблемным производством завода? Причин для этого хватало, и объективных и субъективных. Нужны были основательные решения, подкрепляемые «верховой волей» и, конечно, ресурсами. Вместо этого металлурги чаще всего слышали: «Вы уж, ребята, держитесь. На вас весь ВАЗ смотрит».

К чему это привело – известно. Из-за любого небольшого сбоя в «чугунке», «алюминье» или кузнице (поставки или практически с колес, на создание необходимых заделов не было ни сил, ни мощностей) начинало лихорадить весь завод. Все это видели, ощущали на «собственной шкуре», давали свои объяснения и советы. Только из них, даже и тысячу раз правильных, кафтаны не сошьешь.

– Все верно. И любая из причин сама по себе всего не объясняет.

Коллектив в МтП сложился неплохой. И руководителями сильными Бог не обидел – достаточно вспомнить Евсеева и Трубкина, и Рассохина, и Беха, и Грищенко, и Докутовича. Но «карта» все-таки ложилась не совсем удачно. Может, влияли упрощенные подходы, попытки найти быстрые, простые, лежащие на поверхности решения: подготовить приказ, назначить ответственных, устроить спрос – и

все придет. Но не приходило. Или приходило, но не совсем так, как намечали.

...Есть в металлургии такое понятие – технологический «передел», разные стадии получения или переработки металла. Каждая со своими специфическими особенностями. Если же более обобщенно смотреть, то я бы отнес к числу решающих влияний на результат и организационные воздействия, и кадровую, социальную политику. Недоработай, потерян где-то в одном – обязательно откликнется на конечном результате.

С сугубо же производственной стороны, и пусть простят меня другие вазовцы, я считаю, что МтП предъявляет наиболее высокие требования к профессиональной квалификации людей. Тут и вся химия с органикой и неорганикой, и физика, и теплотехника, и металловедение, и металлургия... Чего только нет. Стальное литье, чугунное литье, цветное литье, металлокерамика, горячая штамповка, полугорячая штамповка, холодное выдавливание...

В свое время база техническая МтП была заложена очень хорошая. Да иначе как бы она могла обеспечивать потребности ВАЗа более 30 лет? Случалось, если создавались уж совсем тупиковые ситуации и приходилось размещать какие-то детали на других, и вроде бы неплохих заводах, то при первой возможности возвращали их назад, – их уровень технологии и качество явно не устраивали вазовцев.

Мы имели лучшее производство своего направления в Союзе. Но это нас и губило. Менялись на главном конвейере модели машин, менялись типы двигателей, – и под это производилось обновление оборудования. А в цехах МтП серьезно, по-крупному ничего не менялось. Я это особенно остро ощутил, став замом директора по развитию. На все наши просьбы и обращения (а «слезу» пускать мы не любили, не в нашем характере) слышали: «Все понимаем, но потерпите еще немного. Дойдут руки и до вас». И мы терпели. В августе 2003 года переходящий запас на складе в «чугунке» измерялся килограммами. Работать в режим канбан от большой беды уберегла только приостановка продаж автомобилей и вынужденные каникулы. И в этом году, зимой с 2003 на 2004-й, запас на складе не доходил даже до 50 процентов норматива. Малейший сбой, и могли остановить завод.

Мы не стали работать хуже. Это потребности у завода постоянно растут. И мы не можем уже поспевать за ними без должной подпитки. Правда, за последние годы удалось все-таки кое-что пробить. Чему мы радуемся. Чем мы гордимся.

В 2003 году ввели в эксплуатацию формовоочно-заливочную линию «Георг Фишер» в ЧЛК и пристрой к корпусу алюминиевого литья: в течение 10 лет это был, фактически, теплый сарай, который использовался для разных хозяйственных нужд, а тут за год задействовали четыре современные, высокопроизводительные машины литья под давлением фирмы «ТЕБОВА»; пресс «Шуллер-1600» в кузнице – по сути мы уже тридцать лет таких залповых вводов не знали.

И одно дело, когда новые мощности вводятся в новом, строящемся корпусе и другое – в условиях действующего производства. Тут даже толком не отгородишься. Крайне стесненная площадка, всего в нескольких метрах, а то и сантиметрах электрические, водяные, газовые магистрали под нагрузкой, работающее оборудование. Любая операция по демонтажу, а затем подготовке, установке, запуску нового оборудования превращалась в непростую, с элементами риска, техническую и организационную задачу.

Седьмую, отслужившую свое плавильную печь ЧЛЦ мы остановили 3 ноября 2003 года. С этого момента начался отсчет жесткого графика, предусматривающего завершение работ по монтажу нового блока печей германской фирмы «АББ» до 1 февраля 2004 года, со значительным опережением всех нормативных сроков и рекомендаций фирмы.

И это удалось выполнить. 31 января новый литейный комплекс был предъявлен к пусконаладке. Это была большая победа. Была большая радость причастных к ней сотен людей – строителей, монтажников, эксплуатационщиков. И была телеграмма, ушедшая в Москву, в больницу, серьезно больному В.Н. Полякову, который отлично знал, сколько сил, первов стоял нам этот объект.

«Уважаемый Виктор Николаевич!

Рад доложить Вам о завершении строительно-монтажных работ на комплексе печей фирмы «АББ» в чугунолитейном корпусе. Работы выполнены за 3 месяца вместо 5-ти, отведенных по графику. За счет проведенных дополнительных работ по сокращению ремонта футеровки на дуговых печах (от 10 до 16 часов) удалось за это время сохранить созданные заделы, и они сегодня составляют 160 процентов к нормативу. Печь отдана в пусконаладку, срок окончательного запуска в эксплуатацию планируется на март 2004 года».

Через день пришла ответная телеграмма из Москвы. «Уважаемый Валерий Иванович! Поздравляю с окончанием эпопеи по печи и чугуну. Это большая победа! С уважением, В.Н. Поляков».

Для нас каждое слово здесь было значимо, как, наверное, в Отечественную нашим отцам и дедам благодарность Верховного Главнокомандующего. Виктор Николаевич отлично представлял цену не только новым мощностям ЧЛЦ, но и каждой выигранной тут минуте.

– *И все это относится к вашему «восшествию на престол» МтП.*

– Понимаю, на что намекаете. Что все это мои любимые детища, что для них не жалел сил, жертвовал последним. И это было. Хотя работа директора вообще-то не позволяет иметь любимчиков и пасынков. Это может слишком дорого стоить для всех. Иное дело осознавать, что на данный момент является самым первоочередным (на все средства в любом случае не хватит, всегда надо выбирать приоритеты).

Вот у нас все 35 лет, считаю, одним из самых больших мест была оснастка. Почему так? Хотя в середине 80-х это был один из лучших инструментальных корпусов в Европе – по составу оборудования, по специалистам. И пришел к выводу: причина в том, что руководство МтП, и директора, и главные инженеры, были в первую очередь чистыми металлургами, а металлообработка для них была чем-

то таким непривычным... Назвав причину, легче стало искать пути решения. Мы наделили руководителя корпуса оснастки статусом заместителя директора производства – со всеми правами и всей ответственностью. Сугубо вроде бы нехитрый организационный прием, но результаты его ощущались очень быстро.

Сейчас очень серьезная, иногда просто критическая обстановка складывается в кузнецном производстве. 85 процентов оборудования кузницы выработало свой амортизационный срок и ресурс. Вот буквально сегодняшняя ситуация: 5 прессов, как минимум, аж кричат – просятся в ремонт. С заменой фундаментов в том числе. А это представляет что такое? После наших так называемых ремонтов от старого пресса нередко лишь станина остается. Я ремонтникам готов памятник поставить. Они, вроде Христа, наложением (или точнее сказать, приложением) своих рук мертвого к жизни возвращают. Но я им даже на это чудо оживления возможностей, времени не могу дать. Сегодня суббота, на завтра, в воскресенье, скрепя сердце (а можно сказать и скрипя зубами) отдаю им оборудование в работу на вторую и третью смены. А все остальное время оно молотит на пропалую.

Или периодически случающиеся у нас «воздушные тревоги» – выход из строя изрядно износившихся вентиляционных систем. Вроде бы непосредственно с программой не связано, можно перевести на ремонтников, на энергетиков. Но нечестно это будет. И каждый случай порыва на вентсистемах обязательно ставлю на личный контроль.

– *Не просто в такую пору держать (продолжу уже морскую лексику) вымпел адмирала большой металлургической эскадры ВАЗа. С каким настроением принимали командование?*

– В больших сомнениях – справлюсь ли? Мне же, изнутри, серьезность ситуации очень близка была. И я не мог сказать, что вижу какие-то ошибки своих предшественников. Завтра устранию, решительные меры определю, строгие приказы издаю – и дело обязательно послезавтра поправится. Не было у меня ни на миг подобных настроений.

Я седьмой по счету директор металлургического производства. Был знаком практически со всеми. С четырьмя мне довелось работать непосредственно. Ни об одном не могу сказать ни одного плохого слова. С каждым был связан определенный этап развития коллектива, настроения коллектива.

Особенно плотно мне пришлось работать с Е.А. Докутовичем, у которого я перенял много полезного, поучительного. Это был по-настоящему высокообразованный современный инженер-интеллигент, глубочайше преданный делу. Его приход в МтП совпал, а точнее сказать, связан с инициированной им борьбой за качество. И не просто на уровне призывов и директив, а ежедневно, через все действия и программы, – что мне особенно в Евгении Алексеевиче импонировало. Он понял, на чем надо сосредоточить усилия коллектива. А ведь ни для кого не секрет: если ты хочешь развернуть дело, которым занимается основное количество людей и много-много лет подряд, то надо придумать какую-то новую задачу, решение которой

будет играть на общий результат, позволит по-новому оценить... обязательно что-то изменить в привычной, будничной работе. Это же не мы придумали.

Е.А. Докутович пришел к нам из прессового. Он был прессовщик, он не знал особенностей нашего производства, ему было, наверное, очень трудно, но он сумел найти ниточку, за которую начал раскручивать клубок наших проблем.

Этой ниточкой стало качество. А на первых порах просто наведение элементарного порядка. Во всем производстве, во всех корпусах и на всех участках. Только из корпуса алюминиевого литья мы вывезли всякого хламья, которое накопилось там за 30 лет – полторы тысячи тонн. Каторжная была работа. И не на день, не на неделю: перекрасили оборудование, обновили внутрикорпусную разметку, навели марафет в холлах, на лестницах и переходах, даже расщедрились на замену многих вконец разбитых, раздряганных за годы дверей. И сами удивились: как столько лет в этой расхристанной непрглядности жили, что она перестала задевать нас.

И уже стали восприниматься как само собой разумеющееся и фонтан, и зелень на нашей Аллее славы между ЧЛЦ и производством алюминиевого литья, и что очистилась от хаотичных завалов территория между нашими корпусами (и не только с фасадов, но и с тылов), что уже который год по инициативе женсовета любители природы участвуют в конкурсе на самую красивую клумбу МтП. Все это свидетельствует о том, что коллектив живет не только «железками». Все-таки на работе мы проводим значительную часть своего времени, своей жизни и не стоит жалеть усилий на поднятие культуры производства, настроения, а в конечном счете – самоуважения.

Это был первый шаг – кто бы стал спорить, что в чистоте и порядке жить и работать приятнее. Но следующий дался уже тяжелее. Когда мы начали изучать международные стандарты ИСО-9000-4, версия 94-го года. Особенно линейный персонал. «Да зачем нам эти бумажки нужны? Или они помогут программу выполнять?» Пришлось даже где-то поддавить. Лишь через год, наверное, пришло осознание, что работать в системе легче, правильнее во всех отношениях.

«Ромашки» качества поселились тогда во всех наших службах, во всех руководящих кабинетах. Очень впечатляющий «цветочный» образ оказался. В центре «ромашки» – потребитель. А «лепестки» – то, что обеспечивает конечное качество и работает на удовлетворение «серединки».

«Ромашка», к слову, родилась в то время, когда мы только подступались к международной системе стандартов. А в ней красной строкой везде командный подход к решению вопросов, – не в смысле «командовать», а работать командой, на общую цель.

Так что мне, сменив Докутовича, оказалось проще – не нужно было становиться новой метлой, доказывать, что я буду чище мести, а продолжать начатое и лишь что-то подправлять в меру требований момента и собственного понимания обстановки. Даже кое-что вспомнили из отринутого было старого. Мы одними из первых на заводе возродили конкурсы профмастерства, возродили наставничество, шефство над школами...

– *И вновь, кажется, возобновили встречи руководства с трудовыми коллективами.*

– Тут опять же все не так однозначно. Вы, кажется, и сами заметили, как этоозвучало – «встречи руководства с трудовыми коллективами». Это же из той, старой поры. С одной стороны, на подиуме стол президиума, руководство, а с другой – зал, сотни, хочешь не хочешь, но все-таки обезличенных людей. Коллектив, который должен получить какой-то заряд начальственной энергии. Хорошо еще, если ты постараешься услышать, воспринять, отреагировать на идущие из зала, от этого зала, от этих людей, их просьбы, их видение обстановки. А если еще их выступления (у нас угодливых чиновников на всех уровнях хватает) заранее готовят, чтобы все прошло «как надо»?..

Мне, с приобретением жизненного опыта, это все больше не нравилось. Ежеквартальные встречи В.Н. Полякова с бригадами, с мастерами со временем все больше выходили из моды, формализовались, фактически сходили на нет. К тому же раньше у человека на разные случаи жизни была возможность обратиться в партком, в райком и райисполком, в народный контроль, в тот же завком (а профсоюз теперь тоже резко свою «проблематику» сузил), а теперь куда, к кому?

Нет, я не отрицаю необходимости каких-то общих собраний, больших «хуралов», совместного обсуждения общих задач. Но там очень трудно понять, воспринять отдельного, конкретного человека. Поэтому для себя установил последние годы систему, о которой в МтП все отлично знают. Каждый день, сразу после обеда, когда в основном сняты, закрыты первоочередные вопросы, я отправляюсь в обход производства. По определенному, одному и тому же маршруту. Каждый желающий может подойти, задать вопрос, получить ответ, решение. Оперативно, не ожидая какого-то общего собрания, – и то, если тебе еще слово дадут. Если вопрос серьезный – назначаю встречу уже у себя в кабинете, с приглашением всех необходимых людей. Мне такая форма общения с людьми больше нравится, их, кажется, тоже вполне устраивает, и менять ее пока не собираюсь.

– *Прием по личным вопросам прямо на рабочем месте.*

– Можно считать и так. Я всегда и везде, на конференциях, с людьми общаясь, говорю, что одно из важнейших условий, завоеваний, составляющих стабильной работы, – это согласие с коллективом. И сказал бы, что у нас нет особых конфликтов. Хотя это ох как нелегко дается. Вот я вспомнил кузницу! Там под ремонт оставлены только вторая и третья смены в воскресенье. Все остальные – работа на программу. Это явно ненормально, принятые нами графики сильно напрягают людей.

Знали бы, с каким внутренним напряжением подписывал я в конце 2002 года приказ о новых графиках работы. В-половине производства вводился непрерывный график, а на линии блока даже 12-сменная рабочая неделя. Думаете, не понимали, что все меньше времени оставляем ремонтникам на их дела по поддержанию работоспособности оборудования... что во многих бригадах людям при-

дется менять привычный ритм работы, – можно было просто получить социальный взрыв. Но иного выхода не было.

Спасло лишь доверие коллектива к нам.

– *И это, насколько знаю, не единичный случай, когда приходилось принимать, как это выражаются, непопулярные решения. Даже во имя каких-то завтраших перспектив.*

– Как раз легкой жизни я никому пообещать не могу. Никогда никого не обманывал. Наоборот, говорю, что завтра будет труднее, если мы не научимся лучше работать, если не поднимемся на новый, более высокий уровень организации производства. Вот совсем недавно главный инженер наш в Финляндию ездил. Небольшой литейный завод. Работают 250 человек. И выдают 20 тысяч тонн литья. У нас 110 тысяч тонн литья обеспечивают 1500 человек. Есть о чем задуматься? Или почему мы за 35 лет не можем справиться с одной проблемой оснастки?..

Вы видели, какими радостными событиями для нас стали ввод формовочной линии «Георг Фишер» и блока печей. Не просто наши, местными, а общезаводскими. Мы пригласили гостей из всех производств, – это же все обязательно и на них отразится. Свет в окошке забрезжил. Но чего это стоило... Да еще в нынешнее скучное время, когда каждый рубль на обновление, развитие производства дается большой кровью.

Опять же, как все это обеспечивать? Можно хныкать, можно провоцировать («не дадите – завтра весь завод на колени поставим»), а можно «политично».

Здесь надо что сказать. Главная «тумбочка», в которой деньги лежат, она находится в департаменте развития. Признаюсь, тесного взаимодействия с ГенДР у нас раньше не складывалось. Когда поняли, что дальнейшее наше развитие зависит от того, сумеем ли найти под него средства, и когда открылись вакансии в руководстве отдела металлургических процессов ГенДР, порекомендовали туда Владимира Николаевича Кулакметова. Нашего, доморощенного, очень квалифицированного и перспективного – с кровью буквально от себя отрывали, но это нужно было для пользы дела. Появилось наше присутствие в ГенДР, лучше стали отстаиваться наши интересы.

– *И ведь есть что отстаивать, за что бороться.*

– Еще бы.

Смотрите, план 2000 года в количестве 960 тысяч автокомплектов мы сами считали даже теоретически невыполнимым. И все-таки обеспечили его. Чтобы в 2001 году перешагнуть еще более серьезный, во многом знаковый миллионный рубеж.

Конечно, погоды не ждали. Вспомнить хотя бы проблему блока цилиндров. Благодаря совместной работе наших специалистов и рабочих, УЛИРа и исследовательского центра ГенДР, дефектность по негерметичности в эксплуатации блоков была снижена в семь раз.

Можно рассказать о цепочках качества, работу над которыми начинал еще в 80-х мой институтский товарищ Миша Вайнэр. Мы же с механосборщиками самой судьбой связаны неразрывно. У нас шестьсот с лишним общих позиций. В технологических регламентах

вроде бы все четко расписано. Но на деле и у нас, и у них хватает своих сложностей, отступлений, замен материалов; и сложившийся «статус кво», мне уже начало казаться, был даже удобен каждой стороне: при случае всегда можно свалить ответственность на соседа.

В цепочках качества отношения строились на других принципах: взаимопонимании, взаимоответственности, взаимоуважении. От отдельных, наиболее браконесных позиций стали переходить к более общей системе. На регулярно проводимых у нас Днях качества первое слово даем гостям из механосборки.

Недавно с таким «разбором полетов» выступал начальник службы качества МСП Игорь Осташев. Начал разговор с блока цилиндров: «Главнее детали, как известно, в автомобиле нет. Но последнее время улучшения налицо. Ваши отливки стали значительно лучше, и у нас в результате серьезные успехи в герметичности блоков. Приятно отметить, что вы откликнулись на нашу просьбу по снижению включений цементита в чугунных заготовках – у нас меньше стал ломаться инструмент. В 1996-м году таких деталей было обнаружено 1225, а в 2003 – лишь 26. За последние три месяца не обнаружено ни одного случая разрушения корпуса наружного шарнира. По картеру КПП на «десятую» машину еще 5 лет назад брак доходил до 10 процентов. Сейчас он снизился в 10 раз. Можем с полным правом сказать общее спасибо всем нам».

Очень точно обрисовал проблему с газовыми раковинами в главных тормозных цилиндрах, о которой два года назад знал весь завод, начальник чугунолитейного производства Александр Петрович Кожемтьев: «Сначала у нас была футбольная команда – каждый пытался отпасовать вопрос товарищу. Потребовалось время, чтобы она превратилась в хоккейную дружину, нацеленную прежде всего на взятие ворот».

Трудно даже называть отдельные фамилии. Возглавлявшие бригаду по раковинам инженер-технолог Ильсур Арманшин, начальник бюро Виталий Николаев смогли сплотить специалистов, четко координировали работу. Инженеры Андрей Сахарчук, Анатолий Карапулов, Виктор Калаев провели кропотливый анализ технологии, тщательно занимались оснасткой. Мастерам линии безоблачной формовки «Дизаматик» Виктору Андросову, Алексею Болдыреву, ремонтникам Владимиру Порядину, Александру Шилкину – всем нашлось дело. Очень помог инженер УЛИР Олег Райко, который перевел с английского и предоставил интереснейшую информацию по характеристике формовочных смесей, дал свои рекомендации для линии «Дизаматик». К работе были привлечены специалисты московской фирмы «Литаформ» (бывший головной НИИ). Работа заняла почти год, зато усилия оказались очень результативными – на последнем Дне качества о проблеме с заготовками главного тормозного цилиндра даже не вспоминали.

Что тут добавлять: чем сложнее обстановка, тем теснее, прочнее должны быть наши ряды. Одно дело раньше: подводили итоги взаимодействия раз в квартал, в лучшем случае раз в месяц. Теперь рабочий день у руководителей и наших подразделений, и МСП начинается уже привычно с «обмена информацией»: как сработали вчера, какие претензии, как складывается обстановка сегодня.

Ну а общее подведение итогов – за квартал, за год, – завершается определением «Лучшего партнера», со всеми возможными добрыми словами благодарности, вручением призов – деревянных чаш с выгравированными на них именами победителей.

– Но, насколько понимаю, далеко не все находится в зоне вашего управления, влияния. Как можно было прогнозировать страшный взрыв 94-го года или последствия всяких там дефолтов, кризисов продаж.

– Да, тот взрыв – общее страшное несчастье. И как в каждом несчастном случае можно при желании, особенно очень сильном желании, найти крайнего и «рыжего». Но, увы – дать полную гарантину от подобного в производствах вроде нашего, нельзя. Статься – да. Другое дело – насколько успешно мы смогли ликвидировать последствия того взрыва. Это стало показателем нашей мобилизированности, сил, резервов коллектива.

И вообще любая нестандартная ситуация, она многое проявляет.

Было у нас около трех лет назад еще одно происшествие – «ушел» металл на шестой печи. Произошло это как раз во время заседания правления «АВТОВАЗа». В.А. Вильчика оповестили первым. Он тут же прервал все: «Валерий Иванович, срочно в «чугунку», у вас там ЧП».

Где-то через десяток минут я был на месте. Срочно начали разрабатывать программу восстановления. А еще через полчаса, когда кончилось заседание в «высотке», практически все члены правления приехали в «чугунку». И буквально каждый – «Чем можем помочь»? Как ни вспомнить, что друзья познаются в беде.

О драматической ситуации конца 2002 – начала 2003 годов мы уже вспоминали. Большинство цехов ВАЗ из-за кризиса продаж ушло в «горячий резерв», стояли или работали впол силы. В МтП просто практически не было: восстанавливали заделы, активно вели профилактику и ремонт оборудования. И хотя из-за всех сложностей упустили в январе-феврале 2003-го 6 тысяч тонн чугунного литья, гордовую программу выполнили на 102 процента, выпустили сверх плана продукции на 200 миллионов рублей, и, чем я особенно горжусь – за год затраты в гарантийной эксплуатации автомобилей по вине металлургического были снижены на 18 процентов.

И все это, возросшую и по количеству и по номенклатуре программу «АВТОВАЗа», обеспечили фактически на малоизменившихся, да еще и износившихся морально и физически мощностях МтП.

Очень серьезным испытанием стала для нас подготовка «Калины». Под нее нам были обещания крупные: должны были появиться 147 единиц нового оборудования. Мы получили и смонтировали... семь.

Не спрашивайте, чего стоило обеспечить полную номенклатуру по «Калине». Но как бы там ни было, 6 октября 2004 года мы отчитались о выдаче всех намеченных ста комплектов «наших» деталей на установочную партию «Калины». А это 26 новых позиций: коленвал и блок цилиндров в чугонолитейном комплексе, девять заготовок в комплексе алюминиевого литья, остальное – из кузнецкого. Задание выполнили, хотя над улучшением качества еще придется попотеть – требования к «Калине», как известно, повышенные.

– Тут что, скрытые ресурсы лучшего в свое время, как вы говорили, металлургического комплекса Советского Союза или ресурсы трудового коллектива, людей?

– Первое крайне важно. Второе – бесценно. Помните, я в начале нашей беседы сказал, что у нас в производстве на начало осени 2004 года пятьсот с лишним человек с высшим и среднетехническим образованием работают на рабочих клетках. Это показатель уровня квалификации. Его еще как-то измерить можно. А как измерить уровень ответственности, самоотдачи людей, преданности их производству? Что является главным нашим достоянием этих тридцати минувших лет? То, что вы, журналисты, обычно называете вазовским, поляковским стилем работы.

Без этого, без взаимодоверия, взаимопонимания с коллективом мы вряд ли внедрили бы новые графики работы, о чем я уже вспоминал, – вполне могли опрокинуться, проходя через остро конфликтные социальные «пороги».

Или наши постоянно ужесточающиеся требования к качеству. И одно дело – обязать приказом руководителя цеха, участка, а другое – готовы ли люди, там, внизу, понять, принять это, каков их внутренний настрой.

– Теперь проясняется, почему вы, как рассказывают, прописались последнее время в одной из бригад «алюмиников», приходите к ним почти на все ПДСК.

– И не вижу в этом ничего особенного.

Не так давно побывал в Германии. Посетил там пять автомобильных заводов, в том числе знаменитый «Мерседес». Так там, мне рассказывали, все руководство фирмы в установленное время приходит на такие встречи с производственниками.

И у себя подключили к проведению ПДСК, постоянно действующих совещаний по качеству, весь линейный персонал. Уделяя особое внимание, чтобы все не скатилось к формальной «отбываловке».

Почему я выбрал эту 211-ю бригаду? Хотел проверить на ней некоторые свои мысли. Поршни у нас не так давно были постоянно за пределом норматива качества. И как-то даже примирились с этим. Но вот когда к «пожеланиям» руководства добавилась заинтересованность рабочих, дело заметно сдвинулось. Сейчас уже начали говорить о возможности уйти по этой позиции от третьей смены. И дело даже не в моем присутствии – я практически в ход ПДСК не вмешиваюсь. Хотя понимаю: раз уж сам директор присутствует, значит, надо привести в действие все резервы.

Другое дело, не всегда удается нам добиться той самой завидной немецкой стабильности, а попросту говоря, элементарной строгой исполнительской дисциплины. Яркий пример: длительное время имели мы превышение норматива брака на заливке «ноль третьей» трубы впускной в цехе 13-1. В конце концов была дана команда провести опытную заливку под надзором технологов, контролеров, линейных руководителей. Результат – нулевая дефектность... Через неделю кладут мне на стол очередную сводку – опять серьезное превышение норматива брака. Иду на ПДСК в бригаду, которая занимается отливкой «ноль третьей» трубы и со скрежетом зубовым узнаю,

что до коллектива даже не доведены результаты опытной заливки, что никаких выводов там не сделано.

— Селяви. Такова жизнь. И все-таки, как бы вы определили общий дух, внутреннее самоощущение коллектива?

— Однажды, лет пять-шесть назад напросилась на встречу со мной журналистка одной из городских газет. Выдалось небольшое «окно», и я повел ее осматривать производство (откровенно признаюсь, захотелось увидеть все привычное ее глазами). Идет, ахает — металл расплавленный ручьем течет, фейерверки искр, погрузчики с пышущими жаром ковшами призраками в мареве заливочного проleta скользят.

Журналистка то и дело за меня укрывается. Вижу, сама не рада, что напросилась на такую экскурсию.

Поохала, поохала, а потом выдает вопрос:

— Что людей здесь держит? Наверное, у всех огромная зарплата?

Я в первый момент не нашелся что ответить. Чтобы до нее без высокопарных слов дошло. Тут как раз навстречу идет Николай Петрович Токарев, бригадир плавильщиков, наш первый председатель производственного совета.

— Вот объясни ты представителю уважаемой газеты, что людей у нас держит. Сверхвысокие зарплаты, златые горы, может? И почему в МтП текучесть кадров одна из самых низких на заводе?

А он чего-то засмущался, начал, как и я, какие-то доводы подыскивать, а потом просто махнул рукой.

— И сам иной раз удивляюсь. Это такая зараза. Невозможно от нее избавиться.

Я вспомнил эти слова, когда отмечали 35-летие МтП. Как объяснить привязанность к своему делу, к своей профессии большинства наших людей? Например, того же самого Николая Петровича Токарева, бригадира плавильщиков, который уже десять лет как выработал горячий стаж и мог бы уйти на пенсию или подыскать работу полегче. А как объяснить, что такое любовь?.. Сколько будет людей, столько будет объяснений. И внутреннее наполнение у каждого свое. Важно только, чтобы оно было.

Последние полтора-два года отмечены в нашем производстве массовым уходом на заслуженный отдых старшего поколения, тех, кто во многом определил лицо МтП. Знатный плавильщик, мой первый бригадир Николай Степанович Гринек, заслуженный металлург России Владимир Васильевич Кондратенко, лауреат звания лучшего мастера завода и автомобильной промышленности Ольга Викторовна Большова.

За каждым именем не просто Личность, отличный специалист, патриот производства, но и целая Эпоха нашего производства, всего «АВТОВАЗа».

Не скрою, были у меня опасения: найдем ли достойную смену? Обеспечим ли преемственность? Но пока молодые, а им в большинстве 25-27-30 лет, наши общие ожидания не обманывают. Хотя требования к ним, прежде всего в профессиональном плане, многократно возрастают по сравнению с тем, что были прежде.

Поэтому работа с персоналом у нас давно первая из первых. Как говорится, при долгом и здравом размышлении поставили во главе этой службы ветерана МтП В.А. Корнилова, много лет возглавлявшего один из лучших цехов — ремонтно-кузнецкий. И не потому, что искали для него честно заработанное тихое и спокойное место. Скорее наоборот. Считали, что здесь он сможет сделать еще много полезного для производства.

Виталий Алексеевич сумел сразу сориентироваться на решающее звено, занялся молодыми: у нас 2800 человек в возрасте до 25 лет. Тем более, что хороший толчок в этом направлении сделал его предшественник, Игорь Браун, сам воспитанник нашего комсомола, много лет руководивший советом молодых специалистов МтП.

Каждый человек должен четко представлять свою перспективу. Постепенно выстроилась система профессионального продвижения. Регулярно проводятся анкетирования, в ходе которых определяются желания, направленность, готовность молодых к своему развитию, чего они ждут от работы, от будущего, на что настроены, готовы ли поработать над собой во имя этого.

Работники отдела кадров спроектировали модели рабочих мест мастера, начальника участка, зам. начальника цеха (отдела), начальника цеха (отдела), подготовили примерный перечень знаний, умений, навыков, психологических и деловых качеств для занятия этих должностей.

В результате, используя данные о личных качествах кандидата, а также информацию о планах развития всего производства и отдельных подразделений, уже можно планировать, какие должности способен занимать после обучения и стажировки сотрудник, какие виды профессиональной деятельности ему лучше доверить, а какая работа, может, ему противопоказана. Многое тут может подсказать имеющийся в штатах отдела кадров дипломированный психолог Ольга Васильева, которая специализировалась именно на «производственной психологии».

На конец 2004 года у нас в резерве на выдвижение было около 160 человек. Из них пятьдесят протестирано по полной программе, более сорока направлено на собеседование к руководителям цехов и отделов, около пятидесяти уже «получили продвижение». На 2005 год намечено целевым образом направить 10 человек на учебу: и они и мы уже представляем, на что ориентировать, как можно применить их наилучшим образом, с пользой для обеих сторон.

— Последние годы, знаю, были для вас «ютакнутые».

— И то. Первого появления группы ЮТАК ждали как студенты страшного профессора, который всех «режет». Готовились изо всех сил. Зато я сам очень быстро понял, какую пользу для производства можно извлечь из аудита ЮТАК. Мы получили возможность взглянуть на самих себя глазами современных западных специалистов. В общем, если бы ЮТАК не было, его надо было выдумать. Или, как моя бабка сказала: на то и щука в море, чтобы карась не дремал.

Первый заход ЮТАК в 2000 году прошел, повторюсь, очень трудно, нервно. Было довольно много корректирующих, как французы называют, замечаний, по которым требовалось в сжатые сроки

что-то исправить, переделать, улучшить – для соответствия требованиям стандарта ИСО-9002 в версии 1994 года.

Второй аудит, в 2004 году, проходил уже спокойнее. Мы знали, на что ориентироваться, что от нас требуется, на что обратить особое внимание.

В нумерации наших цехов не случайно первая цифра «единичка»: «чугунка» – 11-й, «алюминька» – 13-й, кузница – 14... Мы первые в технологии и стоим у истоков качества будущего автомобиля. И любой аудит ЮТАК начинается с нас. Зато когда мы «отстрелялись», могли подтрунить над своими соседями: «Ну-ну, пообщайтесь с галантными французами, они вам быстро покажут, чего вы на самом деле стоите».

Поэтому для нас большим смыслом был врученный в апреле 2004 года сертификат соответствия требованиям международного стандарта ИСО-9001, уже версии 2000 года, и прозвучавшие при подведении итогов слова аудиторов ЮТАК Северина Гийола и Алены Миалона, что по своему уровню металлургическое производство «АВТОВАЗа» вплотную приблизилось к аналогичным предприятиям Франции, хотя огромные мощности не могут не поражать. «На примере этого подразделения и всего «АВТОВАЗа» мы убедились, что ваша страна действительно идет вперед».

Повторю, международный аудит ЮТАК был очень полезен для нас. А полученный сертификат, как комплексно-обобщающий результат, подтвердил, что мы находимся на правильном пути.

– Вы почти как в свое время «незабвенный» Леонид Ильич – «Верной дорогой идете, товарищи!»

– А что! Только я не Брежнева, а Виктора Николаевича Полякова вспомню. Который, когда мы с ним встречались, с глубокой заинтересованностью говорил о работе металлургического производства. Если нормально, устойчиво работает МтП – можно запускать новые модели автомобилей, строить храмы, быть спокойным за будущее наших детей.

– Валерий Иванович, «под занавес» несколько личных вопросов седьмому – и будем считать это число счастливым – директору МтП.

Сколько рабочих, заводских дней у вас в неделе?

– Шесть. Седьмой – святой. Отдай семье. Если, понятно, чего-то чрезвычайного на заводе не случилось.

– Отпуск всегда до конца догуливаете?

– Признаюсь, нет. Последние 5-6 дней отпуска всегда мучительные.

– Учитывая, что вы далеко не кабинетный руководитель, на сколько дней хватает рубашки, чистого воротника?

– Вы по больному месту прошлись. Я с юности люблю чистые рубашки, красивые галстуки... Помню, после первого курса института на целину поехали. Когда возвращались после 2-месячного бытия в отрыве от цивилизации, кто-то о девчонках мечтал, кто-то о пиве, а я, не поверите, о чистой белой рубашке.

А так каждые два дня меняю. Опять же, если в нутро формовочной линии не залезать. Производство у нас, по определению, не только горячее, но и достаточно грязное, но стараемся «за грань» не перейти и грань эту по возможности отодвигать. Хотя цветы, пальмы у нас на литейном участке не прижились. Люди – те выносливее.

– Увлечения? Не относящиеся к металлу.

– Ой, много. Аквариумы. Хоккей. Автоспорт...

– Что они значат для вас?

– Да просто делают жизнь насыщенной, разнообразной, такой, какой она должна быть.

– Как отнеслись к тому, что несколько лет назад у нас на заводе, в городе появилась еще одна заметная личность с фамилией Овчаренко? Известный кроссмен, не раз поднимавшийся на высшие ступеньки российского автоспорта. Это что, благодаря вам Денис пришел в большой спорт? Может, в нем проявились те качества, которые вы задавали в себе?

– Да нет, все проще было. Я лично никогда в себе автогонщика не чувствовал, хотя езжу за рулем с удовольствием. А Дениса привел в автосекцию, к Анатолию Синегубову, потому что, как у всех плохих отцов-руководителей, всегда не хватало времени на семью. Надеялся, что там его спасут от подъездов, помогут сделать из него настоящего мужчину. И не ошибся. Он в автоспорте хорошо реализовался. А сейчас вернулся на завод; я считаю, что он поступает правильно.

– Верите ли вы в возможности человека, коллектива?

– Меня мои коллеги иногда упрекают в излишнем демократизме. А я как раз считаю, что это не самое худшее в руководителе. Потому что в основе всегда должна лежать вера в человека, вера в коллектив, и убежденность, что если все это присутствует – любая задача выполнима.

– Последние два вопроса, родившиеся уже здесь, в вашем кабинете. Что означают эти две большие «авиационные» фотографии? Память о несбывшейся мечте детства?..

И этот гвоздь, в полуเมตรе от вашего рабочего кресла. Обычно привык видеть на нем ваши тиджак или сероголубую директорскую спецовку, а сегодня, по случаю выходного дня (и никто не тревожит) на гвозде соседствуют обе ваши одежки. Это что, стремление, желание иметь все самое необходимое на расстоянии протянутой руки?

– Не поверите, но именно так. И не хочу менять (сколько раз предлагали) на что-то более стационарное. Пусть будет этот гвоздик. Встал, протянул руку и пошел. Чтобы даже не думать, где это в шкафу висит.

А фотографии самолетов на стене?.. Подарок самарских друзей. С завода, где делают эти замечательные машины. Глядишь на них и возникает желание, несмотря на наше не совсем нормальное время, гордиться своей страной, что мы умеем делать такие красивые самолеты. Вот и повесил на самом видном месте. В назидание себе и другим.

Дополнение: штрихи к портрету человека и производства

Павел Григорьевич ЧЕЧУШКИН

Мы очень неохотно отпускали его на работу секретарем парткома ВАЗа. И прежде всего потому, что не хотели терять его для производства. Он был просто приятен, нужен всем нам. Но нажим был такой силы...

В парткоме Овчаренко проработал всего четыре месяца. И принял на себя весь основной удар того землетрясения 91-го года, которое разметало не только КПСС, но и сделало иной всю страну.

А он держался, и в первую очередь из-за ответственности перед людьми. Покинул этот пост лишь после того, как трудоустроил последнего сотрудника парткома: «Они ни чем не виноваты ни перед заводом, ни перед обществом».

Могу только представить, как тяжело дался ему развал КПСС, в высокие идеалы которой он, кажется, и до сих пор верит. Он не мог просто закрыть партком, забросить «ключ в море» и отправиться на конец искать новое место работы. Сужу по тому, что после завершения всех этих партийных дел, он уехал в свою Ташелку и несколько дней просто лежал, не желая видеть никого. Залипал душевные раны.

Кстати, тоже деталь – дачу в Ташелке он построил последним из руководителей производства, под нашим общим нажимом («ты о семье-то подумай»), и то самую скромную. Он все опасался, что это будет отвлекать его от дела.

И еще, коли уж вспомнили о той осени 91-го года. Нашлись на заводе те, кто хотел стать святыми Папы Римского. «Распни его!»

К нам звонили: «Не вздумайте принимать Овчаренко к себе». Обычно мы этих доброхотов-советчиков посыпали куда подальше – у металлургов для этого словарного запаса хватает. «Овчаренко наш человек, и мы от него отказываться не собираемся».

Мне было очень приятно, что его возвращение было встречено практически всеми в МтП одобрительно; ни разу ни на каком уровне, ни сразу, ни потом, «кого мы у себя пригрели, бывшего секретаря парткома...». Он нашего доверия, нашей дружбы ни в чем не обманул.

...Если рассказывать об Овчаренко, то я на первое место поставил бы ответственность. Ответственно ли человек относится к порученному делу? – Это для него, кажется, главное в самом себе и в отношении к любому сотруднику. Мы, особенно те, кто общается с ним повседневно, давно убедились в этом. Наглядное проявление – любая наша планерка, любое подведение итогов работы.

Идет совещание. Я веду протокол. Овчаренко вроде бы ничего не записывает. Через день я рассыпаю протокол для исполнения. Срок у кого-то через неделю, у кого-то через полмесяца – хочется поверить, что директор уже забыл, мало у него других забот?..

Очередное совещание, и тут...

– Вы бы сначала отчитались за то, что вам поручали.

Быстро усвоили, что Овчаренко ничего не забывает. И я уже, особенно вновь назначенных руководителей, предупреждаю:

– Вы не хулиганьте. Вам директор доверяет, но поручение дается для того, чтобы его исполняли. Не получается – так обратитесь ко мне, я зайду к Валерию Ивановичу, попрошу. Он – первое лицо, и никогда не игнорируйте директорских поручений. Он отвечает за нас за всех. Или он когда-нибудь кого подставил? Разменял кого-нибудь? Не защитил?

Всегда осознает, у кого какие объективные трудности. Валерий Иванович – производственник, сам выходец оттуда. Если жучит тех же начальников цехов, то своеобразно. С пониманием, с симпатией. Ну промахнулся, ну ошибся в чем-то... Но только не обманывайте, не подставляйте других, не пытайтесь на чужом горбу в рай выехать.

Он сам высокопорядочен, честен, – иногда, мне кажется, даже перебирает. Но уж такой есть. Как-то в одной пьесе услышал: «Я хочу жить в ясном мире». Это полностью относится к нему, к Овчаренко.

Если сравнивать с его предшественником, Е.А. Докутовичем, тот был руководителем более авторитарного стиля. Валерий Иванович более демократичен. Приказного, повышенного тона вообще напрочь не признает. Распаляться, на крик иди – это для него исключено. Корректен всегда. И даже, чем более внутри кипит, тем более корректен внешне. Вот спрашиваете: как его за глаза называют. Известно, Поляков был «Папа», Житков – «Дед», у нас к Трубкину одно время прилепили «Ширхан» (а что, довольно метко), но как-то не прижилось. Об Овчаренко за спиной, между собой обычно просто «Валера».

Что все отмечают, он очень корректен. Большая внутренняя культура и интеллигентность. «Непарламентских» выражений в принципе не признает, и чтобы он сорвался – за всю совместную работу могут такие случаи по пальцам перечесть.

Умеет слушать, и в то же время приучил, что любые его слова (а он не любит повышать голоса) бываю услышаны, восприняты.

Когда видит, что его собеседник, особенно если это прямо в цехе происходит, сам на грани взрыва, предпочитает помолчать. Дает тому выговориться, перекипеть, а потом спокойно осаживает: «Я, думаю, ты не прав. Подумай еще раз и приходи ко мне, еще раз вернемся к этому вопросу».

В то же время в производстве хорошо знают его жесткую руку – может расправиться беспощадно и бескомпромиссно. Хотя, повторюсь, в целом исповедует командный стиль – не в смысле как командование, диктаторство, а в смысле работы командой.

Из этого складывается общий почерк его работы, и все ее составляющие. Сейчас уже трудно представить жизнь производства без ежедневных директорских обходов. Но это все опять из его «системности».

Даже обеденный перерыв, и тот в нее вписан. Кое-кто из руководителей ездит на обед домой, но большинство обедает на заводе: обычно, уже много лет, в столовой деревомодельного цеха. Тоже элемент корпоративного общения. Сдвигаются вместе столы; перерыв в работе, и что-то на ходу, накоротке, можно обсудить: заводские новости, что в стране, в мире делается. И сразу после обеда (кое-кто шутит, это не обед, а прием пищи; может, и так) Овчаренко отправляется по своему директорскому маршруту. Обход занимает у него примерно час. Кузница. Инструментальное производство. Алюминька; года полтора с обязательным заходом в пристрой — нашу горячую точку. Начальника цеха бедного буквально истязал в своей манере: «Почему еще не выполнено то, о чем мы с вами два дня назад говорили?.. Вам не помогают — так почему же не ставить ребром вопрос на моей директорской оперативке?..»

По понедельникам, тоже все знают, обязательно заходит на участок колесной техники — начальник участка уже ждет с перечнем своих вопросов. В его подчинении 200 единиц техники. Вечером у Овчаренко в перечне для обсуждения непременно «кто на колесной технике творит зло?» — транспорт очень важная составляющая всех наших производств.

Или — «Я вот при обходе алюминьки отметил... Порядок в корпuse опять начинает хромать... Захламляется. Не все регламентные работы выполнены. Прошу записать, обратить внимание, господа...» Это так, форма иронии. Последнее время она чуть расширилась, превратилась в «господа офицеры».

«Сегодня в кузнице ко мне подошли двое рабочих... Подняли вопрос... не трудный, но нужный. А где мастера, где руководство цеха? Почему они сами не решили? Почему директор должен за них работать?..»

Значит, думайте, воспринимайте, наводите порядок.

И человек, работник — плавильщик или там формовщик, обрубщик, ремонтник — для него отнюдь не винтик в сложном механизме, который пусть и важен, но его всегда заменить можно.

В 2002–2003 годах пошла у нас волна массовых уходов на пенсию. Валерий Иванович мне говорит:

— Надо организовать проводы этих людей, наших ветеранов, со всей возможной душевностью.

— *Праздник со слезами на глазах.*

— Слезы не обязательно (хоть и грустный, чего там, это момент), но чтобы праздник был. Чтобы и они, и все остающиеся знали, видели, как мы их уважаем.

Постарались организовать все по высшему разряду, — где только Валерий Иванович нашел тогда самые до сердца, до печенок доходящие слова благодарности всем этим ветеранам. И для Н.С. Гринька, и для В.М. Дунаева, и для В.В. Кондратенко. Для каждого что-то свое, сугубо индивидуальное, личное нашлось. И пусть говорят, что металлурги — железные люди, но я видел, как у многих глаза влажнели. И это не только для заслуженных-перезаслуженных. Сколько к нему с просьбами обращается даже где-то на ходу, во время тех же директорских обходов. Он практически никогда не записывает — память у него преотличная, — но никогда не забывает. Когда

требуется, мне — «Надо помочь. Обрати внимание». И знаю, через некоторое время обязательно спросит: удалось ли что сделать?

Овчаренко явился тем человеком, тем руководителем, который сумел после потрясений 80–90-х годов не только восстановить производство, но придал ему импульс развития, ту ментальность корпоративную, если так можно выразиться, которой обладают сегодня металлурги — гордиться, что он литьщик, что он заливщик, что он кузнец...

Надо сказать, лично Овчаренко тяготеет, и даже не пытается скрывать этого, к чугуну. И потому что это вообще высокоорганизованная структура, и он сам металлург по происхождению, у нас даже своеобразное магнитогорское землячество сложилось — куда от этого уйдешь? Но он же и всегда им говорит: «Вы давайте, демонстрируйте свою организованность, умение решать самые сложные задачи».

И сам постоянно держит это направление, чугун, в зоне повышенного внимания. Это пошло еще с тех пор, как он был зам. директора по производству. И И.В. Бачурину, который сменил его на этой должности, тоже очень доверяет. Первым назвал его кандидатуру, когда встал вопрос о главном инженере МтП, сразу настроив на перспективы технического развития.

Собственно, для Овчаренко это всегда было и остается важнейшим вопросом. В 99-м году, когда стал директором, одним из первых поручений мне было плотно заняться подготовкой детальной программы по развитию. Того самого 850-го приказа, который все последние годы для всех руководителей МтП стал как «Отче наш» — чем бы ни занимался, но о нем помни.

В соответствии с «восемьсот пятидесятым» прошла контрактация и в кратчайшие сроки запущена линия «Георг Фишер» в ЧЛЦ (никто в стране таких темпов не знал, может только в период перебазирования заводов в Отечественную войну). Появился новый блок печей «АББ» — и чтобы уложиться в принятый нами самими срок (завод же не мог без нашего металла работать), начинали перемонтаж прямо на работающей еще фактически печи. Теперь в первоочередные вышла линия блока. Надо срочно покупать. И Овчаренко, я уж прямо выражусь, плещ проедает руководителям ОАО, убеждает, что без этого ни завод, ни они не смогут спокойно спать.

Была реализована программа пристроя в производстве алюминиевого литья (она начиналась еще при Докутовиче, но в этот период обрела повышенную интенсивность). Благодаря всем этим машинам литья под давлением с большим усилием — 1600, 2500 тонн, — мощности по литью обеспечены наверняка на ближайшие 5-7 лет. И вообще с прицелом на долговременную перспективу. Может, нас уже здесь не будет, но все равно, глядишь, вспомнят: это при Овчаренко было сделано.

Труднее всего положение с кузницей, это сейчас наша общая головная боль и, в первую очередь, у «Валеры».

Не знаю, сумел ли передать свое видение В.И. Овчаренко, свое отношение к нему. Которое, знаю, разделяют со мной многие. В любом случае, историю нашего металлургического производства, да и всего Волжского автомобильного, без него уже представить не могу.