

А л е к с а н д р И в а н о в и ч Г р е ч у х и н

”Время

выбрало

нас”



Он из той когорты перво-
проходцев ВАЗа, без которых завод просто трудно
представить. Кажется, не будь этих людей - Тара-
сова, Полякова, Башинджагяна, Фаршатова, Снеги-
рева, Каданникова, Николаева, Шенбергера... - и
завода бы не было. Рассудком понимаешь, что не
они, так другие, оказись на их месте в то время,
все равно построили бы и завод, и город, и изящные
“жигуленки” побежали бы по дорогам Отечества и
многих других стран. Но тут же и опровергаешь в
себе это понимание: да, все это было бы. Но - другой
 завод, другой город, другие автомобили. Это была
бы другая история, потому что делали бы ее другие
люди. А вот именно нынешнего завода, нынешнего

города - этой истории не было бы.

Нужно не только стечеие обстоятельств, но и конкретных людей, способных обстоятельствам не подчиниться, а влиять на них. Что, в конечном итоге, и определит ход истории. Может быть, какие-то ее нюансы, возможно, мелочи, если таковые в истории водятся... Историю можно переписать, подчиняя текущему моменту времени. Но ее не перепишешь во времени.

Он - один из них. Он - Александр Иванович Гречухин.

Заволжье, Тольятти, далее - везде

- Александр Иванович, что было в вашей жизни до приезда на Волжский автомобильный завод?

- До ВАЗа была... целая жизнь. Отдельная, другая. Взять даже просто заглянуть в мою трудовую книжку...

- Давайте не будем заглядывать в трудовую книжку, мы ведь не анкету или наградной лист заполняем, не характеристику пишем. Просто попробуем обозначить вехи вашей жизни до ВАЗа.

- Ну, если подходить не формально, то трудовую деятельность, можно сказать, я начал где-то с 6-7 лет. Когда началась война, мне исполнилось 4 года. Родился в Ивановской области, в деревне Соянта Верхне-Ландеховского района. В семье нас 9 душ детей было, я - восьмой. Отец и мать - крестьяне, заслуженные колхозники. Потому и выделили им земли 50 соток.

Война началась, и практически всех мужчин из деревни призвали в армию. Старший брат мой в 16 лет ушел на фронт добровольцем, а вернулся инвалидом, без ноги... Старшие сестры работали в госпиталях. Ну а мы, младшие, в меру сил своих детских помогали матерям.

В 6-7 лет уже считались взрослыми, вполне уп-

равлялись с быками, - лошадей-то тоже всех "призвали" на фронт. Зимой учились в школе, а летом работали.

По-своему счастливое детство, в общем...

Когда кончилась война, я в школу пошел. Жилось в то время куда круче, чем нынче. Налогами облагалось буквально все. Не только за крестьянское подворье приходилось платить, но даже и на учебу в школе был налог. Чтобы такой налог отдать, а это 150 рублей, по тем временам большие деньги, я после 6-го класса работал на строительстве дороги. Булыжником мы, детвора, под руководством взрослых ее мостили. А денег все равно не было, в колхозе вся зарплата трудоднями - "палочками" их называли - исчислялась...

И все-таки я закончил десятилетку в деревне. Тянуло меня к "железкам". И учиться тянуло. Но почему-то поступил в строительный институт. Учился нормально, а жить негде. Общежития нет, за квартиру платить нечем. Скитался по вокзалам, ночевал где придется... Сдал первую сессию и понял, что дальше так не протянуть. Оставил институт и уехал к сестре в Городец. Ее муж обещал пристроить на завод, но не получилось. Стать же обузой сестре не хотелось, у нее своя семья. Пришлось самому искать что-то.

Уехал в Горький. Взяли на работу в геологоразведочную партию. Мы занимались изысканиями по строительству Горьковского и Чебоксарского водохранилищ. Работал с топографами - сначала реекником, потом топографом, затем - гидрогеологом. Но это все - по опыту, без образования. У меня же по прежнему оставалось желание учиться.

Чтобы желание соединить с возможностью, устроился на Заволжский моторный завод, который начали строить в 1958 году. Приняли меня станочником и отправили сразу на Горьковский автозавод.

В 59-м, получив квалификацию наладчика, вернулся на Заволжье. Начинал на линии коленвала. Затем - мастер, начальник участка, заместитель на-

чальника цеха, начальник цеха... Параллельно - учеба в институте.

Перед отъездом в Тольятти в 67-м году я исполнял обязанности начальника корпуса. Работал и учился на вечернем отделении. Шесть лет без отпусков. Лекции иной раз ночами переписывал...

- За восемь лет, скажем так, карьера доста-
точно стремительная. Вы ни одной ступеньки на
служебной лестнице не пропустили...

- У нас такой цех был, что работа очень захваты-
вала. Обработка деталей, сборка, испытания, выход
готовой продукции... Мне очень нравилось все это.
И потому я не отвлекался ни на какую обществен-
ную деятельность. Какие-то поручения, конечно,
выполнял и по комсомольской, и по профсоюзной
линии, но ни на какие освобожденные должности
не соглашался.

- А с чего начался для вас Волжский автомо-
бильный?

- Со статьи Мариэтты Шагинян в "Известиях" -
про ВАЗ, ФИАТ, город Тольятти. Хорошая статья
была, здорово написана. И возникла мысль: неплохо
бы поработать на таком заводе.

- Только мысль?

- Да, только мысль. Сказать, что я для себя сразу
так решил: все, обязательно еду - не было этого.

Потом приехали "гонцы" из Тольятти. Я на учеб-
ной сессии был как раз, но случайно по делам в
цехе оказался. А меня искали. Пригласили к дирек-
тору завода. Там целая делегация: Поляков, его зам-
еститель по кадрам Пастухов, другие. Виктор Ни-
колаевич стал расспрашивать, что я знаю, что умею.
Ну и, дескать, приглашаем вас работать на Волж-
ский автомобильный.

Я сказал, что вырос здесь, на этом заводе, с моей
стороны будет просто нетактично уходить отсюда.
И к тому же мне диплом запищать вот-вот. Такие
причины отказа я выдвинул, не спрашивая даже,
на какую должность меня зовут, какую зарплату
обещают.

Прошло несколько дней. Меня вызвали в Моск-
ву к министру автомобильной промышленности
А.М. Тарасову. Поляков там же был. И говорят:
поедешь! Нет, отвечаю, надо институт закончить.

Тарасов просит соединить его с ректором Горь-
ковского политехнического. Спросил лишь меня:
"Хвосты" есть?" "Нет", - говорю. "Какая диплом-
ная работа?" Такая-то, отвечаю. "Чертежи?" - "Так
вот, - подвел он итог, - сделаешь все до 18 апреля."
И ректору: "Сберите, пожалуйста, совет и примите
защиту диплома".

Я возмутился: "Что вы делаете, я не смогу, не
успею, времени меньше недели..." А Тарасов: "Хво-
стов" у тебя нет, все ты сдал - ну и хорошо. 18-го
защита у тебя".

18 апреля 1967 года я защищал диплом в един-
ственном числе. Оценка - "хорошо". Пришлось,
конечно, попотеть, ночами сидеть...

Но согласия ехать на новое место все равно не
даю. А на меня уже загранкомандировку оформ-
ляют... И Тарасов наконец не выдержал, очень резко
так заявил: "Вот билет на 26 апреля в Тольятти,
оформляйся там на работу".

Так оказался я в Тольятти. Назначили меня зам.
начальника моторного корпуса. Но в Тольятти мы
тогда почти не работали, в основном колесили по
маршруту Москва-Тольятти, работали над проектом
и занимались учебой.

Вскоре на улице Советской дом сдали. Мне
выделили квартиру. Правда, ни вещи, ни семью я
перевезти не успел. Лишь буквально за несколько
часов до отъезда в Италию встретил жену, посидели
на кухне, с соседями познакомил... Все, говорю, ос-
тавайся, до свидания.

В Турине провел я тринадцать месяцев в 67-68-м
годах. Работали над проектом. Практически весь
комплекс "Мотор" создавали заново. То, что
итальянцы нам предложили, от того первоначально-
го проекта ничего не осталось. Не учитывали, навер-
ное, что у нас в многих опыта был достаточно богат-

тый. У меня, например, от станочника до начальника корпуса совсем нового завода; и станки, и линии в корпусе в Заволжье были любые - французские, американские, английские... Я знал практически все технологии обработки. Выбор был. И из того, что предлагали вначале итальянцы, остались, как говорится, рожки да ножки.

- Вы говорите: "работали", "создавали заново". То есть вы были не один?

- Нет, конечно. Вчетвером мы работали над проектом моторного корпуса. Это Владимир Александрович Киселев, сейчас он начальник отдела двигателей в НТИ; Геннадий Николаевич Колядя, нынче помощник директора механосборочного производства; Владимир Васильевич Миненко, нынешний главный инженер механосборки. И я. Вот первый "десант", кто работал над проектом комплекса "Мотор". Потом, позже, подъезжали и другие специалисты...

Когда закончили проект, я вернулся в Тольятти. Буквально на месяц-полтора попал на строительство. А дальше - приемка оборудования. Задачка была серьезнейшая - принять оборудование, не только для механосборки, но и для всего завода. В Германии, Швеции, Дании.

Страшновато было ехать. В основном-то шли немецкие линии. И меня послали старшим приемом в Германию. А я ни языка не знал, ни заводов...

Вот там, в Германии, в 1968-69-м годах и организовывал работу. В отдельные месяцы наших приемщиков в Германии собиралось до 400 и больше... Очень принципиальными были наши технические условия. Серьезные, я бы сказал - жесткие. Приходилось много "воевать": немецкие специалисты не соглашаются, а мы на своем настаиваем, мы не соглашаемся - они настаивают... В общем, характер наш мы показали. И оборудование, слава Богу, служит двадцать с лишним лет, поломок особых на линиях, которые мы принимали, не было.

- И кто же, Александр Иванович, был в числе

тех, кому вместе с вами приходилось характер показывать?

- О-о, это долго перечислять придется. Алексей Васильевич Николаев, Валерий Яковлевич Кокотов, Николай Максимович Головко, Павел Николаевич Скринский, Олег Валерьевич Усольцев, Григорий Иванович Рассадин... Практически все нынешние руководители завода, производств и управлений побывали тогда на приемке оборудования.

А потом я уже просто настоял на возвращении, потому что третий год - и все один. Без семьи особенно тяжело было. Я же по натуре человек семейный. Да и в Тольятти, на завод хотелось, ведь здесь уже начиналась пусконаладка... Кое-как добился, чтобы отзвали меня сюда.

Каждый - живая легенда

- Александр Иванович, знаю, что многие мастера, начальники участков, начальники цехов в механосборочном производстве считают вас своим учителем. А кто были ваши учителя?

- Многому жизнь учила, от родителей многому научился - отношению к делу, за которое взялся, общению с людьми... Ну а в работе, в профессиональном отношении первым моим учителем был начальник цеха в Заволжье Николай Ефимович Скарзов. Он - с Горьковского автозавода, прошел путь от ученика слесаря до руководителя, достойный путь... Немалому научился я у Федора Васильевича Землянина, моего первого бригадира.

Ну и самым главным, учителем с большой буквы, я назвал бы главного инженера Заволжского завода Анатолия Ефимовича Цукермана. Я работал тогда наладчиком, но уже был знаком с ним. Анатолий Ефимович сам часто в цех приходил, разговаривал с наладчиками. Вроде как за советом к нам обращался, а получалось - мы у него советов просили, учились. Да и было чему поучиться. Он стажировку в Соединенных Штатах проходил, участвовал в подготовке

проекта и приемке оборудования для Горьковского автозавода, это еще в 1932 году, когда с Фордом вместе строили. Потом он был начальником цеха, корпуса, директором... Но в 1937-м его арестовали. Долгие годы провел в Норильске... А после - его заслуга, что Заволжский моторный стал хорошо работать. Анатолий Ефимович стал главным инженером этого завода...

Директором у нас был Троицкий, тоже Анатолий Ефимович. Он всю войну работал начальником корпуса шасси на ГАЗе, самом серьезном участке тогда. Вот уж кто знал и производство, и как с людьми говорить!

А внизу - мастера, наладчики, которые по тридцать и больше лет проработали. У таких людей, даже не отдавая себе в том отчета, постоянно чему-то учились. Иной раз ловил себя на том, что словечком каким-то, интонацией, жестом подражал тому или другому, не говоря уж о стремленииходить на них в работе - делать все без суеты, без торопливости, экономно и в словах, и в движениях, - все точно и выверенно.

Много теоретических знаний, основанных на практике, дал лично мне Е.А. Башинджагян, работавший в то время главным инженером главка. Он часто приезжал в Заволжье. Приезжал и начальник главка Тахтаров, отец будущего директора одного из вазовских производств, Виталия Васильевича. Грубоват был начальник главка, но специалист - от Бога. Бывало, послушает двигатель 20-30 секунд и кричит: "Разбирай, разбирай! В третьем цилиндре задиры поршневого кольца, верхнего!" Вскрывают - точно!..

Вот такого уровня в те годы специалисты и руководители были. Да, использовали в руководстве и силовые приемы, но основывались они на глубочайших практических знаниях.

- Это, скажем так, довазовская биография. А здесь, на ВАЗе, было у кого поучиться?

- Сюда я приехал уже сложившимся специалистом, руководителем. Так, по крайней мере, мне ка-

залось. Но учиться, как говорится, никогда не поздно. И было чему учиться и у кого учиться. Например, Леонид Дмитриевич Неведомский. Он был главным инженером проекта в Заволжье, а затем - главным технологом. Без учета его мнения не принималось ни одного решения. Он вообще умница... Сейчас ему 80, он по-прежнему в Тольятти живет... Это - легенда. Как специалист, технолог.

С Маратом Нугумановичем Фаршатовым мы в основном сошлись близко в Турине. Он был управляющим МСП. Я ему посоветовал еще кое-кого из специалистов взять из Заволжья. Он поехал туда. Многих отпускали с большими скандалами. Был такой, ныне покойный, Евгений Иванович Калеганов. Он даже до парткома дошел. "Если уедешь в Тольятти, то лишишься партбилета." "Но я там нужней, больше пользы принесу." Словом, нашла коса на камень. И он все-таки уехал.

- А сюда взяли даже исключенного, с таким серьезным по тем временам "пятном" в биографии?

- Для нас важнее было - какой специалист...

По работе мы с Маратом Нугумановичем сошлись, хотя характеры у обоих... Один ярославский, другой горьковский... Буквально через два месяца он назначил меня заместителем управляющего производством (тогда еще не было директоров).

В 1969-м мы вернулись из Италии на самое серьезнейшее дело - запуск корпуса "Мотор". Корпус, особенно его вспомогательная часть - туннели под стружку и уборку - оказались в тяжелом, запущенном состоянии. И Марат Нугуманович разбил нас на должности: "зам. управляющего - начальник корпуса". Александр Иванович Шенбергер - автоматного корпуса, я - корпуса "Мотор" и так далее. А возглавил всю работу Георгий Александрович Пеньковский, он тогда пришел к нам на производство. В тот момент мне казалось, что более страшного напряжения не бывает. Но, как потом оказалось, это все были цветочки...

- А как в вашей памяти зафиксировался сход

первого автомобиля?

- Первый автомобиль... Точнее, первые 6 автомобилей, собранные в ту апрельскую ночь 1970 года. Все очень памятно.

Вот здесь, где мы сейчас сидим, между первой и второй вставками главного корпуса, возились трактора, грунт углаживали, а рядом пол уже шашкой был закрыт... В первую очередь, до создания административных помещений, туалеты делали. Чтобы как-то... это самое... по - нормальному...

- А до этого все по кустикам бегали?

- Да, да... За ящики, куда угодно...

Значит, идет автомобиль. Надо собирать. Вроде бы, самый ответственный момент. А тут - нет одной

Этот снимок сделан на 25-летии ВАЗа.

Четыре генеральных директора, четыре капитана, что вели сквозь все бури и водовороты корабль Волжского автогиганта - В.Н. Поляков, А. А. Житков, В. И. Исаков, В. В. Каданников.

комплектующей, нет другой. Ждем, когда привезут. И вот Житков командует: "Собирай!"

- А двигатели вы уже здесь собирали?

- Да, собирали здесь. Единственно, еще не было литья в достаточном количестве своего. Но обработка уже шла здесь. Вся полностью. А заготовки кое-какие еще не полностью освоили литейка и кузница, шатун и блок - завозили.

Но когда начали осваивать технологию, на каждую недостающую деталь, ее отпуск со склада надо было подписывать у Полякова. Я помню, блока нет. Всё, стоим, а на базе оборудования есть итальянские. Однако не дает никто. Шла в тот день заводская конференция, и я набрался наглости, подошел к Полякову: "Виктор Николаевич, дайте блоки!" - "Не дам!" - "Но мы же простаиваем." - "Нет, вытягивай из металлургов..."

В общем, правильная, как я потом осознал, политика была. Чтобы заставить все звенья цепочки работать. Начинали-то - опыта такого массового



производства практически ни у кого не было. И приучать к этому и себя, и других оказалось очень тяжело. И Виктор Николаевич Поляков сам в этот момент учился и нас учил. Это была тяжелая, но бесценная школа.

Когда запустили корпус "Мотор", когда он практически заработал, Фаршатов сказал мне: давай на стройку. Как так, возмутился я, возглавлять строительство жилья, когда тут пускаемся, когда для души инженера - радость... Не понимал в тот момент всей важности строительства жилья, оставался все-таки больше инженером, чем руководителем. Но именно на таких моментах учился - видеть дальше, больше, шире, чем задачи текущего дня.

И вот так оказался на стройке, старшим от механиков. Строили дома по Московскому проспекту. Все в темпе. Ну, к примеру, 25 декабря еще только 4 этажа было, а к Новому году всю 5- этажку уже закрыли. В мое распоряжение были кинуты все руководители среднего звена, начальники цехов. Одни организовывали подвоз стройматериалов, другие - отделочные работы и так далее... Энтузиазм у всех был - от рабочего до руководителя.

Закончили жилье - и снова завод. Начали запуск, отладку. Сначала 25. Потом 40, 50, 80, 100, 150, 200 машин в сутки. Рывок с 200 на 300 автомобилей сделали, когда шел партийный съезд. Виктор Николаевич Поляков был его делегатом. И вот он говорит: давайте попробуем сделать 300. Почему-то это особенно трудный, качественный рывок был, с 200 на 300 автомобилей в сутки. Дальше, выходы на 500, 1000 автомобилей уже легче дались.

- И что же можно назвать главным, запомнившимся из тех лет?

- Главное - инженерный подход к любому решению. И не только в первые годы. Эти годы пролетели, буквально, как в сказке. Очень тяжело было с точки зрения физической, что ли. Про выходные тогда забыли. Но мы были молоды, и все перекрывалось азартом, увлеченностью. Можно бы проклинать то

время, но я вспоминаю его с удовольствием. Потому что каждый день какие-то новые инженерные решения: здесь делаем так, здесь пускаем так...

Взять хотя бы инструментальное производство. Наш главный конструктор Владимир Владимирович Снегирев, покойный ныне, как он бился за внедрение прогрессивного инструмента. Только решили эту задачу, новая проблема всталла. Кому-то в голову пришла идея собрать конструкторов по инструменту и производство инструмента под одной крышей - в корпусе вспомогательных цехов. Мы - и в этом заслуга Снегирева в первую очередь - свой конструкторский отдел по инструменту отстояли, остался он в механосборке. Ни в коем случае нельзя отрывать этот отдел от основного производства, на которое отдел работает!

Все интересно было. И подход к делу был не административно-командный, как потом его окресстили. Да, было и это. Но был инженерный подход на всех уровнях к проблемам. Мы, как мне кажется, пусть немножечко, но опередили время с нашими структурными разделениями на заводе. И я очень благодарен школе, - газовская она называется, фордовская, как угодно, - к ответственности мы были приучены. Ответственности за дело, за самостоятельное принятие решений. У нас были развязаны руки, мы принимали решения сами, потому что делали сами. Ну и, конечно, я благодарен старшим товарищам, которые помогли нам в этом. Спрос был серьезный, подход - строгий, но справедливый.

Слесари в белых халатах

- Итак, Александр Иванович, заместителем директора механосборочного производства вы проработали...

- До 1975 года. И был назначен директором МСП. Ровно десять лет, до 1985-го, был директором.

- Десятилетие вашего руководства в механо-сборочном производстве связывают с двумя, если попросту сказать, кампаниями. Хотя это были, скорее, стратегические направления производственной деятельности. Это дисциплина труда и качество продукции. Два кита, на которых держится продуктивная работа любого предприятия. И здесь вами и при вашем участии были найдены неординарные решения...

- В производстве, любом, какое бы оно ни было, если нет дисциплины труда - не будет качества продукции. Это не мое желание или прихоть, но это - мое убеждение.

Про меня в то время разные шутки-прибаутки ходили. Но были и серьезно обиженные. Даже жаловались в различные инстанции, что-де самодурствует Гречухин, в дикую жару заставляет на работу руководящий состав приходить в костюмах, при галстуках.

Я действительно запрещал людям появляться на совещаниях без пиджака и без галстука. Не потому, что такой уж я эстет. Я бы сам с удовольствием выбросил все к чертовой бабушке... Но! Это ведь дисциплина! И прежде всего - дисциплина самого человека. Если хотите - самодисциплина, с которой начинается практически все.

Мы идем к рабочему, требуем: надень ботинки (причем - окованные железом), и комбинезон надень (промасленный), не смей работать в майке и тапочках. Это техника безопасности. Но это и дисциплина труда. А какое я имею право его заставлять так "упаковываться", если пришел в рубашке, расстегнутой до, простите, пупка? И рабочий вполне спросить: а ты, дорогой, как ведешь себя, ты тоже ведь на работе?

И подтверждение этому. Я был в Индии. Жара - 46 градусов в тени. А молодые ребята на солидных фирмах все как один в костюмах, белых рубашках, при галстуках. Я задал вопрос: зачем? А это дисциплина, отвечают...



Или возьмем белые халаты. Как спецодежда слесарей механосборочных работ, на сборке - ни много ни мало - двигателей.

Человеку, когда он в белом халате, стыдно не пропореть то место, куда масло капнуло или еще что-то. Возьмет тряпочку и обязательно протрет, чтобы себя не испачкать. А отсюда и привычка вырабатывается к культуре на производстве.

И эта культура идет дальше, чем просто себя не испачкать. Не только в прямом смысле - как чистота, но и глубже - как точность, тщательность в работе. Ведь не случайно, если качественно, хорошо сделано, говорят: "чистая работа". А если человек в грязной, замасленной спецовке на сборке, то у него и двигатель будет такой же - грязный, замасленный. Может быть, и качественно собранный, но - грязный. Но разве грязное вызовет доверие и уважение?

Уборщиц я тоже одел в белые халаты. Уборщица в белом халате не сядет на грязное место и грязи нигде не оставит. Да и себя она иначе чувствует: смотри-ка, контроллер в белом халате - и я, уборщица, в белом. Психологический фактор! Работает с удовольствием человек. Раньше проблема была - принять уборщицу, никто не шел на это место. А тут - полная штатная укомплектованность! Производство было вычищено, буквально вылизано!

- А вы как-то все это контролировали?

- Я имел привычку заходить, проверять туалеты по вставкам, обеденные залы в столовых и так далее. По тому, как все это хозяйство содержится, сразу видно, какой хозяин. То есть какой начальник цеха,



директор столовой...

- Приходилось ли вам строгость, "власть употреблять"?

- Не люблю я ничего навязывать. А строгость проявлял, да, не скрываю. Но только тогда, когда требовалось выполнять уже принятое решение, тем более я обычно принимал его не в одиночку. Спрашивал: будем тем-то и тем-то заниматься? Будем, говорят. Вот программа действий. Кто-нибудь вносит предложение: давайте не так, а вот так. Обсуждаем, порой долго обсуждаем... Но когда посоветовались, приняли решение - уж тогда, господа родные, друзья-товарищи, все: на меня не пеняйте, я буду спрашивать на всю катушку. Вы решение приняли, будьте добры - выполняйте.

- И тем не менее, несмотря на все атрибуты, воспитывающие дисциплину, в начале 80-х годов эта проблема стала в полный рост и в механо-сборочном - в одном из самых благополучных во всех отношениях - производстве.

- Да... И я задался таким вопросом: почему? Вроде бы нормальное производство, хорошее. А нарушения трудовой дисциплины растут. И комсомол, и парторганизация, и профсоюз вроде бы нормально работали в то время. Как же так?

Я проштудировал - не смейтесь! - все 50 томов работ Ленина, все, что он говорил о дисциплине. Две ведущих мысли я тогда для себя отметил. Первая: одного человека - его расстреляй, повесь, а он все равно таким останется, нерадивым и прочее. А другому достаточно с мягким укором сказать - и

*Эстафету у строителей и монтажников
принимают эксплуатационники.*

всё.

И тогда я подумал: мы всегда с активом встречаемся, с передовиками производства. А нарушители у нас забыты. Надо и с ними встречаться. Не в парадной, конечно, и праздничной обстановке, не вручения своеобразных "грамот" ради.

И я начал каждую субботу приглашать их к себе. Но не одних нарушителей, а с руководителями подразделений, в которых они работают. Сначала в бригаде разбирались, что и как, дальше - руководители цеха. Чтобы приняли какие-то рекомендации, решения...

Вы знаете, для меня это было открытие! Раньше мы на нарушителей карикатуры в стенгазетах рисовали, прочие меры воздействия придумывали. Но все далеко не так просто, как казалось на первый взгляд. Некоторые люди, вполне порядочные и добросовестные работники, вынуждены были идти на нарушения. Так, на воровство иной раз толкали людей даже врачи.

К примеру, один работник за лекарство для своей дочери должен был принести четыре импортные свечи зажигания! Я сказал: выпишите ему эти свечи, пусть отнесет. И он был благодарен, дал честное слово, что никогда в жизни больше не пойдет на воровство, что постараится решить любую проблему законным путем.

Я узнал из этих встреч все недостатки наших

правоохранительных органов. У них тоже было своеобразное производство, и тот же вытрезвитель имел... план по вытрезвлению! Зачастую, чтобы не испортить собственных показателей, в медвытрезвитель забирали почти трезвых людей, а документы потом, как водилось в те времена, отправлялись для принятия мер по месту работы...

Сколько судеб прошло через эти встречи! Четыре года каждую субботу мы занимались этими "разборками". И очень многим людям помогли. Но иным пришлось и пойти под различные статьи Уголовного кодекса - не нашим работникам, а тем, кто вынуждал заниматься воровством. Негативные стороны нашей жизни - они все вылезали.

Сначала приходило на эти "разборки" до сотни человек. А в последнее время - два, три, редко четыре человека.

- Ну и, наверное, кто-то, случись с ним беда, все же теперь искал легальные пути решения проблемы?

- Да, мы очень многим помогли. Вот один случай приведу. Предстала в одну из суббот передо мной такая фигура: "У-у, разговаривать не хочу, у-у, не о чем говорить..." Начальник цеха ему: "Ты что, это же директор!" А у нас целая комиссия сидит, не один я. Говорю ему: "Что ж ты такой злой?" В общем, оказалось, что ему 55 лет, из них 38 он провел в тюрьмах и лагерях. И вот теперь у нас "осел" на уборке стружки. В чем провинился? Шел в общежитие с подругой, а его обхамили и подругу не пропустили. Но человеку-то 55 лет!..

Спрашиваю: "А как тебе можно верить? Ну хорошо, дадим тебе "малосемейку" - ты жениться, видимо, надумал. Что тогда?" - "Да я!.." - говорит. "Ну ладно, - продолжают, - поможем мы тебе, а ты опять выкинешь фортель..." - "Да чтоб я пропал!.."

"Ладно, - говорю членам комиссии, - давайте рискнем. Если не уйдет он от нас, то все равно через год-два надо будет ему жилье давать. Но ты, уважаемый, обещай, что женишься и станешь себя вести

нормально. Всякое могло в жизни быть: ты ошибся, кто-то в отношении тебя ошибся, ты верить перестал... Но вот решил жизнь свою наладить, и мы верим тебе."

Дали ему "малосемейку". Через полгода приходит - при галстуке, наглаженный, в начищенных ботинках: "Спасибо, гражданин начальник, я стал человеком". Такие изменения! Работал отменно, на пенсию его с почетом проводили...

Много таких случаев было. Где-то с родителями дети не могли ужиться - бывает такое. А у родителей квартира по метражу как раз для 5-6 человек. И уходили молодые с завода, уезжали, чтобы потом вернуться, но уже как иногородние, чтобы их в очередь на жилье поставили. Мы теряли своих, вазовских молодых людей из-за дурацких установлений. И в то же время по всем городам собирали, подчас случайных, работников. Своих - теряли, чужих - приглашали...

Тогда много пришлось повоевать, чтобы нашим молодым, потомственным вазовцам давать жилье, независимо от того, какая квартира у родителей.

- Легко ли было вводить что-то новое? Не было ли противодействия? Хотя бы во внедрении тех же самых белых халатов...

- Это мы еще при поддержке Полякова делали, Марат Нуруманович Фаршатов начинал вводить белые халаты на сборке. А я эстафету принимал, расширял дело.

В то время проблемой было - вообще достать белые халаты. Да и мало одного халата работнику, сменный нужен.

Нововведение поддержали, дело пошло. Даже там, где это, казалось, внедрить невозможно. Сами рабочие приходили и просили в качестве спецодежды халаты. Вкус привился, другой спецовки люди уже и не хотели... И жаль, что сложности сегодняшнего времени вынудили отступить от хороших традиций. Когда я теперь по сборке прохожу - у меня душа болит, что упустили такое дело...

Хорошая работа при... плохом качестве?

- У меня замечательные руководители службы качества были - Федор Федорович Сапожников, грамотнейший специалист, Олег Константинович Алексеев - ныне заместитель директора службы качества завода.

И вдруг нарекания, что коробка перемены передач стала плохо ходить. Раньше выдерживала 350-400 тысяч километров пробега, теперь едва половину.

Прежде всего проявилось это в Венгрии, где около 300 наших машин использовались в качестве такси. А там булыжник, он любой дефект быстро проявляет.

Потом начали поступать сигналы из других мест.

Мои сотрудники заявляют, что вины МСП тут нет. Ну разве чуть-чуть. Но и то понять можно: оборудование поизносилось, точность уже держит плохо, да и оснастка, инструмент иногда подводят.

И я, вслед за ними, на субботних совещаниях по качеству у генерального за свое производство горой стоял - придираются к нам, дескать. А потом заду-

мался: не могут же все придиরаться. Наверное, мы все-таки сами можем отпустили. К тому времени и по другим узлам претензии пошли.

Стал я тогда самолично утренний селектор начинать не с программы - сколько сделано, - а с качества. Каждое утро мне первым делом докладывали начальники цехов и их замы по качеству - сколько коробок отбраковано, сколько мостов снято, допустим, в 46-м цехе и по каким причинам.

Вначале просто говорили:

- Разберемся.

- Нет, даю сутки, но чтобы на следующее утро вы доложили конкретно, по чьей вине брак, как он наказан: пусть рубль тридцать с виновного сняли, но чтобы все чувствовали, что принимаются меры.

Неожиданно выплыло, что тут еще и лихомцы руку прикладывали. Сборщик все сделал нормально, а испытатель подменил рычаг переключения. Приятелю пособил, он думал, не заметят. А тут мы его за руку - свою работу любой слесарь отличит. Так начинался каждый рабочий день. У меня уходило на это - все-таки 15 цехов! - по полтора-два часа. Каждого заслушать, с каждым разобрать ситуацию. Ежедневно!

Постепенно дошли эти селекторы до 10-15 ми-

Они стояли у истоков Волжского автомобильного.

Их труд, энергия их сердец во многих свершениях его.

На снимке (слева направо) : В . В . Скубченко, И. Н. Федюнин, А. А. Житков, С. А. Катков.



нут. Мы стали укладываться в нормативы по качеству, установленные ФИАТом, и даже превзошли их. Прежде всего самим себе доказали, что все дело в руках человека. Если оснастка износилась - подстрой, ты для этого и наладчик. Оборудование точность потеряло - за что там у вас специалисты зарплату получают?

Я вот давно из производства ушел, но у меня до последнего времени в столе тогдашние графики статистического контроля хранились. Сперва, откровенно скажу, в них не очень-то заглядывали - от лукавого это все, дескать, нам не диссертации писать, а программу обеспечивать надо. Кое-кто вообще хотел статконтроль отменить: лишнее оборудование, приборы, лишние затраты. Но отстояли. Заставили по результатам статконтроля принимать оперативные меры. Кривая на графике едва прогнулась, а ты уже решай, то ли легкая подрегулировка требуется, то ли станок надо ставить в план восстановления - в праздничный ремонт; если ждать уже нельзя, передавай его программу на станок-дублер, пусть даже в 3 смены, а этот ремонтируй, не успокаивай себя, что отступления по размерам пока еще в допусках. Потом поздно будет.

Та история с КПП и еще один хороший урок преподала.

Когда я разбирался с причинами брака, то и дело натыкался на отступления от первоначальной фиатовской технологии. "Откуда это?" - "Так рацпредложение. Все оформлено, завизировано по правилам". - "Ну-ка, посмотрим." Народ у нас, как известно, головастый, мы к чему ни притронемся, все сразу стараемся улучшить. Многие рацпредложения были и неплохие, но не учитывали последствий, которые за ними потянутся, что-то упрощали-облегчали, но опять же в ущерб качеству, стойкости узла.

Почему-то запомнился перевод зачистки кольца синхронизатора, вот этих "домиков", с ручной на механическую. Вроде бы прогресс, освобождаем

человека от нудного труда. Изготовили щетки металлические, получили на первых порах неплохие результаты, но чуть эти проволочки сбились - всё. Не случайно во всём мире и до сих пор эти кольца зачищают вручную.

В общем, около сотни рацпредложений, внедренных уже в производство, мы тогда проанализировали и в большинстве случаев вернулись к первоначальной технологии. Не от консерватизма, а потому что тут, как и в медицине: первое - не навреди.

И потом - будь тверд в установлениях. Принял решение - требуй, чтобы оно скрупулезно выполнялось. И особенно, если это принципиально, - не иди на уступки ни себе, ни другим. Ничто так не размывает все наши самые благие посылы, как непоследовательность.

Когда внедряли вазовскую систему оплаты труда, одним из важнейших принципов установили 20-процентную доплату к тарифу за качество продукции. Все к этим 20 процентам очень быстро привыкли. Потом, по мере старения оборудования, ухудшения качества комплектующих, где-то снижение собственной требовательности рабочих, качества продукции стало ухудшаться.

За что ж 20 процентов платить?

И такое тут началось: мы не виноваты, это все оборудование, плохие материалы и инструмент... Известно, дать легко, забирать трудно.

Чтобы не ссориться с рабочими, приняли "соломоново" решение: назначать эти 20 процентов не за качество детали или узла, а за качество работы.

Ну, елки-палки... Я работаю хорошо, пеку блины, и нет мне дела, что их есть нельзя.

Восстал я против такой несуразицы. Единственный на заводе сохранил оплату труда именно за качество продукции, а не полуабстрактного труда. На меня стали жаловатьсяся, даже выговор в приказе по ВАЗу вкатили. Тем не менее, до сих пор в МСП действует именно первоначальная система, на которой и зиждется в значительной мере высокое каче-

ство продукции механосборки, то, чем наш автомобиль прежде всего держится - отличный мотор, надежная ходовая часть.

Может быть, повторюсь, но отношение к таким элементам, как одежда, чистота в производстве, чтобы выглядело все красиво - приятно ведь, когда чисто в столовой, чисто в туалете, чисто в цехе, чисто в работе... А когда идешь по цеху и скользишь по полу, как по льду... Вот и смотрите, где приятно работать и работается с душой, а где - лишь бы спихнуть, смену отбыть.

- Очень страстный монолог, Александр Иванович, но с вами трудно не согласиться!

- Я считаю, и мой девиз такой: на работу мы все должны идти с радостью. Мы проводим здесь большую часть жизни. Это наш общий дом. Мы должны друг другу помогать, чтобы у каждого хорошее настроение было, чтобы с душой работалось. Все вместе ведь одну задачу решаем, и потому побратски, как в одной семье, распределили обязанности - и каждый знает, что делать, и делает добросовестно. Не получается - попроси совета у старшего товарища, который знает. А тот должен, не дожидаясь, прийти и спросить: что тебе нужно, в чем помочь? Вот и все.

- То, о чем вы говорите, броде бы и просто, а в то же время как-то не совсем стандартно. Несколько неожиданный подход и к дисциплине труда, и к качеству продукции. И потому естественно напрашивается вопрос: какими правилами вы руководствуетесь в управлении людьми?

- Что-то с возрастом, наверное, меняется. И в человеке, и в его отношениях с людьми. Молодой руководитель посмелее в принятии решений. Иногда в молодости, скажем, не так остро переживаешь. Хотя все равно переживаешь, когда больно человеку сделаешь. А старше становишься - становишься и бережливее во всем, и в первую очередь - в отношениях с людьми.

У меня принципы всегда были одни: доверие,

честность друг перед другом. Все методы, которые только возможны в рамках закона, - на решение проблем, на поиск путей, чтобы работал завод хорошо. Ты можешь принимать любые решения - финансовые, хозяйственные, тебе дается полная свобода, самостоятельность. Решай! Если это нужно делу - делай! Но никогда не путай государственный карман со своим.

Я, как руководитель, шел иногда на нарушение формальных предписаний ради производства. Знал, что получу выговор или другое взыскание, но при этом и знал, что делаю это для коллектива, для завода. Так было, когда строили гаражи для комбайнов в подшефном колхозе. Не было разрешения на это. А все равно метал везли, строили, я брал ответственность на себя.

Ведь как было? Говорили: помогайте. Помогаем, ремонтируем комбайны. А их потом разворовывают за зиму, и весной, к лету, хоть новый собирай. Чем так, лучше построить ангар, чтобы техника в сохранности была. Закрыли, ключ себе забрали, и все - техника целая!

- У вас, Александр Иванович, чувствуется очень уважительное отношение к людям, к результатам их труда.

- Я очень люблю людей. Но люблю честных, исполнительных, дисциплинированных, а главное - думающих. Приходи ко мне, можешь меня как угодно обозвать, но докажи мне, что я не прав.

- Бывало такое - доказывали?

- Всяко бывало... Не буду рассказывать, люди ведь остались, работают. Скажут: вот, зло помнит... Случалось, с кем-то не сходились характеристиками или во мнениях. Люди, обидевшись, уходили, считая, что они правы. Но потом многие возвращались, признавая мою правоту. И работают, зла не держат. И я не держу.

Самое главное, сколько работаю, особых потерь людей у меня не было. Просто нужно уметь расположить их по способностям. Одному Богом дано вот

это, и иной, скажем, хороший технолог, не может быть хорошим руководителем. Он - другой специалист, не дано ему руководить. И не надо его туда толкать. Обеспечь ему нормальную зарплату, чтобы на своем месте работал.

- *А если человек не видит своего "потолка"?*

- Были такие случаи. Пожалуйста, пробуй, но я не рекомендую... Ну что ж, наломает дровишек - возвращается на прежнее место. Ему плохо, и заводу, производству плохо...

Но бывают случаи, когда, жалея людей в душе, все же выжимаешь из них едва ли не душу. Вот пускали мы в сложнейших условиях "восьмерку" и "девятку". Особенно тяжелым был переход с 600 тысяч двигателей (по проекту только эта цифра!) до миллиона. Дошли до миллиона, в 3 смены "молотили". И я сказал тогда: братцы, выдержим если это - любой начальник цеха из МСП будет, считай, готовый директор любого завода. Пустим "восьмерку" и "девятку" - пожалуйста, кто куда захочет, любому рекомендацию подпишу на любую должность, на руководителя любого ранга. Потому что вы будете того достойны... Но немногие ушли. Потому что, став однажды механиком, никогда не отвлечешься от этого.

- *Вы десять лет были директором механосборочного производства. И вот говорите, что отвлечься от этого дела нельзя. А все же вы отвлеклись. Тянет вас по-прежнему туда? Скучаете?*

- Из механосборки я уходить не собирался. Посты и должности меня не привлекают - была бы нормальная, инженерная, творческая работа. Возникла необходимость для завода - и я перешел на другое место, потому что я - вазовец.

А в цеха очень тянет. Вот вчера прошелся по производству, посидел с ребятами в курилке. Немножко с шатуном у них плоховато, поговорили, обсудили, где могут сбои быть... Все меня знают, я их по именам знаю. Фамилию иной раз уже не помню, а по имени-отчеству - Петр Иваныч, Иван

Иваныч - помню, знаю.

У меня всегда правило было: ходить по производству, беседовать с людьми, подбадривать. Особенно - в трудные моменты, когда на сельхозработы и строительство отвлекали много людей. А программу никто не отменял, количество двигателей, которые надо собрать, не снижал, делать надо было. Вижу, что тяжело, но гайками еще не кидают в меня, значит - ничего, выдержим. Подхожу: "Братцы, когда начнете гайками в меня кидать?" - "Да ну, Александр Иванович, что вы..." - "Ну давайте потерпим, надо..." - "Потерпим!"

Понимание я всегда находил. Потому что я честно и откровенно обо всем говорил, и мне той же монетой платили. Лучший источник информации - это наладчик на рабочем месте. Узнаешь, и как инженерные, и как другие службы работают. В цехе не наврут, точно скажут...

Основа основательности

- *И все-таки, Александр Иванович, давайте вернемся к истокам. Каждый человек с чего-то начинается, как дом начинается с фундамента...*

- Основа всего - воспитание, полученное в семье. Представьте: девять человек, война. Жить надо, кормиться, учиться... Я благодарен маме - от нее у меня закладка такая.

У нас, детей, были расписаны дома обязанности. В мои, например, входило - вымыть за всеми обувь. С поля, покоса братья придут - кирзовые сапоги в грязи, а вымыть их осенью в холодной воде... Но я знал, что все равно это моя обязанность и никто за меня это не сделает. Кому-то надо корову накормить, кому-то вымыть полы. И так все было расписано. И менялось. Одну неделю я делаю одно, в другую - другое, в третью - третье и так далее. Никто из братьев и сестер не протестовал против заве-

денного в доме порядка.

В годы войны трудно было с питанием. Соседи жаловались маме и одновременно удивлялись: “Как ты умудряешься такую ораву накормить? У меня трое, а и то не знаю, кто лепешку украл...” А у нас было так: вот они лежат, лепешки, и все знают, что это - на всю семью. И никто лишнего не брал.

Осенью - дрова, другие заготовки. И я знал, что утром, до ухода в школу, я должен принести корзину грибов. Когда я встану - в три, в четыре часа утра, в пять или в семь - это никого не касалось. Потому что другие делали свое дело. И если я не принесу корзину грибов, значит, зимой нам предстоит несколько голодных дней. А братья дров не запасут - ждут холодные дни. Могли ли мы подводить друг друга, не заботиться друг о друге?

Никогда ничего у нас дома не требовали за добре дело. Есть чем поделиться - мать делилась, но ни одной вещи ни от кого в обмен на картошку или еще что-то не взяла... Нет, один раз все-таки взяла - лыжи для меня, потому что в школу я за шесть километров ходил, начиная с 5-го класса. И зимой все же удобней было на лыжах.

Образование высшее удалось получить только мне. Предпоследний, наверное, потому что был. Жизнь просто не позволила всем учиться. Но к трудолюбию и честности приучены были все.

Вот такие основы, заложенные в семье. Это капитальный фундамент: трудолюбие, уважение к человеку, честность и доверие. Так было в нашей семье. Так, я считаю, и в государстве должно быть - каждому нужно свое дело делать.

- Братья, вы сказали, орденами Трудового Красного Знамени награждены. А у вас какие награды?

- Ордена, которые за труд, наверное, все есть: Ленина, Трудового Красного Знамени, Октябрьской революции, Дружбы народов...

Вот мы с вами говорим, а я внутренне переживаю: вдруг не то наговорил... Не хвастаться надо, а дело делать. По делам люди оценят. Люди - оценят!