

ЕВГЕНИЙ КАРПОВ



ЛЕОНИД БРЕДИХИН

Творцы АВТОВАЗа

Евгений Карпов

ЛЕОНИД БРЕДИХИН

СИСТЕМА СПРАВЕДЛИВОСТИ

Издательская серия «Творцы АВТОВАЗа»

Выпуск 7

Тольятти
2013

УДК 629.113.004.58
ББК 65.305.424.3 ВА3
К 265

Редактор-составитель
Александр Е. Степанов

Карпов Е.П. Леонид Бредихин. Система справедливости.

Серия «Творцы АВТОВАЗа», выпуск 7. Редактор-составитель А.Е. Степанов,
Тольятти, 2013, 200 с.

Историко-биографическая книга посвящена жизни и деятельности начальника управления организации труда и заработной платы (УОТиЗ) производственного объединения «АвтоВАЗ», акционерного общества «АВТОВАЗ» Леонида Титовича Бредихина (1978-1998). Раскрывается история создания и внедрения на Волжском автомобильном заводе уникальной для СССР системы организации, нормирования и оплаты труда. В разделе «Приложения» читатель найдёт разнообразный информационно-справочный материал, там же публикуются воспоминания соратников и членов семьи Л.Т. Бредихина.

Книга иллюстрирована фотографиями из личного архива героя книги и архивных фондов ОАО «АВТОВАЗ». Издание рассчитано на массового читателя.

© Карпов Е.П., Тольятти, 2013



«Леонид Титович Бредихин – выдающийся человек и выдающийся работник, который оставил глубокий след в жизни Волжского автомобильного завода. Многие его просто не знают, как знал его я. А я ставил Леонида Титовича даже выше Анатолия Осипова. Если А.К. Осипова считают родоначальником новой системы нормирования и оплаты труда на ВАЗе, то Бредихин – его ученик, его правая рука. И во внедрении этой системы, и в её чётком соблюдении на протяжении многих и многих лет. Кстати, именно А.К. Осипов и предложил кандидатуру Леонида Титовича на должность своего заместителя. А его кандидатуру утвердил лично Виктор Николаевич Поляков.

Назначение в 1978 году Л.Т. Бредихина на должность начальника управления труда и заработной платы тоже не обошлось без ведома Виктора Николаевича, который тогда был уже министром. Всё просто: второй генеральный директор ВАЗа А.А. Житков во всём слушался Полякова и просто не мог без согласования с ним подписать это назначение.

Повторюсь: Бредихин – исключительно выдающийся деятель ВАЗа. Спокойный, никогда не суетился, никогда не искал близости к высшему руководству, скромный, не выпендривался, не выставлял себя, работу свою выполнял выверено, обдуманно, как говорят, наверняка. С ним хорошо, чётко, отлично работалось. И когда нам приходилось в министерстве защищать трудовые показатели объединения, мы делали это вместе и помогали друг другу.

Я ему доверял до такой степени, что никогда в жизни, ни разу, будучи заместителем генерального по экономике и финансам, не лез в дела УОТиЗа. У Бредихина в управлении был сильный и грамотный аппарат, такой круг профессиональных специалистов, которые обеспечивали нормальное функционирование системы. И Леонид Титович сам не был особо кабинетным работником, часто бывал в производствах, принимал личное участие во встречах с мастерами. И это понятно: организация труда и заработная плата – это ключевой вопрос, который так или иначе всегда был на острие внимания всех, от любого руководителя до каждого рядового работника. Виктор Николаевич Поляков тоже ему доверял, и я бы сказал, относился к Бредихину бережно. Я это видел.

И ещё должен сказать, что Бредихин, как личность, – благороднейший человек, не удивлюсь, если узнаю, что его предки принадлежали к изысканным русским родам. И он старался, как мог, сохранить в нашей советской системе это своё благородство, оберегал его».

Александр Ибрагимович Ясинский, Почетный гражданин города Тольятти, начальник финансового управления ВАЗа (1971-1985), заместитель генерального директора Волжского объединения по производству легковых автомобилей «АвтоВАЗ», директор по экономике и планированию (1985-1991)

Записано 11 декабря 2012 года

*Если в обществе исчезает справедливость,
то всё остальное теряет смысл...*
(по мотивам философских размышлений Иммануила Канта)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Если вы – миллионер, имеющий солидные счета в швейцарских банках, то вряд ли вас заинтересует такая тема, как зарплата. Впрочем, даже миллионеру (при условии, что у него есть парочка заводов) было бы полезно познакомиться с вазовской системой начисления зарплаты. Потому что вазовская зарплата – впрочем, как и вся система организации, нормирования и оплаты труда – явление уникальное, «дитя» двух систем – социалистической и капиталистической.

Удивительное дело: ранее, в СССР, многие закостенелые коммунисты, знакомясь с опытом ВАЗа, ужасались – вы же тут нам западные мерки насаждаете! А сегодня некоторые «демократы» – западники усмеваются над практически той же системой: мол, у вас тут настоящий заповедник социализма!

Причина в том, что вазовская система с самого начала была гибридом, сложной смесью лучшего западного и советского опыта. Может быть, потому и действует до сих пор без сбоев, став для сотни тысяч людей в эпоху великих перемен «островком безопасности», сохранив «золотой фонд» специалистов российского машиностроения.

Пожалуй, самое интригующее в этой системе то, что она так и не прижилась (за редким исключением) в СССР, хотя активно пропагандировалась в 70 – 80-х годах прошлого века и почти насильно, как картошка Петром Первым, насаждалась на отечественных предприятиях. Директора дружно разводили руками – не работает! Вот ведь история – в Тольятти работает, а в сотне километров от него, к примеру, в Куйбышеве (ныне – Самара), на самом передовом полувоенном заводе начинает буксовать! Этот феномен стоит того, чтобы рассказать о нём подробнее, хотя бы для того, чтобы понять одну из причин краха советской плановой экономики.

Но, все же, эта книга, по большей части, о том, как эта система меняла людей. Тех простых советских девушек и юношей, которые на ВАЗе учились жить и работать не так, как во всем СССР. Вазовская система помогала им иначе смотреть на жизнь: ценить время, свое и чужое, весьма точно оценивать свой труд и талант. Она «включила» в них внутренний хронометр, позволяющий четко организовывать и соизмерять свои действия. Не потому ли среди известных сейчас в Тольятти и Самарской области «новых» русских

(не анекдотичных, а настоящих, реально строящих свой бизнес в новой России), так много вазовцев? По большому счету, все они должны были бы благодарить замечательного человека – Леонида Титовича Бредихина, главного героя этой книги.

Он был одним из создателей вазовского «хронометра», а затем, на протяжении 20 лет – дирижёром этого стройного ансамбля, удивительно полно сочетающего гармонию интересов исполнителей и заказчиков музыки. Уже в пенсионном возрасте он всё ещё оставался на посту начальника Управления организации труда и заработной платы Волжского автозавода, помогая многотысячному коллективу пронестись сквозь все бури «перестройки» 80-х годов. И ушел на заслуженный отдых ровно тогда, когда корабль по имени ВАЗ вышел на сравнительно понятный курс.

ПРОЛОГ

Солнце вставало сегодня по-весеннему рано и светило ярче обычного, словно извиняясь за долгое отсутствие – вот уж неделю до этого над Тольятти висела плотная пелена облаков. Но внезапно, как всегда в этом открытом всем ветрам городе, задуло-засквозило и вот – за ночь улетели прочь тяжелые тучи, обнажив бездонное синее небо. Восход солнца он ждал, стоя у окна, по давней привычке заложив руки за спину. Утренние лучи ударили в лицо, но не ослепили – очень нежным был свет весеннего солнца. И почти сразу застучала капель: громоздким сосулькам словно самим уже надоело висеть без дела, и они воспользовались первым же согревающим их лучиком, чтобы наконец-то трансформироваться и вновь продолжить тот самый вечный круговорот воды в природе...

– Дед в эту пору уже и плуг начинал готовить, – подумалось вдруг. – Весна обещает быть ранней и скорой...

И разом, словно во сне, увидел крепкую, совсем не стариковскую спину деда, услышал его голос: «Что, Ленька, скоро пойдем с тобой теленочка с солнышком знакомить». А теленок, появившийся на божий свет совсем недавно, тут вот, рядом – держат новорожденного в избе, чтоб не мерзло его худенькое тельце. У Лени от радости сердечко забилося сильнее: «Да разве весна уже, дедушка?». – «Весна, внучек, весна, слава Богу, дожили еще до одной...».

Леонид Титович улыбнулся этому радостному единению старика и ребенка и вслед за ними повторил теперь, спустя семь десятилетий: «Да, еще одна весна. Спасибо тебе, Господи, за это счастье...». Задумался. Много ли вёсен ещё впереди?

А после завтрака сел за письменный стол, вызвав недоумение жены: «Леня, кому ты писать собрался?». Ответил коротко и емко: «Внукам нашим напишу. Про то, как жили Бредихины до них». – «Зачем?». – «Чтобы знали, как им жить дальше».

Так было положено начало «Выборкам из памяти», семейным хроникам рода Бредихиных. В эту стопку листов вошла более чем столетняя история – то, что успел в детстве и юности узнать Леонид Бредихин о своих корнях. Часть записок вошла в эту книгу. Остальные станут основой другой, главной книги рода Бредихиных, над ней Леонид Титович продолжает трудиться по сей день.

А начинается она с экскурса в историю государства российского, богатую на катаклизмы и перемены, в результате одной из которых и соединились два рода – род

крестьян Шевченко и род Бредихиных, имеющий в своей родословной дворянские корни¹. Благодаря этому союзу и появился на свет Божий Леонид Титович Бредихин, герой этой книги. Уже с детства повидавший как горе трудолюбивых и рачительных людей, обожженных чудовищными перегибами коллективизации, так и радость лентяев, которым «уравниловка» колхозной жизни гарантировала беззаботное существование. Как знать, быть может, именно это деревенское детство и определило его жизненный путь, посвященный, по большому счету, поиску мерила справедливости, позволяющему честно оценивать труд каждого человека.

Начнем с событий вековой давности и мы – чтобы понять, какие корни питали младшего сына семьи Бредихиных, родившегося в далеком алтайском селе Егорьевка и ставшего одним из ключевых руководителей мощнейшего в СССР автозавода.

¹ Род Бредихиных является одним из древнейших родов России. На данный момент его возраст более 450 лет. Первые документальные упоминания о представителях фамилии «Бредихины» датируются XVII веком. Существует несколько старинных дворянских родов Бредихиных, но все они происходят от одного предка, а дворянство разные линии рода получили в разное время. Наиболее древняя и известная из них происходит от дьяка Семёна Бредихина, Бредихи, в 1630 году служившего в Москве и приближенного к первому царю из династии Романовых – Михаилу Фёдоровичу. Два других дворянских рода Бредихиных, восходящих к первой половине XVII в., записаны в VI часть родословной книги Курской губернии (боярин Мануил Бредихин, Наум Мануйлович Бредихин (1626-1628) и Афанасий Мануйлович Бредихин (1626-1629). Они, вероятно, происходят от древних «дворовых дворян» Курского края. Отмена крепостного права в 1861 году способствовала разорению и обеднению большей части этой линии, что привело к массовому исходу в конце XIX – начале XX века Бредихиных из Курской губернии. Среди известных представителей этой фамилии – астроном Федор Александрович Бредихин (1831 – 1904), профессор московского университета, академик и директор Пулковской обсерватории. – по материалам интернет-сайтов. – Ред.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

КОЛЕСО ИСТОРИИ

ГЛАВА ПЕРВАЯ

ПЕРЕСЕЛЕНЦЫ

– А я говорю – всем разом ехать надо: кучей и в дороге легче, и на месте обживаться! – положил конец очередному спору Семен. Трое остальных членов семьи – Дмитрий, Виктор и Степан – словно этого окончательного решения старшего брата и ждали.

До разговора в тот рождественский вечер всё больше людей слушали, а те советовали не дурить, кому-то одному с места стронуться, толком посмотреть, что сулит переселение; другим же братьям здесь, в родной деревне, весточки дожидаться. А ехать-то в новые края хотелось всем! Оно, конечно, жаль бросать обжитую предками землю, но если рассудить, много ли её, земли той? Отцовский надел был хорош для одной семьи, а раздели-ка его на четверых – каждому лишь клочок и достанется. А там, на Алтае, куда зовут бывшие односельчане Ефим Шатуло и Мытро Кравченко, переселившиеся туда двумя годами раньше, земли столько, что на всех хватит, да ещё какой земли – чернозём, урожай знатный дает, только не ленись. И отстроится там, не в пример родной Курской губернии, где каждое деревце на пересчет, легко – кругом леса со строевым лесом, братья себе такие хоромы отгрохать смогут, которые в здешних краях не каждый богачей себе позволит.

К весне 1896 года от разговоров перешли к делу – начали продавать подворье, скотину, лошадь, инвентарь, собираясь в апреле выехать. Но то одно, то другое заставляло откладывать путешествие. Соседи уж и посмеиваться начали – раз остались, не пора ли обратно все распроданное скупать? А новый хозяин дома, приходя чуть ли не ежедневно, хмурился – скоро ли уедете? Братья и сами были бы рады, да только выехать из родного села удалось только 10 мая. Вот, ведь не зря народ говорит – лиха беда начало! Нескладно начавшееся путешествие оказалось весьма удачным для добровольных переселенцев, отправившимся навстречу своей новой судьбе в неведомую им Сибирь.

Хотя Семён был уже женат и имел двух детей, багажа и у него не много. Что уж тут говорить о холостых братьях?! Отбыли со станции Томаровка. Сначала доехали до Курска, столицы покидаемой губернии, а 14 мая прибыли в Москву. Это был день коронации императора Николая II, в первопрестольной торжества были столь же

пышными, как и в Петербурге. Лиза, четырехлетняя дочка Семена, жадно впитывала всё, что происходило вокруг – звуки музыки, красочные наряды московских барынь, вальяжно шествующих вдоль красиво украшенных домов. Даже одной короткой прогулки по привокзальным улицам хватило переселенцам для разговоров на всю оставшуюся дорогу до Алтая, что уж тут говорить про впечатлительную девочку, впервые окунувшуюся в атмосферу городского праздника! Пройдут десятилетия, но рассказывая уже своим внукам про коронацию последнего императора России, она вновь и вновь будет переживать всё тот же детский восторг...

И снова – дорожная суматоха, перестук вагонных колес. А от Омска до Семипалатинска – по реке Иртыш на пароходе, и тоже в тесноте – третьим классом. «Скоро ли приедем?» – совсем по-взрослому озабоченно хмурилась Лиза. «Скоро, доченька, вот ещё на лошадках прокатимся и будем на новом месте» – улыбался отец. Что ж, семье Шевченко удалось проехать полстраны всего за две недели – по тем временам действительно не очень-то и большой срок. Многим из совсем обнищавших крестьян, а то и обобранных на вокзалах лихими людьми, приходилось добираться гораздо дольше, преодолевая тысячи вёрст пешком. Жители придорожных домов крестились: «Господи, вся Расея в движение пришла»...

Так и было. Во второй половине XIX века особо отмечалось переселенческое движение в России. После отмены крепостного права в 1861 году и до 1905 года общее число переселившихся составило более 2,5 миллионов человек, причем, желающих переехать на новое место жительства из года в год становилось всё больше и больше. Так, только за четыре года, с 1890 по 1894, выселилось более 300 тысяч человек, а в последующие годы – более 200 тысяч ежегодно. Самое большое число переселенцев давали центральные черноземные, восточные и лесные губернии.

Причина переселения у всех крестьян была общая: малоземелье. Чужие края пугали, но надежда на лучшую жизнь и огромное желание стать настоящим хозяином на своей земле побеждали страх перед неизведанным. Если в прежние годы людей привлекали юго-восточные и южные губернии, Кавказ, например, то теперь главная масса переселенцев ехала за Урал, в основном в Томскую губернию, главным образом, в её Алтайский округ, а также в Семиреченскую, Акмолинскую области и даже в Уссурийский край на Амуре.

В числе прочих переселенцев, хлынувших на Алтай в поисках своего клочка земли, были семьи знакомого уже нам Семена Шевченко и Родиона Бредихина. Хотя и были они земляками, все из Курской губернии, вряд ли смогли бы сдружиться, даже поселившись в одном селе Егорьевке. Слишком разными были эти два рода.

Шевченко – коренные хлебопашцы, круто замешанные на привычке к земледелию. В этом они видели смысл своей жизни. Таким был и Семён, в поисках свободной земли бросивший обжитые края, такой была и его дочь Елизавета.

Бредихины же, хотя и имели дворянское происхождение, но к началу интересующего нас периода успели изрядно обеднеть. Настолько, что Родиону с сыновьями Мартином, Егорием и Титом пришлось податься на Алтай. И хотя нужда заставила пахать и сеять, но их мир был ближе к высокой культуре, чем к прозе крестьянского быта. Жизнь хлебороба тяжела, но в чем-то и привлекательна простотой своих истин, приземлённостью. А вот Бредихины были скорее идеалистами – из той категории, что вечно находятся в каком-то внутреннем поиске истины, высокого смысла своей жизни. Показателен пример Арины Бредихиной, сестры Родиона. Она совершила паломничество в Иерусалим, чтобы поклониться там Кресту Господню, и прошла весь этот неблизкий путь пешком.

Один из сыновей Родиона, Тит, по достижении совершеннолетия, ушел на военную службу. Отслужив положенный срок, остался в армии, и после окончания курсов получил офицерское звание. И практически все мужчины рода Бредихиных за землю не держались, посвящая свою жизнь служению – в армии, в системе образования.

Но вернемся к Титу Родионовичу. Молодой офицер в один из приездов в ставшую родной Егорьевку встретил Лизу Шевченко – красивую, скромную и умную девушку. Елизавете тоже приглянулся статный военный, появившийся в её жизни, как принц из совершенно другой жизни. Это была любовь с первого взгляда. Настолько сильной, что не оставалось ни капли сомнений, и оба после первых же свиданий твёрдо решили – они созданы друг для друга. Родители, к счастью, не возражали против их брака. Обвенчались молодые в Егорьевской церкви, сыграли весёлую свадьбу и после окончания отпуска уехали к месту службы Тита в город Омск. Это было в 1910 году.

Таким образом, переселенцы из Курской губернии встретились в далёкой Сибири, где и образовали новую семью, объединившую, по сути, представителей двух совершенно разных слоёв тогдашнего российского общества. Работящих, зажиточных, хозяйственных землепашцев и сословия – носителя великой культуры с врожденными понятиями Чести, Совести, Долга. Очень символичным сейчас кажется тот брак, состоявшийся накануне великого и трагического перелома в жизни России. Скоро, очень скоро в жерновах грандиозного исторического эксперимента будут перемолоты каждое из этих сословий. А эти двое, «прилепившись» (как говаривали в ту пору) друг к другу, выжили сами и вырастили замечательных детей, воспитанием и своей генетикой передав им всё лучшее, что было в родословных их славных предков.

Но всё это будет после. А пока счастливые молодожены уехали в Омск, где служил Тит Бредихин, и прожили там более пяти лет. Там у них родился в 1911 году первый сын Николай, в 1913 году – дочь Анна, а в 1915 году родился ещё один сын Михаил.

Леонид Титович вспоминает:

«Я думаю, что эти годы были самыми прекрасными в их жизни. Мать любила вспоминать именно это время. Военные тогда хорошо жили, были неплохо обеспечены, царским правительством им уделялось большое внимание. Мать часто рассказывала о запомнившихся ей дореволюционных событиях. Яркое впечатление у неё оставили грандиозные торжества в городе Омске по случаю 300-летия царствования дома Романовых. Это происходило 21 февраля 1913 года. Особенно пышно было отмечено это событие в военном городке.

Запомнились также матери и летние прогулки на пароходе по реке Иртышу. Особенно вверх по реке до озера Зайсан, где пароход испытывает качку как на море. Это ей даже нравилось.

Однако счастливых лет этой паре было отпущено до обидного мало. Уже через год после памятного юбилея российского императорского двора началась первая мировая война. Эта война, затем революция и последовавшие за ней гражданская война, а потом и коллективизация «качнули» жизнь моих родителей по-настоящему».

ГЛАВА ВТОРАЯ

ЭПОХА ПЕРЕМЕН

К тому времени, как Елизавета вышла замуж за Тита Бредихина и уехала к месту его военной службы в город Омск, семья её отца, Семёна Шевченко уже крепко стояла на ногах. Жили дружно все вместе в большом доме, хотя уже были женаты братья Семёна – Дмитрий, Виктор и Степан. Готовились к тому, чтобы постепенно разделиться, средства на постройку домов уже были. Надо сказать, что Семён был не совсем здоров – у него болела левая рука, поэтому физическую работу он мог выполнять с определёнными ограничениями. Возможно, из-за этого он был вынужден держать наёмного работника.

Ведь хозяйство было действительно большое: лошади, коровы, птица домашняя, инвентарь для посева, уборки, а также для заготовки кормов. Везде нужны сильные руки. Ну, а в страдную пору, когда был сенокос, уборка хлебов, их обмолот, приходилось нанимать работников ещё больше. Тогда это было обычной практикой, но потом некоторые из односельчан всё припомнят хозяйственному Семену...

Всё перевернула Первая мировая война, затем гражданская, а также дальнейшие события и их последствия. Муж Елизаветы, Тит Бредихин, в 1915 году был отправлен на фронт. Жену с тремя детьми – четырёхлетним Колей, двухлетней Аней и шестимесячным Мишей – заблаговременно отправил в Егорьевку, под надежное крыло Семёна Шевченко. К большому несчастью, не смогли там уберечь внука: в 1916 году Аня, ангелочек трёх лет от роду, после тяжёлой болезни умерла.

В 1917 году Тит вернулся с фронта. Но не в Омск, где служил до войны и военный гарнизон которого сейчас был похож на пылающий муравейник, а в Егорьевку, так как уволился, покинул навсегда военную службу. Тогда ему, как и многим фронтовикам, казалось, что не будет уже в их жизни ничего страшнее того, что пережито на передовой. Но события, последовавшие за Первой мировой войной, затмили абсолютно всё, что осталось в прошлой жизни.

Военный коммунизм, объявленный большевиками в 1918 году, продразвёрстка, насильственное изъятие излишков продовольствия, прямо скажем, были направлены против зажиточных крестьян. Был наложен запрет на частную торговлю. По деревням свирепствовали так называемые продотряды, в каждой деревне создавались комбеды (комитеты бедноты), которые с изуверским удовольствием боролись с зажиточными крестьянами. Это продолжалось практически три года.

Но и эти труднейшие испытания семья Семёна Шевченко выдержала – она не развалилась, и хозяйство было сохранено.

Большевистское правительство увидело, что интерес к труду у крестьянина окончательно пропадает, а насильно работать его никакими силами заставить невозможно. Увидело оно и нарастающее недовольство крестьян, которое выразилось летом 1920 года крупным вооружённым выступлением в степном Алтае.

В ходе этого восстания мятежники сформировали повстанческую Армию. Мятежом были охвачены Волчихинская, Угловская волости, Славгородский уезд, Родинская волость, Змеиногорский уезд и другие поселения от Барнаула до Семипалатинска. Общая численность повстанческой Армии была около 18 тысяч человек. В основном это были крестьяне и прииртышское казачество, почти все они были местными жителями, доведенными до отчаяния произволом местных «коммунаров».

Короче говоря, военный коммунизм, возможно, и сыграл какую-то сиюминутную роль, накормив один раз голодную страну, но трудовое крестьянство коммуны не восприняло. Как это так: «Твоё – это моё, а моё – это твоё?». Крестьянин хотел работать на себя, и такую возможность он всё-таки получил, но только уже в 1921 году.

Большевистское правительство объявило «Новую экономическую политику», НЭП. Продразвёрстка, которая выгребала у крестьянина весь урожай, была заменена твёрдым продналогом. Была разрешена частная торговля, допускалось иметь мелкие частные, капиталистические предприятия.

То есть, тогда большевики сделали то, что через много-много лет взял на вооружение своей экономики коммунистический Китай и начал развиваться небывалыми темпами, удивляя весь мир. В нашей стране эпоха НЭПа продолжалась, к сожалению, лишь неполные 10 лет. Но даже за этот короткий период крестьянство вздохнуло полной грудью, те годы для всей России стали отдушиной после многих лет потрясений и небывалой разрухи.

В семье Бредихиных теперь уже стало пять сыновей: к Николаю и Михаилу добавились Виктор, родившийся в 1918 году, Александр – в 1925 году и Леонид, который появился на свет в 1929 году.

Семён Шевченко и вся его многочисленная семья, включая внуков, жили в достатке: имели лошадей, всякую другую живность, собирали хорошие урожаи. Дед купил ветряную мельницу, нанимал работников. Короче, был зажиточным крестьянином. Налоги при этом платил исправно.

Старшие братья Лёни уже учились, в Егорьевке была хорошая средняя школа. Самый старший брат, Николай, любил лошадей, часто после школы, если лошади не были заняты, катался верхом.

Однажды произошла беда. Ворота в конюшню были не очень высокими, во всяком случае, всадник на коне въехать в них не мог – верхняя перекладина ворот не позволяла это сделать. Коля ехал верхом на Игреньке – так звали коня – и вдруг уже перед самой конюшней Игреньку понесло. Что послужило тому причиной, неизвестно. Или конь от жары поторопился в прохладную конюшню, или Коля пришпорил его неуместно, но он не успел даже пригнуться и, ударившись головой о металлическую перекладину ворот, слетел с коня.

Травма оказалась серьёзной. Коля потерял сознание. Видимо, было сотрясение мозга. Проверить последствия черепно-мозговой травмы в тех условиях было невозможно – у медиков тогда ещё не было специальной аппаратуры. Несчастье случилось, когда Николаю было всего 15 лет, и после того случая у него остался на всю жизнь шрам на лбу, но самое тяжёлое было в том, что он стал страдать нарушением мозгового кровообращения. Возможно, даже образовалась опухоль, которая могла развиваться постепенно. Но, несмотря на страдания, которые ему иногда причиняла головная боль, он успешно окончил среднюю школу, педагогическое училище и работал учителем. Болезнь

так и не оставила Николая. Летом 1942 года, в возрасте 31 года, он умер от приступа инсульта.

Леониду было 13 лет, когда не стало брата. И вот что вспоминает он о Николае сейчас, спустя много лет:

«По-моему, он взял самое лучшее и самое дорогое, что было у отца и у матери. Это был представительный, высокий, физически развитый, красивый и умный молодой человек. Он много читал, обладал широкими познаниями во всех сферах жизни, был всесторонне культурным и глубоко интеллигентным человеком. Николай писал стихи, хорошо знал русскую литературу, историю, интересовался всем новым в науке и искусстве. Был очень добрым и общительным. Его очень любили в учительском коллективе, у него были хорошие друзья». Жаль, что ему было суждено так рано уйти из жизни»...

Но вернёмся в 20-е годы. Вместе с ростом благополучия росла и семья Шевченко. Начали жениться и выходить замуж дети братьев-переселенцев. Можно коротко сказать, что эти годы обозначились не только материальным подъёмом, но и большим числом свадеб, рождением наследников, укреплением твердой уверенности в жизни и в том, что не ошиблись, переселившись на новые места. Как вспоминает Леонид Титович, общая численность семейства Шевченко в конце 20-х годов состояла из 26 человек. А приехали с Курской губернии всего 7: четыре брата, жена Семёна и двое их детей.

Но всему этому благополучию пришел вдруг конец. Коллективизация сельского хозяйства, которая началась в стране в 1929 году, в одночасье опустошила все крестьянские закрома и привела к небывалому голоду. Вспомнили полузабытое слово из лексикона большевиков «экспроприация», переделав его на деревенский лад в «раскулачивание». Зажиточных крестьян, таких, как Семен Шевченко, и даже середняков, раскулачивали, а проще говоря – разоряли и выселяли – лишь потому, что они не соглашались вступить в колхоз. «Кулак» – то есть, крепкий хозяин – стало ругательным словом.

Но ведь при НЭПе зажиточным крестьянином в Егорьевке на её жирных черноземных почвах мог стать каждый, желающий на этой земле хорошо трудиться. Бедными оставались только последние лодыри, которые пили самогон, играли в карты и не хотели работать. Кстати, их такая жизнь полностью устраивала, если бы не вечный людской порок – зависть. Не раз в пьяном угаре жадно смотрели их глаза на богатые подворья работающих крестьян.

Вот и наступил на их улице праздник – бегом побежали они записываться в активисты при организации колхозов в Егорьевке. К примеру, на одной улице с Семёном

Шевченко жил Сидор Пупынин, по прозвищу Пупыка – лодырь из лодырей, пропивавший любой попавший в руки пятак. Он первый записался в колхоз, поскольку из скотины у него была только вечно голодная и злая, как хозяин, безродная шавка. А такой хозяин, как Семён Шевченко? Смог бы он добровольно отдать своих лошадей, мельницу, всякую другую живность, инвентарь – всё нажитое тяжёлым многолетним трудом – и объединиться с такими вот «пупыками»? А земля, ради которой братья Шевченко оставили свою малую родину и проехали пол-России, которую за эти годы обильно полили своим солёным потом – её тоже отдать?!

По-существу, в тот период навсегда был уничтожен годами создаваемый жизненный уклад, поломано немало людских судеб. Всё, что выстояло в лихие години мировой и гражданской войн, военного коммунизма, было разрушено безжалостной коллективизацией, творимой жадными до чужого «пупыками».

В Егорьевке снова, как при военном коммунизме, активизировались комбеды, только теперь под новой вывеской – комиссия по раскулачиванию. Если раньше эти архаровцы отнимали только «излишки» продовольствия, то теперь имели право отобрать всё. Никакой добровольности при вступлении в колхоз не соблюдалось. В 1932 году Семён вместе с сыном Василием были раскулачены и решением комиссии, состоящей из «пупык», сосланы на север Томской области, в Бокчарский район. Естественно, всё их имущество было конфисковано.

Формальным основанием для такого решения комиссия посчитала наличие в собственности мельницы, что, на взгляд активистов, было недопустимым для крестьянина, а также эксплуатацию наёмного труда. Но главной причиной был категорический отказ от вступления в колхоз.

После этой трагедии большая семья Шевченко распалась и оказалась разбросанной по разным уголкам страны. Когда Семен уезжал в ссылку, он зашел и к дочери Лизе, к тому времени жившей с детьми в соседнем селе Титовке и уже овдовевшей. Семену Шевченко было тогда уже 60 лет, но переживал он не столько за себя, сколько за дочь и внуков. А сам он, злой волей «пупык» лишенный в старости своего хозяйства, не пропал и в ссылке. В таежном посёлке Малиновка, где поселили их с сыном, дед Семён завёл себе пасеку, и так хорошо устроил свой быт, что когда после Отечественной войны была амнистия и реабилитация, он не захотел покидать место своей ссылки, доживал там отмеренный Богом век.

Не лучше складывалась жизнь и его зятя, Тита Бредихина. Перед раскулачиванием тестя в семье Тита и Лизы Бредихиных было уже пять сыновей, не давал им Бог больше дочек. Разница в возрасте детей была значительная: старшему сыну, Николаю, уже

стукнуло 18 лет, а младшему, Лёне – несколько месяцев от роду. Жили все с дедом Семёном, пока ещё было довольно благополучно, о такой беде, как раскулачивание, ещё не слыхивали. Но Тит находился в постоянном напряжении: его, как бывшего офицера царской армии, не оставляли в покое. В своё время, после того, как уволился из армии, он отказался служить у белых, куда его настойчиво приглашали. Отказался Тит и от службы в Красной армии. Не захотел кадровый офицер, прошедший тяжелые испытания на русско-германском фронте, воевать со своим народом. А в итоге – стал врагом и для тех, кто сочувствовал «белому» движению, и для тех, кто был на стороне «красных». Гражданская война, расколовшая российское общество на два лагеря, не закончилась после формального разгрома белых, полыхала она в сердцах людей. И Титу Бредихину доставалось со всех сторон. К примеру, трудно было найти работу, хотя он имел профессию бухгалтера, которых тогда не хватало ни в советских организациях, ни в частных фирмах. Так что, в 1932 году Бредихины вынуждены были переехать в незнакомые края, в Семипалатинскую область, где Титу удалось-таки устроиться бухгалтером. И наладилась бы постепенно жизнь невольных переселенцев, если бы не плохое здоровье фронтовика. Добил его, по-видимому, переезд – в тот же год, летом, он умер, далеко ещё не старый человек, в возрасте 46 лет.

Леониду тогда было три с половиной года, об отце воспоминаний своих у него не осталось. Но он помнит всё, что говорили ему люди, хорошо знавшие Тита Бредихина. Все вспоминали, что был он очень скромным, простым человеком, очень любил детей. В свободное время увлекался столярным делом. Всю домашнюю мебель изготавливал сам. Стол, комод, стулья, сундук – всё в доме было делом его умелых рук. Кстати сказать, тогда в деревне платяных шкафов не было, все вещи хранились в сундуке. К сожалению, ничего из тех уникальных поделок, хранящих тепло отцовских рук, не сохранилось. Осталась у Леонида Титовича, как память об отце, только одна книга – «Энциклопедический словарь» Павленкова издания 1905 года. Уникальное издание хранит не только множество интереснейших фактов из истории Российской империи, но и полезнейшую информацию о жизни и быте русского народа. Не случайно она, по воспоминаниям матери Леонида Титовича, была настольной книгой отца. Остались у Леонида Титовича и старинные фотографии, на которых молодой офицер с красавицей-женой буквально сияют от переполняющей их любви друг к другу. Сохранилась-таки память о тех счастливых годах, когда только-только начиналась их счастливая семейная жизнь в Омске. Этим фотографиям, как и отцовской книге, уже более 100 лет...

Похоронив мужа, Елизавета Семеновна оказалась практически без жилья на чужой казахстанской земле. Квартира-то была служебная, и после смерти мужа её надо было

освободить. Вдова решает вернуться на Алтай, к старшему сыну Николаю, который к тому времени начал работать учителем в средней школе в селе Титовка Егорьевского района. Там семья Бредихиных получила отдельный дом из школьного учительского фонда и землю под огород. Надо отдать должное И.В. Сталину, который в первые годы своего правления неоднократно повторял слова В.И. Ленина, что в советское время учитель должен быть поставлен на такую высоту, на которой он никогда не стоял и не мог стоять в буржуазном обществе. Так в то время и было по всей стране. Практически все учителя тогда были мужчины, поскольку заработной платы учителя хватало, чтобы в достатке содержать семью.

В Титовке Бредихины прожили пять лет, с 1932 года по 1937 год. Жизнь вошла в спокойное русло, материально семья была обеспечена не плохо, вместе со старшим братом работал учителем уже и Михаил, закончивший педагогическое училище. Сельские учителя жили дружным коллективом, часто вместе проводили свободное время. Все тогда были увлечены спортом. Вот и Михаил купил себе велосипед, чтобы с друзьями, тоже учителями, устраивать азартные состязания в велосипедных гонках.

Беда, как всегда, пришла неожиданно. Однажды жарким летом после многокилометрового пробега на велосипеде, Михаил, разгоряченный и потный, подъехал к деревенскому колодцу, достал со дна очень холодной воды и с жадностью стал пить. Через день почувствовал недомогание, потом поднялась высокая температура, и всё перешло в серьёзную болезнь – крупозное воспаление лёгких. Михаил был сильным человеком, с детства занимался спортом, закаливанием, и сейчас его организм не сдавался, боролся с неожиданно навалившейся болезнью. Но недуг стремительно развивался, воспаление перешло в отёк легких, и врачи оказались бессильны.

Михаил умер в селе Титовка Егорьевского района летом 1937 года, в возрасте 22 лет. Это был удивительно талантливый, всесторонне развитый молодой человек. Он всерьёз увлекался живописью, замечательно рисовал акварелью и масляными красками. Леонид Титович помнит и сейчас две впечатляющие картины брата «Заросший пруд» и «Перед вечерним купанием», наполненных нежной любовью к природе родного края. Михаил много читал, был постоянным подписчиком на художественную литературу и собрал большую библиотеку. Словом, трудно даже предположить, в какой сфере мог бы в дальнейшем проявить себя Миша, если бы не то роковое воспаление...

В 1937 году семья оставила Титовку и переехала в село Сросты того же района, где уже теперь третий по возрасту сын Елизаветы Бредихиной, Виктор, стал работать учителем. Как и в Титовке, здесь учительской семье предоставили дом рядом со школой. Леонид уже учился во втором классе.

Деревенская жизнь в то время постепенно улучшалась. После всех потрясений люди успокоились, научились и привыкли трудиться в колхозах. В сельских магазинах стали появляться нужные людям товары. Семья Бредихиных тоже жила не плохо, имела всё необходимое, хорошо питалась. Но вновь пришла беда – теперь уж одна на всех.

Великая Отечественная война, начавшаяся в 1941 году, резко изменила в худшую сторону начавшуюся успокаиваться после всех потрясений деревенскую жизнь. Всех мужиков позабирали на фронт. В семье Бредихиных не тронули лишь болезненного Николая, а вот Виктор был сразу же мобилизован в армию. Через полтора года ушел на фронт и Александр.

Как уже говорилось, в 1942 году от инсульта скончался Николай, и таким образом от всей большой семьи Бредихиных остались в Сродах лишь мать и её младший сын Леонид.

Война пощадила старших братьев. Виктор ранен был, контужен, после излечения вновь возвращался на фронт и войну закончил в звании майора в мае 45-го в Будапеште. Умер он на 87-м году жизни в Харькове, в январе 2005 года.

Александр тоже пришлось повоевать. Но судьба хранила и его – алтайский парень без ранений, как заговоренный, дошел до Берлина! Воевал Бредихин очень хорошо, не раз был награжден боевыми орденами. В свои 19 лет он уже командовал взводом управления огнём артиллерийской батареи. После войны Александр Титович остался в армии, сейчас он – полковник в отставке, живёт в Санкт-Петербурге.

Все-таки, огромное значение имеют для человека корни его родового древа – оба брата Бредихины, сыновья боевого офицера, в лихую годину, когда потребовалось защитить Родину, с честью выполнили свой воинский долг. По сути, продолжив дело своего отца, они тоже стали достойными офицерами, только теперь уже советскими, а не царскими.

И самому младшему из братьев Бредихиных тоже было уготовано служение Родине, но на ином поприще...

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ДЕРЕВЕНЬКА МОЯ

У поколения, которому принадлежит Леонид Бредихин, детство было трудным. Стоит вспомнить хотя бы голод 1932 года. Это был тяжелейшее время, когда люди ели и лебеду, и мякину, и крапиву, когда многие в мучениях умирали от истощения. Дети ходили с распухшими от голода животиками. Это всё было. Леонид Титович до сих пор помнит горькие рассказы матери о тех временах, о том, как страдала она от того, что не всегда могла досыта накормить своего младшенького, самого любимого сыночка. И как почти всё своё детство Лёничка подолгу и тяжело болел – видимо, сказывались на его здоровье последствия того голодного времени.

Но постепенно жизнь в стране налаживалась после потрясений, вызванных коллективизацией. Крестьяне, насильно объединённые в колхозы, постепенно накормили не только себя, но и страну. Вернее даже будет сказать, сначала страну, а потом себя, так как колхозный механизм с его системой распределения по трудодням хорошо регулировался государством. Оно, в конечном счете, определяло, что оставить крестьянину, а что отдать государству. Но, как бы там ни было, а к середине 30-х годов жизнь в деревне заметно улучшилась.

Как мы уже знаем, семья Бредихиных по разным обстоятельствам часто переезжала. Так что, в Егорьевском районе Алтайского края Леониду довелось жить в трёх сёлах: Титовка, Сросты и Егорьевка. При этом самое продолжительное время он жил в Сростах, девять лет – с 1937 года по 1946 год. Здесь окончил и школу.

Итак, вот «деревенские» впечатления Леонида Титовича:

«Сросты – это большое село протяжённостью около пяти километров. Надо сказать, что все три села, где прошло моё детство, разместились вдоль громадного лесного массива. Это хвойный бор, состоящий преимущественно из сосны. Протяжённость бора более 400 километров, он тянется от Семипалатинска до Барнаула. Ширина его в этой местности составляет 60 километров. За Барнаулом бор соединяется с Новосибирской, а затем – с Томской тайгой, а дальше разливается необозримое «зелёное море» сибирской тайги.

От Титовки до села Сросты расстояние всего 12 километров, а от Срост до районного села Егорьевка – 18 километров. В лесу рядом со Сростами находится большущее озеро, называется оно Горькое. Длина его около 20 километров, озеро и широкое, и глубокое. Название своё оно получило от вкуса воды, неизвестно, почему, но из него даже скотина пить отказывалась.

Климат в этих местах очень благоприятный для здоровья. Зима с крепкими морозами и метелями, жаркое, солнечное лето, продолжительная и красивая осень, когда, как сказал поэт, «в багрец и золото одетые леса».

Постройки во всех деревнях, в которых мне довелось жить в ту пору, в основном из леса; из кирпича домов не было даже в районном центре. Только средняя школа в Егорьевке была кирпичная, двухэтажная.

Скромнее, деревянная, была школа в Титовке, но и она была по-своему красива, прежде всего, своей патриархальностью. Построенная еще до революции на деньги деревенской общины, она стоит на том же месте до сих пор, хотя уже и не используется по назначению – рядом новая школа, в которой сейчас слишком даже просторно – все меньше детей в наших деревнях...

Кроме школы, в Титовке мне хорошо запомнился почему-то маслозавод. Не могу точно сказать, в какое время он был построен – возможно, при НЭПе, а, может быть, и до того. Это было грандиозное для деревни тех лет сооружение. Снаружи он был оштукатурен и покрашен в белый цвет, поэтому не могу сказать, из какого материала был построен. Завод имел огромные подземные сооружения, где размещались холодильники со льдом. Лёд завозили с замёрзшего озера зимой, и таким образом сохранялась низкая температура круглый год, и продукция не портилась. Электрических холодильников тогда ещё не было и в помине, да и о самом электричестве народ имел самое смутное представление, потому что даже радио до наших деревень ещё не дошло.

Восхищался я и, как теперь говорят, культурой производства на этом заводе. Поражала меня чистота в залах, где проходил процесс, машины по переработке молока. Осталась в памяти упаковочная процедура, когда уже готовое масло резалось большими ножами, тщательно оборачивалось тонкой, но прочной пергаментной бумагой, и укладывалось в специальные деревянные ящики, изготовленные из хорошо обструганных деревянных досочек.

На заводе, кроме масла, изготавливалась и другая продукция из молока. Мне запомнилась так называемая закваска, которую я именно там впервые попробовал на вкус. Представляете, в жаркий летний день спуститься в прохладный подвал и выпить кружку современного йогурта. Так вот, та закваска была гораздо вкуснее. А попал я в этот подвал с таким же первоклассником Митей Зениным, сыном директора маслозавода.

Из других достопримечательностей Титовки мне запомнилась церковь, её красивая архитектура. Но в 30-е годы со всех церквей были сняты кресты, изуродованы купола, а помещения использовались под склады и другие нужды. В этом смысле можно сказать, что Титовской церкви повезло – там организовали сельский клуб. Естественно, пожилые люди туда не ходили, а вот молодёжь с удовольствием собиралась.

Если продолжать рассказ о том, что ещё запечатлела моя детская память, то я назвал бы две ветряные мельницы, которые, как великаны – исполины, стояли на выезде из деревни в сторону посёлка под названием «Победа».

Ветряная мельница – это громадное и интересное инженерное сооружение. Её строили всегда на открытом возвышенном месте. У мельницы есть механизм разворота её крыльев в сторону ветра, причем, поворачивается вся мельница целиком. Кроме жерновов, перемалывающих зерно в муку, вся мельница делалась из дерева. Громадные крылья, вращаясь от ветра, передавали движение на жернова, на которые из бункера сыпалось зерно. Крылья ветряной мельницы – это большущие лопасти, они почти касаются земли, и наиболее храбрые ребяташки, подпрыгнув, хватались за вращающееся крыло и поднимались на небольшое расстояние и затем прыгали на землю».

Вернёмся к школе в Титовке, которая так сильно запомнилась Леониду. Объясняются столь яркие впечатления достаточно просто – именно в эту школу он пошел в первый класс. Причем... – два раза.

Получилось это так. Поскольку его старшие братья работали учителями, то читать, писать, производить элементарные арифметические действия он научился, когда ему не было ещё шести лет. Лёня решил – пора идти в школу, в первый класс. И пошел. Но учёба продлилась не более одной недели. Лёне посоветовали потерпеть ещё годик и вместе с ровесниками садиться за парту в семь лет, то есть, своевременно. Ему объяснили, что обычные дети, которые пришли в первый класс, не имеют никакого представления об азбуке, о словах и цифрах. Их целый год предстояло учить тому, что он уже знал. Это первый аргумент. А второй причиной «отлучения» от храма знаний послужило то, что якобы Лёня отвлекает одноклассников: такой маленький, а всё знает. А в те годы в первый класс приходили, кроме семилетних детей, и те, кому исполнилось и восемь, и даже девять лет. Скорее всего, именно для того, чтобы новоявленный вундеркинд не смущал этих невольных недорослей, решено было не пускать его в школу. Обидно было мальчишке до слёз, но пришлось унять тягу к учёбе на целый год.

Вообще же, учиться Леониду в школе было необыкновенно легко, знания мальчик схватывал буквально на лету. Отличался он своими способностями потом и в техникуме, и в институте. И всегда с благодарностью вспоминал своего первого учителя Валентина Евгеньевича Байтова – необыкновенно доброго человека, скромного и предельно корректного даже с первоклассниками. Друзья называли его в шутку Валентин Интеллигентович за чрезвычайную мягкость в общении и высочайшей пробы, буквально рафинированную, культуру.

Сросты, середина 30-х годов. Политическая жизнь в стране, как теперь говорят, стабилизировалась. Оппозиция находилась там, где ей, по мнению товарища Сталина, самое место – или в тюрьме, или на кладбище. Правда, ещё пока не вся. Врагов народа продолжали активно отстреливать. В 1936 году страна приняла новую Конституцию, которая поставила окончательную точку в победе нового общественного строя.

После некоторого недовольства ходом коллективизации крестьяне поняли, что с новой властью бороться – всё равно, что плевать против ветра. Объединившись в колхозы, а их на территории Сростов было организовано четыре, люди начали привыкать к новому коллективному труду, и многим это даже понравилось.

Крестьянский труд – он круглогодичный, как в единоличном хозяйстве, так и в колхозе. Самый напряжённый период приходится на уборочную страду, когда должны работать все трудоспособные колхозники. На посевных же работах, на сенокосе, как правило, были заняты лишь специалисты и техника. Здесь работали в основном мужчины – трактористы, сеяльщики, прицепщики, сенокосильщики, копнильщики и прочие. А женщины имели возможность заниматься домашним хозяйством. Это тоже был нелёгкий труд, но он кормил всю семью.

Короче, приспособились крестьяне к новой жизни, и в предвоенные годы село уже крепко стояло на ногах.

Вспоминая деревенское детство, Леонид Титович размышляет:

«Мне думается, что коллективизм, общинность – они присущи русскому человеку, как могучая национальная черта, несвойственная другим народам. Люди постепенно поняли, что и в крестьянском хозяйстве труд может быть общим, и это даже в какой-то мере облегчает, снимает заботы, тревоги, отводит в сторону частные проблемы. Мне кажется, что русского человека разъединение может погубить. Может быть, именно поэтому сегодня процветают пьянство, алкоголизм, наркомания и другие пороки, причина которых кроется именно в том, что человек брошен на борьбу за выживание в одиночку. Американец – может, европеец – может, они индивидуалисты по своей сущности, а вот русский пропадёт. Ему нужно плечо, а оно из-под него выбито. Ведь таких, каким был мой дед Семён Шевченко, на самом деле осталось очень мало.

Очень большую роль в культурном развитии деревни во второй половине 30-х годов сыграло кино. Особенно, когда оно стало звуковым. В нашем сельском клубе была киноустановка. Киномеханик привозил из района банки с кинолентами, и мы могли за совершенно символическую плату по нескольку раз смотреть один и тот же фильм.

Кинофильмы «Весёлые ребята», «Волга – Волга», «Цирк» буквально всколыхнули и молодых, и старых. Расправив плечи, ребята ходили под мелодию «Легко на сердце от

песни весёлой», которую мысленно повторяли про себя. А мотив «А, ну-ка, песню нам пропой, весёлый ветер» заставлял, задрал голову, идти навстречу трудностям. Все фильмы, все песни вызвали патриотический настрой, благие порывы. Никаких специальных лекций по патриотизму в школах никто не читал.

Иногда критикуются некоторые кинофильмы за то, что они, якобы, лакируют реальную жизнь в деревне. Я не согласен. Такие фильмы, как «Трактористы», «Кубанские казаки» были нужны. Они звали вперёд, показывая, что жизнь в деревне можно и дальше улучшать, если относиться к труду, как показано в кино. Что плохого в том, что на экране изображаются работающие на поле женщины, и при этом они поют песни?

Вообще, если посмотреть глубже в историю России, то можно увидеть, что деревня всегда несла в себе тонкую и глубокую культуру: фольклор, народные гуляния, празднества. И мне думается, что городская культура базируется на том, что она получила от деревенской культуры. Это было видно и во времена А.С. Пушкина: несмотря на усиленный прилив в XIX веке французской культуры, Россия не потеряла своего истинно русского лица. Это наблюдалось и в XX веке. Очень жаль, если Василий Шукшин окажется последним «деревенским» писателем, и культурная эстафета по маршруту «деревня – город» на этом прекратит своё существование.

А ведь деревня конца 30-х и начала 40-х годов была, действительно, миром людей, поверивших в сказку. И, вполне возможно, если бы не война, эту веру можно было бы осуществить на деле. Поэтому, показывали или нет в кинофильмах, как поют деревенские девчата, они всё равно пели. И все эти разговоры о «темноте» и «дикости» советской деревни – это всё от лукавого. И от нашего современного телевидения в значительной степени.

Песни в деревне любили петь. И до войны и в войну тоже. Особенно молодые, да вечером, когда собирались на так называемую «товарочку». В определённом месте (оно на каждой улице своё) собирались молодые парни и девчата, с ними свой музыкант. Лучше, если это гармонист, но у нас в деревне тогда были гармошки только у Васи Писклова и у Вани Павленкова. Поэтому на большинстве вечерних сборов молодёжи играли балалаечники. Самой ходовой формой пения была частушка.

Выходили «на круг» две девушки и, передвигаясь по этому небольшому кругу одна перед другой, пели по очереди каждая свою частушку под музыкальное сопровождение на мелодию «Подгорная».

При этом, первая, как правило, споёт сначала:

Выхожу я, начиная,

Первую, начальную.
Не могу развеселить
Головушку печальную.

Вторая после неё, пропуская музыкальный проигрыш:

Ой, товарочка моя,
Правильно запела...

Та, её перебивая, дескать, не лезь со своими оценками, подхватывает в такт музыки:

Правильно – не правильно,
Кому какое дело.

Потом каждая, чередуясь одна с другой, поют свои частушки, а наиболее смелые и талантливые при этом даже приплясывают, как говорили, «бьют дробь». И так, соревнуясь, девушки в своих частушках рассказывают о своих заботах, секретах, сокровенных тайнах. Поют, пока не иссякнет весь запас частушек, приготовленных на этот вечер. Первая, у которой частушки заканчиваются, предлагает поблагодарить музыканта:

Милый мой повёл на речку
Коня серого поить.
Не пора ли нам, подруженька,
Спасибо говорить.

А вторая ей в ответ:

Черная смородина
Катилась по блюду,
За себя скажу спасибо,
За тебя - не буду.

Тогда первая:

Я спасибо говорю
Под белою берёзою,
Гармониста за игру
Я называю розою.

Затем выходит вторая пара, а зрители в это время и слушают, и развлекаются, или просто наслаждаются вечерним воздухом, отдыхают душой от тяжелого трудового дня.

На следующий вечер обязательно появляются новые частушки. Откуда они брались? Конечно, часть из них сочинена самими исполнительницами, а в основном – это

содержимое богатейших запасников русского деревенского фольклора. Причём, все частушки наполнены глубоким смыслом, правдой, душевной теплотой.

Но культурная жизнь довоенной деревни – это далеко не вечерние сборы ребят и девушек на «товарочку». Я считаю, что неоценимую долю в развитии деревенской культуры приняла на себя школа. Особенно, после решений центральной власти о всеобщем среднем образовании. Учительские коллективы в сельских школах, состоящие в основном из мужчин, стали центрами культурной жизни в деревне. При школах были открыты библиотеки с большим набором художественной литературы, организованы различные кружки, начиная от художественной самодеятельности, и, кончая противовоздушной обороной и БГТО (Будь готов к труду и обороне!). Я далёк от того, чтобы ухмыляться по поводу «обороны». Практически все школьники были заняты в кружках и с удовольствием в них находили интересующее их дело.

При сельских клубах с помощью и при участии учителей были созданы драматические коллективы, которые выступали перед деревенскими зрителями со своими постановками. Прямо скажу: иногда они ставили перед собой, наверное, не совсем реальные задачи, например, поставить на клубной сцене «Ревизора». Но ни тогда, ни теперь, спустя более полувека, это не вызывает у меня чувства иронии или даже осуждения. Надо просто понять этих людей. Понять их самоотверженное стремление к недостижимому. К свету, наконец. Ведь тогда в деревне не было даже радио!

В нашей школе ученики организовали струнный оркестр. Инициатором его создания был ученик восьмого класса Федя Шиков. Он великолепно играл на скрипке. В оркестре, кроме скрипки, были гитары, мандолины, балалайки, ударные инструменты. Искренне, честно говорю, у меня в ушах до сих пор сохранились звуки школьного оркестра. Особенно звуки скрипки Феди Шикова. А сам он был потом убит на войне.

В Сростах в довоенные годы жили очень интересные люди. Конечно, ядро интеллигенции составляли учителя. Были хорошо известными в районе преподаватели, как Николай Туманов, Анатолий Плешкань, Юрий Лисичкин. Все они были хорошими друзьями моих старших братьев. А в самые предвоенные годы в учительский коллектив влилась большая группа молодёжи: Климов Костя, Луговской Саша, Кулешов Иван и другие. Но им не удалось поработать в школе: осенью 40-го года они были призваны в армию, служили на западной границе и в первый день войны все погибли.

Короче, после войны учителей-мужчин уже практически не было, и так продолжается, к сожалению, и в настоящее время. Но теперь уже не потому, что нет мужчин, а по причине низкой заработной платы учителей. Недальновидная политика! А, может быть, наоборот, чей-то долговременный прицел?

Я начал рассказывать об интересных людях, проживающих в Сростах. Да, таких было не мало. Понятно, что учителя – они в силу своей профессии уже должны быть необычными людьми. А вот совершенно простой человек. Я не знаю, имел ли он какое-нибудь образование – Пётр Кирикилица. Я даже не помню, где он работал. Но точно знаю, что не в колхозе. Так вот, он был скрипичным мастером-любителем. Да, он делал скрипки, но не для промысла, а ради удовольствия. Теперь это называется нерусским словом – «хобби». Но я уверен, что Кирикилица этого слова не знал. Но он мог изготовить великолепную скрипку. Выдерживал годами заготовки из специального, только ему известного дерева, а также материал для смычка и струн. Я видел и слышал изготовленную им скрипку. На ней играл Ваня Бехтер, одноклассник моего брата Александра. Звуки меня поражали. Ваня часто играл у открытого окна своего дома, и мелодия разносилась по улице. Как в глухой алтайской деревне появился такой самородок, как Пётр Кирикилица? Он был в то время уже немолодым. Интересно звучит его фамилия, как скрипичные переливы: Ки-ри-ки-ли-ца.

К деревенской культуре я также отношу и очень важную черту человеческого характера – доброту. При всех жизненных невзгодах русский деревенский житель не потерял своей общинной особенности – доброго участия в других людях, чувства взаимопомощи, притом, бескорыстной. Оказать помощь ближнему: например, наточить пилу, отбить косу (литовку) – любой, владеющий инструментом и навыком, делал это чисто по-соседски. Я тоже, имея машинку для стрижки волос, и владея небольшим парикмахерским опытом, постригал своих знакомых, так как парикмахерская была только в райцентре.

Да, злые люди тоже были. Но их было настолько ничтожно мало, что они не осмеливались себя выставить.

Хочется сказать и о такой особенности, как отсутствие замков и крепких запоров на дверях. Все эти предметы имели чисто символический характер. Все люди знали друг друга, и жили на полном доверии в своих взаимоотношениях.

В этих коротких записках я хотел передать свои ощущения крестьянского духа и деревенского быта в довоенное время. Да, очень многого тогда не хватало. Особенно элементарных предметов быта, одежды, обуви и прочего. Жили бедно. Но эта бедность никого не угнетала. Все были равны. Человек не чувствовал себя ущербным. Теперь же бедность человека гнетёт, так как общество по уровню жизни очень сильно расслоилось. А от этого добра не жди».

И еще – в деревне детям и подросткам было не баловства, все трудились. Особенно в то непростое время, на которое пришлось детство Леонида Бредихина – тогда, чтобы

выжить, надо было, не расслабляясь, трудиться. И напряженно трудились действительно все, в том числе и дети. Когда началась война, Лене было всего 12 лет, и он уже всю работал на своём огороде – копал лопатой землю глубиной «на штык» на площади 15 соток, сажал картошку, убирал её осенью, поливал овощи, принося воду из колодца за 50 метров. До 1942 года делал всё это вместе с братом Шуркой, а после этого с матерью вдвоём.

В те военные годы многие пацаны, оставшиеся за «мужиков» вместо ушедших на фронт старших братьев и отцов, потянулись к такому важному «атрибуту» взрослой жизни, как табак. Не миновала чаша сия и Лёню Бредихина. Он тогда учился в шестом классе, почти все знакомые мальчишки уже почти в открытую курили. Предложили как-то, по дороге домой, и Лёне самокрутку. Парнишка курнул-то всего раза два, но в тот же момент ударил в лицо резкий зимний ветер, так что лёгкие чуть было не разорвало наполненным их крепким от махорки дымом. Чуть живой дошел до дома, мать сразу же встревожилась: «Что-то ты какой-то бледный, садись, поешь горячего!». Ну, какой там обед?! Мальчика полоскало весь вечер. С тех пор – на дух не переносит табака, даже и не пробовал никогда начинать. Так что, верно в народе говорят – не было бы счастья, да несчастье помогло...

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ГОРЬКОЕ ОЗЕРО

Особое место в воспоминаниях Леонида Титовича о деревенском детстве занимает рассказ о гибели одноклассников – трагедия случилась 27 мая 1942 года. Тот случай впервые, наверное, заставил совсем ещё молодого человека задуматься о Боге и о существовании некой высшей Справедливости.

Леонид Титович вспоминает:

«В то время во многие семьи приходили с фронта похоронные сообщения. Это трагически тяжело, но понять можно. Идёт беспощадная война, а войны без жертв не бывают. А эти ребята – мои друзья – погибли за тысячи километров от войны.

Жили мы тогда в Сростах. После окончания шестого класса, в первый день летних каникул, я с друзьями Мишей Бехтером и Федей Климовым решили сходить на озеро. Сходить просто так, от нечего делать, так как купаться в мае у нас ещё рано.

Озеро Горькое – большое, глубокое, ширина его более 2-х километров и протяжённость до районного села Егорьевка около 20 километров. Расположено оно в

сосновом бору. От нашего села до озера – почти три километра. Пока мы идём по бору на озеро, я расскажу о своих друзьях.

С Мишей и Федей мы учились в одном классе, хотя возраст у нас был разный. Миша был на два года старше меня, а Федя на один год. В то время такое случалось часто, потому что в первый класс дети шли и семи лет, и восьми, и девяти. В сельской местности ещё не было чёткого порядка в системе образования: иные дети и до десяти лет сидели дома и не ходили в школу. Такое было до 1936 года, то есть до того, как мы пошли в первый класс.

Миша Бехтер – скромный 15 летний подросток, худощавого телосложения, но высокого роста, беловолосый, с голубыми глазами. Он рос в хорошей интеллигентной семье служащего. Отец его до войны работал в конторе лесхоза. Старшие братья были культурными, образованными людьми. Один из них хорошо играл на скрипке. Вообще, в то время деревенская жизнь была другой, не такой, что мы видим теперь.

В противоположность Мише, Федя Климов был крепким, упитанным четырнадцатилетним мальчиком. Полнолицый, с розовыми щеками, он физически был сильнее и Миши Бехтера, и меня. В войну, по причине плохого питания, мало кто из детей выглядел, как Федя.

Наверное, это объясняется тем, что его отец, Никита Климов, по прозвищу Бундей, работая заведующим складскими помещениями, а, попросту, колхозными амбарами, мягко говоря, пользовался своим положением. Амбары были полны зерна и других продуктов. У Бундея была так называемая бронь от армии, то есть, он входил в номенклатуру должностей, которые даже в войну освобождались от службы в армии.

Почему я полагаю, что Бундей пользовался? Только потому, что из трубы русской печи их дома очень часто исходил аромат свежеевыпеченного, пышного пшеничного хлеба. Русская печь так устроена, что по запаху из трубы можно точно узнать, чем её владельцы питаются. Даже в конструкции печи сказывается открытость и простота русской души. Жаль, что теперь наше телевидение эту простоту преподносит, как простоватость. Но ведь там русских нет, откуда им знать.

А народ в войну сидел без хлеба, мы получали по карточкам 200 граммов на человека в день. Но я считаю, что наша семья питалась сравнительно неплохо. У нас была своя корова, а это и молоко, и масло, и сметана, и простокваша, и творог. Даже и мясо, так как ежегодно корова приносила по бычку, которого к зиме резали. Так что, несмотря на отсутствие в рационе хлеба, я на здоровье не жаловался и был нормальным подростком.

По дороге на озеро мы играли в чехарду, в догонялки, просто резвились, не предчувствуя ничего плохого. После я никогда не мог понять, зачем мы пошли тогда на

озеро, и не помню, кто был инициатором этого похода. Лето ещё не началось, было прохладно, купаться ещё рано, там просто нечего было делать. Но, наверное, судьба или, как говорят, написанное на роду, существует.

Вот мы и пришли на озеро. И надо же, на берегу оказалась большая лодка. Ранее на этом месте её никогда не было. Не знаю, как это объясняется, но на этом огромном озере вообще не было лодок. Была единственная лодка, так называемая баржа, неизвестно кому принадлежащая. Ею пользовались лесные объездчики, рыбаки для переправы на другой берег, и её стоянка была совсем в другом месте. Вот эту самую баржу мы и увидели. Вёсел на ней не было.

Нам захотелось продолжить наши игры, и мы столкнули с песка лодку в воду, запрыгнули в неё, прихватив валявшуюся на берегу палку. С помощью этой палки нам удалось отчалить. Надо сказать, что озеро у берега очень мелкое, и глубина нарастает постепенно. Поэтому мы не беспокоились, отталкиваясь палкой всё дальше и дальше от берега. Наконец, палкой уже невозможно было достать дно. Но мы посчитали, что причина этому – её небольшая длина и высокий борт лодки. Мы продолжали играть, раскачивали лодку в разные стороны, думая, что всё еще находимся над небольшой глубиной. Точнее сказать, мы на какое-то время вообще забыли об этом думать, потеряв ориентир и во времени, и в пространстве.

Ветер дул к противоположному берегу, и волны, чем дальше мы отходили от нашего берега, тем быстрее стали относить лодку вдаль. Мы этого не замечали, продолжая играть. Когда, наконец, осмотрелись, то увидели, что находимся на очень большом расстоянии от берега. Я часто купался в этом озере, но так далеко от берега еще никогда не был. Повернуть лодку обратно было невозможно, так как не было весла. Мы решили проверить, над какой всё-таки глубиной мы находимся. Для этого кому-то из нас надо было опуститься в воду. Поручили мне. Я быстро сбросил с себя штанишки и, держась за борт лодки, сунулся в холодную воду. Дна не было. Тогда мне пришлось оторваться от борта, чтобы попытаться всё же промерить глубину. Дна я не достал, хотя и спустился в воду, как говорится, с головой. Ребята помогли мне забраться в лодку.

Вот здесь-то и началась паника, которая никогда ещё и никому добра не приносила. Если бы нам кто-то сказал, что мы все утонем, бросившись в воду, то, безусловно, мы остались бы в лодке, и она в тот же вечер спокойно принесла бы нас к другому берегу. Но мы, не говоря друг другу ни одного слова, начали снимать с себя одежду, чтобы попытаться вплавь добраться до нашего берега. Первым прыгнул в воду совершенно голенький Миша Бехтер, за ним сразу же бросился Федя Климов. Я обратил внимание, что Федя не снял рубашку, а она была у него из плотной ткани, из которой в войну шили

гимнастёрки. Конечно, Федя поступил неразумно. Сняв одежду, последним из лодки опустил в воду я, и поплыл вслед за ребятами. Миша был впереди, но мне показалось, что он потерял ориентировку и плывёт куда-то в сторону, а не к берегу. Потом он начал кричать, но это были не слова, а просто громкие звуки, напоминающие крик детей при испуге. Возможно, от холодной воды судорога начала сводить его тело. Миша утонул первым. Федя плыл молча, но ему мешала двигаться намокшая тяжелая гимнастёрка. Я находился позади метрах в десяти, тоже выбивался из сил, и всё это видел. Несколько раз голова Феи выныривала из воды, а потом скрылась окончательно. Так молча он и утонул.

Плывать по-настоящему мы все не умели, и я быстро почувствовал, что силы меня покидают. К этому добавился ещё и испуг от увиденного. Я устал, окончательно выдохся и был уже не в состоянии держаться на воде. Меня стало тянуть вниз. И вот тогда начало твориться что-то невероятное. Совершилось чудо. Я напряг оставшиеся силы и поднялся на поверхность. Одновременно я ощутил, что какая-то внешняя, неведомая сила тянет меня вверх, как громадный невидимый магнит. Мне стало легче. И потом, при каждом новом появлении усталости, потере сил и опускании ко дну, эта неведомая сила меня вновь подхватывала и поднимала из воды.

Я не знаю, что это было: или придание мне кем-то новых сил, или притяжение сверху, или невероятное, разовое сосредоточение собственных усилий, но я твёрдо уверен, что без этой помощи мне бы справиться с водой не удалось. Я бы утонул. Плыл я, пока не задел животом песок дна, так как боялся проверить глубину, зная, что если опущусь на дно, и при этом вода накроет меня с головой, то для того, чтобы подняться вновь из воды, сил у меня не будет. Ощувив песок, я поднялся на ноги и пошел к берегу. Но вдруг сразу оглянулся. На воде никого не было. Лодка была примерно на середине озера.

На берегу оказались мальчишки, которые видели всю эту трагедию. Они собирали сосновые шишки для использования их дома вместо дров. Ребята поделились со мной одеждой – дали старенькие штанишки и рубашонку, и я быстро побежал домой.

Мать и брат Александр, увидев меня в чужой одежде, ахнули. Я рассказал, что Мишка с Федькой утонули, а я выплыл. Немедленно сообщили это печальное известие родителям ребят, и чуть не вся деревня кинулась на озеро. Солнце уже клонилось к закату, и в его лучах очень далеко на воде качалась пустая лодка. Она была уже почти у другого берега.

Тела утонувших моих друзей нашли через день. В кармане Феиной гимнастёрки была размокшая денежная купюра достоинством в 3 червонца. Из-за этой бумажки он и не снял гимнастерку, утопившую его...

Я всю свою жизнь помню это трагическое происшествие. Мы все трое были приблизительно равны и по силам, и по умению плавать, а по возрасту они были даже старше меня. У меня нет убедительного объяснения, почему ребята утонули, а я выплыл.

Есть только предположение. Теперь, когда мне задают вопрос, существует ли Бог, твёрдо отвечаю: да, Бог есть! Это Он поднимал меня на воде, притягивал, как невидимый магнит, к небу и давал мне силы, когда я изнемогал от бессилия и фактически тонул.

Я также хорошо понимаю, что Он тогда спасал не меня, так как я ничем этого не заслужил. Бог пожалел мою мать, только что – четыре дня назад – похоронившую своего старшего сына Николая, который на 31-м году жизни умер после тяжелой болезни. Вторых похорон подряд она бы не вынесла. Бог не мне помогал. Он спасал нашу маму, воистину святую женщину. Бог ей помог!»

ГЛАВА ПЯТАЯ

АЛТАЙСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ

В 1947 году произошло важное событие в жизни семьи Бредихиных – самый младший из сыновей, Леонид, успешно закончив школу, поступил на учебу в машиностроительный техникум в городе Рубцовске. Способный, всесторонне развитый юноша с первого курса проявил себя и как старательный студент, и как заводила во всех общественных делах. Жили учащиеся техникума тогда трудно, но очень весело – сам воздух был наполнен атмосферой Победы. Леня, как и в школе, активно занимался художественной самодеятельностью, освоив к тому времени не только гитару и балалайку, но и аккордеон – подарок старшего брата. Кстати сказать, именно благодаря регулярной помощи старших братьев-фронтовиков, оставшихся служить в Советской Армии, Лёня мог спокойно учиться, без особой роскоши, но и не впроголодь, как многие его друзья, которым не на что было рассчитывать, кроме стипендии. Бредихин-младший по возможности выручал друзей. Но, как бы не были трудны те годы, он, как и каждый его товарищ по учебе, верил – теперь жизнь в родной стране будет с каждым годом все лучше и лучше. С таким вот воодушевлением и вступили в 1951 году выпускники техникума в самостоятельную жизнь.

Леонид Бредихин получил распределение на крупнейшее предприятие региона, Алтайский тракторный завод. Там началась его трудовая биография – с должности технолога в ремонтно-механическом цехе. Молодой специалист занимался разработкой технологических процессов изготовления деталей к оборудованию. Сначала было интересно, но уже через год, освоив все свои обязанности, Леонид заскучал. Рутинная – что

может быть страшнее для пышущего энтузиазмом и энергией молодого человека? Начальство с недоумением отнеслось к просьбе Бредихина перевести его мастером на производство. Сменить уютный кабинет, спокойную бумажную работу на шум и грохот цеха? Крепко тогда удивились, но в просьбе не отказали. И вот он уже мастер автоматного цеха – на самом сложнейшем участке по изготовлению поршневых пальцев, шатунных болтов и других сложных деталей. Не без умысла направили именно на «узкое», весьма проблемное место в производстве – чтобы остудить горячую голову. И что же? За три года участок вышел в число лучших, заставил-таки молодой мастер начальство вторично удивиться. И вот уже новое назначение – начальник участка в том же автоматном цехе. Пожалуй, именно эта должность, на которой Леонид Титович работал почти 7 лет, дала ему настоящую производственную закалку. И тот бесценный опыт работы с достаточно сложным трудовым коллективом, пригодились ему после, уже на другом, главном заводе в его жизни – на ВАЗе. Впрочем, он, как и любой из нас, не мог знать своего будущего – он просто работал, как требовало время, вкладываясь полностью.

Тот период окончательно сформировал его, как руководителя. Участок работал стабильно, добиваясь высоких производственных показателей, постоянно находился в числе лучших. Помимо производственных обязанностей, Бредихин «тащил» на себе еще и общественные нагрузки – был председателем цехкома, членом завкома профсоюза. После вступления в коммунистическую партию был избран неосвобождённым секретарём цеховой партийной организации. Мог бы и отмахнуться – дел и на производстве хватало. Но коммунистом-то он был не ради партбилета. Он действительно проникся идеей компартии, верил, что именно она даст шанс народу прийти к тому самому светлому будущему. Вспоминал ли он при этом своего несправедливо репрессированного деда? Конечно. Леонид никогда и не забывал его – ни слов деда Семёна, ни его обид на «пупык», растащивших крепкое крестьянское хозяйство. Но все произошедшее тогда, в тридцатые, было объяснимо: перегибы на местах, про это и знаменитые сталинские слова «Лес рубят – щепки летят». Весь тот беспощадный период крутого перелома российской жизни мог быть оправдан, если они, внуки непримиримых «белых» и «красных», поднимут страну, добьются исполнения ленинской мечты «от каждого – по способностям, каждому – по труду».

В 1957 году, 26 апреля, молодой руководитель был награжден своей первой правительственной наградой – легендарной медалью «За освоение целинных земель». С позиции сегодняшних дней, хрущевская идея освоения целины кажется акцией во многом спорной. Но тогда освоение пустующих земель дало достаточно быстрый экономический, а больше – политический эффект, «завалив» страну щедрым урожаем зерна. Была в том

грандиозном целинном караване и доля Бредихина – благодаря его организаторским способностям и талантливым решениям был выполнен повышенный план производства, «спущенный» заводу сверху, а главное – целинники вовремя получили дополнительные трактора.

Надо сказать, награждали Леонида Титовича на Алтайском тракторном часто – было за что². К примеру, при его непосредственном участии был устранен дефект, который до того вызывал недовольства трактористов и долгие простои тракторов. И таких, без преувеличения сказать, трудовых подвигов на счету Бредихина за годы работы на Алтайском тракторном заводе было немало.

И все же полностью способности Леонида раскрылись в деле организации труда. На пост начальника бюро организации труда и заработной платы автоматного цеха Алтайского тракторного завода он был переведен в 1962 году. К тому времени они вместе с будущей своей женой Людмилой (в девичестве – Стаценко) поступили на заочное отделение финансово-экономического института по специальности «Экономика труда». Долгая дружба молодых людей переросла в любовь, последовала свадьба, а в 1966 году у них родился первый сын – Александр. Людмила Ивановна Бредихина тоже работала на Алтайском тракторном заводе специалистом по производственному планированию.

Новое назначение открыло широкий простор для применения новых идей, которые тогда витали в науке об организации труда. Огромную роль в возможностях применения знаний, полученных Бредихиным в институте, сыграл начальник автоматного цеха Александр Иванович Шенбергер. Забегая вперед, отмечу, что он-то затем и станет «первой ласточкой», перебравшись с Алтая в Тольятти, именно его письма о бурной вазовской жизни потом послужат толчком к переезду семьи Бредихиных в город на Волге.

² Извлечения из «Трудовой книжки» Леонида Титовича Бредихина, раздел «Сведения о поощрениях и награждениях»: 17 декабря 1953 года выдана денежная премия «За стахановскую работу по выводу участка в график»; 23 марта 1954 года премирован «деньгами в размере 100 рублей за достигнутые успехи по выпуску запчастей»; 4 октября 1958 года награжден почетной грамотой за высокие производственные показатели в работе; 5 октября 1958 года премирован «деньгами в сумме 100 рублей за успехи, достигнутые в соцсоревновании в честь 41-й годовщины Октября»; 29 апреля 1960 года премирован подарком и награжден почетной грамотой городского комитета КПСС и горисполкома за отличие в соцсоревновании в честь 90-летия со дня рождения В.И. Ленина и международного праздника трудящихся 1 мая; 9 февраля 1961 года объявлена благодарность и премирован деньгами за «активное участие в устранении серьёзного дефекта, вызвавшего многочисленные рекламации потребителей и простой тракторов»; 22 августа 1962 года награжден почетной грамотой в честь 20-летия завода; 4 октября 1962 года награжден денежной премией 78 рублей за рацпредложения; 1 ноября 1963 года награжден деньгами в сумме 15 рублей за рацпредложение; 13 апреля 1964 года премирован деньгами в размере 39 рублей 61 копейка за рацпредложение; 3 апреля 1965 года объявлена благодарность и награжден денежной премией в сумме 15 рублей за хорошую работу по улучшению экономики завода; 2 октября 1965 года в честь 48-й годовщины Октября награжден значком «Отличник социалистического соревнования РСФСР»; 30 октября 1967 года награжден почетной грамотой горкома КПСС и горисполкома в честь 50-летия Великого Октября; 27 апреля 1968 года премирован 10 рублями за высокие показатели по рационализации и участие в конкурсе; 26 июля и 27 декабря 1969 года премирован 15 рублями за содействие внедрению рацпредложений;

Но это будет после, а тогда, работая с ним на тракторном заводе, Леонид Титович реализовал целый ряд перспективных идей, обеспечивающих стабильную работу крупного цеха. Под руководством А. И. Шенбергера были объединены два цеха и создано мощное производственное подразделение, была разработана и реализована система планирования и контроля производственных заделов. Внедрение целого ряда мер по оптимальной загрузке оборудования и наиболее полному его использованию позволило перейти с трехсменной работы на двухсменную. Всё это обеспечило существенное снижение производственных затрат на уровне цеха, ритмичную работу всего завода, оптимизацию управленческих расходов.

Леонид Титович вспоминал:

«Численность цеха у нас была 600 человек, работали хорошо, выпускали очень большую номенклатуру деталей для тракторов. Пропашной трактор ДТ-54 тогда был передовой сельхозтехникой, он шёл на освоение целинных земель. А недалеко от нас располагался механический цех, в котором тоже работало около 600 человек, там тоже выпускали комплектующие для тракторов. Но цех работал очень и очень тяжело. И когда начали на заводе сдавать новые производственные площади (завод эвакуировали в Рубцовск во время войны, и его оборудование монтировалось в бараках), у Шенбергера возникла идея, по поводу которой мы провели много рабочих споров и обсуждений – что, если отстающий механический цех объединить с нашим автоматным? Чтобы во время переезда в новые корпуса сразу скомпоновать новый большой цех численностью в 1200 человек? Мне это показалось очень перспективным, и мы взялись за реализацию этой его идеи. Цех наш начал называться автоматно-механическим. И я скажу, что мы в этот отстающий цех много внедрили мероприятий, как организационных, так и технических, пересмотрели состав оборудования, оснастки, заново скомплектовали бригады. И по многим вопросам организации труда вместе с Шенбергером предвосхитили ту систему, которая потом складывалась на ВАЗе. Так что нам ее особо и осваивать потом не надо было – мы все это знали по своему опыту работы на Алтае.

Шенбергер тогда был молодой, энергичный (он с 1926 года), хотя свою необычную работоспособность сохранял и в зрелом возрасте. Но в тот период, когда мы объединяли цеха, он трудился просто титанически. Дневал и ночевал в цехе, захватывал и выходные дни. Всё держал на контроле. Иначе было бы невозможно все сделать, потому что параллельно с перемещением оборудования нужно было продолжать выпускать продукцию. Я убежден, что та идея была реализована исключительно благодаря его необыкновенной работоспособности и педантичности».

Успешная реализация этого проекта, над которым поначалу недоумевали многие скептики, требовала продолжения. По сути, в кардинальном реформировании нуждался весь завод.

Но энтузиазм толкового специалиста разбивался о каменные лбы тех самых скептиков – что-то на участках менять, в цехах улучшать – пожалуйста, а в остальном – стоп, у нас все отлажено годами, план выполняем, чего тут воду мутить? Тут у любого руки опустятся. К тому же и единомышленник, Александр Шенбергер, устав «бодаться» с начальством, укатил в далекий Тольятти, уже работает на ВАЗе начальником автоматного цеха в МСП. И пишет в письмах такое, что дух захватывает.

Бредихин Л.Т. уточняет:

«Когда он переехал в Тольятти – раньше меня, в 1969 году, – то беседовал лично с В.Н. Поляковым, потому что уровень начальника цеха был в компетенции генерального директора. И Александр Иванович рассказал ему о том, как шла работа на Алтайском тракторном заводе, как были реорганизованы цеха. А Поляков такой человек – с ходу все понимал, так что без всяких сомнений сразу оформил Шенбергера начальником цеха в МСП. И Александр Иванович позвонил мне: «Захочешь сюда приехать, будешь начальником БОТиЗа, как и на Алтае, в моем цехе». Так и случилось.

Кстати, на Алтайском заводе в прежние времена директорами были Тарасов Александр Михайлович, который потом стал министром автомобильной промышленности, а после него – Ежовский Александр Александрович, который также потом стал министром сельскохозяйственного машиностроения.

Итак, Шенбергер уехал в Тольятти, хотя в Рубцовске у него была квартира, карьера тоже удавалась. Чего ему еще было надо?

Мне кажется, кроме производственных перспектив, которые на ВАЗе были гораздо интереснее, были у него еще и мотивы личного плана. В Великую Отечественную войну вся его семья из автономной Республики немцев Поволжья была депортирована на Алтай (по приказу Сталина все население этой республики была размыто по СССР). И Александр Иванович, как я помню, очень переживал за то, что лишился своей малой родины, кстати, к Сталину относился крайне негативно. Так что, мне кажется, были у него личные мотивы переехать ближе к тому месту, где раньше жила его семья, на Волгу.

И все же основным мотивом для переезда было то, что здесь, в Тольятти, создавалось предприятие, работающее по новой, передовой организационной системе. Человек он был очень прогрессивный, способный уловить новое. Но поначалу даже ему было трудно работать в новой системе, где у него не было в подчинении функциональных служб, прежде всего тех, которые планируют производство, ведут учет запасов и прочее.

И однажды, когда уже начат был выпуск автомобилей, именно из-за деталей автоматного цеха остановился главный конвейер. Разумеется, Поляков пригласил его для беседы: «Что вы допускаете такое? Вы не хотите работать?». – «Виктор Николаевич, я хочу работать, но я хочу быть начальником цеха!». – «Но вы и есть начальник цеха!». И тогда Александр Иванович пояснил, что не чувствует себя начальником цеха, потому что не может полностью владеть ситуацией: даже не знал, какие детали на исходе, что есть в запасе. Сбой произошел из-за нестыковок между службами, ошиблись при планировании, вся система тогда только-только начинала функционировать, и такие проблемы возникали первое время. Поляков все понял, никого не наказал, отставание быстро ликвидировали. Но тот случай является характерным, потому что даже такие люди, как Александр Иванович Шенбергер, порой все-таки находились в плену старой системы организации производства.

Ведь что такое автоматный цех? Это номенклатура в сотни и сотни мелких деталей, и хороший начальник цеха постоянно контролировал работу плановой службы. На Алтайском заводе Александр Иванович привык к тому, эта служба у него под контролем, и он ею управляет: регулярно вызывает начальника производственно-диспетчерского бюро и по каждой детали смотрит – какой задел, когда надо поставить на сборку то или иное изделие.

Но вазовская система быстро доказала свою эффективность, взаимосвязи между службами наладились. Кстати говоря, Александр Иванович потом сам занимался этими вопросами, возглавил производственное управление ВАЗа. В вопросах планирования производства он был виртуознейшим профессионалом. Вместе с тем, как человек, он был очень простым, открытым, с ним было очень легко общаться. На какой бы должности он не работал, никакого чванства – никогда его не заносило. Да и семьянином он был хорошим, и все свободное время посвящал своим сыновьям Ивану, Саше и дочери Зине».

Так что в январе 1970 года, после продолжительных и бурных споров, на семейном совете (так уж истари повелось в роду Бредихиных – все важнейшие вопросы обсуждать сообща) было принято решение о переезде. Наверное, выиграла у Леонида Титовича кровь предков-переселенцев, так же в одночасье решившихся в свое время, почти век назад, бросить обжитые, но ставшие тесными родные места, чтобы отправиться в иные края, строить новую жизнь.

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

ЧЕЛОВЕК СИСТЕМЫ

ГЛАВА ПЕРВАЯ

НОВАЯ ЖИЗНЬ

Александр Шенбергер приглашал Леонида Бредихина на Волжский автомобильный завод в качестве начальника бюро организации труда и заработной платы автоматного цеха механосборочного производства. Гарантировал интересную, перспективную работу и скорое решение жилищного вопроса, что для семьи Бредихиных из четырех человек с маленьким сыном было очень важным. Сборы были недолгими, и через несколько дней Леонид, не рискнувший сразу взять семью с собой, уже явился на ВАЗ, где сразу же был принят на намечаемую должность. И тут же окунулся в совсем другую, новую жизнь, кипевшую на строящемся ещё автозаводе.

Времени на раскачку не было – необходимо быстро и глубоко изучить огромные объемы информации, понять суть специально разработанной для нового завода системы организации и оплаты труда, не похожей ни на одну из тех, что действовали в СССР. И немедленно внедрять её на уровне цеха одновременно с началом производства автомобилей. Вот это задача! И как тут не вспомнить о предопределении: Леонид Бредихин все свои предыдущие годы работы и учебы словно специально готовился к её выполнению.

Не сказать, что у него сразу все получалось: выдавались бессонные ночи, когда до утра надо было – кровь из носу – подготовить целую гору документов. И уж конечно, рабочие недели у Бредихина, как и у многих вазовских руководителей всех уровней, были очень длинными, практически без выходных. Но работы Леонид никогда не боялся, да и отменное здоровье позволяло «пахать» чуть ли не круглосуточно, довольствуясь короткими часами сна. Вот только угнетала тоска по семье, оставшейся на далеком Алтае.

Хотя и была уже известна дата предстоящего переселения (дома в Автограде росли, как грибы, и квартира в одном из них уже была предназначена семье Леонида Титовича), но что поделать с сердцем, рвавшимся к любимой женщине и маленькому сыну? Кто-то из переселенцев, таких же, как Леонид, «временных холостяков», глушил тоску спиртным, кто-то крутил романы налево □ направо, благо молодых, охочих до ласк женщин вокруг хватало. А вот Бредихин заваливал себя работой. И точно уложился в срок □ система в автоматном цехе заработала сразу, без серьёзных перебоев.

В отличие от своих коллег, таких же, как он, начальников БОТиЗов, ему было немного проще, потому что у него уже был опыт массового производства. Конечно, там, на Алтайском тракторном, как и на всех предприятиях СССР, применялась элементарная «сдельщина» вперемешку с «повременкой». Но здесь, на ВАЗе, Бредихин наконец-то получил в руки то, о чем на Алтае мог только мечтать □ универсальную систему, объединившую в единое целое всё положительное, что было в отживших формах социалистической организации труда и заработной платы. А самое главное, система имела уникальную составляющую – ориентир на конечный результат труда. Вдохновляло и то, что в системе управления производством, как и завода в целом, не было среди руководителей «замшелых пней», стерегущих незыблемость старых, действующих во всем СССР принципов организации труда и зарплаты. Предлагаемые решения рассматривались быстро и только с точки зрения пользы для общего дела. И никаких противодействий, нигде и ни от кого, оперативно принималось всё, что работало на выполнение главной задачи – выпуск автомобилей.

Были проблемы, а куда же без них, но Бредихин решал их в своём стиле – спокойно, по мере поступления, как говорится. Тем более, что очень оперативно, как и обещали, был решён главный вопрос – семья Бредихиных получила отдельную квартиру в «новом городе». Жена и мать занялись обустройством семейного гнездышка, а Леонид Титович по-прежнему работал с полной отдачей, но уже, конечно, без того яростного исступления первых месяцев, тем более, что самый сложный период – внедрение □ был уже завершён. Можно было тщательно «отшлифовывать» заработавший механизм, вдумчиво отрабатывая каждое звено действующей системы.

Видимо, вот этим своим алтайским внешним спокойствием, неумолимой поступательностью в развитии порученного дела и привлек внимание вазовских «командиров» статный сибиряк, у которого в цехе всегда и всё в полном порядке. Уже через два года Леонид был переведен в Управление организации труда и заработной платы ВАЗа □ сначала на должность заместителя начальника отдела, а спустя восемь месяцев, в конце 1972 года, сразу же был назначен заместителем начальника УОТиЗ производственного объединения «АвтоВАЗ».

На этом этапе карьеры Л.Т. Бредихина стоит задержать внимание. Назначение, заметьте, состоялось вопреки устоявшейся в СССР практике – минуя обязательный в служебном продвижении пост начальника отдела. Если сравнивать с армейской системой, то вот так же Юрию Гагарину в своё время, после полёта в космос, дали внеочередное звание вопреки обычной практике. Но то – космос, всемирная слава, а вот в советской повседневной производственной жизни это был случай действительно исключительный.

Однако вазовцы именно этим пренебрежением к мешающим развитию производства условностям и отличались.

Вот пример – Виктор Николаевич Поляков, генеральный директор тогда ещё строящегося ВАЗа, в апреле 1967 года, принимая на работу Анатолия Карповича Осипова, будущего разработчика вазовской системы организации, нормирования и оплаты труда, заметил: «Как я вижу по анкете, опыта в этой области у вас нет никакого...». Улыбнулся и, подписывая приказ о назначении его начальником отдела труда и заработной платы Волжского автозавода (в управление его переименуют годом позже), заметил: «Да, это и к лучшему! Вы ещё не успели стать «кондовым» зарплатчиком».

Стандартный советский руководитель никогда бы не пошел на такой шаг, даже зная, что предыдущий опыт действительно не нужен – система-то заводу требовалась действительно абсолютно новая. Впрочем, о чём мы говорим – стандартные люди никогда бы не смогли построить ВАЗ...

А быстрое, через карьерную ступеньку, назначение Бредихина объяснялось повозовски просто: Анатолию Карповичу Осипову, тогда, в 1972 году, уже начальнику Управления ОТиЗа, толковый заместитель был нужен, как воздух. Кандидатуру Леонида Бредихина одобрил и Пётр Макарович Кацура, заместитель генерального директора, тоже давно приметивший инициативного и хваткого профессионала. Была у Петра Макаровича такая особенность – к себе на совещания он чаще всего приглашал не начальников служб, а непосредственных исполнителей тех заданий, которые там рассматривались. Леонид Бредихин тогда был частым участником этих совещаний, о проводимой работе докладывал ёмко, без лишних эмоций, а при возникновении проблем не просил содействия, а вносил четкие предложения. Может быть, именно этой готовностью самостоятельно принимать решения и брать на себя ответственность Бредихин и привлёк внимание Кацуры.

Это был период серьёзной задачи □ наиболее активной работы, связанной с формированием производственного объединения «АвтоВАЗ» и внедрением на заводах объединения новой системы организации управления предприятиями, организации труда и заработной платы. Для этой работы требовался профессионал, но он должен был, к тому же, обладать достаточно высоким должностным статусом не ниже заместителя начальника УОТиЗа. Так что, назначение Бредихина было predetermined – не привыкли на ВАЗе тратить время на выполнение обязательных для советской бюрократии ритуалов.

Во главе творческой бригады по распространению опыта ВАЗа новоиспеченному заму Осипова пришлось в полной мере хлебнуть «прелестей» жизни командировочной: Бредихину довелось поработать на Белебеевском заводе «Автономаль» (Башкирия),

Скопинском автоагрегатном заводе (Рязанская область), Димитровградском автоагрегатном заводе (Ульяновская область) и на других предприятиях, поставляющих Волжскому автозаводу свою продукцию. Что и говорить, поколесил в те годы наш «переселенец» по Советскому Союзу! И не только – побывал он и в солнечной Болгарии. Хотя и называли эту страну полушутя «шестнадцатой республикой» СССР, а все-таки □ заграница. Впрочем, об этой поездке к «братьям по социалистическому выбору» мы еще напишем.

Может, для кого-то из мужчин частые командировки в радость, но только не для образцового семьянина Леонида, чрезвычайно любящего свою красавицу-жену и теперь уже двух сыночков (в 1971-м году, уже в Тольятти, у них с Людмилой родился второй сын, Виктор). Его бы воля – ни на денёчек из Тольятти не уезжал бы! Но что делать – служебная необходимость. Издан приказ, и снова – стук вагонных колес, суровая простота советских гостиниц, ненормированный рабочий день и, главное, – внедрение на предприятиях, потонувших в «болоте» отживших стандартов, прогрессивной вазовской системы, практически повсеместно вызывавшей первоначальное непонимание, граничащее с паникой. И это внедрение, точнее, её многочисленные попытки, тоже тема для отдельного разговора.

И всё-таки основной объем работы ему приходилось «перелопачивать» на ВАЗе – сложный «гибрид» итальянского и советского автомобилестроения, а по сути – двух разных систем хозяйствования, требовал постоянного внимания, доводок, корректировок. Все они, так или иначе, проходили при непосредственном участии Бредихина. Осипов действительно не ошибся с выбором своего заместителя – Леонид Титович никогда не предлагал на подпись «сырых» решений, тщательно прорабатывал до мелочей каждое, и если уж заходил с ним к шефу, тот был уверен – перепроверять за Бредихиным не придётся.

Так что, в феврале 1978 года, когда А.К. Осипова «забрали» на работу в Москву, в Госкомтруд СССР, сомнений в выборе его приемника не было. Начальником Управления организации труда и заработной платы ПО «АвтоВАЗ» был назначен именно Леонид Бредихин, за год до своего 50-летия ставший одной из ключевых фигур крупнейшего предприятия Советского Союза.

Спустя 35 лет, прошедших с того дня, он вспоминал:

«Назначение не было для меня неожиданным. Но как бы оно не было подготовлено всей логикой развития событий, я именно в тот день резко почувствовал – всё, прежняя жизнь кончилась. Теперь я лично, сам, отвечаю за всё, что происходит в моей службе. В должности зама даже самое смелое решение принимаешь легче, понимая, что последнее

слово всё равно за начальником! Если мы тут в своей кутерьме что не заметили, пропустили, он увидит, вернет проект на доработку. А теперь этой последней инстанцией становился я. И надеяться отныне можно было только на самого себя, да на четкую работу своей команды».

Анатолий Карпович, уйдя на повышение в Москву, никогда не забывал ни своего бывшего зама, ни ставшего родным за десять лет работы автозавода. На зависть коллегам, вазовские уотизовцы практически по всем своим вопросам получали «зеленый свет», минуя столично-министерскую «волынку». Осипов быстро «продавливал» нужное решение на самом высоком уровне. Хотя, справедливости ради стоит заметить, что особым разнообразием идей и предложений уотизовцы других предприятий в СССР не отличались – практически всё новое в области организации труда и заработной платы рождалось в те десятилетия в Тольятти, и именно на Волжском автозаводе.

ГЛАВА ВТОРАЯ

ГОРДОСТЬ И НАДЕЖДА ВСЕЙ СТРАНЫ

На плечи нового начальника УОТиЗ ВАЗа помимо обычных ежедневных дел легли ещё и обязанности по подготовке к проведению мероприятия почти вселенского размаха □ на июнь 1979 года Центральным Комитетом КПСС в Тольятти был назначен Всесоюзный семинар «Опыт партийной организации и коллектива Волжского автозавода по комплексному решению вопросов повышения эффективности производства и качества труда».

Даже в названии действительно важного, не только для ВАЗа, но и для всей Куйбышевской (ныне – Самарской) области, события проявилась главная черта того времени: всё в жизни СССР контролировалось и планировалось Коммунистической партией, «руководящей и направляющей силой общества», а проще говоря – правящей партией страны. КПСС пронизывала все структуры: в каждом учреждении, на каждом предприятии существовали первичные партийные организации, в которые входили все ключевые специалисты и руководители. По сути, эти парторганизации дублировали всю организационно-хозяйственную деятельность, привнося в работу каждого предприятия идеологическую составляющую. Волжский автозавод не стал исключением – Виктор Николаевич Поляков был не только генеральным директором, но и членом партийного комитета. И партком ВАЗа на своих заседаниях регулярно присваивал какому-либо важному производственному заданию статус партийного поручения. Что позволяло усилить ответственность конкретного исполнителя. В случае задержки выполнения или,

чего доброго, срыва задания, тому или иному руководителю грозило не только лишение премии, но и выговор по партийной линии, что было гораздо страшнее. Как тогда говорили – «Партбилетом отвечаешь за дело!». Кстати, исключение из партии тогда автоматически означало крах всей карьеры.

Руководством ВАЗа эта особенность времени была использована на все 100 процентов. На ключевых руководящих постах парторганизации ВАЗа были толковые, инициативные и, самое главное, хорошо разбирающиеся в производственных процессах специалисты. По сути, парторганизация ВАЗа была для завода дополнительным авиадвигателем, что особенно важно в момент «взлёта» (колоссальных объёмов работ на сложнейшем этапе строительства и пуска автогиганта).

Понятно, что в ЦК КПСС никто и никогда не признал бы дублирующую роль парторганизации, поэтому из названия семинара, о котором идёт речь, следовал вывод – ВАЗ обязан своими успехами только партийной организации. Будем терпимы к плакатному языку того времени, скажем только, что вазовская парторганизация была скорее исключением из правил того времени, поскольку во многом не только дублировала руководство в части контроля за ходом разворачивающихся на заводе процессов, но часто становилась инициатором новых задач, реализация которых позволяла заводу быстрее двигаться вперёд. Впрочем, эта сторона истории ВАЗа – тема для отдельного исследования. Пока же ограничимся констатацией факта: все руководители завода были коммунистами, так что действительно несли двойную ответственность: во-первых, согласно штатному расписанию (должностным обязанностям), а во-вторых, как члены КПСС.

Разумеется, среди них не было фанатиков, неспособных видеть то, как высшее руководство КПСС стареет и впадает в маразм. Видели они и то, как буквально на глазах в Москве, да и в областных центрах образуется особый класс «партократов», активно осваивающих принципы «двойных» стандартов – говорим одно, делаем другое, и которые постепенно, как ржавчина, распространялись во всём обществе. Впрочем, вся история КПСС – иллюстрация к старой народной мудрости о том, что рыба всегда гниёт с головы. Но наступающий процесс разложения тогда, к счастью, ещё не коснулся «первичек», особенно первичных организаций таких молодых и перспективных предприятий, как Волжский автомобильный завод. А что касается выяснения нюансов, кто же был важнее в процессе комплексного решения вопросов повышения эффективности производства и качества труда, то тут само время всё расставило по местам: с 1991 года нет в структуре АВТОВАЗа партийного (и комсомольского) комитета, а завод продолжает работать и выпускать автомобили.

Чем же было вызвано особое отношение Центрального Комитета КПСС к вазовской системе?

На самом деле, система управления организации труда и заработной платы на ВАЗе – плод трудного «скрещивания» итальянской составляющей проекта «FIAT» и советской действительности. Львиная доля усилий по её созданию была затрачена лично Анатолием Карповичем Осиповым, скрупулезно перелопатившим проект в многомесячной командировке в Турине. Итальянцы плакали и стонали, но сдавались под его напором и переписывали наиболее спорные процедуры – пункт за пунктом, согласно советскому трудовому законодательству.

Почему итальянский проект переделывался, было понятно – в СССР об открытой эксплуатации рабочего человека (формально – владельца всех фабрик, заводов, газет и пароходов...) и речи быть не могло. Это итальянские буржуи могли пить кровь из пролетариата, пока профсоюз не скажет свое ёмкое «баста»; у нас же любой рабочий имел прав больше, чем директор завода. Так что, полная «калька» итальянского опыта фирмы «FIAT» по организации конвейерного поточно-массового производства была в условиях СССР просто невозможна. Но вот почему советская система, успешно и эффективно (по заверению официальной статистики) действующая на всех предприятиях необъятного Союза, не могла самостоятельно обслужить этот самый итальянский автосборочный конвейер? Ответ прост – потому что не могла. Печальный опыт АЗЛК, где достаточно прогрессивное оборудование использовалось в рамках обычной советской системы организации производства, подтвердил – именно конвейер проявляет все её «дыры».

Работа по подготовке к внедрению новых систем управления производством, организации оплаты труда работников завода и пути преодоления препятствий в их применении проводились в три этапа.

На первом этапе, начиная с 1967 года, специалисты завода были командированы в Италию на фирму «FIAT» для изучения опыта организации производства массового выпуска легковых автомобилей и всего, что связано с данным процессом производства. При разработке проекта (основ) новой системы был использован опыт фирмы «FIAT», но применительно к нашим экономическим условиям, с учетом, что при конвейерном производстве система оплаты труда рабочих должна способствовать, прежде всего, качеству труда при строго заданном количестве. Система оплаты не предусматривала стимулирование за перевыполнение заданий, как это существовало на отечественных предприятиях во все годы пятилеток.

К началу 1970 года был подготовлен весь пакет предложений по новым системам. Далее работа предстояла на втором этапе, которая являлась более сложной в правовом

плане. Заводу необходимо было иметь правительственное решение на право применения новой системы оплаты труда работников завода, которая предусматривала применение повышенных тарифных ставок для оплаты труда рабочих и новой схемы должностных окладов для оплаты труда руководящих, ИТР и служащих. В стране в то время данные вопросы решались только на правительственном уровне, централизованно и строго регламентировано, особенно, что касалось заработной платы.

Президиум Совета Министров СССР 12 июля 1970 года рассмотрел обращение Волжского автомобильного завода и поручил (протокол № 23) соответствующим министерствам дополнительно рассмотреть вопрос об оплате труда работников ВАЗа, с учётом, что размеры заработной платы должны быть установлены применительно к размерам заработной платы ведущих автозаводов «ЗИЛ» и «ГАЗ». Госкомтруд и коллегия Минавтопрома получили право принять 30 июля 1970 года Постановление №264/21 «Об оплате труда работников ВАЗа». Наконец, на третьем этапе, руководствуясь указанным постановлением, на заводе широко развернулась работа по разъяснению и конкретной подготовке к внедрению новой системы оплаты труда. Был издан приказ (11.08.1970 г., № 138) «Об организации и оплате труда работников завода». По мере выполнения требований приказа отдельные бригады переводились на новую систему. А с 1 января 1971 года все рабочие завода были переведены на новую систему оплаты труда.

Добавим, были случаи, когда рабочие (особенно из числа пожилых, имевших многолетний стаж работы на «сдельщине») и даже руководители цехов, подразделений отказывались переходить на новую, невыгодную, по их представлениям, систему оплаты. Дело порой доходило до увольнения – по собственному желанию. Но большинство вазовцев, к счастью, были молоды и не успели ещё развратиться ни «сдельщиной», ни «повреждённой». Так что, можно уверенно говорить о том, что весь коллектив ВАЗа достаточно спокойно воспринял абсолютно новую, не имеющую аналогов в СССР, систему.

Затем, как мы уже знаем, была проделана грандиозная работа по внедрению этой системы на предприятиях-смежниках. Без работы в едином ритме с поставщиками конвейер мог остановиться. Однако сама система без должного настроения руководителей не давала гарантий бесперебойной работы смежников, требовалось взять их под жёсткий вазовский контроль. Виктором Николаевичем Поляковым было инициировано решение правительства о создании производственного объединения, оказавшись в рамках которого, поставщики распрощались с привольной жизнью в ритме «простой – аврал».

Именно тогда ЦК КПСС и отметил грандиозные успехи коллектива ВАЗа и его партнеров, в кратчайшие, немыслимые даже для высокоразвитых стран сроки освоивших

производство автомобилей и сполна вернувших государству все вложенные в строительство на Волге деньги. Может быть, тогда же у лидеров партии появилась идея-фикс – а не является ли вазовская система организации труда и заработной платы той самой «палочкой – выручалочкой», которая быстро и без особых затрат поможет «встряхнуть» всю советскую промышленность? Так появилась рекомендация парторганизациям всех предприятий СССР изучать и внедрять вазовский опыт. Благо, на базе УОТиЗа ВАЗа уже был создан отдел по обобщению и распространению новых форм организации и оплаты труда (1977), куда за помощью уже ехали группы с многих предприятий страны.

И вот теперь, в июне 1979 года, Тольятти принимал высоких гостей: министра автомобильной промышленности СССР В.Н. Полякова, заместителя председателя Госплана СССР А.В. Бачурина, заместителя председателя Госкомтруда СССР Б.Н. Гаврилова, председателя Госстандарта СССР В.В. Бойцова, заместителя заведующего отделом организационно-партийной работы ЦК КПСС П.А. Смольского, заместителя заведующего отделом плановых и финансовых органов КПСС Н.Ф. Лобачева, заместителя заведующего отделом химической промышленности ЦК КПСС Б.С. Семенова, секретаря ВЦСПС И.М. Владыченко, заведующего отделом машиностроения Совета Министров СССР В.М. Пятова. Такого количества vip-персон разом Тольятти давно не видел.

Открыл семинар заместитель заведующего отделом машиностроения ЦК КПСС И.И. Козлов. Для людей, сведущих в устройстве партийной иерархии СССР, объяснения излишни. А представителям нового поколения поясняем – это как теперешний министр, только главнее. Собственно, любой товарищ из ЦК мог легко испортить настроение «обычному» министру, тем более – этот высокопоставленный функционер одного из самых могущественных отделов, поскольку под невинным названием «машиностроение» прятались приоритетные в СССР «оборонка» и «космос». Всего лишь многозначительным взглядом и туманной фразой типа «в ЦК есть мнение, что в чём-то у вас в министерстве кое-кто не понимает политики партии» он мог уложить с инфарктом практически любого деятеля той эпохи.

Не удержался от руководящего «щелчка» партийный функционер и в этом своём выступлении: «Далеко не везде работа по внедрению опыта ВАЗа проводится на уровне требований Центрального Комитета партии. Некоторые промышленные министерства не обеспечили внедрение вазовской системы на базовых предприятиях в сроки, установленные ЦК КПСС. Отдельные руководители подошли к выполнению этого важного поручения без должной ответственности», – говорил товарищ Козлов, обводя суровым взглядом притихший зал Дворца Культуры завода СК, в котором проходили

заседания семинара. Намекнув на последствия такой безответственности, товарищ из Москвы счёл уместным напомнить слова Л. И. Брежнева, произнесённые им на ноябрьском (1978) Пленуме ЦК КПСС (без цитирования «дорогого Леонида Ильича» тогда не обходилось даже на собраниях дворников): «Практика передовых коллективов и отдельных новаторов – это фактически переворот в формах и методах работы, в технологии, в организации управления. Здесь нужны настойчивость, самоотверженность, если хотите – мужество. Здесь порой приходится чуть ли не заново переучиваться самому и требовать этого от других». Это указание Леонида Ильича должно быть положено в основу всей нашей работы по распространению опыта ВАЗа».

Ах, если бы товарищи из ЦК первыми следовали указаниям своего лидера и хотя бы попытались переучиться сами, прежде чем поучать других! Пройдёт всего десять лет со дня этого Всесоюзного семинара, а СССР окажется на грани развала. И ведь к столь печальному концу одну из двух супердержав мира приведут вот такие «товарищи Козловы».

Но в солнечном июне 1979 года будущие катаклизмы могли привидеться лишь в воспалённых мозгах шизофреников (такowymi в СССР традиционно объявляли всех особо активных диссидентов). Народ и партия, согласно всем плакатам и транспарантам, были по-прежнему едины. И КПСС устами заместителя заведующего отделом машиностроения ЦК КПСС И.И. Козлова без тени смущения заявляла: «Когда мы говорим о распространение опыта ВАЗа, то прежде всего надо иметь в виду, что все достижения завода являются результатом большой организаторский и политико-воспитательной работы заводской и цеховых партийных организаций. Они сумели обеспечить единство организационной, хозяйственной и идеологической работы, направить её на достижение главной цели».

И это действительно на ВАЗе так и было. По тому же принципу рекомендовалось работать и партийным функционерам на всех предприятиях страны. А в завершении своего выступления докладчик, по традициям того времени, пафосно обратился к залу: «Разрешите, товарищи, от вашего имени заверить Центральный Комитет и лично Генерального секретаря, Председателя Президиума Верховного Совета СССР товарища Л.И. Брежнева в том, что мы, участники семинара, не пожалеем сил и сделаем всё необходимое для того, чтобы вести организаторскую работу по широкому применению передовых начинаний в целях осуществления решений съезда КПСС». А вот этого, по известным теперь причинам, так и не произошло.

Леонид Титович Бредихин, непосредственный участник того исторического семинара, до сего дня размышляет в поисках ответа на вопрос «Почему опыт ВАЗа так не

был полноценно применен в промышленности СССР?» У него есть мысли по этому поводу. Но самый очевидный ответ мы видим сейчас, спустя годы, читая отчет о семинаре 1979 года – не исполнили товарищи из ЦК своих заверений, превратили хорошее дело в очередную кампанейщину. А ведь как была хороша цитата, приведённая всё тем же московским докладчиком: «Нам не нужны шум и трескотня по поводу соревнования, – подчеркивал на ноябрьском (1978) Пленуме ЦК КПСС товарищ Л.И. Брежнев. – Нам нужна живая заинтересованность каждого трудящегося, каждого трудового коллектива в улучшении своей работы... Нам нужны деловые, действительно идущие из гущи масс инициативы, способные зажечь, вдохновить миллионы людей». Что ж, слова сказаны прекрасные, но беда в том, что уже наступило время, когда слова партийных функционеров всё чаще и чаще расходились с делом. «Наставники» трудящихся любую инициативу ухитрились превращать в «трескотню».

К причинам «провала» широко разрекламированного перевода промышленности СССР на вазовскую систему мы ещё вернёмся, а пока проследим за ходом того грандиозного семинара 1979 года.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

ВЫБОР

Переждав продолжительные аплодисменты, сопровождавшие завершение выступления товарища из ЦК, ведущий объявил: «Слово для доклада «Организаторская и политическая работа Куйбышевского обкома КПСС по развитию инициативы коллективов предприятий области в достижении эффективности производства в свете решений XXV съезда КПСС, декабрьского (1977) и ноябрьского (1978) Пленумов ЦК партии и указаний Генерального секретаря ЦК КПСС, Председателя Президиума Верховного Совета СССР товарища Л. И. Брежнева» предоставляется первому секретарю Куйбышевского обкома КПСС Е. Ф. Муравьёву».

Евгения Федоровича в Тольятти уважали: он реально помогал во многих вазовских делах, а в те, в которых помочь не мог, не вмешивался – на это тоже не каждый партийный руководитель тогда был способен. Собственно говоря, Муравьёв тоже любил Тольятти, особенно ВАЗ – благодаря наличию такого промышленного гиганта экономические показатели области всегда были на высоте, да и продукция автозавода пользовалась повышенным спросом, получать её больше лимита мечтали во многих регионах, так что дружбы с руководителем Куйбышевской области искали даже товарищи рангом значительно выше, вплоть до первых лиц союзных республик. А проходящий

семинар дал ему наконец-то возможность обсудить тет-а-тет с самим Козловым серьёзные проблемы с «оборонкой» – самарские заводы не обновлялись уже десятилетиями, а столичное руководство почти не воспринимало сигналов бедствия, отмахиваясь: «Такую войну на себе протащили, справитесь и сейчас!». Козлов, практически недоступный в своем московском кабинете, здесь, в Тольятти, аргументы Муравьёва выслушал, обещал содействие. И сейчас Евгений Федорович шел к трибуне с лёгким сердцем:

– Вопросы повышения интенсификации народного хозяйства, усиления роли качественных факторов развития экономики всегда были предметом неустанной заботы нашей партии, Центрального Комитета КПСС. Ярким проявлением этой заботы является высокая оценка Центральным Комитетом КПСС опыта работы партийной организации и коллектива Волжского автомобильного завода имени 50-летия СССР по комплексному решению вопросов повышения эффективности и качества труда.

Л.Т. Бредихин, начавший было внимательно слушать Евгения Фёдоровича («хозяин» области был вполне адекватным человеком, и его толковые выступления в прессе отличались нетипичной для партийцев прямоотой и конкретностью), после первой же его фразы понял – сейчас Муравьёву не до чёткого анализа: обстановка (в первую очередь, присутствие «верхних» людей) требует обтекаемых формулировок и дежурных лозунгов. Леонид Титович бросил взгляд на первую страничку своего выступления (по программе он идёт на трибуну сразу же после начальника цеха шасси-5 А.И. Мелешихина, а до него ещё пять выступающих). Стоит ли перечитывать уже наизусть заученный текст? Нет. Можно немного отвлечься. Тем более, что слова Брежнева о соревновании, процитированные товарищем из ЦК, всерьёз вселяли надежду – неужели и там, наконец-то, поняли, во что превратилось на местах хорошее, в общем-то, дело?

Рожденное в СССР, оно уже вошло в практику многих капиталистических предприятий, приносит немалую пользу и хозяевам, и рабочим. «А у нас в стране всё в гудок уходит», – с раздражением подумал Бредихин, вспоминая бестолковую суету вокруг подведения итогов соцсоревнования на Алтайском тракторном. Признаться, на ВАЗе он впервые увидел, как должно быть организовано трудовое соревнование. Тут, по его мнению, совпало два обстоятельства: во-первых, трудовое соревнование входило в итальянский проект (на «FIAT» администрация всячески поддерживала дух соперничества между бригадами), процедура подведения итогов была прописана чрезвычайно четко; а во-вторых, на ВАЗе за это дело с первых дней отвечал замечательный человек, фронтовик, Иван Иванович Тырышкин. Сейчас Леонид Титович чувствовал себя несколько виноватым перед своим подчиненным, вот уже почти десять лет возглавлявшим отдел соцсоревнований и социологических исследований.

Неприятная история вышла совсем недавно. Позвонили вдруг из ЦК профсоюза и с нескрываемой издёвочкой спросили: «Что это у вас там за стахановцы объявились? Вы впредь данные по выполнению планов, которые нам посылаете, хотя бы для интереса просматривайте». И только потом, когда Бредихин вдоволь наслушался поучений, выяснилось, что «удивительные» данные послали в ЦК не из УОТиЗа, а из завкома профсоюза. Какой-то деятель по своей инициативе взялся готовить отчет, сдуру забыв поделить сложенные вместе показатели всех производств. В результате строка «средние показатели по заводу» украсилась действительно стахановским рекордом! Потом-то был найден и тот деятель, и те его начальники, которые проглядели самостоятельного «счетовода». А тогда, всё ещё пунцовый после разговора с Москвой, Бредихин по телефону разыскал Ивана Ивановича (тот в своём кабинете бывал редко, почти всё время курсировал по производствам) и взялся отчитывать: «Что ж вы, товарищ Тырышкин, за профсоюзом не следите? Знаете ли, что они там натворили? Весь ВАЗ перед Москвой опозорили!». Сейчас же и пожалел, что начал разговор в таком взвинченном состоянии – надо бы остыть, успокоиться. Но остудил его сам Иван Иванович: «Вам ли, Леонид Титович, не знать, что не начальник я над профсоюзом, это организация нам, УОТиЗу, не подчиняется. Я могу только совместно с ними работать, помогать. Но контролировать их документы, диктовать им наши указания прав мне не давали. Так что, я в этой ситуации не причём, как и всё наше управление!».

Бредихин, признаться, невольно зауважал собеседника – за твёрдый тон, за хладнокровный ответ. Другой бы на всякий случай заюлил, покаялся, чтобы не злить и без того рассерженного начальника. А Иван Иванович – молодец, чувствуется фронтовая закалка! Бредихин извинился за резкость, но, завершая разговор, попросил: «Вы же с профсоюзом в тесном контакте, вам проще им передать моё пожелание: поперек батьки в пекло не лезть! И надо бы с ними учебу организовать – стыдно же, такие ошибки нелепые допускают!». Думал, на том разговор и окончен. Но уже на следующий день Иван Иванович явился к нему в кабинет, выложил на стол аккуратные папки с документами: «Я так понимаю, Леонид Титович, моей работой вы недовольны, считаете, что нет у нас в отделе порядка? Вот отчеты, просмотрите, пожалуйста, прежде чем делать такие выводы». Бредихин аж привстал: «Иван Иванович, да что вы такое говорите? Успокойтесь, ваша работа никаких вопросов не вызывает, больше того – я очень на вас полагаюсь. Разговор-то наш вчерашний был не о том – видите сами, надеяться нам с вами ни на кого не приходится. Забирайте свои отчеты, идите работать, но за отдельными работниками из профкома всё-таки приглядывать надо, чтобы снова что-нибудь не учудили. И ЦК

ВЦСПС, и министерство спрашивать всё равно с нас будет, вот о чём я хотел вам сказать!».

С того дня никаких недомолвок между ними не было. А следя за ходом соцсоревнований, общаясь с руководителями и рабочими самых разных производств, убедился: Тырышкин – надежный человек, работу свою знает и любит, с формалистами (таких и на ВАЗе хватало) борется беспощадно. Особенно импонировало Бредихину то, как тщательно сводились воедино все данные, как Иван Иванович добивался действительно справедливого определения лидеров соцсоревнования, проверяя каждую отчётную строчку. Потому-то на ВАЗе соревнование шло действительно всерьёз, «без трескотни», помогая и порядок в производствах поддерживать, и поощрять наиболее добросовестных работников. Кстати, средства на это заводом выделялись щедро, к тому же, помимо денежных премий, самые активные вазовцы получали ценные подарки (цветные телевизоры, транзисторные приёмники, радиолы), что в условиях постоянного дефицита бывало порой дороже денег. В целом же, такой ответственный подход к организации социалистического соревнования позволял ВАЗу постоянно лидировать во Всесоюзном соревновании.

Глядя на серьёзных товарищей, сидящих в президиуме, Леонид Титович вдруг представил, как бы вытянулись лица московских гостей, скажи он откровенно в своём выступлении всё, что он думает по обсуждаемым вопросам. И прежде всего о том, что во всех своих делах ВАЗ впереди потому, что даже в системе организации соцсоревнования на заводе есть профессионалы, которые персонально отвечают за качество своей работы, в отличие от других предприятий, где этим делом занимаются случайные, в общем-то, люди из профкомов и парткомов. Отогнав крамольные мысли, Бредихин вместе со всеми начал аплодировать завершившему своё выступление первому секретарю обкома КПСС.

А затем, наконец-то, начались выступления вазовцев. Доклады генерального директора объединения «АвтоВАЗ» А.А. Житкова, секретаря парткома ВАЗа И.Л. Рымкевича, директора по экономике П.М. Кацуры, начальника управления главного механика В.А. Грищенко, начальника цеха шасси-5 А.И. Мелешихина, начальника управления организации труда и заработной платы Л.Т. Бредихина, директора по производству В.В. Каданникова, председателя совета производственной бригады № 321 цеха № 42-1 Ю.К. Шахова и директора металлургического производства ВАЗа В.М. Трубкина хотя тоже содержали обязательные реверансы в сторону ЦК КПСС, были всё же предельно конкретными, несли слушателям действительно полезную информацию, так что сидевшие в зале участники семинара, словно разбуженные этими молодыми,

энергичными людьми, начали не просто внимательно слушать – многие делали записи в блокнотах, пытаясь ухватить суть той самой знаменитой системы.

Впрочем, энтузиазм зала заметно угас, когда на трибуну вновь начали подниматься московские гости: заместитель председателя Госплана СССР А.В. Бачурин, заместитель председателя Госкомтруда СССР Б.Н. Гаврилов, председатель Госстандарта СССР В.В. Бойцов. И уж откровенно зевая, слушали всяческих секретарей горкомов и обкомов. Зал вновь оживился только тогда, когда слово для доклада было предоставлено министру автомобильной промышленности СССР В.Н. Полякову. Человек, поднявший на своих плечах, по сути, сразу две грандиозные стройки – АвтоВАЗ и Автоград, безусловно, вызывал уважение. И сейчас он говорил в знакомом всем вазовцам стиле – то останавливаясь на главном, то «пробегаая» мелкие вопросы, но постоянно держа слушателей в напряжении, заставляя внимательно следить за ходом его мысли.

«Не на пользу ему Москва», – с беспокойством думал Бредихин, глядя на бывшего генерального. Выглядел Виктор Николаевич действительно неважно. Хотя Поляков умел держать себя, и людям, мало общавшихся с ним, могло показаться, что у него всё в порядке, но вазовцев разве обманешь?

Леонид Титович вдруг вспомнил случай, рассказанный всё тем же Иваном Ивановичем Тырышкиным. Энергичный фронтовик помимо служебных обязанностей выполнял ещё и партийное поручение: собирал с коммунистов – руководителей членские взносы. И вот получилось у него так, что из всех его «подопечных» только Поляков остался должником – никак его не поймать. Попросил секретаршу генерального позвонить ему, как только Виктор Николаевич на месте появится. И вот звонок, Прасковья Ивановна торопит – Поляков в Москву уезжает, надолго, только сейчас ты с ним и увидишься. Уже в приёмной пояснила: в больницу его укладывают, уж очень серьёзно дела обстоят. Иван Иванович заходит в кабинет, здоровается. Поляков сидит мрачный, думает о чём-то своём, невесёлом. Тоже поздоровался, отдал 25 рублей одной бумажкой. А у Тырышкина, как назло, размена почти нет! Выгреб всё до копейки, долго считал под явно неодобрительным взглядом генерального – ему эта задержка, понятно, не совсем нравилась. Наконец, Иван Иванович отдал Полякову сдачу, тот расписался в ведомости, Тырышкин штамп в партбилете проставил. попрощались. А дело было в середине дня, Иван Иванович спохватился – обед-то кончается, а на работе дел столько, что домой к ужину вряд ли успеет. Бегом в столовую, подошел к кассе, полез за деньгами и вдруг нащупал партбилет. Достает, открывает: «Ба-а-а, я ж Полякову забыл его отдать, сунул автоматически в карман!». Бросил поднос с едой на кассе и бегом к генеральному директору. Прасковья Ивановна удивляется: «Ты же только что от него! Билет забыл

отдать? Ну, иди, сам объясняйся». Заходит Иван Иванович, докладывает: «Извините, Виктор Николаевич, я ваш партбилет случайно спёр!». Как же Поляков расхохотался! До слёз, платок достал, утёр глаза и снова смеяться. Взял партбилет, опять улыбнулся: «Ну, ладно, идите, Иван Иванович, вот ведь нашел, что воровать!».

Тырышкин, рассказывая о том случае, с нескрываемым удовольствием объяснял Леониду Титовичу, что потом весь день ходил довольным, радовался, что из-за его невнимательности наконец-то генеральный про проблемы свои забыл хоть на минутку, отвлёкся, посмеялся. «Есть ли там, в Москве, рядом с Поляковым хотя бы один такой человек, который относится к нему так же, как все мы?», - грустно думал Бредихин, вместе со всеми провожая первого генерального директора ВАЗа действительно бурными аплодисментами.

После окончания пленарного заседания был дан концерт коллективов художественной самодеятельности Волжского автомобильного завода. Не без удовольствия слушая залиvistые голоса хора, исполнявшего народные песни, Бредихин, сам виртуозный гармонист, всё же не мог отвлечься от размышлений по поводу столь насыщенных дней, предшествующих семинару. Прав он или не прав, отказавшись от более чем прозрачных, но, тем не менее, заманчивых предложений московских товарищей? Они ещё в ходе подготовки семинара обратили внимание на чрезвычайно работоспособного и ответственного начальника УОТиЗа. Надо сказать, что поиск кадрового резерва уже тогда стал для столичных чиновников вопросом номер один. Столица захлёбывалась от растущего числа аппаратчиков, однако работать было некому – дефицит толковых, ответственных и знающих профессионалов рос с каждым годом. «Первое время вам будет, конечно, трудно, масштабы у нас там другие, но перспективы перед вами откроются превосходные», – «пел» референт одного из высокопоставленных чиновников. Московская жизнь, что скрывать, манила Бредихина, как любого советского человека той поры. Перспективы-то открывались не только для него, но и для сыновей. Устоять трудно. Но вот сейчас, вспоминая заунывные речи партийных функционеров на семинаре, переливающих из пустого в порожнее, понял окончательно – не сможет он войти в «их» систему. Систему, в которой при громогласной благополучности отчетов о росте благосостоянии советского народа сами они «отоваривались» в закрытых спецбуфетах, набирая за бесценок такие продукты, которых в продмагах СССР не было никогда. Да что продукты – двойной стандарт давно уже стал нормой их жизни во всем. Принять эти правила? Бросить всё, чем жил и дышал последние несколько лет? Вазовская система, по большому счету, была полной противоположностью той системы, в которой жила и работала вся страна. Здесь, на ВАЗе, всё честно, открыто, зримо. И справедливо.

Обменять все это на икру из спецбуфета?.. Бредихин улыбнулся. Нет уж, не станет он в Москве своим человеком, даже и пытаться не стоит...

На следующий день, 13 июня, участники семинара познакомились с Волжским автомобильным заводом, городом, посетили выставку, рассказывающую об опыте работы партийной организации и коллектива ВАЗа, развернутую в отраслевом учебном центре. А вечером смотрели на стадионе «Торпедо» большой спортивный праздник. Разъезжались из Тольятти гости, по-хорошему ошарашенные и увиденным, и услышанным. Один из них, давая интервью заводской газете «Волжский автостроитель», так и сказал: «Благодаря семинару мы словно попали в сказку! Великолепный, оснащенный по последнему слову техники завод, восхищающий культурой производства. И рядом целый городской жилой район, состоящий из современных благоустроенных домов». Пожалуй, с этими словами согласились бы все, кто в те годы бывал в Тольятти, в том числе и старшие братья Леонида Титовича Бредихина – один в Харькове, другой в Одессе.

Бредихин, отложив газету с подборкой впечатлений участников семинара, снова вспомнил последний разговор: «Ваш отказ не принимается. Мы будем ждать звонка, ещё раз хорошенько всё обдумайте!».

– Вот ведь, не понимает человек, что незачем мне уезжать из этого города – сказки. Не дождетесь...

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

ТУЧИ НАД ВАЗОМ. ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ

Давно отгремели фанфары, славившие опыт ВАЗа, уже рухнул Советский Союз, покалечив своими обломками миллионы судеб. За окном кабинета Леонида Титовича разгоралась заря нового дня, 10 марта 1993 года. Бредихин, давно взявший за привычку приезжать в управление за полчаса до официального начала рабочего дня, листает заводскую газету. Это не просто привычный ритуал: сегодня в «Волжском автостроителе» публикуются ответы на вопросы, прозвучавшие в ходе недавней конференции трудового коллектива. Разговор там был жёсткий – независимый, как они себя называют, профсоюз «Единство» пытался взять инициативу в свои руки. Громкие реплики, провокационные вопросы, популистские предложения – удивительно, но эти несколько человек чуть было не «раскачали» весь зал. Впрочем, чему удивляться – народ озлоблен до предела. И никто не может понять, что происходит. Не только со страной, уменьшившейся до границ РСФСР, но и с городом, с заводом. Когда всё вокруг плохо и непонятно, проще всего обвинить в этом кого-то, найти врага и навешать на него всех собак. Вот этим и

занимается сейчас «Единство», быстро набирая популярность, настраивая коллектив против администрации. Их ответы на самые сложные вопросы просты, как манная каша. Цены-то на автомобили выросли, а зарплата? Вам говорят, что на повышение зарплаты денег нет. А мы вам покажем, где их искать! Деньги у завода есть, но их воруют бандиты вместе с начальством! Доказательства? Да вот они! Бредихин вспомнил глумливый голос одного из «борцов» за рабочий класс: «Вы, господин Каданников, развалили весь завод, вам и дела нет до рабочих с их нищенской зарплатой, которую ещё и выплачивают с задержками! Вы-то свой миллион получаете регулярно!». Вообще, по обилию обрушившихся на него обвинений, самых нелепых и оскорбительных, на этой конференции, безусловно, лидировал именно Владимир Васильевич. И это говорилось в лицо человеку, которого сами же рабочие и выбрали всего несколько лет назад своим генеральным директором! Хотя он, в отличие от многих кандидатов, и тогда манной небесной не обещал. Сказал в ответ на требование повысить зарплату в 2 раза просто и ясно: «Я зарплату повысить могу, но только за счет сокращения численности. Давайте решим – сегодня увольняем половину, тогда оставшиеся получат завтра в 2 раза больше. Годится?». Такого поворота никто не ожидал. И, разумеется, такое повышение никому тогда не было нужным – кто даст гарантию, что уволят не тебя, а рядом сидящего человека? Да и вообще, не привыкли вазовцы к такой несправедливости, чтобы хлебать из полной чашки, зная, что сосед с семьёй «лапу сосёт».

Потом, когда инфляция поскакала по стране бешеным галопом, было принято решение об индексации. И УОТиЗ взвалил на себя эту работу совместно с профсоюзом и Советом трудового коллектива (СТК), конечно, потому как – демократия, и теперь все решения, какими бы они не были, принимались только так. И были долгие споры, где администрация с одной стороны, представители рабочих – с другой, бились за каждую копейку. Индексация была инициативой самого завода, и выплачивать её предстояло из заводской кассы, всё более скудной. Можно пообещать и даже вписать в решение какую угодно цифру – но где взять деньги? В конце концов, находили разумный и справедливый компромисс. Конечно, индексация не успевала за ростом цен, но это было хоть какой-то поддержкой заводчан и их семей. На других предприятиях только облизывались, читая в газетах сообщения об очередной индексации зарплаты вазовцев – у них об этом и не мечталось. А те заводы, где с инфляцией попытались бороться кавалерийским наскоком, без всякой системы, тупо повышая в разы зарплаты, давно уже разорились, выбросив на улицу очередное пополнение армии безработных, растущей по всей России.

Вазовская система сработала и в борьбе с ещё одной напастью – невыплатой зарплаты. Шахтёры стучали касками, где-то рабочие, вломившись в кабинет директора,

устраивали голодовки, требуя – «вынь, да положи наши деньги!». А ВАЗ принял единственно правильное решение о компенсации задержек. Зарплату прошедшего месяца выплачивали частично, составив график выплат долга и начисляя проценты на то, что не получено работником.

Вспоминая безумное напряжение, с которым разрабатывались и реализовывались те уникальные в стране решения, Л.Т. Бредихин в который раз с теплотой вспомнил своего друга Владимира Ивановича Тихонова, тогдашнего директора дирекции информационных систем АВТОВАЗа (ДИС), и его команду, создавших практически идеальную систему работы расчётного центра. Потенциал её был огромен, он давал возможность вводить любые изменения, компьютеры перемалывали новый массив информации, выдавая чёткие размеры зарплаты, учитывающие всё – инфляцию, компенсацию. «А чего твой центр не может?», – порой шутя спрашивал Тихонова начальник УОТиЗ. И тот всерьёз отвечал: «Деньги печатать мы ещё не научились, а всё остальное сделаем – дай только вводную информацию». И Бредихин был уверен – какие бы изменения не потребовала завтра всё более усложнявшаяся жизнь, его коллеги не подведут, точно и оперативно помогут защитить коллектив.

Всё нужное и важное, сделанное для защиты коллектива, на той памятной Бредихину конференции оказалось вдруг забытым. Практически те же люди, почти единогласно избравшие директором Каданникова, по сути, вручившие ему штурвал корабля накануне начинающейся бури, сами вздыбились, как океанские волны. Сейчас зал, подогретый истеричными выкриками, видел в своем директоре только злейшего врага. И Каданников вышел к трибуне:

– Как человек, я бы не стал реагировать на оскорбления, прозвучавшие в мой адрес, потому что я абсолютно не уважаю этих людей. Но как генеральный директор – обязан. Тут говорили, что зарплата рабочих зависит только от потребительской корзины. Это не правда. Зарплата только учитывает потребительскую корзину, но в той степени, в которой нами с вашим участием было принято решение – на 100% индексации. Такой индексации нет нигде в мире. Зарплата же наша зависит от прибыли. Но эта прибыль не увеличивается в связи с ростом цены на автомобиль, как говорили тут некоторые. Если бы увеличилась прибыль, то можно было бы и ещё больше увеличивать цены на них. Но тогда мы могли бы попасть в положение, что автомобили наши не станут покупать. Довожу до вашего сведения, что сегодня дебиторская задолженность ВАЗу со стороны торгующих организаций (невозврат денег за поставленные автомобили) составляет 79 млрд. рублей.

Не могу не ответить на реплику про миллион. Во-первых, я хочу сказать, что во всём цивилизованном мире вопрос о зарплате – вопрос интимный. Если бы вы спросили о

зарплате у рабочего «Фольксвагена», то вас бы послали далеко, но, учитывая менталитет того, кто спрашивал меня, отвечу: оклад генерального директора равен шести средним зарплатам на заводе. Одни могут считать, что это много, другие – мало. Но если мы посмотрим порог зарплат рабочих с низшим и высшим разрядами, то он тоже достаточно высок. А миллиона, о котором тут не раз говорили, мне не надо. Куда мне его, в могилу с собой заберу, что ли?

Ещё по вопросам. В последнее время постоянно говорится о нехватке рабочих, и в тоже время идут разговоры о том, что готов приказ о сокращении численности. Откуда берутся эти слухи – не знаю, никакого приказа о сокращении нет. Кстати, о нехватке рабочих заявления делают и директора производств. В этой связи хочу сказать: что касается рабочих, то мы с 1986 года не уменьшили ни по одному году количество основных рабочих. Что касается вспомогательных рабочих, то тут мы выросли и значительно – в 1986 году вспомогательных рабочих было 44 тысячи 554 человека, а в декабре 1992 года уже 48 331 человек. В январе текущего года – 48 тысяч 448. Таково положение по численности. При этом кое-кому хочется, чтобы была побольше зарплата у всех: и у того, кто только пришёл на завод, и у того, кто работает давно. И чтобы зарплата выросла вдвое. Но чудес не бывает.

О предложении профсоюза «Единство». Почему не опубликовали ряд предложений «Единства»? Они были отклонены обоснованно и не были опубликованы только потому, что профсоюз настаивал на печати только их предложений без объяснений администрации. Целый ряд пунктов действительно нельзя принимать. Например, есть пункт о том, что надо оплачивать праздничные дни. По мнению товарищей из «Единства», праздников у нас всё больше, а администрация якобы не в накладе – «ей всё равно, сколько праздников, ей все дни оплачиваются». Это не так. Общее рабочее время администрации всё равно учитывается при определении зарплаты. Это – во-первых. А во-вторых, можно посмотреть и другое – у ИТР ненормированный рабочий день, и они тоже могут потребовать у генерального директора оплатить переработку...

Читая эти строки, Леонид Титович Бредихин вспомнил, как разом загудел зал – ИТР в последнее время всё сильнее недолгоблюдали, рабочие с подачи всё того же «Единства» вдруг начали считать их нахлебниками. А директор точно указал – если вам праздники оплачивать, значит и ИТР больше получит. Предложение «Единства» сразу потускнело. А Каданников продолжал издеваться над «борцами»:

– По их логике, надо бы оплачивать и дни рождения – тоже для человека большой праздник. А дальше можно предложить оплачивать и день зачатия – это ещё более приятный праздник, ну и работа тяжелая.

Зал захлебнулся смехом, кто-то из «Единства» вскочил, пытался что-то объяснить, но его слушать не стали – уж очень удачной оказалась шутка директора.

Когда зал затих, Владимир Васильевич продолжал уже серьезно:

– Спрашивают, ожидается ли повышение цен на наш автомобиль в первом квартале? Если да, то коснётся ли оно автомобилей, которые распределяются на производствах для работников завода? Отвечаю – да, ожидается, и это связано с повышением цен на газ. Вы знаете, что они повышены в 3,6 раза, что приведет к повышению цен на электроэнергию в 3,9 раза. Это не может не сказаться на общем повышении стоимости всей продукции. Себестоимость автомобиля вырастет при сохранении той же прибыли и, очевидно, придётся повысить цены на автомобили. И это коснётся всех, кто покупает автомобили, включая работников нашего завода.

Вот этими спокойными, а главное, честными ответами, пусть даже не всегда устраивающими рабочих, директор вернул участников конференции в нормальное состояние, чтобы без истерик завершить важный разговор. И о зарплате, вернее, о возможности её повысить, говорили уже трезво, вписывая в решение конференции взвешенное предложение.

Дочитав газету, Леонид Титович достал из ящика стола это решение. Да уж, придётся поломать голову, чтобы выполнить требование коллектива. Судя по настрою «Единства», они готовы толкнуть рабочих на забастовку, призрак которой давно уже бродит по заводу. Сколько раз, встречаясь с бригадами, выступая на собраниях коллективов производств, Бредихин с цифрами в руках доказывал, что нет реальной возможности вдруг разом повысить зарплату – прав Каданников: чудес не бывает. Сколько заработали, столько и распределяем. А зарабатываем мы с каждым месяцем всё меньше. В том числе и потому, что падает дисциплина, снижается производительность труда, всё больше дефектов в товарных автомобилях, к тому же небывалыми темпами растёт воровство.

Это в прежние времена безобидные «несуны» таскали спрятанные на теле мелкие, но дефицитные детали. Не столько для продажи, сколько для друзей и родственников, имеющих автомобиль, но столкнувшихся с нехваткой запчастей. И хотя каждый по отдельности «несун» тащил вроде бы мало, но по итогам года набиралась серьезная цифра предотвращенных хищений, а сколько их проскальзывало сквозь охрану? Но тогда за всё платило государство, на зарплату рабочих это стихийное воровство (общий бич всех без исключения советских предприятий, «наши» люди ухитрялись тащить даже с оборонных заводов) не влияло. А теперь все убытки – на шее у коллектива. При том, что теперь хищениями занимаются организованные группы, которые вывозят детали и узлы

машинами и вагонами при молчаливом согласии, а то и при помощи самих же рабочих, берущихся грузить «железо» за бутылку водки или некую сумму денег. «Они ведь не у завода воруют, они к вам в карман лезут» – убеждал Бредихин, но, похоже, слова эти до народа не доходили. Потому что до сих пор среди многих рабочих не считалось зазорным воровать у завода, который все еще ассоциировался с абстрактным государственным имуществом. В массовом сознании рабочих хищения никак не связывались с той маленькой зарплатой, которую они получали.

Не раз и не два после таких встреч Леонид Титович жалел, что кроме Школы организаторов труда, созданной при УОТиЗе ещё Осиповым, не были организованы какие-то краткосрочные курсы, экономический «кликбез», где хотя бы бригадиров и желающих из числа рабочих можно было обучать элементарным понятиям о том, как «рождается» зарплата. Конечно, в спокойные годы, при Советском Союзе, такие курсы воспринимались бы ненужными – зачем разбираться в том, что и так работает бесперебойно? Но уже в первые годы «перестройки» 80-х надо было об этом всерьёз задуматься. Чтобы встретить лихолетье, имея среди рабочих коллективов грамотных единомышленников, понимающих, что деньги на зарплату не возникают чудесным образом в сейфе директора, а берутся из полученной предприятием прибыли. И делятся на всех участников производственного процесса соразмерно их трудовому вкладу.

Да что там рабочие, – понимание этих незыблемых законов порой отсутствует напрочь и у некоторых директоров производств. Хотя такое же непонимание (или нежелание понимать) было, к сожалению, и в советские времена. Бредихин с горькой улыбкой вспомнил, как давным-давно, в той еще, советской жизни, Осипов рассказывал ему почти анекдотичную историю про то, как во время работы над проектом системы организации труда и заработной платы к итальянским кураторам приходили отдельные директора вазовских производств. С просьбами, от которых у итальянцев глаза на лоб лезли.

Дело в том, что численность персонала напрямую зависит от трудоёмкости выполняемых им операций. Разумеется, это знали не только итальянцы, этому учили во всех экономических вузах СССР. Но итальянцы не просто констатировали этот факт – они дотошно высчитывали трудоёмкость по каждому производству, и численность персонала брали не с потолка, как это чаще всего было принято в СССР, а на основании суммы времени обработки машинокомплекта по всем операциям. В СКП, МСП и других производствах численность выводилась математически, в зависимости от суммы всех трудозатрат. Чем выше трудоёмкость – тем больше численность.

Если бы на месте В.Н. Полякова оказался бы некий стандартный советский руководитель, возможно, численность работников ВАЗа ещё в самом начале была бы значительно больше. Но Виктор Николаевич постоянно, на всех этапах работы над проектом, требовал снижения трудоёмкости, чтобы не превратить ВАЗ в слишком громоздкого монстра с громадной трудоёмкостью и с соответствующей высокой численностью. В целом, результатом вычислений итальянских и вазовских специалистов стало следующее соотношение – на проектную величину годового выпуска 660 тысяч автомобилей требуется 28 тысяч основных рабочих. Неплохое, можно сказать, отличное соотношение, мало в чём уступающее действовавшим тогда стандартам западных автопроизводителей.

Но отдельные директора тайком приходили к итальянцам, которые руководили разработкой проекта организации труда, и говорили: «Извините, у нас тут есть хорошее предложение поправить проект, потому что нам нужно не 18 часов, а 20». Им казалось, что создателям проекта тоже выгодно малость «раздуть» продаваемый товар. Но итальянцы были просто потрясены – как может руководитель, по логике более чем кто-то другой заинтересованный в снижении трудозатрат, требовать таких изменений? Они просто не понимали, что это стандартный советский подход с особым менталитетом – бери из «закромов Родины» больше, чтобы не трястись потом над каждой копейкой. Практически любой руководитель в условиях «народного хозяйства» хотел иметь численность персонала с излишком, что позволяло им руководить без головной боли, имея постоянную кадровую «страховку» на всякий случай. А то, что это резко снижает эффективность производства, никого не волновало.

Принципиальным пунктом в требованиях сверху всегда было выполнение плана, «план по валу», по валовой продукции, а какой ценой этот показатель выполняется – мало кого интересовало. Вот это явление, как ржавчина, разрушало промышленность изнутри, и такое, к сожалению, было возможно только в условиях нашей плановой социалистической экономики. Капиталист, собственник предприятия, никогда не позволит раздувать штатное расписание – там на численность персонала и на его соответствие трудозатратам смотрят в первую очередь. Так что получалось, что итальянцы, в отличие от некоторых наших руководителей, больше заботились об эффективности нового советского завода. И категорически отказывали директорам производств в исполнении их «странных» просьб.

Эти горе – руководители взяли своё в мутной воде «перестройки». Когда начались выборы директоров, и власть на предприятиях фактически перешла к Советам трудовых коллективов, наиболее ушлые директора производств «продавили» через СТК разрешение

лично распоряжаться численностью персонала, практически «выключив» из этого процесса УОТиЗ. В том числе, производства получили полномочия в части регулирования приёма на работу. Тогда численность вспомогательных работников, которая, по идее, должна относиться к численности основных, как 1:1, резко пошла вверх, что, как назло, совпало с регулярным снижением производства автомобилей. Ситуация выходила из-под контроля, денег на повышение зарплаты (а это было объективной потребностью в связи с начинающей свой рост инфляцией) катастрофически не хватало. И к кому бросились за помощью эти руководители? Да к нему же, к Бредихину. Чуть ли не в очереди сидели в его приемной с однообразными просьбами – нужно увеличить фонд заработной платы, рабочие требуют повышения. А что он мог им сказать в ответ? Просил внимательно посмотреть на численность своего производства. Там – все ответы. Если объём работ остался прежним, выход продукции по разным причинам даже снижается, а численность растёт с каждым днем, о чём тут говорить? Не могут основные рабочие прокормить такую ораву, не приносящую подразделению ни копейки прибыли.

И наконец-то было принято решение избранным генеральным директором, Владимиром Васильевичем Каданниковым, всё вернуть назад. Началась трудная, неблагодарная работа по оптимизации численности. Каждый начальник, как кулик в своем болоте, твердил – у нас с численностью всё нормально, лишних нет! Ему говоришь – обоснуй необходимость. А у него одни эмоции – эти люди нужны, обоснований пока нет, но главное, что именно такая численность нам сейчас необходима! «А ведь нет ни одного подразделения на заводе, которое не спорило бы тогда с нашей службой, – подумалось вдруг с тревожным удивлением. – Неужели от этой вольницы у всех «крыши» снесло?». Спорили истово, до хрипоты, до обид. Но УОТиЗ стоял на своём, потому что его выводы по численности были чётко обоснованными. Да и генеральный директор в любом споре принимал сторону зарплатчиков, потому что ясно понимал: УОТиЗ ни в чём, кроме пользы для дела, не заинтересовано.

Не сразу, конечно, а в течение почти двух лет, но численность работников завода нормализовалась. И то не до конца – цифры, приведённые Каданниковым в выступлении на конференции трудового коллектива, ясно говорили, что всё ещё остались, сидят в подразделениях «подснежники». Сколько ещё их «пропалывать»? На душе у Бредихина эти мысли вызвали невольную обиду: сколько сил, сколько времени потрачено его службой, по сути, зря, на исправление чужих ошибок...

Разве этого он ждал от перехода к рыночным отношениям? В прежние годы, размышляя на эту тему, он всегда был твёрдо убеждён: экономика ВАЗа отлична от других предприятий СССР этой главной своей особенностью – элементами рыночных

механизмов, пусть и адаптированных к советским условиям, но всё же. И думая о предстоящих экономических реформах (а их необходимость понимал даже в спокойных 80-х каждый мыслящий человек, если только не был врагом СССР), Бредихин был уверен – АВТОВАЗ готов к любым изменениям внешней среды, у него мощный внутренний запас рыночных ресурсов. К тому же специалисты завода, такие, как П.М. Кацура, которого Леонид Титович всегда считал своим главным вазовским учителем, другие яркие личности, не давали коллективу заснуть, почивать на лаврах.

Постоянно проводились различные эксперименты, опробовались в действии смелые инициативы бригад. Конечно, всё это здорово отвлекало УОТиЗ от основных обязанностей, но Бредихин понимал и тогда, и сейчас – эти эксперименты, тот же хваленый, а потом и раскритикованный хозрасчёт, готовили коллектив к будущим испытаниям. Все удачные (как и не совсем успешные) опыты 80-х годов оставили свой след, помогли и производственникам, и экономистам подняться на другой уровень мышления, научили всех тщательно просчитывать каждый шаг.

Кстати, об учёбе – отложив газету, Леонид Титович глянул в аккуратно заполненное расписание сегодняшних дел и встреч, нашел свободное «окно» и вписал: «В.А. Сурков – что там с учебными планами ШОТ?».

Гордость Осипова, Школа организаторов труда, несмотря на свои итальянские корни (в «FIAT» она была важнейшим элементом службы, аналогичной УОТиЗу ВАЗа), прекрасно прижилась на волжских берегах. Ежегодно ШОТ давала всё новых и новых специалистов, заметно «утоляя» постоянный кадровый голод. По большому счету, ШОТ по-хорошему влияла на общую ситуацию в стране, поскольку эта уникальная структура ВАЗа постоянно привлекала внимание самых известных в стране учёных, занимающихся нормированием и оптимизацией трудовых процессов. Именно здесь они находили единомышленников и благодарных слушателей, так же, как они, «горящих» новыми идеями. Кстати, сотрудничество с ШОТ и ВАЗом в целом давало им богатый, а главное, реальный опыт внедрения самых смелых проектов, по результатам которых затем готовились новые книги и учебные пособия. Во многом именно благодаря активной деятельности ШОТ на огромный научный потенциал вазовской системы обратили внимание на самом высшем уровне, когда группе работников завода была присуждена Государственная премия СССР за создание и внедрение комплексной системы организации производства, труда и заработной платы. И А.К. Осипов, и Л.Т. Бредихин тогда, в ноябре 1980 года, были награждены «Золотыми медалями» ВДНХ. «Серебряные» получили их коллеги Николай Алексеевич Шеин, Юрий Кузьмич Епончинцев, Николай Дмитриевич Малахов, Виктор Николаевич Красилов, Виктор Иванович Фрезе. Но дороже

«золота» и «серебра» для Бредихина тогда стали слова президента Академии наук СССР Анатолия Петровича Александрова, подчеркнувшего в своём выступлении, что впервые вручает эти медали за научную организацию труда и производства.

И вот сейчас какие-то проблемы даже с ШОТ. Сурков уже не раз говорил о необходимости пересмотра учебных планов. Что случилось? Этот вопрос подспудно висел все время, пока шёл этот обычный, в общем-то, рабочий день. Встречи, совещания, утверждение приказов – всё шло, как обычно. Вот только Школа... «Надо было раньше обратить на неё внимание, ведь не в первый раз Володя говорит о проблемах, тем более, что трудно ему – практически только что возглавил ШОТ», - корил себя Бредихин.

И вот, наконец, в кабинет входит Владимир Сурков, подтянутый, аккуратный: все в УОТиЗе знали, как «шеф» не любит расхлябанность и неряшливость, справедливо полагая, что небрежность в одежде – первый признак такого же отношения к работе. Сам Бредихин всегда выглядел безупречно. Кстати, нюанс – письменный стол Леонида Титовича тоже не раз бывал предметом обсуждений. Не сам стол, конечно (чего в нем особенного, совершенно обычный), а его девственная чистота. Никто и никогда не видел на столе начальника УОТиЗа стопок документов и папок, которыми многие руководители буквально заваливают стол, словно подчеркивая этими «эверестами» грандиозную свою загруженность. У него же, кроме обычного канцелярского набора с ручками, карандашами и прочего, да перекидного календаря, на столешнице лежало не более одного документа. Того, над которым он работал именно в это время. Вот и сейчас, войдя в кабинет начальника, Владимир Александрович невольно отметил эту особенность – перед Бредихиным лежала единственная папка с крупной надписью «ШОТ».

– Вызывали, Леонид Титович?

– Да, Володя, вызывал. Просмотрел отчеты, всё у тебя вроде бы в порядке, идёт работа. Почему же ты беспокоишься, вопросы странные задаёшь?

– Так ведь и время сейчас странное, Леонид Титович. Сами же знаете – новые веяния, вот вдруг возникло мнение, что не нужны на производствах вообще ни нормировщики, ни инженеры по труду.

– Это чьё же такое мнение?

– Рабочих.

И Владимир Александрович положил на стол перед Бредихиным распечатку проведённых в 15-м корпусе опросов.

– По большому счету, практически весь трудовой коллектив МСП считает: служба труда вообще не нужна. Думаю, такие же результаты дали бы опросы и в СКП, и в других производствах завода. И какой тогда смысл нам сейчас готовить новых специалистов,

если рабочие готовы и со старыми распрощаться? Может, действительно стоит свернуть работу ШОТ?

– Ни в коем случае. Рабочие – это, конечно, сила. Но вот направляют её кое-кто не в ту сторону. Будем держаться, не дадим разорить службы труда на производствах. Понимаешь, Володя, вазовцы – не дураки, все прекрасно соображают, им только информацию надо всю дать. Мы этим займёмся, докажем, что без службы труда, на которой они сэкономить хотят, рабочие могут вообще без зарплаты остаться. А тебе надо продолжать работу. Без Школы у нас будущего не будет. И запомни – пока я на этом посту, Школа должна работать, и работать ещё лучше, чем прежде. Нам с тобой сейчас надо таких специалистов готовить, которые смогут сквозь огонь и воду пройти. Ну, и медные трубы.

Улыбнулся несвойственному ему пафосу Леонид Титович.

Но Сурков шутку не поддержал, видно было, что к разговору он готовился серьезно:

– Я по этому поводу тоже немало думал. Если продолжать работу ШОТ, то следует учесть то, что сейчас много возникло проблем. Назрела необходимость реформировать саму систему обучения, нужно как-то распределить нагрузку: кто-то будет вести это направление, а тот – другое. Вот, я подготовил предложения.

И положил на стол перед Бредихиным новый лист бумаги. Леонид Титович документ взял мгновенно, словно опасаясь, что эти появляющиеся одна за другой бумаги вмиг завалят стол. И демонстративно, не читая, положил в папку «ШОТ».

– Я предложения обязательно изучу, но потом. Сейчас же хочу сказать главное – изменять ничего не будем.

И, словно подчеркивая важность этого разговора, перешёл на официальный тон:

– Вы, Владимир Александрович, на эту должность назначены, вам и предстоит за всё отвечать. Никаких делений – перераспределений. Нужно кого-то дополнительно привлечь, загрузить – будем это делать. Но общее руководство остаётся только за вами.

Бредихин вдруг улыбнулся, как всегда очень светло и словно излучая доброту:

– Не переживай, Володя, прорвёмся. Мы же тебя не бросим, все будем рядом с тобой, так что не стоит переживать.

И согнав улыбку с лица, снова продолжил вполне официально:

– Мне важно, чтобы вы понимали – спрос за работу ШОТ будет именно с вас. Вам даются полномочия, вы сейчас абсолютно свободны в своих действиях, главное – результат. Школа должна работать. Сколько бы вы специалистов не привлекли для

решения проблем, и как бы они там не напортачили – спрашивать за всё я буду все равно только с вас. Это понятно?

– Понятно, Леонид Титович.

Теперь уже сам Владимир едва сдерживал улыбку. Таким оптимизмом повеяло от Бредихина, что сейчас Сурков действительно готов был горы свернуть. Стоит ли говорить, что из кабинета начальника он выходил, словно окрылённый.

Знал бы он, какие усилия воли потребовались его начальнику, чтобы улыбаться, шутить в то самое время, когда внутри всё кипело от обиды и возмущения! Опросы, чёрт бы их побрал! Заигрались в демократию, сначала выборы директора, теперь вот будем спрашивать мнение большинства, нужна ли та или иная служба. Уважая каждого вазовца, как личность, Бредихин всегда иронично относился к так называемой «толпе» – в ней нет индивидуальностей, в ней люди словно теряют способность к мышлению. Мнение толпы – этим теперь руководствоваться заводу? Огромное предприятие, в котором все процессы взаимосвязаны, по сути, похоже на большой боевой корабль. Который может пройти сквозь огонь противника и мощный шторм, но погибнет, если вдруг потеряет способность координировать действия каждого члена команды. «Морской закон: за попытку бунта на корабле зачинщиков без суда и следствия – на рею» – вспомнилось вдруг из прочитанных в детстве «пиратских» романов. Выходит, на море проще, чем в бурном российском месиве, именуемом демократией? Кто из тех вазовцев, кто требует «выкинуть за борт» ИТР, ведает, что творит? И как достучаться до их сознания, что без службы труда постепенно разладится весь производственный процесс, что без координации и управления действиями каждой отдельной бригады вся их, отдельно взятая, работа теряет смысл?

О том, чтобы закрыть Школу, Бредихин даже и подумать не мог. Она была нужна во все предыдущие годы, а сейчас, когда на завод уже начали приходить первые выпускники вузов перестроечного «разлива», её значение выросло стократно. И в советское-то время экономические вузы выдавали, прямо скажем, «полуфабрикат» специалиста, над которым ещё немало приходилось потрудиться, чтобы довести до готовности. Тем более, что ни в одном вузе СССР система ВАЗа не изучалась, о ней говорилось разве что в порядке факультатива, мельком – поскольку нигде, кроме ВАЗа, так и не начали применять её в полном объеме. Так что, настоящим специалистом, способным плодотворно работать в БОТиЗе производства, молодой инженер по труду становился только после девятимесячной учебы в ШОТ.

Именно из выпускников ШОТ формировался кадровый резерв, из которого потом поднимался вверх по карьерной лестнице уже не один нынешний крупный вазовский

руководитель. Лишить УОТиЗ этого элемента, превращающего всю систему в самовоспроизводящуюся, дающего постоянный импульс для движения вперед? Ни за что! Бредихин невольно вспомнил, как упорно на всех встречах и заседаниях, при любой аудитории Каданников отстаивает «Фонд развития» – деньги на «десятку». Горячие головы из СТК, профкома (не говоря уж про рядовых рабочих) нет-нет, да и требовали урезать расходы на этот мифический автомобиль. «Нужен ли он? У нас и «девятки» влёт уходят!», – говорили многие, прикидывая, на сколько рубликов удастся прибавить зарплату, если «зарубить» финансирование. – «Мы же не деньги проедем, мы своё будущее про... м!» – грубовато обрывал такие рассуждения генеральный. Время показало, как прав был Владимир Васильевич: именно на «десятке» АВТОВАЗ успешно проскочил тот жуткий период, когда окончательно рухнули последние промышленные монстры, выжившие в «перестройку», потому что, в отличие от ВАЗа, тупо «проедали» всю прибыль, не думая о завтрашнем дне, понадеявшись на вечное русское «авось».

«Школа для УОТиЗа – та же «десятка», она и есть та самая последняя надежда на будущее», – завершил свои размышления Бредихин, убирая папку «ШОТ» в ящик стола. Оглядев окончательно опустевший стол, улыбнулся – знал он, как удивляются его принципу «чистого» стола многие на заводе. А секрета в этом не было – перенял этот принцип Бредихин от Петра Макаровича Кацуры, который говаривал, осуждающе глядя на заваленные столы иных начальников: «Да, я смотрю, у вас тут сплошь одни Цезари работают! Надо же, какие молодцы – одновременно десять дел способны делать! А вот я так не могу. По-моему, если хочешь хорошо в проблеме разобраться, так работай с одним документом, самым важным». Бредихин попробовал и убедился – продуктивнее работать именно так, решая вопросы по очереди, не хватаясь за всё разом. Вот и сейчас – рабочий день подошёл к концу, и всё, что было запланировано, сделано. Но это вовсе не означало скорое возвращение домой.

Как и большинство руководителей АВТОВАЗа того времени, начальник УОТиЗ не ограничивал свой рабочий день рамками, предписанными Трудовым кодексом. Очень часто работать приходилось до позднего вечера. На заводе ещё в эпоху Полякова был установлен порядок, при котором и он сам, и его замы проводили «штатные» совещания после рабочего дня. Участие в этих совещаниях начальника УОТиЗа было обязательным.

А пока до очередного совещания оставалось время, надо распланировать завтрашний день, просмотреть уже давно ожидающиеся своей доли внимания специализированные журналы – необходимо быть в курсе всех последних выводов экономистов, прогнозов учёных. Как теоретиков, так и практиков. Долго ли будет продолжаться весь этот общероссийский беспредел? И так ли страшен кризис, которым

всех пугают? Понятно, ясных ответов и в самых умных статьях не найти: сколько людей – столько и мнений. Но чтобы составить своё представление о происходящих процессах, нужно знать всё, что об этом думают другие специалисты. Чтение журналов и всех новых книг по теме организации труда с годами уже стало для Бредихина привычкой, сейчас же оно превратилось в настоящую «гимнастику для ума», обязательную и регулярную для руководителя такой ответственной структуры в столь трудное время.

Так же в такие вечера, свободные от совещаний на высоком уровне, появлялась возможность уделить время обсуждению смежных, «стыковых» проблем взаимоотношений с другими службами. Прежде всего, со службой по работе с персоналом, с дирекцией по информационным системам, с главной бухгалтерией. Собирались в УОТиЗе, в кабинете Бредихина. Здесь в такие вечера очень часто поднималась «пыль до потолка», если Фомичев, заместитель директора по персоналу, опять допустил приём рабочих на завод сверх установленных норм, регулярно выдаваемых ему УОТиЗом. Именно в ходе таких вечерних совещаний и главный бухгалтер Л.П. Иваненко, и директор ДИСа В.И. Тихонов получали от Леонида Титовича оперативную и тщательно проанализированную информацию о процессах в трудовом коллективе, которая помогала им вносить коррективы в свою деятельность.

Все в УОТиЗе знали о том, что Бредихин бывает на работе допоздна. И о том, что в эти часы (если не так «кипит» обсуждение проблем со «смежниками»), можно запросто зайти к нему в кабинет, чтобы решить тот или иной вопрос, с которым вроде бы неудобно отрывать начальника от серьёзных дел в разгар рабочего дня. Но в этот вечер у Бредихина состоялся довольно жёсткий разговор с представителем профкома ВАЗа. Как и предполагал Бредихин, тот принес очередной «сырой» документ по зарплате.

– Вы понимаете, что вот этой своей бумажкой вы под СКП мину замедленного действия подкладываете? – с трудом сдерживаясь, поинтересовался Леонид Титович.

– Там всё продумано, – не без апломба заявил довольно молодой ещё профсоюзник.

«Выскочил на гребне демократических реформ, жизнь его еще не обломала», – решил Бредихин, ранее не сталкивавшийся с ним.

– Мы всю ответственность берем на себя, – уверенно продолжал посетитель, – ситуация на участке такая, что нужны оперативные меры. Мы уже и с Каданниковым этот вопрос обговорили, он ждёт вашей визы и всё – вопрос будет решен уже завтра.

– Владимиру Васильевичу передайте, что если лично он согласен с вами, то это не значит, что я его мнение разделяю. Он генеральный, на нём весь завод, он может каких-то

нюансов не заметить. А я вот вижу, что так действовать нельзя. Ни по закону, ни по простой логике.

– Так вы отказываетесь подписывать? До забастовки дело хотите довести? – с почти митинговым завыванием спросил побагровевший посетитель.

– А зачем вам моя подпись? Вы же всё решили без меня, так и действуйте. Я в этой глупости участвовать не хочу, не имею права.

И начал было объяснять свою позицию, но понял, что мечет бисер... сами знаете, перед кем. Свернул разговор и, глядя в нагловатые вытаращенные глаза посетителя, без обиняков сказал:

– Я вас больше не задерживаю.

Профсоюзник, схватив бумажку и бросив едва различимое «До свидания», вышел из кабинета. Дверь за ним закрылась неплотно, и Бредихин ясно услышал его гневное бормотание «бюрократ, консерватор», и чуть было не крикнул следом: «Представьте себе, именно консерватор и этим горжусь!».

Признаться, в своё время он жутко расстроился, узнав о том, что именно такая репутация плотно за ним закрепилась среди заводчан. Сначала это были какие-то недомолвки, а потом новый заместитель, Владимир Леонидович Кудрявцев, которого Бредихин пригласил из ООТиЗа КВЦ, в одном из разговоров «по душам» признался: долго тянул с ответом на приглашение только потому, что все его отговаривали – да ты что, с Бредихиным не сработаешься, тяжелый он человек, бюрократ и консерватор! «Ну и как, убедился?» – не без обиды спросил Леонид Титович. – «Убедился, что работать надо на совесть, тогда все будет в порядке!» – улыбнулся Кудрявцев. – «А вы не расстраивайтесь – раз боятся, значит, уважают. А УОТиЗ на этом и должен стоять, иначе кто ж нас всех слушаться будет?».

Разговор тот долго не давал покоя. Консерватор – слово-то вроде не ругательное, на самом деле, но у нас в стране, где всегда в моде только что-то новое, новаторское, оно приобрело действительно оскорбительный смысл. Вот, мол, все вперёд идут, к новым достижениям, а он стоит тут поперёк дороги, за старьё всякое держится. Хотя, если задуматься, стоит ли всей гурьбой из стороны в сторону шарахаться? Что там это новое производству даст – ещё предстоит выяснить, зачем же сразу всё старое, проверенное бросать? Ох, уж эти наши революционные привычки – весь мир разрушим, а затем... Особенно опасны новшества именно в системе организации труда и заработной платы. Вот идёт человек на работу, настраивается на то, как он сейчас поработает, и что за это получит, и уже прикидывает, на что именно заработанные деньги потратит. А его встречает новатор – зарплатчик, говорит, улыбаясь: «Сегодня у нас эксперимент, ты

поработай, а мы потом решим, сколько ты получишь». И чего потом от рабочего ждать? «Зарплата – вопрос интимный, политический» – вспомнил он определение первого генерального директора и добавил от себя – «и очень консервативный».

Поспешность, необдуманность в вопросах заработной платы может к таким последствиям привести, что забастовка покажется безделицей. Вот сегодняшний конфликт с представителем профкома... Как же ему объяснить, что пытаюсь решить проблему одного участка, он включает цепную реакцию. Рабочие с соседних участков про «победу» коллег узнают первыми – шила в мешке не утаишь. И сразу же спросят с УОТиЗа: «Вы говорили, что нет возможности, да и по инструкции не положено, а почему для них исключение? Мы что, рыжие? Давай, и нам повышай!». И потом уже никакие доводы об экономической ситуации, о производственном цикле и элементарном здравом смысле в беседах с рабочими не подействуют: «Единожды солгав, кто ж тебе поверит?»...

Система, действующая на ВАЗе, всегда была готова к изменениям, в неё ещё при создании был заложен серьёзный потенциал развития – нужен только общий алгоритм. В том числе, и при повышении зарплаты. Тут вариантов нет – или всем, или никому. Потому что на ВАЗе нет людей, не связанных с выпуском главной продукции – товарного автомобиля. Все 600 с лишним профессий, числящихся в реестрах УОТиЗа, от конструктора до станочника, сборщика и подсобного рабочего вспомогательных производств – все важны в едином производственном процессе. А если начать относиться к системе, как к «тришкину кафтану» – здесь урежем, тут пришьём – всё поползет по швам.

Вопрос по СКП возник не вчера, он был актуален и в годы становления ВАЗа. Больше того, на том же «FIAT» главными бузотёрами всегда были тоже сборщики, они и на итальянском автозаводе имеют не самые высокие заработки. Потому что работа на сборке не требует ни квалификации, ни опыта, по большому счету. Судите сами – основные операции по сборке любой нормальной, физически развитый человек способен освоить за три дня. Разумеется, платить за эту работу сборщику столько же, сколько, к примеру, станочнику, владеющему уникальными знаниями и навыками, ни итальянцы, ни ВАЗ не готовы. Работа на сборочном конвейере во всем мире признана временным, начальным этапом профессионального продвижения рабочего. К тому же, и медики категорически против долгого пребывания человека на конвейере – монотонные стандартные операции могут лет через пять вызвать множество хронических заболеваний. Дешевле смириться с высокой текучкой, чем оплачивать бесконечные больничные листы ветеранов сборки. Поэтому единственное правильное решение – дать человеку, работающему на конвейере, возможность освоить подходящую для него и нужную заводу

профессию и помочь перейти на другую работу, уступив место новому, вновь принятому рабочему. Так и было все эти годы работы главного конвейера.

Но ведь сегодня – «демократия». Сборщики вдруг поняли (а скорее, подсказал им кто-то), что можно не думать о своем завтрашнем дне, не заботиться о повышении квалификации, а требовать немедленную прибавку к зарплате за свой достаточно примитивный труд. Пригрозив забастовкой. Потому что если конвейер встанет, то обесценится вся работа, проделанная до него. Все эти узлы и агрегаты, так и не ставшие автомобилем, ударят по заводской кассе убытками. «Итальянцы просто выбрасывали таких наглецов за забор, и даже профсоюз за них не вступался, а что делать нам?» – размышлял Бредихин, уже собираясь домой. СТК, с которым было связано столько надежд, кардинальных изменений в сознании коллектива не произвёл. Да, Совет, да, рабочий контроль за всем, но на выходе КПД (коэффициент полезного действия) ещё ниже оказался, чем у профсоюза. Пожалуй, профсоюз-то в последние годы сильно прибавил в авторитете и действенности. Ещё бы удалось им глубже разобраться в сложной для новичков системе, чтобы УОТиЗу с ними можно было бы говорить на одном языке. Здесь опять-таки задача для ШОТ – обучат, помогут. А сознательность рабочих – её поднять ни СТК, ни идущий ему на смену Производственный совет вряд ли смогут. Разве что, поможет акционирование? Бредихину хотелось верить – получит человек вазовские акции и начнёт ощущать себя хозяином завода, совладельцем. Ну, не станет же человек у самого себя воровать? Или требовать у своего завода выплаты незаработанных денег, что, по сути, одно и то же.

Не стоит улыбаться – такие же надежды связывали с акционированием в тот сложный год многие, в том числе и сами рабочие. И только потом, когда начавшееся в 1993 году акционирование так и осталось в истории завода простой процедурой раздачи акций, ни на грамм не повысив той самой сознательности, придёт понимание – чувство собственника, убиваемое все 75 лет Советской власти, в одночасье не появится. Потребуется десятилетия, чтобы у россиян (возможно, уже только в следующем поколении) появилось чувство уважения к собственности – своей, чужой, коллективной. А пока остаётся уповать всё на ту же систему организации труда, при стабильной работе которой у всех людей – честных и не очень, ленивых и трудолюбивых – не будет вариантов действий, кроме тех, которые идут на пользу завода. Систему, отшлифованную на ВАЗе в течение десятилетий, и которую не давала сбоя даже в самых трудных испытаниях.

ГЛАВА ПЯТАЯ

ПРИВИВКА ОТ ГЛУПОСТИ

Ситуация на заводе продолжала ухудшаться с каждым днём. Читая сводки, Л.Т. Бредихин непроизвольно слегка распускал тугой узел галстука. Ко всем напастям добавилась новая беда – впервые за всю историю завода его продукция не находила сбыта. Народу России так туго затянули «поясок», что ему уже было не до покупки когда-то дефицитного автомобиля. Вместо традиционного осеннего всплеска, когда сельчане отоваривали деньги, полученные за выращенный урожай, намечался глубокий кризис продаж.

Что делать? Какие ещё механизмы задействовать, чтобы удержаться?

Приближающаяся конференция трудового коллектива грозила быть ещё более нервной, чем та, которая с громом и треском открыла этот злополучный 1993 год. Заседания согласительной комиссии продолжались чуть ли не до полуночи, все расходились злые, так и не придя к единому решению. УОТиЗ твёрдо стоял на своем – нет никаких положительных сдвигов, прибыль продолжает снижаться, ни о каком повышении зарплаты и речи не может идти. Есть индексация, хотя и она серьезно бьёт по заводской кассе. Но индексация хотя бы объяснима обезумевшей инфляцией. А чем обосновано требование о повышении заработной платы? Профком настаивал – нужно повысить хотя бы чуть-чуть, нельзя же испытывать терпение людей, все и так на грани взрыва. Бредихин бросал бесполезные споры и молча показывал на формулировку решения прошлой конференции, где среди всего прочего притаилась мощная оговорка (спасибо предусмотрительному Каданникову, чуть ли не в последнюю минуту потребовавшего тогда вставить именно эту фразу): «при улучшении экономического состояния завода».

– А что же нам сказать рабочим?

– Правду. И ещё про то, как обстоят дела на других заводах. Пусть подумают, стоит ли играть с огнём. Вы же сами знаете, что экономически неоправданное повышение зарплаты сейчас просто добьёт завод, мы встанем окончательно. И тогда никто никакой заработной платы не получит – ни маленькой, ни большой.

...Опасения профкома оправдались – горькую правду коллектив почти не слушал, злобясь от самого факта – повышения не будет! Выступление директора по экономике и финансам Н.А. Глушкова не раз прерывали выкриками с мест, топотом и хлопками. Но он упорно продолжал говорить то, что было так неприятно слышать:

– Весь 93-й год мы находились в состоянии постоянной, перманентной кредиторской задолженности, которая варьируется от 80 до 90 миллиардов рублей

ежемесячно. В принципе, её объем сопоставим с ежемесячными затратами на материально-техническое обеспечение завода. В течение всего года, несмотря на то, что происходили задержки по выплате заработной платы, вся зарплата выплачивалась, исходя из тех кредитных ресурсов, которые мы брали в банках. В настоящий момент мы пытаемся обеспечить своевременную выплату зарплаты, как первоочередную меру, при этом проценты по кредитам достигают 205%, что дополнительно накладывает расходы на обеспечение выплат по фонду оплаты труда.

Любой, даже очень далёкий от экономики человек, должен был бы понять, что в таких условиях повышение зарплаты – последний шаг к пропасти. Но эмоции брали верх над разумом. Тем более, что на местах (особенно в некоторых «горячих» точках СКП) продолжали витийствовать агитаторы из «Единства». Они-то говорили совсем другое, более приятное для восприятия: «Пугнём начальство – сразу деньги найдутся!».

Отраслевой профсоюз пытался воззвать к разуму. Станислав Алексеевич Чеботарев, председатель профкома ВАЗа, получив свою порцию анонимных обвинений и оскорблений, выступление на конференции не прерывал:

– Сегодня можно выразить удовлетворение в том, что за весь истекший период в условиях экономического развала, политической нестабильности, социальной напряженности наш коллектив продолжает работать по режиму полной рабочей недели без укороченных смен, в отличие от многих предприятий нашей отрасли. К сведению присутствующих, сегодня, по данным отраслевого профсоюза, 137700 работников автомобилестроения находятся в вынужденных неоплачиваемых отпусках сроком от 1 до 3 месяцев. В отношении поручения конференции «О рассмотрении возможного повышения базового уровня заработной платы работников в июле 1993 года при улучшении экономического состояния завода» могу доложить следующее: профсоюзный комитет на протяжении всего периода внимательно анализировал экономическое состояние завода, профком располагал постоянными данными о текущем выполнении технико-экономических показателей завода и акционерного общества в целом. Заключение рабочей группы о работе завода за прошедшие 7 месяцев – экономическое положение завода не улучшилось. Снизилась реализация готовой продукции в сочетании со значительной задержкой платежей за уже проданные автомобили. Продолжали расти цены на закупаемые материально-технические ценности, что не всегда покрывалось повышением цены на автомобиль. В этих условиях существенным моментом являлось снижение денежных средств, направляемых на заработную плату, в объёме товарной продукции до 7,9% по отношению к более благополучному 1991 году, где это соотношение составляло 11,1%. Назрела необходимость постепенно восстанавливать это

соотношение. В этой ситуации профсоюзный комитет принял решение добиваться увеличения доли заработной платы в объеме товарной продукции в размере не ниже 11-12%.

Участники конференции, воспринимая эту цифру как ту самую, долгожданную прибавку, восторженно зааплодировали. Каково же было их возмущение, когда Чеботарёв развеял эту иллюзию: «Следует пояснить, что такая постановка вопроса ведёт к значительному повышению общего уровня заработной платы, что в настоящий момент не обеспечивается финансовыми возможностями завода».

Вторым требованием профсоюзного комитета было повышение гарантированной части заработной платы в её структуре с целью социальной защищённости работников в условиях нестабильной работы предприятия. Эти требования были рассмотрены на заседании согласительной комиссии и приняты администрацией, которая поручение УОТиЗу подготовить соответствующее решение в рамках тарифного соглашения на 1994 год. По вопросу повышения зарплаты стороны к общему решению не пришли. Он был включен в протокол разногласий, и конференции было предложено поддержать предложение профсоюза о поэтапном увеличении доли заработной платы в объёме товарной продукции в условиях сохранения 100%-й индексации.

...Конференция завершилась, представители производственных коллективов расходились, громко, не стесняясь, поругивая начальство. Чувствовалось – скоро грянет буря.

Ситуацию не спасла даже оперативно появившаяся в заводской газете информация об изменениях в условиях оплаты труда. Трансформация структуры зарплаты позволяла добиться решения сразу двух задач – повысить социальные гарантии работников ВАЗа за счет увеличения тарифной части структуры зарплаты и материально заинтересовать работников в росте квалификации. В целом, с 1 января 1994 года действующие на ВАЗе тарифные ставки и должностные оклады увеличивались на 25%. Но одновременно уменьшались базовые размеры дополнительной оплаты за выполнение нормированных заданий и премий на величину, обеспечивающую сохранение уровня заработной платы. Кроме того, с 1 января 1994 года вводились новые типовые положения о дополнительной оплате за выполнение нормированных производственных заданий и премировании рабочих. Конечно же, сухие слова приказа требовали комментариев, которые дал заместитель начальника УОТиЗа В.Я. Толкачев.

Он сразу же уточнил: «Постановлением конференции предусмотрено изменение структуры заработной платы, в общем же уровень её остается неизменным и растёт в меру

индекса цен». И подробно объяснил, зачем сегодня потребовались изменения, если они всё равно не ведут к общему росту заработной платы:

– Тариф или оклад – это гарантированная часть заработной платы, поэтому при простоях не по вине работника, невыполнении установленных показателей премирования его потеря в зарплате становится меньше. В условиях нестабильной работы производств из-за отсутствия материалов и комплектующих это увеличение доли тарифа означает существенное повышение социальных гарантий для работников ВАЗа.

Василий Яковлевич привёл для наглядности такой пример: «У специалиста был оклад 100 тыс. рублей и 75% премии, итого заработок 175 тыс. рублей. При невыполнении одного показателя – премия 50% и, соответственно, заработок 150 тыс. рублей. В новых условиях оклад будет 125 тыс. рублей. При невыполнении одного показателя премия будет 30% и общий заработок 162,5 тыс. рублей. Как видите, потеря в зарплате уменьшилась с 25 тыс. рублей до 12,5 тыс. рублей. Аналогичный расчет можно привести и по рабочим».

Разъяснил он и новые параметры другой части заработной платы – доплат и премий: «Размеры доплаты за условия труда, за напряженность норм, за работу по многосменному режиму и надбавки за профессиональное мастерство остаются без изменений. Премия за качество продукции для производственных бригад, занятых изготовлением автомобилей и запчастей к ним, установлена в размере 20% вместо 30-ти, ранее действовавшей. В станко-инструментальном производстве для ремонтников и производственных бригад – 5%, для обслуживающего персонала – 10%. Размер дополнительной оплаты за выполнение нормированных заданий будет устанавливаться по конкретным бригадам расчетным путём. Главное условие – не допускать снижения заработной платы».

Особо он остановился на том, почему рост тарифа составил именно 25%: «Расчеты, которые сделал УОТиЗ, показали, что 25% – это оптимальный рост тарифов и окладов. При этом не нарушаются сложившиеся соотношения в уровнях заработной платы. При большем размере у отдельных категорий рабочих профессий получился бы необоснованный рост заработной платы. К тому же, мы не должны забывать о стимулирующей роли заработной платы в достижении результатов работы, в выполнении установленных заданий. После реализации приказа удельный вес тарифной части в зарплате будет составлять более 60 %».

По большому счёту, все эти изменения готовили корабль под названием «АВТОВАЗ» к долгому и трудному плаванью в автономном режиме. Они были приняты после того, как стало окончательно ясно – заводу не на кого надеяться, кроме как на себя,

никакой поддержки извне ждать не стоит. По большому счёту, если прежняя система начисления зарплаты способствовала развитию производства, то теперь – всё в ней было направлено на элементарное выживание. Последующие события покажут, насколько верным был этот шаг – впереди были по-настоящему серьёзные испытания.

Разумеется, В.Я. Толкачев не рассказал, каких трудов стоили коллективу УОТиЗа эти расчёты и последующие изменения, выполненные в сверхкороткие сроки. Что ж, это было в традициях службы – не выпячивая своих заслуг и значения, чётко и максимально быстро исполнять полученное задание.

Тем не менее, даже после столь оперативного исполнения требований конференции трудового коллектива накал страстей не снижался.

И уже 15 сентября, всего через несколько дней после конференции и публикации разъяснений, стачком цеха № 45-3 предъявил администрации СКП ультиматум. Сборщики требовали 2-кратного повышения заработной платы. Пять часов продолжалась забастовка на главном конвейере. Завод затих, ожидая, чем всё это кончится. Лидеры «Единства» ходили по заводу именинниками. Подходя к группам рабочих, возбуждённых самыми разными слухами, поговаривали о всеобщей забастовке. Но первая же их как бы «победа» завершилась позорным фиаско: администрация завода подала в суд на участников забастовки, предъявив им иск на предположительную сумму убытков, понесённых коллективом АО. В качестве свидетелей суд вызвал представителей «Единства», фактических организаторов той глупой сентябрьской акции. И каким же шоком для коллектива ВАЗа и особенно самих забастовщиков, наивно полагающихся на поддержку «боевого» профсоюза, стали публикации в городских и областных СМИ информации о том, что «Единство» открестилось от своего участия в забастовке! Всё встало на свои места, можно сказать, что той дождливой осенью завершился тяжелейший кризис в отношениях между трудовым коллективом и администрацией. Рабочие наконец-то увидели истинное лицо своих «защитников» и впервые за достаточно долгий период стали адекватно воспринимать информацию руководства. Окончательно «остудила» горячие головы наступившая зима, вернее, грандиозный кризис, окончательно парализовавший ВАЗ в конце «чёрного» 1993 года.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

ТРИДЦАТЬ ДНЕЙ, КОТОРЫЕ ПОТЯСЛИ ТОЛЬЯТТИ

В пятницу, 10 декабря 1993 года, «Волжский автостроитель» опубликовал изданный накануне вечером приказ генерального директора В.В. Каданникова «О мерах

по стабилизации работы в АО «АвтоВАЗ», согласованный с профсоюзным комитетом. Помрачневшие вазовцы вчитывались в двенадцать пунктов этого документа, в которых чётко предписывались все меры по фактической «консервации» завода, особое внимание при этом уделялось соблюдению противопожарной безопасности (ещё слишком свеж в памяти чудовищный пожар на КАМАЗе). А вот и пункты, напрямую касающиеся персонала:

«...Приказываю отменить на период с 11 декабря до 31 декабря работу в субботные дни, другие рабочие дни сократить на 1 час. С 13 по 31 декабря отправить в вынужденный непланируемый отпуск с выплатой пособий 2/3 тарифной ставки рабочих и инженеров, технических работников в соответствии с приложением № 1.

Задержать сроком на один месяц выплату заработной платы менеджменту АО «АвтоВАЗ» и отменить в декабре 1993 года и в январе 1994 года поощрение работающих в этот период руководителей и специалистов и служащих по всем видам премирования. Прекратить прием на завод с 1 января 94 года».

Но всё же был в приказе и «свет в конце тоннеля»:

«...Установить следующий порядок запуска производства:

24. 01. 94 приступают к работе отдельные цехи и участки МтП, ПрП, КВЦ и ПТО;

28.01.94 приступают к работе цехи и участки механосборочного и сборочно-кузовного производств;

31.01.94 приступают к работе все производства и службы завода, кроме главных конвейеров.

01.02.94 начинается сборка автомобилей на главных конвейерах в соответствии с графиками производства автомобилей в 1994 году. Одновременно восстанавливается нормальный режим работы Волжского автомобильного завода со скользящими выходными днями среди недели.

...Заместителям генерального директора Степанову, Энсу организовать функционирование спортивных, культурных учреждений района, детских садов, организовать досуг и отдых персонала.

...Установить, что на январь 1994 года сохраняется действующий порядок оплаты больничных листов и выплаты пособий, установленных коллективным договором.

Генеральный директор В.В. Каданников.

...Это было не обязательно – в приказе всё было предельно ясно – но генеральный директор счёл необходимым обратиться к вазовцам со словами поддержки:

«Хотелось бы дополнительно к приказу пояснить причину появления данного документа. Руководство завода и я лично надеялись, что с 10 января, после возвращения

из вынужденного отпуска большей группы автозаводцев, завод возобновит нормальную работу. Но положение дел сложилось так, что к 10 января завод оказался необеспеченным комплектующими изделиями и материалами. Фактически касса завода пуста. Нужно время, а это, по крайней мере, месяц, для того чтобы вернуть дебиторскую задолженность, оплатить кредиторскую задолженность, сделать целый ряд изменений в наших договорах с поставщиками, ввести ценные бумаги в виде векселей – гарантий банка с тем, чтобы надежно обеспечить с 1 февраля работу по выпуску основной продукции – автомобилей, запасных частей и выполнить ту программу, которую и намечали – 675 тысяч автомобилей. Но выполнить её придется за 11 месяцев. Это возможно, если ритмично работать, как работали сравнительно недавно.

Основное руководство должно провести за этот же период января целый ряд мер, которые определены специальным приказом для финансовой стабилизации завода, чтобы обеспечить нормальный ритм предприятия с 1 февраля.

Эта мера вынужденная. Она достаточно тяжёлая для коллектива завода. Наш завод продержался дольше, чем остальная промышленность. Мы предпринимали все меры для того, чтобы не допустить остановки завода даже на короткий период. Но учитывая в целом положение в стране, учитывая положение, прежде всего, наших поставщиков, большего сделать нам без дополнительных мер не удалось.

До самого последнего времени мы проводили целый ряд мер, которые могли бы дать возможность не останавливать завод, но мер этих оказалось недостаточно, и мы вынуждены были пойти на этот шаг, но с твердой гарантией, что дальше мы обеспечим нормальную и ритмичную работу завода. Без остановки завода мы бы не смогли обеспечить его дальнейшую ритмичную работу. Мы могли бы только продлить атонию, которую переживали в последние дни декабря, когда ежедневно на каждом автомобиле имели до 30 некомплектов. Автомобили эти не продаются, потому что не могут быть проданы неукомплектованными.

Обвал проблем, связанных с работой поставщиков, экономическим, финансовым положением в стране, привел нас к тому решению, о котором я вынужден вам сказать.

Я убеждён, что наше движение вперёд продолжится, убеждён в том, что мы сумеем стабилизировать нашу работу, стабилизировать нашу жизнь и сделать подвижки вперёд. Хочу, чтобы эта уверенность присутствовала и у вас. Большое спасибо вам за самоотверженный труд, который, по существу, все подразделения продемонстрировали в минувшем году. Всего вам хорошего в новом году!».

...Старожилы Тольятти не вспомнят более печального Нового года. Где бы не собирались люди – за праздничным столом, на автобусной остановке, в очереди в

сберкассе – тема всех разговоров была одна: что же будет с заводом и городом? Сам город резко, практически сразу же после приказа генерального, ощутил последствия остановки конвейера – замерла торговля, сфера обслуживания. Именно в этот период все тольяттинцы, даже те, кто до раньше демонстративно отстранялся от завода («Не нужен мне ваш ВАЗ, у меня свой бизнес!») ощутили ту самую «пуговину», которой каждый горожанин напрямую связан с автогигантом.

«Что имеем – не храним, потерявши – плачем...».

Кстати, многие вазовцы, в своё время не выдержавшие трудный период невыплаты зарплаты и подавшиеся на работу в различные фирмы и компании, в изобилии появившиеся в годы «перестройки», тогда же ощутили разницу между тем самым «диким» капитализмом и комфортными условиями на заводе, обеспеченными коллективным договором, всей системой организации труда и заработной платы.

Остановка ВАЗа «тряхнула» весь городской бизнес, и первыми пострадали именно наёмные работники частных компаний. Неслучайно потом, после стабилизации положения на заводе и даже в тех самых фирмах, многие бывшие вазовцы, плюнув на эти якобы «теплые» места, начали возвращаться на завод – потому что здесь в любой ситуации было на что надеяться: система никогда не подводила, работая, прежде всего, на человека труда. Что ж, их брали – по возможности – памятуя истину, что «за одного битого двух небитых дают»...

Пожалуй, именно тот январь 1994 года стал самым эффективным уроком вазовского патриотизма, значение АО «АвтоВАЗ» тогда внезапно и предельно резко почувствовал каждый тольяттинец.

И не только: в квартирах тольяттинцев, имевших свой телефон (всеобщая телефонизация начнётся только через 2 года, когда у городского узла электросвязи (ГУЭС) появится конкурент, компания «АИСТ», положившая конец многолетним очередям за телефоном), весь тот месяц трезвонил «межгород»: родственники и друзья со всей страны задавали один и тот же вопрос – как там ВАЗ?

На тот же вопрос приходилось отвечать и Л.Т. Бредихину. Родные, друзья и просто знакомые со всего бывшего Союза переживали остановку тольяттинского завода, как личную трагедию. АВТОВАЗ все эти смутные годы оставался практически единственным островком стабильности, давая миллионам россиян надежду – выберемся, прорвёмся – ведь работают же вазовцы всем обстоятельствам вопреки!

И когда в феврале вазовский конвейер возобновил своё движение, это стало новостью не просто федерального, а международного значения. Жизнь в Тольятти постепенно налаживалась, входил в нормальный рабочий ритм завод. И каждый вазовец,

снова привычно спеша на смену, чувствовал, как в эти январские дни ему не хватало именно этого – ощущения своей занятости, сопричастности к большому и важному делу, одному на весь многотысячный коллектив ожившего автогиганта...

В том, что тольяттинский автозавод тогда не оказался, подобно другим предприятиям страны, разнесённым вдребезги волнами забастовок, смог вновь начать работу, во многом заслуга УОТиЗа, оперативно реагировавшего на все возникающие спорные ситуации в вопросах заработной платы. И ни на йоту не отступившего от принципов, заложенных системой организации труда и заработной платы. В тот период именно уотизовцам было, наверное, труднее всех работников ВАЗа. Многократно возросший объем работы (за ту же самую, далеко не самую высокую, зарплату) и груз постоянных обвинений, пусть беспочвенных, но потому ещё более болезненных. Именно в те времена они полностью оценили точность слов Леонида Титовича Бредихина, частенько повторявшего, что у организаторов труда особая специфика, потому что работники УОТиЗа всегда на переднем крае!

Тем не менее, управление организации труда и заработной платы в сложнейших условиях «перестройки» и акционирования не растеряло своих работников. Наоборот, именно тогда принимались самые энергичные меры по укреплению своего состава.

Например, в самое трудное время на должность заместителя начальника УОТиЗ была назначена Лариса Григорьевна Борисова. Характеризуя её, Леонид Титович весьма точно сказал: «Будь я председателем Высшей аттестационной комиссии, не задумываясь присвоил бы Борисовой ученую степень без всяких экзаменов и диссертаций». Так начальник управления оценил умение своего заместителя увязать теорию с практикой в реальных производственных условиях. Лариса Григорьевна руководила вопросами экономики труда, организации заработной платы в подразделениях АО «АвтоВАЗ». Установление тесных деловых контактов с другими службами и производствами позволили решать все возникающие проблемы своевременно и грамотно. Помогало в этом Ларисе Григорьевне то, что она в совершенстве владела смежными вопросами хозяйственной деятельности – производственным планированием, финансами, бухгалтерией и многими другими, жизненно необходимыми настоящему профессионалу УОТиЗа.

В том, что коллектив завода в те трудные 90-е годы сохранился, Бредихин считал заслугой во многом именно Ларисы Григорьевны Борисовой. Это очень яркая личность. Она имела заслуженный авторитет во всех подразделениях АО «АвтоВАЗ», у руководства завода. По ряду вопросов работала непосредственно с президентом – генеральным

директором АО «АвтоВАЗ», пользуясь его безграничным доверием, которое неоднократно оправдывала.

Позднее, уже после реформенных «передряг» 90-х годов, УОТиЗу необходимо было провести крупную ревизию всех «Положений» по оплате и внести в них должные коррективы. Лариса Григорьевна и её команда эту работу выполнили очень квалифицированно. А ещё позже, с введением в действие нового Трудового кодекса, требовалось поднимать на совершенно новый уровень работу с профсоюзным комитетом, которому были даны широкие полномочия по контролю за соблюдением администрацией трудовых прав работников. И здесь Борисова проявила свои незаурядные способности и талант в совместных с профкомом поисках необходимых компромиссов. Чтобы не ущемляя права каждого труженика ВАЗа в отдельности, соблюдать интересы и работодателя.

Вообще же, Леонид Титович не без оснований доверял каждому из своих заместителей. Профессионалы высшей пробы, они вели три основных направления в работе УОТиЗа. Самым «взрывоопасным» – экономикой труда и организацией заработной платы – руководила Лариса Григорьевна Борисова. Не менее сложным и ответственным направлением занимался Василий Яковлевич Толкачев. Он отвечал за организацию труда рабочих, нормирование, методологию и подготовку специалистов по труду, функционально руководил работой ООТиЗ и БОТиЗ производств ВАЗа. Надёжной опорой, хотя и без статуса заместителя, был для начальника УОТиЗ и Николай Александрович Калигин, который надёжно контролировал организацию труда руководителей, специалистов и служащих.

Хороший, высокопрофессиональный работник – как пальцы на руках: не досчитаешься одного, и деловая хватка уже не та. Много было в кадровой обойме Бредихина талантливых работников, о многих из них он сохранил самые светлые воспоминания:

«Галина Ивановна Коробова, начальник отдела экономики и планирования показателей по труду, – высочайшая компетентность, надёжность, полное доверие.

Раиса Михайловна Непомнящих – правая рука Коробовой.

Шеин Н.А. – прибыл на ВАЗ с Алтайского тракторного завода уже готовым специалистом, возглавил отдел по организации труда рабочих. По существу, стал центром внедрения на ВАЗе новой системы организации и нормирования труда. Внедрял систему и на Скопинском автоагрегатном заводе.

Тырышкин И.И. – возглавлял отдел организации социалистического соревнования. Постоянный поиск новых форм.

Насенков Евгений Николаевич – отдел обобщения и распространения опыта ВАЗа. Очень трудный участок работы, но Евгений Николаевич достойно представлял ВАЗ на других предприятиях, и его работа приносила им положительные результаты.

Соболева Галина Васильевна – это лицо управления. Все годы моей работы начальником управления она была бессменным секретарём. Такого помощника, как говорится, надо поискать. Делопроизводство на высоком уровне, исключительная память, культура, приятный характер, скромность.

Ажинов Михаил Константинович, Малахов Николай Дмитриевич, Фролов Анатолий Михайлович, Смирнов Вячеслав Михайлович – все они разные по характеру, но всех их объединяло стремление к глубокому познанию проблем, поиск результативных решений, сохранение авторитета ВАЗа

Бузаев А.Р., Савин Б. Ф., Мальгин В.А., Бетхиненко Б.В., Сидоров Н.А. – начальники отделов организации труда и заработной вазовских производств. На их плечах лежала вся основная работа в производстве по нормированию труда, имели непосредственный контакт с рабочими по вопросам зарплаты. Им было трудно и в период освоения проекта, и в годы «перестройки», и особенно во время перехода к рынку в условиях спада производства».

Бредихин формировал эту высокопрофессиональную команду руководителей и специалистов не без прицела на маячившую впереди пенсию. В принципе, он уже несколько лет назад, перешагнув 60-летний рубеж, мог уйти на заслуженный отдых. Но, пока позволяло здоровье, оставить свой пост не считал возможным – в слишком сложной ситуации оказался завод. «Вот всё наладится, тогда и отдохну» – говорил он и сам себе, и своим близким, намекавшим на его пенсионный возраст. Придёт время, уйдёт не задумываясь, тем более, что одну из самых святых обязанностей любого руководителя – подготовить хорошего заместителя – он выполнил с большим запасом прочности.

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

АБСОЛЮТНО СЧАСТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК

Утро 25 февраля 1998 года для тольяттинцев мало чем отличалось от любого другого начала будничного дня. Для всех, кроме Бредихина. Ещё неделю назад, накануне празднования своего 69-го дня рождения, он впервые серьёзно подумал о пенсии. А утвердили в окончательном решении застольные разговоры детей и внуков, наперебой уговаривавших Леонида Титовича уйти, наконец-то, на заслуженный отдых.

В тот день, написав первые строки на белоснежном листе бумаги, он вдруг вспомнил, как 28 лет назад (ровно, почти день в день) вот так же выводил слово «Заявление», собираясь переводиться с Алтайского тракторного сюда, на Волжский автомобильный завод.

Неужели прошло столько лет? Спрессованные в памяти события создавали мнимое ощущение, что всё это было совсем недавно. Разумеется, тогда-то всё было иначе, он уезжал в полную неизвестность, доверяя только своему товарищу. Сейчас Бредихину никуда ехать было не надо – семья плотно пустила корни здесь, на благодатных волжских берегах. Не было в тольяттинской жизни Бредихина ни одного дня, в который бы он пожалел, что когда-то, поддавшись врожденной, видимо, тяге к перемене мест, распрощался с родным Алтаем. Хотя, как распрощался? Это его предки, с трудом выехав из Курской губернии, так больше никогда и не видели своей деревни – не было для простых людей тогда дороги назад. А он ездил в родную Титовку чуть ли не ежегодно, в отпуск, сначала на поездах, потом, после приобретения своего первого автомобиля – на послушной и верной «копеечке». Автопутешествия всей семьей стали неотъемлемой частью отпуска. Причем, далекий Алтай стал теперь всего лишь начальным этапом поездок по стране. В первый же год, благодаря быстрому и комфортабельному автомобилю побывав и на родине, а потом и в Крыму, Бредихин впервые ощутил гордость за продукцию своего завода, прочувствовав на себе то, что даёт современному человеку личный автотранспорт. Полная свобода передвижений! Вечная суэта железнодорожных станций, вагонная скученность, долгая дорога, вычёркивающая из жизни не одни сутки – всё это исчезло, как дурной сон. Путь от подъезда тольяттинского дома до околицы далекой алтайской деревеньки стал увлекательным и быстрым вояжем. Теперь, читая сводки о выпуске товарных автомобилей, Бредихин невольно представлял те обычные советские семьи, которые вдруг получали ослепительные возможности абсолютно иначе жить и отдыхать. И всё это – благодаря труду коллектива ВАЗа, к которому причастен и он, пусть не собирая автомобиль, но обеспечивая бесперебойное вращение всех винтиков и колёс грандиозного производственного механизма. Так что, в каждом автомобиле, съезжающем с заводского конвейера, есть и доля его труда, ума, таланта. Как и всех его коллег, тех самых специалистов по труду, которых обычно редко вспоминают, когда всё идет как надо. А ведь именно от них и зависит, чтобы было именно так.

В тот февральский день 1998 года, прощаясь со своей работой, Леонид Титович вдруг вспомнил, как однажды, выходя из аудитории института, где читал лекцию перед студентами (это было и остаётся обычной практикой для вазовских специалистов и руководителей), услышал, как одна девушка говорила подруге: «Какая скука, вот уж ни за

что в УОТиЗе не согласилась бы работать!». И понял, что надо будет срочно переписать текст лекции, продумать более яркие примеры, чтобы хотя бы попытаться зажечь искру интереса к своей профессии.

Бредихин всегда был категорически не согласен с теми, кто считал работу трудовика рутинной и однообразной. Может быть, стоит привести студентам в качестве примера тот незабываемый прорыв, совершенный УОТиЗом в решении задачи, поставленной перед ВАЗом Правительством СССР? Тогда потребовалось увеличить выпуск автомобилей на 10% – рост немыслимый ни для какого другого предприятия страны. Учитывая, что задачу эту надо было решить на тех же самых производственных мощностях! Службой УОТиЗ был разработан специальный график работы со скользящим выходным днём среди недели (второй выходной – воскресенье). Появилась возможность организовать работу в субботу в первую смену. Естественно, рабочее время ни у кого не увеличилось, но выходные дни стали нестандартными (суббота и воскресенье), а воскресенье, например, и какой-то другой день недели – рабочие ориентировались по специально разработанному в УОТиЗе карманным календарикам. Кстати, на той же сборке можно было, с ведома бригадира, «обмениваться» этими скользящими днями с товарищами по бригаде. Новый график дал людям ощущение своей независимости – отдыхая среди недели, можно было решить насущные бытовые проблемы, которых у советского человека всегда было с избытком. Правильно поставленная разъяснительная работа помогла убедить коллектив и в том, что в результате дополнительного выпуска автомобилей увеличатся социальные льготы и другие гарантии. Так что, нововведение было воспринято коллективом положительно, а страна получила дополнительные автомобили, что, впрочем, не сделало «Жигули» менее дефицитным товаром.

Конечно, такие творческие прорывы в организации труда случаются очень и очень редко. Трудно, да просто невозможно сравнивать работу трудовика с работой, скажем, конструктора в части творчества. Конструктор убрал, например, задний мост автомобиля и создал принципиально новый, переднеприводный автомобиль. Или коренным образом изменил форму кузова. Это есть плод творчества. Но ведь и организаторы труда, проектируя под новый автомобиль трудовые параметры, имеют неограниченные возможности для реализации новых идей. Безусловно, основные постулаты системы остаются при этом незыблемыми: бригадная форма труда, точно рассчитанные нормы, нормированные задания, повременная оплата. Но абсолютно также и у конструктора: в машине должен быть двигатель, передаточный механизм и колеса, то есть то, без чего машина не будет машиной. Однако в системе организации труда есть ещё одна серьезная составляющая – это работающий по проекту УОТиЗа человек.

Для Леонида Титовича эта составляющая всегда определяла всю его работу. Не любитель высокопарных слов, он всё же часто думал о том, что трудовик, как и сапёр, ошибается только один раз. Здесь, в УОТиЗе, принимаются решения, от которых зависит материальное положение работников, судьба социальных программ. Так что, в отличие от сапёра, тут в случае ошибки может пострадать не один человек, а десятки тысяч. Малейшие неточности вызывают отрицательную реакцию рабочих, а серьёзная ошибка может и конфликт нешуточный вызвать. И поэтому из всех элементов деятельности предприятия организация труда и заработной платы просто обязана быть наиболее консервативным элементом. Всё может быстро меняться – технология, предмет деятельности, оборудование – а человек очень медленно меняется, можно сказать, что он практически не меняется.

Так как же можно называть скучной такую работу, в которой нужны навыки мастера, и знания технолога, и даже способности психолога! Конечно, любые изменения, связанные с организацией труда и, особенно, с заработной платой, нужно продумывать капитально. «А они считают, что обижают меня, называя консерватором», – подумал он вдруг о тех, кто частенько высказывал из его кабинета с так и не завизированным решением. Отказ Леонида Титовича обычно означал полный провал затеи – так уж сложилось, что генеральный директор брал на рассмотрение только завизированный Бредихиным документ. Потому что был уверен: если начальник УОТиЗ поставил свою подпись, значит – дело стоящее, ошибки исключены. Но такой благоприятный исход для новаторов, признаться, случался редко, особенно в последнее время, когда спеша за быстрым результатом, на заводе вновь взбодрились «горячие» головы. То-то теперь, узнав о его уходе на пенсию, оживятся все эти любители скоропалительных решений!

«Рано радуетесь, господа хорошие», – вслух и не без иронии произнес Леонид Титович, дописывая свое заявление.

Он был абсолютно уверен, что оставляет крепкий коллектив, способный отстоять систему, не допустить анархии. Бредихин оказался прав – даже спустя десятилетие после его ухода на заслуженный отдых, специалисты УОТиЗа, вспоминая своего бывшего руководителя, твёрдо говорят о «Школе Бредихина» (некоторые вполне серьёзно поправляют – «Университет, а не школа!»).

За 20 лет своего руководства он заложил в коллективе УОТиЗа фундаментальные основы профессиональной этики – основательность, скрупулезность, уважение к мнению других, умение работать так, чтобы не навредить. Оттачивал интуицию специалистов, предоставляя право выбора решений. К своим сотрудникам у него было самое главное требование – быть профессионалом.

Именно Бредихин поднял УОТиЗ на небывало высокий уровень, который сумели удержать продолжатели его дела.

Родной завод и государство отметили труд Леонида Титовича Бредихина высокими наградами³, среди которых орден Дружбы народов (1973), орден Трудового Красного знамени (1980), орден Знак Почёта (1986). В 1981 году ему был вручён почетный знак «Ветеран автомобильной промышленности», а в 1995 году присвоено почётное звание «Заслуженный экономист Российской Федерации».

³ 4 ноября 1970 года – объявлена благодарность в честь 53-й годовщины Великого Октября и за достигнутые успехи в социалистическом соревновании; 11 апреля 1974 года объявлена благодарность и вручен ценный подарок за успехи в организации труда и заработной платы; 3 ноября 1974 года награжден юбилейной памятной медалью за долголетнюю и безупречную работу; 19 декабря 1975 года награжден знаком «Победитель социалистического соревнования 1975 года»; 26 февраля 1976 года премирован в сумме 60 рублей за содействие внедрению рацпредложений и изобретений; 20-22 сентября 1976 года награжден юбилейной памятной медалью и Почетной грамотой ЦК профсоюза рабочих машиностроения в честь Дня машиностроителя; 29 октября 1977 года награжден знаком «Победитель социалистического соревнования 1977 года»; 29 июля 1978 года премирован в сумме 50 рублей за содействие рационализации и изобретательству; 23 октября 1978 года награжден знаком «Победитель социалистического соревнования 1978 года»; 17 февраля 1979 года награжден Почетной грамотой и денежной премией за долголетнюю, плодотворную работу и в связи с 50-летием со дня рождения; 21 июня 1979 года премирован в сумме 60 рублей за активное участие на общественных началах в организации работы Народного университета ВАЗа; 13 июля 1979 года премирован в сумме 60 рублей по итогам смотра-конкурса на лучшую организацию экономической подготовки кадров и активную пропагандистскую работу; 26 октября 1979 года награжден знаком «Победитель социалистического соревнования 1979 года»; 25 июня 1980 года выдана денежная премия в размере 50 рублей в честь празднования Дня изобретателя и рационализатора; 2 февраля 1981 года награжден знаком «Победитель социалистического соревнования 1980 года»; 19 февраля 1981 года по итогам социалистического соревнования по рационализаторской и изобретательской работе за 3 квартал 1980 года премирован в сумме 50 рублей; 28 июля 1981 года объявлена благодарность и премирован в сумме 40 рублей за активное участие в работе Народного университета ВАЗа; 30 сентября 1981 года премирован в сумме 60 рублей по итогам социалистического соревнования по рационализации и изобретательству; 20 апреля 1982 года премирован в сумме 30 рублей по итогам смотра-конкурса в честь 60-летия СССР; 27 апреля 1982 года премирован в размере 60 рублей по итогам социалистического соревнования по рационализации и изобретательству; 27 июня 1983 года премирован в сумме 50 рублей в честь Дня рационализатора и изобретателя; 24 апреля 1984 года премирован в размере 40 рублей за заслуги в развитии рационализаторского движения; 30 июля 1984 года премирован в размере 200 рублей за внедрение прогрессивных норм и зон обслуживания при введении новых тарифных ставок; 10 октября 1984 года награжден знаком «Отличник социалистического соревнования министерства автомобильной промышленности»; 26 августа 1986 года премирован в размере 140 рублей за выполнение особо важного задания; 12 сентября 1986 года награжден Памятной медалью в честь 20-летия ВАЗа; 31 декабря 1986 года объявлена благодарность и выдана премия в размере должностного оклада за досрочное и качественное выполнение плана 1986 года; 20 октября 1987 года премирован в сумме 275 рублей за достижение высоких производственных показателей объединения и в связи с 70-летием Великой Октябрьской социалистической революции; 20 октября 1987 года премирован в сумме 85 рублей за выполнение плана подготовки производства; 17 февраля 1988 года объявлена благодарность и вручена денежная премия в размере 60 рублей за оказание шефской помощи совхозам в уборке овощей; 17 июня 1988 года премирован в размере 80 рублей за выполнение плана подготовки производства в первом квартале 1988 года; 20 декабря 1988 года объявлена благодарность и вручена денежная премия в размере 80 рублей за оказание помощи в выращивании и уборке овощей в Ставропольском районе; 13 февраля 1989 года награжден Почетной грамотой и премирован за долголетнюю, плодотворную работу и в честь 60-летия со дня рождения; 1 июня 1989 года премирован в размере 85 рублей за увеличение объема производства товаров массового спроса; 5 сентября 1989 года премирован за увеличение объема производства товаров массового спроса; 22 декабря 1989 года объявлена благодарность и выдана денежная премия в размере 80 рублей по завершению работ по выращиванию и уборке овощей в Ставропольском районе; 9 июня 1990 года премирован в размере 85 рублей за увеличение объема производства товаров массового спроса; 17 июля 1991 года премирован денежной суммой за содействие заготовке, сдаче и отгрузке лома и отходов черных металлов; 24 февраля 1998 года награжден Почетной грамотой с выплатой денежной премии за многолетнюю плодотворную работу на Волжском автозаводе и в связи с уходом на пенсию.

Проводы на пенсию были грандиозными, но особого веселья никто не проявлял: ни сам виновник торжества, ни его коллеги и друзья. Он все ещё мало себе представлял, как будет жить без работы, они же с трудом представляли УОТиЗ без Бредихина. Но менять свои решения Леонид Титович не привык, сердечно попрощался со всеми и ушёл – навстречу размеренной жизни пенсионера.

Попробовал сначала просто отдохнуть. Этот период длился года два. Гулял в лесу, много читал, наконец-то вдоволь наобщался с внуками. Кстати говоря, во время лесных прогулок встретился с бывшим коллегой, Иваном Ивановичем Тырышкиным, тоже полюбившим такой вид активного отдыха. Совместные прогулки ветеранов всегда сопровождались спорами, обсуждениями актуальных событий в жизни завода, города, России. Так уж воспитаны были эти люди – им до всего есть дело, не желают они замыкаться в тесном мирке житейских забот.

Не прошло и пары лет после выхода на пенсию, как Бредихин активно и с интересом включился в общественную работу Автозаводского районного Совета ветеранов, организовал там чёткую деятельность внутриквартальных советов, одного из самых важных, первичных звеньев всей организации. Занялся Леонид Титович и летописью своего рода. Для внуков. Для памяти.

Собственно, с этого периода его жизни мы и начали наше знакомство с Леонидом Титовичем. Кроме главной «Книги рода Бредихиных», отчасти положенной в основу этой книги, этим удивительным человеком создан ряд мудрых и откровенных эссе, зарисовок, с некоторыми из которых вам, дорогой читатель, я очень рекомендую познакомиться в «Приложении».

Леонид Титович даже в своём более чем почтенном возрасте полон сил, энергии, которые сейчас он дарит только своим близким. А всем, кто счёл интересным познакомиться с ним, его жизнью и деятельностью, адресованы эти его слова:

«Друзья!

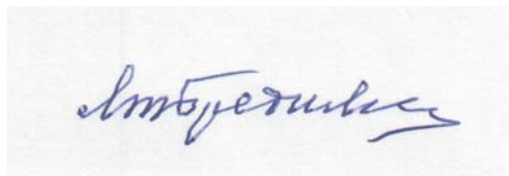
Основа всей жизни человека – его работа, здесь он раскрывается как специалист и личность. Поэтому к выбору профессии нужно относиться очень серьёзно, не бояться перемен, если это потребуется, чтобы заниматься действительно любимым, интересным делом. Для меня делом всей жизни стала работа на ВАЗе, которая буквально перевернула все мои представления об организации труда на промышленном предприятии, дала простор для творческой работы. Всё лучшее, что удалось мне сделать, было сделано на ВАЗе. Сейчас на автозаводе трудятся мои сыновья, которых мы с моей супругой

Людмилой Ивановной воспитали добрыми, честными и трудолюбивыми людьми. Придёт время – и на завод пойдут наши внуки.

А мои 28 вазовских лет пролетели как одно мгновение!

Вспоминая прошлое, мне абсолютно не о чем жалеть, потому что на каждом, даже очень сложном этапе своей жизни и работы, никогда не надеялся на удачу или везение – всегда сам принимал решения и неукоснительно их выполнял, каких бы трудов мне это не стоило.

Так что, я считаю себя очень счастливым человеком. Советую и всем вам никогда не ожидать, что всё само собой благополучно разрешится – всё в этой жизни зависит только от вас!



ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ

СИСТЕМА И ЛЮДИ

ГЛАВА ПЕРВАЯ

СССР – США: ПОПРОБУЙ, ДОГОНИ!

Об истории возникновения у советского руководства идеи закупки автомобилестроительного завода написано много, вряд ли стоит повторяться. Важно помнить – среди первоначальных аргументов, которыми оперировал председатель Совета Министров СССР Алексей Николаевич Косыгин, инициатор этого проекта, ставший, по сути, «крёстным отцом» ВАЗа, была аксиома, известная во всех развитых странах: автомобилестроение является едва ли не главным локомотивом всей промышленности. Как вспоминал позднее, через 25 лет после строительства автогиганта, уже будучи министром автопрома СССР, первый генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков: «...благодаря «вазовскому проекту» практически все отрасли промышленности страны должны были подняться на качественно новую ступень. И это, хотя где-то и с запозданием, было сделано». А ведь предприятия СССР давно нуждались именно в таком «подъёмнике», поскольку отставание от капиталистических стран увеличивалось с каждой пятилеткой. Причём, не только в технологиях, но и в организации труда. Руководство страны в послевоенные годы было всерьёз обеспокоено снижением темпов роста производительности труда. Потому что «...самым важным индикатором экономического здоровья любой страны являются уровень и темпы роста производительности труда»⁴.

В Советском Союзе этот индикатор всегда вызывал тревогу – уровень производительности труда абсолютно не соответствовал общемировому. Пятилетние планы, с таким пафосом принимаемые на партийных съездах, практически не выполнялись, в том числе и потому, что заявленные в них показатели производительности труда не достигались. Справедливости ради, стоит отметить лишь один период военного времени, когда советский народ, от мала до велика, был действительно охвачен массовым трудовым героизмом, нормы выработки многократно перевыполнялись, заводы и фабрики работали практически круглосуточно, и Красная Армия, ведущая ожесточенные бои на фронтах Великой Отечественной войны, получала мощную материально-техническую

⁴ Определение дано профессором Б.З. Мильнером в предисловии к знаменитой работе «Американский менеджмент на пороге XXI века». Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991.

поддержку. Но в мирное время в советской промышленности всё вернулось на круги своя, производительность снова стала неуклонно снижаться. И до, и после войны 1941 – 1945 гг. руководством страны предпринимались многочисленные попытки повлиять на этот процесс. Достаточно вспомнить самые известные, от знаменитого «стахановского движения» 30-х годов и призывов «Даёшь пятилетку за четыре года!» до последнего по своему широкому размаху «почина» работать «За себя и за того парня», возникшего в год 30-летия Великой Победы, в 1975 году. Но если даже в условиях диктатуры И.В. Сталина отдельные рабочие просто молча саботировали призывы повторить трудовой подвиг знаменитого шахтера, то при достаточно либеральном генсеке Л.И. Брежнев предложение поработать «за того парня» не только не вызвало ожидаемый идеологами КПСС бурный всплеск энтузиазма, но и породило чрезвычайно циничную реакцию, особенно среди молодежи.

Итак, призывы продолжали оставаться призывами, а производительность труда в СССР в разные годы была всё на том же уровне – не более 40-50% от аналогичного показателя в США. Это обстоятельство именно в 70 – 80-е годы стало вызывать особую тревогу руководства СССР, поскольку советскими и зарубежными учёными уже был спроецирован роковой «Русский крест», и хотя говорилось о нём (как обо всём негативном в нашей стране) крайне мало и очень невнятно, но уже в 70-е годы на самом высоком уровне начали звучать осторожные предупреждения, что в Советском Союзе на ближайшую перспективу складывается неблагоприятная демографическая ситуация. А значит, проблема эффективного использования трудовых ресурсов становилась для промышленности особенно актуальной. Тем не менее, каких-либо революционных прорывов в этой области в СССР так и не произошло. Показателей производительности труда, равных или близких к западным, добивались на совсем немногих советских предприятиях. В том числе, а точнее, прежде всего – на ВАЗе, хотя, как мы уже не раз отмечали, систему организации труда и заработной платы на Волжском автозаводе всё же нельзя считать полностью советской, поскольку за её основу был взят опыт итальянского автопроизводителя «FIAT», работавшего в реальных условиях рыночной экономики.

Одним из объяснений (пожалуй, самым зримым) низкой производительности труда в СССР является то, что у советских рабочих (как и у ИТР) отсутствовала ярко выраженная материальная заинтересованность в результатах своего труда. Проще говоря, заработная плата не выполняла свою основную, стимулирующую функцию. Её размер, как и всё в СССР, был связан, прежде всего, с пятилетними планами, а не с производительностью труда работников. То есть, в планах пятилеток обязательно был вписан пункт «повышение производительности труда», но он хронически не выполнялся,

так что практически весь период советской власти зарплата в нашей стране росла исключительно по решению партии и правительства, независимо от показателей производительности. Мы не будем рассматривать колхозников, у которых зарплат не было вообще, или она была чисто символической. Но централизованное управление ростом заработной платы на всех промышленных предприятиях страны постепенно привело к тому, что у наших работников, в отличие от западных, практически исчезли сами стимулы к производительному труду. Этот феномен советской зарплат постоянно, десятилетие за десятилетием, терявшей своё главное значение «оценки» конкретного труда и превращавшейся в некое социальное пособие, гарантирующее гражданину СССР прожиточный минимум, послужил темой не одного десятка исследований. Но мы сейчас не можем подробно останавливаться на этом вопросе. Зафиксируем сам факт – нельзя было даже и говорить о каком-то стимулирующем значении зарплат при царившей в стране повсеместной уравниловке и чрезвычайно низком её размере (исключение составляли «оборонка» и некоторые другие, приоритетные для СССР, направления, в частности – космические технологии, геологическая разведка и добыча нефти).

Классик советской сатиры Михаил Жванецкий едко шутил по этому поводу: «Ты хорошо делаешь велосипед – получи 120 рублей, ты плохо делаешь велосипед – получи 120 рублей, а ты вообще не делаешь велосипед – тоже получай 120 рублей». Именно тогда и образовался тот самый замкнутый круг, постепенно приведший советскую экономику к «застою» – низкая зарплата на фоне сохранения на предприятиях и в организациях излишней численности работников с невысокой производительностью труда препятствовали повышению эффективности производства и, соответственно, мешали росту общего уровня жизни советского народа.

Ситуация для идеологов КПСС складывалась парадоксальная – рабочие в стране победившего социализма получали зарплату несоизмеримо меньшую, чем их эксплуатируемые «братья по классу» в капиталистических странах. И эта разница год за годом увеличивалась. Более того, советская заработная плата ещё не гарантировала доступ к необходимым товарам: постоянный, тотальный дефицит вынуждал советских граждан обращаться за качественной обувью, одеждой и бытовой техникой к спекулянтам («фарцовщикам», как их называли), что значительно уменьшало их реальные доходы (например, «фирменные» джинсы на «чёрном» рынке в 70-е годы стоили 150 – 200 рублей, столько же – женские сапоги финского производства). То есть, в погоне за модой советский человек готов был отдать свою месячную зарплату!

Но даже те, кого не интересовали дорогие модные джинсы и импортные магнитофоны, вынуждены были тратить на покупку продовольствия больше, чем об этом

заявлялось официальной статистикой. Потому что, к примеру, овощи и фрукты в государственных магазинах были дешевле рыночных, но существенно уступали по качеству, а мяса по государственным ценам там и вовсе невозможно было купить, так что советским потребителям снова приходилось рассчитывать на рынок.

Неслучайно именно в 60 – 80-е годы в СССР наиболее престижными стали профессии продавца и товароведа – при очень скромной зарплате уровень жизни этих людей был значительно выше, чем у высокооплачиваемых специалистов, занятых в промышленности. И только благодаря тому, что работники торговли, в отличие от других граждан СССР, имели возможность сами «отовариться» (термин, специфичный только для советского образа жизни) и «достать» необходимый товар для нужных людей.

«Железный занавес» прятал от советского народа то, как живут люди в развитых странах Запада, пропаганда активно рисовала ужасные условия жизни в мире «чистогана», но полностью отгородиться было практически невозможно. Деятели культуры, спортсмены, сами лидеры КПСС, бывая за границей, убеждались в том, что там промышленность развивается энергичнее, производя великолепные товары и продукты питания, доступные работающему населению и пенсионерам. Простое, навскидку, сравнение открывало «ужасную» истину – рабочий в капиталистической стране получал почти в 10 раз больше рабочего в СССР! Да что там рабочий?! А.М. Лукьянов вспоминал, что в 70-е годы наш министр, выезжая за границу, получал на командировочные расходы валютные средства в сумме, равной заработной плате обычного западного инженера. В свою очередь, «их» весьма средний специалист, привлечённый к работе на том же ВАЗе, получал, как советский министр.

Почему произошло такое грандиозное отставание советской зарплаты? Собственно говоря, в вечном противостоянии собственника и наёмного работника заработная плата всегда была и остается главным предметом обсуждения. Но в СССР этот спор был прекращён практически сразу же после победы большевиков – формально сами рабочие считались собственниками фабрик и заводов, так с кем же им теперь вообще спорить о зарплате? Впрочем, после страшных предвоенных репрессий советские люди надолго забыли о каких-либо спорах с властью и привыкли молчать.

А вот западный пролетариат борьбу за достойную оплату труда не прекращал и, благодаря мощному развитию профсоюзного движения, непрерывно, год за годом, добивался её роста. В свою очередь, капиталисты, вынужденные платить высокую зарплату, находились в постоянном поиске резервов повышения производительности труда (механизация и автоматизация производственных процессов и операций, улучшение

организации труда и т.п.), в результате чего у западных предприятий постоянно увеличивались возможности для нового повышения зарплаты.

Принципиальная разница в формировании заработной платы в СССР и развитых странах мира становится особенно зримой в таком сравнении: зарплата западного рабочего составляет в себестоимости продукции предприятия в среднем 30 – 50% (у наших, и у зарубежных исследователей расхождения в этих цифрах значительные), а в себестоимости отечественной продукции оплата труда в среднем составляла (и до сих пор составляет) в лучшем случае 15 – 20%.

В СССР система образования зарплаты была вообще отличной от западной. Когда-то, ещё в самом начале своего более чем 70-летнего соревнования с капиталистической системой, в советской экономике в качестве базовой была выбрана сдельная оплата труда, максимально упрощающая взаимоотношение работника и администрации – сколько сделал, столько и получи. «Сдельщина» и в самом деле оказалась весьма эффективна на простых, примитивных операциях, например, при земляных работах: выкопал определенный объем – получил оговорённую сумму. Но ошибочно было предполагать, что сдельщина будет стимулировать и постоянный рост промышленного производства.

С одной стороны, логика именно такого выбора простая: поскольку рабочий получает оплату не только за количество произведенной продукции, но и премию за перевыполнение планового задания, он вроде бы заинтересован в постоянном росте производительности труда. Однако в действительности наиболее дальновидные рабочие знали, что за каждым реально серьёзным перевыполнением плана незамедлительно последует пересмотр либо расценок, либо норм. Так что, в этом вопросе работники и управленцы вновь оказались по разные стороны баррикады. Рабочие не особо спешили ставить «рекорды», подобные тому, что «выдал на гора» шахтер Стаханов, ограничиваясь перевыполнением плана в пределах 120 – 130%. И все, в общем-то, были довольны. Поскольку, в отличие от капиталистических стран, где собственник деятельность своей фирмы оценивал размером полученной прибыли, на советском предприятии всё измерялось планом. Выполнил – уже хорошо, перевыполнил – ещё лучше. При этом качество продукции и дальнейшая её судьба не интересовали практически никого. Так постепенно появлялось чисто советское явление – производство ради производства, ещё более уродливое, чем перепроизводство – бич рыночной экономики. Прилавки магазинов в СССР были заставлены обувью, которую невозможно было носить без мучений, завешаны одеждой, уродующей любую, самую красивую фигуру. Один предприимчивый француз заработал на советском ширпотребе (так в сокращении звучал термин «товары широкого потребления») целое состояние, устроив в Париже шокирующее шоу, в ходе

которого модели на подиуме демонстрировали одежду из СССР. «Гвоздем» программы был показ женского нижнего белья, в котором даже грациозные француженки выглядели более чем нелепо... А какие страшные игрушки предлагались несчастным советским детям! Редкий номер Всесоюзного сатирического журнала «Крокодил» обходился без высмеивания фиолетовых зайцев и зелёных котов, которых, вопреки здравому смыслу, штамповали на советских фабриках. И за всю эту продукцию, годами пылящуюся в магазинах и на базах, кто-то уже получил зарплату. И продолжал выполнять и перевыполнять план производства ненужных никому вещей...

По большому счёту, знаменитый призыв «Догнать и перегнать Америку!» так и остался звонким лозунгом. Прежде всего потому, что не были определены параметры этого грандиозного «соревнования». Например, в СССР производство сельхозтехники в лучшие годы почти в 5 раз превышало аналогичное производство в США. Тем не менее, пшеницу мы практически ежегодно закупали американскую...

ГЛАВА ВТОРАЯ

ЗАРАБОТАНАЯ ЗАРПЛАТА

В отличие от рабочих многих советских предприятий, вазовцы честно отработывали каждый рубль своей заработной платы. И отработывали качественно. Автомобили из Тольятти активно раскупались не только внутри страны – до 40% продукции ВАЗа реализовывалось на внешних рынках, в том числе и в капиталистических странах, принося стране твердую валюту. О том, как страна распоряжалась фантастической рентабельностью тольяттинского завода – отдельный разговор. Сейчас же нас интересует, как обыкновенные советские люди, такие же, как и те, что работали тогда же на всех остальных заводах СССР, создавали конкурентоспособный автомобиль? И постоянно удерживали первенство по показателям производительности труда? Только ли благодаря импортному оборудованию и новейшим технологиям?

Если вспомнить тот же ГАЗ, построенный в 30-е годы совместно с компанией «Форд», или АЗЛК, выпускавший печально знаменитый «Москвич», то становится понятно – не только в оборудовании дело.

Именно система организации труда и заработной платы, принятая на Волжском автомобильном заводе, формировала у каждого вазовца совершенно другое, «не советское», отношение к работе, к продукции, которая им создавалась. Все действия ИТР и рабочих на ВАЗе были направлены на достижение главной цели – каждые 22 секунды с конвейера должен сойти очередной товарный автомобиль. Массово-поточное

производство вообще зиждется на «трех китах»: точное количество, чёткое соответствие ритму сборки и максимально возможное качество на каждом этапе. Столь любимое советским руководством перевыполнение планового задания здесь, на ВАЗе, никогда не поощрялось. Почему? В качестве объяснения – простая история (многие вазовцы со стажем до сих пор её помнят) про то, как итальянский мастер русского станочника уму-разуму учил.

Приехал, стало быть, наш человек в Италию осваивать оборудование, на котором ему предстоит в Тольятти работать. Изучил всё досконально и в качестве проверки своих знаний и умений должен был деталь некую изготовить. Получив задание, изрядно удивился: да за это время на таком чудо-станке можно не одну, а две сделать. Решил показать иностранцам, как русские могут работать, и вот с гордостью приносит мастеру деталь и намного раньше отпущенного времени. Мастер, не глядя, выбрасывает деталь в контейнер с браком и дает новую заготовку – делай, мол, снова! Наш рабочий чуть драться не полез – ты что ж, вражина, творишь, мою работу выбрасываешь? Что делает итальянский мастер? Достает из контейнера деталь и начинает ее обмеривать, терпеливо комментируя: вот здесь размеры не соблюдены, здесь тоже, и здесь. Наш давай возмущаться: вроде бы отклонения минимальные, по нашим, советским, понятиям вовсе пустяковые. Но итальянец ему втолковывает: для того, чтобы узел автомобиля работал качественно, необходимо точное соблюдение всех размеров всех деталей, поэтому сделанная деталь не годится, это брак – размеры колеблются, не совпадают с заданными в чертеже. Мастер объясняет: тебе дали время для того, чтобы ты добился точного размера в каждой позиции. И не надо делать её быстрее. Если бы ты не торопился, ты бы смог выполнить абсолютно все требования по качеству, потому что в норму времени на изготовление этой детали заложено именно это. Так что, бери новую заготовку и делай нормальную, качественную деталь.

Эта история многое объясняет. И прежде всего – значение нормы, основы всей системы организации труда и заработной платы, созданной совместными усилиями итальянцев и вазовцев. Если при нормировании операции допущена ошибка – система организации труда в условиях массового поточного производства работать не будет, потому что в ней всё взаимосвязано между собой. Сбой в одном звене мгновенно отзовется по всей цепи. Так вот – вазовская норма была самая точная, её невозможно было «перевыполнить» без нарушений технологии, но и особо «филонить» при её выполнении не удавалось – все операции просчитаны до десятых долей минуты.

Как обычно в СССР проходил процесс нормирования? На каждом предприятии, в каждом цехе были нормировщики, они нормировали каждую технологическую операцию.

В конечном счёте, именно от этих конкретных людей всё и зависело. Кстати, зарубежные специалисты, бывая на советских предприятиях, просто ужасались: «Как вы можете доверять такой важнейший вопрос, как нормирование, полуграмотным людям?». Дело в том, что нормировщик в СССР относился к категории специалистов, занятых так называемым «лёгким трудом» – как правило, на эту работу направлялись инвалиды, беременные женщины, кормящие матери. Без какой-либо серьёзной подготовки. А ведь никакая – ни сдельная, ни повременная – оплата без точной нормы работать не будет. Создать же правильную норму может только хороший специалист, высокого уровня, не только знающий, но буквально чувствующий технологию того или иного производства. К сожалению, в СССР не было системы подготовки таких специалистов. Поэтому Анатолий Карпович Осипов вынужден был ещё в процессе формирования самой системы организации труда, находясь в Турине, начать работу по созданию на ВАЗе Школы организаторов труда, чтобы обеспечивать службу столь дефицитными в СССР специалистами. Именно ШОТ УОТиЗ ВАЗа все прошедшие с того момента 40 лет буквально спасала заводскую службу труда от кадрового «голода». Тем самым сохраняя изначально заданный высочайший уровень работы вазовской системы организации труда, в том числе и в области нормирования.

А вот на большинстве предприятий страны к нормированию относились по старому, именно как к «лёгкому труду». В результате – один нормировщик поставит своё время операции, у другого получится иное. При этом не забывайте, что над каждым директором, над начальниками цехов, над мастерами – над всеми висел, как дамоклов меч, план производства продукции. Чтобы быть абсолютно уверенным в том, что план удастся выполнить, каждый мастер старался «выбить» у нормировщика норму попроще, чтобы любой лодырь с ней справился. Это устраивало и рабочих – плохо ли: потеешь меньше, а получаешь всё так же, а то и больше прежнего. Мы уже говорили о том, что сдельщина в принципе тормозила производительность. Чтобы противодействовать этому, в СССР даже был принят ежегодный пересмотр норм. Пересмотру подлежали нормы и в случае освоения новых мощностей. В условиях строящегося предприятия это тоже становилось причиной потери драгоценного времени. К примеру, если принцип поэтапного пересмотра норм применялся бы на ВАЗе, буквально ежемесячно осваивавшего всё новые и новые мощности, то сам этот процесс нормирования и согласования растянулся бы на годы, серьёзно затормозив ввод всего автогиганта.

Избежать этой процедуры руководству ВАЗа удалось, в том числе, и благодаря применению новой, абсолютно революционной для СССР повременной системы оплаты труда с нормированными заданиями (разрешив которую, власти прибавили осторожное

определение «в порядке эксперимента»). Система позволила плавно, без значительных потерь времени, вводить мощности и без задержек выйти на плановый объём выпуска продукции, сохраняя стабильность оплаты труда работникам завода на всех этапах и обеспечивая её стимулирующую роль – с каждым новым освоением проектных мощностей работники ВАЗа получали прибавку.

Анализируя процессы того времени, Владимир Леонидович Кудрявцев, долгое время проработавший заместителем начальника УОТиЗ ВАЗа, отмечает особую роль в этом процессе именно Виктора Николаевича Полякова:

«Генеральный директор с самого начала чётко придерживался итальянского проекта, а там система организации труда и заработной платы была прописана досконально, и отступлений по существу итальянцы не допускали. И каждый нёс ответственность за её соблюдение. И когда многие руководители, особенно с «оборонки», не принимали эту систему, то Поляков, при всём уважении к ним, жёстко заявлял: «Вы нам не подходите!». Были тогда у многих специалистов предложения по изменению, улучшению системы, но он всем говорил: «Вот выйдем на полную проектную мощность, выполним все условия договора с итальянцами – потом будем обсуждать. А сейчас любое изменение может привести к тому, что итальянцы снимут с себя ответственность за этот проект». Поэтому на ВАЗе жесточайшим образом преследовалось любое инакомыслие по части этой системы. И когда наступил 1973 год, и закончилось действие договора с итальянцами, было объявлено: где ваши предложения, кто там хотел работать по-другому? Но все в один голос сказали – нет, эта система действительно хорошая, менять в ней ничего не надо, она отлично работает.

Более того – я свидетель того, как позже в отдельных производствах все-таки проводились эксперименты по сдельной оплате. И там уже через 2 – 3 месяца столкнулись с тем, что исполнители перестали видеть конечный результат своей работы: есть горы стружек, отработанного металла, а изделия нет – ни пресс-формы, ни штампа. Потому что ничего не стыкуется, одних деталей (самых дорогих, выгодных для рабочих) изготовлено слишком много, других (дешёвых) не хватает. Вот что такое сдельщина, её надо было еще тогда, до 70-х годов, заклеить раз и навсегда. Она отработала своё в те времена, когда шла индустриализация страны, строились заводы и плотины – тогда не было техники, тогда использовалась физическая сила человека. А потом, когда появились сложные технологии, когда потребовалась работа на конечный результат, на создание качественного продукта для потребителя – сдельщина в СССР всё тормозила. Ведь по большому счету, сдельная оплата – это только интерес рабочего. Ему наплевать, куда

пойдет его деталь: «Я её сделал – гони мне мои деньги!». Вот это самый главный порок сдельщины».

Вазовская система, быть может, впервые в СССР позволила достаточно честно оценить и вознаградить труд каждого члена огромного коллектива, объединив индивидуальные усилия всех работников в достижении общего результата.

Время доказало, что вазовская система универсальна: она превосходно работала в «тисках» плановой экономики, она же спасла завод в бурные годы «перестройки» 80-х и последующего экономического хаоса 90-х, работает она и сейчас. Разумеется, всё это время она динамично развивалась, но всё же основной секрет её долголетия в том, что она изначально правильно внедрялась. Это же обстоятельство является одним из факторов, объясняющим, почему опыт ВАЗа, несмотря на все усилия, так и не был на 100% внедрён на других предприятиях СССР.

ГЛАВА ТРЕТЬЯ

МОЛОДОЕ ВИНО

Владимир Иванович Тихонов, один из самых близких друзей Л.Т. Бредихина, вспоминая о тех годах, когда он вместе со своим товарищем в составе группы по распространению опыта ВАЗа бывал на крупнейших предприятиях СССР, отмечал: «Часто после лекций и демонстрации фильмов мужики нам откровенно говорили, что надо было бы всё это не им, а их директорам рассказывать! Потому что любые новшества, которые люди после этого обучения пытались внедрить, встречались в штыки – чаще всего самим руководством».

Попробуем произвести историческую реконструкцию. Вот молодой энергичный руководитель службы труда, воодушевленный вазовскими коллегами, начинает серьёзную работу по внедрению опыта тольяттинского автозавода. Возникают многочисленные стычки не только с руководителями цехов и подразделений, но и со своими коллегами – кому понравится перелопачивать весь документооборот (мы даже не пробуем представить, что эти реформы коснутся реального производственного процесса). Начинаются разговоры о том, что служба труда вставляет палки в колеса – тут план «горит», а они со своими экспериментами под ногами путаются. Надо ли говорить, какого накала достигают страсти, когда до рабочих доходит, что у них собираются убрать привычную сдельщину! Шум от всего этого переполоха, в конце концов, достигает начальственных ушей, и в ответ на резонный вопрос директора «Что за шум, а драки нет?» доброхоты тут же сообщают, что драка непременно начнётся, если не укоротить руки у

некоторых экспериментаторов. Вызывает директор возмутителя спокойствия к себе на ковёр и, выслушав его объяснения, даёт свои «ценные указания» – вазовский опыт внедрять, конечно, нужно, об этом и ЦК КПСС говорит, но как-то аккуратнее, ничего не меняя. Побольше отчетов «наверх» – дескать, осваиваем, уже все буквально только о вазовском опыте и думают. А здесь, на самом предприятии, поменьше нервировать коллектив. «План у нас, понимаешь? За опыт этот тольяттинский с нас особо спрашивать не будут, а вот если мы из-за ваших экспериментов выполнение плана сорвём, вы у нас первым со своей должности и слетите!». Естественно, что энтузиазм сторонника новой системы сразу заметно снижался – и стоит ли в этом винить руководителя службы труда?

Так или примерно так обстояло дело с внедрением вазовского опыта по всей стране. Увы, система только на первый взгляд казалась панацеей от всех проблем. Для того, чтобы она начала работать сама и наконец-то научила работать всех, ориентируясь на конечный результат труда, честно измеряя реально заработанную зарплату каждому работнику предприятия, требовалось реформирование всего предприятия. А на это не было ни средств, ни желания – как у «верхов», так и у «низов». И, на самом деле, легче было бы построить новый завод, но на это требовались колоссальные средства. Увы, опыт практически мгновенного строительства огромного современного предприятия посреди голой степи так и остался в СССР единственным, поскольку тот же КамАЗ, строящийся следом за ВАЗом, уже не получал необходимого финансирования в полном объёме. По сути, он ещё при старте потерял динамику развития, поскольку части необходимых ему мощностей вводились годами, что отражалось и на рентабельности автозавода, и на производительности труда и, в конечном счете, на зарплате работников.

Тем не менее, многолетняя и напряженная работа команды по распространению опыта ВАЗа не пропала даром, она принесла свои плоды, пусть не такие существенные, как ожидалось советским и партийным руководством СССР. Кстати, чтобы оценить грандиозную работу, проделанную, прежде всего, специалистами УОТиЗа в этом направлении, можно привести следующие цифры: по опыту ВАЗа было подготовлено около 7 тысяч публикаций в газетах и журналах, снято 44 научно-технических фильма, проведено 24 тематических выставки, состоялось 18 Школ передового опыта и 7 Всесоюзных семинаров (многое из этого делалось по специальным заданиям Института повышения квалификации руководящих работников автомобильной промышленности СССР). Особенно активно использовались элементы вазовской системы на предприятиях машиностроительной промышленности, в частности, на том же КамАЗе. Туда передавалась вся документация по организации труда и заработной платы, по информационной системе.

Сегодня, взглядываясь в прошлое, понимаешь, что в этом большой работе было много наносного, агитационно – бестолкового, похожего на вездесущие плакаты «СЛАВА КПСС!», но были и те самые зёрна, которые давали хорошие всходы. «Вазовская школа» преподавала всей советской экономике и промышленности, особенно машиностроению, очень хорошие уроки. Хотя бы в элементарном наведении порядка. К примеру, раньше на любом заводе вопрос об организационной структуре вызывал встречный – а что это такое? Изучив опыт ВАЗа, многие предприятия смогли разобраться в этом, увидеть лишние элементы в своей структуре, по возможности оптимизировать саму систему взаимоотношений между разными подразделениями.

Получила должную оценку и вазовская культура производства – люди, побывавшие в светлых, чистых цехах ВАЗа, уже не могли мириться с тем, на что обычно у себя на заводах не обращали внимание. Словом, каждый брал из вазовского опыта то, что можно было применить у себя. Но полностью, на все 100%, использовать потенциал, заложенный в вазовской системе, не смогли ни на одном предприятии СССР.

Сейчас, спустя годы, Леонид Титович Бредихин объясняет это достаточно просто: «Для того, чтобы можно было применить нашу систему, надо было бы построить новые заводы, заново спроектировать технологию, грузопотоки, планировки оборудования и т.д. ВАЗ шагнул в техническом плане на несколько десятилетий вперед, и подтянуть до его уровня другие предприятия было просто невозможно – не было у страны столько денег. В этом, как я считаю, и заключается основная причина плохого распространения опыта Волжского автомобильного завода».

В самом деле, вернёмся к тому «условному» горе-экспериментатору, попытавшемуся внедрить вазовский опыт у себя на предприятии. Допустим, директор наплевал на угрозу срыва плана и дал ему «зелёный свет». Не будем забывать, что основа системы – нормы. Как, какими силами создать точные, правильные нормы на каждую операцию? Хорошо, представим, что ему в этом помогли вазовцы (такое действительно было – бригады вазовских инженеров по труду выезжали на предприятия-смежники и за время командировки параллельно обучали местных нормировщиков, и сами отрабатывали точные нормы на основные операции). Система-то требовала гораздо большего! Чтобы рабочий смог выполнить нормированное задание, должна быть организована нормальная работа складского хозяйства и системы внутризаводских перевозок. В действительности же склад цеха обычно представлял собой некое помещение (в лучшем случае), а чаще – часть заводского двора, на котором грудились заготовки. Перевозка осуществлялась при помощи какой-либо тележки (которую еще надо было найти в дебрях цехов). Как описать этот процесс, как втиснуть его в норму? Как высчитать точное время, за которое

станочник преодолеет этот свой «скорбный» путь? Получается, что даже самая правильная норма не сможет отразить реальные затраты времени и сил работника, находящегося в старой производственной системе Советского Союза...

Более двух тысяч лет назад сказаны слова, как нельзя точно объясняющие причину провала попытки внедрения опыта ВАЗа в СССР:

«При сем сказал им притчу: никто не приставляет заплаты к ветхой одежде, отодрав от новой одежды; а иначе и новую раздерёт, и к старой не подойдёт заплата от новой. И никто не вливает молодого вина в мехи ветхие; а иначе молодое вино прорвёт мехи, и само вытечет, и мехи пропадут. Но молодое вино должно вливать в мехи новые; тогда сбережется и то, и другое. И никто, пив старое вино, не захочет тотчас молодого; ибо говорит: старое лучше» (Евангелие от Луки, глава 5).

Опыт ВАЗа оказался тем самым «молодым вином», для которого в нашей стране тогда не нашлось новых «мехов».

ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ

РЕАЛЬНЫЙ СОЦИАЛИЗМ В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОМ ГОРОДЕ

Возвращаясь к вопросу заработной платы, получаемой вазовцами, нельзя не остановиться на том, что на самом деле она выражалась не только рублями. Вспомним, что дальновидный В.Н. Поляков, принимая командование строительством на себя, «выбил» неременное условие – параллельное строительство жилья для работников ВАЗа. Так рядом с ВАЗом вырос «Новый город», «Город будущего», как окрестили Автозаводский район Тольятти газетчики тех лет. По большому счету, ВАЗ и в этом был уникален – его строили без обязательного для СССР «барачного безобразия», сопровождавшего тогда любую промышленную стройку. Виктор Николаевич Поляков слишком хорошо знал, как надолго застревают люди в таком вот «временном» жилье. К примеру, в той же Самаре (областной центр, не какой-то заштатный городишка) до сих пор существуют бараки, в которых живут уже внуки строителей военных заводов, пущенных в строй ещё в годы Великой Отечественной войны. А ведь со Дня Победы прошло более 65-ти лет...

Вазовцы первого и, частично, второго поколений получали комфортабельные квартиры в фантастически короткие для СССР сроки. По большому счёту, этими квартирами государство как бы «авансом» выплачивало им всё, что обычно забирало из реальной заработной платы советских граждан. Исследователи советского строя однозначно объясняют нищенский размер зарплаты советских рабочих именно тем, что

значительную часть заработанных ими денег государство направляло, помимо неимоверно раздутого военного бюджета, на «бесплатные» жилье, медицину, образование, другие социальные блага. Так что, на самом деле, нынешняя кабальная система российских ипотечных кредитов в чём-то даже человечнее той, советской практики получения «бесплатного» жилья. Сейчас человек хотя бы уже реально живёт в квартире, за которую выплачивает деньги. А тогда всё было наоборот – живи, где придётся и жди своей очереди на квартиру, которую обязательно получишь, но через три-четыре пятилетки.

Виктор Николаевич Поляков взял на себя смелость перевернуть обычный порядок. И не только в этом, самом больном для советского человека, «жилищном вопросе». Новый город был обеспечен всей необходимой инфраструктурой (торговыми центрами, детскими садами и школами), а работники завода получили уникальный медицинский центр (его по привычке до сих пор называют «Медсанчасть ВАЗа»), техническому оснащению и кадрам которого в те годы завидовали многие областные центры. Вазовцы имели не только это, им предлагались практически бесплатное питание в просторных заводских столовых и отлично организованный отдых на заводских турбазах – как в лучших уголках природы Самарской области, так и на побережье Черного моря. Для них и членов их семей были всегда доступны замечательные спортивные залы – практически все виды спорта, включая уместные для волжского города прыжки в воду (универсальный спортивный комплекс «Олимп» долгие годы был уникальным для всего Поволжья). Всё это в сумме – тоже часть реальной заработной платы вазовцев, которую трудно измерить в рублях. Во всяком случае, знающие люди, побывавшие в Турине, и тщательно сравнившие то, что получали рабочие «ФИАТ» в Италии, и то, что имели вазовцы в те годы, склонялись к мысли, что жизнь рабочего человека в Тольятти была тогда в чём-то даже немного лучше жизни итальянского автостроителя. Поскольку сочетала в себе не только сравнительно высокую для СССР зарплату, но и немыслимую для капиталистической Италии систему социальных льгот и гарантий. Впрочем, такого большого пакета соцгарантий, как вазовский, тогда и в Советском Союзе имели рабочие далеко не всех предприятий.

По большому счёту, это особое вазовское отношение к нуждам коллектива – тоже часть системы организации труда и заработной платы. Чего стоит одна только история с мебелью! В Тольятти был период, когда многоквартирные дома сдавались чуть ли не ежедневно. Вазовцы получали ключи, въезжали в комфортабельное жилище, и тут обнаруживалось, что к квартире нужна бы ещё и новая мебель – кровати, столы, шкафы, стулья, наконец. А в мебельном магазине – пусто, там и элементной табуретки не купишь

– всё по записи, жди месяцами, чуть ли не ежедневно отмечаясь в очереди. Всё дело в планировании – торговля тоже жила по всё тем же правилам, что и экономика. Тольятти получал мебели ровно столько, сколько было запланировано несколько лет назад, без учёта столь массового возведения жилья. И разрешить этот чисто советский парадокс невозможно, как компетентно заявляли работники торговли. Тогда председатель завкома ВАЗа Василий Правосуд сгонял в Москву и добился в Министерстве торговли того, чтобы грандиозная партия мебели была переброшена из Средней Азии в Тольятти, а планы по снабжению «нового города» скорректировали с учётом небывалого для нашей страны количества новосёлов. Тут можно было бы в очередной раз подивиться «премудростям» плановой системы СССР (вот кому в Узбекистане, к примеру, с их традицией обходиться без стульев и столов, они были, в общем-то, нужны?), но мы сейчас говорим о том, как оперативно и эффективно вазовская система исправляла ошибки и недочёты той системы, что действовала тогда в нашей стране. Такая своеобразная система «быстрого реагирования» на ВАЗе включалась мгновенно, как только нужно было решить проблемы, мешающие людям.

Позднее, в пору «товарного голода», охватившего всю страну, было достаточно быстро создано управление рабочего снабжения (УРС ВАЗа), стабильно, на протяжении ряда лет, обеспечивавшее вазовцев качественными продуктами питания, одеждой, обувью и бытовой техникой по довольно низким ценам. Стоило бы вспомнить и о широкомасштабной акции по обеспечению заводчан дачными участками – ох, как потом, в голодные годы постперестроечной разрухи, выручили эти «сотки» семьи вазовцев!

Впрочем, всё хорошее, что делалось с первых дней строительства ВАЗа для коллектива, можно перечислять и перечислять. Проще и короче констатировать очевидный факт, практически не требующий доказательств – в вазовской системе всегда и во всем во главу угла ставился Человек, его интересы и благополучие.

В ответ на такое отношение каждый вазовец считал своим долгом максимально честно выполнять любое, даже самое трудное задание. Абсолютно все, кто хотя бы раз сталкивался по служебной надобности с работниками ВАЗа, в первую очередь отмечали их необычную для того времени напористость, энергию, полную самоотдачу порученному делу. Вазовцы за кратчайшую командировку ухитрялись делать то, что представители других предприятий отработывали месяцами. Вспоминаю то ли восхищение, то ли зависть директора одного из саратовских заводов – поставщика ВАЗа: «Приезжали тут ваши ребята из Тольятти, весь завод на уши поставили, но своего добились! Я таких упёртых только среди немцев из ФРГ встречал, но с вазовцами работать значительно сложнее. Они ведь все наши хитрости наперечёт знают, не то, что капиталисты!».

Вазовцам удавалось отличиться (в хорошем смысле) не только на просторах советской Родины, но и за рубежом. Один из ярких примеров этого – болгарская командировка двух друзей, Леонида Титовича Бредихина и Владимира Ивановича Тихонова.

Как вспоминает Владимир Иванович, было это в 1975 году, когда он был начальником отдела УОП, а Леонид Титович занимал должность уровнем выше – заместитель начальника УОТиЗ, что не мешало им поддерживать тесные дружеские отношения, особенно укрепившиеся в период совместной работы по внедрению новой системы на самом ВАЗе, а окончательно перешедшие в настоящую мужскую дружбу во время этой заграничной поездки.

В командировку их отправил лично В.Н. Поляков по договоренности с министром машиностроения Республики Болгария Тончи Чекрырова, с которым у Виктора Николаевича были теплые, дружеские отношения. Болгарская делегация приезжала в Тольятти, знакомилась с ВАЗом, им очень понравилась система организации труда и заработной платы, действующая на автозаводе. И болгарский министр попросил В.Н. Полякова прислать к ним специалистов, которые это всё внедряли. Генеральный директор выбрал лучших специалистов по двум важнейшим направлениям внедрения системы. Встречали вазовцев в Софии на самом высоком уровне – в Центральном Комитете отраслевого профсоюза. Встречались и с министром. Там же, в Софии, прочитали курс лекций. Болгары русский язык понимают хорошо, но говорить по-русски им трудно. Так что для непосредственного общения требуется переводчик, в роли которого выступил Владимир Иванович: «Я болгарский знал хорошо уже через две недели – на лету подхватил. Дело в том, что после английского и итальянского он для меня просто азбукой показался – очень легко пошёл. Потом мы работали в Варне, на кораблестроительном заводе, непосредственно в производственной сфере. Леонид Титович учил их организации труда и заработной платы, а я работал с начальником вычислительного центра. Болгары тогда получили технику более современную, чем мы, потому что они считались развивающейся страной, а вот в СССР поставки таких ЭВМ были запрещены. Они имели настолько мощные компьютеры, что мне оставалось только завидовать болгарским коллегам. Но с программированием у них было туговато, пришлось их там поправлять, а многому и вовсе учить заново. То же самое, как мне рассказывал Титович, было у них и с организацией труда».

Леонид Титович оценивает работу в Болгарии так: «Главное, что мы их заставили мыслить в нужном направлении, а это для того времени было уже большим делом».

Друзья вспоминают, с каким трудом они во всей Болгарии нашли предприятие, более – менее подходящее хотя бы для частичного внедрения вазовской системы. Завод в Варне был новейшим приобретением болгарского правительства, оборудование и технологии были поставлены из Южной Кореи, к тому же часть персонала уже проходила стажировку за границей, в условиях реального производства, так что здесь вазовская система пришлась впору. Во всяком случае, руководство кораблестроительного завода дало работе вазовских специалистов высочайшую оценку. И не случайно заместитель министра Янко Петров настойчиво предлагал представителям ВАЗа остаться хотя бы ещё на год, предоставляя самые широкие полномочия по внедрению вазовской системы и отличные, просто райские условия проживания в республике. Друзья в гостинице обсуждали заманчивое предложение, была у них даже шальная мысль устроить небольшую (в масштабах республики) революцию в системе организации труда. Но шутки шутками, а вообще-то они прекрасно понимали, что в стране, твердо вставшей на социалистический путь развития, на самом деле ситуацию кардинально изменить невозможно. Болгарские товарищи копировали советскую систему один в один – со всеми плюсами и минусами. Показателен был отъезд советских гостей, тоже организованный на высшем уровне. Смешно вспоминать, но у командированных вазовцев, ежедневно по 12 – 14 часов занятых работой, так и не нашлось времени (это за целых два месяца!) прогуляться по заграничным магазинам. Так что, некие суммы болгарских денег остались мёртвым грузом в их карманах. Когда про это уже перед самым отъездом узнали товарищи из ЦК профсоюза Республики Болгарии, тут же был организован «экспресс-шопинг» по магазинам специального обслуживания в Софии, предназначенных для руководителей республики. «В обычных магазинах у нас, как и у вас в Союзе, ничего нет», – застенчиво объяснили столичные аппаратчики. Вот так «работала» социалистическая система даже в заграничных условиях! Но товарищам из Тольятти намекнули: если останетесь здесь работать, то двери спецмагазинов всегда будут для вас открыты. Однако, и эта приманка не сработала – друзей влекла далекая Родина, им очень хотелось поскорее вернуться к семьям (и один, и другой, как отмечают все, кто знает этих ветеранов ВАЗа, являются примерными семьянинами), да и на родном заводе масса неотложных дел.

И все же вазовцы не были бы вазовцами без своих экстравагантных шуточек. Владимир Тихонов, уже ставший признанным авторитетом среди болгарских программистов, объяснил им причину своего отъезда так: «Мне обязательно надо вернуться домой, у меня жена скоро рождает, будет сын». Болгары заинтересовались – а как ты узнал? (УЗИ тогда ещё просто не было). Владимир, с трудом сохраняя серьёзность,

растолковывал: «Я вашу ЭВМ запрограммировал, и компьютер выдал мне точный прогноз – будет сын». Болгары растерянно улыбались – верить или не верить? А когда через месяц Тихонов в письме из Тольятти сообщил болгарским коллегам, что у них с женой родился именно мальчик, в ответном письме из Болгарии его поздравили и признались: теперь мы абсолютно точно знаем сами и рассказываем всем друзьям по всему миру, что на ВАЗе работают лучшие программисты мира!

Вот и скажите, какая другая система в СССР воспитывала столь преданных своему заводу и делу специалистов, талантливых, энергичных, да, к тому же, ещё и таких веселых?

ГЛАВА ПЯТАЯ

МОЯ СУДЬБА, МОЯ БРИГАДА

Само слово «бригада» известно в России с начала восемнадцатого века. Между прочим, в российской армии того времени чин бригадира был чем-то средним между полковником и генералом. Пришло это слово к нам из Франции, хотя по происхождению – итальянское, означающее «группу, кампанию». Применительно к производству, в России понятие бригады означало небольшой коллектив специалистов под руководством старшего рабочего – бригадира. Но только система организации труда и заработной платы на ВАЗе заставила это достаточно известное слово звучать в СССР иначе. Вазовская бригада сформировала совершенно иное отношение к труду, другой уровень взаимодействия рабочих как внутри бригады, так и с другими участниками производственных процессов. Почти для каждого рабочего ВАЗа бригада – это, без преувеличения, вторая семья, где он всегда найдет понимание, поддержку, а если потребуется, и реальную помощь.

Объяснений особой крепости внутрибригадных связей на ВАЗе несколько. На поверхности – то, что почти все работники автозавода являлись переселенцами, такими же, как и герой этой книги, Леонид Титович Бредихин. Всеобщая оторванность от прежних мест проживания, от старых друзей и родни неизбежно обостряла интерес к коллегам. Это немного похоже на феномен «морского братства», когда вдали от родных берегов экипаж судна становится настоящей семьей для совершенно разных людей, которые никогда бы не сдружились в обычной обстановке на земле. Но время идёт, сегодня на ВАЗе работают уже внуки переселенцев, для которых Тольятти – родной и с детства любимый город, но вазовские бригады всё также сильны своим братством.

Так что, время показало, что всё же главный стержень вазовской бригады – совместный напряженный труд. Мы уже говорили, что индивидуальная сдельщина и массовое конвейерное высокоэффективное производство – вещи просто несовместимые. Система, разработанная вазовцами и специалистами «FIAT», предусматривала объединение всех рабочих в бригады. При этом, в основных цехах бригада может состоять из 50 – 70 человек. За каждой бригадой закреплён определенный участок цеха, конкретные объёмы и виды работ. И у каждого члена вазовской бригады есть одна – единственная цель: достичь максимальных показателей деятельности бригады «на выходе», то есть, по результатам последней операции, за ней закрепленной. Само нормированное задание, как и расчёт необходимых трудозатрат, опять-таки выдаётся на бригаду в целом. И высокий ритм массового поточного производства позволяет, как правило, уже к концу смены отчитаться за сделанную готовую продукцию. А в том случае, если выполнение конкретной работы, например, изготовление какого-то узла автомобиля, не укладывается в рамки одной смены, помогает сквозной принцип организации бригад. В состав одного коллектива входят рабочие двух смен. Задание же на всю бригаду – общее, к тому же и учёт, и оплата труда всей бригады производится по конечному результату, который покажет вся бригада. Вот поэтому все члены бригады, независимо от смены, в которой заняты, кровно заинтересованы в том, чтобы сменщику работалось сподручнее, чтобы тот смог принять дела на ходу, не теряя времени на подготовку рабочего места, не испытывая затруднений ни с инструментами, ни с материалами. Коллективная заинтересованность в результатах общего для бригады дела даёт в итоге и общую высокую производительность. Благодаря чему в бригадах снижаются как непроизводительные потери времени, так и излишние затраты.

Еще одно «ноу-хау» вазовской системы организации труда: члены бригад, которые обслуживают заводской конвейер, не закреплены постоянно за своими рабочими местами и, следовательно, за какими-то раз и навсегда определенными операциями. Таким образом, создаются условия для постоянного перемещения рабочего по конвейеру. Совмещение смежных профессий и операций, чередующаяся всё время смена рабочего места избавляют людей от утомительной монотонности труда на потоке и уравнивают рабочую нагрузку. Ритм конвейера они выдерживают с меньшим напряжением. Кроме того, каждый член бригады, по принятой с товарищами очередности, несколько раз в течение смены имеет возможность перевести дух, выпить чайку, на несколько минут отойдя к бригадному месту отдыха. Это новшество сами рабочие окрестили «хоккейной» системой (хоккей, кстати, – весьма уважаемый в Тольятти вид спорта, а там члены команды во время игры периодически берут «тайм-аут», отдыхая несколько минут на

скамье запасных игроков). С этой выдумкой сборщиков их начальники пробовали даже бороться, но потом, разобравшись, разрешили, поскольку выяснилось – такие короткие перерывы действительно позволяли работникам лучше выдерживать ритм конвейера, сохраняя хорошую работоспособность до конца смены. А вот чтобы добиться максимальной взаимозаменяемости, рабочие должны постоянно повышать своё профессиональное мастерство, овладевать новыми специальностями. И для этого на ВАЗе были созданы и существуют до сих пор все условия, более того, такое стремление рабочих всегда поощряется.

Все вазовские бригады, как в основном, так и во вспомогательных производствах, работают по нормированному заданию. Оно определяется на месяц. Нормированное задание для бригады – это основной, самый главный документ. В нём технически обоснованы нормы времени и нормы обслуживания, именно по ним планируется и учитывается вся работа. Каждая бригада ежемесячно (ремонтники – еженедельно) получает из вычислительного центра табуляграмму. В ней записано всё: и сколько деталей или узлов надо обработать, и каковы расчётные нормы времени на это, и какова для бригады конечная учётная операция. Ход выполнения нормированных заданий ежедневно контролируется, причем дополнительно учитывается как время, затраченное бригадой на прочих, не предусмотренных нормами работах, так и время простоев, и внутрисменных потерь. Так что, затраты рабочего времени всегда на виду. Естественно, что рабочие заинтересованы в их сокращении. Потому-то всё внимание бригады сосредоточено на том, чтобы строго выполнять нормированное задание, укладываться в часовые и суточные графики изготовления продукции. В свою очередь, соблюдение этих норм всеми бригадами по всей технологической цепочке в целом обеспечивает ритмичность работы сборочного конвейера.

За прошедшие десятилетия производственные бригады стали не только основой производственной и экономической структуры завода, но и главной опорой руководства и профсоюзной организации в воспитательной работе. Не секрет, что ни у коммунистов, ни у капиталистов так и не оправдался расчет на то, что все рабочие с одинаковой сознательностью будут относиться к порученному делу. Не помогали раньше и не помогают сейчас ни внезапные проверки, ни штрафы. Только сами рабочие, находясь всё время в тесном контакте друг с другом, могут оценить в полной мере то, как относится к труду их товарищ по бригаде. И самое важное – могут реально повлиять на это отношение. Вот почему появились на ВАЗе Советы бригад – оригинальная форма общественного самоуправления рабочих. Ее породила сама природа вазовской организации труда с ее коллективной ответственностью за порученное дело. Первые такие

Советы появились еще в 1970 году. За прошедшие десятилетия многое изменилось в оценках жизни того времени, но вот значение Совета бригады в формировании вазовского характера и ныне кажется огромным. Сегодня они практически повсеместно заменены иными формами саморегулирования внутри коллективов, но тот опыт забывать нельзя.

Состав Советов бригад рабочие избирали открытым голосованием, выдвигая в них, как правило, 5 – 10 наиболее опытных, принципиальных, авторитетных товарищей. Полномочиями их наделяли сроком на год, раз в квартал члены Совета отчитывались перед коллективом.

В течение года Совет бригады занимался решением множества вопросов. Часть из них – чисто производственные. Члены Совета контролировали выполнение бригадных комплексных планов, в случае необходимости заботились о взаимопомощи и улучшения взаимодействия между сменами и звеньями. Иногда, особенно часто в годы «перестроечного бардака» (извините, но другим словом ту ситуацию в промышленности не назвать), Советы бригад напрямую обращались к бригадам, работавшим на предприятиях – поставщиках, чтобы запросто, по-пролетарски воззвать к их рабочей совести (это выручало в периоды, когда на ВАЗ вдруг шёл откровенный брак, или вовсе срывались поставки тех или иных комплектующих). А во времена, когда на ВАЗе, как и по всей стране, было принято проводить социалистические соревнования, Совет разрабатывал и защищал бригадные соцобязательства, контролировал их выполнение, обсуждал индивидуальные обязательства рабочих. В его функции входило также заключение договоров с другими бригадами, Совет же подводил итоги и участвовал в определении победителей соревнования.

Другая сторона деятельности Совета была связана с профессиональным ростом и оценкой работы членов бригады. Совет определял долю участия каждого из них в производственной и общественной жизни бригады, распределяя денежные средства, периодически направляемые для поощрения (помимо зарплаты и премии). Всё по-честному, в соответствии с вкладом каждого в общую «копилку» бригады. Или считал нужным выдвинуть кого-то для морального поощрения – грамотой, вымпелом, званием лучшего по специальности и т.п. От решения Совета порой зависели и профессиональное продвижение рабочего внутри бригады, повышение его квалификации, разряда, а также размер доплат за профмастерство. Когда в бригаду приходили молодые работники, Совет помогал подобрать им наставников.

Совет являлся в бригаде своеобразным общественным отделом кадров. Его слово имело вес при доукомплектовании бригады, он заботился о закреплении людей в коллективе. Без его согласия администрация была не в праве ни снять бригадира, ни

назначить нового. Вместе с руководством производства и профсоюзом Совет боролся за укрепление трудовой и общественной дисциплины. Он мог, к примеру, потребовать от администрации наказать или даже уволить лодыря, прогульщика, «несуна». В свою очередь, видя, что Советы бригады действуют, ощутимо влияют на жизнь и работу производства, на равных ведя диалог с администрацией, каждый рабочий чувствовал себя если уж не полным хозяином производства, то хотя бы вполне влиятельной фигурой. И это ощущение собственной значимости очень многое значило для самосознания человека.

Разумеется, не все Советы бригад на ВАЗе были такими – где-то они существовали формально, для «галочки». Но это было скорее исключением из правил. Поскольку сам ритм вазовской жизни формализма не допускал, и рано или поздно бригада выдвигала в Совет более активных рабочих, способных взяться за эту общественную нагрузку с полной отдачей. Как мы уже отмечали, сегодня «советские» структуры уже не актуальны, время диктует новые формы взаимоотношений внутри бригад, но та атмосфера, которую создавали Советы в бригадах, а Совет трудового коллектива (позднее – Производственный совет) по всему ВАЗу, до сих пор сохранился. Неудивительно, что многие вазовцы, особенно с солидным стажем, до сих пор действительно ведут себя на своем участке по-хозяйски, не проходят мимо фактов глупой расточительности и непродуманных действий, немедленно вступая в разговор об этом с мастером, а то и с начальством повыше. Может быть, именно благодаря этой вазовской «рабочей демократии» на ВАЗе даже в самые глухие застойные времена практически не было того безумного расточительства, которое, как ржавчина, изнутри разрушало в 70-80-е годы всю советскую промышленность.

Это особое отношение ко всему, что окружает рабочего, формировалось у него, в том числе, и сутью вазовской системой оплаты. Каждый работник завода знает, что его зарплата не падает, как манна небесная, откуда-то сверху. Во-первых, она полностью зависит от его работы и результатов труда всей бригады, а во-вторых, его заработная плата и социальные гарантии так или иначе связаны с конкретными итогами деятельности всего предприятия. И если человек, осознающий суть вазовской системы, видит возможность улучшить что-то – он это обязательно попытается сделать.

Мы уже много раз вспоминали о той атмосфере формализма, которая обычно сопровождала в СССР любые экономические реформы. Но вот на ВАЗе все новые идеи, обещавшие увеличение прибыли, азартно изучались и по возможности применялись. Наиболее активные члены бригад без каких-либо понуканий сверху рассчитывали возможные экономические результаты, подходили к мастеру и другим руководителям, советовались с ними. В 70-е годы таким прогрессивным новшеством на ВАЗе были

комплексные планы, позволившие существенно сократить простои и потери, повысить результативность работы. В цехах и производствах были созданы постоянно действующие производственные совещания. Они разрабатывали и внедряли комплексные планы. Эта деятельность развивалась, были утверждены методические указания по разработке планов. На базе ПДПС цехов были созданы общественные технико-экономические советы, в которые обычно входили: начальник цеха, председатель производственно-массовой комиссии цехкома, начальник БТК, инженер бюро анализа эффективности средств производства, начальники бюро ПТО и БОТиЗа, экономист, председатели Советов бригад. Такое широкое представительство позволяло активизировать работу Советов бригад, технических и экономических служб производства.

На своих заседаниях советы своевременно вносили в комплексные планы коррективы с учетом возникающих задач. Не обошлось без участия рабочих и возникшее затем, позднее, уже во время «перестройки», движение по внедрению хозрасчета. И пусть так и не были реализованы до конца ни хозрасчет, ни десятки других интересных идей – сегодня-то нам понятно, что все они были обречены на провал в условиях горбачевского «балагана», когда вчерашние постановления вдруг отменялись, на полном ходу останавливая, тормозя движение к рыночной экономике. Всё же те уроки не прошли даром для тех, кто вазовскую школу времен «перестройки» испытал лично на себе. Стоит ли удивляться, что не только среди мелких предпринимателей, но и в числе успешных крупных бизнесменов Тольятти сегодняшнего дня действительно очень много вазовцев, получивших опыт организации и рационального ведения любого дела именно там, в своих заводских бригадах.

В начале нового века в Тольятти произошло событие, оставшееся, к сожалению, без особого внимания российского общества – на ВАЗе за счет собственных, весьма скудных средств, был пущен, по сути, новый автозавод, соответствующий практически всем современным требованиям. И часть западных стандартов в системе организации труда и заработной платы были заложены именно здесь, на сборочном производстве «КАЛИНА». К примеру, там изначально была заложена система остановки конвейера, чтобы не пропускать дефект. Раз нет дефектов – нет необходимости содержать отдельный участок по их устранению. Вообще, новшеств действительно очень много, но мы отметим лишь одно, но очень существенное: там, на производстве «КАЛИНА», бригады более крупные, но разбиты на звенья по 7 – 8 человек, а командный дух заложен и тут: если кого-то из звена нет, звеньевой встаёт на его место. Можно предположить, что такая организация бригады создаст в ней иную морально-психологическую атмосферу.

И всё же о результатах введения целого ряда новаторских для отечественного автопроизводства принципов организации этого производства говорить пока рано – всё ещё идёт процесс развития, служба труда продолжает трансформировать общемировой опыт для российских реалий. Важно, что эта работа идёт, а значит – есть полное основание считать, что мощь и сила, заложенные в основе вазовских бригад, не исчезнут, возродятся на новом, более совершенном уровне организации труда. Чтобы новые поколения рабочих, вливаясь в дружный коллектив ВАЗа, учились жить и работать в ритме нового времени.

ГЛАВА ШЕСТАЯ

ТОЧНЫЙ РАСЧЕТ

Впервые в СССР...

С этого можно начинать рассказ практически обо всём, что делалось в те годы на ВАЗе. В том числе – о создании особого порядка ознакомления работников завода с их индивидуальными денежными начислениями по результатам отработанного месяца. Первые расчетные листы, «расчетки», как обычно называют эти документы, появились на ВАЗе в апреле 1970 года. Вот как вспоминает об этом Владимир Иванович Тихонов:

«Я, тогда ещё в должности начальника отдела, каждый четверг был на совещании у генерального. И вот однажды Виктор Николаевич спрашивает: «Товарищ Тихонов, почему на главном конвейере до сих пор нет расчётных листов?». Я обещал – будут через два месяца. Он переспросил: «Успеете за два месяца? Тогда ладно, потерпим». А мне после совещания сказали, что рабочие уже начинают бузить: в самом деле, система оплаты совершенно новая, никто ничего не понимает, что и за что начисляется. Все эти вазовские доплаты, их же не было раньше, люди до ВАЗа в основном работали на «сдельщине», а там всё гораздо проще. А мы взяли фиатовскую систему организации труда, адаптировали её к нашим советским условиям. В том числе – и выдачу расчетных листов, в которых должно было быть расписано всё по пунктам: за что и сколько начислено. Готовые расчётки выдавала ЭВМ, что для того времени вообще казалось фантастикой.

Вазовская расчётка была сразу же такой, как и сейчас, хотя потом она была незначительно модернизирована, учитывая то, что количество дополнительных начислений и удержаний росло с каждым годом. И ещё – мы на обратной стороне начали распечатывать расшифровки кодов. За прообраз взяли фиатовский расчетный лист, с той лишь разницей, что у них он был в форме конверта, в который сразу же вкладывались и

начисленные работнику деньги. Мы были технически готовы и к этому, но, ориентируясь по социальной обстановке, не пошли на это».

Появление подробного расчётного листа позволило раз и навсегда снять практически все вопросы по начислению заработной платы. Каждая сумма начислений или удержаний сопровождается объяснением. Если что-то в расчётке вызывает у работника ВАЗа сомнения, он всегда может получить ясный вразумительный ответ. А если он обнаружил ошибку (ведь данные в компьютеры вводятся людьми), то она обязательно будет исправлена, и недополученная сумма войдет в расчётку следующего месяца – свои деньги человек в системе ВАЗа получает сполна.

Прежде чем чуть пристальнее рассмотреть вазовскую расчётку, попробуем разобраться, что такое заработная плата, и какие функции должна выполнять система оплаты труда вообще. Только давайте договоримся – всё нижеизложенное не стоит воспринимать, как учебное пособие или научный труд. Напомню, что по вопросам зарплаты и, в частности, о вазовской системе оплаты труда компетентными специалистами уже написаны десятки прекрасных работ, чрезвычайно полезных для профессионалов и учащихся профильных вузов. Мы же попытаемся взглянуть на все эти вопросы глазами заинтересованных дилетантов. Может быть, кому-то это покажется скучным, но вряд ли кто-то из работников ВАЗа зевает во время знакомства со своей расчёткой – для каждого из них это не абстрактные цифры, а честно заработанные деньги, вполне реальная оценка его деятельности за прошедший месяц. И разобраться в этом, хотя бы «на уровне пользователя», может любой человек – было бы желание.

Итак, зарплата. Есть предельно сжатое и понятное объяснение самого понятия: «Заработная плата – это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы». По сути, вся масса средств, направляемая на зарплату – это цена труда работников предприятия. На ВАЗе она распределяется между ними в чётком соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом каждого, и зависит от конечного результата работы предприятия. Основные принципы организации заработной платы на ВАЗе определены тарифным соглашением, являющимся обязательным приложением к коллективному договору (документ, который на ВАЗе появился так же первым в СССР). В свою очередь, колдоговор – одно из звеньев в цепочке соглашений, определяющих социальное партнерство. Это соглашение между Союзом предпринимателей, объединением профессиональных союзов и Правительством РФ, существуют так же отраслевые соглашения и т.д. Всё это сейчас также должно соответствовать Трудовому кодексу Российской Федерации.

На ВАЗе колдоговор определяет только основы. А уже в развитие коллективного договора создаются типовые и общезаводские положения по оплате труда. Есть положения прямого действия, которые исполняются для тех категорий работников, для которых написаны, по всем подразделениям завода. И есть типовые, которые диктуют основные принципы, а конкретные детали определяются документами непосредственно в подразделениях ВАЗа. Например, есть положение о премировании рабочих, а конкретные размеры и показатели премирования устанавливаются в подразделениях. УОТиЗ ВАЗа определяет только принципы – за что премировать. Вот эти локальные нормативные акты составляют нормативную базу системы оплаты труда.

А что же такое – система оплаты труда?

Система – это собственно, алгоритм, формула, которая связывает результат труда и размер оплаты. Многие путаются в этих довольно простых терминах. Поэтому на тех же конференциях по коллективному договору, когда некоторые ораторы заявляют – у нас на ВАЗе система оплаты труда плохая, давайте её заменим на хорошую, то это мнение у знающего человека вызывает лишь улыбку. На самом деле, выступающие недовольны не системой, а размером конкретно своей заработной платы. Практика показывает, что даже при самой замечательной системе можно получать маленькую зарплату. И наоборот – не иметь никакой системы, а зарплату получать высокую. Размер зарплаты на самом деле зависит от результатов деятельности предприятия. Так что, любая система – это всего лишь механизм распределения тех средств, которые работодатель, исходя из результатов работы предприятия, имеет возможность направить на зарплату. Нет средств – никакая система не поможет. Подтвердить это смогут миллионы бывших работников разорившихся советских предприятий, чей труд так и не был оплачен.

Самое важное, что нужно понять тем россиянам, которые всё ещё с трудом входят в новую для нашей страны капиталистическую систему – в рыночных условиях зарплата не может, да и не должна, выполнять роль пособия. Вазовцам это не пришлось долго объяснять – они и во все предыдущие годы работы Волжского автозавода хорошо знали истинную цену своего труда, а первым «учебным пособием» для них были расчётки. И вазовцы «просто так» зарплату не получали даже в самые махровые годы «застоя», в отличие от тех же многих других миллионов советских граждан.

Какими же функциями должна обладать заработная плата?

Прежде всего, функцией воспроизводственной – говоря циничным языком политэкономии, в ней должен быть заложен тот минимум средств, который позволяет работнику воспроизводить затраченные на работу силы и время: питаться, оплачивать коммунальные услуги, отдых и лечение. Этот минимум у нас в России регулируется

государством. Но вазовский коллективный договор и сейчас устанавливает более высокий уровень, он гарантирует, что на ВАЗе зарплата не может быть меньше, чем 1,3 прожиточного минимума для трудоспособного населения по Самарской области. Однако, учитывая, что прожиточный минимум включает в себя очень скромный набор продуктов, а услуги ЖКХ постоянно дорожают, понятно, что работник не может чувствовать это пределом мечтаний, он стремится повысить её размер. И для этого есть разные пути – или требовать от власти повышения минимального уровня, или поднимать собственную квалификацию, заняться своим профессиональным ростом.

Вторая важная функция зарплаты – мотивационная. Мотивация – это способ заставить или побудить работника отдавать максимум своих деловых качеств, энергии, творческих способностей. Если работник понимает, что от него требуется, и что он должен сделать для того, чтобы получить заработную плату больше, чем в прошлом месяце, то эта функция выполняется.

В вазовскую зарплату заложена ещё и функция социальной справедливости, когда работник понимает, что ему платят за сложную, тяжелую работу больше, чем за менее напряженную. Такие элементы просто необходимы в огромном коллективе: здесь какие-то самые значительные проявления несправедливости могут восприниматься негативно, приводить к конфликтам и, главное, у людей пропадет само желание работать.

Конечно же, на первый взгляд, сдельщина в этом вопросе гораздо проще, каждый получает ровно столько, сколько сделал. Но мы уже говорили о негативных сторонах сдельной оплаты, к тому же, специфика ВАЗа – поточно-массовый тип производства, здесь работник стоит в какой-то цепочке операций и зачастую сам он не может повлиять на ход конвейера. Либо конвейер движется, и он вынужден работать в его темпе, либо конвейер стоит, и тут работник хоть в лепешку расшибись, но автомобиль не соберёшь. Поэтому сдельную оплату для него применять нет резона.

Кстати говоря, и та система оплаты труда, которая действовала на ВАЗе почти четыре десятилетия, сейчас уже претерпела значительные изменения: в 2004-2006 годах коллективом УОТиЗ была проведена грандиозная работа по адаптации всех общезаводских положений и инструкций к современному законодательству России. Хотя в основе своей система осталась верна основополагающим «вазовским» принципам, заложенным еще А.К. Осиповым и Л.Т. Бредихиным.

Как известно, в основе вазовской системы оплаты труда лежит система тарифов. Чётко определена сложность работ абсолютно для всех, и, соответственно, каждый рабочий (впрочем, как и ИТР, и все остальные работники ВАЗа) получает зарплату за то, что он выполнил установленный объём работы определённой сложности за определённую

норму времени. За каждый час своей работы он получает по тарифу в размере часовой тарифной ставки. Часовые тарифные ставки утверждаются централизованно и являются приложением к коллективному договору. И для разных категорий работников существуют свои тарифные ставки – в соответствии с тарифными сетками. Не вдаваясь в подробности, отметим, что тарифные ставки определяют, на какой коэффициент или на какой процент оплата более сложного труда выше, чем самого простого вида деятельности.

Например, относительно подсобного рабочего. Ему-то не надо особых знаний, образование тоже не имеет значения, подсобнику не нужны навыки и особые умения. Это работа второго разряда, первого на ВАЗе нет, по нему оплачивается только труд учеников и практикантов, а постоянные работники начинают со 2-го разряда. На ВАЗе действуют две тарифные сетки для рабочих – так называемая «нулевая» восьмиразрядная, которая применяется для некоторых категорий станочников, для ремонтников, для слесарей-инструментальщиков, то есть, для работников, которых требуется долго готовить в профессиональном плане. И там оплата, разумеется, несколько выше, чем для рабочих массовых профессий.

Для рабочих массовых производств и для широко распространенных профессий – слесарь механосборочных работ, оператор автоматических линий – применяется так называемая первая тарифная сетка, она семиразрядная, и максимум в ней – 7-й разряд. Но самая большая часть рабочих в массовом производстве (это почти 70% всех рабочих ВАЗа), получают по первой сетке; остальные – по нулевой.

Но есть много разных нюансов – для водителей свои, для рабочих во вредных производствах – другие. Если не углубляться в детали, определим, что есть две основные сетки и ещё масса вариантов, которые касаются очень незначительной части работающих на ВАЗе. Основную часть зарплаты рабочего составляет оплата по тарифной ставке.

Из чего же состоит другая часть заработной платы вазовца?

Чтобы досконально разобраться в этом, нужны специальные знания. Причем не только те, которые дают студентам вузов. Как мы уже говорили, для работы в системе вазовской организации труда и заработной платы необходимо пройти девятимесячное обучение в Школе организаторов труда при УОТиЗ ВАЗа. Не случайно порой на собраниях трудовых коллективов иногда звучат и такие мнения: «На заводе, дескать, очень сложная система оплаты». На самом деле, сложна не система, для каждого конкретного работника она состоит максимум из 5 элементов. На ВАЗе сама структура производственная сложная. А любая система оплаты труда основана на той организации производства и труда, которая действует на предприятии. Только они и определяют

систему оплаты. Поэтому какие-то вопросы и проблемы с заработной платой не могут быть решены без устранения первопричин – недостатков в организации производства.

Некоторые шаги в этом направлении предпринимались ранее. По большому счёту, все проблемы ВАЗа – в том числе и в оплате труда – так или иначе связаны с гигантизмом, тяжёлым наследием социализма. На Западе автосборочные предприятия давно уже ушли от полного цикла производства автомобиля, применяя широчайшую кооперацию среди производителей автокомпонентов и больших узлов, фиксируя внимание на качественной сборке конечного продукта – автомобиля. К этому же стремится в своем развитии и тольяттинский автозавод.

Но пока что на ВАЗе сочетаются разные типы производств, и заводу всё ещё необходимы несколько сотен профессий и должностей работников. И, соответственно, в каждом случае учитывается своя специфика, поскольку не может быть всё у всех одинаково. Но если взять расчётку отдельного работника, то разобраться в ней несложно. Вот у него оплата по тарифной ставке. По сути, это оплата его квалификации, она становится выше по мере роста его профессионализма, подтверждаемого разрядом рабочего. Кроме того, у него может быть (для рабочих массового производства) доплата за напряженность труда, она начисляется в процентах от тарифной ставки. В том случае, если на данном рабочем месте более напряженный труд, отличающийся от среднего по бригаде. По сути – это стимул для комплектования тех рабочих мест, на которые иначе никто не пойдет. Кроме того, в повышенном размере оплачивается работа во вредных условиях труда – это требование российского законодательства.

Интересен следующий элемент расчётки. С одной стороны, он компенсационный, а с другой – помогающий привлечь людей, укомплектовать те рабочие места, где неудобный режим труда. Речь идёт о тех случаях, когда предприятию требуется, чтобы работник трудился не в односменном режиме, а в двух- или даже трехсменном, с чередованием. Причем, за работу в ночную смену завод обязан по закону платить в повышенном размере. Но на ВАЗе дополнительно оплачивается работа и в вечернее время, хотя по закону это не обязательно. Но это своеобразный стимул, чтобы материально отметить то, что человек работает не в одну, а в две смены.

Есть в расчётке и отражение мотивационных элементов, связанных с результатами труда, проще говоря, премии. Они выплачиваются ежемесячно за выполнение определенных показателей, как правило, связанных с качеством. Про премии мы ещё поговорим отдельно – уж очень интересное отношение к ним у нас, рожденных в СССР.

Итого – всего пять элементов, хотя в большинстве расчёток их всего четыре, потому что доплата за напряженность применяется не так уж широко. Так что, каждый

вазовец очень быстро начинает разбираться, за что и сколько он получает. И поэтому, переходя в другое производство, опытный заводчанин первым делом интересуется, что конкретно он будет получать помимо тарифа. Все эти элементы выполняют роль регуляторов, позволяющих одновременно и стимулировать человека, и компенсировать его индивидуальные трудозатраты.

Немного сложнее разобраться с расчёткой, если рассматривать её, как документ для специфических бухгалтерских целей. В расчётном листе, на его обратной стороне, есть классификатор начислений и удержаний, по нему вся зарплата вазовца делится на основную и дополнительную.

Основная зарплата – это, собственно, оплата труда, дополнительная – это оплата неотработанного времени. К нему относится оплата всех видов отпусков, дней сдачи крови и прочее – в целях бухучета этих выплат она и называется дополнительной. Классификатор разъясняет все трёхзначные коды, которые могут встретиться на лицевой стороне расчётки. Те, которые начинаются с «0» – основная зарплата. Этих кодов несколько десятков, «079» – последний. Если постороннему человеку посмотреть на них, то мгновенно появится ощущение, что в этом трудно разобраться. Но ни один работник ВАЗа все их разом никогда и не получает. Если у него в работе нет отклонений, он ежемесячно получает два-три таких кода: если он перевыполнил норму, если перевели на другое место временно и оплачивают по среднему. Словом, полтора десятка кодов может быть, но собственно к системе относится 4 – 5. Остальные предназначены больше для учёта. То же самое с дополнительной зарплатой: коды с «1» – их там не один десяток, тоже для бухучета. И коды с «2», их немного – это выплаты работнику из прибыли предприятия. Например, в январе 2008 года, когда небывалый снегопад практически блокировал все дороги, ведущие к заводу, и общественный транспорт встал, неявка на работу не отмечалась как прогул. Поскольку налицо – стихийное явление природы, форс-мажор, одним словом. Но тем работникам, которые пешком, через сугробы, всё же добрались до своих рабочих мест, были начислены, по решению руководства завода, дополнительные деньги – по коду «298». Как поощрение особого, вазовского отношения к труду и своим обязанностям. Почему эти выплаты особо отделены от остальных? Потому что не относятся на себестоимость продукции. И последнее – коды с «3», это выплаты работнику завода, произведённые из других фондов, допустим, из фонда социального страхования. То есть «3» показывает, что работник получает деньги не от своего работодателя.

Вроде бы, всё достаточно понятно. Тем не менее, на ВАЗе всё громче звучат слова о том, что надо упрощать. Понятно, что система должна развиваться. Но основная

трудность, с которой сталкиваются специалисты УОТиЗ, состоит в том, что любые изменения в системе оплаты болезненно воспринимаются теми же людьми, которые их и требуют. Так уж устроен человек: чётко осознав существующий для него максимум зарплаты, он стремится его сохранить. Если для этого надо что-то сделать, он будет это делать. Но если работа исчезает, то он начинает рассуждать: почему меня не загрузили, дайте мне другую работу, но сохраните уровень дохода, к которому я привык. И в этом на его стороне профсоюз, защищающий интересы труда. Трудно убедить людей в том, что тот элемент, который был введён давным-давно, сейчас перестал играть свою роль, он ничего не мотивирует. Но человек возражает – раз это у меня было раньше, пусть будет и дальше. Сколько бы его не убеждали, что он получит возможность получать эти же деньги, но за другие показатели, более актуальные, отвечающие новым целям – он упирается: оставьте меня в покое, ничего не хочу менять!

Очень много проблем возникает в связи с тем, что некоторые показатели заработной платы остались с прежних времён, когда у нас другое было государство. Тогда они решали какие-то проблемы, важные в масштабах всей страны. Теперь эти рудименты «торчат» из вазовской системы, как засохшие, но не спиленные вовремя ветви на дереве.

Показателен пример со станочниками. В середине 80-х годов прошлого века практически во всей промышленности СССР возникли трудности с комплектованием заводов именно этими квалифицированными специалистами. И чтобы их привлечь, правительство Советского Союза проявило неслыханную щедрость, введя для отдельных станочников, достигших наилучших показателей мастерства, временные оклады. Цель была благая, общегосударственная проблема тогда была решена. Но сейчас, когда уже давно нет СССР, а трудовое законодательство изменилось, оклады не могут быть временными, если человек устроен на постоянную работу. Получается парадокс: 20 лет назад дали станочнику оклад, который был выше, чем оплата по всем существующим разрядам. Забрать у него оклад, тем самым снизив его оплату, нельзя – по закону. Но и оставить временный оклад тоже нельзя – противоречит законодательству. Эту задачку УОТиЗ решил таким образом: было принято решение новые временные оклады станочникам не устанавливать. Когда пришло время повышать рабочим тарифы, было увеличено то, что установлено общепринятой системой, а оклады – вне системы, вводятся они по приказам. Оклады оставили на усмотрение директоров производств, тех, кто их устанавливает. Ситуация постепенно нормализовалась, большинство станочников не только не проиграло, но даже и выиграло по деньгам. Но сколько было эмоций и жалоб, пока люди не убедились в том, что их не обманули! Вот так и становится ясным, как сложно проводить любые, даже самые благие изменения, когда они касаются оплаты

труда конкретных людей. Вот почему так трудно разбирать «завалы» старых положений, которые принимались давно, являются уже не работающими, но отмена или изменение которых воспринимается как посягательство на зарплату!

Так что, о каких-то оперативных действиях в системе стоит говорить очень аккуратно – ох, не случайно Леонид Титович Бредихин всегда упорно настаивал на том, что специалист УОТиЗ по природе своей профессии должен быть консерватором, прежде всего, во имя спокойствия в коллективе. «Торопись медленно» говорили древние мудрецы, зная природу человека.

С чем сравнить вазовскую систему? Возьмём стандартную систему оплаты труда в западных компаниях, работающих в России. Как правило, для работников там установлен оклад, нет никаких ежемесячных премий. Либо ты работаешь за установленный оклад, либо ты не работаешь в этой фирме. Там не предусмотрена какая-либо специальная премия за качество – подразумевается, что свой оклад человек получает за то, что выполняет все требования работодателя. Взамен обычному для России премированию существует система бонусов: премия по итогам года или пересмотр оклада в сторону повышения. Как правило, у западного работодателя существует система оценки работника, где самое простое требование – отсутствие прогулов, замечаний по дисциплине и качеству, значит, оклад на весь наступивший год повышается на сколько-то процентов. Выдержишь еще один год – снова жди повышение.

Пожалуй, иностранцы не учитывают особенности национального мышления. Россияне, в подавляющем большинстве своём, не любят загадывать далеко вперёд. После тех грандиозных перемен, произошедших в жизни нашего народа за столь непродолжительный, по историческим меркам, период, мало кто из нас готов верить обещаниям и надеяться на то, что благополучно дождется повышения. Нашему человеку более по душе ежемесячное премирование: поработал хорошо – получил сверх обычного. А если уж совсем откровенно: премия, по сути, является особой частью зарплаты, как бы специально предназначенная не для поощрения, а для... наказания.

Судите сами: вот работник прогулял, а то и еще «лучше» – пришел на работу пьяный. Можно ему за это объявить выговор, можно даже уволить. Но уменьшить оплату по окладу или по тарифу довольно сложно – такое у нас интересное законодательство. А вот этот её «кусочек», ту самую премию – её-то и можно убрать. То есть, понятие премии в нашей стране было изначально искажено, она порой и назначалась за то, что заведомо достижимо. Вот, в самом деле, что это такое – премия за качество? Западная система, по большому счету, более честно ставит вопрос – или ты работаешь качественно, или ты не работаешь, потому что твоя некачественная работа никому не нужна. Но в атмосфере

«двойной морали», царившей практически во всех сферах жизни советского общества, такие вопросы старались не задавать – дали тебе прибавку к зарплате, будь доволен и особо не задумывайся, как это называется.

Пожалуй, единственным ощутимым ударом по такому общепринятому отношению к советским «псевдопремиям» стал в 1975 году кинофильм «Премия» (сценарий Александра Гельмана, главную роль сыграл Евгений Леонов), получивший даже, извините за невольный каламбур, Государственную премию СССР.

История, изложенная драматургом, выглядит почти фантастической: бригада в полном составе во главе с бригадиром Василием Потаповым отказалась получать премии, потому что рабочие посчитали свою работу недостойной этой дополнительной оплаты. Фильм, а затем и спектакли (редкий случай, когда по сценарию фильма создавалась пьеса) двух самых прославленных театров СССР – БДТ и МХАТ – вызвали лёгкий шок во всем обществе. Каких только разговоров тогда, после премьеры фильма, не было! На страницах газет возникали обсуждения, диспуты, но, как это издавна водится в нашей стране, всё ушло в эмоции, каких-либо реальных изменений в системе премирования не появилось. И, насколько известно, массовых отказов от незаслуженных премий в СССР тоже так и не было зафиксировано. Кстати, скандальный фильм постепенно исчез из проката, по советскому телевидению его также практически не показывали. Что ж, правда всегда глаза колет.

Не стал исключением и ВАЗ – к сожалению, некоторые виды материального поощрения воспринимались и воспринимаются некоторыми работниками как раз и навсегда «закрепленная» за ними часть заработной платы. Известно о том, что в некоторых бригадах применяют своеобразное поочередное распределение надбавок за выполнение индивидуальных показателей, по сути, являющихся индивидуальными премиями, которые должны распределяться в четком соответствии с конкретными усилиями членов бригады. Но порой вместо такого справедливого, поощрительного распределения бригада использует механическое распределение – сегодня получают эти, а через месяц – другие. И это ещё не самый худший вариант, поскольку порой возникают ситуации своеобразной «дедовщины», когда основную долю разовых выплат получают члены бригады со стажем, а молодых утешают – мол, придёт и ваше время. Разумеется, с такими случаями борются как наиболее сознательные рабочие, так и служба труда, не остаётся в стороне профсоюз. Но то, что такая «антирыночная» практика продолжает существовать, свидетельствует о том, насколько ещё далеки все мы от нормального понимания функций премии. И службе труда ВАЗа предстоит ещё проделать немалую работу над совершенствованием системы поощрения. Потому что премии, равномерно

«размазанные» на весь коллектив бригады, а уж тем более распределенные по принципам, не связанным с реальной работой человека, раз за разом теряют свою стимулирующую роль.

Разумеется, в этой работе УОТиЗа будет применён современный опыт наиболее прогрессивных западных систем. Он уже используется, к примеру, в организации труда и заработной платы на производстве «КАЛИНА». Но уповать на стопроцентный успех при копировании чужих систем не стоит. В России имеется уже довольно много негативных примеров таких попыток. Ранее западные компании, входя на российский рынок и нанимая персонал из граждан РФ, неизбежно сталкивались с проблемами нестыковок типовых контрактов, принятых в их странах, с трудовым законодательством нашей страны. Теперь они вынуждены тщательно адаптировать свои системы к российским реалиям.

Кстати говоря, условия, предлагаемые российским работникам ведущими мировыми автопроизводителями, открывающими свои производства (пока что – «отверточные») в России, немногим лучше тех, на которых работают вазовцы. Тем не менее, они в чём-то привлекательнее, а это значит, что вазовским специалистам службы труда необходимо вырабатывать новые, более конкурентоспособные условия, способные удержать не только ключевых специалистов, но и опытных рабочих массовых профессий. Чтобы им не приходило даже в голову менять свою родную вазовскую расчётку на «импортную»...

ГЛАВА СЕДЬМАЯ

ОСНОВА СИСТЕМЫ

На Западе среди профессионалов по труду когда-то бытовало такое выражение: «Прибыль предприятия находится на кончике инструмента рабочего и острие карандаша нормировщика». Жаль, что в СССР эту истину на большинстве фабрик и заводов так и не поняли.

На ВАЗе же это соотношение было заложено изначально, что, возможно, и позволило предприятию в 70-е годы почти мгновенно – по меркам не только советской, но и общемировой экономики – войти в плановый режим работы, добиться высочайшей для СССР производительности труда и доходности, а в 90-е годы сравнительно спокойно пережить гибель советской империи, и затем достаточно уверено войти в диковатый пока российский рынок.

Разумеется, сейчас на вооружении специалистов по труду УОТиЗ ВАЗа, создающих нормы, уже не карандаши, секундомеры и логарифмические линейки, как в 70-е годы, а компьютеры и специальные приборы – сложный гибрид хронометра и миниЭВМ с уникальными программами. Данные с этого прибора практически моментально преобразуются в нужный формат разрабатываемой специалистами УОТиЗ нормы. Технический прогресс заметно упростил работу нормировщика, предоставив больший простор для творческого осмысления информации, для поиска оптимальных вариантов построения производственных цепочек.

Вся вазовская служба труда представляет собой четкую двухуровневую систему, сложившуюся за прошедшие четыре десятилетия.

Первый уровень – УОТиЗ – обеспечивает разработку и внедрение принципов управления, регламентов, нормативов и положений по организации и оплате труда в ОАО «АВТОВАЗ», проще говоря, осуществляет методологическое руководство деятельностью структурных подразделений.

Второй уровень – отделы организации труда и заработной платы (ООТиЗы) производств. Здесь, непосредственно в подразделениях завода, обеспечивается применение разработанных в УОТиЗе нормативов и положений по оплате, а самое важное – их адаптация с учётом специфики в организации технологических процессов и структуры управления конкретного производства.

Очень важно, что все работники этих двух уровней всегда были неразрывно взаимосвязаны, имели и имеют общие цели. Одной из основных задач, решением которой заняты абсолютно все – повышение производительности труда персонала. И этот важнейший для службы труда показатель на ВАЗе из года в год повышается. А благодаря этому УОТиЗ получает возможность выше оплачивать трудовой вклад каждого работника завода – индексируя тарифные ставки, оклады.

О чем в первую очередь «болит голова» руководителя УОТиЗ ВАЗа?

Проследить это легко, анализируя основные вопросы, возникающие в ходе еженедельных совещаний. Кстати говоря, вот штрих, характеризующий Леонида Титовича Бредихина как руководителя особого, вазовского «сорта» – на эти совещания в прежние времена (до строительства вазовской «высотки»), когда УОТиЗ находился на ул. Белорусской, в Центральном районе города, он сам приезжал на завод, где на одном из производств встречался с начальниками ООТиЗов. Мелочь, но говорит о многом. В обычной советской практике на других предприятиях всё обстояло с точностью наоборот – подчиненные в урочный час собирались в кабинете начальства.

Совещания начинались с докладов начальников отделов. Первыми, как это было изначально заведено ещё Виктором Николаевичем Поляковым на его совещаниях, выступали металлурги и прессовщики. Затем, тоже в той же, «поляковской», очередности (этот негласный список первого генерального действовал ещё долгие годы на совещаниях практически всех вазовских управлений) руководители служб труда остальных производств рассказывали о том, что было сделано там за прошедшую неделю, а что сделать не удалось. И о том, что необходимо сделать на неделе наступившей. Самыми сложными (прежде всего в силу своей многочисленности и важности выполняемых работ) были основные производства: СКП и МСП. Здесь редкая неделя проходила без проблем – то одно, то другое. Особенно в СКП.

Вспоминая «грозовые» 90-е, мы уже разбирались в том, почему работа на сборке, где осуществляются, по сути, примитивные операции «отверточной» технологии, не может оплачиваться высоко. Потому что не требуются там ни высокая квалификация, ни высокий разряд. Соответственно, зарплата низкая. Ниже, чем по заводу. Естественно, это вызывало постоянные проблемы. Но что тут поделать? Нельзя же платить одинаково высококвалифицированному рабочему и тому, кто выполняет простейшие действия по сборке готовых узлов. Кстати говоря, в Италии, на «FIAT», эта разница была еще больше. Но там, у капиталистов, особых проблем с малоквалифицированными рабочими не было. Начинаешь бузить, никто с тобой разбираться не будет: не нравится – уходи, за проходной завода сотни желающих занять твоё место, потому что в стране безработица. У нас же требовалось реагировать на недовольства рабочих, разбираться с каждой конфликтной ситуацией и обязательно принимать меры. Были необходимы поистине виртуозные действия со стороны УОТиЗ, чтобы хоть как-то снять это постоянное напряжение.

Специалистами службы труда завода и производства разрабатывались и проводились различные мероприятия по улучшению условий труда на конвейере, сборщики обладали рядом преимуществ в социальных программах, словом, делалось всё, чтобы слесарь СКП не ощущал себя «рабом на галере». Кстати сказать, работа на конвейере – и это активно разъяснялось новичкам – позиционировалась руководством и всем коллективом завода именно как начальная ступень трудовой биографии вазовца, абсолютно перед каждым сборщиком были открыты все пути, лишь было бы у него желание учиться и профессионально расти.

Постоянные сложности возникали и в прессовом производстве. Причины всё те же – условия труда. Постепенно, шаг за шагом, положение менялось к лучшему, но

специфика производства такова, что требовалось особое внимание к любым тревожным сигналам.

Впрочем, хватает хлопот и со всеми остальными производствами. Потому что автозавод – это не только станки, конвейер и все остальные промышленные составляющие. Главное здесь – люди, благодаря которым весь этот промышленный гигант начинает свое движение, «выдавая» в конце сложной цепи взаимосвязанных процессов товарный автомобиль. Именно от того, как будут действовать эти люди, с каким настроением и с какой заинтересованностью в результате своего труда они выйдут из раздевалок, направляясь к производственным участкам, зависит, сколько именно и какого качества автомобилей будет отгружено в конце очередной смены.

По сути, служба труда ВАЗа – настоящий «эликсир жизни», своеобразный катализатор, благодаря которому вообще начинается весь этот сложнейший процесс. Это именно в службе труда рождаются нормы и нормированные задания, ведущие, как нить Ариадны, весь коллектив от старта до финиша всех работ по выпуску товарных автомобилей. Многие из того, что по сей день позволяет заводу работать, было взято с «FIAT», те же производственные бригады. Но ведь сама система основывалась даже не на бригадах, а на правильно разработанной пооперационной технологии, и на каждую операцию была абсолютно точно установлена норма времени её выполнения. Вот это основа всего, а всё остальное – производное от технологии и нормы. Именно грандиозная работа специалистов – трудовиков позволяет достаточно быстро материализовать в нормах времени производство задуманных конструкторами и технологами новых моделей автомобилей. И выстроить чёткую цепочку согласованных действий всех специалистов, занятых в создании товарной продукции.

В последние годы порой раздаются голоса, утверждающие, что в какой-то момент ВАЗ потерял динамику развития, тем самым намного отстав от западных и восточных конкурентов. И винят в этом, в том числе, и УОТиЗ. Но кто только сегодня не берётся критиковать ВАЗ? Плохо, что делается это без малейших попыток разобраться в процессах, которые действительно частично деформировали систему управления, заложенную в проекте. Все они были внешнего характера, и для того, чтобы нарисовать объективную картину событий, происходивших на ВАЗе в 80-90 годы, нужно не менее честно рассказать о процессах, происходящих тогда же в стране.

Когда у завода забирали большую часть прибыли (при том, что деньги, вложенные в ВАЗ государством, были уже с лихвой отработаны), не давая взамен ничего – ни для освоения новых моделей, ни для строительства отдельного производства, способного удовлетворить общемировой (!) спрос на суперпопулярные «Нивы». Когда на каком-то

этапе развития завода зарплата вазовцев замерла, а любая попытка поднять её требовала неимоверных усилий и зачастую заканчивалась отказом. А чем, кроме зарплат, можно было удержать хорошие кадры, уже получившие от ВАЗа квартиры? Это на Западе, на том же «FIAT», рабочие обеспечивались служебным жильем – уволился, съезжай с квартиры. А в Тольятти наступил момент, когда жилищное строительство резко снизило объемы – то количество квартир, необходимых для проживания работников завода и членов их семей, уже построено и никого не интересовало, что многие из проживающих в них уже уволились с автопредприятия, найдя работу с меньшей нагрузкой и большей зарплатой. И ВАЗу стало просто нечем «заманивать» на конвейер новое поколение рабочих.

Был период, когда даже пришлось «завозить» граждан тогда еще братского, социалистического Вьетнама. А потом наступило безвременье, атмосфера полного безразличия ко всему, что не касалось собственного кармана. И на ВАЗе нашлись люди, правдами и неправдами создававшие новые, по сути, ненужные заводу службы. Классическое соотношение основных и вспомогательных работников затрещало по всем швам, но на аргументы УОТиЗ находились контраргументы. И таких досадных, болезненных для развития завода отклонений накопилось немало. Но только ли ВАЗ виноват в них? И стоит ли вообще винить того, кто является главным пострадавшим? Столичные чинуши, вольно или невольно вставлявшие «палки в колеса» ВАЗу, ныне почивают на не менее теплых местах, либо находятся на заслуженном отдыхе.

А некоторые СМИ, особо предвзято настроенные, твердят: «Зачем нам такой автопром, он заснул ещё в советское время, ату его!!!». Спросить бы этих господ журналистов, давно привыкших к исчислению своих гонораров в валюте, а знают ли они хотя бы одно предприятие, которое не «уснуло», не остановилось в своём развитии в своё время в СССР? А потом пусть они назовут хотя бы несколько, столь же крупных, как ВАЗ, заводов, самостоятельно удержавшихся на ногах во время краха всей советской империи? Какие конкурентоспособные товары в СССР вообще производились (кроме ракет и автомата Калашникова), если мы сегодня даже элементарные чайники и утюги либо производим по лицензии, либо вовсе завозим из-за границы?

Впрочем, объективности во взгляде на отечественный автопром (а в части производства легковых автомобилей он сегодня представлен только ВАЗом) от столичных журналистов, для которых покупка дорогой иномарки давно стала привычным делом, мыждемся не скоро. Вернее сказать – сможем дожидаться, если ВАЗ своими делами докажет, что есть ещё порох в пороховницах, и не даст себя «похоронить». Мы же вернёмся к той роли, которую играл и продолжает играть УОТиЗ в напряженной жизни ВАЗа.

Десятки тысяч людей, ежедневно спешащих в заводские корпуса, торопятся на смену не для того, чтобы пообщаться с коллегами и как-то скоротать время. Грустно, но именно так в основном протекают рабочие будни во многих, особенно тех, что близки к бюджетам разного уровня, компаниях уже новой, капиталистической России. А вот вазовскую зарплату по-прежнему, как и в СССР, приходится зарабатывать тяжёлым трудом. И вазовцы, получая свои деньги – кто меньше, кто больше – по большей части уверены в том, что их труд оценен правильно. Потому что проектируют размер их заработной платы по тем же принципам справедливости, которые были заложены в самом начале создания УОТиЗ ВАЗа, с той же, максимально точной, констатацией значения труда каждого работника, его индивидуального вклада в общее дело.

Вот так работает система, постоянно, день за днем, организуя действия многотысячного коллектива. И судя по тому, что этот катализатор продолжает действовать, не теряя своих свойств вот уже более 45 лет – сотрудники УОТиЗ ВАЗа своё дело знают и любят. Здесь с самого начала, стараниями первых руководителей службы, подобралась успешная команда. Работающая на результат и помогающая добиваться новых успехов всему коллективу автозавода – даже вопреки самым неблагоприятным внешним обстоятельствам. Впрочем, когда у нас в России было легко? А трудности, как известно, либо ломают, либо делают крепче.

Специалисты УОТиЗ чаще всего принимают все удары первыми. Так что, их стойкость – особой марки. Мы уже говорили о том, что вазовцы вообще – желанные кадры для всех структур, будь то частные фирмы, или госслужба. В качестве самых ярких примеров можно напомнить, что АВТОВАЗ – единственное предприятие в мире, чьи директора становились министрами (В.Н. Поляков), членами правительства (В.В. Каданников, В.И. Щербаков), работниками аппарата правительства (А.К. Осипов, П.М. Кацура) и губернаторами (В.В. Артяков, И.Э. Есиповский). А уж специалисты УОТиЗ, которых без преувеличения можно назвать вазовцами «высшей пробы», если и уходят с завода, то обязательно с серьёзным повышением – как статуса, так и заработной платы (бывший начальник УОТиЗ Д.Г. Михаленко – вице-президент ОАО «АВТОВАЗ» по социальной политике и персоналу).

Нынче слово «патриотизм» не в чести, особенно в применении к месту работы: вроде бы рынок, и всем должно быть хорошо там, где больше платят. Однако в УОТиЗ по сей день царит атмосфера, в которой специалисты службы из числа новичков либо формируются, как подлинные патриоты предприятия, на благо которого трудятся, либо уходят. Случайных людей, которым интересен только размер своей зарплаты, здесь нет – это команда, которая во имя Дела выкладывается на все 100 процентов. И в этом смысле

люди, работающие в УОТиЗ, ничуть не изменились за те 45 лет, о которых мы попытались вспомнить в этой книге.

Такая стабильность говорит о многом. И уж совершенно точно определяет – система продолжает работать, формируя у новых и новых поколений вазовцев, от руководителей до рабочих, обострённое чувство справедливости. Рождающего в многотысячном коллективе ОАО «АВТОВАЗ» особую, вазовскую энергию, благодаря которой уверенно продолжает свое движение лента главного конвейера крупнейшего российского автозавода.

НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ШАНС,

или приглашение к размышлению о том, мог ли ВАЗ спасти СССР?

(вместо послесловия)

История не терпит сослагательного наклонения, всех этих «что было бы, если бы», которые так любят обыватели. История жестока — она всегда даёт только одну возможность, вторых и третьих попыток не предусмотрено. Тем не менее, осмысление уже произошедших событий в жизни государства, проектирование другого варианта их развития может не только помочь разобраться в их причинах и следствиях, но и подсказать другие, более продуктивные варианты действий в похожих ситуациях, неизбежно возникающих на следующем этапе развития. К сожалению, в государстве российском история редко осмысливалась, обычно её раз за разом переписывали — на потребу власть имущих. Не потому ль так часто мы вновь и вновь наступали и продолжаем наступать на одни и те же «грабли»?..

История подарила Советскому Союзу колоссальный шанс исправить гибельные перекосы, допущенные при строительстве промышленности. Волжский автомобильный завод, «дитя» двух систем — капиталистической и социалистической — оказался на редкость удачным экспериментом. В этой книге мы максимально подробно рассмотрели одну из составляющих вазовского механизма — систему организации труда и заработной платы. Революционную не только для СССР. Она во многом превосходила и ту, итальянскую, которая послужила образцом для вазовцев. Прежде всего, благодаря мощной социальной программе, равной которой не было, и нет до сих пор на многих ведущих предприятиях мирового автопрома. Почти 50 лет АВТОВАЗ даёт работу и приличный заработок миллионам россиян, исправно пополняет бюджеты всех уровней — от городского до федерального, причем не только рублями, но и твёрдой валютой. Трудно даже примерно подсчитать, сколько раз уже окупилась средства, вложенные некогда Советским Союзом в грандиозный и беспрецедентный волжский проект. Впрочем, нет уже на карте мира такого государства: подобно легендарной Атлантиде, сгинул в пучинах истории «великий, могучий Советский Союз»...

Почему? Среди авторов сотен научных и публицистических статей нет единого мнения о причинах загнивания советской экономики и развала страны, которой управляла коммунистическая партия. Прежде всего, потому что причин этих было слишком много. А каждый исследователь пытается отстоять свой взгляд на одну, по его мнению, доминирующую. И пройдет ещё немало времени, пока сложится реальная картина краха одной из мощнейших супердержав XX века. Мы же попытаемся спроектировать иной

вариант развития истории СССР. Начиная с того момента, когда ВАЗ полностью расплатился с государством и после столь материальной демонстрации эффективности инновационного подхода к развитию промышленности мог бы по полному праву стать образцом, «матрицей» для следующих шагов правительства Советского Союза.

Прежде всего, ВАЗ не должен был останавливаться в своём развитии. Даже небольшой части прибыли хватало бы на ежегодную модернизацию оборудования, совершенствование технологических процессов. Научно-технический центр должен был появиться рядом с ВАЗом не в 1987 году, а лет на 10 – 15 раньше. Более того – рядом с ВАЗом должен был бы (по нормальной экономической логике) появиться еще один автозавод – по производству «Нивы» и всевозможных вариантов «русского джипа». Не только советские, но и зарубежные потребители расхватывали «Нивы», как горячие пирожки, их требовалось неизмеримо больше, чем мог произвести Волжский автозавод. Этим колоссальным спросом мгновенно воспользовались западные производители, наводнив рынок своими внедорожниками. А ВАЗ, не по своей вине, год за годом упускал этот сегмент авторынка, поскольку физически не мог производить в большем количестве свою, чуть ли не самую популярную и востребованную во всем мире модель автомобиля. Правительство СССР попросту игнорировало предложения вазовцев о строительстве дополнительного производства для выпуска этого чудо – автомобиля.

ВАЗ со своим огромным рыночным потенциалом «закисал» в условиях плановой экономики.

Сегодня общим местом стала огульная критика отечественного автопрома. Дескать, все автопроизводители идут вперёд, развиваются, а АВТОВАЗ безнадежно отстал. Но задумывался ли хотя бы один из этих «критиков» о том, что наш волжский автогигант все эти годы был, по сути, связан по рукам и ногам? Руководители СССР откровенно посмеивались над просьбами вазовцев: ишь, чего удумали, модернизировать новенькое предприятие! И спокойно игнорировали мировой опыт автопрома, в котором оборудование и технологии менялись, как перчатки. Потому что советские руководители опирались на другие принципы – завод должен работать до полного износа, как и все остальные предприятия СССР. О каком развитии можно было говорить, находясь в таких «ежовых рукавицах»? После начала горбачевских экономических реформ заводу тоже пришлось несладко: самостоятельность обернулась не меньшими проблемами. Если раньше прибыль забиралась, но хотя бы что-то можно было «выбить» обратно, то в 90-е годы даже на скудную государственную поддержку надеяться было бессмысленно. А налоговое бремя росло не по дням, а по часам, иногда даже включая «задний ход» – в те бурные годы налоговики частенько выдавали новые требования по уже прошедшим

периодам деятельности, пересчитывая «оброк» в сторону повышения. Так, вдруг, в одночасье, у ВАЗа образовывались немыслимые суммы долга перед государством. Но даже тогда завод пытался двигаться вперёд.

Знают ли горе – «критиканы», чего стоила ВАЗу разработка той же «десятки»? Когда рядом, в одном с ВАЗом городе, другие предприятия на гребне «перестройки» устраивали пир во время чумы, проедавая советское наследие и растаскивая по кусочку оборудование, площади и всё, что можно было быстро и выгодно сбыть, постоянно подкидывая своим работникам прибавку к зарплате, вазовцы потуже затягивали пояса – проект ВАЗ-2110 требовал значительных средств. К счастью, он довольно быстро окупился потом, но облизываясь на чужую прибыль и поругивая новинку («сыроват автомобиль, ничего наши толком делать не могут»), мало кто из тех же «критиков» знал о том, что ради него семьи вазовцев месяцами питались только картошкой с дачных участков – зарплату завод платить не мог.

Всё с тем же напряжением были потом разработаны «Калина» и «Приора».

Вопрос к тем, кто привычно ругает АВТОВАЗ – за эти вот последние годы в нашей стране появилась какая-то другая, но столь же сложная, как автомобиль, новая отечественная продукция? Произведённая не по купленной лицензии, а разработанная без участия иностранных компаний?

Извините, но у нас в последние годы даже телепроекты производятся по западным «лекалам». Неужели мы именно так понимаем интеграцию в мировую экономику?

Но вернёмся к нашим историческим фантазиям. Что могло бы произойти, если бы СССР воспользовался «козырным тузом» под названием ВАЗ?

Допустим, автозаводу дали бы возможность свободно развиваться, ориентируясь на тенденции мирового автопрома, при этом предоставив всю полноту управления рынком комплектующих. Включив один из самых главных элементов рыночной экономики – конкуренцию. Заставляя предприятия – смежники развиваться в том же темпе, что и АВТОВАЗ. Такая вольница позволила бы реально вытянуть на новый уровень качества практически всю промышленность. Что, несомненно, сказалось бы на производстве многих жизненно важных товаров широкого спроса. Тем самым АВТОВАЗ действительно исполнил бы изначально предназначенную ему роль «локомотива». В том числе – и в повышении производительности труда, потому что вазовская система организации труда стала бы органически необходимой для всех предприятий, желающих оставаться в числе поставщиков автозавода. Но руководство СССР так и не дало «локомотиву» разогнаться в полную мощь, то почти лишая его топлива, то загоняя в тупик.

Кроме того, оказался невостребованным уникальный опыт закупки проекта «FIAT». По той же схеме СССР мог бы наращивать свою экономическую мощь, строя всё новые современные предприятия по производству наиболее дефицитных, востребованных товаров. Одновременно насыщая магазины той же продукцией, которая так манила советских туристов в витринах западных супермаркетов, и осваивая лучшие достижения промышленности Запада, в том числе повышая квалификацию советских рабочих и инженеров, а так же и приближаясь к западному уровню производительности труда.

Пример ВАЗа гарантировал быструю окупаемость, так что один раз запущенный процесс мог перейти в режим постоянно действующего. Каждое из закупленных предприятий могло бы стать таким же двигателем прогресса, как и ВАЗ, но в своей отрасли – лёгкая и пищевая промышленности, производство бытовой техники и электроники. Что позволило бы постепенно ликвидировать перекося в сторону «оборонки», дать советскому человеку те товары, отсутствие которых создавало у него ощущение ущербности. Чего лукавить – среди причин массового отказа от опостылевшего диктата КПСС были и такие простые, мещанские мотивы: многим казалось, что окунувшись в капитализм, мы прежде всего получим товарное изобилие. Мог ли кто тогда, в дни развала СССР, предположить, что за возможность свободно покупать красивые шмотки и вожаделенную жвачку нам придётся заплатить так дорого?

А ведь всё могло бы быть иначе – был бы и рост экономики, были бы и товары, и не надо было бы полностью разваливать в целом жизнеспособное государство. Опыт китайских реформ показывает преимущества именно такого развития социалистического государства: постепенная интеграция в мировую экономику с сохранением тех самых социальных гарантий, которые только сейчас, после десятилетия «дикого» капитализма, с таким трудом возвращаются в жизнь новой России.

Мы уже вспоминали про грабли. История с АВТОВАЗОм отчасти напоминает коллективизацию 30-х годов XX века. Тогда сельское хозяйство получило жестокий удар. О том, как это происходило, рассказано в первой части этой книги. Раскулачивание на многие десятилетия лишило сельчан инициативы и хозяйской хватки, которой славились крепкие крестьяне. А ведь экономически выгодно было бы использовать опыт кулака, дать ему хозяйствовать самостоятельно, если не желает он пока объединяться с голытьбой. Не исключено, что многие из этих самых кулаков со временем сами бы стали председателями коллективных хозяйств – если бы им на примере успешного ведения дел доказали преимущества именно такой формы работы на земле. Политические задачи взяли верх, тогда показалось проще ликвидировать кулака как класс, и Россия, испокон веков сильная аграрная страна, за семь десятилетий превратилась в крупнейшего

покупателя зерна и другой сельхозпродукции. Деревни обезлюдили, и сегодня сложно даже предположить, сколько усилий и времени потребуется, чтобы восстановить продовольственную самостоятельность нашей страны.

К ВАЗу в СССР отношение было ничуть не лучше, чем в свое время к кулакам. Вместо того, чтобы использовать систему ВАЗа целиком, как матрицу, применимую для воспроизводства в практически любой сфере народного хозяйства, в СССР старательно имитировали распространение опыта системы организации труда и зарплаты, от которой в усеченном, оторванном от всей системы производства виде действительно было мало толку. Более того – продолжающаяся практика повышения зарплат без соответствующего роста производительности труда в сонные 80-е годы XX века постепенно расхолаживала и самих вазовцев. В самом деле, зачем выкладываться в полную силу на конвейере, если на соседних предприятиях без особых усилий зарабатывают столько же, если не больше?

...Жестоким выдался для нашей страны двадцатый век. И мы ещё долго будем рассуждать, что было бы, если бы в тот или иной момент был выбран иной вариант действий. Но история – предельно точная наука совершённых ошибок. В сухом остатке у неё только то, что получилось, всё остальное – не в счёт.

Однако именно сейчас, когда Россия вновь на распутье, когда от того или иного решения так много зависит в будущем, важно вновь оглянуться назад. Чтобы увидеть тот самый остаток из двух систем, действовавших в СССР: одна – государственная, рухнула, а другая – вазовская, осталась. И продолжает развиваться.

Кому-то это сравнение покажется странным, но я все же рискну. Между системой, действовавшей в СССР, и системой, в которой живет и работает до сих пор АВТОВАЗ, есть одно существенное различие. Одна декларировала справедливость, но год за годом, от пятилетки к пятилетке, превращалась в полную противоположность красивой теории коммунизма. Другая была справедливой по своей сути. Она не давала возможности жить иначе, чем жили и работали все вазовцы – от рабочего до генерального директора. А самое главное – благодаря этой системе вазовцам всегда нравилось и нравится до сих пор жить и работать именно так, по законам справедливости.

Если бы не только на ВАЗе, но и во всей новой России чаще вспоминали об этом, о справедливости – наша страна двигалась бы в будущее всё более уверенными шагами.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЧАЩЕНИЕ СОПРИЧАСТНОСТЬЮ

*Вы посмотрите на моих детей. Моя былая свежесть в них жива.
В них оправданье старости моей.*
Вильям Шекспир

Неважно, кем на самом деле был мой отец. Важно, каким я его помню.
Энн Секстон, писательница (США)

Христенко Виктор

Консерватизм УОТиЗа спасал АВТОВАЗ от развала⁵

Мы находились еще на Белорусской, службу только начали оснащать компьютерами, самыми первыми. Леонид Титович Бредихин был в достаточно зрелом возрасте, но, тем не менее, начал осваивать технику. И была у нас такая бойкая профсоюзная активистка, очень яркая, непосредственная женщина. И вот она заходит к Леониду Титовичу в кабинет по какому-то вопросу, видит, как руководитель что-то пытается сделать с компьютером, но у него это как-то плохо получается. А она вдруг забыла, что ЛТ категорически не приемлет разговоров на «личные» темы. Положив бумагу перед руководителем, она запанибратски спросила: «Что, осваиваете?». Бредихин глянул на нее искоса и вопросом на вопрос: «Не понял». Она думает, что тот не расслышал и повторяет: «Я говорю, осваиваете?». Бредихин снова и уже раздраженно: «Не понял». И тут до нее дошло, что он не понимает, почему в его дела лезут без спроса. Когда дама получила подпись и вышла из кабинета, тут же рассказала всем про свою промашку, смеялась над собой: «И я поначалу не поняла, чего же это он не понял!». Со временем тот случай стал настоящим анекдотом, который ходил по службе, и на этом примере новички начинали понимать, что нельзя к руководителю обращаться по пустякам и особенно тогда, когда не просят.

⁵ Воспоминания записаны в декабре 2012 года.

Все познается в сравнении. Чего скрывать – в те времена многие говорили и о нашей службе, и о её руководителе не иначе, как с определением «консервативный». И только сейчас, в наше беспокойное, быстроменяющееся время начинаешь по-настоящему ценить стабильность. Консерватизм имеет очень позитивную сторону: он защищает от каких-то действий с непредсказуемыми последствиями. Та консервативная система организации труда и заработной платы защищала весь завод, а внутри службы – ее сотрудников. Каждый отчитывался перед руководителем, руководитель же отвечал за всех. И Леонид Титович Бредихин был, по сути, идеальным руководителем – строгим, требовательным, но очень справедливым. Я не могу вспомнить ни одного случая, чтобы он кого-то наказал не по делу, или чтобы наказание было несоразмерно нарушению. И награждал и наказывал очень взвешенно, обдуманно, справедливо. И почему было принято именно то решение, а не другое, всегда было понятно всем.

То, что наш завод работает до сих пор, и ничего не развалилось в 90-е годы, во многом заслуга того самого консерватизма, который заложен в самой нашей службе. Есть в системе документооборота принцип – не реже, чем раз в 5 лет, проверять документы на актуальность. Так вот, известно, что в нашей истории были сложные периоды, когда приходилось многое менять, но даже и сейчас есть документы, которые утверждались еще Леонидом Титовичем Бредихиным, но они действуют до сих пор.

Когда в 90-е годы в нашей жизни начались бурные перемены, связанные со сменой общественно-экономической формации, когда наша работа стала приобретать ускоренный характер, надо было принимать оперативные и нестандартные решения. Увеличивался темп, шло реформирование, не всегда продуманное, были ошибки, как мы все помним. Иногда наша работа приобретала, как я сам это называю, разовый характер. То есть, мы разрабатывали что-то, зная, что это потребуется только на короткий промежуток времени, и потом все будет изменено. Отчасти это было оправдано: менялась ситуация, и надо было удерживать завод на плаву. Но исчезло ощущение прежней стабильности, уверенности, предсказуемости, все менялось очень быстро. И я сейчас уже с ностальгией вспоминаю те, прежние времена, когда существовал незыблемый порядок. Идеал недостижим, главное, что теперь понимаю – все хорошо в меру, и перемены необходимы в определенном объеме, но и гарантии, страховка на случай неудач тоже необходима и страховка надежная. Не хватает сейчас той стабильности.

С Леонидом Титовичем Бредихиным я проработал немало лет, но личного общения у нас было не так уж и много. Он ушел на пенсию в 1998 году. Я пришел в управление в 1990 году. И дистанция между нами была огромная. Во-первых, он всегда выдерживал дистанцию так, что она не была для работника унижительной, никакого барства со

стороны Бредихина не было. Это была простая строгость отношений между руководителем и подчиненным. Ничего второстепенного, а главное в этом общении – вопросы дела. И на этом все. Так что, первые годы, будучи молодым специалистом, я видел Бредихина только в президиуме какого-либо собрания или совещания. Затем, по мере своего роста, поднимаясь по служебной лестнице, я убеждался, что он в курсе всех дел, следит за своими подчиненными. И если я лично не приношу ему свои бумаги, он все равно знает, кто и как в его службе работает, чем и насколько эффективно для завода занят. И в соответствии с этим проводил свою кадровую политику. А общаться лично и более регулярно с Леонидом Титовичем я стал где-то с 1996 года, уже будучи заместителем начальника отдела, и только в отсутствие своего руководителя, временно выполняя его обязанности.

Как руководитель, он был человеком немногословным, говорил только один раз и от других требовал такой же краткости – докладывать надо было только о результатах, без описания причин неудачи или условий победы. Все знали: если Бредихин захочет что-то узнать подробно, то спросит сам. Совещания проводились энергично, выступали все коротко, по существу. Леонид Титович очень ценил рабочее время.

Им был сформирован настолько строгий образ самого себя, что для наказания провинившегося не требовалось орать благим матом или стучать кулаком по столу. Строгий взгляд, суровый тон – и человек выскакивал из его кабинета, как ошпаренный, бежал все исправлять, объясняя всем на ходу: «Ох, и досталось мне сейчас от Бредихина, всыпал по первое число!». Я не могу припомнить ни одного случая, когда он даже просто повысил бы голос. Дает поручение, назначает срок. При этом никакого самодурства – все сроки и требования взвешены и точно отмерены.

Насколько я сейчас понимаю, это общая черта всех руководителей поляковской школы. Мне с Виктором Николаевичем Поляковым довелось проработать довольно долго, лет десять, когда он был в должности советника и директором проектно-аналитического центра. И я был в этой его экспертной группе. Он тогда уже относился к подчиненным, как к детям, никогда не вел себя, как начальник. Но все равно в нем чувствовалась сила, воля руководителя.

И у Бредихина тоже она проявлялась. Можно сказать, что между ними было много общего: одна школа, одна судьба, похожее восприятие мира, острое осознание личного долга перед страной, заводом. Да это и не удивительно: они формировались как личности и как руководители примерно в одно время, когда был распространен именно такой стиль руководства. При этом Поляков тоже не любил и не допускал никакого панибратства,

совершенно взыскателен был к тем, кто что-то не выполнял. Они выросли в одних условиях, одинаково себя и проявляли.

Да, и идеальный порядок на рабочем столе – я не видел у него тех кип бумаг, которые обычно копились на столах других руководителей.

Иногда задумываюсь – как бы руководители той старой «школы» повели себя в той или иной ситуации? В тех обстоятельствах, в которых приходится работать сейчас нам? Конечно, у них в те годы были свои проблемы – строительство завода, внедрение нового опыта и передача его. Но потом был период стабильности, который позволял, в том числе, на столе держать не многие, а лишь самые необходимые документы, над которыми идет работа. Потому что не было того пожарного режима, который характерен для работы в современных условиях. И у каждого руководителя всегда есть, как минимум, три-четыре дела, которые надо сделать и сдать сегодня. При этом надо обдумывать и собирать информацию еще по трем-четырем делам, которые ждут своего решения завтра – но они уже на столе. И одновременно могут возникнуть вопросы по тем решениям, которые принимались вчера или позавчера – так что, те документы тоже должны быть под рукой. Я думаю, что они в наших условиях тоже многое изменили бы в своем стиле работы, жили бы в нашем ритме.

Хорошо, что люди не бывают абсолютно похожими друг на друга. Еще лучше, что грамотный руководитель всегда подбирает такую команду своих заместителей, которые как-то компенсируют те качества, которых нет у самого руководителя. У нас тогда было так – жесткий, консервативный руководитель, скупой на какое-то личное общение, не касающееся дела, и совершенно другие по характеру заместители – Лариса Григорьевна Борисова и Василий Яковлевич Толкачев – которые компенсировали жесткость первого руководителя. Они были совершенно разными людьми, но это не мешало им эффективно работать вместе. Эта разность только помогала делу. Заместители Л.Т. Бредихина были более демократичными. В то же время все знали, что есть первое лицо, которое принимает окончательное решение. И необходимо выполнить все его требования. А наличие таких замов давало возможность тому, кто что-то не понял в задании, не знает, как его сделать правильно, обратиться к ним и обсудить конкретные проблемы. Предварительный прием порученной Бредихиным работы осуществляли они. Если все оказывалось в порядке – документ визировался первым руководителем. То есть, по сути, было достаточно удобно для всех – и для подчиненных и для самого Бредихина, которого не отвлекали на какие-то разъяснение второстепенных деталей. В любом случае, он знал, на что способен каждый сотрудник, объективно оценивал качества каждого из нас.

Ситуация с сыном Виктором тоже характеризует Бредихина как руководителя поляковской школы. Устроить сына к себе под бочок он просто не мог себе позволить. Тот окончил институт, пошел практически по стопам отца, даже практику проходил у нас в управлении, но работать пошел в финансовое управление. Кстати, Виктор Леонидович сейчас руководит отделом, с которым мы работаем, в том числе, и по заработной плате. Он занимается бюджетом и очень важно, что отлично понимает многие вопросы нашей службы. Мы с ним всегда находим общий язык.

Леонид Титович Бредихин вырастил достойных сыновей, которые сами смогли добиться успеха в карьере и самостоятельно заняли ответственные посты на АВТОВАЗе и многое сделали для своего завода. Александр Бредихин, насколько я знаю, включен в «Книгу Почета АВТОВАЗа».

При этом, разумеется, когда по работе общаешься с сыновьями Бредихина, присутствует особое отношение к этой фамилии. Потому что Леонид Титович очень уважаемый человек, и это уважение невольно переносится с личности отца на его сыновей. Тем более, что они унаследовали от него очень достойные черты характера, что особенно заметно в деле. Их отношение к работе, как мне кажется, во многом сформировано именно примером отца. И они действительно в чем-то продолжают его дело на благо АВТОВАЗа. Можно точно сказать, что Леониду Титовичу удалось заложить на заводе династию Бредихиных.

Тихонов Виктор

Настоящий патриот ВАЗа

Когда Леонид Титович пришел на смену А.К. Осипову и стал начальником заводского УОТиЗа, я в УОПе, как начальник отдела, занимался разработкой и внедрением информационной системы по организации труда и заработной платы. Он отвечал за этот вопрос, а я ему создавал инструментарий.

Бредихин □ очень высокий профессионал в организации труда и заработной платы. Таких специалистов я больше не встречал. Осипов прошел итальянскую школу, а Леонид Титович принял то, что было разработано без него, но он очень хорошо освоил это дело, начиная с организационных функций всего завода (верхний уровень) и заканчивая рабочим местом в каждом цехе – всё это он знал очень глубоко.

С ним было очень легко работать. Действительно, тогда, в конце 60-х □ начале 70-х годов, многие руководители вазовских подразделений не воспринимали предлагаемую

систему организации и оплаты труда. А меня Бредихин воспринял сразу, поверил мне, как профессионал профессионалу. Шел навстречу всем пожеланиям. Было всего несколько таких руководителей – первый главный бухгалтер Пишков, предшественник Бредихина □ Осипов и сам Леонид Титович. Мне так повезло! Несмотря на то, что многие говорили: «Да, Бредихин такой ретроград, попробуй с ним чего-то решить!». Но это не было правдой: он просто очень вдумчивый, внимательный, каждый вопрос изучал обстоятельно, он всегда находил решение, никогда не бросал дело, не отмахивался – мол, это бесполезно, идите с богом. Нет, он аргументировал четко: здесь не так, а здесь надо по-другому.

В 1970 году мы внедрили на главном конвейере расчётные листы по заработной плате. А то мужики уже готовились бунтовать – как так, ничего не понятно, система оплаты совершенно новая, никто ничего не понимает, кто за что получает, за что идут удержания. Все эти доплаты, их же не было раньше – надо было людям объяснить. Сдельщина, конечно, гораздо проще: столько вот штук продукции сделал – получи столько-то рублей. А мы взяли фиатовскую систему организации труда, адаптировали ее к нашим советским условиям, и она пошла великолепно. Расчётка была сразу же той, как и сейчас. Она потом незначительно модернизировалась, раз в десять лет, с учётом того, что дополнительные начисления и удержания росли с каждым годом. И еще – мы на обратной стороне начали распечатывать расшифровки кодов, а за прообраз взяли фиатовский расчетный лист.

Когда Бредихин возглавил управление организации труда и заработной платы, все фиатовские процедуры, адаптированные под условия СССР, были уже внедрены и стабилизированы, никто ничего не трогал. Изменения начались потом. На Бредихина упала самая сложная задача – устоять. Во-первых, не дать резко вырасти управленческому аппарату, а к этому стремились все и всегда. И надо было это сдерживать. А во-вторых, общую численность тоже надо было ограничивать – не должно было быть превышения, чтобы удерживать показатели по производительности труда: изначально на одного работающего приходилось 10,5 автомобиля в год. А потом этот показатель стал снижаться. И мог бы снизиться ещё больше – но Леонид Титович устоял, с успехом справился с этой задачей.

Он исключительно любит свою семью, дети для него – святое. В этом мы с ним тоже похожи. Он прекрасный семьянин, с редкой ответственностью, потому и дети у него выросли хорошими.

Бредихин очень человеколюбивый человек: никогда я не видел, чтобы он на кого-то кричал, сердился. Хотя поводов к этому у него было, как ни у кого другого. Работа

очень ответственная. Никогда не слышал мата, если и ругал Бредихин кого-то, отчитывал, то только по делу: интересы завода были для него приоритетны, он очень переживал за завод, он настоящий патриот ВАЗа.

У нас разница в возрасте – 10 лет. Бредихин очень крепкий, видный, черноволосый мужчина, брутальный, родом с Алтая. Он ведет здоровый образ жизни, если и выпивает, то строгую норму, никогда не курил. По возможности занимался спортом. Когда ушел на пенсию, был в состоянии еще работать. Но он так решил, и все знали – его не уговоришь, он твердый очень человек.

Очень интересно работал Леонид Титович с подчиненными. У него такая методика – он полностью делегировал полномочия своим специалистам, они готовили проект, а он брал на себя уже окончательное решение. Никогда не лез в процесс, не пытался учить или навязывать свою точку зрения, как другие руководители делают это порой. Стандартная ошибка руководителя – делать самому. Бредихин же добивался того, чтобы его сотрудники сами умели работать и делали, как надо.

В нашей работе никогда не было однообразия. Каждое изменение начиналось с пересчета детали-операций. Сначала всё вручную, потом уже УОП помог с АСУ. И я почти каждый день встречался с Бредихиным, хотя он работал на Белорусской, а я на заводе. Много времени Леонид (так я называл его, а он меня – Володей) проводил на заводе. Решали все проблемы четко и быстро. Если меня спросить: «Какой у Бредихина есть недостаток, хотя бы один?» – я не отвечу. Нет у него недостатков. Настолько он добрый, человечный, открытая душа. И очень глубокий профессионал, который к своему высокому посту шел с низов, я тоже начинал с рядовых инженеров. Нас никто не передвигал по служебной лестнице по блату, всего мы достигали только результатами своей работы. Такого организатора труда, как Леонид Титович Бредихин, поискать.

Бредихин □ очень заметная фигура на ВАЗе. Благодаря ему, та система нормирования и оплаты труда, которую мы заимствовали с ФИАТа, быстро укоренилась на Волжском автозаводе. Было время, когда очень многие просили и требовали сдельщины: «Не нужна нам ваша система, давайте то, что нам кажется лучше!». Но Бредихин отстоял, выдержал. Система постоянно претерпевала изменения, потому что требования менялись, но Бредихин сохранил её главные принципы, он отстоял самое важное в этой системе.

До 1991 года зарплата на ВАЗе была одной из самых высоких в машиностроительной отрасли. К этому надо прибавить бесплатный проезд, дотации на питание, дотации на отдых, бесплатные квартиры, отличную медицину – ничего похожего не было ни на одном предприятии в СССР. В таком количестве и с таким качеством.

Бредихин – из породы людей, которые умеют только отдавать

Основная деятельность в жизни Леонида Титовича Бредихина была связана с ВАЗом – это был его звездный час. Он управлял УОТиЗом много лет, и какие это были сложные годы! Я был его заместителем с 1986 года по 1995 год, самое смутное время, когда началось расшатывание всей нашей советской системы, в первую очередь – экономики. Вводились выборы мастеров, начальников цехов, генеральных директоров. Сейчас это многим кажется настоящим цирком, а нам тогда было не до смеха. Подвергалось ревизии все, что было до «перестройки», потом вообще начался развал страны. Вся система снабжения завода была нарушена, пошли сбои в работе конвейера, простои вызывали задержки с зарплатой, рабочие были крайне недовольны. Появилась необходимость в создании Производственного совета, в общем, штормило ВАЗ сильно.

Я был замом Бредихина по организации труда вспомогательных рабочих. Дело в том, что в основном все проблемы возникали во вспомогательных производствах, а потом отражались на основном. В частности, я вспоминаю одну из первых проблем, которую пришлось мне решать, – реорганизация в цехе № 17 металлургического производства, где производилась оснастка. И он явился сдерживающим фактором развития, создавал проблемы в подготовке ВАЗ-2108.

Проблема состояла в том, что структура цеха перестала соответствовать новым задачам. До этого момента справлялись, все шло хорошо. Но наступил следующий этап, номенклатура росла, а цех-то один. Причем он, как и все вспомогательные, делал объем. Есть объем по алюминиевой оснастке, есть и по кузнечной, есть и по литейной. Они по трудоемкости все разные. Начальнику цеха, чтобы обеспечить показатели, надо в целом выполнить план по объему. Как всегда в таких случаях, какие-то из направлений страдают. Он может за счет «алюминьки» сделать больше по кузнице, или наоборот. И у производства возникают проблемы – с «алюминькой» хорошо, даже лишнего, а кузница стоит. А у начальника цеха все в порядке, он со знаменем впереди. А производство чихает. Когда эти три производственных участка начали мешать друг другу под одним руководителем, пришло время сказать: «Нет, ребята, надо, чтобы каждый отвечал за себя сам». Мы провели там серьезные работы по анализу, выработке предложений, изменению структур, нормированию. Не увеличивая численности, поделили цех на отдельные участки, каждый из которых начал работать со своими потребителями напрямую.

Потом была работа на сызранском заводе пластмасс, куда передали изготовление козырька, и там его осваивали. Потом ДААЗ, где расшивали узкие места. Понимаете, даже в такое трудное время ВАЗ не бросал своих смежников, по разным направлениям им помогал.

Что касается Бредихина как руководителя, могу сказать только положительное. Он давал полную свободу действий, никак не сдерживал. Единственное, требовал исполнения обязанностей, получения конкретных положительных результатов. Если этого нет – получишь по полной программе. Он не ругался, но выражал свое недовольство. Как это выражалось? Прежде всего, необычным для него мрачным выражением лица. Леонид Титович по натуре очень открытый, доброжелательный человек, а вот с разгильдяями, не исполнившими поручение, разговаривал буквально сквозь зубы. И это было страшнее шестнадцатиэтажного мата! Он мог многое простить – ну, ошибся, не домыслил человек, не хватило ума решить задачку – сам поможет. Но, если ты разгильдяй, работаешь спустя рукава, он раздражался, всячески выражал свою неприязнь.

Он ведь сам начинал с производства, знал всё досконально, Осипов Анатолий Карпович его очень ценил, сам и предложил на смену себе. И время показало, что Осипов не ошибся. Бредихин участвовал в становлении системы нормирования и оплаты труда в производствах, начиная с «нижних этажей», он доказал другим все преимущества этой системы. И во многом благодаря этому стал для многих непререкаемым авторитетом, главным специалистом по этой системе. С ним считались все – сколько генеральных директоров сменилось, но с Бредихиным считались все, он для всех был гуру в вопросах организации труда и заработной платы. Никогда не принималось никакого решения, пока его не завизирует Бредихин, генеральный даже приказ не подписывал, пока не видел подписи Бредихина. Не потому, что бюрократы, а потому, что знали: если Бредихин бумагу завизировал, значит, в этой бумаге полный порядок, там нет подвохов. Заводу очень повезло, что на таком важном посту был такой ответственный человек.

Мы все знаем, как важен вопрос заработной платы. Неправильное решение, даже маленькая неточность могли вызвать настоящую бурю страстей и дестабилизировать обстановку. А потом попробуй, успокой коллектив. Так что, те люди, которые хотели каких-то кардинальных изменений в системе, кому не хватало какой-то вольницы, кто хотел экспериментировать, тому приходилось искать точку приложения своей энергии в других структурах. А тот, кто как Бредихин, был привержен системе, даже не помышлял об уходе, работал в той команде, которую он сформировал за 70-80-е годы. Взять, например, того, кто был до меня – Анатолий Куцев – радикал, не смог сработаться и ушел

замом по экономике в стройиндустрию. И его взяли с радостью, потому что вазовский опыт всегда ценился. Авторитет большой.

К тому же история промышленности в 90-е годы показала – кто выжил, а кто исчез. Среди особенностей вазовской системы в первую очередь называли организацию труда и заработной платы. Этим ВАЗ отличался от всех остальных советских предприятий, и в трудные годы именно вазовская система организации труда, управления производством позволили каждому подразделению завода четко выполнять свои обязанности и, тем самым, сохранить все предприятие в целом.

Бредихин – личность незаурядная, надо отдать ему должное. При нем УОТиЗ и уважали, и ценили, и боялись. Его знал весь завод. Он пользовался большим авторитетом. Скромный очень, не лез впереди всех за автомобилями и дачами – все строго по очереди, как все вазовцы. Удивительно, но это так. Я не могу вспомнить, чтобы он что-то выкраивал для себя. Хотя точно знаю, как он хлопотал за каждого, кто обращался к нему за помощью. Причем, попасть к нему было предельно просто. Во время рабочего дня с личным вопросом никто, конечно, в его рабочий кабинет не лез – там постоянно решались срочные производственные вопросы. А вот позднее, вечером, любой мог зайти. Леонид Титович частенько оставался после окончания рабочего дня. Всех выслушивал, если помочь не мог, так и говорил сразу, а если уж обещал содействие – люди были уверены, что он поможет. Советом, или материальную помощь получить, или дефицит достать через УРСовские магазины – ситуации жизненные всякие бывали, и он входил в положение человека. А вот для себя что-то сделать – этот вопрос был для него закрыт. Мне кажется, он из той породы людей, которые умеют только отдавать. Он все свои силы и время отдавал заводу, людям, которыми руководил. Сын у него – умница, но карьеру на ВАЗе делал сам, по примеру отца. Этим можно гордиться.

Потаенных личных замыслов у него не было. Бредихин всегда раздражался от чужой наглости. Признавался, что просто не понимает, как можно себя так вести. Он очень интеллигентный и выходил из себя только в том случае, если сталкивался с проявлением наглости и разгильдяйства по отношению к делу. Если у него по отношению к конкретному человеку складывалось негативное мнение, то объяснялось это только деловыми мотивами.

Дружил он очень с Фомичевым Алексеем Даниловичем, директором по кадрам. Всегда на совещаниях сидели рядом, на демонстрации вместе ходили, несмотря на то, что у них часто были противоречия по работе: у кадров задачи одни – набрать побольше, у нас – противоположные задачи. Так вот, на работе они могли ругаться. Бредихин строго следил за соответствием численности фонду зарплаты. На работе спорили, а вот вне её

забывали обо всех противоречиях, дружески общались. И вот этот стиль всем очень нравился, что показывало незаурядный ум каждого из них. Они четко делили личные отношения и служебные обязанности, функции своих служб. Они и по духу были похожи – Фомичев тоже был честным, преданным заводу человеком. А противоречия между службами решали в рабочее время.

По моим наблюдениям, во всей команде Полякова все руководители между собой дружили, хотя на совещаниях порой до ругани доходили – спорили по работе. А после совещания, как ни в чем не бывало, травили анекдоты, договаривались о рыбалках или о чем-то другом – смотря по увлечениям. И это здорово помогало в работе, они и выручали друг друга в трудных ситуациях. Бредихин не раз ходил к Полякову, чтобы заступиться за коллег, поручиться за опального друга, но только в том случае, если был уверен, что все произошло не по злему умыслу, а по ошибке – мало ли, с кем такое может случиться. Если же человек действительно виноват – не пойдет, хоть как ты его упрашивай.

Пословица говорит: «Семь раз отмерь – один отрежь». А вот Леонид Титович всегда 77 раз отмерит, и только потом отрежет. Никогда он не принимал решения скоропалительно, с ходу. Он сильнейший аналитик, у него чутье, очень он дальновидный. Он всегда старался понять, к каким последствиям приведет то или иное решение. К зарплате он всегда относился очень бережно. И не понимал, что значит маленькая зарплата? Все познается в сравнении, и все относительно. И говоря о зарплате, он всегда смотрел – вот фонд зарплаты, вот доход завода. Если она составляет ту долю, на которую сегодня завод может рассчитывать, значит, все правильно. Во-вторых, он говорил: «У вас маленькая зарплата, значит, у вас лишняя численность». Это две взаимосвязанные вещи. Поэтому линейный руководитель кричит о зарплате, но молчит о численности. Никогда Бредихин такого руководителя слушать не будет, пока не проанализирует, сколько у того людей, чем они занимаются, пока не проведет проверку, фотографию рабочего дня, не изучит по документам, где и чем работники занимаются в рабочее время, и сколько процентов времени они занимаются полезной деятельностью. И этим снимал все вопросы. Если Бредихин в результате анализа убеждался, что в цехе или на участке действительно узкое место и надо принимать решение по зарплате, он его принимал.

Самое главное в зарплате – не нарушить баланс. Потому что, решая вопрос по одному участку, нельзя забывать о соседнем – они же всё видят, знают. И поэтому надо решать вопрос так, чтобы наладив в одном месте, тут же не породить проблему в другом. Это очень ответственный вопрос, особенно на таком заводе, где 120 тысяч работающих. Ведь на заводе 600 специальностей, у каждой – своя специфика. Но тем и отличается вазовская система организации и оплаты труда, что она очень гибкая и учитывает

особенности каждого работающего, и в результате держит баланс. Бредихин этот крест блюстителя нёс достойно.

Здоровьем всегда отличался – Бог его наградил. Это природное. А еще – добро. Он никому не сделал зла, никого не подставлял. Кстати, не помню, чтобы он бывал на больничном – всегда свежий, бодрый. Больному человеку вообще на таком посту делать нечего: нагрузки страшные, постоянные стрессы, ответственность постоянная. Ему нечего было бояться, никакого страха: работал честно, не воровал, был в этом смысле очень свободным человеком, без тяжести на душе. Отличная семья, а каких сыновей они с супругой воспитали – только гордость можно испытывать за такую жизнь.

Я благодарен судьбе за то, что мне довелось работать с таким человеком, руководителем, специалистом. Я до этого был мастером, потом начальником ООТиЗ КВЦ. Он меня пригласил в заводской УОТиЗ. Согласился, хотя и отговаривали меня, говорили, что Бредихин – человек тяжелый. Но мне было с ним легко работать, потому что он справедливый: трудишься на совесть – все нормально, допустил промашку – сам виноват. Работа с Бредихиным воспитала во мне чувство ответственности, умение доводить поручение до положительного результата, науку принимать взвешенные решения, предвидя последствия. Я получил отличную школу. За что и благодарен Леониду Титовичу.

Бредихин порой долго принимал решения, кто-то злился – мол, бюрократ. Нет, он просто просчитывал все, проверял, чтобы не допустить ошибку. Но когда решение принято – требовал исполнения, и от своего решения не отступался. И нового решения не принимал, пока старое не было реализовано.

Вопросы по организации труда, структуре управления и заработной платы надо рассматривать в комплексе, сбалансировать, иначе не будет положительного результата. ВАЗ тем и отличался от других заводов, что все вопросы рассматривались комплексно, изучалось каждое звено предстоящих изменений. Бредихин приглашал всех специалистов по каждому направлению. Через плечо не заглядывал – дал срок и делай. Прошел срок – ты не пришел. Он мог и не напомнить. Но если по этой проблеме встанет вопрос, и выяснится, что вопрос так и не был решен, или решен не правильно – пощады не жди. Он же верил тебе, он поручил тебе, срок прошел, ты не доложил, что есть проблемы. Значит – разгильдяй, и он таких не любил страшно. Есть трудности – зайди вечером, спроси совет – всегда поможет.

Зарплату твердо связывал с трудом. Мало ли, что там, на рынке труда – у нас есть автомобиль, который продается по определенной цене. И мы берем зарплату оттуда. Ею нельзя манипулировать, только популист и авантюрист раздаст всю прибыль, все

средства. Хочешь получать больше – ну, иди на фирму, там платят больше, а на заводе мы не можем поднимать зарплату каждый день. Будем продавать не за 10, а за 20 тысяч долларов – повысим зарплату сразу же. Но, ты же не делаешь такую машину! Так чего требовать? Надо отдать должное – Бредихин не боялся разговоров с рабочими. Бывало, все кричат, друг друга перебивают, и вдруг он тихо так заговорит – о зарплате, о труде, о качестве. Спокойно, подробно, и потом отвечает на вопросы. И рабочие успокаивались.

УОТиЗ действительно работал на дело, чтобы в итоге выиграл завод. УОТиЗ был глазами и ушами генералитета завода, поэтому решения все согласовывались с ним. Когда нужно было, Бредихин прямо заявлял, невзирая на нажим: «Если вы не согласны со мной, выпускайте бумагу без моей подписи. Зачем вы ко мне пришли?». И люди после таких слов начинали чесать затылок, обдумывать документ заново, потому что знали – если Леонид Титович не подписывает, значит, что-то сделано неправильно. В чем и заслуга Бредихина – он выпускал полностью готовые документы, по которым можно было сразу начинать работать.

Не зря же говорят «организация труда и заработной платы»: мы воспитаны еще той итальянской системой, мы четко знаем, что зарплата является следствием организации труда. Если нет организации – никакая зарплата ничего не решит. Точно так же, как с технологией: если у вас технология неправильная, вы не получите качественную деталь. Вот нам говорят: есть самоучки, которые блоху подкуют без всякой технологии. Да, может, одну блоху и подкует, но в массовом производстве это невозможно. Только жесточайшее соблюдение технологии, оснастки, инструмента – иначе невозможно. И не зря зарплата является частью организации производства, если цепочки этой нет – всё, производство встанет. Именно так случилось с теми заводами в нашей стране, где этой связи не было.

Бредихин Александр

Жизнь без привилегий

До Тольятти родители жили в Рубцовске, в Алтайском крае. Там и я родился в 1966 году. Папа и мама работали на Алтайском тракторном заводе. Воспоминаний о том времени не так и много, потому что уже в августе 1970 года мы переехали в Тольятти вслед за отцом, как только он получил здесь квартиру. Помню первое место жительства – квартира в пятиэтажке во втором квартале. Из прошлого помню только, как родители

взяли меня с собой в Барнаул, где они защищали дипломы в планово-экономическом институте. Ездили летом, на мотоцикле.

Для меня мой отец всегда, с самого начала тольяттинской жизни, был не только моим папой, но и работником большого завода. Мы его обычно почти и не видели: работе он отдавал почти всё время. Общались с отцом, как правило, только в выходные дни и, конечно, во время его отпуска. Но ему удавалось отдавать нам в эти моменты очень много эмоций, и благодаря этой его особенности мы с братом не ощущали себя обделенными. За то короткое время, которое он проводил с семьей, ему удавалось компенсировать дефицит общения обычных дней.

Отец часто бывал в командировках, ездил по многим заводам страны, которые являлись поставщиками Волжского автозавода. Вазовскую систему тогда внедряли на многих предприятиях, и он непосредственно участвовал в этом процессе. Когда возвращался домой – радость была огромная для нас: папа всегда привозил из командировок игрушки, сувениры.

Выходные, как правило, мы проводили все вместе. Сначала были походы в лес, что осталось в памяти. Тогда дальше 7-го квартала ничего ещё не было застроено, мы шли пешком, отец по очереди брал нас с братом на свои плечи. Конечно, я был постарше, поэтому Виктор, который родился уже в Тольятти, чаще ехал на его плечах. Вообще, вот это ощущение отцовского тепла, которое он нам отдавал, осталось на всю жизнь.

Отношения с отцом всегда были добрые, по-настоящему семейные. С ним всегда было и сейчас интересно разговаривать: папа очень многое знает. И всегда рассказывал нам о своем детстве и юности. Можно сказать, что на его опыте мы учились жить, по сути, выросли на его рассказах о жизни. Он мог очень интересно и ненавязчиво передать нам свой жизненный опыт, помогал правильно воспринимать различные жизненные ситуации. Очень многое рассказывал о своих родителях, о братьях. С нами тогда жила его мама, моя бабушка, Елизавета Семеновна, баба Лиза, как мы ее называли. И в Рубцовске, и в Тольятти я не ходил в садик, по сути, вырос под ее присмотром. Родители работали. И я считаю, что мне очень повезло, потому что, по сути, моя бабушка воспитала и моего отца, и меня.

Очень хорошо помню, как папа с группой вазовских специалистов и руководителей уехал в длительную командировку в Болгарию передавать опыт братской республике. Когда вернулся, было очень интересно слушать о том, как там живут и работают люди. И о том, что там не бывает снега, а вот фруктов – очень много. Все было очень интересно. А потом, уже зимой, с ответным визитом в Тольятти приехали болгарские коллеги. Они приходили к нам в гости, и это стало ярким событием: мы все вместе ходили в лес, учили

их кататься на лыжах. Болгарский язык хоть и похож на русский, но понять его трудно, а вот папа с ними как-то очень хорошо говорил.

В средних и старших классах многое начал воспринимать иначе: повзрослел и уже активно начал интересоваться папиной работой. Тогда я начал четко понимать, что папа на заводе занимается большим и важным делом, узнал много занимательного о самом заводе. И, наверное, именно тогда для себя решил, что тоже буду работать на ВАЗе. Потому что там работала и моя мама, они с отцом дома всё время что-то обсуждали, а мы впитывали всю эту информацию. Я с интересом читал все книги о заводе, в том числе и такие, которые предназначались для специалистов. Помню материалы к выставкам ВДНХ СССР: ВАЗ и его специалисты часто принимали в них участие. Папа там выступал с лекциями. И, несмотря на то, что эта информация была ориентирована на профессионалов, тем не менее, мне было интересно, и я пытался разобраться в этих материалах. Но в отличие от брата Виктора, который стал, как и родители, экономистом, я пошел по другому профессиональному пути. Но интерес к заводу и автомобильной промышленности сформировался именно тогда, благодаря моим родителям.

Для меня АВТОВАЗ являлся не просто огромным предприятием, а настоящим «государством в государстве», как тогда говорили многие вазовцы, и кардинально отличался от других заводов по деловым отношениям между людьми, своим производственным процессом, организацией труда и системой оплаты труда. Все было принципиально другим. Да и масштаба такого не было на других заводах. Мы же каждый год летом на машине ездили по стране, иногда за поездку накручивали по 4 тысячи километров, побывали в разных городах СССР, так что мне и моему брату было с чем сравнивать. Почти в каждом городе был автоцентр с вазовской ладьей, еще старой эмблемой на красном фоне, и это вызывало гордость за свой завод и за Тольятти. Многие руководители тамошних предприятий знали отца, и это тоже вызывало наше уважение к нему.

Папа был очень хорошим водителем. Он начинал ездить еще на мотоцикле «Урал» с коляской. Когда мы жили на Алтае, передвигались на нем. Я чаще всего в коляске, потому что маленький. Но однажды, где-то среди полей, папа посадил меня на заднее сиденье мотоцикла. Мне было всего три года, но я до сих пор помню, как это было здорово. Настоящий восторг: я, как взрослый, сижу на мотоцикле и крепко держусь за папу. Кстати говоря, мы на этом мотоцикле объездили, как мне тогда казалось, всю планету. Ездили в Змеиногорск, на родину мамы, а это достаточно далеко, там очень красивые места. Мы ходили с маминими родителями по грибы. Все было, как в сказке.

Всякие ситуации случались в этих поездках: дорог-то почти не было, иногда буксовали в грязи. Так что, когда в 1973 году в семье появилась наша первая машина, это было событием. Первое большое путешествие состоялось летом 1974 года: мы поехали на «копейке» в Абхазию, на вазовскую базу отдыха. Дорога была очень интересная, проехали через всю страну. Ехали на двух машинах с семьей Бориса Антоновича Крупенкова. Ночевали в дороге и, хотя сама дорога туда заняла всего два дня, впечатлений было море. А что касается стиля вождения, то надо напомнить, что машин на дорогах было тогда мало, ограничений скорости не было, потому что до «Жигулей» не было у нас скоростных автомобилей. И когда мы ехали по трассе со скоростью больше ста километров в час, то всех оставляли далеко позади, как на каком-то спортивном супер-каре. Это мне очень хорошо запомнилось. Так вот, стиль вождения у папы был уверенный, динамичный. И вел машину он так легко, что мне казалось, ничего трудного в этом нет.

По примеру отца и я не представлял свою жизнь без автомобиля, и когда мне исполнилось 18 лет, пошел и с первого раза сдал экзамен на права. Сделать это было очень просто: я много занимался с отцом, который часто где-то вдали от города давал мне порулить, так что навыки вождения у меня уже были наработаны, и на экзамене я поехал сразу, без какого-то волнения и проблем. Так виртуозное вождение автомобиля моим отцом стало для меня очередным жизненным уроком.

Поездки в автомобиле, кроме знакомства со страной, давали еще и возможность общения всей семьей. А объехали мы практически всю страну. От севера до юга и от запада до востока. Все города по-своему интересны, и так получилось, что те путешествия помогают и сейчас в работе. У меня достаточно часто бывают командировки, и я легко ориентируюсь: по сути, многие города, в которые приходится ездить сейчас, я помню еще с детских лет.

Сама моя работа связана с анализом рынка регионов, в которых я и бывал только тогда. Но те впечатления – самые яркие, они дают представления о том, как там живут люди, хотя прошло немало лет, и многое изменилось. Но дух городов, характер его жителей сохраняется довольно долго, так что мои впечатления остаются актуальными и сейчас.

В тех семейных поездках мы много общались, папа интересно и нескучно рассказывал о городах, в которых мы бывали, про людей и предприятия. Отец вообще □ великолепный рассказчик, я всегда восхищался объемом его знаний. То ли раньше учили по-другому, или казалось то, что он вырос в семье учителей, но отец до сих пор очень многое помнит из школьной программы. Я достаточно хорошо учился в школе, но многого из школьных уроков уже не помню. Когда к папе приезжает из Санкт-Петербурга

его старший брат, дядя Саша, они начинают своеобразное соревнование – кто знает больше стихотворений или фактов из истории. А мне остаётся просто разводить руками – участвовать в их соревновании мне не под силу. С их кругозором моему не сравниться. Может быть, это связано и с тем, что в те времена, когда они росли, на них не обрушивался такой шквал информации, как на нас или наших детей. Они больше читали, говорили, обсуждали, а в результате развивали свою память, постоянно тренировали мозг и крепко, навечно усваивали ту информацию, которую им давали учителя.

Еще со средних классов я для себя твердо определил место будущей работы – АВТОВАЗ. И не собирался уезжать из Тольятти. Ближе к старшим классам родители уже предметно обсуждали со мной моё будущее, интересовались планами на жизнь. Я выбрал наш политехнический институт, автомобильный факультет: мне действительно были интересны автомобили. Хотя в дальнейшем они меня занимали уже не с точки зрения конструирования или производства, а как рыночный продукт. Я умудрился в техническом вузе получить специальность с экономическим, маркетинговым уклоном. Даже диплом был посвящен именно маркетингу, хотя такого слова в советском лексиконе ещё не было. Я сделал анализ рынка и определил, в каком его сегменте АВТОВАЗу нужен был новый автомобиль, чтобы удерживать свою долю рынка и привлекать новых потребителей. Напомню, что тогда еще и в планах не было такого автомобиля В-класса, как «Калина». Я защищался в 1991 году, а проработка самой идеи «Калины» началась только в 1993 году. Но в моем дипломном проекте уже говорилось, что есть такая тенденция, что на мировом авторынке такие автомобили уже появляются, и их ждет успех.

Понятно, что практически все мальчишки, учившиеся в школах Автозаводского района Тольятти, начиная с 9-го класса, посещали учебно-производственный комбинат и один день в неделю работали на заводе. Были в УПК и другие направления – повара, швеи, но большинство выбирали профессию, связанную с АВТОВАЗОм. Я учился на слесаря механосборочных работ, и каждый вторник приходил в цех. За два года познакомился со всем заводом: работал и на конвейере, и в МСП на автоматических линиях, и в прессовом производстве. Кроме того, прошёл с экскурсиями металлургический корпус и КВЦ. Так что, представление о заводе у школьников тех лет складывалось очень ёмкое. Жаль, что сейчас такая работа с подростками не ведется. А мы даже деньги зарабатывали: после 9 класса была месячная практика, и нам начислили заработную плату – первую в нашей жизни. Я тогда месяц работал на конвейере, на третьей нитке устанавливал ремни безопасности на ВАЗ-2107. Как сейчас помню – получил 38 рублей с копейками и все принес домой, отдал родителям. Купили что-то полезное для семьи.

Понятно, что в той системе, когда у всех школьных товарищей родители работают на АВТОВАЗе, когда есть УПК, выбор профессии был очевиден. А главное – отношение к заводу и своему городу было тогда совершенно другое. Потому что даже в поездках по стране, останавливаясь где-то на ночлег, мы всегда привлекали к себе внимание номером своей машины, и все расспрашивали о Тольятти, о заводе. И всем было интересно, как же собираются суперпопулярные «Жигули». Понятно, что мы с братом в такие минуты гордились и своими родителями, и своим заводом, который знает вся огромная страна. Так что мыслей о другом месте работы ни у меня, ни у моего брата просто не могло возникнуть. Выбор очевиден – вот завод, на котором работает свыше 100 тысяч человек, и каждый находит себе занятие по душе. Нужно только найти это свое место, понять, чем ты АВТОВАЗу можешь оказаться полезным.

Бремя фамилии не тяготило. На самом деле, отец нас воспитывал достаточно строго: мы не ощущали никаких привилегий от того, что наш папа – высокий руководитель или, как тогда говорили, один из вазовских «генералов». И я запросто общался с ребятами, у которых родители были простыми рабочими или, как у одного моего друга, мама работала поваром в столовой. Не чувствовал я никакого превосходства, даже в мыслях такого не было. Я думаю, это заслуга отца. Да и сама советская система не подразумевала каких-то сословий, хотя и тогда были отдельные личности, которые вели себя, как новые аристократы, по-барски. В семье – не без уroda. Но в основном это было в столице, где и родилось то расслоение, которое сейчас распространилось по всей стране.

А в Тольятти все было по-другому: сюда приезжали разные люди из разных городов, сел и деревень. И у всех были равные шансы. Кто-то был вполне доволен судьбой простого рабочего, кто-то добивался большего, по вечерам слушая лекции в вузе (многие руководители ВАЗа так начинали свою карьеру). Кто-то приехал уже перспективным руководителем, как мой отец, и АВТОВАЗ дал ему возможность сделать карьеру. Всё тогда, в момент становления нашего предприятия, зависело только от самого человека, от его желания и способностей. Все пути были открыты.

В «новом городе» вообще почти не было коренных жителей Ставрополя на Волге, как раньше назывался наш город. А люди, которые смогли сорваться с насиженного места, они, как правило, беспокойные душой, им хочется перемен, и в этом они все были похожи. И в этом уникальность нашего города – в том, что сюда приехали за лучшей долей те, кто в некотором смысле был авантюристом. Но самое главное – они смогли сделать все, что им хотелось: построили завод и город, которые являлись лучшими в стране. И люди того поколения говорили на одном языке, они понимали друг друга. И жизнь в Тольятти заметно отличалась от жизни в других городах страны. Как мне

кажется, у нас тут даже пили меньше, хотя пьянство уже в те годы становилось главной бедой страны. Сам ритм жизни и работы не оставлял места для выпивки. У нас было огромное – по сравнению с другими городами – количество спортивных площадок, они были почти в каждом дворе, около каждой школы. Великолепный Дворец спорта с различными спортивными секциями. Люди вели активный образ жизни. К нам приезжали все эстрадные и театральные «звезды», и не было проблем с культурным досугом. Сейчас жизнь в городе, как мне кажется, изменилась не в лучшую сторону. Хотя АВТОВАЗ и взялся теперь за восстановление спортивной среды – на средства завода строятся новые современные площадки. И есть надежда, что наша молодежь начнет вести более здоровый образ жизни.

Конечно, в те годы Тольятти получал некие преференции, особенно на этапе строительства. И снабжение у нас было лучше. Мы и сами видели разницу, бывая в разных городах, где в магазинах пугали глаз пустые полки. Но правительство сделало ставку на скорейшее создание огромного современного предприятия, а для этого надо было привлечь в город наиболее квалифицированные кадры. И эта задача была выполнена.

Появился необычный для СССР завод, перенесенный из капиталистической страны, основанный на другой экономической системе. Но он смог работать при социализме. И это тоже было сложнейшей задачей для тех, кто занимался этим вопросом. Самое главное, необходимо было совместить то, как решались вопросы оплаты и организации труда за рубежом с тем, как это делалось в СССР. Полностью перенести зарубежную систему к нам было невозможно. Нужна была интегрированная система, объединяющая лучшее из советского и западного опыта, устраняющая противоречия между ними. И нужно было добиться того, чтобы плод этих двух систем был жизнеспособным.

Всё это смог сделать как раз наш отец вместе со своими коллегами. Этот опыт называли вазовским чудом, и он потом прижился (не полностью) и на десятках других предприятий, в первую очередь, у поставщиков АВТОВАЗа. К сожалению, широкого распространения на предприятиях всей страны эта система не получила, несмотря на то, что вазовцы щедро делились своим опытом.

Я помню, как часто бывал в командировках мой отец, и как он бывал разочарован тем, что, с одной стороны, страна оценила вазовский эксперимент, многие руководители были награждены (в том числе и мой отец) государственными наградами, а, с другой стороны, те, на кого была ориентирована эта система, те, до кого вазовцы пытались донести свой опыт, помогали с внедрением, оставались в восприятии этого опыта

совершенно инертными. Иногда отец после таких командировок очень эмоционально высказывался: «Что ни говори – не слышат, не понимают. Ничего не хотят, им не нужны перемены!».

Понятно, что на старых предприятиях не хотели ничего менять, всех устраивало тихое размеренное существование. Всё идет своим чередом, а тут вдруг какие-то вазовцы приехали и собираются всё сломать. Было сильное противодействие со стороны директорского корпуса. То, что легко прошло в Тольятти, где вазовцы взяли «на ура» новую систему организации труда и заработной платы, что давало положительные результаты, на других заводах, особенно на старых, оборонных, не срабатывало – во многом из-за косности их руководителей.

А вот АВТОВАЗ не только обеспечивал своих работников справедливой заработной платой, но ещё и давал колоссальную прибыль государству, многократно окупив государственные вложения. Каданников В.В. как-то называл такую цифру – АВТОВАЗ вернул стране денег в 90 раз больше, чем взял на строительство. Кроме того, обеспечил население недорогим, современным легковым автомобилем, дав свободу передвижения, и решил проблему занятости: на АВТОВАЗ работало несколько миллионов людей, занятых на производстве комплектующих и в системе техобслуживания.

Уже много лет мой отец – пенсионер. С внуками он общается гораздо больше, чем с нами, его сыновьями, когда мы были в их возрасте. Понятно, что у папы сейчас много свободного времени, лето он проводит на даче, и когда у детей каникулы, они живут вместе с ним и наслаждаются общением с дедом, роскошь которого будут способны полностью оценить еще не скоро. Мои сыновья Виктор и Денис очень много получили от деда именно во время этих общений. Мои дочери, которые сейчас подрастают, тоже обожают дедушку и бабушку, любят бывать у них.

Как мне кажется, этим общением с внуками отец в чем-то компенсирует тот период жизни, когда у него не было возможности общаться со своими детьми. Разумеется, это накладывает своеобразный и позитивный отпечаток на внуков: в их лексиконе много слов, которые сейчас практически стали редкими в употреблении. Они много знают о тех временах, когда дед рос: папа щедр на рассказы о своем детстве и послевоенной юности, о невзгодах, которые выпали на долю всему нашему народу. Главное, что его внуки впитали то особое отношение к жизни, которое свойственно нашему отцу. А мой сын Денис, хотя и учится сейчас в Москве маркетингу, всерьез увлекается историей России, а началось-то всё с рассказов деда о роде Бредихиных.

Отец, как образец построения жизни

Я горжусь своим отцом. Он очень много сделал и для завода, и для нас с братом. Это настоящий Отец – именно так, с большой буквы. И я до сих пор, хотя уже двадцать лет работаю на АВТОВАЗе, ощущаю некий кредит доверия к себе, как к сыну этого человека, которого помнят на заводе до сих пор. С одной стороны, это помогает. Но я постоянно ощущаю груз ответственности за нашу фамилию: не могу что-то делать плохо, просто не имею права работать хуже, чем работал в свое время мой отец.

Заботы отца всегда были связаны, прежде всего, с АВТОВАЗом. Собственно, мы виделись и общались с папой только по выходным дням и во время его отпуска. Но никакой обиды не было. Во-первых, у нас замечательная мама, которая в основном и занималась нашим воспитанием. А, во-вторых, я уже с детства знал, что папа всю свою жизнь посвятил работе, и именно ей он отдает все время. Когда мы просыпались, папа уже был на работе, когда засыпали – знали, что с завода он вернется еще не скоро. Мы с братом понимали, что у отца важная и ответственная работа, и воспринимали такое его отношение к служебным обязанностям, как должное. Может быть, именно такое его отношение к труду и стало образцом для нас с братом: мы оба, как и отец, в своей жизни на первое место ставим работу.

Папа периодически находил возможность посещать школу, в которой учились его сыновья. Вроде и повода не было – и тот, и другой сын учились хорошо, вели себя нормально. Тем не менее, иногда он вместе с мамой приходил на родительские собрания, что положительно оценивалось и другими родителями, и учителями, потому что все были в курсе, что Леонид Титович – чрезвычайно занятый на работе человек. Но отец живо интересовался нашей школьной жизнью, участвовал в решении каких-то проблем.

Наш отец – достаточно спокойный, уравновешенный человек, строгий, но с огромным чувством справедливости. Не могу вспомнить ни одного случая, чтобы нам с братом досталось не за дело – с каждой нашей проказой он разбирался, никогда не рубил сплеча.

Папа никогда не учился музыке, но при этом, как самоучка, достаточно хорошо играл на аккордеоне, гитаре, балалайке. У нас дома были все эти инструменты, и он любил иногда играть. Это было очень здорово! И меня всегда удивляло – насколько же он разносторонний в своих дарованиях. А когда к нам в гости приезжали его братья, дядя

Саша и дядя Витя, также владевшие музыкальными инструментами, то они устраивали настоящий концерт великолепного трио. Это были просто праздники музыки.

Выходные дни отец всегда проводил в семье. И чаще всего мы вместе выбирались на лесную прогулку или отправлялись на дачу. Хотя заядлым дачником папа стал только на пенсии. Дачными делами занимается теперь с большой охотой. А в прежние времена это был просто активный отдых на природе – дача наша была тогда в Переволоках, рядом Волга, места красивейшие. Отпуск почти всегда проводили на колесах: выезжали на Алтай, на родину родителей, или в какие-то другие точки СССР (у нас родственники и на Украине). Именно папин автомобиль и эти отпускные поездки подарили нам с братом первые ощущения этой непередаваемой словами свободы передвижения, и именно благодаря отцу я и Александр, ещё детьми, увидели воочию, насколько огромна и красива наша страна.

По месту рождения я – тольяттинец. А вот для получения образования выбрал другой город.

Я окончил институт народного хозяйства им. Плеханова в Москве, специальность «Экономика и социология труда». Выбор был непростым. В то время самым популярным среди тольяттинских выпускников был наш родной политех, где учился и мой старший брат. Другие уезжали учиться в Куйбышев (Самару). А я где-то в десятом классе задумался о профессии экономиста (по примеру отца и мамы), но учиться хотел только в Москве, много думал об этом, причем с родителями даже не советовался – поставил перед фактом. Они мое решение приняли, хотя и огорчились: им хотелось, чтобы я был ближе к дому. Огорчились, но не противились, сказали: «Езжай!».

Разумеется, помогали, и не только материально. Когда на третьем курсе надо было проходить практику, отец уехал в длительную командировку, однако посодействовал тому, чтобы Василий Яковлевич Толкачев стал моим руководителем. Практика прошла удачно и очень многое мне дала в профессиональном плане. У меня была возможность пройти практику и в Москве – с прицелом на возможность «зацепиться» и потом остаться в столице. Но свою жизнь вне Тольятти я не представлял и планировал работать только на АВТОВАЗе. Других вариантов даже и не рассматривал, потому что считал и до сих пор считаю, что наш завод – лучший в стране. И это тоже, как я сейчас понимаю, благодаря отцу, его отношению к своей работе.

Когда вернулся после окончания учебы в Тольятти, передо мной встала проблема выбора: с дипломом экономиста по труду идти в службу, которую возглавлял и, по сути, выстроил мой отец, казалось не корректным, а где ещё, кроме УОТиЗа, можно было применить полученное образование, я не знал. И тогда вновь отцовский совет пришел на

помощь, и я направил свои стопы в финансовое управление АВТОВАЗа. Устроился в создаваемый тогда (1993 год) финансово-расчетный центр (ФРЦ), где стал заниматься бюджетом. Уже двадцать лет я работаю в этой службе. И ни разу не пожалел о выборе: и коллектив сложился отличный, и работы интересной было, хоть отбавляй, сыграл свою роль и очень хороший отзыв отца о Галине Ивановне Казаковой, начальнике ФРЦ. Единственное, что «давило» – известность нашей фамилии, приходилось трудом доказывать собственную профессиональную состоятельность.

От отца мне досталась и очень помогала в работе такая особенность натуры, как тщательное взвешивание ситуации. У папы была такая работа, в которой цена ошибки слишком велика: заработная плата конкретных людей обеспечивала их жизнь, жизнь детей и стариков. Любое решение УОТиЗа находило и находит прямое отражение на жизни и работе каждого участника огромного трудового коллектива АВТОВАЗа. Бредихин Л.Т., как начальник «зарплатного» управления, никогда не принимал скороспелых решений, потому что ясно понимал, что они могут «выстрелить» с каких-то сторон, которые порой сразу-то и не видны.

И вот эта взвешенность принимаемых решений, прокручивание ситуации с разных точек зрения, прогнозирование последствий, максимально полный анализ – характерная особенность личности моего отца.

Иногда мы собираемся вместе, обсуждаем какие-то вопросы. И я замечаю, что у нас в чем-то совпадают взгляды. Какие-то социально важные выводы, и сам принцип анализа ситуации – всё очень близко.

Бредихин Денис

Мой необычный дед

В детстве я много времени проводил с дедушкой и бабушкой: после детского сада, а потом и после школьных уроков приходил к ним. Мы вместе обедали, вместе гуляли, в том числе и в лесу. Дед выбирал для меня басни Крылова, и я должен был их учить, а потом рассказывать ему и бабушке.

Очень яркие воспоминания остались от рассказов деда о своем детстве, о юности, истории из его жизни, которые я хорошо помню, всегда были занимательными и поучительными. Главное – всегда интересными, потому что мой дед сам по себе – очень яркая личность. Всё, что с ним было связано, вызывало во мне любопытство.

Но буду откровенным: мой дед – очень строгий и требовательный человек, поэтому с ним бывало и тяжело, особенно, когда я был совсем маленьким, и он ко мне относился очень взыскательно. Как к взрослому. Очень требовательный к самому себе, он также требователен и ко всем, кто его окружает. Даже к близким. Иногда кажется, что к близким даже особенно требователен. Ему было, чему меня учить и научить. И как дедушка для меня – он самый лучший.

Меня всегда удивляло то, как он очень четко понимает и ясно определяет, что и как нужно делать. Чтобы было все правильно. Меня восхищает то, что у него всегда все расписано, распланировано заранее, особенно это очень хорошо проявляется летом, когда он живет на даче: там у него определенный круг забот, которыми он постоянно занимается, их у него всегда много, но он – удивительно – всегда все успевает. Очень рано встает, и сразу приступает к делам, не может просто сидеть и созерцать.

Основные его черты – строгость, обстоятельность, серьезность. Они с моим отцом в этом очень похожи, что особенно ярко проявляется во время их общения: когда они вместе что-то обсуждают, то зачастую трудно отличить, кто какую идею выдвигает – кажется, они и думают как-то одинаково.

Я очень хочу быть похожим на них – отца и деда. Потому что для меня они являются эталоном, идеалом мужчин. Во всех смыслах и нюансах. Наверное, поэтому всегда неосознанно и часто сознательно стараюсь перенять что-то у них из манер поведения, умения строить и вести разговор, копирую то, чего мне пока не хватает. Например, я знаю, что маловато у меня обстоятельности и уверенности. А вот всё, что делает дед, он делает так, как будто заранее уверен, что именно так правильно и так должно быть, а не иначе. Сейчас многим этого не хватает по жизни, а вот у дедушки этого умения предостаточно.

Чему я еще хотел бы научиться от своего деда? У него все четко расписано, есть некий график выполнения намеченных задач. Кстати, он ведь планирует не на день или неделю, а на много времени вперед. И это умение заглянуть так далеко вперед, самому формировать свое будущее – меня просто восхищает. И очень важно, что он чрезвычайно последователен в своих действиях, если что-то решил – все будет сделано именно так. И кажется, что для него нет невыполнимых задач. Когда-то он для своего здоровья ввел некоторые ограничения на употребления каких-то продуктов, и с тех пор ни по какому поводу не позволяет себе отклониться от этих ограничений. Мы все к этой последовательности и строгости исполнения решений настолько привыкли, что даже мысли ни у кого не возникает, что дед в чем-то, в каких-то обстоятельствах может

отступить от своих правил. Если что-то решил – значит, так и будет. И эта последовательность вызывает у меня уважение.

Удивляет его открытость всему новому. Дед в солидном возрасте, с устоявшимися привычками, и я по-хорошему был удивлен тем, что он так легко и естественно освоил компьютер, интернет. Для него абсолютно нормально сейчас «сидеть в интернете», находить и читать статьи на интересующие его темы.

Я сейчас учусь в Москве и в Тольятти бываю редко, но когда приезжаю, всегда нахожу время, чтобы зайти к дедушке и бабушке. И много времени провожу с ними за обсуждением каких-то политических событий в России и мире. Поражает глубина анализа, который он делает происходящему, отмечая такие процессы, на которые мало кто в свое время обращал внимание. И у него всегда и на всё есть личное мнение и личное объяснение. И его ответы на мои вопросы всегда интересны, потому что каждый раз узнаю для себя что-то новое. Зачастую, те идеи, которые он высказывает, для меня являются просто открытием. Так что, я стараюсь проводить с дедом побольше времени.

Его способность открывать свой разум для всего нового, это, конечно же, здорово. Потому что люди гораздо младше моего деда отказываются от каких-то новшеств в силу своей косности или суеверий, а чаще всего потому, что не способны воспринимать это новое, ленятся, полагаясь на старый багаж. Мой дед устроен иначе: если он видит, что вещь полезна для него, интересна и может ему помочь, улучшает его жизнь – он воспользуется ею и научится с ней обращаться очень хорошо. Он просто не умеет делать что-то плохо. Такой вот он, обычный и необычный, мой дед.

Клыга Василий⁶

Работой у такого руководителя надо было дорожить

Родился я в 1940 году, после службы в армии работал в Нижнем Тагиле. Там и выучился на водителя. По совету друга поехал в Тольятти. Первое время работал у Бориса С.С. – обслуживал итальянских специалистов. После того, как они разъехались по домам, работал с А.К. Осиповым. Тогда и познакомился с Леонидом Титовичем Бредихиным и Анатолием Михайловичем Поповым – их Карпов тоже иногда возил по работе на нашем автомобиле. А после того, как А.К. Осипова забрали в Москву, я стал водителем служебного, персонального автомобиля Л.Т. Бредихина.

⁶ Бывший водитель служебного автомобиля начальника УОТиЗ Л.Т. Бредихина

Мне и до, и после Бредихина довелось поработать со многими руководителями ВАЗа, так что, сравнить есть с кем. И я считаю Леонида Титовича человеком исключительным – очень порядочный, честный, спокойный. За все годы работы – а я его возил до самой его пенсии – не могу вспомнить ни одного конфликта между нами. Не то, что грубого слова, даже недовольного взгляда он себе не позволял. Да и я повода не давал, а каких-то «ЧП» с автомобилем у нас не бывало. А если и случались мелкие поломки, то у меня с собой всегда была, как говорится, «аптечка» с запасом самых ходовых запчастей. Но я ее из гаража брал только в дальнюю дорогу (на завод с этим заезжать было нельзя), так что Леонид Титович всегда заранее предупреждал, дескать, завтра в Самару, или еще куда-то в другие города едем.

Своей работой с Леонидом Титовичем я очень дорожил, потому что такого начальника еще поискать: мы, водители, в ожидании своих «шефов» во время их совещаний тоже обменивались информацией. Так, иной раз такого наслушаешься, что еще сильнее начинаешь уважать своего «пассажира». Чего греха скрывать – некоторые руководители и в советское время своих персональных водителей считали чуть ли не прислугой домашней, посылали или тещу отвезти, или детей в школу. Леонид Титович никогда себе такого не позволял. За все эти годы, что я у него отработал, не было ни одного случая, чтобы он служебную машину использовал в личных целях. На мой взгляд, это тоже многое говорит об этом человеке.

Вот еще такая деталь, характеризующая Леонида Титовича, как человека – раз в неделю он участвовал в очень долгом совещании. Другие водители сидят, ждут своих начальников, хотя уже давно вечер и рабочий день вроде как закончился. А вот Леонид Титович считал более справедливым по приезду на совещание меня отпускать. Я спрашивал: «А как же вы-то потом доберетесь?». А он только машет рукой – не беспокойся, уеду с кем-нибудь. Понимал, что меня дома ждут. Он вообще по жизни ценил не только свое, но и чужое время. Бывали ситуации, когда он допоздна засиживался в кабинете за работой, а мне по каким-то обстоятельствам требовалось уйти. Никогда он мне в этом не отказывал. Конечно же, я не злоупотреблял его отношением, потому что, как уже говорил, очень дорожил работой у такого хорошего руководителя.

Могу сказать, что бывало в то время где-то в других местах, что персональным водителям кто-то из начальников нет-нет, да и подбросит премию. Дело вроде житейское, как тогда говорили: ты мне – я тебе. Не из своего же кармана они деньги-то отдавали. И некоторые водители меня иногда подначивали: «Твой-то начальник всеми премиями заведует на заводе, мог бы и тебе организовать, только попроси». Но у меня даже мысли такой не возникало, потому что я точно знал – Леонид Титович никогда не пойдет против

правил, это исключительно честный руководитель. Он ничего лишнего себе не позволял, очень принципиальный человек. И еще я точно знал, что с ним лукавить нельзя – говори, как есть на самом деле, все поймет, разберется. А вот вранья он терпеть не мог и людей, которые были способны обмануть, хотя бы и в мелочах, просто не уважал.

В общении был очень простым человеком, без какого-нибудь барства. Когда Леонид Титович приобрел личный автомобиль, уж не помню, какой модели, то в первое время не считал зазорным интересоваться у меня, как поступать в том или ином случае. Понятно, что в дороге всякое может случиться, так что любой водитель, даже любитель, а не профессионал, должен знать какие-то азы. И Леонид Титович иногда спрашивал мое мнение, внимательно слушал, что я советовал делать.

Так что время, которое я отработал вместе с Леонидом Титовичем, вспоминаю с удовольствием. Могу только пожалеть, что не все руководители похожи на Бредихина. Мне действительно было приятно и просто общаться с этим очень хорошим человеком.

Сурков Владимир

Штрихи

Я начинал работать под началом Леонида Титовича Бредихина еще начальником Школы организации труда. Помню, что он спрашивал со всех за четкую работу. Был очень требовательным руководителем, заставлял неукоснительно выполнять поручение. И требовал не только с нас, своих подчиненных, но и с производственников. Он был сторонником централизации – всё, что разработано в управлении, должно быть точно исполнено на местах. Наказаний, как таковых, не было – специалистов он подбирал таких, что их подгонять не надо было, только направить в нужном направлении. Потому что люди-то творческие, могли чем-то увлечься. А Бредихин выбирал самые важные задачи и требовал в первую очередь их решения.

Всегда негативно относился к спиртному, тем более на работе. При нем так было поставлено: где-то в коллективах еще тишком было можно, и то не особо и рисковали. А ещё перед праздниками Леонид Титович выдавал задание на проверки. Никаких праздников, никаких дней рождения. Все праздники отмечались только за забором завода. А на территории – только торт и чай.

Леонид Титович относился к работе серьезно, и руководство завода (а Бредихин напрямую работал с генеральными директорами) к нашей службе тоже относилось с уважением.

Был строг и к себе, и к подчиненным. Вне работы – и петь, и сыграть мог, но узнали мы об этом только на проводах его на пенсию. Можно сказать, та административная атмосфера сохраняется до сих пор. У нас как на границе: не до шуток, все всерьез, все официально. Так было поставлено Бредихиным.

Фрезе Виктор

О Бредихине – с удовольствием

Леонид Титович Бредихин отличался от многих тем, что умел находить и выделять в работе самое главное, основное. То, что действительно было важным для дела.

Я вспоминаю один характерный случай, произошедший в восьмидесятые годы. Тогда на заводе прорабатывался вопрос аттестации рабочих мест, на основании которой потом должны были проводиться мероприятия по совершенствованию, улучшению условий труда. Я тогда уже работал в должности заместителя начальника отдела УОТиЗ, и мне было поручено подготовить проект приказа по заводу. Работа была непростая, тем более, что существовала серьезная оппозиция со стороны некоторых заводских структур: бытовало мнение, что аттестация, конечно, нужна, но ею можно заняться потом, попозже, а сейчас главное – само производство, выполнение плана. Но Леонид Титович настаивал на оперативном выполнении задания, невзирая на все препятствия. Потому что, как я сейчас это знаю, он уже тогда понимал, как важны условия, в которых работают люди. Разумеется, задание было выполнено, проект приказа был мною согласован со всеми службами. А уже потом Леонид Титович подписал его у генерального директора. Тем самым был дан старт работе по аттестации рабочих мест на АВТОВАЗе. Хотя, как я уже говорил, многие на заводе были бы не против, если бы Бредихин эту работу «притормозил». Но важность этих мероприятий, их значение для деятельности работников завода была для него очевидной, и он сделал всё, чтобы оперативно решить вопрос. И таких примеров я мог бы привести немало – работал с ним достаточно долго.

Как руководитель, он был просто идеалом – настойчивый, последовательный, очень трудолюбивый. Понимаете, очень важно, чтобы человек, контролирующий твою работу, сам работал на совесть. А Леонид Титович выкладывался на работе на все сто процентов, а то и больше. Сам темп его жизни был довольно высоким, он отличался поразительной работоспособностью. Все же знали, что он приезжал в половине восьмого утра и редко когда уходил с работы раньше восьми вечера, при этом «прихватывал» и

субботы. Могу точно сказать, что лично я, как специалист и руководитель, во многом учился на его примере. Да и вообще – вазовская закалка здорово помогала мне затем по жизни, и по работе.

А если говорить о Бредихине, то хотел бы отметить такую его интересную черту – готовность помочь. Мне одно время довелось выполнять ряд прямых поручений Петра Макаровича Кацуры. Тогда он вёл несколько проектов, важных для завода. И привлекал для этой работы специалистов разных служб. Разумеется, Леонид Титович, как мой непосредственный начальник, был в курсе всех этих дел. Но он не просто слушал мои сообщения, а оказывал конкретную помощь, давал дельные советы. Хотя никто его не обязывал. И мне кажется, это многое говорит об этом человеке.

Так что, о том времени, которое мне довелось проработать с Леонидом Титовичем, я вспоминаю всегда с удовольствием.

Толкачев Василий

Мне был по душе авторитаризм моего руководителя

Учился я в Ленинграде, в инженерно-экономическом институте по специальности «экономист по планированию». В 1969 году приехал по распределению на Волжский автозавод, поступил на работу в МСП инженером □ организатором, и там началась моя карьера трудовика. В МСП работал долго: инженером БОТиЗа, затем начальником бюро. А после Леонид Титович Бредихин по рекомендации своего заместителя Петрова пригласил меня работать в УОТиЗ завода. Сначала на должность начальника отдела, а потом, через некоторое время, предложил стать его заместителем. Я согласился, и лет пятнадцать мы проработали рука об руку.

Леонид Титович был, конечно, строгим руководителем, но его строгость была довольно легко переносима, потому что строгость его была по делу. То есть, он не цеплялся за какие-то мелочи, за какие-то личные дела – главным было дело. Делает дело – хорошо, не делает – плохо. И шёл за это строгий спрос. А заместители у него, как говорили, долго не держались, максимум 3 – 4 года. Но мне удалось проработать гораздо больше. Хотя многие коллеги говорили: «Больше чем четыре года ты не продержишься». Но я старался, да и видел, что этот человек болеет за дело, и с ним рядом было просто стыдно работать плохо.

Я проводил семинары для наших коллег из Димитровграда, Куйбышева, куда приглашал ведущих учёных, занимавшихся организацией труда и вопросами заработной

платы – с НИИтруда, Ленинградского инженерно-экономического института. Они у нас читали лекции, проводили дискуссии. Конечно, непосредственного внедрения системы организации труда и заработной платы я не застал – пришёл в УОТиЗ тогда, когда эта работа в основном была закончена, и система, заимствованная у ФИАТа уже была адаптирована к ВАЗу. Но мне запомнился период, когда мы внедряли новые тарифные ставки и оклады. Было такое в советское время, когда боролись за рост производительности труда, и тогда это была настоящая реформа. Задача была связана с повышением норм и одновременным повышением заработной платы. Эту большую работу мы провели достаточно качественно, и даже Минтруда использовал некоторый наш опыт в этой части.

Наши взаимоотношения с министерством были особыми, во многом благодаря тому, что там работал А.К. Осипов, бывший первый начальник УОТиЗ. Инициатива тех изменений исходила от министерского УОТиЗа, их специалисты делали установки на предстоящую пятилетку по повышению производительности труда, задавали какие-то проценты. А вот как конкретно всё это реализовать на предприятиях – отрабатывалось у нас.

Если вспоминать прошлые, советские времена, надо сказать, что работа по субботам для руководителей того поколения была чем-то обычным. Во-первых, потому что по субботам работал генеральный директор, и проводились совещания. Во-вторых, у тех, кто строил и запускал ВАЗ, субботы изначально были рабочими, так что это было нормой и совсем не воспринималось, как трудовой героизм. Никто к этому не принуждал, но если кто-то не приезжал по субботам, то сразу чувствовал к себе негативное отношение – «не болеет интересами завода, не патриот ВАЗа».

Леонид Титович был из того типа руководителей, которые всегда держат дистанцию с подчиненными. У него был явно выраженный авторитарный стиль руководства. Но мне именно это и нравилось в нём: так было удобнее работать. Потому что он интересовался только конкретными делами, за которые я отвечал. То есть, он со всеми так – только деловые отношения. Никогда сам не интересовался какими-то личными бытовыми проблемами сотрудников, и к себе никого не подпускал с такими разговорами. Хотя не могу не привести такой случай: по какой-то причине запил у нас один сотрудник в отделе. То есть, какие проблемы? Казалось бы, уволить или перевести с глаз долой. Но я точно знаю, что Леонид Титович озаботился судьбой этого человека, приглашал к себе на довольно крутой, а потом и душевный разговор. И смог повлиять на него, по сути – он тогда спас неплохого человека от алкоголизма и морального падения.

Сам я вышел на пенсию в 2009 году в возрасте 63 года. Двадцать лет проработал заместителем, у меня сменилось три начальника УОТиЗ. Это редкий случай, потому что должность такая, что обычно долго человек не выдерживает. И мне очень везло на руководителей. Начиная с Леонида Титовича, с которым у нас было полное взаимопонимание. Я занимался тем, что мне нравилось – методологией, тонкостями нормирования – это очень интересная, творческая работа. И Леонид Титович мне полностью доверял в этих вопросах, давал полную свободу. Я это ценил. Но понимал и свою личную ответственность за результаты дела, потому что от этой работы многое зависело. Опять-таки, как и сам Леонид Титович, который от ответственности за свою работу никогда не уклонялся, всё брал на себя, постоянно держал в тонусе, под контролем всю службу. Не давал расслабиться. Когда к этому привыкаешь, работать на самом деле становится легче.

Работа наша очень непростая, многие вопросы очень щепетильные, болезненные – нормы, заработная плата. Ошибаться нельзя. Не только потому, что наказание строгое, но и потому, что могли пострадать люди. Нельзя было допускать этого, так что работали мы все – от рядовых сотрудников до начальника УОТиЗ – очень напряжённо всегда.

На газетных страницах. Интервью и статьи Л.Т. Бредихина

На новую систему оплаты труда⁷. Актуальное интервью

В течение двенадцатой пятилетки в производственных отраслях народного хозяйства будут введены новые условия оплаты труда. Одной из главных задач этого мероприятия является установление прямой связи заработной платы с результатами работы каждого и коллектива в целом. Предусматривается не только совершенствование тарифной системы, но и изменение порядка премирования, установления поощрительных доплат и надбавок. О принципах перехода на новые условия оплаты труда и мерах, которыми будет сопровождаться эта работа, □ беседа нашего корреспондента с начальником УОТиЗа Л. Т. Бредихиным.

□ *Леонид Титович, совершенствование организации труда, как известно, процесс непрерывный, как непрерывно и совершенствование системы его оплаты. Работа эта велась и раньше. Каковы особенности нынешних мероприятий в данной области?*

□ Важнейшей особенностью является то, что совершенствование оплаты труда во всех производственных отраслях будет осуществляться принципиально новой основе. Если раньше повышение тарифных ставок и окладов проводилось в основном за счет государственного бюджета, то теперь необходимые для этого средства должны быть заработаны самими трудовыми активами на основе улучшения хозяйственной деятельности, осуществления мероприятий по росту производительности труда, пересмотру норм, совершенствования структуры заработной платы. Государственные дотации на эти цели выделяться не будут.

Немаловажным условием введения новых условий оплаты является также необходимость обеспечения при этом опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы. Поэтому каждый рабочий, руководители всех рангов, начиная с бригадира, должны ясно и однозначно понять, что новые тарифные условия не повышают заработную плату автоматически, а создают широкие возможности трудовым коллективам, каждому трудящемуся повышать свой заработок в меру увеличения личного трудового вклада и роста эффективности труда коллектива.

□ *ВАЗ относится к числу предприятий, которых новшества коснутся непосредственно...*

□ В объединении «АвтоВАЗ» на новые условия оплаты труда перейдут все производственные подразделения заводов и производств, строительные и транспортные

⁷ Опубликовано впервые в газете «Волжский автостроитель», 12 марта 1987 года, стр. 3.

подразделения, работники, занятые капитальным ремонтом зданий и сооружений, персонал подсобных сельских хозяйств, а также работники специализированных подразделений по содержанию электрических, тепловых, водопроводных сетей и другие.

Впредь до введения новых условий оплаты в непроизводственной сфере оплата труда работников подразделений входящих в состав производственных объединений и предприятий, но относящихся к непроизводственным отраслям, остается без изменения. Это, в частности, относится к работникам культуры, детсадов, охраны, жилищно-коммунального хозяйства, общепита и другим. Они будут переводиться на новые условия оплаты вместе своими отраслями.

□ Коллектив объединения «АвтоВАЗ» по итогам 1986 года имеет неплохие результаты. Это обстоятельство скажется на сроках перехода на новые условия оплаты труда?

□ Работая в новых условиях хозяйствования, нам действительно удалось получить сверхплановую прибыль, что позволило отложить в копилку объединения более 11 миллионов рублей. Решением конференции трудового коллектива эти средства направляются на введение новых условий оплаты труда в 1987 году.

Исходя из наличия средств, степени готовности подразделений наиболее целесообразным является начать эту работу уже с 1 апреля этого года, т. е. рабочих промышленных подразделений объединения перевести на новые тарифные ставки, а ИТР и служащих □ на новые оклады в апреле-мае. Все другие предприятия, организации и подразделения переводить по мере готовности, имея в виду окончание этой работы в апреле 1988 года.

□ Как в материальном плане отразится на автозаводцах переход на новые условия оплаты?

□ Тарифные ставки рабочих в стране растут в среднем на 20-25%. Учитывая, что в прошлой пятилетке по Волжскому автозаводу принималось специальное решение правительства о досрочном повышении тарифных ставок рабочим на 10%, и это было реализовано, в настоящее время рост тарифных ставок по ВАЗу будет составлять в среднем 15%.

К ранее применявшимся в объединении двум группам тарифных ставок прибавляется еще одна группа, в которую войдут станочники-универсалы, занятые на производстве инструмента, оснастки, технологического оборудования, слесари-инструментальщики, ремонтники технологического оборудования, а также штамповщики на поточных линиях штамповки и на рабочих местах с высоким уровнем активного времени в норме.

□ *Значит, оплата труда этих рабочих будет производиться по более высоким тарифным ставкам?*

□ Да, но следует иметь в виду, что не на всех ремонтников распространятся повышенные тарифные ставки. Отдельные виды ремонтных работ будут оплачиваться как все другие производственные работы. Их перечень утверждается генеральной дирекцией.

Особо следует сказать о восьмиразрядной тарифной сетке, которая в объединении пока применяться не будет. Она предусматривается на изготовлении особо сложной и особо точной и ответственной продукции на уникальном оборудовании и на работах по ремонту, наладке и обслуживанию такого оборудования.

Введение этих тарифных ставок потребует дополнительного тщательного анализа каждого рабочего места с тем, чтобы определить наличие и перечень таких работ и соответствующего оборудования. Здесь нежелателен и недопустим разноречивость в оплате в одной и той же бригаде и на участке. Более того, обязательным требованием к рабочему 7-го и 8-го разрядов является наличие диплома о среднем специальном образовании. Поэтому после введения новых тарифных ставок по шестиразрядной сетке будут проведены все работы по анализу и определению параметров восьмиразрядной, и вопрос об условиях и целесообразности ее введения будет рассмотрен позднее.

□ *Какие изменения предусматриваются в системе оплаты труда рабочих?*

□ Предстоит не только ввести повышенные ставки, но и осуществить изменение в соотношении уровней заработной платы отдельных категорий рабочих в пользу высококвалифицированного, а следовательно и высококачественного труда. Изменяется содержание отдельных элементов оплаты. Надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство для рабочих 3 разряда в размере до 12%, 4 разряда □ до 16%, 5 разряда □ до 20%, 6 разряда □ до 24% будут устанавливаться рабочим, стабильно обеспечивающим высокое качество выпускаемой продукции, выполняющим работы по смежным профессиям и операциям. Причем оценка результатов будет проводиться по каждому месяцу. В том месяце, в котором выявлены случаи брака, нарушения технологии по вине рабочего или снижение качества продукции, надбавки выплачиваться не будут.

При выпуске некачественной продукции, невыполнении плановых заданий или установленных норм надбавки за профессиональное мастерство отменяются полностью.

Доплаты за условия труда установлены единые в стране в размерах от 4 до 24% тарифной ставки в зависимости от конкретных условий труда на рабочем месте. В связи с этим на тех рабочих местах, где размер доплат за условия труда был ранее 17, 22 и 27%, теперь будет приведен в соответствие с общесоюзным, и составит 16, 20 и 24%. При этом

всё равно общая сумма тарифа с доплатами за условия труда по сравнению с действующей вырастет.

☐ *Изменится ли дополнительная оплата за выполнение нормированных (производственных) заданий?*

☐ Да. Я бы даже сказал, что усиливается стимулирующая роль этого элемента. Теперь эта часть заработка должна повышать материальную заинтересованность не только в выполнении нормированных заданий, но и в выполнении бригадой плана в объеме и номенклатуре, а также в постоянном росте производительности труда. Это будет достигаться путем дополнительного стимулирования работы с меньшей численностью за счет выплаты бригаде экономии заработной платы по установленным коэффициентам.

В связи с этим признано нецелесообразным применение премии за рост производительности труда как самостоятельного элемента системы оплаты труда.

☐ *Леонид Титович, несколько слов о премировании рабочих.*

☐ Теперь все рабочие, производящие товарную продукцию (автомобили, запасные части, оборудование, штампы, пресс-формы, инструмент и пр.), будут премироваться только за качество выпускаемой продукции в размерах, увеличенных против прежних в 1,3 ☐ 1,5 раза. А если учесть, что надбавки за профессиональное мастерство будут стимулировать главным образом качество, то замечен существенный сдвиг в оплате труда рабочих в пользу повышения материальной заинтересованности в улучшении качества продукции.

Все другие категории рабочих, не производящих непосредственно продукцию, станут премироваться за результаты своей работы. Например, ремонтники должны получать премию за снижение простоев и обеспечение технологической точности обслуживаемого оборудования, рабочие транспортно-складских работ ☐ за своевременное, ритмичное обеспечение участков комплектующими изделиями и материалами и отсутствие простоев основных бригад по их вине.

Базовые уровни премии этим категориям рабочих устанавливаются, исходя из проектируемого роста средней заработной платы в меру роста производительности труда и наличия заработанных средств.

Большие изменения вводятся в порядок премирования как рабочих, так и специалистов и служащих. Предусматривается обеспечить непосредственную связь премий с трудовыми результатами каждого работника и коллективов бригад и подразделений, перейти к начислению премий коллективу бригады (участка, цеха, отдела) в целом.

Премии каждому в отдельности члену бригады (коллектива) в пределах общей начисленной суммы должны определяться дифференцированно, в соответствии с личным вкладом в общие результаты работы, и максимальными размерами не ограничиваются.

При этом не должны премироваться коллективы и отдельные работники, виновные в ухудшении качества продукции, нарушении технологической дисциплины, несоблюдении стандартов и технических условий, поступлении рекламаций или возврате недоброкачественной продукции, невыполнении договорных поставок и других производственных упущениях.

□ *Важнейшие задачи поставлены партией по повышению престижности инженерного труда. Одна из них □ ликвидировать диспропорцию в заработной плате между специалистами и рабочими, установить прямую связь заработной платы специалистов с результатами их труда и коллектива в целом. Как это предполагается делать?*

□ Выше уже упоминалось, что в 1982 □ 1984 годах мы ввели повышенные тарифы у рабочих, израсходовав дополнительно 16 миллионов рублей. Заработная плата инженерно-технических работников при этом осталась без изменения. Теперь предусматривается ввести для специалистов и служащих новые должностные оклады, которые выше действующих сегодня в среднем на 24%.

В преимущественное положение по оплате труда будут поставлены конструкторы и технологи, которые непосредственно занимаются разработкой новой техники. В корне меняется подход к профессиональному продвижению специалистов. Теперь для повышения заработной платы способным инженерам или экономистам совершенно не обязательно назначение их на должность руководителей. По результатам аттестации, которая будет проводиться не реже одного раза в три года, по каждому специалисту будет приниматься решение: либо оставлять ему получаемый должностной оклад, либо увеличивать должностной оклад в пределах вилки (а размеры вилки увеличены до 40 □ 50 рублей), либо представить его к присвоению очередной категории. С этой целью для всех инженеров и экономистов устанавливается вторая, первая категории и должности ведущих специалистов. То есть, создаются условия, когда, работая на одном и том же рабочем месте, специалисты могут продвигаться от рядового инженера с минимальным окладом, например, в машиностроении □ 140 рублей, до ведущего специалиста с окладом 230 рублей. Все будет зависеть от творческих способностей специалиста, от его отношения к делу, от его квалификации.

В период введения новых условий каждому подразделению будет установлен постоянный окладный фонд заработной платы. В пределах этой суммы по результатам

аттестации или в период между аттестациями по представлению руководства подразделения каждый может продвигаться по категориям и увеличивать свой должностной оклад.

Кроме того, в пределах планового фонда могут устанавливаться два вида надбавок: за высокие достижения в труде и выполнение особо важных работ, суммарный размер которых может достигать 50% должностного оклада.

Во всех случаях новые должностные оклады для руководящих и других работников аппарата управления вводятся после повышения тарифных ставок и должностных окладов других работников.

□ Леонид Титович, как известно, недавно принял ряд документов, заинтересовывающих объединения и предприятия в более полном использовании основных производственных фондов путем увеличения сменности работы оборудования. Например, признано необходимым осуществить в ближайшее время перевод оборудования на двухсменный режим работы, а уникального и дорогостоящего □ на трехсменный. Там, где необходимо по условиям производства, и при использовании особого специального оборудования рекомендуется применять четырёхсменный режим работы. Что будет предпринято в этом направлении на Волжском автозаводе? Как это отразится на заработной плате людей?

□ У нас на заводе основное технологическое оборудование работает практически в две смены, и абсолютное большинство рабочих трудятся по двухсменному режиму, а на отдельных участках (ремонт, транспортно-складские работы и др.) □ непрерывно. Но тем не менее, еще большое количество оборудования используется неэффективно, с низким коэффициентом сменности. Это относится в первую очередь к инструментальному и станкостроительному производствам.

В целях усиления материальной заинтересованности в работе с многосменным режимом установлены доплаты: за работу в вечернюю смену □ 20%, в ночную смену □ 40% часовой тарифной ставки за каждый час работы в соответствующей смене.

Доплаты за работу в многосменном режиме вводятся из средств, зарабатываемых трудовыми коллективами, в пределах фонда заработной платы и фонда материального поощрения предприятия. На ВАЗе эти доплаты устанавливаются одновременно с введением новых условий оплаты труда, и в расчетных листках каждый работник, переведенный на новые условия оплаты, сможет увидеть часы, отработанные в течение месяца во второй и третьей смене, и сумму соответствующей доплаты.

Надо добавить к этому, что ранее действовавшие доплаты за работу в ночное время будут отменены.

□ Введение новых условий оплаты должно сопровождаться большой подготовительной работой. Ведь необходимо осуществить меры по коренному улучшению организации и нормирования труда, осуществить повсеместно замену действующих норм на прогрессивные...

□ Прежде всего, надо закончить переаттестацию рабочих мест, перетарифицировать все работы, закончить перетарификацию рабочих в соответствии с новым единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий. Следует смелее вводить эффективные формы хозяйственного расчета.

При введении новых условий оплаты труда надо провести внеочередную аттестацию руководителей, специалистов и служащих, принять меры к значительному улучшению нормирования труда этой категории работников, внедрить для них прогрессивные нормативы численности. Задача стоит такая: сократить в действующих подразделениях 6% численности, укомплектовав за счет этого подразделения научно-технического центра, завода «АвтоВАЗагрегат» и другие вновь создаваемые предприятия.

Большие задачи стоят перед руководителями всех уровней по организации разъяснительной работы в коллективах. Необходимо довести до каждой бригады, каждого рабочего, специалиста и служащего суть вводимых преобразований. Эти вопросы должны рассматриваться на занятиях в системе экономической учебы, на собраниях трудовых коллективов.

Особое внимание должно быть уделено осуществлению мер, гарантирующих от перерасхода фонда заработной платы, обеспечивающих опережающие темпы роста производительности труда.

Об управленческом аппарате, кадрах и заработной плате⁸

Внедрение на заводе новой системы хозяйствования заставляет считать деньги. Да это и понятно. Хозрасчет только тогда даст хороший результат, когда чувством хозяина проникнется каждый член коллектива. Людям уже не безразлично, если они видят, что где-то проявляется бесхозяйственность, расточительство. Они смело вскрывают недостатки, указывают на промахи, допускаемые ответственными лицами, предлагают свои пути оздоровления экономики предприятия. Но всегда ли эти пути верны? На этот и другие вопросы нашего корреспондента М. Осмолкина отвечает начальник управления организации труда и заработной платы Л. Т. Бредихин.

– Леонид Титович, не только на рабочих собраниях и конференциях трудового коллектива звучат требования сократить на ВАЗе управленческий аппарат, уменьшить численность ИТР. Что вы можете сказать по существу этих требований?

⁸ Опубликовано впервые в газете «Волжский автостроитель» 8 февраля 1990 года, стр. 3. Интервью журналиста Михаила Осмолкина.

– Сегодня у всех как заноза: аппарат, бюрократы, управленцы. Но при этом многие не учитывают, что предприятия, как и общество в целом, не могут существовать без органов управления. Впрочем, надо правильно обозначить само понятие «аппарат». Мастер, начальник участка, начальник цеха – то есть, так называемый линейный персонал – это тоже управленческий аппарат.

Многочислен ли он? Да. Только мастеров — 3 тысячи. На одного мастера в среднем приходится 26 рабочих при норме 25. Значит, лишних нет. У нас самые крупные в мире цехи. Согласитесь, непросто начальнику цеха управлять коллективом в одну или две тысячи человек, не имея другого аппарата, кроме линейного. А если разделить по цехам все имеющиеся службы, сосредоточенные только на уровне производства, то этого аппарата просто не хватит.

В производствах на одного инспектора по учету рабочего времени приходится 450 рабочих при норме 400. У нас один инженер по организации и нормированию труда – на 300 работающих, тогда как по нормативам на каждые 200 – 250 работающих нужен такой инженер. На других заводах отрасли службы находятся в цехах. Поэтому там численность аппарата гораздо больше, чем на ВАЗе. Например, на АЗЛК удельный вес инженерно-технических работников в общей численности завода составляет 23,7%, на предприятиях министерства в среднем – 19%, а на ВАЗе – 16,8%. И это достигнуто благодаря более экономичной структуре.

Ставить на производство каждые пять лет новую конкурентоспособную, передовую по всем параметрам модель автомобиля – это огромный по масштабам и напряженности труд специалистов: конструкторов, технологов, организаторов, экономистов, снабженцев. А ежегодная модернизация выпускаемых автомобилей? Это тоже непрерывная работа большой армии специалистов-интеллектуалов. Как же можно говорить о том, что надо их разогнать!?

Если уж мы признали, что там, «за бугром», не дураки, то для сравнения можно привести данные, которые говорят о том, что они содержат больше специалистов и служащих. Например, фирма «Фольксваген» – 17,6%, а «Фиат» и американские фирмы – еще больше. Причем, тенденция идет к росту этих цифр.

– *Леонид Титович, кое-кто считает, что на ВАЗе много начальников...*

– Названий «начальник», может быть, и много. Но давайте посмотрим, кто они – обладатели этого титула? Например, начальник бюро. Какой он начальник? Это специалист высокой квалификации, а не административный работник. Он разрабатывает и принимает технические, экономические, организационные решения. Это – его основное занятие. А на администраторскую работу он тратит не более пяти процентов рабочего

времени. Правильнее было бы называть его ведущим специалистом. То же самое и начальник отдела. Это «профессор» в своей области. И называть его следовало бы главным специалистом.

– Может быть, следует говорить не о численности, а о результатах работы аппарата?

Ни для кого не секрет, что сегодня в стране экономическая разруха, многие предприятия работают из рук вон плохо. А ведь с некоторыми из них мы тесно связаны, так как почти половина автомобиля делается на этих предприятиях. И не трудно догадаться, что случится, если специалисты служб снабжения, технической, производственной и экономической в этих условиях не найдут правильных методов работы. Для меня абсолютно ясно: завод наш остановится.

Только благодаря совместным усилиям специалистов и рабочих завод хотя и с потерями, но свои задачи выполняет, делает программу, обеспечивает работающих определенными материальными и социальными благами.

А что значит обеспечить стабильность действующей технологии, сохранить точность работающего на износ оборудования? И здесь нужна напряженная творческая работа по непрерывной модернизации действующего технологического оборудования.

Или возьмем строительную дирекцию, которая должна обеспечивать ежегодный ввод жилья, объектов соцкультбыта и промстроительства. Там тоже при хронической нехватке мощностей, материалов, механизмов задачи все же решаются. И тоже благодаря усилиям управленцев.

Поэтому я считаю, что надо постараться понять труд этой категории работников и перестать впустую дискутировать на тему нужности аппарата.

– Как известно, в стране принимаются меры по повышению роли инженера на производстве. Что делается в этом направлении на ВАЗе?

– Чтобы коренным образом преобразовать производство, постоянно развивать технику и технологию, необходимо иметь надежный высококвалифицированный корпус руководителей и специалистов. Очевидно, что оплата их труда должна обеспечивать материальные стимулы к этой работе. Однако до 1987 года уровень оплаты ИТР и рабочих в стране необоснованно сближался. Так, если в машиностроении в 1966 году соотношение зарплаты рабочих и ИТР составляло 1:1,37, то в 1985 году оно стало 1:1,04. Начался процесс девальвации инженерного труда.

В 1986 году постановлением № 1115 правительство признало необходимым повысить престижность инженерного труда, усилить материальное стимулирование руководителей, специалистов и служащих, обеспечить обоснованное соотношение в

оплате труда между рабочими и специалистами, другими профессиональными и социальными группами. В соответствии с этим решением средние тарифные ставки рабочих и инженеров соотносятся как 1:1,47. Однако это не означает, что в реальных условиях работы нашего завода зарплата ИТР и рабочих имеет такое различие. За 1989 год средняя зарплата руководителей, специалистов и служащих составила 333 рубля, основных рабочих – 295, всех рабочих – 278 рублей. Как видите, разница между основными рабочими и ИТР составляет 12,8%. Причем в прошлом году зарплата ИТР практически не росла, а зарплата рабочих увеличилась на 4,2%. Значит, снова начинает прослеживаться старый процесс сближения, что может негативно отразиться на развитии завода.

– *На прошлой конференции трудового коллектива говорилось о том, что заработная плата некоторых руководителей НТЦ за отдельные месяцы составляет до 1500 рублей...*

– Об уровне заработной платы нельзя судить по заработку за один какой-то отдельно взятый месяц. Например, когда мы проверяли в бухгалтерии заработок работника НТЦ Б. А. Бажухина, о котором упоминалось на конференции, то выяснилось, что в январе 1989 года он действительно получил 1500 рублей. В эту сумму вошли выплаты за работу, выполненную в предыдущем году. В последующие же месяцы он получал и 310, и 370 рублей. А среднемесячный заработок за год составил у него 575 рублей. В том числе сюда вошли выплаты за выполнение особо важных заданий, которые составили 129 рублей.

Зарплату в 550 – 600 рублей в прошлом году на заводе имели 600 человек, в том числе 284 рабочих, 188 руководителей и 128 специалистов. В том же НТЦ отдельные рабочие получали 550 – 600 рублей.

Статистика показала, что в прошлом году зарплату в размере 800 рублей получали 44 человека, в том числе 24 руководителя, 8 специалистов и 12 рабочих. Более 800 рублей зарабатывали наиболее квалифицированные слесари-инструментальщики прессового и прессово-арматурного производств, некоторые другие рабочие завода.

– *У кого на ВАЗе в 1989 году была самая высокая зарплата?*

– Больше всех заработал слесарь-инструментальщик прессового производства В.А.Войцеховский. Его среднемесячный заработок – 1241 рубль. Это рабочий высочайшей квалификации, владеющий в совершенстве своей профессией, применяющий самые производительные методы труда и не считающийся с личным временем. Поэтому при средней зарплате слесарей на штампах 407 рублей никто из коллег по работе никаких претензий по поводу его заработка, насколько мне известно, не имеет.

За ним по уровню заработка в прошлом году идет рабочий прессового производства С. А. Спицин.

– *Выходит, что самую высокую зарплату получает не генеральный директор?*

– По уровню заработка наш генеральный даже не в первой десятке. Впереди него и рабочие, и некоторые директора производств. Зарплата генерального жестко регулируется правительством. Считаю это признаком не изжившей себя административно-командной системы.

– *Если не секрет, сколько зарабатывают другие руководители?*

– В зависимости от результатов работы производств зарплата директоров – разная. В среднем за прошлый год она составила 880 рублей, у начальников управлений – 700 рублей, у начальников конструкторских и технических отделов, начальников цехов первой группы – 540 – 570 рублей в месяц.

– *Леонид Титович, как, по вашему мнению, выглядит сложившееся соотношение в уровнях зарплаток различных категорий работающих на заводе?*

– На мой взгляд, оно близко к оптимальному. Это подтвердила и комиссия, которая вела разработку мероприятий по социально-экономическому развитию завода. Сейчас начинается реализация этих мероприятий. Считаю, что в вопросах оплаты труда надо идти по пути наиболее справедливого стимулирования не столько затрат труда, сколько его результатов. Надо уходить от оплаты за отработанное время, пора научиться давать оценку результатам труда каждого работника и в соответствии с этим его оплачивать. Сейчас специалисты разрабатывают новые концепции оплаты труда на XIII пятилетку.

Эффективность системы: решения, результат, поиск⁹

Волжский автозавод в 1900 году должен заработать около 410 миллионов рублей фонда оплаты труда.

Как известно, распределить можно только заработанное. Поэтому, когда мы говорим о конкретной заработной плате каждого работника завода в отдельности, то, естественно, имеем в виду его долю в труде всего коллектива. Чтобы определить ее, надо соизмерить вклад каждого в общие результаты работы и в зависимости от этого вклада «отломить» от общего 400-миллионного пирога причитающуюся часть. Есть различные методы определения этой части.

⁹ Опубликовано впервые в газете «Волжский автостроитель» 17 марта 1990 года, стр. 2.

Для того или иного производства она определяется по нормативу от произведенной продукции или полученного дохода, по такой же схеме может определяться и для цеха. А вот по бригаде и тем более по каждому работнику в отдельности эта доля определяется прямым счетом в зависимости от результатов труда, его количества и качества.

Все это объединяется понятием «организация заработной платы».

В последнее время опубликованы газетные статьи, в которых идет речь об организации заработной платы на нашем заводе. Хотелось бы, не касаясь конкретных вопросов, затронутых в этих статьях, поделиться своими мыслями на эту тему. Возможно, что в этих рассуждениях авторы статей найдут ответы и для себя.

Прежде всего, я с глубоким удовлетворением должен отметить, что система заработной платы, принятая на ВАЗе в 1970 году, оказалась «долгожительницей»: принципы, заложенные в ней, не только не исчерпали себя, а позволяют и сейчас постоянно совершенствовать систему оплаты труда и повышать ее эффективность.

Система за эти годы испытана в самых критических условиях производства. Иногда казалось, что кому-то просто интересно проверить, удержится ли завод на ногах, если ему, например, не давать вовремя металл, не поставлять на сборку ритмично комплектующие изделия или вообще перекрыть подачу электроэнергии. И вот даже в таких условиях система организации и оплаты труда максимально способствовала стабильному выполнению задач и завоевала свое право на существование.

Естественно, система оплаты труда может себя сохранить и укрепить только в постоянном движении, совершенствовании. В своем классическом виде она действовала на заводе до 1975 года. К этому времени завод уже освоил проектные показатели. Вместе с тем постепенно накапливались проблемы, как, например, обеспечение завода кадрами, неукomплектованность бригад, нестабильность материального снабжения. При этом надо было готовить и ставить на производство новые модели и модификации автомобиля. Надо было создавать совершенно новую отрасль производства □ станкостроение. Поэтому, начиная еще с тех пор, система постоянно подвергалась изменениям с учетом условий производства и новых задач коллектива.

Что же удалось сделать за последние годы? Сняты пресловутые потолки в оплате и создана возможность на выпуске продукции работать без ограничения зарплаток максимальными размерами.

Сделан крен в сторону оплаты за конечные результаты (деталь, узел, изделие). Это касается главным образом станкостроения, производства пресс-форм, штампов, оснастки, а также целого ряда участков автомобильного производства. Решены многие локальные

вопросы по отдельным группам рабочих в части более справедливого регулирования доплат и премий за результаты работы.

В последние годы удалось сделать определенные шаги, чтобы уйти от такого недостатка, как уравниловка. Этому способствовали внедрение коллективного подряда в станко-инструментальных цехах, индивидуальный учет переработки на конвейерных и поточных линиях. И надо сказать, что там, где смело внедряют прогрессивные формы труда, результаты говорят сами за себя. Так, за четыре года пятилетки производство штампов и пресс-форм в прессовом производстве увеличилось на 55%, производство оснастки в металлургическом производстве □ на 30%. Там же, где проявляется нерешительность и осторожность, например в КВЦ, эти результаты ниже, хотя рост тоже есть.

Глубоко убежден в том, что в станко-инструментальном производстве оплата должна быть на принципах коллективного подряда. Надо поднять роль коллективов бригад в справедливом распределении общего заработка. Там, где эти принципы применяются, уже давно нет уравниловки. Например, на изготовлении штампов и пресс-форм диапазон зарплаток рабочих составляет от 218 до 700 рублей и выше. Поэтому дело не в пороках системы, а в том, как на конкретных участках реализуются принятые на заводе решения. Ведь решения по коллективному подряду □ это дальнейшее развитие системы ВАЗа. На мой взгляд, там, где еще по старинке применяется в «чистом» виде повременка, просто кто-то не хочет ничего менять. Руководителям □ хлопотно, так как надо коренным образом улучшать подготовку производства, налаживать оперативное планирование и учет, перестраивать нормирование труда. А «старички» □ рабочие с шестыми разрядами □ тоже не очень торопятся, так как их вполне устраивает все, что они достигли по максимуму-

Естественно, наряду с преимуществами в оплате труда есть и недостатки, над ликвидацией которых надо работать. О них говорят на собраниях и конференциях, пишут в газетах.

Например, зарплата работников завода оторвана от доходов (прибыли), и по существу, каждый работающий не чувствует своего участия в прибылях и не стремится их умножить.

По-прежнему специалисты завода закладывают в материальные и трудовые нормы большие резервы, хотя сегодня, кроме вреда, они ничего не дают. А экономического механизма, который бы не позволял этого делать при разработке новых моделей автомобилей, пока нет.

Есть и другие недостатки. Но я не могу согласиться, что система оплаты на ВАЗе «отвергает» молодых рабочих. Это говорит тот, кто не знает, как оплачивается труд новичков на других заводах при индивидуальной сдельщине. Предоставленный там сам себе, неопытный молодой рабочий просто не выдерживает в период освоения работы, практически ничего не зарабатывая. У нас же в условиях бригады и нашей системы оплаты он имеет целый ряд защитных гарантий.

Как же мы собираемся двигаться в направлении дальнейшего совершенствования системы?

В соответствии с решением совета трудового коллектива завода от 22 декабря 1989 года в качестве первоочередных мероприятий по повышению эффективности производства и социального развития коллектива намечена разработка новых типов Положений по оплате труда. Организована рабочая группа из специалистов управления организации труда и заработной платы и экономических служб производств, которая занята решением этого вопроса. Руководит группой зам. начальника УОТиЗа В.Я. Толкачев. Есть необходимость привлечения к этой работе широкой массы автозаводцев. С этой целью намечается изучить мнение большого круга рабочих и специалистов путем специальной анкеты, которая сейчас набирается. Социологи проведут специальные исследования по этой теме. Нам надо выяснить мнение различных групп работающих о системе заработной платы, а также получить от них предложения по ее совершенствованию.

Считаю, что при разработке новых положений по оплате надо иметь в виду уникальность нашего поточного производства, его масштабы и тесные взаимосвязи подразделений. В этих условиях должно быть сохранено единство принципов в оплате труда работников, участвующих в этом потоке. Если мы начнем в разных звеньях завода придумывать каждый свое и попытаемся «тянуть одеяло на себя», то в конечном итоге это может привести к разрыву потока.

Далее. Надо правильно сбалансировать стимулирование количества труда и его результатов и дать возможность зарабатывать. Думаю, что это основной вопрос дальнейшего совершенствования оплаты труда.

Хотелось бы максимально упростить систему заработной платы, как это, например, есть в других развитых странах. Хотя там тоже заработок складывается из целого ряда ставок и доплат. Ведь сдельной системы оплаты в мире нигде уже нет. К сожалению, невозможно применить западный опыт из-за крупных недостатков в организации производства. Ведь ни для кого не является секретом такое положение, когда рабочий, придя на завод, не может сразу начать работу и ритмично трудиться всю смену из-за сбоев

в материально-техническом обеспечении, неподготовленности производства, сумбура в оперативном планировании. Поэтому, прежде чем хвататься бездумно за западный или японский опыт, прежде чем отвергать достигнутое на ВАЗе по формам и системам оплаты труда, надо хорошо проанализировать то, что мы имеем, и попытаться улучшить организацию производства.

Надо учесть особенности труда на поточных и конвейерных линиях и на одиночных агрегатах в массовом производстве. Наверное, то, что подходит для оплаты на этих рабочих местах, не будет приемлемым для производства инструмента, оснастки и станкостроения. Свои особенности есть и в ремонтном обслуживании, и на транспортно-складских работах. Безусловно, все эти особенности надо учесть, но принципы оплаты для каждой каждой категории работающих должны быть едиными на заводе.

Настало время максимально отходить от оплаты только за отработанное время (хотя основанием для начисления денег все равно останется подтвержденное время работы). На ближайшую перспективу должно сохраниться тарифное регулирование заработной платы и квалификации работающих. Тарифная ставка и технически обоснованные нормы – это основа для организации заработной платы не только у нас, но и за рубежом.

Справедливо распределить можно только тогда, когда есть критерии оценки сложности труда и соответствующая норма труда, учет результатов. Шараханье из стороны в сторону в вопросах заработной платы, непродуманные решения могут нанести непоправимый вред.

Следует иметь в виду, что разработка принципов оплаты труда на таком крупном заводе □ это работа по своему содержанию более ответственная, чем создание новой модели автомобиля. Хотя бы потому, что конструктор автомобиля имеет дело с другим материалом, и ошибка конструктора исправляется проще и не имеет таких социальных последствий.

И последнее. Вопросы оплаты труда и материального стимулирования не могут решаться методом «новгородского вече». Разработать меры по совершенствованию форм и систем заработной платы могут только компетентные специалисты на основе глубокого анализа производства и предложений работников, изучения эффективности действующих и проектируемых систем заработной платы. У нас слишком большой завод, чтобы проводить несерьезные эксперименты. Поэтому надо дать время специалистам, чтобы они хорошо все проанализировали, взвесили, продумали дальнейшие шаги в направлении повышения эффективности применяемых на ВАЗе форм и систем заработной платы.

Всё полезное, что было сделано, было сделано на АВТОВАЗе¹⁰

... А вот и мой седьмой этаж! – с ностальгией произнёс он, выходя из лифта. Родной кабинет в «высотке» гостеприимно распахнул двери перед бывшим хозяином. На этот раз его не ждали срочные дела и телефонные звонки, как это было на протяжении 20 лет работы начальником УОТиЗа. Леонид Титович Бредихин – поистине легендарная личность в истории АВТОВАЗа – был почетным гостем в своем управлении и долгожданным собеседником корпоративных журналистов. Ведь ровно половина всей 40-летней истории УОТиЗа была эпохой его правления.

Леонид Бредихин пришёл на ВАЗ в январе 1970 года, уже поработав до этого на Алтайском тракторном заводе. Устроился начальником БОТиЗа в автоматном цехе МСП (кстати, руководил цехом Александр Иванович Шенбергер, вместе с которым они работали на Алтае). Через два года Л.Т. Бредихин перешёл в УОТиЗ, где постепенно поднимался по карьерной лестнице вверх, и в 1978 году, после того как первого начальника УОТиЗа Анатолия Карповича Осипова пригласили на работу в Госкомтруд СССР, Леонид Титович занял его место. И проработал в должности начальника управления до 1998 года, прожив вместе со своим коллективом целую эпоху, которая вобрала в себя не только совершенствование системы организации труда и зарплаты, но и развитие ещё одного направления – организации управления предприятием.

– Леонид Титович, какие наиболее значимые вехи вы можете назвать в истории УОТиЗа?

– Эти четыре десятилетия я бы поделил на три периода. Первый – это семь лет, начиная с 1968 года, когда была создана служба. Для завода это было время строительства производственных корпусов, пусконаладки оборудования, освоения проектных мощностей. А для нашей службы это был период становления коллектива, обучения и воспитания специалистов, но самое главное – это был период создания совершенно нового для тех времён организационного проекта Волжского автозавода. До этого на отечественных предприятиях преобладала сдельная оплата труда, весьма устаревшая к моменту строительства ВАЗа. А у нас – впервые в стране! – была спроектирована и внедрена коллективная, бригадная форма организации труда со стопроцентным нормированным заданием. Кардинальное отличие в том, что эта система параллельно с техническим развитием предприятия обеспечивает развитие организационное, даёт возможность постоянного движения вперёд с точки зрения организации работы. В проекте учитывалось буквально всё – начиная от общей структуры управления и заканчивая нормой на каждую технологическую операцию.

В 1974 году завод вышел на проектную мощность, и для нас начался следующий период, который продлился до начала 90-х годов. В это время на ВАЗе запускались в производство новые модели и модификации автомобилей. И параллельно с техническими службами УОТиЗ, не отставая от общих задач, разрабатывал и внедрял свои очередные проекты. Ведь что такое – освоить новую модель автомобиля? Это значит – надо создать

¹⁰ Интервью Екатерины Сергеевой опубликовано в газете «Волжский автостроитель» 31 января 2008 года, с.1, 3.

новые нормы, организовать новые рабочие бригады... Для нашего коллектива это был период настоящей творческой работы.

Третий период начался в 1993 году – с того момента, когда производственное объединение «АвтоВАЗ» было преобразовано в акционерное общество. Тогда коренным образом изменился сам стиль работы. Отпала необходимость отчитываться перед министерством, ходить там по кабинетам и доказывать важность увеличения лимитов по численности работающих и фонду оплаты труда. Изменился адрес ответственности, которая была теперь не перед вышестоящим руководством, а перед многотысячным коллективом работников завода. Вместе с тем это были тяжелейшие годы: завод буквально балансировал на грани. Но нам удалось найти правильные методы работы и устоять. Более того, в эти годы АВТОВАЗ смог освоить выпуск «десятки», а УОТиЗ справился с задачей по организации производства.

– Какой из этих периодов был самым сложным для УОТиЗа?

– Каждый был по-своему сложен. Что такое на чистом месте, с чистого листа всё организовать в самом начальном периоде? И создавать службу, и делать организационный проект, и обеспечивать всю эту работу в производствах... А в период стабильности, когда, казалось бы, всё отлажено – сложностей также было очень много, поскольку освоение новых моделей таило много неожиданностей. Я уж не говорю о последнем периоде, когда произошло акционирование предприятия, и нашей службе приходилось искать пути преодоления последствий инфляции, чтоб это как можно меньше сказывалось на жизни коллектива. Надо сказать, что мои последователи, после того как я ушёл, находили и продолжают находить абсолютно правильные решения по индексации зарплаты в соответствии с инфляцией. Хотя сейчас идёт период не менее сложный.

– Расскажите, пожалуйста, о первопроходцах, которые стояли у истоков создания вашей службы.

– В управлении моим начальником отдела был Николай Алексеевич Шеин, у которого я работал заместителем. Это был великолепный специалист, с которым у нас шла слаженная, продуктивная работа. Конечно, нельзя не вспомнить и Анатолия Карповича Осипова, который очень много сделал для становления нашего коллектива. К сожалению, сейчас этих людей уже нет... Но можно назвать и множество других имён – тех, кто отдавал всего себя на работе в управлении.

– Во сколько обычно начинался ваш рабочий день?

– Я привык приезжать на работу минимум за полчаса до официального её начала. Всю жизнь у меня было так. Даже когда после ухода на пенсию я занялся общественной работой – был заместителем председателя совета ветеранов Автозаводского района, – всё

равно всегда приходил на полчаса раньше назначенного для всех времени, Так можно было полностью войти во все дела и быть готовым к обсуждению всех вопросов.

– Структура АВТОВАЗа уникальна. Есть даже понятие – «вазовская система». Это касается и организации и оплаты труда. Был ли в масштабах СССР обмен опытом по её внедрению?

– Система была действительно новая, и нам удалось её полностью, стопроцентно, освоить на ВАЗе. А затем Виктор Николаевич Поляков стал нас направлять на предприятия-смежники – Белебеевский завод «Автонормаль», Скопинский автоагрегатный завод, Димитровградский автоагрегатный завод – чтобы мы помогли и там ввести эту систему. В 70-е годы специалисты УОТиЗа, в том числе и я, работали на всех этих заводах и полностью выполнили задачу. Тогда было издано очень много материалов по этой теме – методик, инструкций, которые, кстати, используются по сей день. Отголосок нашей системы я вижу даже в телефонном справочнике АВТОВАЗа.

Там, где всё шло под нашим контролем, новая система успешно начала работать. А вот там, где заводы пытались внедрить ее самостоятельно, – получилось не у всех. Не везде коллективы приняли эту идею положительно, не желали уходить от сдельщины. Да и многие руководители не хотели этим заниматься.

– Как же удалось убедить вазовский коллектив в правильности новой системы?

– Дело в том, что на ВАЗе изначально сдельной системы не было, так что нам и убеждать никого не надо было. А тем, кто приезжал с других заводов, где применялась сдельщина, мы объясняли, что у нас будет только по-новому. Поэтому у нас на заводе никакого противодействия в коллективе не было.

– Вы отслеживаете сейчас жизнь управления?

– В той степени, в какой позволяют мне вазовские информационные источники – газета, телевидение, – я, конечно, за всем слежу с большим интересом.

Я всегда считал, что мне невероятно повезло в жизни – повезло, что я оказался на Волжском автомобильном заводе и стал работать в этом управлении. И благодарю судьбу за то, что она мне дала такую возможность. ВАЗ для меня – это вся жизнь. Всё полезное, что было сделано, – было сделано именно здесь.

Из архива рукописей

Бредихин Л.Т.

На капитанском мостике корабля под названием «УОТиЗ»¹¹

– *Уважаемый Леонид Титович! Вы 20 лет стояли на капитанском мостике корабля, на борту которого начертано «УОТиЗ». Что Вы видите вдаль? Какой курс верен? Что требуется от команды?*

– Мне нравится такая аллегория: капитанский мостик, корабль и я, прикрывшись ладонью от солнца, в белом кителе всматриваюсь вдаль. На борту большими буквами обозначено название корабля «УОТиЗ». Впечатляет!

Теперь давайте вместе представим на минуту, что будет, если каждой службе ВАЗа дать по кораблю и бросить в самостоятельное плавание. В лучшем случае они могут потерять курс и заблудиться, а что ещё хуже – протаранят друг другу бока и пойдут ко дну.

– *Значит, я не совсем точно сформулировала вопрос?*

– Нет, нет, не сомневайтесь в постановке вопроса. Наоборот, Вы мне даете возможность образно показать суть организации управления и организации труда на ВАЗе, и именно с этих позиций я буду отвечать на Ваши, как уже видно, непростые вопросы.

Давайте, если Вы, конечно, не возражаете, разместимся на одном большом корабле, имя которого АО «АВТОВАЗ», я буду каким-нибудь по счёту помощником капитана, и мы тронемся с Вами в плавание. Согласны?

Сразу скажу, что мне очень не хочется превращать это интервью в подобие лекции о системе организации труда и системе управления на ВАЗе, но иногда придётся использовать специальные термины.

УОТиЗ – управление организации труда и заработной платы. Кроме этих двух основных направлений в работе, имеется и третье, тоже основное – это организация

¹¹ Этот текст представляет из себя рукописные ответы на вопросы, которые были предложены Леониду Титовичу Бредихину в период подготовки к печати юбилейного буклета Управления организации труда и заработной платы в 2003 году. Текст ответов на вопросы к 35-летию УОТиЗа написан им собственноручно. Вопросы подготовлены членом Союза журналистов России Раисой Андреевной Киселевой, которая и передала эту рукопись, хранившуюся в её личном рабочем архиве, для публикации в настоящей книге. Заголовок к тексту воспоминаний дан редактором книги.

управления предприятием. Здесь разработка и внедрение структур управления, разработка функций, то есть, производственных обязанностей каждого подразделения и каждого руководителя, разработка и контроль штатных расписаний и, наконец, определение самой оптимальной и экономичной численности.

ВАЗ – единственное в стране предприятие, более 30 лет работающее по самым высоким стандартам в организации управления. Оптимальное сочетание централизации власти на уровне генеральной дирекции и самостоятельности производственных подразделений (крупных производств), где, в свою очередь, функциональные службы сконцентрированы при директоре производства, что позволило освободить цехи от всех вспомогательных работ и обслуживающих функций по планированию, ремонту, обеспечению, по разработке техпроцессов, по управлению трудом и так далее.

Такие же высокие стандарты были приняты в организации труда рабочих, в нормировании труда, в организации заработной платы.

Впервые в стране была спроектирована и внедрена коллективная (бригадная) форма организации труда на промышленном предприятии с нормированным заданием на основе 100% технически расчётных норм.

Оплата труда была поставлена в зависимость от времени работы, выполнения нормированного задания и степени освоения технически расчётных норм. Результаты этих организационных решений всем известны: апрель 1970 года – выпуск с конвейера первого автомобиля, октябрь 1974 года – выход на проектные мощности, то есть, каждые 22 секунды сходил один новый автомобиль.

Вазовская система себя полностью оправдала, получила одобрение Центрального Комитета КПСС и была рекомендована для широкого её внедрения на промышленных предприятиях.

Но этого не произошло. Внедрения не произошло. Оказалось, что для этого надо было построить новые заводы, заново спроектировать технологию, грузопотоки, планировки оборудования и так далее.

Одним словом, ВАЗ шагнул на несколько десятилетий вперед, и подтянуть на его уровень другие предприятия было невозможно. В этом основная причина плохого распространения опыта Волжского автомобильного завода.

А то, что этот опыт прогрессивный, дающий очень высокий эффект, подтвердила жизнь. Какие только испытания не пришлось перенести за последние 10-12 лет в народном хозяйстве (правда, оно давно уже не народное), а завод, теперь уже акционерное общество «АВТОВАЗ», пока выдерживало эти испытания.

Корабль наш, несмотря на плохую погоду и бесконечные штормы, находит правильный путь, умело обходя все искусственные рифы. А ведь многие не выдержали таких штормов.

Всё труднее приходится и АВТОВАЗу, но только из-за внешних причин. Все внутренние системы работают достаточно эффективно. Вот, хотя бы ситуация, сложившаяся вокруг ВАЗа в конце октября 2002 года. Руководство завода вынуждено было остановить на две недели главный конвейер. Создается впечатление, что правительству совершенно безразлично, будут ли выпускаться на ВАЗе автомобили вообще. Ввод таможенных пошлин на иномарки, обещанный правительством, растянулся на несколько месяцев, к тому же размер самой пошлины значительно ниже обещанного. Объявление прежде времени о предстоящем повышении таможенных пошлин спровоцировало закуп иномарок в больших количествах и существенно снизило спрос на вазовские автомобили. Вот Вам искусственно созданный кризис перепроизводства.

Я уже не говорю, что государство не оказывает никакой помощи заводу, чтобы он мог технически перевооружаться и приступить к выпуску новых моделей. Автозавод не может останавливаться в своем развитии, а для этого необходима поддержка государства.

Так вот, на Ваш вопрос о том, что я вижу впереди, даже при всей своей дальновзоркости я усиленно всматриваюсь в эту самую даль, беру подозрительную трубу, но, к сожалению, солнечного берега не вижу. Сплошной туман. Нас могут протаранить в этом диком рыночном океане, и на вопрос о том, что случилось с АВТОВАЗом, высокопоставленные государственные чиновники будут отвечать с улыбкой: «А он утонул».

– *Какой же курс является верным в этих условиях?*

– Естественно, тот курс, который приведет наш корабль к солнечному берегу, тот, который позволит преодолеть все штормы и не даст кораблю раскачиваться, а команду избавит от «морской болезни».

Я вспоминаю торжественный юбилейный вечер в Интерклубе ВАЗа в марте 2000 года в честь 85-летия В.Н. Полякова, нашего первого генерального директора. Тогда Виктор Николаевич в своем выступлении очень мудро определил общий курс АО «АВТОВАЗ» на данном этапе. Это задачи для всех, в том числе и для служб организации труда.

Он сказал буквально следующее: «Надо все свои способности, силы, возможности вложить в то, чтобы создать современную систему продаж автомобилей, создать экономику, способную финансировать развитие завода и, следовательно, поддержать его конкурентоспособность».

Действительно, короче и полнее в настоящих рыночных условиях работы невозможно выразить верность курса, по которому следует идти.

Сегодня на АВТОВАЗе широкое развитие получает система маркетинга, что позволит укоротить путь от разработки новой модели до выхода её с конвейера и поставки на рынок. Надо научиться эффективно торговать. И вообще, всю эту цепочку от листа ватмана до кассы, где платят за автомобиль, надо укоротить до предела.

Теперь в отношении команды и команд. Пусть звучит с некой тавтологией, но так и хочется сказать: «Чтобы что-то требовать от команды, надо сначала дать ей правильную команду». Все правильные команды, то есть, должностные обязанности каждого подразделения, каждого специалиста чётко определены. Все без исключения рабочие знают набор своих операций и время их исполнения. Вы сейчас же готовы мне возразить, что у нас не только станки-автоматы, но и люди работают в автоматическом режиме. Нет. Но если не будет четкого исполнения буквально каждым того, что от него требуется, ВАЗ не будет ВАЗом. А возможности для творчества не ограничены на любом рабочем месте.

– Организация труда за 30 с лишним лет заостенела? Или осталась гибкой, способной к маневру? Что-то приходилось менять на ходу, мгновенно на что-то реагировать?

– Уровень организации управления предприятием, а также уровень системы организации труда и его оплаты определяется, в том числе, и способностью быстро реагировать на все неожиданные обстоятельства как внешнего, так и внутреннего порядка. А есть и постоянно действующие факторы, на которые требуется реагировать, как принято говорить, в плановом порядке. Это, в первую очередь, техническое развитие. Должен сказать, что при подготовке производства новой модели автомобиля происходит крупная организационная перестройка. Разрабатывается новый организационный проект, формируются новые бригады, разрабатываются технически расчетные нормы.

Не было ни одного случая, чтобы из-за службы организации труда, образно говоря, тормозился наш корабль и не вовремя он приходил в назначенный пункт. Короче, команды «Стоп, машины!» по нашей вине не было.

Я совершенно не согласен, когда говорят, что работа трудовика рутинная и однообразная. Конечно, такие творческие прорывы в организации труда, что были реализованы в 70-е годы, случаются в жизни предприятия очень и очень редко.

Разработка и внедрение группой экономистов под руководством П.М. Кацуры системы самофинансирования на основе самокупаемости и самоуправления в середине 80-х годов, когда в стране действовала жесткая государственная централизация, – вот еще

одно проявление высочайшей квалификации, необычайного по результатам творчества, плод широкой эрудиции, инициативы и таланта.

Таких примеров модно назвать много и в других областях деятельности. Меня всегда привлекал мощный интеллектуальный запас таких руководителей как Перевалов Юрий Николаевич, Тихонов Владимир Иванович, например.

Конечно, сегодня в повседневной жизни нельзя сравнивать работу трудовика с работой, скажем, конструктора в части творчества. Но у нас работа с живым объектом: в системе организации труда есть одна серьёзная составляющая – это работающий по нашему проекту человек. Положа руку на сердце, честно говорю, что эта составляющая всегда определяла всю мою работу.

Я никогда не забывал, что малейшие ошибки, неточные и непродуманные решения здесь вызывают отрицательную реакцию, а могут и спровоцировать серьёзные конфликты. Трудовик ошибаться не может, иначе корабль может раскаться.

Уверен, что люди с характером Жириновского, например, поработали бы в нашей службе самое большее до первого небольшого конфликта в отдельной бригаде.

Приема на работу в УОТиЗ «со стороны» практически не было. Сначала кадры организаторов проходили хорошую практику в производствах, начиная с цеховых БОТиЗов. Школа организаторов труда давала глубокую теоретическую подготовку. Только потом, когда специалист всесторонне себя проявлял на производстве, он мог быть приглашен для работы в УОТиЗе. Но были случаи, когда попадали в нашу систему люди, у которых, как у гоголевского Хлестакова, «легкость в мыслях необыкновенная». Легкомыслие в любой работе недопустимо, но в определении меры и оценки труда тысяч работающих людей легкомыслие может нанести огромный вред.

Был у нас такой, к счастью, единичный «экземпляр». Приходит однажды и заявляет: «Давайте отменим все пооперационные нормы времени на конвейере, а рабочие сами сделают расстановки и определят загрузку». Естественно, он у нас не задержался.

Работник УОТиЗ должен уметь измерять труд и определять его стоимость, хоть у слесаря, хоть у портного или фотографа. А, вообще, организатор труда и управления должен быть хорошим экономистом, еще лучшим юристом, психологом и всесторонне развитым человеком.

Я всегда уделял большое внимание подбору кадров трудовых и, как правило, в нашей службе основные руководители (да и рядовые работники) работают длительное время. Это начальники отделов Малахов Николай Дмитриевич, Ажинов Михаил Константинович, Калигин Николай Александрович. Надежно работают руководители службы труда в производствах: начальник ООТиЗ сборочно-кузовного производства

Сидоров Николай Александрович, начальник ООТиЗ ГлавАвто Красиков Виктор Николаевич – это «золотой фонд» трудовиков.

Невозможно перечислить всех. Плодотворно трудятся и молодые воспитанники, выросшие у меня на глазах. Например, недавно назначенный начальником отдела Христенко Виктор Борисович.

– *Что Вы считаете необходимым для того, чтобы элементы системы «человек – производство» взаимодействовала идеально? Может, регулярное взаимодействие с трудовым коллективом? Или проведение социологических исследований? А, может, полезным было бы обращение к опыту зарубежных трудовых коллективов?*

– Надо хорошо знать коллектив, жить его заботами и не отрываться от людей.

Я убежден, что уровень организации управления и труда сегодня на АВТОВАЗе не только не уступает западным предприятиям, но и по многим критериям превышает их. Уверен, что квалификация наших руководителей, специалистов и рабочих много выше, и кругозор их гораздо шире и глубже. Это дает хорошую основу и гарантию, что система «человек – производство» будет работать устойчиво.

Но вместе с тем я считаю, что идеально не могут действовать никакие системы. Вы согласитесь со мной, что даже на подводных лодках и космических кораблях системы управления иногда дают сбой. Тем более, такие сбои присущи системе «человек – производство», как и любая другая, где превалирует человеческий фактор. Хотя стремиться к её совершенствованию нужно всегда.

При всём многообразии параметров этой системы, на мой взгляд, есть два, определяющих взаимоотношения человека и производства.

Это, с одной стороны, мера труда с его нормальными условиями, а с другой – мера потребления, то есть, набор средств, компенсирующих затраты труда. Главным в этом наборе, естественно, является заработная плата.

Так вот, одной из главных задач службы труда я всегда считал обеспечение оптимального соотношения этих двух параметров. Боюсь утомить Вас лекцией, но вопрос-то у Вас тоже академический.

Давайте говорить откровенно. Ведь человек встает рано утром и приходит на работу не для того, чтобы посмотреть на начальника и пообщаться с сослуживцами. Для общения есть театры, рестораны, стадионы и другие увеселительные места. Наконец, друзья по подъезду, по двору. Человек приходит на работу, чтобы, прежде всего, отдать свой труд, свою квалификацию и получить за это соответствующее вознаграждение. Но это очень простая схема.

В действительности взаимодействие человека с производством имеет бесчисленное количество точек соприкосновения: состояние и обеспечение рабочего места, отношения с мастером, организация самого труда, отношения с инспектором по учету рабочего времени, с контролером готовой продукции и так далее.

Вот здесь и начинаются сложности.

Очень часто возникают вопросы, когда обычная схема: рабочий – мастер – начальник участка – начальник цеха не срабатывает. Появляется необходимость в посредниках, тем более, когда эти вопросы не входят даже в компетенцию профсоюза, то есть, не противоречат КЗоТу.

Все недоразумения, возникающие в пределах этой схемы, благополучно разрешались в производствах, их «треугольниками», «четырёхугольниками», «пятиугольниками» (дирекция, партком, профком, комсомол, а после – производственный совет). А вот по поводу хлопот, то самым «трудным» я бы назвал механосборочное производство. Очень часто проявлялось там стремление доказать необходимость более высокой численности работающих, чем полагалось по нормативам, что приводило при нашей системе организации труда и его оплаты к целому ряду отрицательных моментов.

Думаю, что рождение на ВАЗе такой организации, как Производственный совет (ранее – Совет трудового коллектива, СТК) продиктовано самой жизнью такого крупного предприятия. Совет является неотъемлемой частью системы «человек – производство».

К системе «человек – производство» ранее относилась и организация социалистического соревнования. Честно скажу, я всегда с большим сомнением относился к этому методу повышения рабочей активности. Почему я сомневался? Соревновательность заложена в природе человека. Иначе он до сих пор сидел бы на дереве. В корне этого слова – соревнование – присутствует «ревность». Соревнование – это ревностное отношение к успехам других: «А чем я хуже?!». И это чувство сопровождает человека всю его жизнь. Это объективно. Это как любовь, но ведь никому не приходит в голову заняться её организацией.

И никто сейчас не пытается организовать конкуренцию. А ведь конкуренция – такое же соревнование, та же суть. К тому же, если посмотреть на тот формализм, который имел место в этой самой организации соревнования, то приходит в голову мысль, что у «организаторов» есть задача задушить в зародыше этот естественный объективный процесс.

Чтобы система «человек – производство» работала более эффективно и без сбоев, на мой взгляд, надо больше информированности трудовых коллективов. Для этого должны быть на полную катушку задействованы средства массовой информации.

Заводское телевидение, радио, газета не должны уходить от острых вопросов. Руководителям производств нужно чаще встречаться с рабочими-активистами, членами профкомов цехов, членами производственных советов.

Чаще должны выступать или давать интервью по телевидению и радио вице-президенты АВТОВАЗа. Руководители всех без исключения служб должны информировать трудовые коллективы, как идет выполнение мероприятий коллективного договора, особенно по условиям труда – состояние воздушной среды, питьевой режим, температурный режим и так далее.

Коллектив на ВАЗе отличный, но с ним надо говорить не только на конференциях.

Особого контроля требовали мероприятия коллективного договора по трудовым вопросам. Как говорится, «договор дороже денег». Нельзя было допустить невыполнение или срыв сроков. Эта традиция соблюдается и теперь. Всегда считал главнее главного – не давать повод для конфликтных ситуаций. Держал под контролем также вопросы экономики труда, сопоставляя затраты труда с другими расходами на автомобиль. Если здесь появлялись сигналы, требующие мер, то «копал» и состояние нормирования, и численность, и штаты, и прочее.

– *А что же тогда нужно, чтобы одни ревностно относились к успехам других?*

– Необходима широкая популяризация этих успехов. Надо, чтобы люди знали реальный уровень возможного. Нужна постоянная реклама достижений, и люди будут к ним стремиться. Это проверено опытом 30-х годов, когда стахановское движение охватило все отрасли народного хозяйства, и за 10 лет страна вышла на мировой уровень.

– *Кто был примером в Вашей работе?*

– За 28 лет работы на ВАЗе много мне встречалось людей, с которых в чем-то я брал пример. Ведь ВАЗ – это предприятие, которое собралось с бывшего Советского Союза лучших специалистов и руководителей. Заводу повезло на генеральных директоров¹². За время моей работы на ВАЗе их было пять – В.Н. Поляков, А.А. Житков, В.И. Исаков, В.В. Каданников и А.В. Николаев.

Каждый из них – это яркая, неповторимая личность, все они разные – по характеру, по возрасту, по мировосприятию, по интересам, по отношению к жизни. Но всех их объединила и накрепко сцепила непоколебимая любовь к АВТОВАЗу, чувство высочайшей ответственности за судьбу предприятия и каждого работающего на нём.

¹² Нижеследующий текст до очередного вопроса является «свежей» вставкой, написанной специально Л.Т. Бредихиным по просьбе редактора книги 18 декабря 2012 года. – Ред.

Они сменяли друг друга, и доминанта преемственности была при этом единой: сохранить, приумножить, развить завод, опираясь на традиции в управлении, заложенные В.Н. Поляковым.

А.А. Житков – богатый опыт, положительный, в современном смысле, консерватизм, энергия сохранения созданного и при этом понимание необходимости развития.

В.И. Исаков – глубокая русская мудрость, решительность, смелость в реализации мер. Необыкновенная простота в отношениях с людьми и скромность в быту.

В.В. Каданников – широкий интеллект, общительность, коллегиальность, либерализм в хорошем старом смысле, искромётный, живой юмор. Ему пришлось возглавить АВТОВАЗ в самый трудный период его истории.

А.В. Николаев – взвешенность в решениях, твёрдость, спокойствие, отличное знание обстоятельств и предмета управления.

Но из этого ряда особо хотел бы отметить Исакова Валентина Ивановича, генерального директора АВТОВАЗа с 1982 по 1988 год. Меня всегда привлекала в нем глубочайшая ответственность, высокая требовательность, прежде всего к себе, и исключительная порядочность.

– Ваши пожелания коллективу УОТиЗ?

– Поздравляю коллектив с 35-летним юбилеем. Желаю никогда не ожидать, что всё само собой благополучно разрешится. Нужно работать. Еще мысль: поверьте, когда правильно организован и распределен труд, вопроса, как его оплатить, не существует. И, коллеги, не теряйте основы нашей работы.

– Вы теперь, как говорится, на заслуженном отдыхе. Расскажите о своих впечатлениях, которые связаны с этим переходом в другое состояние.

– Уход на пенсию заставляет мысленно восстановить всю трудовую биографию. В трудовой книжке у меня всего два места работы: Алтайский тракторный завод, где я работал 19 лет сначала технологом, затем мастером, начальником участка, начальником БОТиЗ, и Волжский автомобильный завод, которому отдал 28 лет.

Итого: 47 лет чистого трудового стажа.

Я не собирался куда-то уходить с Алтайского тракторного, но, наверное, у каждого человека есть это мгновение, о котором хорошо сказал Роберт Рождественский: «... и мы порой полжизни ждем, когда оно придет, твое мгновение...».

И оно пришло в виде неожиданного телефонного звонка из Тольятти. Звонил Шенбергер Александр Иванович, с которым мы вместе много лет проработали на

Алтайском тракторном. Это талантливый организатор производства, постоянно находящийся в поиске новых решений.

Работа на ВАЗе перевернула все мои представления об организации труда на промышленном предприятии, дала простор для творческой работы. 28 лет пролетели, как один миг, и вот он – заслуженный отдых.

Решение об уходе я принял самостоятельно. Никто не давал мне даже малейшего намека, связанного, скажем, с возрастом, или другими обстоятельствами. Просто однажды утром сел за рабочий стол, взял лист бумаги и написал короткое заявление. Уже идет пятый год, как я пенсионер.

Попробовал сначала просто отдохнуть. Этот период длился два года. Гулял в лесу, много читал. Считаю, что школьная программа по русской литературе XIX века совершенно недостаточно дает представление о Достоевском, о Льве Толстом, о Тютчеве и Фете... Из поэтов я с самого детства восторгаюсь Пушкиным. Снова перечитал его от начала до конца. Его язык и легкость стиха поражают. Что ни слово – то образ. Что ни строка – то готовый стих: «...Редает облаков летучая гряда...», или «...Лесов таинственная сень с печальным шумом обнажалась...». Изумительно!

А через два года снова то самое, что мы называем мгновеньем судьбы. Снова телефонный звонок. Теперь от Фомичева Алексея Даниловича: «Титыч! Предлагаю заняться общественной работой в Автозаводском районном совете ветеранов».

И вот уже третий год я делаю очень важную и нужную (как Фомичев говорит) работу в ветеранской организации. Не теряю связь с заводом. Постоянно читаю «Волжский автостроитель», встречаюсь со знакомыми руководителями и специалистами. Честно скажу: бывший родной коллектив посещаю редко. Не хочу мешать и смущать коллег своими советами. Ведь мы, пенсионеры, очень горазды на советы.

Вы спрашиваете о впечатлениях, которые я испытал при переходе от одного положения к другому. Ответу: бояться не надо. Ощущение какой-то ненужности полностью отсутствуют. Видимо, человек морально себя готовит к пенсии. Многие сглаживают дети и внуки. Часть их забот переходит на меня. Жизнь продолжается. А то, что она продолжается на пенсии, от этого не становится менее интересной.

«Выборки из памяти»

Песнь о корове

12.01.06.

Мне довелось жить в деревне от самого моего рождения и до семнадцати лет. Это были трудные годы. За период от 1929 по 1946 год произошли крупнейшие судьбоносные события в стране. Коллективизация крестьянских хозяйств, индустриализация страны, Великая Отечественная война, послевоенное восстановление народного хозяйства. Эти события коснулись буквально каждой семьи, каждого человека от мала до велика, как говорится. И эти прикосновения судьбы иногда были очень жёсткими, а порой даже жестокими. В результате коллективизации была фактически разрушена крепкая, самобытная крестьянская семья моего деда Семёна Шевченко, а сам он был сослан в Турухан.

Вместе с тем нельзя не признать, что это были годы стремительного движения вперёд, время каждодневных изменений в жизни страны и всего народа.

Но чтобы выстоять в это не простое время, чтобы, наконец, просто выжить, требовались очень большие усилия. И не просто усилия. Необходимо было понимание того, что всё происходящее в стране - это единственное, непоколебимо правильное действие в решении глобальной задачи - построение светлого будущего на одной шестой части нашей планеты. Сознывая это, люди соглашались на любые лишения.

Крестьяне, то есть колхозники, выращивая хлеб и производя другие продукты, практически всё сдавали государству в качестве натуроплаты за пользование землёй и сельхозтехникой. Другие слои деревенского люда во время войны получали по карточкам 200 граммов хлеба в день на человека. Карточки были введены с начала войны и отменены в 1947 году.

В то не простое время для того, чтобы выжить, требовалось действительно приложение неимоверных усилий. Короче, надо было, не расслабляясь, трудиться. И трудились все, начиная от детей. Когда началась война, мне было 12 лет и я уже работал на своём огороде - копал лопатой землю глубиной «на штык» на площади 15 соток, сажал картошку, убирал её осенью, поливал овощи, принося воду из колодца за 50 метров. По 1942 год делали мы всё это вместе с братом Шуркой, а после этого с матерью вдвоём.

Вообще, как я себя помню, два обстоятельства определяли и обеспечивали жизнь нашей семьи в деревне. Это огород и корова. Особенно корова.

Вот сейчас я смотрю на нашу кошечку Асю, она у нас как член семьи. Примерно такое же место в нашей семье занимала корова, когда мы жили в деревне. Сегодняшние городские дети даже не представляют, что это такое. То есть, они знают корову по картинкам в книжках, по кинофильмам. Иногда, когда выезжают за город, они видят даже живых коров. Но они никогда не видели близко её задумчивые глаза, порою даже печальные. Такие выразительные глаза.

Вот иногда можно услышать презрительное по поводу неловкого действия какого-то человека, что он неповоротлив, как корова. Это вопиющая несправедливость. По отношению к корове, конечно. Человек, действительно, может допускать какую-то неаккуратность в своих движениях, но корова - никогда. Это грациозное животное, хорошо знающее себе цену.

Мне в детстве очень часто приходилось встречать на краю деревни возвращающееся с пастбища стадо, чтобы сопроводить свою коровушку домой.

Надо только видеть, с каким достоинством она двигалась, эта тёмнорыжая с большими белыми пятнами, черноокая красавица. Она как будто понимала, что несёт почти ведро молока своим хозяевам. И, естественно, требует к себе соответствующего отношения.

Не случайно в Индии корову считают священным животным. Возможно, я в данном случае даже святотатствую, переходя сразу на практическую значимость, но с точки зрения полезности нет другого домашнего животного, которое бы могло сравниться с коровой. Ни лошадь, ни верблюд, ни овцы, ни козы, ни свиньи не могут сравниться с коровой по приносимой пользе.

Невозможно даже представить себе, как бы наша семья в те трудные годы обходилась без коровы. Ведь это не только молоко. Это и масло, и сметана, и творог, и простокваша, и даже сыворотка. И, наконец, это и мясо. Как бы это ни кощунственно воспринималось, но ежегодно приносимый коровой теленок на следующую зиму уходил на мясо. Надо ещё сказать, что молоко- это продукт, у которого нет отходов. Даже в ту пору, когда не было холодильников, технология использования молока позволяла всё производить в дело, даже в жаркую погоду.

Конечно, есть и больные воспоминания, и одно из них, о котором трудно говорить, это то, что в годы войны корова была не только поставщиком на стол калорийных продуктов. Она была и тягловой силой. Лошадей в нашей деревне в годы войны оставили очень мало. Небольшое количество в колхозах и два коня у лесных объездчиков. Рассчитывать на помощь нашей интеллигентской семье не приходилось. А ведь, чтобы заготовить на продолжительную и холодную сибирскую зиму дрова и другое топливо,

надо на чём-то это всё привезти домой из леса. Надо также заготовить на зиму корм и корове: сено, солому. Это тоже надо привозить.

Сейчас я уже не могу вспомнить, откуда у нас появилась двухколёсная тележка похожая на среднеазиатскую арбу. Это два очень больших железных колеса на прочной оси, крепкие длинные деревянные оглобли и площадка из досечек для груза. На коротких расстояниях (например, с огорода) картошку и овощи мы перевозили, впрягаясь в тележку сами. Огород у нас располагался в 300 метрах от дома. Но для перевозки сена, дров мы были вынуждены впрягать в тележку корову, приладив ей мягкий хомут, и, естественно, помогая везти тележку с грузом по песку или на бугорок. И бурёнка, наша умница, всё понимала и не противилась.

Мне и теперь это трудно вспоминать. Таких дней было не очень много, но что было, то было. Но полезность этого незаменимого животного всеми, названными выше, преимуществами ещё не исчерпана. Был такой вид топлива, который пришел на Алтай с юго-восточных степей от казахов или от монголов, это кизяк. Сырьё для него давала именно корова. Навоз, который накапливался зимой в стойле коровы, солома от подстилки, остатки сена складировались, а в начале лета из этой смеси изготавливался кизяк. Это брикет размером в кирпич. Для его производства существовала особая технология. Двухместное приспособление (станок), в котором формовался кизяк простым утаптыванием, опрокидывалось на специально отведенной площадке для предварительной просушки. Через несколько дней окрепший брикет укладывался в пирамиды шахматным порядком, и в этих пирамидах проходила окончательная просушка. Ветер, сухой и горячий, хорошо продувал пирамиды и к концу лета этот вид зимнего топлива складировался под навес. Зимой им топили главным образом русскую печь.

Таким образом, отходов не даёт не только основной продукт коровы - молоко. Отходов нет вообще. Всё используется до самого конца. Вот что такое корова.

Теперь о телёночке, которого наша бурёнка в январе, феврале или марте приносила ежегодно. Мы его сразу же размещали в избе вместе с нами, так как в сарае, где находилась корова, было очень холодно. Дом, в котором мы жили, принадлежал школе и стоял рядом с ней. Нам не разрешали никаких капитальных сооружений строить для содержания животных. Была там, рядом с сениями, пристроена небольшая сараюшка, в которой мы не имели права даже замазать глиной щели, в которые зимой дул свирепый ветер.

Так вот, маленький телёночек сразу же после рождения переводился в комнату, и в уголке рядом с русской печью на соломе начинал свою жизнь. Можно только

представить скольких бессонных ночей это стоило для всех нас, а особенно, конечно, для матери. Ведь прозевать появление на свет телёночка - это значит его заморозить.

Теперь, конечно, трудно представить всё это. Когда началась война и старший брат Виктор, а затем и Александр ушли в армию, мы, то есть наша мать и я, оставшись одни, вынуждены были забить дверь в другую комнату, так как, чтобы её отопить, требовалось много дров. Остались мы в прихожей, одну четверть которой занимала русская печь, а на остальной площади жили мы и с нами зимой месяца два- три ютился телёночек.

Вообще, русская печь заслуживает отдельного рассказа. Это талантливое сооружение. Здесь я постараюсь очень коротко её описать, основываясь, естественно, на впечатлениях детства. Сначала - о её устройстве. Русская печь имеет в своём основании площадь около четырёх квадратных метров и возводится она на отдельном фундаменте. Материал - кирпич, в крайнем случае - блоки из серой глины. Сначала выкладывается основание и, так называемый, под, площадь которого вместе с шестком составляет около двух квадратных метров. Шесток - это, образно говоря, прихожая самой печи. На нём располагаются кастрюли, чугуны, сковородки и другая утварь. Затем сооружается внутренний свод печи, где происходит процесс сгорания дров, нагрев пода и всей печи до нужной температуры. Печь имеет систему дымоходов. Над сводом располагается лежанка размер которой примерно два метра на полтора.

Разжигают русскую печь, как правило, рано утром. Очень рано. Нагреваясь с утра, она потом практически целые сутки отдаёт тепло жилищу. Прямо на под накладывают дрова, подсовывают горящие лучины и дрова быстро разгораются. Одновременно готовится пища и на завтрак, и на обед, и на ужин. Одним из достоинств печи является то, что пища в ней остаётся горячей до самого позднего ужина. Очень тепло и комфортно на лежанке, которая постоянно тёплая, а порой и горячая. Самое лучшее средство от радикулита. Как бы ни замёрз ты на улице в сильный мороз, на печи всегда по-настоящему отогрешься. Промокшие от снега валенки, хорошо просыхают ночью в тёплой печи. А для рукавиц есть так называемые печурки - углубления на наружной стороне печи, прямо при входе в хату.

Но я отвлёкся от телёночка, главный рассказ у меня всё- таки о корове. Телёночек растёт быстро. Ежедневно ему надо стелить свежую соломку, поить первое время молочком, а затем готовить и другую тёплую жидкую пищу.

Наш дом, как и рядом стоящая школа, располагался на пригорке в небольшом отрыве от улицы, на солнечной стороне. Поэтому весной, когда в апреле солнце пригревает уже хорошо, наш пригорок быстро освобождался от снега и земля становилась тёплой.

Вот теперь я попытаюсь рассказать об одном из самых ярких впечатлений детства и вместе с тем объяснить свою версию бытующего выражения «телячий восторг». Многие повторяют эти слова машинально, не стремясь вникнуть в их суть. Оно и понятно - не каждому приходилось в жизни видеть настоящий, как говорится, реальный телячий восторг. А я его видел, и более того, вместе с маленьким телёночком сопереживал.

Когда солнце пригрело наш бугорок, и на нём не стало снега, мы первый раз выводили нашего питомца из хаты на улицу. За зиму он научился устойчиво стоять на своих слабеньких ножках, но будучи постоянно привязанным в своём уголке у печки, он больше лежал на мягкой соломке. Это случалось, как правило, в тёплый солнечный апрельский день. Мы помогали телёночку перешагнуть порог комнаты, потом спуститься с крыльца, и выводили на теплую проталинку. Там мы снимали с его шеи верёвочку и отпускали на свободу. Всё остальное надо видеть.

Сначала он, потрясённый внезапно резким изменением обстановки, стоит, как вкопанный, напрягая все свои физические и нервные силёнки. Затем, видимо понимая, что он совершенно свободен, делает несколько неуверенных самостоятельных шагов. Ножки его тонкие, ещё очень слабенькие с нежными копытцами, ощутив тёплую сухую землю, как бы испытывают её на надёжность. Убедившись, что земля хорошо держит его на себе, телёночек осматривается вокруг, впервые видит небо, солнце, простор и рядом своих хозяев. Он успокаивается. Он рад увиденному миру: солнцу, небу, теплу, мягкой земле.

И вот теперь от всего увиденного и ощутившего он приходит в весёлое восторженное настроение. Телёнок начинает играть сам с собой. Он подпрыгивает на месте, подбрасывает задние ноги, опираясь на передние, как бы проверяя их силу и способность. Потом он устремляется вперёд и бежит неожиданно быстро. Вдруг он внезапно останавливается перед снежным бугорком и, разворачиваясь, устремляется обратно. Телёночек радуется всему, что есть на белом свете. Он весь в движении, прыгает, крутит головой, хвостиком. Потом снова, вытянув тонкую шейку, и хвостик, стремительно бежит по пригорку. Кажется, что, если его не остановить, то он упадёт и разобьётся. Но он всё увереннее держится на своих нежных ножках и всё надёжнее управляет движениями. Ему всё это очень нравится, он не устаёт, и, кажется, готов продолжать эту игру без конца. Я повторяю, но скажу, что это трудно передать, это надо видеть. Этот телячий восторг!

После этой прогулки телёночек вновь размещается в своём уголке в избе, так как в апреле ещё холодно, и в сарай к маме ему ещё рано переходить. Но восторженное восприятие мира делает его совершенно другим. Он теперь становится более подвижным, много времени топчется на ножках, хочет резвиться и играть.

На этой возвышенной ноте я хочу закончить свои воспоминания о корове, которая в тяжёлое для нас время не только кормила нашу семью, но и давала минуты радости. Не следует обижать это священное животное.

Ключи, молоканная книжка, или 65 лет спустя 23.03.05

Летом 2004 года я жил на даче в Фёдоровке. После окончания шестого класса, на школьных каникулах, ко мне присоединился мой внук Денис.

Денис - хорошо воспитанный мальчик, умница, успешно учится в школе, много читает, в том числе и серьёзную литературу. С ним интересно общаться, он имеет собственное мнение по многим жизненным вопросам, проявляя при этом своеобразную, возможно детскую, мудрость. Он тонко чувствует юмор, и разумно не позволяет себе снизойти до обиды, даже если этот юмор относится лично к нему.

Нам очень нравилось самим себе готовить еду, работать в саду, гулять на свежем воздухе, загорать. Неподалёку находится дача его родителей, и они часто приезжали сюда, но постоянно жить здесь не могли, так как у них родилась малышка Анечка. Ей было тогда всего около полугода, и она нуждалась в комфорте городской квартиры.

Родители оставляли Денису ключи от своей дачи, на случай, если понадобится что - то взять в гараже или в доме. Ключи постоянно висели у нас в прихожей на одном и том же месте, и когда родители Дениса приезжали, то брали их и проходили на свою дачу.

В один из субботних дней папа Дениса позвонил утром и сказал, что они все приедут на дачу, вместе с Анечкой, в два часа дня. Денис, конечно, очень обрадовался, он всё - таки скучал, хотя время проводил в постоянной занятости. У него там, на соседней улице, жил знакомый мальчик Антон, с которым они любили ловить рыбу в, расположенном поблизости, озере, или просто вместе играли. Антон года на два постарше Дениса, поэтому я спокойно отпускал с ним внука.

В этот день часов в одиннадцать Антон пришел и позвал Дениса на рыбалку. Погода была хорошая, время до приезда его родителей было еще много, и я не возражал, так как видел, что Денису очень хочется порыбачить. Но при этом я поставил одно условие - к двум часам, то - есть к приезду родителей, обязательно вернуться. Они оба это твёрдо пообещали.

Денис сбегал на свою дачу, взял удилище, и они отправились на озеро, прихватив с собою часы, чтобы знать время.

Папа и мама Дениса с маленькой Анюточкой приехали, когда еще не было двух часов. Маленькую девочку после дороги надо было укладывать спать. Папа пришел ко мне за ключами, но их на обычном месте не оказалось. Я сразу понял, что Денис не возвратил их после того, как сходил за удилищем. Решили ждать до двух часов. На нашей даче не было подходящего места, чтобы уложить Анюту спать, не было и постельки тоже. Всё находилось там: кроватка, постелька, пелёнки. Анюта начала уже проявлять беспокойство, так как подошло время для сна. Подождали до двух часов - Дениса нет. Вот уже половина третьего - его нет.

Папа уже начал нервничать, мама - переживать, а Анюта - плакать. А время подошло уже к трём часам. Папа не выдержал и направился на озеро, так как все уже начали переживать за самого Дениса. Наконец, наш долгожданный рыбак появился, неся в руках скромный пакетик с несколькими карасиками.

Вот здесь наступает самый тонкий психологический момент этого события. Денис сразу понял, что он крупно провинился: ключи на место не повесил, в положенное время не вернулся.

- Но поймите - же вы, ради Бога, несчастные взрослые, - говорили его глаза - Мне, как большому, самостоятельному человеку, удалось наловить рыбы, да, я не мог оторваться, но я хотел вас удивить а вы... Но он этого не сказал. Он молчал.

Мой вопрос был один: - Скажи, Денис, ты знал, что ключи у тебя в кармане? - Да, я это обнаружил, когда мы шли на озеро.

Конечно, мы, взрослые, провели с ним воспитательную беседу, хотя, я уверен, что Денис всё понял и без позитивной морали.

Я много после думал об этом случае. У меня даже где - то в глубине, подневольно появляется мысль, что характер людей в планетарном масштабе изменяется в зависимости от объективных условий в нашем подлунном мире.

Мне вспомнился из детства один случай, происшедший с моим старшим братом Александром еще до Отечественной войны, в конце тридцатых годов. Мы его тогда звали Шуркой. После окончания седьмого класса, летом он помогал матери в домашних делах. Жили мы в селе Сросты, была у нас своя корова.

По жестким, действовавшим тогда законам, собственник коровы должен был сдать государству 240 литров молока в год и, причем, бесплатно. Обычно после вечерней дойки мать относила на молокоанку - так назывался приёмный пункт - четыре-пять литров молока. Там замеряли его объём и жирность. Если жирность оказывалась менее четырёх процентов, то по специальной шкале уменьшался объём сданного молока. Всё это

записывалось в так называемую молоканную книжку. Это был очень важный документ. Сдавать молоко надо было ежедневно.

Однажды вечером мать попросила Шурку отнести на молоканку молоко. Тот взял ведро с молоком, молоканную книжку, надел свой единственный для всех выходов пиджачок, и выполнил поручение.

На другой день в районном центре, в Егорьевке должна была начаться олимпиада художественной самодеятельности всех школ района. Это от нашего села в 18 километрах. Начиналась олимпиада в 16 часов и продолжалась два дня. Шурка хотел на ней быть.

Он встал в этот день пораньше, быстро позавтракал и отправился пешком, так как велосипед был в ремонте, а никакого транспорта между сёлами тогда не существовало. Уж очень хотелось ему побывать на олимпиаде, да и дружков повидать - Колю Демидова, Лёню Лустикова и других, которые жили в райцентре. Шурка уже миновал Зотов лог - это большая впадина на местности по пути в район - осталось подняться на горку и будет видна Егорьевка

Июльская жара заставила снять пиджачок и вдруг... Что это? Из внутреннего кармана показалось что-то белое. Шурка остолбенел. Это была молоканная книжка. Он забыл отдать её матери. Значит, вечером она не сможет сдать молоко. Более того, будет думать, что книжка утеряна, и вместе с ней пропадёт сданное почти за два месяца молоко. Выйдя из одолевшего его транса, Шурка понял, что неминуемо возвращение домой. А так хочется на олимпиаду!

Мы с матерью сидели дома, когда через окно увидели возвратившегося Шурку.

- Что с тобой, на тебе лица нет, почему ты вернулся, не заболел - ли? - спросила с беспокойством мать, когда тот вошел в комнату.

- Молоканная книжка в кармане - только и ответил крайне уставший Шурка со слезами на глазах. Прошел он не менее 25 километров, и сил, чтобы снова пойти уже не было.

Через два года началась Великая Отечественная война, и эти подростки уходили в армию, едва им исполнялось семнадцать лет. Морально они были к этому готовы, и поэтому 60 лет назад с победой дошли до Берлина. Вместе с ними был и Шурка - девятнадцатилетний офицер, командовавший солдатами.

Прошлым летом исполнилось 65 лет событиям с молоканной книжкой. Жизнь очень изменилась. Времена наступили другие, и, наверное, такие, мальчишки, каким был Шурка, теперь природой не востребованы. Значит, не будет войны!

Вселенная вечна. А человечество?

28. 04.05.

Очень точно, талантливо Лев Николаевич Толстой давал определение отдельным чертам характера людей, и в своих произведениях от лица действующих героев доводил их до читателей. Говоря об отношениях между людьми, он заметил, на мой взгляд, очень важную особенность, влияющую на эти отношения.

Он сказал: «Из всех человеческих усилий самым трудным является удержание языка. И самым важным».

Надо быть снайпером мысли, чтобы так точно попасть в самое «яблочко». Сколько в жизни людей создаётся проблем, случается трагедий, ломается судеб от неумения правильно пользоваться таким Божьим даром, как язык. К великому сожалению, культуре речи у нас учат совершенно недостаточно, или совсем не дают таких уроков. И дело здесь совсем не в том, как произносится, а в том, что говорится.

Начиная от разговоров «на кухне» и, кончая кабинетами высоких политиков, человек обязан думать о последствиях сказанного. Недаром народная пословица гласит: «Слово - не воробей, вылетит - не поймаешь». А для людей, особо любящих поупражнять свой язык, всегда в ходу было изречение: «Не открывай рот, пока не понял, о чём идёт речь, и нужно ли здесь твоё слово».

И, действительно, как иногда приходится человеку горько сожалеть, что он поторопился и, что - то, не продумав, сказал. Этим самым люди наживают себе врагов, недоброжелателей. В прежние времена случались даже войны в результате непонимания непродуманно сказанного. Иной человек (особенно, если он привык поучать других), не может вообще осознать, как это, вдруг, его не понимают. А причина, как правило, кроется в невежестве этого человека.

Поэтому, если уж ты говоришь, убедись, что тебя поняли, именно, как ты хотел. Но всё - таки, чтобы не было никаких недоразумений, постарайся меньше говорить. «Сказанное слово - серебряное, а не сказанное - золотое». Эта народная мудрость не теряет своего поучительного содержания уже много веков.

Когда наблюдаешь людей, участвующих в разговоре, то очень часто замечаешь, что молчащий человек всегда красивее говорящего. И, вообще, умные люди больше молчат, а не разговаривают. От того, что человек говорит, он умнее не становится. Только слушание (ну, естественно, и чтение) дают дополнительную информацию, в результате чего обогащается память.

Древнегреческий философ Платон говорил, что «Бог дал ум человеку не столько для того, чтобы он говорил, сколько для того, чтобы он слушал».

Мне могут резко возразить, что я, дескать, проповедую всеобщее молчание. Тогда, кого же слушать, если все будут «держаться язык за зубами»? Нет, я совсем не против говорящих. Я против пустых безответственных болтунов, которые своими непродуманными словами и речами создают определённое напряжение.

Наблюдая по телевидению работу (если можно назвать работой драки и пустую болтовню) Государственной Думы и, читая в газетах информацию о «делах» Городской Думы, поневоле приходишь к выводу, что все эти демократические институты России просто пока не нужны. Именно по причине их пустой болтовни, амбициозного гонора, безответственности и дремучего бескультурья. Особенно, когда они начинают соревноваться в остроумии, забывая, что остроумие - это ещё не ум. А ведь Дума обязана думать.

Видимо, человек сначала должен «слезть с дерева», научиться элементарной этике, хорошо познать русский язык, а затем, учитывая мудрые народные изречения, пытаться выражать свои мысли. А это не так просто. Но, если не начать с Госдумы, то до «кухни» никогда не добраться.

Империализм, капитализм, социализм, коммунизм все эти «измы» придуманы человеком. Философами и политиками. Все эти схемы искусственны и очень упрощают реальную картину развития мировой цивилизации. Россия развивалась и имела мировой авторитет при Иване Грозном, Петре Великом, Екатерине Великой и, наконец, при Сталине. Делом философов и политиков было присудить свой «изм» тому обществу и тому времени, когда эти великие люди создавали величие России и выводили её в ряд сильнейших держав мира.

Никакими «измами» никогда не удастся ликвидировать такое определяющее обстоятельство, как неравномерность развития общества. Страны, регионы и целые континенты неравномерно развиты. Такое положение обусловлено объективно: различные природные условия (климат, почвы, растительный и животный мир, водный ресурс), различные богатства недр. Как следствие, разные уровни развития промышленности, сельского хозяйства.

Развитие науки и культуры имеет существенное различие в развитых странах по сравнению с отстающими. Различаются народы и по религиозной принадлежности.

Неравномерность развития не ограничивается отдельными странами. Она идёт глубже и вклинивается непосредственно в жизнь людей, разделяя их на богатых и бедных, образованных и безграмотных, здоровых и больных, умных и не очень, хитрых и

открытых, честных и обманщиков. Найти общее, чтобы их объединить, или невозможно, или очень трудно.

Маркс разработал учение о коммунизме, как наиболее справедливой форме существования людей на планете. Последователи этого учения имели различные толкования его реализации. Были такие, которые доказывали невозможность построения коммунистического общества в отдельно взятой стране. В СССР не удалось построить. Не удался этот опыт и в других странах. Не хватило сил в конкурентной борьбе.

Теперь американские политики избрали курс на глобализацию и однополярный мир. Но их целью является не построение справедливого общества, а превращение мира в очень большую американскую колонию. Эта затея ещё менее реальна, чем коммунизм в одной стране. Это - дорога к краху.

Где же выход из этого замкнутого круга? Выход только в устранении последствий неравномерного развития общества. Не может быть покоя на нашей планете, пока одни народы живут в фешенебельных виллах и ездят в роскошных автомобилях, а другие, обрзано говоря, ещё не «слезли с дерева».

Возможно, для выравнивания развития потребуется, действительно, однополярный мир с единым Управляющим Центром. И к этому человечество может прийти, чтобы спасти своё будущее. Только тогда станет возможным остановить эту дикуую гонку, истребляющую беспощадно природные и энергетические ресурсы планеты. Человеческое общество должно получить возможность остановиться и спокойно осмотреться. В сегодняшних условиях остановка не реальна, более того - не допустима. Тебя здесь же раздавят.

При едином управлении нашей планетой можно сразу же устранить войны, и громадные средства, идущие сегодня на вооружение, направить для ликвидации неравномерности развития.

Человечество должно уйти от дикой, изматывающей людские и природные силы, рыночной конкуренции. Народы должны жить спокойно. Появятся совершенно новые возможности для культурного роста. Могла бы быть разработана наиболее рациональная демографическая политика. Научные достижения направлялись бы только на благо людей.

Американцы с их нынешней амбициозно - ковбойской философией для реализации такой программы явно не готовы. Наиболее подготовленными являются Китай и Россия.

Очень плохо, совершенно недопустимо, если для этого на земле потребуется третья мировая война. Опустошительная война.

Вечная и бесконечная Вселенная живёт по своим законам. Их пока человечество на нашей маленькой планете не знает, или знает очень плохо. Не известна природа Вселенной, и кто творец этой природы и её законов.

Все страдания людей, живущих на Земле, порождены незнанием этих законов. Человеку не дано познать даже свою маленькую планету - эту песчинку в мировом пространстве. Поэтому он бедствует от землетрясений, наводнений, ураганов и других природных катаклизмов. Кому же тогда дано знать и управлять этими законами в масштабе не только Земли, а всей Вселенной? Людями на этот вопрос даётся пока один ответ: - Только Богу.

В моём представлении Бог это Субстанция владения всевышними законами жизни и развития Вселенной, вечного и бесконечного мира. Это - недоступный и неведомый для человека Земли, образно говоря, громадный компьютер Управления. Компьютер, естественно, условный. Компьютер грядущего поколения. Это не существо с человеческим обликом, а управляющая Система, работающая методами, которые человеку Земли знать не дано. И узнать не удастся. До полного уничтожения планеты.

Поэтому, когда я утвердительно отвечаю на вопрос о существовании Бога, у меня нет ни капли сомнения, что да - Бог есть!

Понятие вечности и бесконечности для человека, привыкшего всё измерять, непостижимо. Возраст Вселенной не известен - она вечна. Наука доказывает, что человек появился на нашей планете 3 миллиона лет назад, причём разумным он является только сорок тысяч лет. Английский учёный Дарвин разработал теорию происхождения видов через естественный отбор. Спорить с учёным я не собираюсь. Вполне возможно, что человек произошёл от обезьяны в результате длительной эволюции.

Я только твёрдо убеждён в одном: человеку на Земле всегда было очень трудно. Он гораздо слабее других животных, и, если бы Бог не дал ему разум, он бы был истреблён.

Есть мнение, что человечеством всегда двигали такие вечно действующие инстинкты, как страх и зависть. Причём первое - присуще всему животному миру, а второе только разумному человеку. Я не вижу в этом ничего предосудительного. Не будь этих привычек, человек и теперь сидел бы на дереве в своём первозданном виде.

Вечный страх перед силами природы, а так же стремление быть не хуже других, а даже лучше, иметь больше и больше знать, наконец, всё это определяло поступательное движение народов. Но, как говорится, чем дальше в лес, тем больше дров. Эти первобытные инстинкты стали приобретать уродливые формы. Они стали являться причинами конфликтов, войн, как местного значения, так и международного. Получила развитие дикая конкуренция.

В этой «гонке за лидером» человек становится жертвой своих природных инстинктов. Зависть в личном плане и конкуренция в глобальном масштабе изматывают людей, заставляя тратить невероятно много сил для обеспечения своего существования. И, как результат, подрывается здоровье нации. Вместо того, чтобы жить спокойно, без ненужных стрессов, люди в этой дикой гонке укорачивают свою жизнь.

А ведь самое большое и ценное богатство человека - это его здоровье, данное ему родителями, природой и Богом. Поистине, самый счастливый человек - это здоровый человек. Никакое другое обстоятельство не делает человека вполне счастливым ни политическая карьера, ни высокое положение в обществе, ни талант в области искусства и науки. Тем более не делает людей счастливыми материальное богатство при плохом здоровье. Человека тогда не привлекают ни дорогие яхты, ни «мерседесы», ни фешиенебельные виллы.

Мудрые люди говорили: - «Лучше маленький деревянный домик, чем большая каменная болезнь».

Как же избавить человека от этих изматывающих его инстинктов? От страха и от зависти. Это можно сделать только коренным изменением образа жизни. Надо полностью исключить из жизни общества войну и конкуренцию. А добиться этого можно через установление однополярного мира с единым Управляющим Центром на всей нашей планете.

Надо, наконец, покончить с тем, что человек на протяжении всей своей истории убивает себе подобных. И, чем дальше, тем больше. Хуже диких зверей.

О справедливости и разумных потребностях

10. 05. 05.

«Справедливость - это равенство возможностей» - сказал Президент Путин в своём Годовом Послании Федеральному Собранию в мае 2005 года.

«От каждого по способности, каждому по труду» - сказал, провозглашая принципы социализма, в своих трудах Ленин, имея в виду тоже справедливость. Кто же из них прав? Кто ближе к истине?

Или, как сказал один знаток русского языка: - «Истина обстоит иначе»?

Конечно, справедливость - это сложная категория человеческого сознания, и, говоря о справедливости, Путин затронул только одну её сторону - социально - правовую, а более конкретно, её предпринимательский аспект, т. е. условия для бизнеса.

Но разве можно назвать равенством возможностей такие условия, когда на старте основной массе спортсменов надевают на ноги мешки и завязывают глаза, а несколько человек, как молодые жеребчики, подпрыгивая, ждут звука стартового пистолета? Причём, всем сказано, что на финише - страна Изобилия. Ну, и кто же первым примчится в эту страну?

А ведь именно так была устроена приватизация в России. Эти «молодые жеребчики», завладев тем, что принадлежало до этого старта «бегунам в мешках», теперь требуют справедливости, т. е. полного признания их собственности, сокращения срока давности по судебным искам. Всё это Президентом принимается, и от этой точки, как следует теперь понимать, будет идти отсчёт равенства возможностей.

Но, почему? Ведь, исходя из трактовки Президентом понятия о справедливости, мы можем делать вывод о несправедливости приватизации, так как не был соблюден принцип равенства возможностей. Народ от приватизации был отстранён. Более того, ему, действительно, «завязали глаза», и он даже не заметил, как более «шустрые люди» поделили его добро, не оставив ему ничего.

Что теперь делать с громадной армией, так называемых, бюджетников? Учителя, врачи, работники культуры, служащие - их десятки миллионов. Выходит, что эти люди обречены на нищенское существование. - «Хочешь жить - умей вертеться» - эта истина не нова, она жила и при социализме. Но тогда она означала, как правило, не очень честное добывание средств, и люди, её применявшие, отвечали перед судом.

Значит, кроме того, что эта формула теперь узаконена, ничего другого от властей ждать не приходится. Словом, возможности у всех равны, вот и живите, действуйте. Ну и приходится «действовать» - устанавливать поборы с родителей школьников, оплату за сомнительное лечение, брать откровенные взятки.

А те, кто вообще не участвовал в «старте»: ветераны, пенсионеры, инвалиды, финишная ленточка для которых каждому определена в ближайшее время Богом. Это они создали то добро, которое досталось «молодым жеребчикам». К ним отношение, как к надоедливой обузе, и от них отмахиваются, как от привязчивых мух в сенокос на Петровки в жаркое лето.

Разве можно считать справедливой пенсию, которая ниже прожиточного минимума? Да и сам прожиточный минимум, размер которого определяется исходя из уровня жизни нищего человека? Ведь в расчётах прожиточного минимума нет расходов на посещение театра, на поездки (хотя бы раз в год) в гости к родственникам и друзьям, ни на культурное общение с бывшими коллегами по работе. Даже обновить свой гардероб

периодически невозможно. Я не говорю уже о расходах на ремонт автомобиля, бытовой техники, телевизора, приведение в порядок садового домика.

Вообще, русский народ на протяжении всей своей многовековой истории был слишком чувствителен к несправедливости. Видимо, потому, что чаще других народов подвергался ей.

Крестьянские войны под предводительством Степана Разина, Емельяна Пугачёва, а также восстание дворян - Декабристов и другие протесты, вызванные несправедливостью отношения власти к народу, свидетельствуют о том, что, хотя русский народ и терпеливый, но ведь всякому терпению может прийти конец.

Не приведи, Господь, «этот бунт бессмысленный и беспощадный», как сказал поэт. Но он был в 1917 году. Бунт был, действительно, беспощадный, и, как стало известно через 70 лет, и бессмысленный. Был ради того, чтобы убрать гнетущую людей несправедливость.

Это надо помнить, когда определяется формула справедливости. Формулу Ленина не смогли закрепить через полвека ограниченные политики и чиновники. Я не буду здесь повторять свою концепцию причин распада Советского Союза и ликвидации социалистической системы, но я категорически не согласен с тем, как сегодня пытаются упрощенно толковать события.

Это не было попыткой «отнять и поделить». Это не было борьбой за то, «чтобы не было богатых», как сегодня пытаются преподносить молодёжи некоторые политологи, телеведущие, депутаты Госдумы. Люди боролись за справедливое устройство общества, предлагали своё видение этой справедливости.

Самое простое - для того, чтобы общество стало справедливым, надо немедленно искоренить бедность, и не ждать прихода нового Степана Разина.

Кто - то сказал, что богатый не тот, кто имеет много денег, а тот, у кого их хватает. Слова эти сказаны очень умным человеком. Я убеждён, что он имел в виду, прежде всего, разумные потребности человека, всё то, что обеспечивает ему здоровую и продолжительную жизнь.

Со временем «всё более растущие потребности людей», как любили говорить при социализме, должны найти, какую - то, приемлемую норму и остановиться в своём росте. Я не академик и не могу этот тезис обосновать с научных позиций, но чувствую, что наша маленькая планета с постоянно растущим количеством жителей на ней, не в состоянии будет обеспечить неразумные грядущие потребности людей.

Человек, наконец, одумается и поймёт, что собственность, как основная форма удовлетворения его потребностей, страшно обременяет и существенно укорачивает человеческую жизнь.

Один из «новых русских» как - то проговорился: - « Я не понимаю, какие проблемы могут быть у человека, получающего четыре - пять тысяч рублей»? А он ведь прав на все сто процентов. Действительно, проблемы его совершенно не сопоставимы с заботами скромно живущего на свою зарплату или пенсию абсолютно свободного человека.

В то же самое время олигарха ни на минуту не покидают мысли:

- «А не ошибся ли я, выбрав этот банк, а вдруг он прогорит, а я погнался за процентной ставкой. А не пропадут ли инвестиции, вложенные в совместное предприятие, не « надуют» ли меня компаньоны, получу ли я обещанную прибыль. А если взорвут купленную недавно, неизвестно зачем, виллу на Лазурном Берегу. А если сегодня в моём особняке меня будет ожидать киллер. А если жене не понравятся бриллианты, которые я привёз из Южной Африки. Интересно, а зачем это завтра меня приглашает прокурор»?

И так без конца - проблемы, вопросы, которые ежедневно давят на черепную коробку. Бессонница. Болезни. Только совсем ненормальные люди могут стремиться к подобной жизни. Спрашивается, зачем человеку такая роскошь? Ответ: современному умному человеку она не нужна. Чем умнее человек, тем ограниченнее его потребности. Подтверждение этому жизнь известных учёных, писателей, деятелей культуры.

Я убеждён, что со временем это поймут даже те, кто сегодня и шею, и грудь, и уши украшают бриллиантами, и готовы проткнуть даже нос, чтобы по примеру дикаря вставить туда золотое кольцо. Это дикарство должно исчезнуть и уступить место высокой культуре. Драгоценности - это те же наркотики. Только те поражают нервную систему, психику и ум, а эти отбрасывают культурный уровень человека в первобытное общество. Драгоценными их называют только потому, что человечество ещё очень молодо, и свою красоту некоторые люди оценивают по количеству блестящих безделушек, а не по здоровью своего тела.

Пройдёт ещё какое то время, и человек осознает свою дремучую глупость, своё глубокое бескультурье. А сейчас я бы оставил все драгоценности, как и золото в качестве денежного эквивалента в банковских сейфах для международных расчётов. Думаю, что со временем так оно и будет. Человек должен одуматься. Я уже писал о неравномерности развития. В наиболее цивилизованных странах уже начинают понимать необходимость таких изменений. Российские олигархи к ним пока не относятся.

Люди должны, наконец, понять, что все несчастья в жизни происходят не от недостатка, а от излишества. Только практика разумного потребления сохранит здоровье

людей, населяющих нашу планету, защитит природу от хищнического её истребления, даст жизнь грядущим поколениям.

Путешествие с внуками на Родину

13-17.07.2007 Тольятти – Москва – Барнаул – Рубцовск

Летом 2007 года обстоятельства сложились так удачно, что я с сыном Сашей и внуками Витей и Денисом смогли слетать на три дня на мою родину, в Алтайский край.

Ближе к вечеру 13 июля, в 17–00, мы выехали в аэропорт «Курумоч» города Самары от Сашиного дома на улице Степана Разина в Тольятти. Наш рейс в Москву вылетал в 19–30. Мы как раз успевали на стыковочный рейс из Москвы в Барнаул, отправляющийся в 22–10. Однако наше прибытие в Москву в связи с грозой произошло с опозданием на полтора часа. Мы были уверены, что опоздали на самолет до Барнаула, но когда подбежали к стойке регистрации, выяснилось, что, напротив, нам предстояло длительное ожидание в аэропорту «Домодедово» самолета из Барнаула: в связи с грозой его посадили в Нижнем Новгороде.

Дополняет Александр Бредихин:

«Мне часто приходится летать самолетами, попадал в разные ситуации. Приходилось сутками сидеть в ожидании отложенного из-за погоды рейса, бывало, что самолет сажали в другом городе по причине нелетной погоды в аэропорту прибытия, но полета, подобного этому перелету из Самары в Москву, я не помню. Мы летели рейсом авиакомпании «Самара» (сейчас ее уже не существует, после нескольких смен владельцев, слияний и поглощений она была объявлена банкротом). Летели на самолете Ту–134, по статистике одном из самых надежных в мире. Видимо, по этой причине командир воздушного судна не захотел уходить на запасной аэродром, а принял решение садиться в Домодедово. Почти полтора часа мы кружили в грозовом небе Москвы, тщетно ища просвет между грозовыми тучами и сверкающими молниями. Самолет бросало так, что приходилось упираться руками в потолок над сиденьем, чтобы не биться о стенку самолета и впереди стоящие кресла. Наконец, появился небольшой просвет в тучах, и пилот, заложив фигуру почти высшего пилотажа, бросил самолет вниз. Приземлились мы относительно нормально, но адреналина у всех в крови было явно сверх нормы. Так началось наше путешествие на Алтай».

Проведя ночь в аэропорту (нам повезло, и мы смогли занять столик в одном из кафе, поэтому не только смогли сидеть в переполненном аэропорту, но попить чаю и перекусить), мы вылетели в Барнаул вместо 22–10 фактически в 04–30 уже 14 июля.

К счастью, встречающие нас в аэропорту представители дилерского центра LADA дождались нашего прилета, поэтому дальше все пошло по намеченному плану, хотя и со смещением по времени. В 12–40 мы получили у дилеров автомобиль LADA Kalina и примерно в час дня выехали в Рубцовск.

Маршрут наметили заранее: Калманка, Топчиха (куда доехали к 14–00), Алейск (14–20), Шипуново (15–00). Из Пospelихи (примерно в 16–00) после обеда в придорожном кафе повернули на Новичиху и потом вдоль леса: Токарево, Титовка (18–00), Сросты, Егорьевка, затем повернули на Рубцовск.

Общее впечатление: трасса Барнаул – Рубцовск – Усть-Каменогорск – Семипалатинск – великолепная дорога, построенная по современным правилам. Вдоль всей протяженности, где мы ехали, очень хорошие ухоженные поля, богато засеянные, чистые, сочные. Причем, засеяны все поля, нет пустырей.

Александр Бредихин дополняет:

«Первое впечатление об Алтайском крае, сделанное на основании увиденного в первые часы путешествия, было позитивное. Особенно в сравнении с Самарской областью и окрестностями Тольятти, где очень мало обработанных полей. Однако первое впечатление оказалось ошибочным, или, вернее сказать, не совсем точным».

После Новичихи асфальт закончился. Дальше дорога между населенными пунктами превратилась в проселочную, просто обычный грунт, почва.

В 18–00 въехали в Титовку. Титовка – село, где я жил с 3-х до 8-ми лет (с 1932 по 1937 гг.). Пошел в школу и окончил в ней 1–й класс. Из-за бездорожья не так-то просто было въехать в село. Сначала мы подъехали к школе. Здание школы – деревянное, стоит, как и 70 лет назад, но теперь, видимо, не используется. Рядом построена новая школа. Улица, где мы жили, по-прежнему в народе называется Мотня, так как тупиковая. На месте дома, в котором мы жили, построен другой. Напротив, где жили Тумановы, тоже другой дом. Улица сейчас называется Школьная. Нашли двух старожилов, которые до войны здесь жили. Вместе вспомнили всех соседей (Шмойловых, Осинцевых), школьных учителей (Туманова, Поднебесных), уборщицу Никифорову (Захаровну). Помнят учителя литературы – моего брата Михаила. Шмойлов Данил, наш соседский паренек, убит на войне. Никифоров Иван («Шестипалый») – тоже.

Маслозавода в Титовке, который на современном языке можно было бы назвать градообразующим, уже давно нет. От церкви остался только деревянный, обшитый черными потрескавшимися досками, каркас. Куполов и крестов нет. Сохранились и даже разрослись вербы около нашего огорода (мы их звали вётлы). Мельниц ветряных нет. Пруд даже расширился.

Общее впечатление от Титовки - неблагоустроенность, грязь, отсутствие элементарных дорог, неухоженность улиц и дворов. Село стало меньше раза в два...

Дополняет Александр Бредихин:

«Если уместно использовать такую аллегию, Алтайский край напоминает организм стареющего человека, у которого кровеносные сосуды могут обеспечивать кислородом только клетки, непосредственно с ними соприкасающиеся. Так и жизнь в Алтайском крае в основном сконцентрирована вокруг крупных городов, где еще работают промышленные предприятия, и вдоль основных трасс, связывающих Барнаул с соседними регионами – Семипалатинском, Усть-Каменогорском, Новосибирском и др. Всего лишь 30 километров в сторону от дороги – и всё. Цивилизация заканчивается. Поля не обрабатываются, кругом разруха, запустение. А ведь когда-то Алтайский край называли житницей России... Да и в промышленном отношении это был развитый регион».

После Титовки проехали в Сросты. Это село побольше Титовки, здесь видны заметные изменения. Так, средняя школа, бывшая, деревянная – снесена. Построена другая, кирпичная. Начальная школа, возле которой мы жили, когда-то была превращена в какой-то музей, судя по надписи на входе, а сейчас вообще заброшена, заколочена. Дом, в котором мы жили, снесен. Где были кусты акации (мы называли ее «горошник»), теперь проложен переулок к лесу.

Притормозили около двух пожилых людей, стоящих у одного из домов. Разговорились. Они рассказали обо всех наших знакомых. Из ближних соседей до сих пор жил там же только Василий Смолкин, другие уехали, или уже в мире ином. Вася, которого удалось застать дома, стал беззубым худым стариком. Конечно, мы друг друга не узнали: расстались-то мы в детстве, 70 лет назад.

Похоже, время изменило не только людей, но и рельеф местности. Наша школа и дом стояли на бугорке, теперь это принизилось. Или это восприятие ребенка рисовало горы там, где их не было?

С улицы Оторвановки на улицу Солонову проехать было нельзя, потому что старый деревянный мост совсем сгнил и развалился, а для пешеходов положена узенькая доска. Когда-то на этом мосту я встречал стадо со своей коровой.

Село стало меньше в 2–3 раза. Общее впечатление такое же, как и от Титовки.

Далее следовало бы побывать в Егорьевке, но времени для этого уже в этот день не было. Мы решили сюда приехать в понедельник перед отъездом в Барнаул. А теперь надо было ехать в Рубцовск, где нас ждала гостиница.

Но все равно по обводной дороге мимо Егорьевки мы проехали. От Егорьевки до Рубцовска уже вела хорошая асфальтовая дорога, и мы через полчаса были в городе.

А от Срост до Егорьевки – обычная грунтовка. Расстояние там – около 18 километров. Когда-то мы только пешком там и ходили.

А рельеф местности действительно изменился. Зотов лог стал почти ровный.

В Рубцовск мы прибыли вечером 14 июля. Нас встретили, помогли разместиться в великолепной, европейского типа, новой гостинице. Завтраки по типу «шведский стол», включенные в стоимость номера, электрические замки с магнитными карточками вместо ключей, даже сейфы в номерах, охраняемая стоянка для автомобиля, высокое качество отделки как внутри, так и снаружи.

Мы очень устали в этот день. Перед этим просидели ночь в аэропорту в Москве, потом целый день в машине из Барнаула. Рады были месту, попили чаю и спать.

Утром 15 июля поехали в Змеиногорск, где должны были встретиться с Андреем, племянником, сыном Анны, сестры моей жены Люды. Он должен был тоже из Барнаула приехать посетить кладбище, где похоронены отец и старшая сестра Люды, мать Андрея.

Все это состоялось. Обиходили могилы, возложили цветы. Помянули.

Мне показалось, что Змеиногорск изменился в лучшую сторону. Внешний вид зданий, отделка магазинов и организаций. Дороги. Одежда людей. Дети. Движение на улицах. Автомобили. Жизнь. Говорят, что там обосновался комбинат полиметаллических руд. Мы обратили внимание на новые производственные корпуса на окраине города. Возможно, комбинат (вернее, московские владельцы комбината) и финансировал эти изменения.

Побывали мы у дома, где родилась и жила до 18 лет Люда, на плотине, в которой на мой взгляд, добавилось воды. Съездили в соседнее Карамышево, где Люда после школы работала. Сделали фотографии. Кстати сказать, у нас в поездке было 3 фотоаппарата, из которых 2 цифровых, и видеокамера. Так что информации о поездке много.

Из Змеиногорска поехали на Саввушинское озеро, названное по имени села Саввушки, рядом с которым оно находится. Озеро от города километрах в 10–15. Это живописнейшее место. Причудливые скалы древней породы и среди них большое озеро с очень чистой водой. Туда сейчас приезжают отдыхать и из Рубцовска, Барнаула, Новосибирска и др.

Александр Бредихин дополняет:

«Нужно сказать, что там не только вода чистая, но и воздух. Неслучайно, недалеко от озера расположена какая-то научная станция космического слежения. То ли обсерватория, то ли что-то еще, но внешне напоминает нечто из «Звездных войн» Лукаса».

Очень понравилось там внукам Вите и Денису. Денис даже на канатной подвесной стропе между скалами над озером пролетел и не побоялся большой высоты. Катались они и на надувном круге за водным мотоциклом, а также на катере. Вечером приехали снова уставшие в Рубцовск, а по плану нужно было еще выполнить поручение Люды – зайти к ее подруге Зое, с которой она вместе училась в школе в Змеиногорске, а потом работала на заводе в Рубцовске. Нашли мы в рубцовских «Черемушках» Зоин дом и квартиру. Я с ней не виделся 38 лет и не сразу узнал, хотя знал куда и к кому иду. Она очень располнела. Василия, мужа, дома не было, летом он жил на даче, а я очень хотел его увидеть. Были дома только внуки – девочка 9 лет и мальчик 14 лет. Очень хорошие дети, которые практически у них живут. Зоя с мужем уже несколько лет на пенсии, почти не владеют информацией о положении на Алтайском тракторном заводе, где я работал до 1970 года, до приезда в Тольятти, но общая ситуация такая, что все заводы Рубцовска практически не работают. Видимо, и мой тракторный завод не исключение.

Перед визитом к Зое мы взяли в магазине водки, закуски. Так что, беспокойства ей не предоставили и по времени много сэкономили – не ждать, пока стол накроют. Сами накрыли.

На 16 июля у нас намечались по плану объезд Рубцовска, тех районов, где мы жили, фотографирование отдельных мест, а потом поездка в Егорьевку и возвращение в Барнаул, так как оттуда была назначена посадка на самолет рано утром 17 июля в Москву. Более того, мы были в цейтноте еще и потому, что Саше из Москвы надо было лететь в тот же день в Италию, в Турин в 14–50.

Мы, как и во все дни путешествия, 16 июля встали очень рано, распрощались с гостеприимной гостиницей и проехали по Рубцовску. Впечатление от дорог удручающее, но, тем не менее, проехали в «Черемушки», где мы жили до отъезда в Тольятти, сфотографировали дом, съездили на реку Алей, которая рядом, проехали на другой берег по подвесному мосту и обратно. Потом проехали по поселку индивидуального строительства (теперь они называются коттеджи) и въехали на бывшую улицу Сталина. Она из фешенебельной в наше время улицы превратилась в заброшенную оторвановку: грязь, теснота и темнота. Кстати, когда мы ехали от Зои вечером, город не был освещен совершенно. Мы не смогли найти тогда даже драмтеатр.

Дополняет Александр Бредихин:

«Очень заманчиво было найти дом, где я жил до неполных 4-х лет. Тем не менее, в памяти отложились некоторые картинки: вид из окна, мусорные контейнеры, ежедневно приезжающий мусоровоз, качели во дворе, балкон. После нескольких попыток, а это было непросто, мы нашли нужный двор и дом. Все те же мусорные контейнеры, качели...

Ничего не изменилось. Только деревья стали больше и старше. На реку Алей я часто ходил с бабушкой Лизой, Елизаветой Семеновной, папиной мамой. Но на месте сада, где росли ранетки, которые мы рвали и засыпали между оконными рамами, чтобы они стали сладкими и мягкими, теперь гаражный кооператив. Что-то все-таки меняется...».

Проехали мы по бывшей Вокзальной, по улице Ленина, сфотографировали некоторые здания, вокзал. У вокзала сооружен памятный мемориал, посвященный Великой Отечественной войне. Слева и справа от проезда, ведущего к вокзалу, – старые срубовые дома. Они, похоже, еще 100 лет смогут простоять.

Общее впечатление от города: грязный, дороги разбиты, неблагоустроенный, неумытый. Да и откуда что возьмется, если заводы не работают?!

Последний пункт – Егорьевка. Расстояние – 40 километров. Асфальт. Полчаса.

В Егорьевке хорошо оборудованная площадь в центре с мемориалом Великой Отечественной войны. Рядом школа, административное здание, магазины. Все остальное – та же грязь, бездорожье, в основном старые дома. С площади мы проехали сразу на Хохловку (позже она стала Центральной, а теперь, как я понял, она называется по имени какого-то героя). Там подъехали к двум пожилым людям. На мой вопрос, живут ли теперь на этой улице Анашкины, они ответили встречным вопросом: а кто они тебе? Я говорю, что моя мать – двоюродная сестра жены Дениса Анашкина. Она по фамилии Шевченко. Вот тут они разговорились. Хорошо знали Василия Шевченко, как они сказали, «который работал на бойне». А жена Дениса – родная сестра Василия. Они хорошо осведомлены об Анашкиных, теперь уже детях Дениса и Лизы. Витя умер, у него было несчастье – ампутировали ногу. Ну, а потом, видимо, жизнь не сложилась. Нина с мужем Гришей живут в Егорьевке на Самарской улице. Леня – на Чичеровке (ныне Партизанской улице). Борис и Вова тоже в Егорьевке, но я не запомнил улиц.

К величайшему сожалению, разыскать никого из них мы не имели возможности. Не только потому, что номеров домов старики не знали. Главным образом потому, что у нас уже не оставалось времени. Ведь просто так не зайдешь: «Здравствуй и до свидания».

Нельзя было не показать ребятам озеро Горькое. Мы проехали по Самарской улице, сфотографировали один сохранившийся чудом корпус-барак (из двух). Потом примерное место усадьбы нашего деда Семена. И проехали на озеро. Оно стало больше, чем было. Из-за недостатка времени мы не были на пляже. Дом Михаила Шевченко на опушке леса почему-то не попался.

Ну, а потом Барнаул. Сначала вернулись по Рубцовской дороге, а потом, не доезжая до Рубцовска, свернули налево и через 4 часа были в Барнауле. Нас там снова встретили, Саша возвратил машину, разместили в гостинице, в центре города.

Утром, чуть свет, 17 июля – в аэропорт и на Москву, откуда Саша должен был лететь в Италию, а я с ребятами в Тольятти.

Все произошло точно по расписанию. Мы прибыли домой.

На прощание

18 декабря 2012 года

Ко мне обратились автор и редактор книги с просьбой кратко ответить на те вопросы, которые в авторской программе на телевидении задаёт своим гостям Владимир Познер.

Не знаю, нужно ли следовать этой моде отвечать на вопросник, авторство которого приписывают Марселю Прусту.

Но сделаю это для внуков – кому же, как не им, мы оставляем на этой земле не только своё Дело, но и своё Слово?!

☐ *Какие добродетели в человеке Вы цените больше всего?*

Справедливость, открытость, простота.

☐ *Какие качества Вы больше всего цените в мужчине?*

Готовность к самопожертвованию за идею. Смелость, решительность.

☐ *Какие качества Вы больше всего цените в женщине?*

Доброта, скромность, любовь к детям.

☐ *Ваше хобби, любимое занятие помимо работы?*

Литература (чтение и собственные наброски), работа на даче.

☐ *Ваше представление о счастье?*

Жизнь – это счастье. Это частица неба, подаренная каждому человеку миром вечности и бесконечности. Счастье – это жизнь.

☐ *Ваше представление о несчастье?*

Потеря близких людей.

☐ *Кем бы Вы хотели стать, но не сложилось?*

Стремлений не было. Решения принимались по обстановке.

☐ *А в какой стране Вам хотелось бы жить, если была бы возможность выбирать?*

Только Россия.

☐ *Что Вы готовы человеку простить?*

Всё, кроме предательства.

☐ *Ваше любимое блюдо и напиток?*

Отбивная с жареной картошкой. Чай.

☐ *Ваши любимые имена?*

Виктор, Александр, Людмила, Светлана.

☐ *Что в жизни вызывает отвращение и ненависть?*

Безкультурье и лицемерие высокообразованных людей.

☐ *Есть исторические деятели, которые вызывают у Вас симпатию и антипатию?*

Симпатию – Столыпин, Примаков. Антипатию – Горбачев, Ельцин.

☐ *В чём смысл жизни?*

В вечном возвращении долга.

☐ *У Вас есть недостатки?*

Да, их много.

☐ *Какими способностями Вам хотелось бы обладать?*

Музыкальными.

☐ *Ваша любимая птица?*

Скворец летом, снегирь зимой.

☐ *Как Вы хотели бы умереть?*

Моментально. Лучше во сне.

☐ *Вы хотели бы жить вечно?*

На земле – нет. На небе – да.

☐ *Что Вы скажете Богу, когда повстречаетесь?*

Спасибо, что дал счастье увидеть мир.

☐ *Считаете ли Вы ложь необходимым элементом общения?*

В политике – да. В личном общении – нет. Хотя никто пока не ответил, что такое «правда» и что такое «ложь».

Материалы о жизни и деятельности Л.Т. Бредихина

Основные даты

20 февраля 1929 года – родился в с. Н. Егорьевка Егорьевского района Алтайского края

1947 год – становится учащимся машиностроительного техникума, г. Рубцовск

1 августа 1951 год – начало трудового стажа, принят на работу технологом ремонтно-механического цеха Алтайского тракторного завода, г. Рубцовск.

1957 год – вступил в ряды Коммунистической партии Советского Союза

1957-1962 годы – мастер, начальник участка автоматного цеха, председатель цехкома, член завкома профсоюза, секретарь цехового партбюро на Алтайском тракторном заводе

с 1962 года по 12 февраля 1970 года – начальник бюро труда и заработной платы Алтайского тракторного завода

16 февраля 1970 года – принят начальником бюро в отдел труда и заработной платы механосборочного производства Волжского автомобильного завода

июль 1970 года – закончил факультет «Экономика промышленности» Всесоюзного заочного финансово-экономического института по специальности «Экономика труда»

25 марта 1972 года – назначен заместителем начальника отдела рабочих кадров управления организации труда и заработной платы производственного объединения «АвтоВАЗ»

13 ноября 1972 года – переведен на должность заместителя начальника УОТиЗ производственного объединения «АвтоВАЗ»

16 февраля 1978 года – назначен на должность начальника управления организации труда и заработной платы производственного объединения «АвтоВАЗ»

6 апреля 1993 года – избран членом комитета социальной и структурной политики совета директоров акционерного общества «АвтоВАЗ»

25 февраля 1998 года – уход на заслуженный отдых

Награды и почётные звания

орден Дружбы народов (29.12.1973)

за активное участие в сооружении и освоении проектных мощностей ВАЗа имени 50-летия СССР

орден Трудового Красного знамени (14.02.1980)

за достигнутые высокие производственные показатели и в связи с выпуском 5-миллионного автомобиля

орден Знак Почёта (10.06.1986)

медаль «За освоение целинных земель» (1957)

медаль «Ветеран труда» (23.12.1983)

нагрудный знак ВЦСПС «За активную работу по внедрению НОТ» (23.04.1976)

почетный знак «Ветеран автомобильной промышленности» (09.09.1981)

почётное звание «Заслуженный экономист Российской Федерации» (01.04.1995)

Лауреат премии советских профсоюзов (20.03.1978)

Бронзовая медаль ВДНХ СССР (02.12.1978)

за непосредственное участие в разработке и внедрении новой структуры предприятия и прогрессивных форм организации труда

Золотая медаль ВДНХ СССР и денежная премия в размере 200 руб. (04.12.1979)

за разработку и внедрение системы проектирования норм времени в массовом производстве

Из истории УОТиЗа

Хроника основных событий

1966

ноябрь

– в штаты Волжского автомобильного завода принят первый старший экономист по труду Меренкова Тамара Семёновна.

1967

апрель

– в штаты Волжского автомобильного завода принят первый старший инженер по труду Лукьянов Александр Михайлович.

11 апреля

– создан отдел труда и заработной платы Волжского автозавода.

17 апреля

– начальником отдела труда и заработной платы Волжского автозавода назначен Осипов Анатолий Карпович. В процессе организационного становления отдел труда и заработной платы преобразовался в управление организации труда и заработной платы.

1968

1 февраля

– в состав УОТиЗ входило два отдела: организации и нормирования труда (начальник – Шеин Николай Алексеевич) и отдел организации заработной платы и штатов.

6 февраля

– генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков утвердил «Условия обучения и оплаты труда рабочих, набираемых по смете подготовки эксплуатационных кадров строящегося Волжского автомобильного завода».

апрель

– на строительстве автозавода приказом министра автомобильной промышленности СССР был организован отдел Центра «Энергостройтруд», основной задачей которого стала разработка проектов организации труда на ВАЗе.

июль

– созданы ОТиЗ механосборочного производства (первый начальник – Юрий Кузьмич Епончинцев) и сборочно-кузовного производства.

27 августа

– начальник УОТиЗ министерства автомобильной промышленности СССР М.П. Глянцев и представители ВАЗа А.К. Осипов, начальник УТиЗ, А.М. Лукьянов, заместитель начальника УТиЗ, А.А. Зайцев, начальник бюро УТиЗ, Б.М. Кацман, начальник ПЭУ, В.П. Пишков, главный бухгалтер подписали «Протокол согласования отдельных вопросов по оплате труда работников строящегося Волжского автомобильного завода».

4 декабря

– генеральный директор ВАЗа утвердил «Временное положение об оплате труда работников Волжского автомобильного завода, временно переводимых в строительные организации на строительство жилых и промышленных объектов». Положение разработано специалистами УТиЗ ВАЗа.

1969

ноябрь-декабрь

– созданы ОТиЗ металлургического и прессового производств.

1970

январь

– в управлении организации труда и заработной платы ВАЗа разработана новая, не имеющая аналогов в стране, система организации и оплаты труда рабочих.

февраль

– Школа организаторов труда создана в структуре отдела по организации и нормированию труда, который возглавлял Шеин Николай Алексеевич. Первый руководитель Школы – Власов Юрий Михайлович.

12 июля

– Президиум Совета Министров СССР (протокол заседания № 23) рассмотрел обращение Волжского автозавода и дал поручение соответствующим министерствам и ведомствам положительно рассмотреть вопрос об оплате труда вазовских работников с учетом того, что ее размеры должны быть установлены применительно к размерам заработных плат на ведущих автозаводах страны – ЗИЛа и ГАЗа.

30 июля

– постановлением № 264/21 Госкомтруда, ВЦСПС и коллегии Министерства автомобильной промышленности «Об оплате труда работников Волжского автомобильного завода» на ВАЗе разрешено применение системы заработной платы, разработанной специалистами управления труда и заработной платы.

8 августа

– на заседании генеральной дирекции ВАЗа под председательством В.Н. Полякова рассматривалась система организации и оплаты труда работников Волжского автомобильного завода. Оценивая решения Государственного комитета по труду и коллегии Минавтопрома, генеральный директор заметил: «Предлагаемая система дает возможность рабочему не гнаться за перевыполнением, что является главной основой качества. Нельзя рассматривать вопрос качества, как кнут... Издать инструкцию... Рабочему надо дать популярный документ по заработной плате, чтобы не было кривотолков и искажений».

11 августа

– подписан приказ № 138 генерального директора ВАЗа В.Н. Полякова «Об организации и оплате труда работников завода», в соответствии с которым вводились повременная оплата труда с дополнительными начислениями за выполнение нормированных заданий, снижение трудоемкости и повышение производительности труда. Началась разработка Положения о перетарификации рабочих и создание цеховых комиссий для ее проведения.

25 августа

– издан приказ № 253 министра автомобильной промышленности СССР «Об оплате труда работников Волжского автомобильного завода» о введении на ВАЗе для всех рабочих повременной оплаты труда и часовых тарифных ставок.

27 сентября

– генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков утвердил «Положение № 4» о премировании рабочих Волжского автомобильного завода за выполнение заданий по снижению трудоемкости продукции и повышению производительности труда.

1 ноября

– начался перевод персонала Волжского автозавода на новую систему оплаты труда.

декабрь

– в структуре УОТиЗ создан отдел организации труда руководителей, специалистов и служащих.

1972

февраль

– на ВАЗе прошёл Всесоюзный семинар по теме «Роль системы оплаты в повышении производительности труда» с участием председателя Госкомтруда СССР А.П. Волкова.

15 февраля

– специалистами УОТиЗа ВАЗа разработана и внедрена в производствах система учета и использования рабочего времени.

14 марта

– Госкомтруд СССР издал приказ № 6 «О некоторых мерах по дальнейшему совершенствованию системы оплаты труда на ВАЗе и распространению ее на другие предприятия народного хозяйства СССР».

1974

1 апреля

– подписан приказ министра автомобильной промышленности СССР А.М. Тарасова «О мерах по распространению на предприятиях министерства автомобильной промышленности опыта организации труда и зарплаты Волжского автозавода имени 50-летия СССР».

5 марта

– по инициативе отдела труда и заработной платы ВЦСПС и редакции газеты «Труд» в актовом зале металлургического производства ВАЗа был проведен Всесоюзный вторник-семинар на тему: «Опыт организации труда и заработной платы на ВАЗе» для директоров машиностроительных заводов, начальников ОТиЗов и председателей профкомов. С основными докладами и сообщениями перед собравшимися выступили технический директор ВАЗа А.А. Житков, начальник управления труда и заработной платы ВАЗа А.К. Осипов, председатель завкома ВАЗа В.М. Правосуд. В ходе семинара участники ознакомились с технологией сборки автомобиля.

1976

апрель

– в Доме культуры ВАЗа прошло совещание-семинар работников заводской службы организации труда и заработной платы, на котором обобщен опыт работы подразделений завода по совершенствованию организации и повышению производительности труда рабочих.

15 октября

– направлено письмо министра автомобильной промышленности СССР В.Н. Полякова генеральному директору объединения «АВТОВАЗ» А.А.Житкову: «В связи с необходимостью распространения системы организации и оплаты труда по опыту ВАЗа на другие предприятия отрасли прошу создать в составе объединения «АВТОВАЗ» отдел по обобщению и распространению новых форм организации и оплаты труда».

1977

январь

– в состав УОТиЗ вошел отдел по обобщению и распространению новых форм организации и оплаты труда. Создан отдел методологии, нормирования и рационального использования трудовых ресурсов. Первым начальником был назначен Е.Н.Насенков. Отдел разместился в здании «Автозаводстроя».

16-17 февраля

– в Тольяттинском Доме политического просвещения состоялась научно-практическая конференция по теме «Изучение опыта работы Волжского автомобильного завода в условиях применения новых форм организации производства, труда и материального стимулирования, направленного на повышение качества и эффективности работы».

апрель

– литература, иллюстрированные информационные планшеты представили опыт Волжского автозавода на выставке «Опыт организации нормирования и оплаты труда в поточно-массовом производстве» в Москве на ВДНХ СССР.

23-24 июня

– на ВАЗе прошло совещание главных экономистов и начальников УОТиЗов отрасли в связи с предстоящим введением новых условий оплаты труда. В работе совещания приняли участие 130 делегатов от 33 городов страны.

5-8 июля

– в рамках выставки «Автопром-77» на ВДНХ СССР прошли занятия школы передового опыта «Социалистическое соревнование в условиях новой системы организации труда и заработной платы на Волжском автозаводе». В работе школы приняли участие 100 человек, специалистами Волжского автозавода было прочитано 8 докладов.

декабрь

– в г. Куйбышев организован областной семинар для партийных работников области, ведущих специалистов промышленных предприятий и организаций области для изучения опыта Волжского автомобильного завода по применению новых форм управления и организации производства и труда.

1978

16 февраля

– начальником УОТиЗ назначен Бредихин Леонид Титович.

июль

– в учебном центре ВАЗа прошел семинар, в котором приняли участие секретари городского и районных комитетов партии Куйбышевской области, руководители крупных промышленных предприятий, которые ознакомились с вазовской системой организации труда и заработной платы.

4 сентября

– министр автомобильной промышленности СССР В.Н. Поляков провел рабочее совещание о выполнении первого этапа внедрения комплексной системы управления производством, организации труда и заработной платы по опыту Волжского автозавода на предприятиях отрасли. Совещание приняло соответствующие организационные решения.

2 декабря

– разработка и внедрение специалистами УОТиЗ ВАЗа новой структуры предприятия, прогрессивных форм организации труда и заработной платы, методов развития эффективного социалистического соревнования, способов высвобождения 15,5 тысяч производственных рабочих, что привело к достижению проектной трудоемкости всеми производственными бригадами, удостоена Диплома I степени ВДНХ СССР.

1979

5 апреля

– принято постановление № 316 Совета Министров СССР «О мерах по усилению заинтересованности производственных объединений во внедрении комплексной системы организации производства, труда, управления и заработной платы, применяемой на Волжском автомобильном заводе».

15 мая

– в зале трудовой славы механосборочного производства состоялась встреча ведущих специалистов УОТиЗ автозавода и ученых Москвы и Ленинграда для обсуждения вопросов совершенствования нормирования труда на ВАЗе.

25 мая

– Государственным комитетом СССР по труду и социальным вопросам, Госпланом СССР, Министерством финансов СССР, а также ВЦСПС приняты «Рекомендации по распространению комплексной системы организации производства, труда, управления и заработной платы, применяемой на Волжском автомобильном заводе».

16 августа

– в составе отраслевого учебного центра ВАЗа созданы Всесоюзные курсы по обучению руководителей и специалистов базовых предприятий автомобильной промышленности системе организации производства, труда, управления и заработной платы по опыту Волжского автомобильного завода. Директором курсов назначен Насенков Е.Н.

1980

май

– министерством автомобильной промышленности и Государственным комитетом по труду и социальным вопросам к участию в конкурсе на соискание Государственной премии СССР 1980 года допущена коллективная работа «Создание и внедрение комплексной системы организации производства труда, управления и заработной платы на Волжском автозаводе имени 50-летия СССР».

22 июля

– на заседании парткома ВАЗа заслушан и обсужден доклад начальника отдела условий труда управления организации труда и заработной платы ВАЗа А.А. Калякова о работе подразделений по соблюдению санитарных норм на рабочих местах и выполнению мероприятий по профилактике профзаболеваний.

23 сентября

– на заседании бюро парткома ВАЗа заслушан и обсужден доклад начальника управления организации труда и заработной платы Л.Т. Бредихина «О работе хозяйственного руководства и партийных организаций по дальнейшему сокращению потерь рабочего времени в свете постановления ЦК КПСС, Совета Министров СССР и ВЦСПС от 12.01.1980 г.».

ноябрь

– за создание и внедрение комплексной системы организации производства, труда и заработной платы группа работников Волжского автозавода, в том числе работники УОТиЗ, награждены золотыми и серебряными медалями ВДНХ. Награды вручал президент Академии наук СССР, академик Александров Анатолий Петрович.

1981

декабрь

– металлурги Минского тракторного завода прошли стажировку на Волжском автозаводе в связи с переходом на вазовскую систему организации труда и зарплаты.

1983

май

– состоялось заседание партийного комитета ВАЗа в расширенном составе, на котором был заслушан и обсужден доклад начальника УОТиЗа Л.Т. Бредихина «Об организаторской работе УОТиЗа по снижению потерь и повышению роли учета рабочего времени в подразделениях завода в свете требований ноябрьского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС».

1985

1 ноября

– по итогам выставки «БРИГАДА-85» за совершенствование и дальнейшее развитие бригадной формы организации труда, внедрение напряженных бригадных комплексных планов повышения эффективности производства и качества работы УОТиЗ ВАЗа был удостоен Диплома II степени ВДНХ СССР.

1986

апрель

– в учебном центре ВАЗа прошла Всесоюзная научно-практическая конференция по проблемам экономии и организации труда. О развитии хозрасчета в новых экономических условиях на Волжском автозаводе рассказал кандидат экономических наук, начальник отдела управления ОТиЗ ВАЗа В.М. Смирнов.

1987

1 апреля

– автозавод перешёл на новую систему оплаты труда, на внедрение которой по решению трудового коллектива направлена сверхплановая прибыль 1986 года в объеме 11 млн. руб.

1989

сентябрь

– почетного звания «Лауреат премии АвтоВАЗа» удостоены разработчики из УОТиЗа за «Создание концепции хозяйственного расчета, подготовку организационно-методической и нормативной документации и ее внедрение в подразделения ВАЗа».

1990

март

– на ВАЗе создана рабочая группа под руководством заместителя начальника УОТиЗа В.Я. Толкачева для разработки новых положений по оплате труда.

1998

27 февраля

– начальником УОТиЗ ОАО «АВТОВАЗ» назначен Сидоров Владимир Викторович.

2000

декабрь

– издан «Сборник нормативных материалов по нормированию труда». Группа авторов стала лауреатами премии ОАО «АВТОВАЗ».

2001

7 июня

– в учебном центре ВАЗа прошла презентация книги начальника отдела управления организации труда и заработной платы АО «АВТОВАЗ» Н.А. Калигина «Принципы организационного управления».

2002

январь

– в конкурсе молодых специалистов АВТОВАЗа блестяще выступили сотрудники УОТиЗ. В номинации «Управление персоналом предприятия» лучшей работой назван труд А. Волковинского, О.Гудзь и других «Определение проектной технологической трудоемкости изготовления автомобиля на стадии подготовки производства».

8 июля

– создан отдел труда, заработной платы и кадров в дирекции по информационным системам.

2004

18-19 февраля

– молодой специалист УОТиЗа А. Волковинский принял участие в торжественном приёме и чествовании Лауреатов Всероссийского конкурса «Инженер года-2003», который прошёл в зале инженерной славы Российского союза научных и инженерных общественных организаций.

декабрь

– молодой специалист УОТиЗа Виталий Череменин стал одним из победителей самарского областного конкурса первого этапа Всероссийского конкурса «Инженер года-2004».

2005

2 марта

– на 75-м году ушёл из жизни первый начальник (с 1967 по 1978 гг.) УОТиЗ ВАЗа Анатолий Карпович Осипов.

2006

7 августа

– скоропостижно на 50 году жизни скончался начальник управления организации труда и заработной платы ОАО «АВТОВАЗ» Владимир Викторович Сидоров.

17 августа

– начальником УОТиЗ ОАО «АВТОВАЗ» назначен Михаленко Дмитрий Геннадьевич.

сентябрь

– приказом исполняющего обязанности генерального директора ОАО «АВТОВАЗ» М.В. Нагайцева имя Л.Г. Борисовой, заместителя начальника УОТиЗа, занесено в «Книгу почёта ОАО «АВТОВАЗ».

2009

сентябрь

– начальник УОТиЗ АВТОВАЗа Д.Г. Михаленко назначен вице-президентом ОАО «АВТОВАЗ» по персоналу и социальной политике. Новым начальником управления труда и заработной платы утверждён Виктор Борисович Христенко.

ПРОТОКОЛ
согласования отдельных вопросов по оплате труда работников
строящегося Волжского автомобильного завода¹³

27 августа 1968 года

Присутствовали:

от Министерства автомобильной промышленности СССР – Глянцев М.П., начальник управления организации труда, заработной платы и рабочих кадров; Владимиров Д.А. – ст. инженер управления организации труда, заработной платы и рабочих кадров.

от ВАЗа – Осипов А.К., начальник УТиЗ, Лукьянов А.М., зам. начальника УТиЗ, Зайцев А.А., начальник бюро УТиЗ, Кацман Б.М., начальник ПЭУ, Пишков В.П., главный бухгалтер.

ВОПРОС: Как увеличить размер заработной платы рабочим ВАЗа, получающим только тарифную ставку (оклад)?

ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ: В целях закрепления рабочих на заводе, ввести с 1 сентября 1968 года повременно-премиальную систему оплаты труда для всех профессий рабочих ВАЗа. Размер премии установить в пределах типового Положения о премировании. По отдельным профессиям рабочих разрешается устанавливать размер премии, предусмотренный пунктом № 6 типового Положения (40%).

Показатели премирования устанавливать такие, которые соответствуют фактически выполняемой работе.

ВОПРОС: В связи введением повременно-премиальной системы оплаты труда для всех рабочих, возможно, потребуется дополнительный фонд заработной платы. Как будет решаться этот вопрос?

ОТВЕТ т. ГЛЯНЦЕВА М.П.: Если у Вас возникнет необходимость в дополнительном фонде заработной платы на 1968 г., то этот вопрос мы решим положительно.

ВОПРОС: Можно ли включать в средний заработок рабочего, находящегося на стажировке на других предприятиях и получающего там заработную плату, гарантийные выплаты, сохраняемые на ВАЗе?

ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ: Во всех случаях исчисления среднего заработка, гарантийные выплаты, сохраняемые на ВАЗе стажирующимся рабочим, включаются в средний заработок рабочего (заработная плата рабочего, получаемая на предприятии, где он проходил стажировку, принимается ВАЗом по предъявлению справки, заверенной печатью и подписями руководителя и гл. бухгалтера того предприятия).

ВОПРОС: Как производить оплату труда рабочих, временно переведенных на строительство завода и жилых объектов?

ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ: Оплату труда рабочих, переведенных на строительство завода и жилых объектов, следует производить применительно к Постановлению НКТ СССР от 25 февраля 1932 г., то есть, квалифицированным рабочим третьего и более высоких разрядов при выполнении ими норм выработки производится доплата до среднего заработка, при невыполнении норм выработки им доплачивается до тарифной ставки. Переведенным рабочим низшей квалификации оплата труда производится по выполняемой работе.

¹³ Публикуется по: фонд Р-352, опись 1, дело № 111, лл. 1-2, 4-6. – Управление по делам архивов мэрии городского округа Тольятти.

ВОПРОС: Можно ли предоставить авансом отпуск работникам завода, переведенным с других предприятий и получившим там компенсацию за неиспользованный отпуск?

ПРИНЯТО РЕШЕНИЕ: Работникам, прибывшим на ВАЗ переводом с других предприятий и получившим там компенсацию за неиспользованный отпуск, разрешается в отдельных случаях предоставлять отпуск авансом после истечения 6 месяцев работы на заводе.

ВОПРОС: Имеется ли где-нибудь в системе Министерства учебный комбинат для повышения квалификации инженерно-технических работников, и в частности, нормировщиков. Если нет, то где можно организовать 3-6 месячные курсы для нормировщиков?

ОТВЕТ т. ГЛЯНЦЕВА М.П.: Централизованного учебного комбината по повышению квалификации ИТР в системе Министерства не имеется. Курсы нормировщиков нужно организовать на месте. Если заводу будет нужна помощь в лекторах, то мы их пришлем. Для получения опыта нормировщиков следует посылать на стажировку на лучшие предприятия нашего министерства (ГАЗ, ЗИЛ, МЗМА и др.).

ПОДПИСИ:

М.ГЛЯНЦЕВ
Д.ВЛАДИМИРОВ
А.ОСИПОВ
А.ЛУКЬЯНОВ
А.ЗАЙЦЕВ
Б.КАЦМАН
В.ПИШКОВ

Государственный Комитет Совета Министров СССР
по вопросам труда и заработной платы
Секретариат Всесоюзного Центрального Совета Профессиональных Союзов
Коллегия Министерства автомобильной промышленности СССР
г. Москва

ПОСТАНОВЛЕНИЕ ОТ 30 ИЮЛЯ 1970 ГОДА № 264/21

Об оплате труда работников Волжского автомобильного завода¹⁴

В целях быстреего достижения проектной мощности и производительности труда, а также привлечения и закрепления квалифицированных рабочих, инженерно-технических работников и служащих на Волжском автомобильном заводе Государственный комитет Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы, Секретариат Всесоюзного Центрального Совета Профессиональных Союзов и Коллегия Министерства автомобильной промышленности ПОСТАНОВЛЯЮТ:

1. Ввести на Волжском автомобильном заводе для всех рабочих повременную оплату труда с установлением по согласованию с профсоюзной организацией нормированных заданий (коллективных и индивидуальных), и дополнительную оплату, стимулирующую их выполнение. Для создания заинтересованности в достижении проектной производительности труда и дальнейшем росте выработки премировать рабочих за снижение трудоемкости и повышение производительности труда.

Для руководящих, инженерно-технических работников и служащих ввести премирование за освоение в срок и досрочно проектной мощности завода и достижение проектной производительности труда, а также за выполнение плана по реализации продукции (прибыли).

2. Установить часовые тарифные ставки для рабочих согласно приложению № 1.

В целях стимулирования повышения квалификации и профессионального мастерства разрешить генеральному директору Волжского автомобильного завода по согласованию с профсоюзной организацией производить рабочим доплаты за профессиональное мастерство в пределах межразрядной разницы в размерах 4, 8 и 12% тарифной ставки присвоенного разряда.

Доплаты устанавливать не чаще одного раза в год и в размерах не более 4% тарифной ставки. Количество рабочих, имеющих доплаты, не должно превышать 25% их общей численности.

При снижении рабочими качества выполняемых работ, невыполнении нормированных заданий доплаты за профессиональное мастерство могут быть уменьшены или отменены.

3. Установить доплаты к тарифным ставкам рабочих в зависимости от условий труда в размерах согласно приложению № 2.

Конкретный перечень работ, на которых применяются указанные доплаты, определяется генеральным директором завода по согласованию с профсоюзной организацией.

4. Наряду с доплатами за профессиональное мастерство и условия труда ввести дополнительную оплату за выполнение нормированных заданий. При выполнении нормированных заданий на 100% производить дополнительную оплату в размере до 40% заработка (оплата по тарифу и доплаты за профессиональное мастерство и условия труда).

Разрешить генеральному директору:

¹⁴ Печатается по: фонд Р-352, опись 1, дело № 303, лл. 1-3. – Управление по делам архивов мэрии городского округа Тольятти.

- при установлении в отдельных случаях повышенных нормированных заданий увеличивать размер дополнительной оплаты до 50% заработка;

- в случае, когда нормированные задания выполняются ниже, чем на 100%, но не менее 80%, дополнительную оплату производить в пониженных размерах.

При выполнении нормированных заданий ниже, чем на 80%, дополнительная оплата не производится.

5. Предоставить право генеральному директору завода по согласованию с профсоюзной организацией устанавливать:

а) премирование рабочих за выполнение заданий по снижению трудоемкости и повышению производительности труда до 20% тарифной ставки в зависимости от уровня освоения проектной трудоемкости. После освоения проектной трудоемкости – в размерах, определяемых министерством, исходя из планируемого роста производительности труда;

б) рабочим, не освобожденным от основной работы, доплаты за руководство бригадой в размере 10% тарифной ставки при численности до 10 человек в бригаде и 15% при численности в бригаде свыше 10 человек.

6. Ввести должностные оклады для руководящих, инженерно-технических работников и служащих согласно приложению № 3.

7. Установить премирование руководящих, инженерно-технических работников и служащих:

- за освоение в срок и досрочно проектной мощности завода и достижение проектной производительности труда применительно к порядку премирования и размерам премий, установленных постановлениями Госкомтруда от 5 сентября 1967 г. № 436 и 27 февраля 1969 г. № 74 для работников предприятий черной металлургии;

- за выполнение плана по реализации продукции (прибыли) в порядке, предусмотренном постановлением Госкомтруда и ВЦСПС от 24 января 1968 г. № 21/П-2.

8. Тарификацию работ и установление разрядов рабочим производить по Единому тарифно-квалификационному справочнику работ и профессий рабочих (выпуск 1969 г.), а определение должностных обязанностей служащих – по квалификационному справочнику должностей служащих (часть I и II, выпуск 1969-1970 гг.).

9. Впредь до повышения заработной платы среднеоплачиваемых категорий работников соответствующих отраслей народного хозяйства применять для оплаты труда работников железнодорожного, водного, автомобильного транспорта, типографий, машиностроительных станций, охраны, жилищно-коммунальных отделов, детских учреждений, предприятий торговли и общественного питания условия оплаты труда соответствующих отраслей.

10. Генеральному директору Волжского автомобильного завода разработать и по согласованию с Министерством автомобильной промышленности и ЦК профсоюза рабочих машиностроения утвердить положения: о премировании рабочих за выполнение заданий по снижению трудоемкости к повышению производительности труда; о премировании руководящих, инженерно-технических работников и служащих за освоение в срок и досрочно проектной мощности и достижение проектной производительности труда.

Председатель Государственного Комитета Совета Министров СССР
по вопросам труда и заработной платы
Секретарь Всесоюзного Центрального Совета
Профессиональных Союзов
Министр автомобильной промышленности СССР

А. Волков

В. Прохоров

А. Тарасов

Лукьянов А.М.

Из истории становления системы организации труда и заработной платы на Волжском автомобильном заводе¹⁵

Система организации труда и заработной платы, внедренная на Волжском автомобильном заводе в 1970 – 1971 гг., была на самом деле новаторской по характеру. Чтобы показать её своеобразную революционность, кратко проследим этапы становления общегосударственной системы оплаты труда в России с момента свершения Октябрьской революции 1917 года.

В период гражданской войны и «военного коммунизма» система и нормы оплаты труда были жестко регламентированы, являлись обязательными для всех предприятий, а твёрдые тарифные ставки утверждались правительством. Сдельно-премиальная система имела ограничения. Снабжение было натурально-пайковым как на продовольственные, так и промышленные товары народного потребления, и основывалось на карточной системе.

С переходом к новой экономической политике (1921 – 1929 гг.) отказались от уравнительного распределения и провозгласили принцип личной заинтересованности работника в развитии производства. Правительством был рекомендован переход к прямой, неограниченной сдельщине, при которой всё-таки сохранялась практика выдачи части заработанных денег натуральным пайком. В связи с высокой рентабельностью отраслей легкой промышленности, рост заработной платы здесь был наиболее активным. На предприятиях тяжелой промышленности из-за низкой зарплаты год от года росла текучесть кадров (до 70% в год), поэтому существенного подъема отрасли не произошло.

В период до 1940 года было развернуто в огромных масштабах капитальное строительство, прежде всего, в тяжелой промышленности. В связи с этим начался пересмотр государственной системы организации и оплаты труда. Вопросы регулирования заработной платы стали предметом особого внимания правительства. Была введена неограниченная сдельная оплата труда при существующих предельно заниженных нормах выработки. Основной формой организации труда стало массовое

¹⁵ Тексты воспоминаний написаны А.М. Лукьяновым в 2003 году и опубликованы в 2-х сборниках трудов, приуроченных к проведению в Тольятти Первой Всероссийской научной конференции «История ОАО «АВТОВАЗ»: уроки, проблемы, современность» (26-27 ноября 2003 года). В связи с тем, что труды конференции были изданы малым тиражом, редактор книги посчитал возможным и необходимым заново воспроизвести тексты А.М. Лукьянова, стоявшего у истоков создания УОТиЗ ВАЗа, с тем, чтобы они стали более доступными массовому читателю. – Ред.

соревнование ударных бригад, новаторские движения, которые в большинстве случаев побуждали власть сохранять заниженные нормы выработки и объемы заработной платы, что, в свою очередь, существенно сдерживало рост производительности труда. Сбалансировать нормы выработки с уровнем тарифных ставок в годы первых, довоенных пятилеток, так и не удалось.

После Великой Отечественной войны восстановление экономики традиционно опиралось на массовый героизм, патриотический подъем, социалистическое соревнование. Активно внедрялись и иные формы внеэкономического принуждения. Одновременно в стратегических отраслях промышленности начался пересмотр тарифных систем и многочисленных схем должностных окладов, введенных в условиях военной экономики 1941 – 1945 гг. В качестве основы, стимулирующей рост производства, была избрана сдельная форма организации оплаты труда. Премияльные выплачивались лишь за выполнение и перевыполнение плана выпуска валовой и товарной продукции при условии снижения себестоимости.

В 1955 году был создан Государственный комитет Совета Министров СССР по вопросам труда и заработной платы (Госкомтруд), на который правительством была возложена задача упорядочения заработной платы в народном хозяйстве. В течение нескольких лет были созданы типовые для всех отраслей промышленности положения о премировании, снижено количество тарифных ставок и схем должностных окладов. Удельный вес тарифа в заработной плате в тяжелой промышленности вырос и составил к 1960 году 70 – 75%. Было отменено постановление о пересмотре норм выработки раз в год по итогам выполнения плана. Пересмотр разрешался постоянный, по мере внедрения организационно-технических мероприятий, снижающих трудовые затраты. Однако уровень заработной платы при этом оставался очень низким.

Накануне строительства Волжского автомобильного завода, 4 октября 1965 года, было утверждено постановление Совета Министров СССР № 731 «О социалистическом государственном производственном предприятии», которое строго регламентировало права предприятий и трудовых коллективов, отклонение от «Положений» считалось нарушением государственной дисциплины. Предприятиям предоставлялось право устанавливать сдельную и повременную оплату труда, показатели и условия премирования рабочих в рамках утвержденного положения и в пределах планового фонда заработной платы. Уравнительность в оплате труда ликвидирована не была.

Плановая экономика не допускала мысли о появлении в системе организации и оплаты труда рыночных элементов, что приводило повсеместно к утрате личной инициативы на производстве, хозяйственной хватки, зарождению «теневой» экономики.

Основной упор в росте объемов производства и производительности труда делался на человеческий фактор, добровольно-принудительное включение трудящегося в новаторские, соревновательные трудовые движения. Качество выпускаемой продукции не было включено в общую систему материального стимулирования работников.

Накануне строительства Волжского автозавода государству не удалось внедрить в отрасли промышленности относительно передовые элементы организации труда. Внедрение в эту систему элементов рыночных отношений противоречило принципу коллективизма и социального равенства. Что, в конечном итоге, делало невозможным подлинный рост производительности труда и экономики в целом. Главной, хоть и закамуфлированной основой труда для каждого, служил по-прежнему кнут, а не пряник.

С самого начала проектирования ВАЗа совместно с итальянским концерном ФИАТ было решено, что без применения на новом предприятии качественно новых стандартов, норм и системы оплаты труда эффективного освоения производственных мощностей и выпуска качественной продукции не произойдет. Иначе говоря, предприятие нового типа, с высокой технической вооруженностью, нельзя было строить, и невозможно было освоить его производственные мощности, опираясь на принудительные методы организации труда, заниженные нормы оплаты, не применяя эффективные подходы к стимулированию.

Перед службой организации труда и заработной платы стояла задача осуществить (в период строительства завода) разработку предложений по качественно новой системе оплаты труда, структуре управления производством для достижения проектных технико-экономических показателей. Новых подходов требовало конвейерное, поточно-массовое производство.

Основная работа по внедрению новой системы оплаты труда проводилась в три этапа. Сначала, в 1967 году, специалисты ВАЗа были направлены на ФИАТ для изучения опыта организации производства и технического нормирования, оплаты труда, процедур документооборота. При разработке новой вазовской системы во многом был использован именно итальянский опыт. Конечно, применительно к нашим экономическим условиям. Главным в формировании норм оплаты труда являлся принцип: «качество труда при строго заданном количестве». Система оплаты не предусматривала стимулирование за перевыполнение заданий, как это было ранее на всех предприятиях страны.

К началу 1970 года был подготовлен весь пакет предложений по новым системам. Но это были только проекты. Заводу необходимо было превратить их в правительственные решения, чтобы внедрить новые, повышенные тарифные ставки оплаты труда рабочих и схемы должностных окладов для оплаты труда ИТР, служащих и

руководящих работников. Было два пути решения этого вопроса: пойти в низовые инстанции госструктур или попытаться сразу выйти на «верха», пользуясь общей поддержкой строительства ВАЗа в ЦК КПСС и правительстве. Первый, наиболее длительный и рискованный путь, был для предприятия мало пригож: на него требовалось изначально больше времени. Это стало понятно почти сразу, когда мы обратились в функциональные службы Минавтопрома и Госкомтруда: наши предложения по новой системе оплаты труда вызвали у чиновников недоумение и раздражение: «Вы что, хотите отменить сдельную систему оплаты труда? А как вы будете организовывать соревнование?».

Заводские интересы, вернее, интересы всего проекта ВАЗ-ФИАТ, надо было отстаивать. Нужно было торопиться, потому что приближались сроки окончательного запуска главного конвейера: тысячи рабочих впервые в стране должны были начать и работать по-новому, и по-новому получать. Генеральный директор ВАЗа В.Н. Поляков и его заместитель по экономике П.М. Капура обратились непосредственно к А.П. Волкову, председателю Госкомтруда. Был получен положительный ответ, но министру нужно было подстраховаться соответствующим решением правительства. Поэтому руководство ВАЗа вышло на уровень Совета Министров СССР. Президиум правительства 12 июля 1970 года рассмотрел обращение Волжского автозавода и своим поручением (протокол заседания президиума № 23) дал указание соответствующим министерствам рассмотреть вопрос об оплате труда вазовских работников с учётом того, что размеры её должны быть установлены применительно к размерам зарплаты ведущих автозаводов страны — ЗИЛа и ГАЗа.

П.М. Капура и автор этих строк прибыли в срочную командировку в Москву для подготовки сравнительных данных по размерам среднемесячной зарплаты рабочих, ИТР и руководителей за 1969 год в сравнении с расчётной «вазовской». Сравнительный анализ был нами подготовлен и подписан для представления в правительство министрами А.Волковым, В. Гарбузовым, А. Бачуриным, А. Тарасовым и секретарем ВЦСПС В.Прохоровым. А уже 30 июля 1970 года Госкомтруд, ВЦСПС и коллегия минавтопрома подписали совместное постановление № 264/21 «Об оплате труда работников ВАЗа».

Руководствуясь данным постановлением, на заводе развернули конкретную бумажную и разъяснительную работу по подготовке к внедрению новой системы оплаты труда. Был издан соответствующий приказ генерального директора В.Н. Полякова № 138 от 11 августа 1970 года «Об организации и оплате труда работников завода». В соответствии с приказом на ВАЗе были введены повременная оплата труда с дополнительной оплатой за выполнение нормированных заданий, премирование за

снижение трудоёмкости и повышение производительности труда, началась разработка Положения о перетарификации рабочих и создание цеховых комиссий для её проведения.

Результатом этой деятельности стало введение для части работников новых повышенных часовых тарифных ставок. Всего было перетарифицировано 19500 рабочих, из них тарифные разряды были повышены у 700 рабочих, часовые тарифные ставки — у 17 300. Было введено в действие новое штатное расписание для руководящих работников и ИТР. Перевод на новую систему оплаты труда начался с 1 ноября 1970 года. А с 1 января 1971 года весь трудовой коллектив ВАЗа оплачивался исходя из новых тарифных ставок и разрядов, по новым схемам должностных окладов.

Итоги многолетней деятельности АВТОВАЗа показывают, что была найдена и применена оптимальная для того времени система оплаты труда рабочих, которая полностью оправдала своё назначение при высоких темпах освоения производственных мощностей и проектной производительности. Впервые за 50-летнюю историю СССР в практике работы отечественных предприятий АВТОВАЗ проявил инициативу, и ему дали возможность взять на себя ответственность за внедрение и применение новой, наиболее эффективной системы организации оплаты труда при поточно-массовом производстве. Отличительной чертой этой системы было нормирование операционных технологических процессов с установлением проектных технически обоснованных трудовых затрат. Новая система оплаты труда рабочих позволила освободить операционные нормы времени от сдельных расценок. Впервые в истории отечественных предприятий на Волжском автозаводе была создана постоянно действующая специальная школа по подготовке специалистов по анализу и нормированию трудовых затрат.

В 1971 году завод посетил А.Н. Косыгин, председатель Совета Министров СССР. По возвращении в Москву он настоятельно рекомендовал министрам промышленности направить в Тольятти своих специалистов для восприятия вазовского опыта внедрения оплаты труда. Вскоре на автозаводе принимали очень большую группу специалистов со всех министерств. А в 1972 году, в феврале, на ВАЗе состоялся семинар по теме «Роль системы оплаты в повышении производительности труда», на котором выступил председатель Госкомтруда СССР А.П. Волков. В своём выступлении он сказал, что система заработной платы — это наука, причём достаточно серьезная, и дал вазовской системе высокую оценку. Уже в марте того же года был издан приказ Госкомтруда (14.03.72, № 6) «По дальнейшему совершенствованию системы оплаты труда на ВАЗе и распространению её на другие предприятия народного хозяйства СССР».

В своё время внедренная система оплаты труда была прорывом в современной организации производства. С тех пор прошло много лет. Усовершенствовались

технологические процессы, сменился в основном кадровый состав. С внедрением нового оборудования повышается квалификация кадров, резко возрастает необходимость выработки и внедрения не только в технологию, но и в сознание работника новых подходов к качеству товарной продукции. В связи с этим ранее созданную и внедренную систему оплаты труда на АВТОВАЗе уже нельзя считать соответствующей потребностям сегодняшнего и завтрашнего дня.

Одна из основ повышения производительности труда — новые подходы в организации оплаты труда рабочих. Полагаю, что эти новые подходы должны заключаться в отказе от тарифной системы, тарифных ставок и переходе на почасовую оплату, разработанную индивидуально для каждого рабочего места в зависимости от сложности, трудоемкости, качества труда. Должно окончательно сформироваться убеждение, что премия как элемент заработной платы — позавчерашний день: повседневный труд должен оплачиваться, а не премироваться. Такая система будет способствовать поиску новых путей организации производства, когда многократно возрастет ответственность работ менеджмента за эффективное использование рабочего периода, устранение или доведение до минимума внутрисменных простоев. Такие решения по применению оплаты труда рабочих могли бы положить начало новым радикальным переменам как в системе организации труда и его оплаты в целом, так непременно повлиять и на конечный позитивный результат всей производственно-хозяйственной деятельности ОАО «АВТОВАЗ».



У здания дирекции строящегося Волжского автомобильного завода (Тольятти, ул. Белорусская) первый выпуск постоянно действующей Школы подготовки специалистов по анализу и нормированию трудовых затрат. Во втором ряду крайний справа — А. М. Лукьянов, автор этой статьи, заместитель начальника УОТиЗ. Снимок августа 1970 года.

* *

*

В апреле 2002 года исполнилось 35 лет управлению организации труда и заработной платы (УОТиЗ) завода.

Все дальше и дальше уходят годы от тех событий, когда началась гигантская стройка ВАЗа. Сегодня, наверное, каждому ветерану завода хочется вспомнить, а какими же они, те самые годы, которые прожиты вместе с ВАЗом, были. Вспомнить тех людей, с кем пришлось работать в первые годы строительства завода. Когда и с чего началось создание УОТиЗ завода, и кто стоял у его истоков.

В начале 1967 года дирекция строящегося ВАЗа располагалась в здании на «повороте СК». В том здании было выделено помещение для отделов экономической службы завода. Там были расставлены столы, два из них предназначались для будущего УОТиЗ. Справедливости ради надо напомнить, что в 1967 году в структуре дирекции ВАЗа были «отделы», а не «управления», такие, как ООТиЗ, ПЭО, кадры и другие. А, уже начиная с 1968 года, в управленческой структуре автозавода началось выстраивание иерархической лестницы. В основных производствах начали создаваться отделы и бюро, а в дирекции завода создавались аналогичные управления.

На завод я был принят 10 марта 1967 года, а в апреле 1967 года был назначен начальником УОТиЗ Осипов Анатолий Карпович.

1967 год – дата рождения УОТиЗ завода. Начальник управления Осипов А.К. в скором времени был командирован в Италию на фирму ФИАТ для подготовки проекта новой, наиболее эффективной формы организации и оплаты труда работников завода в условиях высокотехнологичного поточного производства по изготовлению и выпуску автомобилей. И одновременно принимать участие для более тщательной проработки проектных технико-экономических решений применительно к нашей законодательной базе.

На время командировки Осипова А.К. обязанности начальника управления в 1967 – 1968 гг. довелось исполнять мне. На этом первоначальном этапе работы УОТиЗ хотелось бы остановиться более подробно. Всем известна такая истина, что первые шаги в любом деле самые трудные, да еще в условиях, когда на заводе еще не было заместителя генерального директора по экономике, а работа в УОТиЗ начиналась в прямом смысле с «чистых» столов. Для исполнения должностных обязанностей, кроме знаний и опыта, необходимо было иметь утвержденные общесоюзные и отраслевые нормативы, справочники, схемы должностных окладов, положения и т.д., потому что в нашем

государстве в то время все было централизовано и строго регламентировано, особенно, что касалось заработной платы. Поэтому, в первую очередь, пришлось добывать необходимую нормативную документацию для повседневного руководства в работе.

В начале 1967 года проводился прием на завод в основном руководителей различного уровня и высококвалифицированных специалистов с действующих заводов миавтопрома и предприятий других отраслей. Заработная плата у данной категории специалистов на прежнем месте работы была гораздо больше, чем устанавливалась на ВАЗе. Заработная плата на ВАЗе в то время состояла из одного «тощего» оклада на ближайшие 3 – 4 года, то есть, до начала работы завода по выпуску автомобилей. Это могло отрицательно повлиять на привлечение высококвалифицированных специалистов. Для сохранения определенного уровня зарплаты, приближенной к той, что была на прежнем месте работы, у дирекции завода был специальный фонд для установления персональных надбавок к должностным окладам высококвалифицированным специалистам. Конкретный размер этой надбавки к должностному окладу определял генеральный директор ВАЗа В.Н.Поляков при приеме специалиста на завод.

Обязанность УОТиЗ заключалась в дальнейшем оформлении персональных надбавок приказом министра автопрома, так как согласно действующему положению правом утверждать персональную надбавку обладал только министр. Вот с такой процедурой оформления персональных надбавок приходилось «челночить» по маршрутам «Тольятти – Москва», «Москва – Тольятти» почти еженедельно, иначе без данных приказов бухгалтерия не могла выплачивать персональные надбавки.

С конца 1967 года начался активный прием рабочих для основного производства. Но так как завод еще строился, принятых рабочих направляли и на учебу, и на строительство завода, и в строительные организации КГС, а также на временную работу на заводы Куйбышева (Самара) и в другие города. За рабочими, принятыми на завод, независимо, куда они направлялись, сохранялась тарифная ставка присвоенного разряда за фактически отработанное время. Надо было срочно организовывать ежемесячный учет рабочего времени каждого принятого работника. Сложность по учету рабочего времени заключалась в том, что люди, занятые на оформлении и учете, были из числа вновь принятых и не имели практического опыта. Да еще при таких масштабах и разбросанности рабочих по многочисленным объектам. Неизбежно возникали различные ошибки и упущения. В тот период мы тесно сотрудничали с начальником отдела кадров Меркуловым Константином Григорьевичем, начальником учебного центра Неретиным Николаем Васильевичем, начальником расчетного отдела бухгалтерии Рыбакиной Верой Николаевной, и все возникающие упущения и ошибки оперативно устраняли и не

допускали таких случаев, чтобы работник завода оставался без начисленной заработной платы, причитающейся ему. Это было нашей святой обязанностью, какого бы труда это ни стоило.

В первые годы строительства завода и города, кроме основных проектных производств, создавались новые структурные подразделения завода, которые не были предусмотрены в проекте. Такие, как СУ-озеленения, детские садики, типография, трест «АвтоВАЗремстроймонтаж» и другие подразделения. Для того, чтобы одно из подобных подразделений завода начало функционировать, кроме административного решения необходимо было разработать его структуру управления, штатное расписание руководящих и инженерно-технических работников с определением наименования должности, специальности и установить оплату их труда. Причем, в каждом из перечисленных подразделений оплата труда руководителей, ИТР и рабочих устанавливалась по их отраслевым нормативам. Весь этот комплекс первичной документации подготавливался в УОТиЗ. Сложность данной работы заключалась в том, как выше было сказано, что работа в УОТиЗ начиналась с «чистых» столов, а принимать решение по данным вопросам нужно было оперативно. При таких требованиях и масштабах строительства не всегда получалось быть пунктуальным.

На исходе 67-го завершался первый календарный год работы в УОТиЗ, но еще предстояла очень большая и кропотливая работа по подготовке штатного расписания ИТР и служащих на 1968 год. Было это, честно говоря, делом нелегким. Оказалось, не такая уж простая это работа, как распределение плановой численности и фонда зарплаты ИТР и служащих между подразделениями завода. Дело в том, что в тот период была разная значимость по численному количеству комплектования кадрами. Так, например, УКСы промышленный и жилищный, управление оборудования, управление главного конструктора, технологические службы должны были более полно приближаться к проектной численности. Но такого же увеличения численности усиленно добивался каждый руководитель. На этой основе возникали конфликтные ситуации, приходилось искать компромиссные решения. Трудность этой работы заключалась еще и в том, что подготовка штатного расписания ИТР и служащих по каждому производству и управлению проводилась совместно с руководителями данных подразделений. Но так как все руководители в дневное и вечернее время были постоянно заняты производственно-строительными делами, то для данной работы времени оставалось у них мало, как правило, позднее-вечерние и ночные часы. Несмотря на указанные сложности, все же подготовка штатного расписания на 1968 год была завершена и представлена генеральному директору на утверждение.

В 1968 году, по мере завершения строительства КВЦ, ремонтно-кузнечного и ремонтно-литейного корпусов, начался постепенный ввод в эксплуатацию цехов по изготовлению нестандартного оборудования, таких, как окрасочные камеры, подвесные толкающие конвейера, подвески и т.д. Это служило основанием считать дирекцию строящегося завода как уже действующий ВАЗ, с точки зрения применения системы оплаты труда рабочих. Её в данных цехах мы производили уже как на действующих заводах страны, но без применения сдельной системы оплаты труда – это я хочу особо подчеркнуть. Потому что давление на применение сдельной системы оплаты труда со стороны руководителей цехов было довольно значительное, но пришлось выдержать этот натиск. Так как мы уже твердо знали, что на заводе будет внедряться новая система оплаты труда, чтобы не создавать дополнительных трудностей при переводе рабочих на новую систему в 1970 – 1971 гг. Хотя, честно сказать, понимали, что размер зарплаты при существовавшей системе оплаты, мягко говоря, был более чем скромным. Да плюс еще рабочий день, как правило, не ограничивался нормальной продолжительностью. В настоящее время много пишется и говорится о том, что в период строительства завода у вазовцев был большой энтузиазм. Да, конечно, был, отрицать это невозможно. Но без материальной поддержки энтузиазм мог бы постепенно затухать. А чтобы этого не случилось, кроме существующей системы оплаты труда применяли еще дополнительную систему премирования из специального фонда за своевременное выполнение «особо важных заданий» по строительству, изготовлению, монтажу и наладке технологического оборудования.

В течение 1967 – 1968 гг. по мере увеличения объема работ и расширения круга обязанностей, а также для обучения и подготовки специалистов по организации труда наступило время для набора кадров. Причем, не только для расширения УОТиЗ, но и надо было начинать формировать ООТиЗ производств. Эта была, на данном этапе, одна из самых сложных и важных задач, потому что в таком серьезном деле, как кадры, ошибок быть не должно, так как в недалеком будущем всему коллективу службы организации труда и зарплаты завода предстояло решать довольно сложные задачи. Мы понимали, какая это ответственность – начать формировать новый работоспособный коллектив.

Принципы подбора кадров в то время были в основном у всех руководителей одни и те же. Отдел кадров получал и рассылал по подразделениям тысячи присланных писем с анкетными данными со всего Советского Союза, их авторы выражали желание работать на ВАЗе. Следующий принцип также существовал: по предложению или рекомендации работников, которые уже работали на заводе. По этим принципам осуществлялся набор кадров и в нашу службу.

Одними из первых были приняты будущие начальники отделов УОТиЗ – Кравец Арон Александрович, Шеин Николай Алексеевич, Попов Анатолий Михайлович, Зотов Юрий Васильевич, Тырышкин Иван Иванович, Малахов Николай Дмитриевич и др. Начальники ООТиЗ производств: КВЦ – Мальцев Александр Егорович, СКП – Баринov Сергей Иванович, УГЭ – Вторушин Евгений Васильевич и другие. А также была набрана первая группа для обучения будущих инженеров-организаторов по анализу и нормированию трудовых затрат, в том числе: Марсаков Н.А., Белов Г.Н., Теняев М.П., Солодов И.П., Кузнецов А.Н., Фирсуткин А.Н. и другие. Всех перечислить не представляется возможным, но они также были в числе первых и внесли достойный вклад в общий трудовой успех всей службы организации труда и зарплаты завода как по разработке, освоению и внедрению новой системы организации и оплаты труда, а также по достижению проектной технологической трудоемкости первого автомобиля ВАЗ-2101, которая составляла 61,5 нормо-часа.

У каждого ветерана, наверное, нет более радостного воспоминания о том, что не пропали даром плоды труда, в которые вложены столько душевных сил, знаний, энергии, опыта и часть своей жизни.

35 лет службе труда и заработной платы¹⁶

До приезда на Волжский автозавод я более 25 лет проработал на небольшом (в масштабах ВАЗа) машиностроительном заводе на Урале, с марта 1942 года по май 1969 года. С 1944 года – на фронтах Великой Отечественной войны. Прослужил в Советской Армии по февраль 1948 года. В марте месяце 1948 года вернулся на свой завод, встал за тот же свой станок.

За 20 лет я прошёл производственный путь от станочника до заместителя начальника производственного отдела завода. Работал мастером, нормировщиком, начальником бюро нормирования цеха, завода, старшим мастером производственного участка.

Без отрыва от производства в 1960 году закончил вечерний техникум и сразу же был принят в вечерний филиал Челябинского политехнического института, который закончил в 1966 году по специальности «инженер-механик по станкам и инструменту».

В начале 60-х годов около трёх лет (до закрытия совнархозов) возглавлял нормативно-исследовательскую лабораторию в одном из управлений Южно-Уральского Совета Народного Хозяйства.

За эти годы – по роду службы – выполнял различные поручения руководителей совнархоза на предприятиях Урала, Москвы, Горького, Тольятти (Волгоцеммаш в 1962 году). Много времени уделял ознакомлению с действующими на этих предприятиях системами организации труда и заработной платы.

Имел благоустроенное жильё. Перспективы роста по службе. Но приходилось задумываться об обеспечении в дальнейшем жильём четырех сыновей (старший уже служил в Советской Армии).

Из газет, радио, телевидения узнал о строительстве в г. Тольятти автомобильного гиганта. Я приехал в Тольятти в 1969 году. Посмотрел на размах строительства, изучил макет панорамы нового района города (он стоял в фойе 2-го этажа на Белорусской,16). И решил: надо попытаться поступить сюда на службу.

16 Воспоминания старейшего работника УОТиЗ АВТОВАЗа Анатолия Михайловича Попова были написаны им собственноручно к 35-летию управления труда и заработной платы в 2003 году. Печатаются впервые, полностью, без купюр, по рукописи с сохранением авторской стилистики. Текст рукописи передан для печати членом Союза журналистов России Раисой Андреевной Киселёвой из личного рабочего архива. Заголовок к тексту воспоминаний дан редактором книги.

В кадрах в моей просьбе принять в производственную службу отказали. Обратился к исполняющему обязанности начальника управления организации труда и заработной платы Александру Михайловичу Лукьянову (т. Осипов был в командировке в Италии).

Затем почти часовая беседа (проверка моих знаний) у заместителя генерального директора т. П.М. Кацуры, который предложил мне должность начальника бюро в УОТиЗ.

В мае того же года (я приехал в Тольятти в марте) пришёл вызов. А 1 июня вместе с демобилизовавшимся из Советской Армии старшим сыном я уже был в Тольятти.

Второго июня у меня состоялась длительная беседа с начальником УОТиЗ Анатолием Карповичем Осиповым, в конце которой он сказал, что штаты начальников отделов (6) уже укомплектованы, а начальников бюро ещё не полностью. Добавил, что почти все мужчины управления работают сейчас на настилке полов в МСП. Мне же посоветовал побыстрее познакомиться с проектом Волжского автозавода (несколько томов) и ходом строительства. Добавил, что основная работа ещё вся впереди, и скоро нас распределят по функциям.

В управлении тогда работали Зайцев, Полховский, Меренкова, Алёшина, Миронова. На стройке трудились Шеин, Кравец, Лебедев, Солодов, Теняев, Пузанков, Кузнецов, Шатохин. Запомнил, к сожалению, не всех.

Девятого июня проводили в Италию Зайцева и Пузанкова.

Чем занимались в это время работавшие в управлении на Белорусской работники?

Шёл массовый набор рабочих и ИТР в подразделениях завода. В УОТиЗе контролировали и подписывали все приёмные записки рабочих, в соответствии с временными расстановками и разрядами, наименованиями профессий согласно действовавших в стране тарифно-квалификационных справочников.

ВАЗ был многофункциональным предприятием: машиностроение, металлургия, автомобильный транспорт, железнодорожный транспорт, водный транспорт, энергетическое хозяйство, строительные подразделения, коммунальное (городское) хозяйство, детские учреждения, военизированная охрана, общественное питание. По всем этим отраслям существовали свои тарифно-квалификационные справочники. Некоторых мы не имели – приходилось узнавать на других предприятиях города.

Да и разрядность разная. Например, в машиностроении 6 разрядов, а на металлургических предприятиях – 10 разрядов и так далее.

Еще хуже было с приёмом инженерно-технических работников: бухгалтерия не имела права начислять и выплачивать заработную плату, если данной единицы нет в утвержденном штатном расписании. А штатное расписание нужно было утверждать в миавтопроме в Москве. Так как завод только начинал строиться и комплектоваться,

заранее предусмотреть в подготавливаемом штатном расписании необходимые должности и особенно оклады было невозможно.

Отклонюсь от темы – у кадровиков было не лучше: законы предусматривали, что без прописки нельзя принять на работу, а в милиции без штампа о приеме на работу нельзя было прописывать.

Что делать? Шли на всевозможные и невозможные нарушения и кадровики, и бухгалтерия, и УОТиЗ.

Ещё хуже: дела осложнялись полным невежеством, незнанием (или нежеланием соблюдать) руководителями подразделений, работниками кадров хотя бы основ трудового законодательства (в стране даже в вузах «забывали» их преподавать) и тарифно-квалификационных справочников. Возникали конфликты (примеров приводить не буду, их было много). Пришлось в сентябре уговорить председателя профкома ВАЗа т. Правосуда В.М. организовать двухдневный семинар для профсоюзных работников подразделений, на котором присутствовали и некоторые трудовики («знатоки» не приходили), чтобы провести разъяснения и ввести работников в курс этих документов.

В начале августа (точнее не помню) В.Н. Поляков разрешил всем начальникам управлений экономической службы, тт. Кацману, Осипову, Пишкову, Миронову, Патрушеву, одновременно идти в отпуск. Анатолий Карпович предложил мне исполнять обязанности начальника управления (т. Лукьянов был в Италии). Я отказался.

Затем меня вызвал к себе В.Н. Поляков. Так я впервые с ним познакомился. У него сидел т. Осипов. После короткой беседы (вернее, воспитательной) Виктор Николаевич подписал приказ (он был уже напечатан) о возложении обязанностей начальника УОТиЗа на начальника бюро А.М. Попова на период отпуска т. Осипова и потребовал мой план работы на месяц представить ему на утверждение к 7 утра следующего дня.

Вскоре В.Н. Поляков вызвал к себе всех исполняющих обязанности начальников управлений и поручил экономической службе «до белых мух» (его выражение) убрать с полей Хрящевского совхоза 102 гектара картофеля. Разрешил снять всех работников экономических управлений со строительных работ. Ответственным (старшим) за уборку картофеля назначил А.М. Попова (возражений не принимал) и обязал сдавать в 7 утра ежедневную сводку по уборке картофеля в гектарах, сотках, тоннах. Основные обязанности с управлений при этом не снимались.

В тот же день мы, все И.О., выехали в Хрящевку, где нам заявили: «Вам поручено, вы и работайте». А.А. Кравец (его секрет) достал армейские палатки и военно-полевые кухни. Мы заставили руководителей совхоза выделить поваров, продукты, питьевую воду, молоко, и «холостяков» поселили в Хрящевке. Остальных работников, у которых дети

ходили в школу или детский сад, утром в 8 часов везли на автобусах в Хрящевку (с ними ехали и мы) и возвращали обратно к 17 часам.

Убедили руководителей совхоза мацепуры пускать работать ночью с фарами, чтобы к утру фронт работ был готов для каждого управления. Для этого пришлось поделить поля на ведомственные площади уборки. Уборку картофеля закончили и получили благодарственное письмо от руководителей совхоза и в адрес руководителей завода.

В сентябре из Италии вернулся А.М. Лукьянов и тоже присоединился к нам на уборке картофеля.

В октябре из отпуска вышел на работу Анатолий Карпович, и я приступил к своей работе начальника бюро.

28 декабря 1969 года В.Н. Поляков подписал приказ о назначении А.М. Попова заместителем начальника управления организации труда и заработной платы.

В начале января 1970 года Анатолий Карпович Осипов рассказал мне о своих замыслах по организации труда и заработной платы на Волжском автозаводе, резко отличавшихся от действовавшей тогда системы организации труда и заработной платы. Мне понравились его предложения, но по некоторым из них пришлось быть его оппонентом, так как не все его идеи вписывались в действующие в стране законодательные акты по труду и зарплате.

Какая же система организации труда и заработной платы действовала тогда на всех предприятиях страны?

А. По рабочим.

1. Сдельная с выплатой премий за перевыполнение норм. Она применялась на тех рабочих местах, где можно было нормировать технологический процесс.

2. Повременная с выплатой премии по показателям обслуживаемых подразделений.

Рассмотрим недостатки сдельной системы.

Во-первых, нормирование на большинстве предприятий опытно-статистическое («потолочное»). Рабочие стремятся как можно больше заработать, так как основой для них является расценка, а не норма времени. Рабочие не заинтересованы повышать свою квалификацию, отказываются проходить теоретическую подготовку и сдавать квалификационные экзамены. Существующий личный разряд рабочего ограничивал возможность давать ему работу без его согласия более высокого или более низшего разряда. Большое количество незавершенки, необходимость создавать склады или складывать у станков – так рабочий стремился чаще всего изготавливать детали, по которым расценки выше (калым). При этом часто срывались производственные задания на

других участках, на других рабочих местах, которые останавливались из-за отсутствия нужного количества деталей с низкими расценками. Чаще всего на сборке.

Во-вторых, проведение ежегодных пересмотров норм времени (выработки) под предлогом роста производительности труда. Задания на рост производительности труда устанавливаются тем предприятиям, цехам, участкам, где был более высокий процент выполнения норм независимо от качества подготовки производства, организации труда, от трудовой дисциплины на участке, смене, цехе, предприятии. Руководители подразделений не заинтересованы в конфликте с квалифицированными рабочими (китами), им меньше устанавливались сниженные нормы. Молодым и малоквалифицированным работникам процент снижения норм был выше. Отсюда – текучесть кадров молодых рабочих. Так как легче всего нормировать станочные операции, то и заработки там всегда были ниже, и в станочники никто не хотел идти. Возникают крупные и мелкие конфликты между работниками и нормировщиками, которых они считают виновниками того, что у них «снимают норму». Поэтому квалифицированных нормировщиков практически нет, да и не готовят в стране организаторов труда.

В-третьих, разнорядностью (не подберу другого слова) в количестве тарифных разрядов. Например, в машиностроении – 6, в металлургии – 10. Большое количество тарифных ставок: сдельно-холодная, сдельно-горячая, сдельно-достоверная... И всё равно они не охватывают весь перечень вновь возникающих технологических процессов.

Недостатки повременной оплаты.

На неё принимались и переводились рабочие, где трудно или невозможно нормировать операционный процесс. В основном, это рабочие так называемых вспомогательных служб. И оплачивались они по повременным тарифным ставкам. Это электрики, ремонтники, раздатчики инструмента, подсобные рабочие и так далее.

Но какие же это вспомогательные работники: ремонтники и электрики, и некоторые другие, от которых зачастую зависит работа каждого рабочего в отдельности и всего коллектива?

3. Индивидуальная работа как сдельщиков, так и зачастую повременщиков:

- отсутствует взаимопомощь;
- невозможность без согласия рабочего переместить его по технологической цепочке даже по производственной необходимости;
- и (на мой взгляд) самое главное – по действовавшему тогда КЗоТу заставить лодыря работать или наказать нарушителя производственной или трудовой дисциплины администрации было затруднительно, а чаще всего и невозможно.

Б. По инженерно-техническим работникам.

Каждый цех имел структуру управления, которая почти полностью копировала структуру управления заводом:

- свой механик и ремонтная служба (+ кладовые)
- свой энергетик и энергетики (+ кладовые)
- своё производственно-диспетчерское бюро (+ кладовые)
- свои бюро организации труда и заработной платы
- своё инструментально-раздаточное хозяйство (кладовые)
- свои завхозы, уборщики, плотники и так далее
- своё технологическое бюро
- своё бюро технического контроля
- линейный персонал: мастер, старший мастер, начальник участка, зам. начальника

цеха по производству, зам. начальника цеха по подготовке производства.

А во-вторых, где работают в три смены, кроме мастеров никого нет, и увязать работу двух-трёх различных участков цеха просто некому.

Вот так, рассматривая подробно все положительные и отрицательные (далеко не полный перечень которых изложен выше) элементы действовавшей тогда системы организации труда и заработной платы, мы подготовили основные принципы организации труда и заработной платы на Волжском автомобильном заводе.

А. Основной и главный принцип.

Вновь вводимая (если сумеем получить разрешение на её внедрение) система организации труда и заработной платы для рабочих, инженерно-технических работников и служащих должна быть единой для всех подразделений завода.

Б. Для инженерно-технических работников.

Все функциональные службы (ремонтные, энергообеспечения, экономические, технологические, бытовые и другие) должны быть выведены из состава цехов в отдельные объединенные подразделения.

Должности старших мастеров, механиков, главного энергетика – упразднить.

Линейный состав цехов (в том числе и функциональных) должен иметь мастеров, начальников участков, заместителей начальника цеха по смене (А и Б) и начальника цеха.

В случае необходимости изменять наименование должности (например, механик, энергетик), оклад работника должен быть сохранен или повышен.

Для всех функциональных подразделений, от которых зависит работа производственных участков, автоматических линий и главного конвейера (ремонтных, энергетических, транспортных, технологических, снабженческих и других) должны быть установлены нормативы допустимого времени простоя основных производственных

участков, при превышении которых премия будет снижена всему функциональному подразделению.

В. По организации труда и заработной платы по рабочим.

1. Во всех подразделениях завода должна быть введена бригадная форма организации и оплаты труда.

2. На все технологические операции разработать и утвердить жесткие расчетные нормы времени и изменять их по мере изменения элементов этих операций.

3. Расценки должны быть убраны из нормирования.

4. Каждая бригада должна выполнять производственное нормированное задание качественно и без перевыполнения.

5. Премирование рабочих бригад при выполнении нормированных производственных заданий производить в тех же процентах к тарифной ставке, как и на действующих машиностроительных предприятиях за перевыполнение норм времени (40%) и соответственно снижать премии при невыполнении.

6. Тарифные ставки рабочих ВАЗа должны быть установлены на 10-15% выше действующих.

7. Ввести дополнительное премирование за выпуск продукции качественно, для чего разработать нормативы качества для каждой бригады.

8. Для рабочих ремонтных и других обслуживающих бригад установить тарифные ставки сдельщиков.

9. Рабочие бригад не несут ответственности за срыв выполнения производственных заданий не по вине бригады, рабочего.

10. Вместо горячих и вредных и особо вредных тарифных ставок ввести доплаты за измененные условия труда на соответствующих операциях технологического цикла.

11. На конвейерах и автоматических линиях ввести доплату отдельным рабочим за профмастерство при освоении смежных операций в бригаде без изменения установленного разряда.

12. Разработать и ввести в действие систему профессионального продвижения рабочих с мало привлекательных рабочих мест на квалифицированные работы с соответствующей теоретической подготовкой без отрыва от выполняемой работы.

Вот с такими принципами ввели на ВЛЭС
система организации труда и заработной платы
каждого из нас - Сдельно-повременная ^{система} ~~организация~~
и оплата труда - после согласования с руководителем
соответствующих служб, с П.М. Кануров и В.М. Паламов
Венцов и я -ехали к начальнику Уездной Милитарно-
инженерной школы.

Несмотря, посетился над нашей задачей
как ^{решили} методически систему сдельного каждого следовало
идеи (и подготавливал получали доча и исследов,
кто больше, кто быстрее и т.п.) и направили в исполнение
по труду и заработной плате.

Там нас не стали и беспокоить - просто работали.
- будете работать по тем положениям и законам которые
на Вас будут введены.

В.Н. Поляков и П.М. Кануров обратились к Председателю
Госкомтруда Г. Волкову с просьбой дать поручение
работникам Госкомтруда рассмотреть наши предложения.
Г. Волков ответил, что без указания свыше он не
может заниматься этими вопросами.

Председатель Совета Министров СССР Н.С. Хрущев
по просьбе В.Н. Полякова дал поручение Волкову
лично рассмотреть предложения Волжского автомобильного
завода.

Председатель Госкомтруда Г. Волков приехал в Москву
с большой группой работников Госкомтруда
и Минтруда.

Сначала нас обновили в технической и организационной
неграмотности - что за Сдельно-повременная система
организации и оплаты труда? Это неграмотное название

Вот с такими принципами новой системы, которую мы назвали сдельно-повременной, после согласования с руководителями соответствующих служб, с П.М. Кацурой и В.Н. Поляковым, я и А.К. Осипов отправились к начальнику УОТиЗ министерства автомобильной промышленности т. Глянцеву.

Посмотрел он, посмеялся над нашей наивностью (как же, решили изменить систему сдельщины, которая складывалась годами и подгонялась лозунгами «догнать и перегнать», «кто больше, тот быстрее» и так далее) и направил в Госкомитет СССР по труду и заработной плате. Там нас не стали и выслушивать – просто выгнали: будете работать по тем положениям и законам, которые мы вам будем высылать.

В.Н. Поляков и П.М. Кацура обратились к председателю Госкомтруда А. Волкову с просьбой дать поручение работникам Госкомтруда рассмотреть наши предложения. Т. Волков ответил, что без указания свыше он не может заниматься этими вопросами.

Тогда по просьбе В.Н. Полякова председатель Совета Министров СССР А.Н. Косыгин дал поручение Волкову лично рассмотреть предложения Волжского автомобильного завода.

Председатель Госкомтруда т. Волков приехал в Тольятти с большой группой своих работников и НИИ труда. Сначала нас обвинили в технической и экономической неграмотности: что это за сдельно-повременная система организации и оплаты труда? Это неграмотное название!

Более чем в течение месяца они прорабатывали вместе с нашими сотрудниками наши предложения и нарекли нашу систему «Повременно-премиальная с выдачей нормированных заданий система организации и оплаты труда Волжского автомобильного завода».

Нужно сказать им спасибо, что они часть наших предложений изложили в нужной редакции, внесли некоторые дополнения и изменения и помогли подготовить текст Постановления ЦК КПСС, Совета Министров и ВЦСПС, которые и было утверждено 30 июля 1970 года.

Немедленно было проведено совещание руководителей, секретарей парторганизаций, председателей профкомов, секретарей комсомольских организаций с разъяснением внедряемой системы организации труда и заработной платы, её значении и необходимости для работающих на Волжском автозаводе. Докладывали А.К. Осипов, П.М. Кацура, а в заключении выступил В.Н. Поляков. Потом был издан соответствующий приказ генерального директора.

Необходимо отметить, что некоторые руководители подразделений и даже ООТиЗов и БОТиЗов были несогласны (мягко сказано) с данной системой. Несогласные

или непонявшие важности внедрения этой системы вынуждены были или уволиться (немногие) или перевестись на другую работу.

Как только приказ генерального директора был подписан, для работников управления, ООТиЗов производств, производственных, технологических, кадровых и других функциональных подразделений наступила горячая пора – нужно было в короткое время:

- разработать десятки положений, инструкций, методик
- определить конечные операции и разработать нормы и нормативы для производственных и функциональных бригад
- сформировать бригады
- разработать положения о премировании рабочих, ИТР и служащих
- разработать нормативы времени допустимых простоев производственных участков для всех функциональных служб
- разработать методику расчета жестких технологических норм времени (выработки) для производственных бригад
- разработать систему табельного учета по неявкам, чтобы снизить количество документов и табельщиков
- ввести должности инспекторов по учету с расширением функций работы
- разработать и внедрить структуру управления организацией труда и заработной платы. УОТиЗ в составе экономической дирекции ВАЗа. ООТиЗы производств и подразделений завода, находящиеся в списочном составе соответствующих производств и подразделений, работают по планам, утверждаемым и контролируемым начальником УОТиЗа. БОТиЗы цехов работают под руководством начальников ООТиЗов. Прием и увольнение работников ООТиЗов и БОТиЗов производится только с согласия начальника УОТиЗа. В 1970 году в каждом производстве были организованы 2 ОТиЗа: нормирования и оплаты труда рабочих и оплаты труда ИТР и сводной отчетности. По различным причинам отказались от такого деления – оставили по одному ОТиЗу.

И главное – нужно было:

- провести разъяснительную работу для работников всех служб и подразделений
- довести до каждого рабочего в бригадах сущность этой системы оплаты, показать наглядно расчеты начисления заработной платы.

При внедрении разработанной системы возникали различные большие и малые разногласия и недопонимания.

Например, при начислении заработной платы на ЭВМ были большие разногласия:

- у бухгалтерии были свои элементы начисления на основании статистики

- в УОП были свои коды и программы в основном по итальянским схемам документооборота

- в УОТиЗе были свои элементы начисления и удержания заработной платы.

И только плотная работа с В.И. Тихоновым, заместителем начальника УОП, мной и Рыбаковой (отдел начисления заработной платы главной бухгалтерии) позволил перевести расчеты по заработной плате на ЭВМ. Верное, по обоюдному согласию, несколько месяцев начисление и удержание заработной платы вели параллельно и на ЭВМ, и вручную (бухгалтерия) и проводили взаимную сверку. В конфликтных случаях вносили исправления.

Еще пример.

УОТиЗ совместно с ПЭУ подготовил (последовательно) несколько вариантов положения о премировании ИТР и руководителей подразделений завода, в том числе заводоуправления) в основном по образцу и подобию действующих в стране). В.Н. Поляков все их забраковал, а затем сам написал текст положения.

В короткие сроки большинство методик, положений, инструкций и расчетов было подготовлено и внедрено. Очень важно то, что всё это было подготовлено и внедрено впервые в стране, не было аналогов, где можно было бы посмотреть.

Вся эта гигантская по своим объемам и качеству проведенная работа отражена в скупых словах П.М. Кацуры:

«В области материального стимулирования труда рабочих были упразднены сдельные расценки, как противоречащие требованиям массово-поточного производства. При этом выполнение технологических операций было просчитано с точностью до десятых долей минуты.

Во всех производствах завода была принята бригадная организация труда с коллективной ответственностью за конечные результаты работы.

В области организации и оплаты труда введена повременно-премиальная система заработной платы рабочих за 100% выполнение нормированных (в нормо-часах) заданий и премирование за освоение проектных норм времени. Перевыполнение норм при этом не поощрялось.

Условия труда выделены из тарифов в самостоятельный элемент заработной платы, что способствовало в каждый период (включая время в течение одной рабочей смены) осуществлять оплату труда применительно к характеру и условиям данной работы.

Созданы специальные фонды и разработана система поощрения качества продукции и работ по каждой бригаде, которая на первоначальном этапе действовала весьма эффективно.

В оплату рабочих введен специальный механизм для ускоренного освоения проектной трудоемкости и производительности выполняемых работ. Благодаря этому, численность рабочих в бригадах, как правило, соответствовала расчетно-необходимой.

Радикальные решения в области организации и оплаты труда в конечном итоге были направлены на ускоренное освоение проектных производственных мощностей и синхронизацию технологических процессов, взаимосвязанных участков производства.

Структура заработной платы рабочих была сориентирована не на количество, а главным образом на качество выполняемых работ. Её размер определялся прежде всего разрядом рабочего, что стимулировало рост квалификации и профессионального мастерства»¹⁷.

В декабре 1973 года Указом Президиума Верховного Совета СССР за активное участие в сооружении и освоении проектных мощностей завода орденами и медалями награждена была большая группа (3715 человек) рабочих, инженерно-технических работников и служащих.

В числе награжденных были и сотрудники нашего управления, работники ООТиЗов и БОТиЗов подразделений ВАЗа (по-моему, это впервые в стране). В ноябре 1980 года за создание и внедрение комплексной системы организации производства, труда, управления и заработной платы на Волжском автозаводе имени 50-летия СССР 12 человек были награждены Государственной премией СССР, в том числе П.М. Кацура и А.К. Осипов.

Одновременно с разработкой в 1970 году и утверждением новой системы организации труда и заработной платы и всех материалов для её внедрения наше управление продолжало подбирать кандидатуры и принимать на работу организаторов труда в производства и УОТиЗ. К нам в те годы пришли Бредихин, Егоров, Тырышкин, Малахов и другие.

Управление продолжило разрабатывать и утверждать в минавтопроме штатные расписания. Была создана Школа организаторов труда, в 1971 году состоялся её первый выпуск. Разработаны, согласованы и утверждены «Правила внутреннего распорядка для работающих на ВАЗе», «Положение о годовом вознаграждении (13-я зарплата) для работающих на ВАЗе». В 1970 и 1971 годах готовили приказы по премированию работников завода к празднику 1 мая. Контролировали премирование за выполнение особо важных заданий по подразделениям завода. Были разработаны и выданы «Книжки

¹⁷ Из книги «Страницы истории. Воспоминания и факты. 1991, Тольятти, с. 64-65.

мастера»¹⁸, «Книжки начальника участка». Совместно с руководством «АвтоВАЗтехобслуживания» разработали и утвердили структуру управления, штатное расписание и положение о премировании для станций технического обслуживания автомобилей (СТО), которые росли как грибы в грибной год.

По нашей просьбе П.М. Кацура передал нам из ПЭУ группу планирования трудозатрат и заработной платы (тт. Коробова, Непомнящих, Шведова, Лесняк). Прибыли потом тт. Лях, Каримова. Образовали соответствующее бюро.

Разрабатывали, организовывали все положения и атрибуты по социалистическому соревнованию в условиях новой системы организации труда и заработной платы.

Переводили на новую систему работающих на вводимых в 1971 году в состав объединения «АвтоВАЗ» заводах-спутниках (Белебей, Скопин, Димитровград).

Шефствовали над изготовлением и поставкой комплектующих с завода РТИ в г. Волжский (по приказу от 29 февраля 1973 года).

И это далеко не полный перечень особо важных работ, выполненных в УОТиЗе в 1969-1974 годах.

Я не могу считать, что написанное мной имеет большую точность, так как прошло более 30 лет с описываемых событий, а я не вел никаких дневниковых записей, а единственная книга А.К. Осипова о системе организации труда и заработной платы на ВАЗе с дарственной надписью мне, как соавтору, где-то на даче (если еще сохранилась).

18 Первое издание «Книжки мастера», представляющее собой пособие по работе начинающим мастерам, вышло в 1976 году. Всего было выпущено 9 изданий, в том числе 6 изданий с наименованием «Книжка мастера» и 3 издания в наименовании «Практическое руководство по работе линейных руководителей». Кроме ВАЗа, «Книжка мастера» выпускалась для линейных руководителей ДААЗа и СААЗа. Общий тираж всех изданий превысил 40 тысяч экземпляров. «Книжка мастера» отличается подробным анализом содержания и практической направленностью представленных в ней принципов и методов работы линейных руководителей. В ней, кроме раздела, раскрывающего управленческую деятельность, представлены разделы по организации труда и заработной плате рабочих, трудовому законодательству и управлению качеством. «Книжка мастера» является коллективным трудом авторов из числа руководителей и специалистов отделов УОТиЗ и других функциональных подразделений. Ответственным за выпуск «Книжки мастера» выступает отдел организации труда РСЧС. Среди авторов соответствующих разделов в разные годы были: от УОТиЗ – Ширшиков И.С., Малахов Н.Д., Сурков В.А., Христенко В.Б., Калигин Н.А.; от юридического управления – Павлихин Н.И., Воронова Н.В.; от дирекции по качеству – Красный Ю.Г., Изюменко Г.Н.

ОАО «АВТОВАЗ»: Школа организаторов труда¹⁹

(извлечения из статьи)

Непрерывная профессиональная подготовка персонала на ОАО «АВТОВАЗ» осуществляется на базе Учебного центра предприятия, представляющего собой большой штат специалистов, занятых планомерным развитием персонала ОАО. На ОАО «АВТОВАЗ» разработаны и применяются несколько форм профессиональной подготовки персонала. Среди них можно выделить: курсы переподготовки и повышения квалификации, выездные сессии, тренинги. В рамках первой формы профессиональной подготовки персонала на ОАО существует Школа организаторов труда, которая обучает инженеров по организации и нормированию труда.

Подготовка инженера по нормированию и организации труда осуществляется в г. Тольятти только в Школе организаторов труда, которая организована на базе ОАО «АВТОВАЗ». В вазовской школе ежегодно обучаются специалисты из различных предприятий страны. Для работников ОАО «АВТОВАЗ» условия профессиональной подготовки очень благоприятные. Во-первых, обучение бесплатное. Во-вторых, оно проводится с отрывом от производства, так как на весь срок обучения (который длится примерно 8–9 месяцев) работник уходит в оплачиваемый учебный отпуск. Производственные затраты на обучение специалистов в Школе организаторов труда сполна окупаются тогда, как новые высококвалифицированные специалисты приступают к выполнению своих обязанностей.

Идея создания своей Школы организаторов труда родилась в 1968 году, когда ВАЗ еще был строительной площадкой. Находясь в Италии на обучении, тольяттинская делегация, в первую очередь, П.М. Кацура и А.К. Осипов, убедились, что опыт автомобилестроительной фирмы Fiat, где была подобная школа, вполне может быть применим на Волжском автозаводе. Будущие руководители и преподаватели Школы – Ю.М. Власов, В.Д. Разинкин, В.В. Воронков – тщательно изучали опыт итальянских коллег и формировали основы будущего проекта.

В феврале 1970 года в структуре Управления организации труда и заработной платы (УОТиЗ) Волжского автозавода появилась и до настоящего времени работает

¹⁹ Полностью опубликовано в журнале «Кадровик. Кадровый менеджмент», 2007, N 2.

Школа организаторов труда. Опыт и традиции, привезенные из Италии и заложенные первыми инициаторами под руководством П.М. Кацуры, продолжили и развили пришедшие на смену первому руководителю Школы: Г.Г. Рыбаков (1972 – 1984), А.М. Попов (1984 – 1986), Л.Л. Романишин (1986 – 1993). Сегодня это уже история ВАЗа. Ее бережно хранит и творчески заполняет новые страницы нынешний руководитель Школы (с 1993 года) В.А. Сурков. Таким образом, Школа организаторов труда при УОТиЗе ОАО «АВТОВАЗ» ведет профессиональную подготовку инженеров по организации и нормированию труда свыше 30 лет.

На фотографиях первых выпусков ее слушателей можно отметить узнаваемые многими работниками ОАО «АВТОВАЗ» лица. Именно они начали хорошую традицию оставлять на память Школе коллективную фотографию. В 1971 году закончили 10-месячное обучение в Школе А.И. Краснокутский, сегодня он работает заместителем начальника центра по экономике и планированию Дирекции по техническому развитию (ДТР), В.К. Бейников (заместитель начальника ООТиЗ ДТР), И.Х. Насибулин (сейчас он работает начальником бюро ООТиЗ в ДТР), А.Н. Фирсуткин, Г.В. Меркулов, А.А. Соколов (заместители начальника ООТиЗ в механосборочном производстве).

В 1972 году Школу закончил В.Н. Красиков – сейчас он начальник ООТиЗ ГлавАвто. Руководители УОТиЗа в разные годы обучались в Школе. Это заместитель начальника отдела И.А. Бабушкин (1977), начальник отдела В.Б. Христенко и начальник бюро В.Н. Китенков (1972).

На протяжении многих лет работает ведущим специалистом по организации и нормированию труда в УОТиЗ ОАО «АВТОВАЗ» выпускница Школы организаторов труда 1975 года Н.С. Федосова, сослуживцы ее называют «наш мозг». И каждый год обучения давал ВАЗу новых ярких руководителей, специалистов по нормированию труда, аналитиков производства, без которых сейчас невозможно представить, как бы развивался завод.

С 1970 года Школа подготовила 1845 специалистов, которые трудятся не только на ВАЗе, но и на других предприятиях России. Выпускником Школы в 1972 году был А.Х. Адельгильдин, ставший впоследствии директором завода «Автономаль».

На базе Волжского автозавода защищен внушительный ряд кандидатских и докторских диссертаций. Многие заводские организаторы-производственники в результате проведенной исследовательской и практической работы стали кандидатами и докторами наук. Наиболее яркие из них: д.э.н. П.М. Кацура, д.э.н. М.И. Бухалков, к.э.н. Е.К. Епончинцев, к.э.н. В.И. Фрезе, к.э.н. В.Я. Толкачев.

В ноябре 1980 года группе работников завода присуждена была Государственная премия за создание и внедрение комплексной системы организации производства, труда и заработной платы на ВАЗе. Среди них Золотой медалью ВДНХ награждены к.э.н. В.И. Фрезе, к.э.н. В.Я. Толкачев, к.э.н. В.М. Смирнов, к.э.н. А.К. Осипов, Л.Т. Бредихин. Серебряной медалью – Н.А. Шеин, Ю.К. Епончинцев, Н.Д. Малахов, В.И. Красиков. При вручении наград академик Александров отметил, что впервые вручает Золотые медали за научную организацию труда в производстве.

Тесно сотрудничали с ВАЗом такие известные в стране ученые, как д.э.н. И.И. Шапиро, автор многих монографий и справочников по нормированию труда; заместитель директора НИИ труда к.э.н. Р.А. Яковлев (Москва); один из ведущих специалистов в области экономики и социологии труда профессор Санкт-Петербургской государственной инженерно-экономической академии, автор монографий и учебников, более 130 печатных работ по оптимизации трудовых процессов и норм труда д.э.н. Б.М. Генкин. На основе вазовского опыта организации производства написано много книг. Все они бережно хранятся в Школе и всегда доступны для изучения новыми учениками.

Все руководители, начиная с основания и до сегодняшних дней, внедряли самый передовой опыт в области нормирования труда, и сами своей деятельностью вносили весомый вклад в развитие этого основного для Школы направления. Большое значение всегда имело умелое руководство. Например, творческая инициатива руководителя Школы Суркова Владимира Александровича помогла решить проблемы не только с учебно-наглядным материалом, но и с инструментарием инженера-организатора, который на сегодняшний день едва ли не единственный в стране и мире. Для автоматизации процесса выведения нормативов производства на основе анализа хронометражного ряда в компьютерную программу был введен весь алгоритм расчетов норм выработки, базирующийся на огромном количестве цифр. Было найдено предприятие, которое изготовило по заказу Школы удобные хронометры, совместимые с любым компьютером. Созданная программа считывает данные и превращает их в готовые производственные нормы. Таким путем достигнута высокая степень рационализации труда самого инженера-организатора, нормировщика.

Школа организаторов труда как форма профессиональной подготовки персонала ОАО «АВТОВАЗ» давно доказала и продолжает доказывать свою эффективность на практике, систематически повышая профессиональный уровень работников предприятия и тем самым упрочняя конкурентные преимущества АВТОВАЗа на рынке.

КРАТКИЕ БИОГРАФИЧЕСКИЕ СВЕДЕНИЯ об основных персоналиях, упоминаемых в этой книге

Ажинов Михаил Константинович работает на ВАЗе с 1973 года. Окончил Новочеркасский электромеханический техникум и Куйбышевский плановый институт в 1969 году. До ВАЗа трудился в г. Новочеркасск на электровозостроительном заводе и заводе «Нефтемаш». С июня 1973 года – на ВАЗе: инженер-технолог, инженер, старший инженер по организации труда ООТиЗ СКП, начальник бюро отдела организации и нормирования труда СКП, заместитель начальника отдела, начальник отдела методологии нормирования и рационального использования трудовых ресурсов УОТиЗ.

Борисова Лариса Григорьевна окончила Бакинский вечерний нефтяной техникум в 1966 году и Азербайджанский институт народного хозяйства в 1973 году. Специальность «экономист труда». На Волжском автомобильном заводе с октября 1969 года: инженер-нормировщик, инженер по труду, экономист по труду отдела труда и заработной платы сборочно-кузовного производства, старший экономист отдела организации труда РСиС и служащих УОТиЗ производственного объединения «АвтоВАЗ», начальник бюро, начальник отдела методологии и организации хозрасчета УОТиЗ, заместитель начальника УОТиЗ. С ноября 2006 года на заслуженном отдыхе.

Бредихин Александр Леонидович – старший сын Л.Т. Бредихина. Родился в 1966 году. На АВТОВАЗе работает с 1991 года. Начинал инженером-технологом в отделе системного анализа автомобильной техники центра научного прогнозирования научно-технического центра. С 1995 года – заместитель начальника отдела анализа эффективности торговой деятельности (управление маркетинга и финансового планирования дирекции по маркетингу и торговле). С июня 2003 года и по настоящее время работает начальником управления по маркетингу ОАО «АВТОВАЗ». Кандидат экономических наук.

Бредихин Виктор Леонидович родился в 1971 году. На ОАО «АВТОВАЗ» работает с 1993 года сразу после окончания Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова. Начинал экономистом в отделе контроля исполнения бюджетов финансового управления. С 2003 года работал начальником отдела планирования бюджета инвестиций управления финансирования инвестиций финансовой дирекции. С июня 2010 года по настоящее время работает заместителем начальника управления корпоративного бюджетирования – начальником отдела планирования и анализа сводных бюджетов.

Бредихин Денис Александрович – студент 3 курса Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова, специальность «Маркетинг». Родился в 1992 году.

Епончинцев Юрий Кузьмич - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление» Тольяттинского государственного университета сервиса. Родился в 1933 году. С 1968 по 1987 год работал на Волжском автомобильном заводе в должности начальника отдела методологии организации и нормирования труда. В 1977 году за разработки прогрессивных систем организации и нормирования труда получил Золотую медаль ВДНХ СССР. С 1988 по 1991 год работал в филиале НИИНавтопрома министерства автомобильной промышленности СССР заведующим отделом научно-экономических исследований трудовых ресурсов в отрасли. Автор около 100 научных трудов и учебно-методических разработок по проблемам организации труда, производства, нормирования и материального стимулирования.

Исаев Михаил Николаевич работает на ВАЗе с 1993 года. Окончил Тольяттинский политехнический институт в 1993 году, специальность «инженер-механик». Работа на Волжском автозаводе: инженер по организации и нормированию труда отдела организации управления труда и заработной платы РСиС промышленных подразделений непромперсонала УОТиЗ, ведущий инженер по организации и нормированию труда отдела организации управления и труда РСиС УОТиЗ, начальник основного бюро отдела организации управления и труда РСиС УОТиЗ, зам. начальника отдела, начальник бюро отдела организации управления и труда РСиС УОТиЗ, заместитель начальника УОТиЗ-начальник отдела организации труда РСиС УОТиЗ,

Исаков Валентин Иванович. Лауреат Государственной премии СССР. Уроженец Ивановской обл. С 1943 года – на Горьковском автозаводе: токарь, технолог отдела гл. механика, затем начальник участка, начальник технологического сектора, зам. начальника ремонтно-механического цеха. С 1966 года на Волжском автозаводе: главный механик, начальник управления производства оборудования, зам. генерального директора по производству, первый зам. генерального директора, с 1982 года – генеральный директор ПО «АвтоВАЗ». Похоронен в Тольятти в 1997 году.

Каданников Владимир Васильевич родился в 1941 году. В 1967 году перевелся с Горьковского автомобильного завода на Волжский автозавод, прошел путь от заместителя начальника цеха до генерального директора Волжского автозавода и производственного объединения «АвтоВАЗ» (по результатам альтернативных выборов, с декабря 1988 года по январь 1996 года). В 1989-1991 гг. – народный депутат СССР. В 1996 году - вице-премьер правительства России. С осени 1996 года по декабрь 2005 года – председатель совета директоров ОАО «АВТОВАЗ». Герой Социалистического труда (1991). С октября 2005 года – на пенсии.

Калигин Николай Александрович работает на ВАЗе с 1970 года. Окончил Тольяттинский политехнический институт в 1969 году, специальность «инженер-механик». С 1964 по 1970 год: слесарь-сборщик, мастер сборочно-сварочного цеха Волжского завода цементного машиностроения «Волгоцеммаш». С мая 1970 года на Волжском автозаводе: мастер цеха сварки подузлов СКП, инженер-организатор, ст. инженер-организатор УОТиЗ, начальник бюро отдела, заместитель начальника отдела организации управления труда и заработной платы РСЧС промподразделений и работников непромгруппы УОТиЗ, начальник отдела организации управления и труда РСЧС УОТиЗ.

Кантеев Андрей Николаевич окончил Тольяттинский политехнический институт в 1977 году по специальности «инженер-механик». На Волжском автомобильном заводе с сентября 1977 года: инженер отдела технологии металлов лаборатории сварки УЛИР, инженер-технолог, старший инженер-технолог, инженер-технолог 1 категории отдела анализа материалов и инструмента СКП, заместитель начальника УОТиЗ. С 1988 года по ноябрь 1994 года - председатель совета ВОИР ПО «АвтоВАЗ», в период с ноября 1994 года по ноябрь 2006 года - заместитель председателя профкома ОАО «АВТОВАЗ».

Кацман Борис Михайлович родился 15 января 1930 года в Могилевской области Белоруссии. Выпускник экономического факультета Ленинградского университета. На ВАЗе – с 21 июня 1967 года в должности начальника сначала планово-бюджетного отдела, затем – одноименного управления ВАЗа и производственного объединения «АвтоВАЗ». Скорпостижно скончался в августе 1976 года.

Кацура Петр Макарович родился 16 декабря 1930 года. Лауреат Государственной премии СССР. Работал начальником планово-экономического отдела на Минском тракторном заводе. С 1965 года – заместитель начальника ПЭУ Минавтопрома СССР. С 1969 года – заместитель генерального директора ВАЗа по экономике, директор по экономике и планированию производственного объединения «АвтоВАЗ». С 1985 года – в Управлении делами Совета Министров СССР. Награжден двумя орденами Трудового Красного Знамени, медалью «За трудовую доблесть».

Красиков Виктор Николаевич родился в 1947 году. На АВТОВАЗе с октября 1970 года: слесарь-ремонтник цеха № 48 СКП. В 1973 году после окончания Школы организаторов труда работал БОТиЗе цеха № 42-2 СКП инженером по организации и нормированию труда. Получил заочное образование в Куйбышевском плановом институте на факультете экономики труда. В 1975 году переведен старшим инженером в отдел организации труда промышленных рабочих УОТиЗ производственного объединения «АвтоВАЗ». Затем – начальник бюро, заместитель начальника отдела. В 1993 году назначен на должность начальника ООТиЗ производственного управления. В настоящее время – начальник бюро анализа и планирования трудовых затрат ООТиЗ дирекции по логистике ОАО «АВТОВАЗ». Награжден двумя Серебряными медалями ВДНХ СССР.

Лукьянов Александр Михайлович работал на Волжском автомобильном заводе с 10 марта 1967 года. На период командировки в Италию начальника УОТиЗ ВАЗа А.К. Осипова (1967-1968) исполнял обязанности начальника управления. До 1972 года – заместитель начальника УОТиЗ ВАЗа.

Миронов Виктор Александрович работал на Волжском автомобильном заводе с 20 марта 1967 года: начальник отдела организации производства, начальник управления организации производства, зам. генерального директора по производству. Крупный специалист в области вычислительной техники, он руководил разработкой и внедрением проекта организации производства и созданием автоматизированной системы управления. Скончался в Москве в марте 2011 года.

Михаленко Дмитрий Геннадьевич работает на ВАЗе с 1994 года. Окончил Тольяттинский политехнический институт в 1995 году по специальности «инженер-электромеханик». Работа на Волжском автозаводе: техник, инженер по организации и нормированию труда управления организации труда и заработной платы, начальник бюро управления организации труда и заработной платы, зам. начальника отдела организации управления и труда РСЧС УОТиЗ, зам. директора по экономике и персоналу производства пресс-форм и штампов ДТР, начальник управления организации труда и заработной платы. С 2009 года – вице-президент по персоналу и социальной политике ОАО «АВТОВАЗ».

Немолочнов Андрей Борисович окончил Тольяттинский политехнический институт в 1995 году и Международный институт рынка (Тольятти) в 2000 году. Специальность «инженер-электромеханик». Работа на АВТОВАЗе: техник, инженер по организации и нормированию труда отдела управления труда и заработной платы РСЧС и непроизводственного персонала УОТиЗ, начальник бюро отдела, заместитель начальника отдела организации труда и заработной платы центра экономики и финансов ДТР, начальник отдела организационного развития УОТиЗ, начальник отдела анализа и разработки функций управления УОТиЗ, заместитель начальника УОТиЗ, начальник ООТиЗ объединения социально-оздоровительных и культурно-бытовых учреждений ОАО «АВТОВАЗ».

Осипов Анатолий Карпович родился в 1931 году, окончил технологический техникум в 1951 году, Московскую высшую школу ВЦСПС в 1959 году по специальности «экономист по труду». Трудился разнорабочим в Леспромхозе ст. Просвет Курганской области, сменным технологом на Любинском молочно-консервном заводе, начальником консервного цеха на Карламанском молочно-консервном заводе. С 1960 по 1967 год – работа на Курганском автобусном заводе: зам. начальника отдела труда и зарплаты, начальник отдела труда и зарплаты, начальник производственного отдела, заместитель директора по экономике – главный экономист, секретарь партийного комитета. На Волжском автозаводе с 11 апреля 1967 года: начальник отдела труда и заработной платы, начальник управления организации труда и заработной платы. С февраля 1978 года – заместитель начальника отдела нормирования, организации и производительности труда в Госкомтруд СССР. В 1976 году удостоен премии и Знака ВЦСПС за активное внедрение научной организации труда. Награжден двумя орденами «Знак Почета» (1971 и 1977 гг.). Скончался 2 марта 2005 года.

Пишков Владимир Прокофьевич – с 15 сентября 1966 года назначен главным бухгалтером строящегося автомобильного завода в Тольятти. В феврале 1974 года направлен для работы в должности заведующего лабораторией организации и техники управления ЦНИИТУ.

Поляков Виктор Николаевич – советский государственный деятель, участник Великой Отечественной войны. С августа 1966 года – генеральный директор строящегося Волжского автомобильного завода в ранге заместителя министра автомобильной промышленности СССР. С июля 1975 года – министр автомобильной промышленности СССР. С 1994 по 2004 годы – руководитель проектно-аналитического центра ОАО «АВТОВАЗ». Герой Социалистического труда (1971), Почетный гражданин города Тольятти (1995). Скончался в ночь на 1 июня 2004 года. Захоронен в Тольятти.

Попов Анатолий Михайлович работал в УОТиЗ Волжского автомобильного завода с 1969 года начальником бюро, с 1970 по 1974 год – заместителем начальника УОТиЗ. До 1977 года трудился начальником управления труда и заработной платы на Камском автомобильном заводе. В 1977 году назначен заместителем директора ПТО ВАЗа по экономике. С 1995 года на заслуженном отдыхе.

Сидоров Владимир Викторович в 1984 году окончил Куйбышевский плановый институт. Специальность: «планирование народного хозяйства». На Волжском автозаводе трудился с августа 1974 года: слесарь-сантехник, слесарь-ремонтник управления главного энергетика, экономист планово-экономического управления, начальник отдела службы заместителя генерального директора по экономике. С 27 февраля 1998 года – начальник УОТиЗ АО «АВТОВАЗ». В 1996 году удостоен почетного звания «Заслуженный экономист Российской Федерации». Скорпостижно скончался в августе 2006 года.

Сурков Владимир Александрович работает на ВАЗе с 1975 года. Окончил Куйбышевский плановый институт в 1984 году по специальности «экономист». На Волжском автомобильном заводе занимал должности: слесарь ППО цеха 88/1 производственного управления, газосварщик отдела содержания и использования многооборотной тары производственного управления, инженер по организации и нормированию труда отдела по обобщению и распространению новых форм организации оплаты труда УОТиЗ, ведущий инженер, начальник бюро по организации и нормированию труда отдела методологии, нормирования и распространения новых форм организации труда и рационального использования трудовых ресурсов УОТиЗ, начальник отдела организации труда промышленно-производственных рабочих УОТиЗ.

Тихонов Владимир Иванович работал на Волжском автозаводе с июля 1968 года – старший инженер отдела проектирования процедур документооборота, начальник отдела анализа и программирования экономических задач, начальник управления организации производства, директор по информационным системам ОАО «АВТОВАЗ». С 2004 года – на пенсии.

Толкачев Василий Яковлевич окончил Ленинградский инженерно-экономический институт, специальность «инженер-экономист». Занимаемые на АВТОВАЗе должности с 1969 года: инженер-нормировщик отдела труда и заработной платы МСП, старший инженер по организации труда отдела труда и заработной платы МСП, начальник бюро отдела организации труда и заработной платы МСП, начальник отдела организации материального стимулирования и планирования трудовых затрат УОТиЗ, заместитель начальника УОТиЗ.

Тырышкин Иван Иванович родился в 1925 году. Образование высшее. Участник боев Великой Отечественной войны. Имеет награды: две медали «За отвагу», орден Отечественной войны II степени, медаль «За победу над Германией». С января 1970 года возглавлял бюро коллективного договора и социологических исследований при УОТиЗе Волжского автозавода, преобразованное 5 августа 1974 года в отдел социалистического соревнования и социологических методов управления. Общественная деятельность – председатель Совета ветеранов экономической дирекции ОАО «АВТОВАЗ». На пенсии.

Фомичев Алексей Данилович – начальник управления кадров АО «АвтоВАЗ», председатель Тольяттинского городского совета ветеранов войны и труда.

Фреze Виктор Иванович родился 12 июля 1948 года в Кемеровской области. Закончил в 1966 году Томский политехнический институт, позднее получил второе высшее образование по специальности «инженер-экономист». На АВТОВАЗе работал с 1972 по 1991 год. Начиная работать в МСП, с 1976 года – начальник отдела в УОТиЗе завода. С 1991 по 1994 год – заместитель председателя правления «ЛАДА-банка», с 1994 года и по настоящее время возглавляет фирму «ЭКОС». Кандидат экономических наук. С 1982 года и по настоящее время преподает в Самарском государственном экономическом университете, доцент, имеет более 100 научных публикаций и 4 монографии.

Христенко Виктор Борисович окончил Всесоюзный заочный политехнический институт в 1987 году по специальности «инженер-механик». На АВТОВАЗе с декабря 1979 года: слесарь механосборочных работ, мастер цеха сборки автомобилей СКП, инженер по организации и нормированию труда отдела методов нормирования и распределения новых форм организации труда и рационального использования трудовых ресурсов УОТиЗ, ведущий инженер отдела организации хозрасчета материального стимулирования и нормативов УОТиЗ, заместитель начальника отдела организации заработной платы промышленно-производственных рабочих УОТиЗ, начальника отдела экономики труда и организации материального стимулирования УОТиЗ. С сентября 2009 года – начальник УОТиЗ ОАО «АВТОВАЗ».

Шенин Николай Алексеевич родился в 1926 году. Ветеран Великой Отечественной войны. С 1951 года - на Алтайском тракторном заводе: старшим инженером-нормировщиком, заведующим бюро труда и заработной платы, секретарем цеховой парторганизации, начальником лаборатории экономического анализа заводоуправления. В 1961 году окончил Рубцовский филиал Алтайского политехнического института и получил квалификацию инженера-механика. С апреля 1969 года – на АВТОВАЗе, в структуре УОТиЗ.

Шенбергер Александр Иванович родился в 1926 году. Работал на Волжском автозаводе с 1969 года начальником автоматного цеха МСП, заместителем директора МСП, начальником производственного управления ВАЗа (возглавлял управление в течение 18 лет). Лауреат Государственной премии СССР в области организации производства, кавалер орденов Октябрьской Революции, Трудового Красного Знамени. В настоящее время – на заслуженном отдыхе.

Именной указатель²⁰

Адельгильдин А.Х.
Ажинов Михаил Константинович
Александров Анатолий Петрович
Алёшина
Анашкин Денис
Анашкины
Артяков В.В.
Бабушкин И.А.
Бажухин Б.А.
Байтов Валентин Евгеньевич
Бачурин А.В.
Бейников В.К.
Бехтер Ваня
Бехтер Миша
Бехтиненко Б.В.
Бойцов В.В.
Борисова Лариса Григорьевна
Бредихин Александр Леонидович
Бредихин Александр Титович
Бредихин Виктор Александрович
Бредихин Виктор Леонидович
Бредихин Денис Александрович
Бредихин Егорий Родионович
Бредихин Мартин Родионович
Бредихин Михаил Титович
Бредихин Николай Титович
Бредихин Родион
Бредихин Тит Родионович
Бредихина (Стаценко) Людмила Ивановна
Бредихина Анечка
Бредихина Анна Титовна
Бредихина Арина
Брежнев Леонид Ильич
Бузаев А.Р.
Бухалков М.И.
Владыченко И.М.
Власов Юрий Михайлович
Войцеховский В.А.
Волков А.П.
Волковинский А.
Воронков В.В.
Гаврилов Б.Н.
Гарбузов В.
Гельман Александр
Генкин Б.М.
Глушков Н.А.

²⁰ В перечне указаны основные персоналии, упоминаемые в тексте книги. В данный список не включены лица, отмеченные в подписях к иллюстрациям, опубликованным в данном издании.

Глянцев М.П.
Грищенко В.А.
Грозный Иван
Гудзь О.
Дарвин
Демидов Коля
Егоров
Ежевский А.А.
Екатерина Великая
Ельцин
Епончинцев Юрий Кузьмич
Есиповский И.Э.
Жванецкий Михаил
Желнина Е.
Жириновский
Житков Анатолий Анатольевич
Зайцев А.А.
Зенин Митя
Иваненко
Исаев Михаил Николаевич
Исаков Валентин Иванович
Каданников В.В.
Казакова Галина Ивановна
Калигин Николай Александрович
Каляков А.А.
Кантеев Андрей Николаевич
Каримова
Кацман Б.М.
Кацура Пётр Макарович
Кирикилица Пётр
Киселева Раиса Андреевна
Китенков В.Н.
Климов Костя
Климов Федя
Козлов И.И.
Коробова Галина Ивановна
Косыгин Алексей Николаевич
Кравец А.А.
Кравченко Мытро
Красиков Виктор Николаевич
Краснокутский А.И.
Крупенков Борис Антонович
Кудрявцев Владимир Леонидович
Кузнецов
Кулешов Иван
Куцев Анатолий Иванович
Лебедев
Ленин
Леонов Евгений
Лесняк
Лисичкин Юрий
Лобачев Н.Ф.

Луговской Саша
Лукьянов Александр Михайлович
Лустиков Лёня
Лях
Малахов Николай Дмитриевич
Мальгин В.А.
Мелешихин А.И.
Меренкова Тамара Семеновна
Меркулов Г.В.
Миронова
Михаленко Дмитрий Геннадьевич
Муравьев Евгений Федорович
Нагайцев М.В.
Насенков Е.Н.
Насибулин И.Х.
Немолочнов Андрей Борисович
Непомнящих Раиса Михайловна
Никифоров Иван («Шестипалый»)
Никифорова (Захаровна)
Осинцевы
Осипов Анатолий Карпович
Осмолкин М.
Павленков Ваня
Пастухов
Патрушев
Перевалов Юрий Николаевич
Петр Первый (Великий)
Петров Янко
Писклов Вася
Пишков В.П.
Платон
Плешкань Анатолий
Поднебесных
Полховский
Поляков Виктор Николаевич
Попов Анатолий Михайлович
Потапов Василий
Правосуд Василий Маркович
Прасковья Ивановна
Прохоров В.
Пугачев Емельян
Пузанков
Пупынин Сидор
Путин
Пятов В.М.
Разин Степан
Разинкин В.Д.
Рождественский Роберт
Романишин Л.Л.
Рыбаков Г.Г.
Рымкевич И.Л.
Савин Б.Ф.

Семенов Б.С.
Сидоров Владимир Викторович
Сидоров Николай Александрович
Смирнов В.М.
Смолкин Василий
Смольский П.А.
Соболева Галина Васильевна
Соколов А.А.
Солодов
Спицин С.А.
Сталин И.В.
Стаханов
Степанов
Сурков Владимир Александрович
Тарасов А.М.
Теняев
Тихонов Владимир Иванович
Толкачев Василий Яковлевич
Толстой Лев Николаевич
Трубкин В.М.
Туманов
Туманов Николай
Тырышкин Иван Иванович
Федосова Н.С.
Фирсуткин А.Н.
Фомичев Алексей Данилович
Фреze Виктор Иванович
Фролов Анатолий Михайлович
Христенко Виктор Борисович
Чеботарев Станислав Алексеевич
Чекыров Тончи
Череменский Виталий
Шапиро И.И.
Шатохин
Шатуло Ефим
Шахов Ю.К.
Шведова
Шевченко Василий
Шевченко Виктор
Шевченко Дмитрий
Шевченко (Бредихина) Елизавета Семеновна
Шевченко Семен
Шевченко Степан
Шеин Николай Алексеевич
Шенбергер Александр Иванович
Шиков Федя
Шмойлов Данил
Шмойловы
Шукшин Василий
Энс
Яковлев В.А.
Ясинский Александр Ибрагимович

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие

Пролог

Часть I. КОЛЕСО ИСТОРИИ

ГЛАВА ПЕРВАЯ. ПЕРЕСЕЛЕНЦЫ
ГЛАВА ВТОРАЯ. ЭПОХА ПЕРЕМЕН
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ДЕРЕВЕНЬКА МОЯ
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. ГОРЬКОЕ ОЗЕРО
ГЛАВА ПЯТАЯ. АЛТАЙСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ

Часть II. ЧЕЛОВЕК СИСТЕМЫ

ГЛАВА ПЕРВАЯ. НОВАЯ ЖИЗНЬ
ГЛАВА ВТОРАЯ. ГОРДОСТЬ И НАДЕЖДА ВСЕЙ СТРАНЫ
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. ВЫБОР
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. ТУЧИ НАД ВАЗОМ. ИСПЫТАНИЕ НА ПРОЧНОСТЬ
ГЛАВА ПЯТАЯ. ПРИВИВКА ОТ ГЛУПОСТИ
ГЛАВА ШЕСТАЯ. ТРИДЦАТЬ ДНЕЙ, КОТОРЫЕ ПОТЯСЛИ ТОЛЬЯТТИ
ГЛАВА СЕДЬМАЯ. АБСОЛЮТНО СЧАСТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК

Часть III. СИСТЕМА И ЛЮДИ

ГЛАВА ПЕРВАЯ. СССР – США: ПОПРОБУЙ, ДОГОНИ!
ГЛАВА ВТОРАЯ. ЗАРАБОТАНАЯ ЗАРПЛАТА
ГЛАВА ТРЕТЬЯ. МОЛОДОЕ ВИНО
ГЛАВА ЧЕТВЕРТАЯ. РЕАЛЬНЫЙ СОЦИАЛИЗМ В ОТДЕЛЬНО ВЗЯТОМ ГОРОДЕ
ГЛАВА ПЯТАЯ. МОЯ СУДЬБА, МОЯ БРИГАДА
ГЛАВА ШЕСТАЯ. ТОЧНЫЙ РАСЧЕТ
ГЛАВА СЕДЬМАЯ. ОСНОВА СИСТЕМЫ

Вместо послесловия.

НЕИСПОЛЬЗОВАННЫЙ ШАНС,

или приглашение к размышлению о том, мог ли ВАЗ спасти СССР?

ПРИЛОЖЕНИЯ

Причащение сопричастностью

Христенко Виктор Консерватизм УОТиЗа спасал АВТОВАЗ от развала
Тихонов Виктор Настоящий патриот ВАЗа
Кудрявцев Виктор Бредихин – из породы людей, которые умеют только отдавать
Бредихин Александр Жизнь без привилегий
Бредихин Виктор Отец, как образец построения жизни
Бредихин Денис Мой необычный дед
Клыга Василий Работой у такого руководителя надо было дорожить
Сурков Владимир Штрихи
Фрезе Виктор О Бредихине – с удовольствием!
Толкачёв Василий Мне был по душе авторитаризм моего руководителя

На газетных страницах. Интервью и статьи Л.Т. Бредихина:

На новую систему оплаты труда
Об управленческом аппарате, кадрах и заработной плате
Эффективность системы: решения, результаты, поиск
Всё полезное, что было сделано, было сделано на АВТОВАЗе

Из архива рукописей:

Бредихин Л.Т. На капитанском мостике корабля под названием «УОТиЗ»
Бредихин Л.Т. Выборки из памяти. Эссе, размышления, воспоминания

Материалы о жизни и деятельности Л.Т. Бредихина:

Основные даты
Награды и почётные звания

Из истории УОТиЗа:

Хроника основных событий
Протокол от 27 августа 1968 года
Постановление от 30 июля 1970 года № 264/21
Лукиянов А.М. Из истории становления системы организации труда и заработной платы на Волжском автомобильном заводе
Попов А.М. 35 лет службе труда и заработной платы. Рукопись 2003 года
Желнина Е. ОАО «АВТОВАЗ»: Школа организаторов труда

Иллюстрации (вкладка)

Краткие биографические сведения
Именной указатель

Редактор издания считает своим профессиональным и человеческим долгом
выразить слова искренней признательности и благодарности своим коллегам

Раисе Киселёвой

Нине Замолдиновой

Александру Курочкину

за большую, щедрую и своевременную помощь при подготовке к печати этой книги

Евгений Петрович Карпов

ЛЕОНИД БРЕДИХИН

Система справедливости

Издательская серия «Творцы АВТОВАЗа»

Выпуск 7, 2013 г.

Редактор *Александр Степанов*

Технический редактор *Светлана Бондарева*

Цветокоррекция

Дизайн

Вёрстка

Корректор

Формат 60х80 1/16. Объём 00 п.л. (с илл.). Тираж 200 экз. Заказ 0000
Изготовлено в ООО «Двор печатный АВТОВАЗ»