

Условие роста



позиция лидера



Ижевский радиозавод — это «штучное» производство в мире большой промышленности. И сам завод «штучный», неповторимый, и люди здесь работают тоже «штучные». Каждый личность, каждый внутри себя самого — завод. Генератор интересной жизни. Творческий Человек! — действительно, «завод», производящий идеи, энергию, связи, мотив бытия, способность обучаться и продвигаться в ремесле. Тема человека безгранична. Передаваемо ли это во времени? Конечно, всегда можно опереться на хронологическое описание каких-то событий, фактов, дать перечисление фамилий и имён достойных людей. Это, несомненно, будет интересно самим «упомянутым», но хотелось бы приподняться над повседневностью. Как, на каких крыльях? Каким образом можно «конвертировать» мудрость техническую в мудрость общечеловеческую? Действительно, нужен художественный, образный язык, проникновенное видение со стороны, чтобы буквально осветить все сразу: и людей, и их работу, и их внутренние ценности. Интеллектуальные вещи часто не лежат на поверхности и часто не имеют эффектного вида. В этом смысле продукция Ижевского радиозавода трудна для понимания общественности, она весьма сложна и уникальна в своей «ювелирной» интеллектуально-электронной содержательности. Завод не выпускает готовых самолетов пятого поколения, которые приятно фотографировать и печатать в журналах. Он не изготавливает законченную конструкцию робота-лунохода,

*Леонид РОГОЗИН,
Первый заместитель
генерального директора
- директор по финансам
ОАО «Ижевский радио-
завод».*





Каждый зрелый заводской человек опирается сегодня на свою фундаментальную закалку в прошлом.



за которым будет следить весь мир, он не производит хищных и красивых крылатых ракет. Но зато Радиозавод делает фантастические «коробочки», в которых содержится колоссальное количество интеллектуального труда, воплощенного в технологиях. И эти-то «коробочки» стоят и в ракетах, и в подводных лодках, и в луноходах, и в самолетах пятого поколения. Это — электроника, это «мозг» аппаратов, без которого невозможна их успешная жизнь. Прямая аналогия с человеком. Мозг его не виден, невозможно напрямую оценить его сложность и развитие, и его потенциальные возможности, но без мозга нет человека. То же и в технике. В цехах завода создается «разум» будущих аппаратов, удивительный разум, — продолжение человеческого. Именно этим объясняется участие Ижевского радиозавода во всех крупных национальных проектах и в космосе, и в военных заказах, и на железной дороге, и в навигации, и в области связи. В новых условиях фирма продолжает успешно развиваться, становится известной и привлекательной.

Технический почерк Ижевского радиозавода знают уже и в Америке, и в Европе. Можно лишь вообразить, представить, почувствовать, домыслить, взявши в руки телеметрическую «коробочку», сколько коллизий и напряжённейшей работы стоит за конечным конструкторско-технологическим результатом. Хватает всего: и фантазии, и эмоций, и драматизма человеческих отношений. Те, кто прибыл работать на завод в 60-70-х годах XX века, отдавали себе отчет в том, что Ижевский радиозавод, специализировавшийся на высокоинтеллектуальных технологиях и микроэлектронике, постоянно жил в режиме «прорыва». Даже кристаллы делали сами, тогда же начинался и ГЛОНАСС. Политическое противостояние России и Америки подстёгивало противостояние техническое. Гонка вооружений подстёгивала гонку технологий, гонку образования, гонку уникальных технических идей. Не стоит сегодня скептически говорить о том, кто выиграл и кто проиграл. Выиграл прогресс, выиграл каждый творческий человек в отдельности, выиграла степень свободы и новые возможности. В результате, каждый зрелый заводской человек опирается сегодня на свою фундаментальную закалку в прошлом.

Конечно, сегодня уже нет пристального контроля за военными специзделиями со стороны Политбюро ЦК



КПСС, когда, участвуя в авралах, заводчане буквально спали на своих рабочих местах 2-4 часа и снова — за работу. Многие ветераны сегодня с ностальгией вспоминают: «Работали не за деньги, за идею!» И надо отдать должное советским временам в том, что люди формировались в рабочем процессе очень ответственные. Этому способствовало и смешение разных научных школ, и практика распределения молодых специалистов, и сама атмосфера молодого задорного энтузиазма. Завод буквально «замешивал» людей друг на друге и закалял их в деле. ИРЗ вот уже 50 лет представляет из себя в техническом мире маленькую «Америку». Здесь смешано многое: и специалисты из разных городов страны, и различные технические школы, и неугасимое стремление к передовым технологиям, и патриотическая гордость за свою причастность к этому месту, и даже свои собственные внутренние законы.

Сегодня «замешивание» технических школ, а точнее их представителей, на Ижевском радиозаводе заметно ослабло. Молодых специалистов вузы больше не распределяют, необходимых молодых инженеров поставляют, в основном, только вузы Ижевска. Но, к счастью, эта «монокадровость» преодолима при помощи новых коммуникативных возможностей современного мира, поэтому — «прорыв» продолжается!

... Умные, перспективные головы из Петербурга, Москвы, Новосибирска, Томска, Воронежа больше не приезжают по распределению на Ижевский радиозавод, а они крайне нужны. Угроза «варения в собственном соку» существует всегда, даже когда, казалось бы, успех обеспечен и кажется долговременным. Что ж, реально обновлять жизнь удаётся только тогда, когда удаётся обновляться самим: образовательно, психологически, культурно и инновационно. «Замешивание» воедино людей из разных мест и разных технических школ позволяет получить дополнительные силы в конкурентной борьбе. Это объективность, и к этому на заводе проявляют большое внимание. Высшее руководство завода планирует строить ведомственное жильё и создавать привлекательные условия для того, чтобы приглашать к себе на работу и на постоянное место жительства молодых иногородних специалистов из России и из-за рубежа. Это — перспективы, но перспективы близкие. Вполне возможно, что именно практика «замешивания» даёт тот уникальный сплав людей и возможностей, которым обладает Ижевский радиозавод. Культура никогда не бывает «моно», она всегда соцветие, и уж тем более культура техническая.

Л.А.Рогозин: «Я застал историю Ижевского радиозавода, начиная с 1976 года. Это была очень активная история. Завод строился, развивался, появлялись новые корпуса, постепенно из производителей каких-то маленьких электронных узелков завод становился и разработчиком, и производителем сложнейших блоков телеметрии, необходимых для работы космических комплексов. Интереснейшее время! Но... Политические события и экономические просчёты привели к известным последствиям. К этому моменту — переломному времени 90-х годов — судьба распорядилась так, что я перешел из технических работников в административные, стал участвовать в руководстве заво-



*Передовые идеи -
передовые технологии.*



дом. Моменты жизни на заводе последние 15-17 лет самые свежайшие, они оставляют наибольшее впечатление. Это уже новая жизнь, сложная и противоречивая во многом. Сколько всевозможных аспектов повлияли на нынешнее положение предприятия! И что в итоге на сегодняшний день? Как мы оцениваем сами себя? Предприятие стабильное, предприятие развивается, оно находит для себя новые области применения, ОАО «Ижевский радиозавод» — предприятие авторитетное. Безо всяких преувеличений можно сказать, что среди приборостроительных предприятий России мы — в лидерах, мы не знаем более авторитетного предприятия на этом поле. Хотя в узкой специализации, а авионике, например, есть свои глубокие специалисты-технологи, но с таким широким профилем, с такими развитыми технологиями, как на нашем заводе, коллег-заводов, увы, не существует. Мы успешно прошли сложные времена и к рубежу своего 50-летия мы находимся на мировом уровне. Это не самопохвала, это объективная самооценка. Например, наши специалисты, вернувшиеся из командировки на заводы американской компании «Айр спейс», не без удовлетворения заметили, что тестовые лаборатории Радиозавода не хуже, а во многом и лучше тех, что они видели. Заметьте, компания эта — ведущая в Америке, работающая, в основном, на военные заказы правительства. Американцы удивлялись: «Как? Почему у вас это есть? Ведь это же очень дорого!» А как развиваться по-другому? Как по-другому обеспечить качество и надёжность в современном микроминиатюрном техническом мире? Высокотехнологичная сборка, автоматизированный поверхностный монтаж — у нас все это есть, плюс измерительное и испытательное оборудование. Иными словами, в самых важных, пиковых для приборостроительного направления видах деятельности, Ижевский радиозавод обладает всеми современными технологиями, теми же, что есть в передовом техническом мире Земли. Мы в состоянии

Собственниками завода являются люди, которые здесь выросли как специалисты, которые здесь работают в настоящее время, которые не видят и не представляют для своей деятельности каких-то других областей, которые им несвойственны.



сегодня практически делать то, что находится на пике научно-технического прогресса в области приборостроения».


Переходные времена были во многом сложны и опасны. Можно наглядно убедиться, с какими потерями вышли из них коллеги. Например, завод, расположенный по соседству, поставлял в 40 стран мира свои подшипники, а сейчас на его площадях расположились роскошные торговые центры... Для предприятий, которые не смогли перешагнуть через рубеж испытаний, история жизни разломилась на две половинки. На две совершенно отдельные, не знакомые друг с другом истории. Для Ижевского радиозавода его производственная биография, его время и его люди — это нечто неделимое: одна история, неделимая в смысле своей идеологии. Можно много рассуждать о смысле приватизации, целесообразности и справедливости произошедшего, но что произошло, то произошло. Вирусом анархии и тотального «расторговывания» самих себя Радиозавод не заразился. Традиции, грамотность, доверие, корпоративность существования — это тот иммунитет, который позволяет пережить и политическую невесомость и экономическую безпорность. В чем ценность примера стойкости Радиозавода? В том, что он самостоятельно прошёл весь путь преобразований. Он прошёл его до полной своей законченности в новом мире. Здесь сегодня нет ничего «полу» — ни полугосударственности, ни участности, как это случилось у многих других, где значительный пакет акций принадлежит государству и незначительный частникам. На таких заводах руководитель — временщик, его могут назначить, а могут и не назначить, поэтому нет стимула смотреть на перспективу, а лучше и приятнее сосредоточиться на сиюминутной выгоде. Почти торговая схема: проявить себя, получить, заработать.

ОАО «Ижевский радиозавод» — полностью частное предприятие, в этом его сила и независимость. Путь приватизации завод прошел грамотно. Ни у кого не было крупных капиталов, но путём правильного построения организационных схем, построения закрытых обществ, привлечения коллективов в одну общую корзину — всё это дало возможность контролировать на заводе более 96 процентов акций. Всё это сосредоточено в одних ру-




Завод буквально «замешивал» людей друг на друге и закалял их в деле.





Интеллектуальный потенциал — богатство, которое необходимо концентрировать в направлении главного поиска. Отвлекать его от этого, значит, вредить себе самому.



ках и на сторону не ушло. Руки эти — родной завод. Чем это хорошо? Это хорошо тем, что собственниками завода являются люди, которые здесь выросли как специалисты, которые здесь работают в настоящее время, которые не видят и не представляют для своей деятельности каких-то других областей, которые им несвойственны. Никому из радиозаводчан, от простого работника до высшего руководства, просто не может придти в голову устроить из высокотехнологичного корпуса торговый центр или увеселительное заведение, хотя сиюминутная позиция искушает.

Конечно, все понимают, что картина сегодняшнего мира очень жёсткая, и долго оставаться таким локальным, законченным в себе самом предприятием, невозможно. Ижевский радиозавод должен агрессивно наращивать свои технологические «мускулы» уже не в рамках своего собственного периметра, и даже не в рамках страны, — ему нужен весь мир. Приобретать нужно многое: интеллектуальный потенциал в стране и за границей, производственные площадки у себя дома и за рубежом. Так устроен сегодняшний мир: либо ты будешь сильным, либо тебя съедят, поглотят и растворят в себе, как кусочек сахара. В тех областях, в которых специализируется Ижевский радиозавод, концентрируются колоссальные капиталы. Конкуренты Радиозавода на Западе вкладывают в научно-исследовательские работы миллиарды долларов и евро. Сегодня, так же, как в советское время, многое экономится за счет энтузиазма людей, за счет традиционной российской сметки, но стратегически — придётся принять новые правила развития, без которых не будут открыты новые горизонты прогресса. Деньги необходимы, а чтобы они появились, нужна достаточная прибыль.

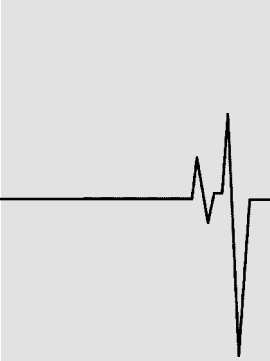
На предприятии вышел приказ № 100 — план перспективного развития на ближайшие три года. О чём в нем говорится? Относительно 2007 года повышение объема производства — в два раза. К 2010 году планируется установить среднюю заработную плату по Радиозаводу в одну тысячу долларов. И по-другому нельзя. Если не платить хорошие деньги, то хороших специалистов на заводе не останется. Если не наращивать объемы производства, то неоткуда будет получить наращивание прибыли для того, чтобы покупать интеллект в других местах и обновлять технический парк. Время сложное, ответственное, никакая политика и воспитание работать в материальной сфере не заставляют. Страна торгует...

Уже очень многие специалисты и управленцы Ижевского радиозавода побывали на западных родственных предприятиях электронной промышленности, и все в один голос подтверждают: «Наши люди лучше, талантливее, светлее. А условия труда? Увы, условия лучше там».



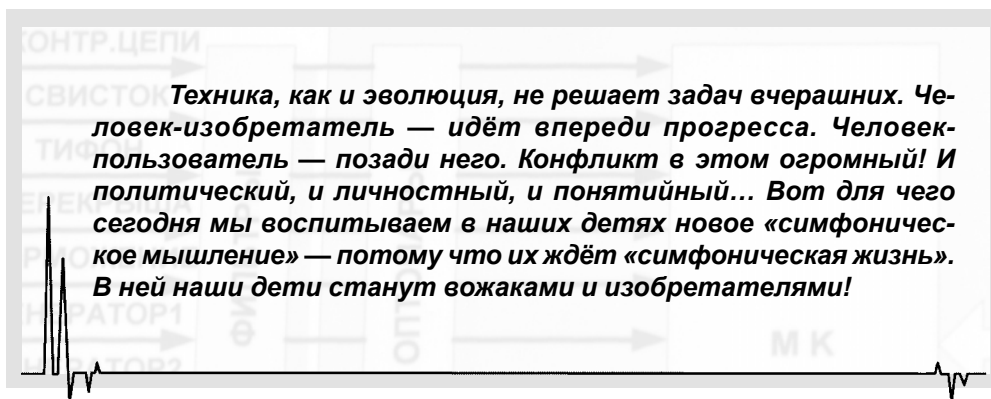
В чём главный недостаток российской промышленности, в том числе и Ижевского радиозавода? Это «феодальный» способ производства: произвожу всё своё для себя самого: винты, гайки, пластмассы, литьё, пайка, механическая обработка, инструментальное производство — полный комплекс. На входе сырьё, на выходе — готовая продукция. Ничего подобного не существует на всех крупных передовых фирмах мира. В лучшем случае, они специализируются на сборке, монтаже, испытаниях и разработке. Всё остальное покупается, даже печатные платы покупаются у фирмы-компаньона. Русская традиция изготавливать «от» и «до». Это неправильно и еще раз неправильно! Но почему же так происходит? Увы, нет возможности жить по-другому, в стране не существует малого производственного бизнеса. В западных странах от 85 до 95 процентов людей, занятых в промышленном производстве, работают на предприятиях численностью до 500 человек. Крупная корпорация-монстр все покупает: винты, гаечки, корпуса, печатные платы, крепёж, разъёмы, провода... Высший интеллект вкладывается в конструирование высшего, а не тратится на поиски нужного металла и нужного станка для исполнения серийного заказа. К сожалению, наши специалисты должны сами постоянно следить и смотреть за новинками: а что появилось нового в инструментальном производстве? А что нового в мире пластмасс? Интеллектуальный потенциал — богатство, которое необходимо концентрировать в направлении главного поиска. Отвлекать его от этого, значит, вредить себе самому. В России, конечно, есть малый бизнес, но какой? Рестораны, кафе, изготовление фурнитуры, боулинги, спортивно-развлекательные комплексы...

Увы, увы, когда развитие завода идёт широким фронтом, в режиме наступательности, очень трудно в российских условиях сделать сбалансированное предприятие. Например, для изготовления серии изделий позарез нужен какой-нибудь уникальный станок для покрытия поверхности кадмием. Вынуждены приобретать, а оборудование это загружено процентов на 20, значит, растут накладные расходы, а это тянет развитие вниз. К неэффективному станку также нужен технолог, нужен наладчик, нужны энергозатраты. В этом — стратегический про-



Ижевский радиозавод, как всякое образование с непрерывной историей, имеет массу собственных традиций.





Техника, как и эволюция, не решает задач вчерашних. Человек-изобретатель — идёт впереди прогресса. Человек-пользователь — позади него. Конфликт в этом огромный! И политический, и личностный, и понятийный... Вот для чего сегодня мы воспитываем в наших детях новое «симфоническое мышление» — потому что их ждёт «симфоническая жизнь». В ней наши дети станут вожаками и изобретателями!

счёт государства. Не созданы условия для развития малого производственного бизнеса, именно производственного, дальше так идти нельзя. Что ж, если кардинальным образом нельзя изменить ситуацию в стране, то завод вынужден решать свои перспективные задачи «поверх страны» — искать возможности сотрудничества с малым бизнесом, например, в Китае или в Индии. Требуется, скажем, механическое производство, высококлассное, современное, способное изготавливать дёшево небольшие партии заказов: обработка магнием, пайка в солях. Зачем электронному заводу самому делать металлические коробочки? Это «узкое» производство, им должны заниматься «узкие» специалисты. Именно они следят за последними достижениями и, заботясь о своем передовом качестве, малый бизнес органично поддерживает того, на кого он работает. В этом состоит сегодняшняя большая проблема для развития завода. Все производство, вплоть до обработки дерева, приходится держать у себя. Конечно, очень хочется получать самые передовые, прорывные технологии, да «промышленный феодализм» не пускает. Сломался, к примеру, токарный станок, значит, надо покупать другой, такой же. Грустно бывает руководителям в подобный момент: денег истрачено много, а толку, с точки зрения завтрашнего дня, мало.

Да, Радиозавод создал внутри себя отличную среду, но сам он, в свою очередь, погружен в условия, которые во многом не совпадают ни с «внутренним давлением» коллектива заводчан, ни с их «скоростью жизни», ни с их амбициями. Объективность создания в России промышленного малого бизнеса нарастает, была бы возможность дана, было бы выгодно жить и работать, а народ у нас, в России, отзывчивый, способный. Из ничего способны удивление делать! Но, скажите, а мог бы сегодняшний какой-нибудь самородок-технарь продвинуться со своими изобретениями? Вряд ли. Есть у него помещение под производство? Нет. Можно взять землю? Нельзя. Можно для эксперимента взять кредит в банке? Невозможно. Вот и надо бы привести в движение творческий потенциал десятков миллионов людей в России, и тогда страна поднимется необычайно. Нужна экономическая и человеческая доброжелательность к самим себе, только-то и всего. За Калашниковыми, Циолковскими и Королёвыми дело не станет.

Ижевский радиозавод стоит на своих собственных ногах и стоит твёрдо. Достаточно прибыли. По 2006 году объём продаж составил около 3,5 миллиардов



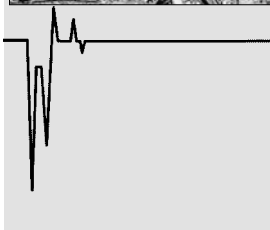
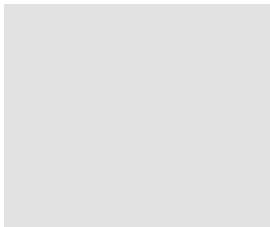
рублей. Несколько сот миллионов рублей — это годовая прибыль. В нынешних реалиях и нынешнем русском мире, где много зависти и воровства, такой успешный и крупный объект как ОАО «Ижевский радиозавод», становится «интересным» для захватчиков, поэтому заводу сегодня приходится испытывать постоянное давление, прессинг внешнего мира, фальсифицирование фактов, отражать попытки создания искусственных «долгов», то есть заниматься не работой, а защитой того, что ценного есть. Так уж на Руси повелось: быть работающим, богатым, удачливым и умным — это здесь непросто весьма. Приходится твердо помнить: никто о заводе не позаботится, кроме него самого.

Заглядывая в будущее, нельзя не думать о восстановлении образовательного-воспитательного конвейера, дающего кадровый потенциал. Ещё и ещё раз о самом важном: восстановить «замешивание». Запад этим ресурсом давно пользуется. Как-то на завод приезжала делегация от фирмы «Моторолла», 8 человек. Ни одной повторяющейся национальности в группе: турчанка, индус, француз, ирландец, американец, человек из Гонконга. Восемь человек и все разные, абсолютно все! Они свободны, они перемещаются, но все вместе они представляют одно — совокупный Специалист своего дела, разбирающийся в теме досконально и продвигающий её максимально. Так что, не стоит формировать команду по принципу «мы из одного садика или из одного города», это непродуктивно.

Всегда следует стремиться не только быть самым лучшим, но и выбирать самых лучших для своего общения и своих дел. Сегодняшней технической молодежи, работающей на Радиозаводе, нельзя не восхищаться. Как они быстро всё впитывают! Как схватывают новые идеи! Как умеют их воплощать! И языки знают. Внутри завода есть хороший резерв на будущее, есть смена и в техническом, и в нравственном понимании этого слова.

Ижевский радиозавод, как всякое образование с непрерывной историей, имеет массу собственных традиций. В тяжелые времена многие люди уходили из-под защиты этих традиций, в поисках лучшей доли для себя, но даже те, кто не вернулись обратно, с теплом и ностальгией вспоминают свою работу на предприятии. Это — родство, его невозможно ни забыть, ни отменить. В чем особенность радиозаводской атмосферы? Здесь не в ходу ни чванство, ни хамство. Не принято. А что в ходу? Всегда уважительное отношение к человеку, соучастие, понимание. Если коллега попадает в серьезную беду, это беда всей компании. На заводе гласно и негласно действуют свои принципы стабильности в мире человеческих взаимоотношений и настроения. Избран единственно правильный для промышленного предприятия путь — быть вне политики. Здесь занимаются высокими технологиями и бизнесом. Здесь, внутри завода, никто не устраивает «раздраев» по поводу своих верований или политических пристрастий. За пределами завода работник может поднимать какие угодно флаги, но внутри семьи он просто член семьи. Людей здесь оценивают исключительно по заслугам. Династии на заводе существуют, протекция — нет. Люди продвигаются в соответствии со своим талан-





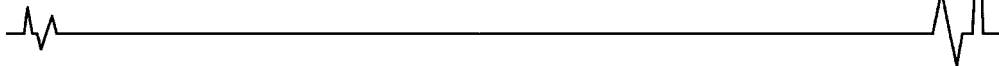
том и умением этот талант воплотить в работу. Это принцип радиозаводской справедливости: сын какого-нибудь Главного не может быть его первым заместителем только потому, что он сын. Здесь специально заботятся о том, чтобы на работе не иссякал комфортный психологический климат. А проблемы, что проблемы? Они есть всегда и везде. И заработная плата всегда будет казаться недостаточной, и времени всегда будет не хватать, и свобода в действительности никогда не будет совпадать с той, о которой мечталось. Что ж, человек — это ключ, при помощи которого эти проблемы решаются, был бы человек. Внутри завода всё для этого есть. Диогеновское «ищу человека!» здесь решается просто — бери любого. Для нынешней внешней среды это — фантастика. Счастливому человеку не нужны никакие «ведущие партии», которые спорят друг с другом за первенство, оспаривают всё, что угодно, только не ясную экономическую политику страны. Внешняя, государственная, среда должна способствовать организационным и технологическим переменам в производстве, но кто скажет сегодня, что это так? Спасает других лишь тот, кто спасся сам. Страна живёт от продажи сырья, но так же нельзя!

Производственник не может жить сам по себе, производственник не может быть вне путей заказов и вне путей сбыта, а эти пути сейчас — всемирные. Поэтому Ижевский радиозавод всячески стремится включиться в мировой хозяйственный процесс. В сегодняшней картине Ижевского радиозавода есть и «последние из могикан», если говорить о наследии социализма, и отчаянный пионер-«первопроходец», если говорить о самоинтеграции завода в мировой научно-технический процесс. Школа поведения, порядочности, профессионализма радиозаводчан была заложена Валерием Агафангеловичем Шутовым, директором предприятия в 1978-1992 г.г. От этого никуда не денешься, люди на этом живут, на этом они выросли, на этом они воспитывают новое поколение производственников.

Пионеры? Да, это тоже соответствует действительности. Все новые технические веяния были уловлены Ижевским радиозаводом. Конструкторы и технологи понимали: на старом базисе в новое, тесное и быстрое, время не «въехать». Жить в нынешних тяжелых услови-



Пионеры? Да, это тоже соответствует действительности. Все новые технические веяния были уловлены Ижевским радиозаводом.

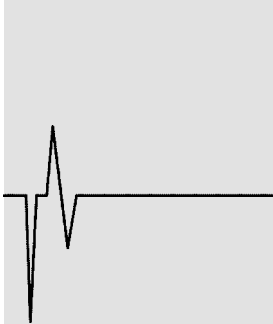


ях, которые часто жестоки и несправедливы, — это искусство. Сколько факторов! Кто-то кому-то дал взятку, и твой завод «выскочил из обоймы» и не получил заказов, и люди остались без работы, без денег... Это может быть? Может. Многих потребителей сегодня «пропускают» через посредников даже на государственных заводах, и это считается нормой. Радиозавод и потребитель говорят напрямую друг с другом, без лишних вымогательств и откатов. Физически завод гибко приспосабливается к тем условиям, которые есть. Нравственно — он сам является условием! Гарантированно иметь стабильность и перспективу развития на взятках и откатах не получится. В этом еще одно «за» — включаться в мировой процесс производства, чем завод сейчас и занимается. Кто-то может сказать: но ведь восстанавливаются старые связи, заказы приходят из стран СНГ. Это хорошо? Да, несомненно, но восстановление былого не является шагом вперед.

Перспективны и интересны предложения зарубежных партнеров из Франции, из Индии, запускающих свои космические аппараты. Им нужна телеметрия. Иностранцы оценили надёжность и качество электронных изделий Ижевского радиозавода, значит, завод будет работать на того, кому он нужен. В связи с разработкой глобальной спутниковой системы ГЛОНАСС, которая работает параллельно американской GPS, учёные Ижевского радиозавода и учёные из Америки договорились о создании чипа, который будет уметь «видеть и считать» координаты от обеих навигационных систем. Сегодня Ижевский радиозавод делает навигационный прибор размером со спичечный коробок, чип уменьшит эту аппаратуру до размеров одного кристалла, который можно будет «зашивать» куда угодно: и в сотовые телефоны и в военную аппаратуру; чем больше навигационный аппарат «видит» спутников, тем выше его точность. Американцы оценили проект для себя положительно, такой кристалл будет иметь спрос и на западном внутреннем рынке. В этом нет ничего необычного или плохого, весь технический мир использует друг друга: русские китайцев, китайцы Европу, Европа американцев, американцы русских. Тысячи, миллионы взаимопользованных жизненных связей, это — сегодняшний неделимый мир землян, ухудшать отдельные его части, зоны и достижения нет никакого смысла, есть смысл быть на пике развития.

Л.А.Рогозин: «Мечтается о такой судьбе Радиозавода, чтобы он, оставаясь собой и находясь на своей исконной территории, вышел за рамки Удмуртии и России. Есть такие возможности? Есть такой потенциал? Несомненно, есть! Команда очень хорошая, сильная, молодая».





В условиях хаоса Радиозавод вёл себя исключительно последовательно. С большой благодарностью было взято то, чего достигли предшественники, сохранено и бережно модернизировано под задачи нового века и новых отношений. В непрерывной истории Радиозавода все друг другу — учителя.



Современные люди более рациональны, чем те, что жили и действовали 20-30 лет назад. Руководители советского образца держали в производстве ориентир на эффективность, они пытались строить эффективное предприятие. А современная молодёжь, современные менеджеры, делают совершенно иной расчёт — на результативность. И практика показывает, что в нынешних реалиях «результат» превосходит «эффективность». Хорошо это или плохо? Окончательно об этом можно будет судить только с позиций законченных оценок, то есть по прошествии лет. Слепо следуя идеологии результативности, можно было бы сократить треть работающих сегодня на заводе и поднять планку прибыли, но этого нельзя делать, потому что это сплоченные люди, они идут в одной команде и они верят своим руководителям. Значит, действует и другая идеология — идеология семьи, и в конечном итоге руководители поступают не как бездушные бизнесмены, а как «свои со своими». Все бизнес-решения на Радиозаводе принимаются с социальной оглядкой. Баланс между ценностями рациональными и ценностями человеческими, это тот «вестибулярный аппарат», который позволяет коллективу сообща подниматься там, где падают выбравшие что-то одно.

Трудовых традиций на земле много. Англо-саксонский вариант очень жёсткий, например: когда ты выгоден, ты получаешь очень много, не выгоден — до свидания. И никто не обижается, такова традиция: исповедуется жесткий индивидуализм. В России куда больше общинности, и это тоже неплохо. И у японцев общинность. Компания берёт на себя ответственность за каждого работника, и работник, в благодарность за это, берёт на себя ответственность за жизнь компании. У каждой нации свои особенности и свои традиции. В промышленности их нужно просто использовать, умело и правильно. Национальные традиции, воплощенные в бизнесе, — это прямая выгода.

Всегда существует встречный вопрос: не что человек сделал в своей жизни, а как само дело изменило человека? Ах, жизнь, колесо обстоятельств: человек изменяет обстоятельства и обстоятельства изменяют человека. Леонид Александрович Рогозин пришёл на завод специалистом в области микроэлектроники, а изменив-



шиеся обстоятельства превратили его в опытного специалиста в области экономики и финансов. Завод — это не место на карте города и не просто участок земли, где созданы рабочие условия. Настоящий завод — это движение, поэтому в движении находятся все, кто внутри него.

Л.А.Рогозин: «Завод меня сформировал, он меня направил в Москву получить второе высшее образование, экономическое. Честно говоря, завод для меня всё. Если я из себя что-то представляю, то только потому, что знаю эту среду, досконально её представляю, я здесь общаюсь и здесь раскрываю свои способности. Уберите завод, и кто я тогда? Здесь, в этой атмосфере, в этих стенах, я могу успешно действовать, а в другой среде буду другой и я. Завод не только на меня, он на всех повлиял очень сильно. Мы связаны, как сиамские близнецы. Выражение «завод-отец» очень близко выражает смысл того, что все мы здесь чувствуем. Как это выражается? Ну, например, хотя бы в том, что на заводе абсолютно нет мата. Этот закон нигде специально не прописан, но люди не приемлют пошлость и грубость. В собственном доме не приличествует быть грязью ни под ногами, ни в речи, ни в мыслях. И все с этим согласны. Такая наша жизнь, таков наш обычай. Без преувеличения, работа — это жизнь и ей не к лицу быть грубой или некрасивой».

Иногда так и кажется, что мир становится слишком уж избыточен. В нём слишком много вещей, слишком много памяти, слишком много действий, слишком много неопределенности. Он слишком многослоен в этой своей сложной насыщенности. И в этой концентрации бытия начинают успешно работать уже не вещи сами по себе, а схемы, объединяющие их в сообщество. Сообщества вещей порождают символы. Символ центробежно притягивает к себе всех и вся. Если у человека есть воля и сила, схему и символ жизни он выбирает сам. С безвольными всё происходит с точностью до наоборот. Радиозаводское общество с полным правом можно назвать состоявшимся. Практически каждый его участник присоединяет себя малого к коллективному целому с удовольствием и добровольно. С волей каждого человека на Радиозаводе считаются, это необычно, но это так. Да, мы все живем в мире схем и символов. Рождаемся просто так, но во имя высшего живём. Мотивация — важнейший стимул действовать. Развитие само по себе как таковое лишено целевой внятности. Цель — это все-таки сам человек, его комфорт, его новые ступени обитания и умения в изменяющемся мире. При переходе Рубикона, например перестройки, символы меняются. Это верный признак того, что история жизни порвалась и ей грозит катастрофа. Тем ценнее непрерывная история Ижевского радиозавода, оставшаяся непрерывной вопреки многочисленным «разрывам» снаружи. Радиозавод, в отличие от государства, по отношению к человеку не претерпевал вещей страшных. Развитие велось плавно, на основе достигнутого фундамента.

К сожалению, на Руси больше принято «верить», чем знать. Сначала народ без ума влюбляется в какого-нибудь лидера, а потом так же без ума его поносит. В



Заводское «небо» — это: устойчивые состоявшиеся коллективы в цехах и отделах завода, выверенные, чистые на язык и мысли, отношения людей и групп людей друг с другом, это общая направленность на то, чтобы фирма процветала, и это всё реально.

условиях хаоса Радиозавод вел себя исключительно последовательно. С большой благодарностью было взято то, чего достигли предшественники, сохранено и бережно модернизировано под задачи нового века и новых отношений. В непрерывной истории Радиозавода все друг другу — учителя. И пожилой директор, кивая на молодых, одобрительно говорит: «Учителя мои!» И молодые почтительно пожимают руку лидеру, отошедшему от дел: «Спасибо, Учитель!». Радиозавод сознательно и зряче избегает потрясений, революции ни к чему. Радиозавод последовательно эволюционирует. Схемы и символы изменились, но они не в силах были изменить суть радиозаводчан.

На самом деле здесь существуют свои законы, свой кодекс жизни. Называются они «стандарты предприятия», в которых описаны все сферы жизни.

О противоречии между трудом и капиталом все знают ещё со школьной скамьи. Нынешнее время обострило противоречие куда более сложное и глубокое — между моралью и деньгами. Выгода, выраженная только в денежных знаках, оказалась абсолютно безнравственной. На Радиозаводе этот аспект понимают по-своему: «Мы в принципе не можем сделать некачественный прибор, который полетит в космос. А если речь идет о качестве самих людей, то такой ситуации здесь тоже нет. Да, несколько человек являются основными собственниками предприятия и контролируют основную массу капитала, но это — наши люди, производственники. Деньги для них просто энергия, никто не ставит себе цель личного обогащения. Владельцы капитала тоже работают на завод. Имеющаяся прибыль идёт не на выплату дивидендов частному лицу, а на развитие предприятия. Это видят люди, хотя предприятие и действует в соответствии со всеми капиталистическими нормами. Есть хозяева и есть наёмные работники, но «моральной проблемы» внутри завода нет».

Иногда требуется парадоксальное умение «сделать себе кризис», чтобы найти парадоксальное элегантное решение в, казалось бы, безвыходной ситуации. История развития Ижевского радиозавода многократно подтверждала: да, это почерк новаторов, бесстрашных и дерзких. Перестройка на заводе продолжается, это перманентное состояние развивающегося организма. Здесь вам и единство и борьба противоположностей, и столкновение разных точек зрения, и борьба различных течений, и развитая соревновательность внутри предприятий. Внутри завода это есть и будет.

Конечно, изменения не бывают безболезненными, путь совершенствования не бывает гладким, но по-другому быть не может. В принципе невозможно




шагнуть в новую жизнь, что называется, без труда. На Радиозаводе ответственность давно победила безответственность. И она, ответственность, безраздельная царица небольшого, но такого уютного и такого многогранного маленького царства по имени ОАО «Ижевский радиозавод».

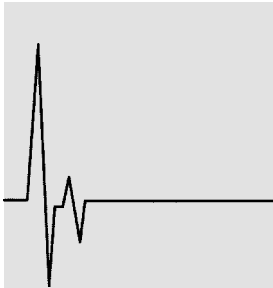
Иногда руководство Радиозавода спрашивают о неожиданном. Например: «Вы будете заниматься нанотехнологиями?» Ответ один: Радиозавод — это предприятие приборостроительной микроэлектронной промышленности. Сапоги должен тачать сапожник, а пироги печь пирожник. Завод и впредь будет строить приборы.

Мы привычно произносим «земля и небо», подразумевая под этим разность стихий и единую их необходимость для жизни: по земле мы ходим, небом — дышим. Радиозаводцы уверенно опираются на свой научно-технический потенциал и сегодня. А чем они дышат? Далеки ли друг от друга их «земля и небо»? Хорошо ли им дышать? Заводское «небо» — это: устойчивые состоявшиеся коллективы в цехах и отделах завода, выверенные, чистые на язык и мысли, отношения людей и групп людей друг с другом, это общая направленность на то, чтобы фирма процветала, и это всё реально. Когда в атмосферу Радиозавода попадает рвач, пытающийся из насыщенного, богатого места извлечь выгоду лишь для себя, заводское «небо» — отношение общества, сама среда изгоняют случайного вон. Чужие по духу здесь не приживаются. Подавляющее большинство работников Радиозавода довольны тем, что они делают, и теми, кто их окружает, тем, как к ним относятся, и они этим дорожат. Они не ищут для себя другой жизни, и это главное.

Если посмотреть на мир глобально, то он — тоже единый многофункциональный организм, в котором органы-страны, органы-предприятия, органы-отрасли и клеточки-люди отданы каждый своей специализации. Этот процесс мы сегодня наблюдаем воочию. Персональная универсальность, тем более в технике, отмерла. Мы достигаем многого именно друг через друга, за счёт друг друга и благодаря друг другу. Именно поэтому каждый заинтересован в повышении качественных показателей жизни ближнего. Эта каноническая мысль стала сегодня весьма актуальной. Кто-то может сделать великолепный чертёж, кто-то сделает по нему прибор, кто-то может ярко и сочно рассказать историю, кто-то рисует, кто-то находит идеи высокой философской значимости. Для чего находит и делает? Куда, в какую копилку вкладывает? У этой копилки есть имя. Это — наша жизнь. Одна на всех, и для бывших, и для будущих, и для настоящих людей, и для больших и для маленьких.



Мечты не улетают в пустоту, мечты имеют реальную стоимость, реальный срок времени и реальный потенциал для своего воплощения. В этой среде нет абстрактных мыслей и нет абстрактных людей, во всём этом есть особенная красота.



В стране происходят перепады, скачки, кризисы, переломы, а радиозаводский руль находится в крепких и здоровых руках. Здесь точно знают: не подводит только последовательность. Радиозавод — это путь последовательного развития.



Л.А.Рогозин: «Когда радиозаводчанин произносит слово «Я», он подразумевает вот что. Я — это часть образования «Ижевский радиозавод», которое помогает продвигать родное предприятие в самых тяжёлых и наукоемких отраслях отечественного и мирового производства в области радиоэлектроники. Я — есть обязательство, которое помогает исполнять свои обязанности хорошо на благо предприятия и России. И этого достаточно. Дальше начинаются чисто технические вопросы: А как этого достичь?»

Позитивные идеи выражаются материально. Показатель растущих идей претворяется в показатель растущего материального мира. Стоит обратить внимание: все, абсолютно все идеи на Радиозаводе, конкретны и целенаправленны. Мечты не улетают в пустоту, мечты имеют реальную стоимость, реальный срок времени и реальный потенциал для своего воплощения. В этой среде нет абстрактных мыслей и нет абстрактных людей, во всем этом есть особенная красота. Лозунг: «Быть лучшим приборостроительным предприятием России» — не спущен на завод откуда-то сверху, он родился здесь. Он — знамя этого боевого технического подразделения страны. А что значит «лучшим»? Можно перечислить: это и передовые технологии, и точнейшая организация производства, и достойная заработная плата работающих людей, и действующая социальная сфера. И, несомненно, то «небо», которое позволяет творить на земле чудеса.

Как соотносятся между собой потенциал промышленно-экономический на заводе и потенциал социальный, человеческий? И тот и другой, несомненно, очень велики. В других местах эти два потенциала похожи на две грозные тучи, между которыми летают молнии. На Радиозаводе картина совершенно иная. Это потенциалы-сотрудники. Как такого удалось добиться? Ответ чрезвычайно банален: профессионализмом и любовью к жизни. Нынешнее жёсткое время просто не позволяет ностальгировать по поводу прошлого, поэтому конфликтов с прошлым просто нет. Действительно, Радиозавод — это отдельная история. В стране происходят перепады, скачки, кризисы, переломы, а радиозаводский руль находится в крепких и здоровых руках. Здесь точно знают: не под-





На участке поверхностного монтажа.

водит только последовательность. Радиозавод — это путь последовательного развития. Здесь перешли из «государства в государство», из предприятия государственного в форму частного предприятия без чересчур болезненных ломок. Более того, сохранили все традиции и все подходы, которые были наработаны к этому времени.

Для Радиозавода «прошлого» прошлого не существует, — завод один, завод един в последовательности своего существования, просто во времени он находится в разных своих обликах. Так же, как человек, он может менять свой возраст, свои внешние данные, свою одежду, но суть остается: это я и у меня нет проблем с самим собой, как не было их вчера и не было их 25 лет назад или 30. Замечательный путь, и замечательное сравнение. В адрес Ижевского радиозавода часто звучали и звучат сегодня речи, начинающиеся со слова «впервые». Таков закономерный результат собственных поисков и усилий в мире новизны. Быть первыми, это не самоцель, это — почерк.

Например, заводская информационная система, которая охватывает все действующие объекты и процессы, и позволяет моментально «видеть»: что, где и в каком состоянии находится. Электронный всевидящий и всезнающий паук. В мире разработано несколько таких моделей, которые применяются на Западе. Они переведены на русский язык, но они, к сожалению, неприемлемы для нашей, часто меняющейся жизни. Эти системы оказались слишком неповоротливыми в настройке и тяжеловесными для оперативных изменений. На Радиозаводе впервые разработана и внедрена единственная, уникальнейшая система управления, которой ни у кого больше в России нет. Это наша отечественная разработка, наша заводская гордость. Можно было бы, продавая отечественного электронного «паука», неплохо заработать, но приборостроители резонно решили: будем заниматься только своим делом. Электронная система слежения на заводе в десятки, в сотни, если не в тысячи раз кому-то облегчила жизнь. Можно видеть всё. Менеджер, бухгалтер, мастер, кладовщик, конструктор, технолог, — каждый владеет





Воля, в понятии радиозаводцев, это не один человек, — это воля всех.



доступным для него банком информации в полном объёме, качественно и мгновенно. Нужно найти договор? Пожалуйста! Куда этот договор пошёл? Пожалуйста! В каком он состоянии на сегодняшний момент? Пожалуйста! Электронное «око» видит всё на любых уровнях. Система удобна и безошибочна. Руководители знают рентабельность каждого изделия, каждого! Эта сложнейшая система — разработка Ижевского радиозавода, его рабочий инструмент и его гордость. Для оценки внедренной электронной системы был вызван на завод международный аудит. И вот — результат. Новшество соответствует лучшим международным разработкам. На Западе подобную работу осуществляют порядка 6 тысяч человек, на Ижевском радиозаводе эту невероятную работу «провернули» несколько десятков вдохновлённых энтузиастов, готовых работать на благо родного предприятия и день, и ночь.

Впервые на земле самый малогабаритный приемник приема сигналов GPS и ГЛОНАСС сконструирован и делается на Ижевском радиозаводе.

Самая дешёвая и наиболее эффективная связь на железной дороге — это приборы изготовления ОАО «Ижевский радиозавод». И таких примеров очень много. Нигде и ни у кого нет нефтяной телеметрии, подобной радиозаводским разработкам. Потенциал у завода огромный. Что и говорить, космическая школа! Но и на земле оказалось работать не менее интересно, чем в космосе.

ОАО «Ижевский радиозавод» — это одно из самых сложнейших производств. Десятки, а то и сотни тысяч входящих элементов: материалы, микросхемы, иное. Все это перерабатывается, проходит испытания и на выходе, пожалуйста, готовый продукт. Завод живёт и работает в режиме «ноу-хау», многие изобретения и конструкции закреплены соответствующими патентами. На заводе действует своя собственная патентная служба. Этому тоже пришлось научиться, потому что в России возник, с позволения сказать, «бизнес» — патентный шантаж. Придёт в голову кому-нибудь запатентовать квадратный шкаф, и будешь платить и судиться, и терпеть убытки, а добавьте к этому продолжающуюся неразбериху в экономике страны, несовершенство законов, презумпцию виновности со стороны налоговых инспекций... Но не стоит много говорить о грустном. Внутри завода действовала и действует презумпция здравого смысла, — только



это ведет к результату. А поскольку внешняя среда порой входит в конфликт со здравым смыслом, приходится проявлять чудеса гибкости. Проблем много. Как всегда, стоит жилищная проблема, и как её решать? Такие проблемы в масштабах завода не решить, — это масштабность государства. Внутри завода многие проблемы решены, но невозможно решить проблему, которая превосходит заводские возможности: строительство жилья, ценообразование, проблему монополизма, правильного гражданского воспитания. Все взаимосвязано: трудно быть здоровым органом в больном теле.

Когда лидер уверен? Тогда, когда он может сказать: «За мной стоит система и я выражаю её интересы». А поставь такого человека просто так? Кто он? Ноль без палочки. К сожалению, в России слишком много развелось «нолей».

Л.А.Рогозин: «Что такое счастье? Вот, читаю книжку американскую, а там написано насчет счастья. Это когда ты можешь не работать и удовлетворять все свои потребности. Нам это не подходит. Наше счастье другое. Это, конечно же, общественное признание, то, что ты что-то значишь и тебя уважают окружающие. Несомненно, нужна крепкая материальная часть, чтобы удовлетворить свои здоровые потребности. Несчастный человек — это тот, который не знает, куда деть лишние деньги, потому что лишних денег, так же как и лишних людей, быть не должно. Подсознательно каждый человек старается стать лучшим в какой-либо области, и если этого не случилось, начинается болезнь несостоятельности, ломка. Всем ведь знакомо: в молодости хочется успехов, а если что-то не получается, человек вынужден смириться с обстоятельствами. Так вот, молодость — это когда успехов хочется до самого конца. Очевидно, один из самых главных «наркотиков» счастья, его составляющая — это жажда успеха и самореализации. Люди на Радиозаводе работают в основном состоявшиеся, поэтому многие радиозаводцы искренне довольны тем, что им дала судьба в лице родного предприятия».

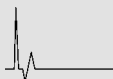
«Нужна особая воля, чтобы управлять большими коллективами и влиять на них. Есть высшие примеры, как негативные, так и положительные. Шесть с



Внутри завода действовала и действует презумпция здравого смысла, — только это ведет к результату.



Люди вкладывают в свою работу многое: время личной жизни, личную энергию, личный талант и образование. То есть, работа — это своеобразный «банк» человека, место его «вложения», незаменимая «касса взаимопомощи» в мире гражданского самоуважения и самореализации. Личное неизбежно перетекает в коллективное, чтобы вновь возвратиться к человеку, усиленным; всякое растущее «я» в благодатной атмосфере обретает масштаб «мы».



половиной тысяч, работающих на Радиозаводе людей, тоже подчиняются воле — жить упорядоченно и последовательно двигаться к позитивным целям жизни. При всём разнообразии человеческих характеров, темпераментов и других природных данностей, воля руководителей Радиозавода «держит» строй и управляет сложнейшим механизмом заводской жизни. Воля, в понимании радиозаводцев, это не один человек, — это воля всех. Волей на заводе были организованы самостоятельные дочерние предприятия, юридические лица, полностью укомплектованные всем необходимым для самостоятельного выживания и развития. Воля головной компании состоит в том, что она руководит промышленным развитием картины в целом, осуществляет инвестиционную политику и думает о будущем. У каждой «дочки» величайшие полномочия и автономность. Делегирование полномочий от высшего директора руководителям направлений и подразделений на Радиозаводе очень хорошо развито. И это одна из причин, по которой возможно более-менее положительное развитие завода в целом. Кто-то работает на Байконур, кто-то на Москву, кто-то на Заполярье, кто-то на железные дороги. Централизованное руководство нерационально и нецелесообразно. Внешний мир раздроблен и разрознен, промышленная структура лишь повторяет эту трансформацию для обоюдного удобства во взаимодействии. И если Радиозавод «государство в государстве», то каждая «дочка» — мини-государство в рамках Радиозавода.

Информационное наше пространство абсолютно прозрачно. Ведётся полный учёт любых движений, материальных и денежных. Между собой «дочки» рассчитываются тоже как юридические предприятия, но есть внутривзаводской закон: закладывать рентабельность по отношению к коллеге-заводчанину не выше 5 процентов, не наживаться друг на друга. Во внешнем мире можешь действовать как можешь, как умеешь, а свои свои должны беречь и щадить. И даже такая деталь: раньше на заводе был один главный конструктор, а теперь их много — по количеству технических направлений деятельности. В техническом мире много Главных, это хорошо, это большая ответственность. Это ведь не мир чиновников, это — мир практиков, мир больших людей, мир лидеров».

