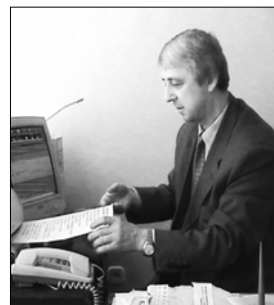


Повелители информации

Нужны знания. Сегодня очень много приходится читать литературы, бизнес требует грамотного к себе отношения. Довольно часто в специальных исследованиях и статьях появляется мысль о том, что производственники «зашорены» на своем производстве и это мешает им вживаться в рынок. Радиозавод — прекрасный пример того, как это может правильно происходить в реальности. Трудные 90-е годы были его учителями. Что значит «войти в рынок»? За этими словами стоит очень широкое понимание задачи: не просто получить заказы и работать, а пережить психологическую ломку, ломку стереотипов.

С.И.Поляков: «Вспоминаю 1993-й год. Было тяжело. Область моей профессиональной деятельности — информационные технологии — называлась тогда еще «автоматизация предприятия». Финансировалось направление по остаточному принципу, и это тогда можно было понять, потому что надо было выживать. На автоматизацию совершенно не было денег. И был даже казусный момент в рабочей биографии, когда я, находясь на Радиозаводе, подрабатывал на сторону: писал программное обеспечение для других предприятий, для обувной фабрики, например, а потом и вовсе ушел в банк. И не зря говорят: чтобы понять, надо сравнить. Тех взаимоотношений между людьми, той атмосферы, к которым я привык на Радиозаводе, где провел всю свою сознательную жизнь, на стороне не было.



Станислав ПОЛЯКОВ,
директор по системе
управления.



Что я заметил тогда? То, что в какой-то момент жизни время на Радио-заводе замедлилось — мы еще оставались в прошлом: физически фактически мы уже присутствовали в рынке, а психологически оставались в социализме. На стороне, в банке, я отработал всего три месяца и вернулся на завод по приглашению директора И.Н. Валиахметова. (Информационную систему в банке я автоматизировал полностью и заскучал, делать было больше нечего. Только сидеть, получать зарплату да приглядывать за исправно функционирующей системой)».

Уже в начале 90-х руководство завода и специалисты по информационным технологиям поняли: чтобы войти в рынок в полном понимании этого слова, нужно шагать и шагать, чтобы стать адекватным технической современности мира. Но все началось не с компьютеров, а с трансформации психологии. Из социализма люди принесли отзывчивость, доброту, где-то, может быть, даже излишнюю, сердечность. Во всем этом имелся несомненный человеческий плюс, этим всегда славилась люди, живущие в России. Эти же их качества с особым почтением отмечают зарубежные коллеги. Но были и минусы. Доброта порой выливалась во вседозволенность или неисполнительность, и даже — в круговую поруку. Доброта, препятствующая продвижению к лучшей жизни, к ее эффективности, может проявиться только в условиях жесточайшей конкуренции. Что ж, человек, эффективно перестроивший себя самого, начинает с той же эффективностью перестраивать свою работу. Только так появляется высота и достоинство жизни. Все прекрасно понимали, что технический прогресс способствует развитию не только предприятия, но и общества и каждой личности в отдельности.

А вот как изменить психологию, такую устоявшуюся и удобную, верой и правдой служившую людям десятки лет? Как? Информационные технологии, внедренные в жизнь, могут сделать это блестяще и в кратчайшие сроки. За информационными технологиями — будущее. Мы сегодня наблюдаем, насколько глубоко проникают они во все слои жизни и — изменяют человека. Видимая мобильная связь, навигация, мгновенный доступ к колоссальным ресурсам Интернета... Мир стал одним огромным «Я». Понять это с философской точки зрения очень важно, понять и почувствовать. Развитие информационных технологий буквально вынуждает человеческое сознание покидать привычные для него рамки и двигаться, то есть и развиваться. Либо ты вне процесса, либо в потоке. Но переход из одного вида движения жизни в другой происходит не так гладко, как хотелось бы.

Станислав Иванович Поляков — отец информационной системы Ижевского радиозавода — еще в незапамятные времена предлагал вместе со своими коллегами по отделу автоматизировать всё и вся. Но 20 лет назад эти идеи внедрялись очень тяжело, под нажимом «сверху», потому что на местах было непонимание — «А зачем это нужно?» Банальная фраза: «Человек живет так, как он привык жить». Рынок предлагает другое: привычку к постоянному обновлению. Далеко не все люди легки на подъем и готовы к инновациям — изменить образ жизни и образ мыслей, преобразовать свое рабочее место, поменять свои дея-




тельность функций. Консерватизм очень мешал строить полноценную информационную сеть на предприятии. Тогда новаторы поняли: от рекомендаций следует переходить к ограничениям. С одной стороны, всякое ограничение вещь неприятная, непопулярная, но, с другой стороны, правильно поставленное ограничение, — это выстраивание общего движения, это рамки, позволяющие идти к цели быстрее, заодно поднимающее планку и качество задуманных дел. Информационные системы на заводе стали строиться по жесткому принципу: условно говоря, ни шага вправо, ни шага влево, только вперед. Людей не загоняли насильно в рамки информационных электронных правил, но умело и осознанно ставили на пути старой психологии так называемые программные шлагбаумы. Чтобы выжить, приходилось заниматься цивилизационным воспитанием коллектива. Глубоко и повсеместно изучались бизнес-процессы, людей учили оптимальности: не делать нерациональные шаги, не плодить лишний документооборот и т.д.

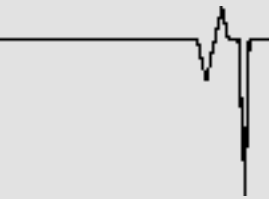
Сегодня электронный «мозг» завода знает только одну истину: эффективная оптимизация. Он — диктует. Таким образом, мозг и действия людей-исполнителей, независимо от их понимания глубины происходящих перемен, подчиняются алгоритму того процесса, внутри которого они находятся. Все очень строго: пути бизнес-процесса показываются, ответственные люди ставят свою подпись, обязуясь четко исполнять диктат рационального. Красивая сложность, рождающая удобство, простоту и ясность!

Информационная система позволяет ее создателям видеть финансово-экономическое состояние предприятия, контролировать материальные и финансовые потоки. Система, как живой организм, и тот, кто ее настраивает, неизбежно сам видит пути оптимизации многих работ. Это сложный и интересный процесс. Молодые ребята, начав с программистов, постепенно выходят на следующий уровень, становятся постановщиками задач, теми самыми «советчиками со стороны», которые дадут дельный совет узким специалистам — управленцам. Такие парадоксы возможны в информационной системе.

Информационная система завода состоит из множества подсистем: управление закупками, управление



Информационная система позволяет ее создателям видеть финансово-экономическое состояние предприятия, контролировать материальные и финансовые потоки. Система, как живой организм, и тот, кто ее настраивает, неизбежно сам видит пути оптимизации многих работ. Это сложный и интересный процесс.




производством, управление финансами, управление продажами и т.д. — чтобы работало целое, должны работать все его составляющие. Производство стремится к оптимальности и в этом стремлении люди учатся управлению ключевыми процессами. А есть еще управление целями... А за всем этим стоит мотивация. Работа в этом направлении никогда не иссякнет. Нужно, например, пересмотреть весь документооборот завода. Это сотни видов документов, которые перемещаются по заводу. Информационная система способна победить бюрократию и сократить бумажный документооборот. Сама информационная система, постоянно развиваясь, стремится к идеалу, а идеал — это наивысшая эффективность работы предприятия, проявляющаяся в минимальных затратах на производство, оптимально организованных бизнес-процессах.

Чем отличается автоматизированная система от автоматической? Тем, что в автоматизированной участвует сам человек. Что это значит? Человек — это самый большой «поставщик» неприятностей, искажений, случайностей и иных возмущений системы. Человеческая натура непредсказуема, от нее можно ждать любых неожиданностей, и хорошее и плохое. Человек — участник информационной системы. Как «построить» самого человека? Как и его сделать оптимальным и безошибочным? Его можно только воспитать. Этот древнейший секрет известен всем цивилизациям на всех континентах.

Японская фирма «Тойота» воспитание провозгласила своей главной идеологией: «Сначала мы создаем человека и только после этого мы создаем машины». Это великолепный лозунг. Почему воспитание стало важнейшим элементом в техногенном мире? Потому, что именно человеческий фактор — это фактор, наиболее сильно тормозящий развитие прогресса и эффективность производства. Легко представить: все-все-все автоматизировано. Электронные роботы могут быть доведены до совершенства, но... но в целом большая фирма работать не будет. Почему? Потому, что каждый на своем рабочем месте решает лишь свои собственные задачи, локальные, местные, может быть, даже местнические. Без внедрения единой методологии управления у каждого образуется свой интерес, свой подход. Можно ли сложить все интересы в одном направлении, чтобы стремление к цели было абсолютно организованным в большом обществе? Это сложнейшая задача, и задача — воспитательная.

На Радиозаводе всегда заботились о планах, реализующих корпоративную стратегию, о развитии корпоративной культуры. В старой терминологии это называлось иначе: кадровая работа. Но суть одна. Какие формы может иметь эта рабо-



Человек — участник информационной системы. Как «построить» самого человека? Как и его сделать оптимальным и безошибочным? Его можно только воспитать. Этот древнейший секрет известен всем цивилизациям на всех континентах.



Воспитанные — неподкупны, а работа для них всегда находится впереди денег, и выгода быть счастливым вполне успешно спорит с поисками выгод материальных. Это — энтузиасты.



та? Удобные, понятные и человечные. Допустим, радиозаводчанин, впервые поступивший на завод, ставит свою подпись под внутризаводским кодексом. Не присяга, но... Почему бы действительно не прописать на бумаге то, каким хотелось бы видеть работника завода? По пунктам: он всегда должен быть опрятным, всегда должен улыбаться, он обязуется со всеми здороваться, а приходя на завод, отдавать ему свою энергию, инициативу и личное время по принципу — я здесь живу. Это ведь честно и красиво: приходить в свой родной коллектив, чтобы приносить людям благо, а не просто отсидеть положенную смену. У завода должен быть свой флаг и свой гимн. Люди скептические смотрят на это по-своему: «Зачем петь людям? Работникам? Лишь бы деньги приносили». Дальновидные считают иначе: «Не принесут вам деньги, пока гимн петь не будете!» Спор образный, условный, но суть его понятна: работник, окрыленный общим чувством, и взлетит выше, и до цели доберется быстрее.

Да, о воспитании заговорили, но за день-два человека не воспитаешь, это процесс долгий и непрерывный. Непрерывный в самом человеке и непрерывный между поколениями живущих. Патриотами не рождаются, в том числе патриотами завода. Звучит громко, но для многих, для кого слова «завод» и «дом» слова-синонимы, это реальность. Много вопросов. Что, например, ждет молодого человека на заводе? Кто у него наставник? Кто за ним смотрит? Чего он добился? О чем думает? Чего ему не хватает? Информационная система заботится о техническом производстве, воспитательная система заботится о «производстве» единомышленников, патриотов, если угодно. Да, о человеке нужно заботиться, и тогда он почувствует: «О, попал туда, куда нужно, меня не забывают, со мной считаются, я могу вложить свой потенциал в дело и делу не будут мешать, а наоборот помогут». Только разрозненность навязывает разрушительную психологию — «взять». Воспитание учит другому: дать. Человека может сделать только другой человек, поэтому на Радиозаводе традиционно учитывают азы корпоративности — подбор кадров: руководитель должен обладать набором позитивных человеческих качеств, быть хорошим психологом и воспитателем.

Деньги — стимул мощный, но не высший. Ничем не заменимое чувство комфортного товарищества, творческой атмосферы, неограниченных перспектив для личного роста и развития при, увы, все еще небольшой зарплате. Именно это чувство удерживает на заводе немало высококлассных специалистов, которые могли бы быть перекуплены рынком. В том то и дело, воспитанные — неподкупны, а работа для них всегда находится впереди денег, и выгода быть счастливым



вполне успешно спорит с поисками выгод материальных. Это — энтузиасты. Слово, к сожалению, подзабытое за последние годы, но не исчезнувшее. Оно возвращается, потому что энтузиазм талантливых, увлеченных людей неубиваем. Энтузиазм в русском мире — профессиональное качество, почерк мастеров высшего класса. На эту невидимую твердь опираются многие наши победы.

Можно сравнить еще раз. Попадая в информационную систему, работник вынужден жить и действовать по ее законам, менять психологию. А попадая в коллектив энтузиастов, человек учится новой свободе, он растет нравственно. Он меняется изнутри, назначая себе новые рамки и новые ценности. Да, свобода внутри нас подвижна, она может быть маленькой и может быть большой — до щедрости и благородства. Система производства и система воспитания — две половинки целого, живого существа по имени «Ижевский радиозавод». Они нераздельны в своем взаимодействии, как два полушария нашего мозга, эмоциональное и логическое. Большая заводская семья — это и работа, и вечеринки, и свадьбы, и похороны, и выезды в лес, и тост за новорожденных. Вместе так вместе, от начала и до конца. В такой атмосфере и многие производственные вопросы решаются легче, когда коллега коллегу понимает с полуслова. Чувство огромной заводской семьи на заводе, это не панибратство, это ответственность и демократия в исконном значении этого слова, а не в политическом.

С.И.Поляков: «Энтузиаст – антипод бюрократа. Ненавижу бюрократов, не люблю людей, откладывающих дела в долгий ящик. Если человек действует как огонь, он должен этот огонь передать другому. Мы ведь так и говорим: «зажечься идеей», «зажечься делом», «зажечься увлечением». Если такие люди окажутся в коллективе в меньшинстве, эффективности в деле не будет. И никакие новые технологии не спасут прогресс и развитие. Что новые технологии? Это всего лишь акселератор для повышения эффективности действий. Технология по определению не может быть первой. Первый — человек, технология помогает ему. Для того, чтобы человек и техника успешно трудились в паре, человека нужно организовать, обучить, настроить».

Россия — страна, которая массово рождает людей, готовых на «огонёк». Стоит лишь чуть-чуть помочь и, глядишь, сияет человек светом вокруг, делится. Перестройка — это, увы, провальные годы не только для промышленности, но и провальные годы для воспитания. Исчезли многие полезные общественные организации, прервались традиции, значительно выдохлось чувство родной земли. Иные, агрессивные, образы и ценности вторглись в нашу жизнь. Поэтому сегодня борясь за производство и борясь за воспитание, мы боремся за свою страну, за ее красоту, здоровье и силу. Ах, энтузиазм! Неужели он пережил все катаклизмы? Энтузиастов учили: «Вы работайте, а благодарность вас найдет». Их не смогли переучить никакие иные времена: на сколько, мол, заплатите, на столько и нарботаем... Нет! Отец-завод не может посетовать и дать укор своим чадам. Он сам отдает им лучшее из своих сокровищ — огонь души, энергию жизни. Поэтому «тор-



говцы собой» на заводе не приживаются. Энтузиаст живет заводом всегда: в рабочее время, за рулем, в отпуске, в купе поезда, на дружеской вечеринке и даже во сне. Голова работает, пульс бьется в такт с заводским ритмом. Профессиональная одержимость, позитивный рабочий фанатизм приветствуются. «Казенщики», попав в такой коллектив, обычно не выдерживают долго, уходят. Горячие сердца, неугомонные головы, неутомимые в творческом поиске — это качества молодых ребят, которые приняли на себя сегодня духовную силу завода. Эти люди — будущее предприятия. На них смело можно опираться и строить дальнейшую жизнь. Человека не только учат, но и выращивают. Несмотря на свою молодость, эти люди очень быстро выросли на Радиозаводе, выросли до крупных человеческих величин, и они точно знают, кому сказать за это спасибо, и точно знают, кого и почему они никогда не предадут.

Интереснейшая деталь. Очень многие люди, работающие на заводе, повторяют, случись взять у них интервью, одну и ту же фразу, повторяют, словно сговорившись: «Мне очень повезло, что судьба помогла мне работать именно на Радиозаводе, именно на этом месте, в этой должности, с этими людьми. Я счастлив, я доволен». Экономисты, бухгалтеры, менеджеры, рабочие, технологи, руководители цехов, отделений, высшее руководство — все говорят одно и то же. Не потому, что так надо, а потому что так говорит их душа.

По сути, все промышленные предприятия одинаковые. Специфика, конечно, разная, но суть одна — производство. А вот воспитание у всех разное. Где-то его берегут, как огонь в семейном очаге, где-то его нет вовсе. Случись беда, сами знаете, кто побежит с корабля, а сплоченная команда, воспитанники, будут бороться и побеждать.

В 2007-м году директору по системе управления, С.И.Полякову, была поставлена задача: создать программу развития предприятия на три года вперед. Это задача ближайшей перспективы. Стратегическая задача — увидеть (смоделировать) предприятие ОАО «Ижевский радиозавод» образца 2017 года. Это возможно? Да, это возможно!

Работа, работа, работа... Многие светлые головы, чудеснейшие люди, поэты высочайших технологий, неоднократно могли сделать и кандидатские и докторские



Отец-завод не может посетить и дать укор своим чадам. Он сам отдает им лучшее из своих сокровищ — огонь души, энергию жизни.



диссертации. Что ж не делали-то? Их диссертации — в металле, в кристаллах, проводах и схемах. Не на бумаге — в жизни, в людях!

Ах, информация! Она повелевает людьми для того, чтобы люди научились повелевать ее потоками.

Внедрение информационной системы на заводе позволило осуществить переход к безбумажному документообороту, в основе которого — разработка электронной цифровой подписи. Многочисленные «ноу-хау» в сети, уникальные математические алгоритмы, и все это — собственная разработка, предмет восхищения и зависти коллег не только в Удмуртии, но и в России. Наступили, наконец, эти долгожданные времена: интеллектуальный труд становится все дороже. В 2004 году по разработанной и внедренной на заводе системе был проведен аудит. Оценка порадовала разработчиков: «По многим параметрам система превосходит зарубежные аналоги».

С.И.Поляков: «Я давно для себя усвоил, что счастье, это когда утром с радостью бежишь на работу, а вечером с радостью возвращаешься. А уж «расшифровывать» счастье каждый умеет на свой собственный лад. В принципе, я нахожусь сейчас на своем месте, от меня ждут особенного творчества, чтобы, совместно со своими коллегами, я помог руководству выбрать правильное направление развития нашего предприятия. Куда двинуть через год, через три года, через десять лет? Думаю, что мы сможем это сделать. Для этого достаточно здоровья, энергии и неутомности. Жизнь — песня, и работа и отдых. Я люблю петь, у нас есть вокально-инструментальный ансамбль, я — бас-гитара и вокал. На баше у нас главный инженер, ударник — технический директор, а главный конструктор играет на электрооргане, человек с музыкальным образованием. Музыка нас свела вместе, а это сближает и помогает быстрее и лучше решать все вопросы, в том числе и производственные. Люди на Радиозаводе очень разносторонне одаренные. Я с детства мечтал стать певцом, но однажды понял: у меня есть способности, но не более, а для того, чтобы стать певцом высокого полёта, нужен талант. Я нашел себя в информационных технологиях.

Что меня радует в нынешней работе? В судьбе, выбранной раз и навсегда? Это — новизна. Каждый день новое. Я не представляю, как люди могут работать и каждый день заниматься одним и тем же? Я бы умер. Нельзя заниматься одним и тем же в интеллектуальных областях человеческой деятельности. Только постоянная мыслительная деятельность развивает человека и он может стать по-настоящему эффективным «творцом» в своем деле».

«Информационная система на ОАО «Ижевский радиозавод» является работоспособной, на современном мировом уровне развития технологий, перспективной, способной развиваться, коллектив ее разработчиков способен выполнить поставленные задачи развития, а само развитие системы является экономически оправданным». (Из отчета об аудите информационной системы ОАО «Ижевский радиозавод» научно-консалтинговой Корпорации «МетаСинтез», г. Москва, 2004 г.).

