

мостик, который однажды начал рушиться. Барин велел егерю поправить мост один раз, потом второй. Тот покорно соглашался и при этом ничего не делал. На третий раз, когда барин в очередной раз поскользнулся на мосту, он просто дал егерю в лоб. Через два часа мостик был в полной исправности. «Почему раньше это нельзя было сделать?» — спросил барин. «Так ведь не было твёрдого указания...» — признался работник.

Коллектив в 10 тыс. человек подразумевает очень большую ответственность. Демократии на производстве быть не должно, нужна вертикаль власти.

Чтобы не предстать в образе лютого сатрапа, поясню: до момента принятия решения мы дискутируем. Решение, которое я принимаю, может складываться из советов других специалистов, но как только это решение состоялось, за него отвечаю я. И после этого дискуссии отменяются: есть дорога, и мы должны по ней идти.

? Генеральный директор ОДК Владислав Масалов назвал вас «очень опытным менеджером», представляя при назначении коллективу Пермского моторного завода. Что подразумевается под этой характеристикой?

— Я не знаю, по каким причинам он меня так назвал, хотя, честно сказать, характеристика мне польстила. Но я отношусь к этому спокойно. Очень опытный менеджер, на мой взгляд, это человек, который отработал на производстве долгие годы, а потом в 60 лет стал советником директора.

У меня есть опыт управления заводом, есть опыт работы в КБ, в снабжении, в кадрах, в том числе в Москве.

ДО МОМЕНТА
ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ
МЫ ДИСКУТИРУЕМ,
НО КАК ТОЛЬКО
ЭТО РЕШЕНИЕ
СОСТОЯЛОСЬ,
ДИСКУССИИ ОТМЕНЯЮТСЯ:
ЕСТЬ ДОРОГА, И МЫ
ДОЛЖНЫ ПО НЕЙ ИДТИ

При этом я всю жизнь в авиации, в двигателестроении. Все эти практики дали мне необходимый кругозор.

Однако мне ещё есть чему учиться, есть в чём совершенствоваться.

Лечение «асфальтовой болезни»

? На протяжении последних 20 лет через предприятие прошло огромное количество так называемых «эффективных менеджеров», и с каждым очередным назначением ситуация на предприятии лишь ухудшалась. Спустя полгода после вашего прихода на завод финансовые показатели начали выправляться, а по итогам 2013 года ПМЗ получил прибыль. В чём фокус?

— Если серьёзно, я не знаю, как отвечать на этот вопрос. Когда я пришёл на завод, то действительно не мог понять: вроде бы есть программа объёмом 12–13 млрд руб., есть «железо», продукция производится. Почему возникают убытки? Это просто необъяснимые вещи.

Что было сделано, долго рассказывать. Мы начали разбираться в экономике, в затратах, во многом другом. Начали наводить порядок.

Думаю, что основную роль сыграла команда, которая дала синергетический эффект. Это результат опыта тех людей, которые пришли вместе со мной и которые здесь работали прежде. Они обладают необходимыми компетенциями, неким молодецким задором, желанием изменить ситуацию на производстве.

Я вообще считаю, что на сегодняшний момент в двигателестроительной отрасли на Пермском моторном заводе собралась самая лучшая в стране команда специалистов. Без шуток. Те люди, которые здесь работают, — суперпрофессионалы, я им благодарен за то, что многие согласились переехать в Пермь и остались здесь работать. Это один ключевой момент.

Второй: люди искренне переживают за судьбу завода. Несмотря на то что в коллективе собрались и пермяки, и рыбинцы, и москвичи, ПМЗ стал для всех родным. Заводчане вкладывают душу в то, что делают, а не просто «отрабатывают номер».

Кроме того, есть в этом успехе чуточка везения, чуточка удачи.

И ещё: были сформулированы четкие задачи. Мы стараемся и в этом году донести до людей главную цель, и коллектив мобилизуется. С теми, кто не понимает, не хочет или не может включиться в процесс, расстаёмся.



Открытие макетного класса в Учебном центре ПМЗ