

Первым делом в качестве меры финансового оздоровления было решено избавиться от непрофильных производств, для этого их вывели сначала в дочерние, а потом — в самостоятельные предприятия. Им помогли встать на ноги. «Дочки» вышли в свободное плавание с «приданым» — стартовым капиталом в виде годового заказа на услуги. Большинство «дочек» рачительно использовали открывшиеся возможности и благополучно работают по сей день. Что касается

ядра «Пермнефти» — четырёх НГДУ и управления «Пермнефтегаз», то у них открылось второе дыхание. В целом в результате внедрения комплексной программы по снижению затрат и повышению эффективности производства рентабельность за год повысилась с 3 до 33%. Предприятие начало получать прибыль, а о задержке зарплаты нефтяники забыли навсегда.

С высоты прошедших лет все принимаемые в то время решения кажутся простыми и очевидными. Но тогда

так думали далеко не все. Самое трудное — убеждать людей в верности управленческого решения, затрагивающего в какой-то мере их сиюминутные интересы, но, безусловно, работающего на перспективу. Это хорошо сформулировано в книге «Пермская нефть. Искусство быть выше обстоятельств», одним из авторов которой выступил Николай Кобяков. Дословно: «Если вас не слышат, вы не умеете говорить. Если не исполняют ваши поручения, значит, вы используете несовершенную систему аргументации и неадекватный механизм управления людьми».

В том, что Прикамье и по сию пору входит в число крупнейших нефтедобывающих территорий России, огромная заслуга пришедшей тогда к управлению нефтедобывающим предприятием команды единомышленников, главным идеологом которой был Николай Кобяков.

Психология преобразований

Вспоминая то время, Николай Иванович отмечает, что заниматься приходилось всеми задачами сразу и одновременно. Очень непросто было менять психологию людей.

Вот для примера такой курьёз, связанный с новой культурой производства. Сделали спецодежду яркой, но неожиданно на одной из встреч руководства с рабочими, когда обсуждались проблемы, занимающие нефтяников, было сказано: «Нельзя ли сделать спецовку потемнее, ведь светлая быстро пачкается? Так и для себя ничего не останется». Видимо, многим ветеранам были памятны весьма потрёпанные телогрейки, ватные штаны и шапки-ушанки, запечатлённые на старых фотографиях, своеобразные «доспехи» нефтяников, вызывающие какие-то ностальгические чувства.

Вникли в ситуацию, корпоративная газета провела рейд по изучению вопроса. И менять ничего не стали, ведь яркая, светлых тонов спецодежда дисциплинирует, заставляет следить за своим внешним видом и состоянием рабочих мест.

