



Поход «за границу» — на Кодак

«Кодак» на территории Компании «Славич» с самого начала своего существования привлекал к себе внимание журналистов. И это понятно — ведь, попав в стены этого завода, начинаешь ощущать себя в какой-то мере «за границей». Особенно ярко выражено было это ощущение в первые годы, когда ещё никто на «Славиче» не замахивался на евростандарты в оформлении производственных интерьеров. Это сейчас можно в любом уголке Переславля увидеть чудо строительных технологий в лучших мировых традициях. А тогда это было в диковинку, как и сам факт появления всемирно известной фирмы «Кодак» на промплощадке «Компании Славич». Необычно, на общем фоне невыразительного промышленного пейзажа, смотрелся обновлённый корпус элегантного голубовато-серого цвета. Столь же экзотично воспринимались рассказы о нескольких этапах отбора в штат вновь образуемого предприятия. Всё было внове. Прошло пять лет. Обожая круглые даты как повод для очередной встречи, отправляемся по уже знакомой дорожке «за границу» — в Переславский филиал «Кодака».

Расскажите о людях

Главный визит, естественно, к директору филиала, нашему старому знакомому Малколму Роу. Предваряя ритуал интервью, Малколм взял инициативу в свои руки:

— Пожалуйста, в первую очередь, расскажите о людях. О тех, благодаря кому наш завод успешно существует и развивается. Все, кто приезжает к нам, отмечают необыкновенно лёгкую атмосферу в коллективе. Я думаю, что это — одно из основных достижений нашей первой «пятилетки». Но лучше, если об этом расскажут наши сотрудники, пришедшие сюда одними из первых.

Честно говоря, было приятно, что директор в первую очередь захотел, чтобы разговор пошёл о людях. Тем более, что именно изменения внутри людей, в их сознании, наиболее интересны. Люди попали в совершенно новые, отличные от суровой российской реальности, условия. Одна из тех, кто на себе почувствовал происходящие изменения — Татьяна Кравченко, недавний начальник производства, а теперь — заместитель директора производственного филиала «Кодак». Татьяна была одной из первой «отважной» четвёрки, которая попала в штат вновь образованного производственного филиала «Кодак», и нынешний коллектив формировался на её глазах:

— Конечно, в нас, пришедших сюда пять лет тому назад (а кто-то и позднее), произошли существенные изменения. Немало времени потребовалось для того, чтобы воспринимать новые условия работы. Прежде всего, здесь совершенно иной подход к решению проблем. Нас научили не замалчивать проблемы, а говорить о них, а иначе — как их можно решать? Все решения принимаются и обсуждаются командой, ведь мы работаем на один результат.

Рассмотрение неординарных ситуаций проводится не с целью найти виновного и наказать, а — найти выход и предотвратить их повторение в будущем.

И ещё одно интересное наблюдение. Когда мы были на первой стажировке в Англии, то долгое время ломали голову — что будет с человеком, допустившим брак? Первая мысль — увольняют. Нет, это не так. Здесь человеку дают шанс исправиться, он проходит дополнительный тренинг, обучение. И если даже это не поможет, тогда уж...

Надо отдать должное — здесь к людям относятся с уважением. За все пять лет ни разу не слышала, чтобы кто-нибудь на кого-то кричал. Здесь это просто не принято. После нашего родного, отечественного, «акустического» стиля общения атмосфера внутри нашего завода

кажется просто идеальной. Во всяком случае здесь не унижат и не оскорбят. Здесь всегда готовы понять и помочь. И всё, что здесь делается, направлено на развитие личности, а не на её подавление.

Или — что касается информированности. Раньше было как — начальство знает, а все остальные разве что догадываются. Здесь всё иначе — абсолютная прозрачность, открытая информация об истинном положении дел не только внутри нашего филиала, но и в любом другом, будь то во Франции или в Англии.

И ещё — ощущение защищённости вне зависимости от того, где ты находишься — на Родине или за границей. Где бы ты ни был, ты ощущаешь, что за твоей спиной такая мощная фирма, как «Кодак», которая всегда тебя защитит и придёт на помощь в любом уголке мира.

Но, конечно, имея такой кредит уважения и доверия, отработываешь «на полную катушку» такой аванс. Неудивительно поэтому, что иностранные гости, бывая у нас, удивляются не только лёгкости в отношениях внутри коллектива, но и уровню качества, сохранности техники. И когда спрашивают — в чём секрет такого успеха, ответ прост: главный секрет — это люди, бесценные кадры, которые «Кодаку» удалось не только подобрать, но и воспитать.

И ещё — я очень благодарна коллективу завода магнитных лент, где начинала когда-то работать. Там очень много замечательных специалистов. Просто нам повезло больше — мы оказались на «Кодаке».

Первая пятилетка «Кодака» на российской земле

А теперь возвращаемся к основной теме нашей встречи с Малколмом Роу:

— Что Вы считаете главным достижением первой пятилетки?

— Рост. Медленный, но постоянный — шаг за шагом. Каждый год — лучше предыдущего, и последующий лучше, чем нынешний. Это — наш основной принцип. Постоянный рост плюс постоянное улучшение.

Когда я сюда приехал, мы выпускали только один вид продукции — бумагу. Это неправильно. Томас Гарман в своё время сказал мне, что я должен сделать этот завод стабильным, а имея за душой только один продукт, очень легко оказаться закрытым. Для большей стабильности нужно иметь несколько видов. Таким образом, возникла идея открытия второй ступени нашего завода — производства фотохимии. Сейчас мы думаем о возможности третьего продукта. Все эти усилия направлены на усиление позиций российского филиала «Кодак» за счёт прибыли, качества, безопасности производства, удовлетворённости персонала своей работой.

— Как оценивают деятельность российского филиала в основном офисе, в Рочестере?

— Оценивают российский филиал на самом хорошем уровне. Признано, что у нас самое лучшее качество по сравнению с другими заводами «Кодака». У нас самые лучшие результаты по проверке техники безопасности. И очень хорошая себестоимость. Не самая лучшая, но — хорошая. Этому способствовало то, что мы начали сотрудничать с российскими предприятиями. Вначале мы всё привозили из Англии, вплоть до самых простых мелочей. Теперь, что возможно, покупаем в России. К примеру, взамен привозимых из Англии, мы начали покупать в России деревянные поддоны, на которых отправляем продукцию. Мы нашли в Подмоскovie завод, где покупаем картон. На подходе — поставка пластиковой посуды под фотохимию из Санкт-Петербурга взамен французской, с которой мы сейчас работаем. Нашли мы также компанию в Ярославле для покупки спецодежды и обуви, раньше также привозимой из Англии. Естественно, что всё это, вместе взятое, уменьшает себестоимость нашей продукции.

Интервью с Малколмом Роу, несмотря на определённые трудности языкового барьера, обычно носит лёгкий, искромётный характер. Такой уж он человек — доступный и лёгкий в общении. Видимо, за это его полюбили не только его сотрудники, но и простые переславцы, с которыми он зачастую охотно общается на улицах города. Что говорить — высокая фигура седого англичанина с задорной мальчишеской чёлкой стала вполне узнаваемой за те несколько лет, что он здесь живёт. Он стал активным участником всех мероприятий, проводимых в Переславле. Малколм — один из тех, кто провёл на ногах все юбилейные торжества нашего города с 8 утра и до позднего вечера. На вопрос о том, насколько всё понравилось — сплошные «восхитительно», «прекрасно», «организовано на самом высоком уровне», «потрясающе» и так далее. И при этом довольно скромно — петитом — о вкладе «Кодака» в юбилейные торжества и вообще об участии во всевозможных благотворительных акциях.

— **Ваша большая общественная деятельность, благотворительные акции — это стратегия «Кодака» или это идёт лично от Вас?**

— Это философия «Кодака». С самого начала основатель «Кодака» Джордж Истмэн хотел, чтобы «Кодак» был международным. И при этом один из главных принципов «Кодака» — если вы продаёте товар в какой-то стране или производите в ней свою продукцию, то вы должны стать частью жизни этой страны, этого города. Вы при этом нанимаете людей, платите налоги и, естественно, становитесь хорошим гражданином этой страны. А чтобы стать таким гражданином в полной мере, надо помогать обществу.

Переславль очень похож на город в Англии, в котором мне пришлось работать до этого — Ноттингем. Мы также установили там свой новый завод, стали хорошими гражданами, так же, как и здесь — помогали местным школам, больницам. То есть разница только в географии — «Кодак» себе не изменяет.

Кодак — Славич — город — область

— **Можно ли сейчас говорить о состоявшемся совместном успехе «Кодака» и «Славича»?**

— Самый большой успех в отношениях между «Кодаком» и «Славичем» — это Сергей Поляков. Прекрасный специалист и дипломат, он во многом способствовал налаживанию деловых и человеческих связей «Кодака» и «Славича». Когда я сюда приехал, здесь уже всё было готово — существовала отлаженная система, оставалось только поддерживать её и продолжать развивать. Мы работаем здесь в очень хорошей атмосфере, даже не имея много личных контактов, так как успех уже был предопределён раньше. То же и с городом, с мэром Мельником, потому что мы законопослушны, платим все налоги. Если у города возникают какие-то проблемы, то к нам приходят, излагают по-хорошему суть проблемы, и мы всегда находим способ помочь, стараясь не доводить дело до конфликтных ситуаций. У нас всегда открыты двери для переговоров и людей. Наши отношения между нами и «Славичем», городом, областью всегда позитивны. Я считаю, что и «Славич», и городская администрация, и область были всегда терпеливы по отношению к нам, относились с пониманием. Мы всё-таки работаем несколько иначе, по-западному, и порой надо просто правильно понять эту разницу и принять.

Мы сидим здесь, делаем своё дело, производим бумагу, фотохимию, занимаемся производством и не тратим энергию на конфликты. И чем лучше мы работаем, тем больше мы можем дать городу.

У нас есть будущее

— **Предполагается ли дальнейшее расширение производства здесь? Увеличение объёмов, количества рабочих мест, расширение производственных площадей?**

— Да, но очень скромным образом. Объёмы у нас растут постоянно. Строить какое-то дополнительное помещение нам не нужно. Мы вполне укладываемся в то, что у нас есть сейчас. К нам приезжал директор предприятий «Кодака» в Европе, Африке и на Среднем Востоке Пьер Кохард. Француз по происхождению, он живёт и работает в Рочестере. Он говорил, что его впечатлил наш завод, и что есть смысл продвигать здесь бизнес дальше. То есть у нашего завода есть здесь хорошее будущее. А чтобы его иметь, работая в такой большой корпорации, являясь совсем небольшой её частью, нам нужно показывать хорошую себестоимость, быть на хорошем уровне.

— **Сейчас, пять лет спустя, речь, видимо, уже идёт не о выживании, а о расширении? То есть рубликон выживания, видимо, пройден?**

— Да, это правильно. Когда я сюда приехал, это было время финансового кризиса, и мы стояли перед проблемой выживания. Нам пришлось сократить людей. Первый год после грянувшего дефолта мы просто тихо сидели и смотрели — как будет развиваться ситуация. А потом уже начали постепенно расти. И сейчас мы более уверенно смотрим в будущее. Прибавляя, казалось бы, понемногу, в результате за прошедшие три года мы получили существенное увеличение — в два раза. Таким образом, стратегия «шаг за шагом» оправдывает себя. Главное — развиваться непрерывно, без остановок. Пусть понемногу, но — постоянно. Конечно, всё зависит

от экономики, в которой мы находимся. Мы производим продукцию, не входящую в разряд первой необходимости. Наша продукция, скорее, предмет роскоши. И от того, насколько хорошо будут обеспечены люди, зависит востребованность нашей продукции. Я разговаривал со многими в Переславле — зачастую в свои выходные дни люди ходят, имея деньги, и не знают, что с ними делать — индустрия развлечений здесь практически не развита. Развлечения — это бизнес будущего. И наша продукция — его часть. Сейчас российская экономика развивается неплохо, мистер Путин хорошо работает... Но, конечно, ещё нужно время. Я думаю, что лет через десять Россия будет богатой страной.

Англичанин в России

— Три с половиной года в жизни любого человека — существенный срок. А если к тому же эти годы прожиты в другом государстве, на другом уровне, с другой культурой, то это накладывает определённый отпечаток. Чувствуете ли Вы какие-либо изменения, произошедшие с Вами за эти три с половиной года жизни в Переславле?

— Когда я сюда приехал, мне уже было 54 года, мой характер уже установился. С тех пор, как я здесь, я знаю, что вся оставшаяся часть моей жизни будет поделена между Англией и Россией — Переславлем.

Что касается моего характера, то я стал более терпеливым, потому что мне приходилось понимать — почему люди реагируют так, а не иначе на какие-то мои слова или действия. Вначале было сложно. Ведь нужно было, чтобы люди поняли и меня тоже. Ведь только тогда возможен открытый разговор. Наша культура носит более формальный характер, нежели русская. Мы не сразу раскрываемся. Вначале — формальный подход и отношения, и только потом, когда поймёшь человека, почувствуешь его — можешь раскрыться навстречу более дружескому общению. Первое время шла своего рода притирка. Сейчас я становлюсь более терпеливым к тому, что не совсем понимаю в поведении русских людей. Я себя чувствую здесь хорошо, уверенно. Люди, в среде которых я вращаюсь — хорошие. Это серьёзные люди, они переживают за свою семью, за свой город и, конечно — в большой степени — за свою страну. Годы, проведённые здесь, наложили серьёзный отпечаток на мою жизнь, на многие уже сложившиеся понятия. На Западе была не слишком хорошая пропаганда по поводу России. И теперь иностранные специалисты, которые приезжают сюда, к нам, поражаются — насколько сильно отличается действительность в России от той, какой они привыкли её себе представлять. Русские, приезжающие к нам из Москвы, также говорят о том, что в Переславле очень хорошие атмосфера и человеческие отношения. Я тоже это чувствую. Я гуляю по всему Переславлю, говорю на своём ломаном русском и каждый меня понимает. Я всегда стараюсь быть самим собой. Многие люди пытаются научить меня — как я должен себя вести, чтобы как-то соответствовать своему положению. Конечно, я слушаю хорошие советы, но стараюсь быть таким, какой я есть.

В будущем году Малколм Роу, скорее всего, покинет место директора производственного филиала «Кодак» в Переславле — так положено по сложившемуся на фирме порядку. Но здесь останется как минимум целый коллектив его единомышленников и почитателей его человеческого таланта — уметь ценить и уважать людей, любить нашу страну, какой бы необычной она для него ни была. Ведь для этого тоже нужен талант. А крейсер под названием «Кодак» будет продолжать бороздить беспокойные воды российской экономики. Команда на его борту уже вполне к этому готова.