

ЛИЧНОСТЬ

Анатолий ГУСЕВ

МЕТОД СТЕПАНОВА

В июне исполняется 80 лет Владиславу Сергеевичу Степанову — человеку во Всероссийском обществе слепых известному и заслуженному, ярко проявившему себя на разных должностях, в том числе как вице-президент ВОС, генеральный директор Издательско-полиграфического тифлоинформационного комплекса «Логосвос».

А до этого были золотая медаль, с которой он, инвалид по зрению, окончил Московскую школу-интернат № 1, Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова и диплом с отличием специалиста по экономике труда, должность младшего научного сотрудника Всесоюзного научно-исследовательского института по изучению конъюнктуры торговли и спроса населения на товары народного потребления Министерства торговли. А позже, с 1975-го по 1978-й, Степанов — инженер службы тифлотехники ВОС.

Не мной сказано: «Биография — это история в единственном числе». История же многим представляется как проверенный жизнью учебник. Продолжая эту линию сравнений, я возьму на себя смелость назвать биографию Владислава Сергеевича Степанова прошедшим испытание практикой методическим пособием для будущих

руководителей. Подспорьем, способным показать подходы, приёмы, рецепты, которые помогут проложить путь и к личному успеху, и к высоким достижениям вверенного им коллектива. Постараюсь это утверждение обосновать, опираясь на несколько эпизодов из жизни героя публикации.

*** * ***

Когда Владислав Сергеевич стал директором Центрального полиграфического УПП МГП ВОС (ныне ООО «ИПТК «Логосвос»), он задался вопросом: а какой должна быть команда предприятия, чтобы она соответствовала представлению нового руководителя об успешном и адекватном требованиям времени коллективе? Тогда особенно остро стоял вопрос о трудоустройстве незрячих с высшим образованием. Далеко не все они могли рассчитывать, например, на работу в вузе. Но ведь можно воспользоваться их интеллектуальным потенциалом в других сферах деятельности? Эффективная реализация этого потенциала стала для Степанова одним из важнейших ориентиров.

Новый директор добился приёма на работу целого ряда незрячих специалистов. Не сказать, что эту идею все встретили аплодисментами. Многие считали полиграфическое производство слишком сложным, не для слепых. Степанову пришлось даже тогдашнего председателя ЦП ВОС Бориса Владимировича Зимина убеждать, что такое трудоустройство вполне возможно

и даже в каком-то смысле может быть более эффективным, чем использование зрячего работника.

— И вот в цехе звукозаписи появился руководитель Александр Владимирович Михайлов, — рассказывает Владислав Сергеевич. — Надо заметить, что тогда работа над «говорящей» книгой серьёзно хромала. С привлечением слепых и слабовидящих специалистов начался новый этап в развитии этого профиля. Основной костяк редакторской команды составили именно незрячие с высшим образованием: Владимир Иванович Абрамов, Ольга Владимировна Шуина, Владимир Александрович Исакин. Бригадиром участка по выпуску рельефных пособий стал выпускник школы-интерната для слепых детей Володя Царёв. Он не был таким уж большим специалистом, но показал себя отличным производственником-организатором. Могу также назвать до сих пор работающих на ИПТК Владимира Геннадьевича Колесова, Юрия Владимировича Юшкова.

На нынешнем ООО «Логосвос» десятки незрячих работают на студийных комплексах со звукозаписывающей аппаратурой, с компьютерами, другой современной цифровой полиграфической техникой для выпуска брайлевских и плоскопечатных изданий. И это сыграло важную роль. Дело в том, что незрячие сотрудники не только в массе своей имеют высшее образование, но и сами пользуются тифлоинформационными средствами, «говорящей»

книгой и изданиями по Брайлю, производством которых предприятие занимается. Эти люди лучше понимают специфику своей работы, тонкости требований к выпускаемой продукции.

Надо сказать, что такой подход Степанова к решению кадровых вопросов имел зачастую эффект, не связанный напрямую с производством.

— В детстве я в школе затевал конкурсы: кто из нас с ребятами лучше знает и запоминает окружающее пространство, — рассказывает Владислав Сергеевич. — Например, кто точно скажет, какой длины стены в классе? Или сколько ступенек у лестницы, по которой мы всё время поднимаемся? Я как-то эти вещи старался запоминать, узнавать. Когда стал директором, эта склонность к точному представлению о том, как выглядит окружающий мир, сыграла свою роль. Я прекрасно, иногда до сантиметра, знал планировку предприятия: где что находится, как расставлено оборудование в разных цехах, как размещены служащие с их столами и шкафами. Конечно, всё это далось не просто так. Что называется, своими ногами прошёл, своими руками пощупал.

Владислав Сергеевич вспоминает случай, когда у него на совещании обсуждались вопросы предстоящего благоустройства предприятия, перепланировки производственных и служебных площадей. Опираясь на свою память и подробно изучив рельефные планы, он прекрасно представлял объём и детали работ. А вот

зрячие сотрудники — и главный механик, и начальник техотдела — вдруг запросили перерыв, чтобы сходить и ещё раз вспомнить, как вся эта инфраструктура выглядит. После этого директор настоятельно рекомендовал всем руководителям подразделений — и незрячим, и зрячим — основательнее изучить предприятие, что, по его мнению, должно реально повысить эффективность их работы.

ГЛАВНОЕ — ОПРЕДЕЛИТЬ ПРИОРИТЕТЫ

Фирменной чертой «метода Степанова», на мой взгляд, является умение принимать хорошо просчитанные решения, не укладывающиеся в общепризнанные концепции. Приведу пример. На момент прихода Владислава Сергеевича на Центральное полиграфическое УПП производство там имело смешанный характер: плоская печать, переплётное дело, выпуск «говорящих» книг, ограниченные тиражи рельефных пособий. И всё время одно другому в каком-то смысле мешало. Конечно, приходилось работать на всех этих направлениях. Но была неопределённость в обозначении приоритетов.

Степанов провёл несколько совещаний, на которых обсудил с коллегами вопрос: в каком направлении развиваться, какое производство расширять, чему уделять главное внимание? К тому времени уже было заметно, что переплётное дело постепенно затухает: появились всевозможные устройства нового типа — скоросшиватели и тому подобное, поэтому переплетать

документы стало куда проще. Тем не менее, на предприятии были заняты 200 переплётчиков. После обсуждения пришли к однозначному выводу: полностью сориентировать «Логосвос» на тифлоинформационную составляющую на разнообразных носителях, то есть на специальную продукцию для незрячих, на выпуск устройств для считывания информации. И такое решение, в конце концов, себя оправдало. Эти направления были заметно усилены и расширены. Немалую роль сыграло и то обстоятельство, что до прихода на Центральное полиграфическое УПП Степанов уже занимался разработкой и выпуском рельефных пособий. И на новом месте хотел развивать такое же производство. Идею Владислава Сергеевича поддержали. Было закуплено импортное оборудование, привлечены и обучены новые кадры.

Начали выпуск крупношрифтовой плоскочечной продукции, в том числе журналов «Наша жизнь» и «Школьный вестник». Внедрили цифровую брайлевскую печать и стали у себя выпускать журналы рельефно-точечным шрифтом. А перевод этих изданий из сторонних типографий на «Логосвос» помог приблизить редакционную работу к производству, ну и существенно снизить издержки, что в условиях финансовой турбулентности конца девяностых прошлого и начала нулевых годов нынешнего века было жизненно важным.

Но ключевым в тех новациях, обозначавших серьёзный акцент на тифлоинформационные ресурсы

для реабилитационной деятельности, был, конечно, выпуск «говорящей» книги и рельефных пособий. Развитие этих направлений было связано с внедрением новых технологий, освоением современного оборудования. И это стоило немалых усилий. Ведь, скажем, «говорящую» книгу переводили с катушек магнитной ленты на кассеты. Притом что не было в достатке хороших кассет и техники, которая могла бы оперативно и эффективно записывать фонограмму. Затем наступил переход на цифровую «говорящую» книгу. Сейчас в ходу флеш-карты, но не только: «Логосвос» выпускает звуковые издания и на компакт-дисках для библиотек. Брайлевское направление потребовало принципиально новой технологии — внедрения цифровых полиграфических брайлевских машин, разработки и выпуска аппаратов для прослушивания книг, брайлевских дисплеев. Под руководством специалистов ИПТК был организован выпуск специальной бумаги для письма и печати рельефно-точечным шрифтом. Было налажено снабжение этой бумагой школ, где обучались незрячие дети.

— Не могу не отметить роль в процессе модернизации производства Николая Васильевича Еропсаева, — говорит Степанов. — Его вклад в эту работу просто неоценим. Главный инженер, зрячий человек, полиграфист по профессии, он прекрасно ориентировался в проблемах тифлонаправленности, в

решении технологических и организационно-технических вопросов. И, кстати, и он, и его коллеги по инженерно-технической службе делали многое, чтобы и зрячие специалисты, и незрячие слились в единый коллектив, смогли понять и признать друг друга.

ДЛЯ ЧЕГО БЫЛИ НУЖНЫ 50 ДВЕРНЫХ БЛОКОВ

Комфортные условия для работы и культура производства имеют здесь большое значение. На момент прихода Степанова на предприятие практически все помещения нуждались в ремонте, планировка не позволяла обеспечить нормальными рабочими местами всех — от управленцев до рабочих. И вскоре были отремонтированы все внутренние помещения. Только в первый год работы Степанова директором были установлены 50 дверных блоков. А что такое смонтированный новый дверной блок? Это значит, образуется ещё одна комната. Выгораживали помещения гипсокартоном. И к концу восьмидесятых годов все начальники имели пусть небольшие, но отдельные кабинеты, что очень важно для ведения работы с людьми: чтобы можно было наедине встретиться, поговорить и обсудить. Были перепланированы и приведены в порядок подвальные помещения, находившиеся к тому времени в плачевном состоянии.

Особое внимание Степанов уделял состоянию прилегающей территории. Тем более, так уж бывает в деятельности директора, решение одних, вроде бы не

самых важных, вопросов подталкивает к снятию других, вполне значимых проблем. Вот, скажем, администрация долго ломала голову, как очистить двор, убрать пришедшие в негодность и сваленные там металлоконструкции и вышедшее из строя оборудование. Нанять людей и оформить эту работу должным образом затрудняли действовавшие на тот момент регламенты. И тогда в выходной день вышли начальник техотдела Аркадий Акимович Непомнящий и главный механик Роман Леонидович Зуев, который имел права и сел на автопогрузчик. За один день они проделали работу, которую до этого все долго не понимали, как и какими силами выполнить. Правда, тут помогли ещё и подоспевшие поправки в законодательство, которые позволяли привлекать людей и оплачивать такие работы.

На предприятии не было своего гаража. Нонсенс для производства, которому надо привозить материалы и развозить готовую продукцию. Каждое утро начиналось с вопроса: «Где взять машину? Как её вызвать?» Заказанный грузовик добирался с другого конца города. Ну какая при этом могла быть эффективность?! Спроектировали и построили несколько помещений для автотранспорта, чтобы техника была, что называется, под рукой. Кроме гаражей, обустроили склады, потому что тогда в производстве был задействован очень большой объём картона и бумаги. Хранить это всё в подвале было невозможно: места не хватало. А

постоянно перетаскивать вверх-вниз рулоны по 300—500 кг — то ещё удовольствие. Появились на территории гаражи, склады — и проблема снялась, о ней все забыли.

Хотя нет, не все. Владислав Сергеевич осуществил своеобразный аудит автохозяйства «Логосвос». И пришёл к выводу, что имеющиеся девять автомобилей, из которых часть не на ходу, совсем не то, что нужно предприятию. Зачем, например, грузовик-пятитонник, если требуется перевезти пятисоткилограммовый рулон картона? В результате такого анализа весь старый автопарк ликвидировали и закупили новую технику, лучше удовлетворяющую потребностям производства.

В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ НЕТ МЕЛОЧЕЙ

Этой, в общем-то, азбучной истине Степанов следовал всегда. Казалось бы, где кампания по обновлению автохозяйства и где необходимость использования простейших счётных устройств? Но...

— Случалось, что обсуждение на совещании какой-то мелочи, — вспоминает Владислав Сергеевич, — тормозилось чьей-то репликой, мол, идея интересная, но надо прикинуть, всё обсчитать... Проходит неделя, на следующем совещании спрашиваю коллег: «Ну как, прикинули, посчитали?» И слышу в ответ: «Да как-то руки не дошли, другие дела отвлекли!» И тогда я принял решение, чтобы «прикидывали и обсчитывали» непосредственно на совещании. Как? Конечно, планшетников, ноутбуков тогда ещё не было. Но

простейшие калькуляторы-то имелись. Вот я и потребовал, чтобы без калькуляторов на совещания не являлись. И обсуждения на наших производственных встречах пошли предметнее и эффективнее...

А вот другая «мелочь», помасштабнее. В числе главных потребителей продукции «Логосвос» — специализированные библиотеки для слепых. Жили они небогато, на госсредства и помощь из других источников не разгуляешься. Но они всегда стремились быть в контакте со специалистами «Логосвос», которые помогали им в самых разных технических и концептуальных вопросах. Москвичи организовывали всевозможные конференции, совещания, встречи, где обсуждали с ними проблемы, которые стоят перед библиотеками и которые необходимо решить для более качественной информационной реабилитации слепых.

— К нам часто приезжали сотрудники библиотек с мест, — вспоминает Владислав Сергеевич. — А там средств на такие поездки выделялось мало, если вообще выделялись. Были даже такие отчаянные женщины-директора, которые добирались до Москвы автостопом. И мы обустроили у себя два гостевых номера, чтобы приезжие могли на несколько ночей бесплатно поселиться, поесть в нашей столовой, без нервотрёпки, не тратя времени на разъезды, решить свои вопросы.

Конечно, чтобы полнее раскрыть «метод Степанова», можно было бы привести ещё немало

примеров. Рассказать, что его стараниями звуковой журнал «Диалог», выпускавшийся при правлении Московской городской организации ВОС, перешёл под крыло «Логосвос» и превратился в популярное среди слепых общероссийское издание. Вспомнить, как была воплощена в жизнь идея организовать трансляцию радиопрограмм для незрячих слушателей через Останкинскую телерадиовещательную башню. По инициативе юбиляра в специализированных библиотеках для слепых создавались малые тифлоинформационные, технически оснащённые центры, которые небольшими тиражами выпускают теперь необходимую методическую, краеведческую литературу, произведения местных авторов. Не забыть усилия Владислава Сергеевича по выстраиванию обширных международных связей в области информационного обеспечения незрячих, участие и победы «Логосвос» в многочисленных конкурсах. Подчеркнуть, что его подходы и идеи в реализации мероприятий по обеспечению равных возможностей для инвалидов по зрению сохраняются и плодотворно развиваются нынешним коллективом ИПТК. Но ограничимся рассказанным, добавив только, что результативность деятельности Степанова подтверждена немалым количеством ведомственных и государственных наград. В их числе медали ордена «За заслуги перед Отечеством» II и I степени, орден Петра Великого II степени.

P.S. Коллектив редакции журнала «Наша жизнь» сердечно поздравляет Владислава Сергеевича СТЕПАНОВА с юбилеем. От всей души благодарит его за вклад, который он внёс в развитие, в том числе и нашего издания, и желает ему доброго здоровья и активного долголетия.