

ЕВГЕНИЙ СТЕПАНОВ



Лично ответствен

(Записки генерального директора)

к I 1041350

Архангельск
Северо-Западное книжное издательство
1985

ВОЛОГОДСКАЯ
областная библиотека
им. А. В. Бабушкина

СРЕДА — ПРИЕМНЫЙ ДЕНЬ (Вместо предисловия)

В этот день в приемной всегда многолюдно. И этот день, наверное, самый трудный в моей рабочей неделе. Порой до девяти вечера не гашу свет в кабинете. Не спешу. Да и спешить в этом деле нельзя. Как-никак, а перед тобой проходят сотни людей с их нуждами, заботами.

С какими только разговорами не идут к тебе люди. А ежегодно приходится принимать более пятисот человек.

У одного не клеятся отношения с руководством, тот разряд не может получить, у третьего в семье не ладится, у того семья растет — нужна квартира, детский сад. Иной, бывает, и через головы товарищей хочет перепрыгнуть, какие-то блага побыстрее заиметь. Пристыдишь. Гляди, сколько впереди тебя заслуженных людей. Они локтями товарищей своих не распахивают. У тебя все есть: живешь хорошо, квартира, достаток, а у товарища еще урвать стремишься...

Поершится на первых порах такой проситель, а выйдет, подумает: «Действительно, почему я впереди их должен быть, так ли уж и заслужил эти блага?»

Нет на приемах пустяковых вопросов. За каждым из них человек, производство, его работа, микроклимат коллектива, а в целом — благосостояние, счастье людей.

О многом заставляют задуматься эти приемы, многое проанализировать, пересмотреть. Это живой пульс коллектива.

...Он вошел в кабинет расхлябанной, дергающейся походкой, не останавливая ни на чем бегающего взгляда, словно пацан, нашкодивший на перемене.

Вслед за ним шла его жена. Молодая, миловидная, но с печатью глубокой усталости, тревоги на лице.

Она — работница швейной фабрики, мать двоих детей. Его детей. Он... Трудно дать определение его

профессии. Скажем так — летун-разнорабочий. Трудовая книжка испещрена записями многих организаций.

Месяц назад поступил в объединение в транспортный цех. Половину этого срока умудрился прогулять.

Такие работники нам не нужны, кадровым дефицитом не страдаем. Но смотришь на жену, тревожно ожидающую решения, и рука не поднимается наложить категорическую резолюцию.

Объяснительная по поводу прогулов: «Болею, но к врачам не обращался...», «...ездил на поминки к теще...», «...забыл, в какую смену выходить».

И далее. «Уважаемый Евгений Васильевич! Впредь...»

Нет, дорогой товарищ! Никого ты не уважаешь. Ни семью, ни коллектив, ни самого себя.

Я не вправе решать вопрос, оставлять ли его в коллективе. Это решают сами люди. Поверят — пусть попробует оправдать их доверие. Не примут — их дело, их право.

На том и расстаемся. Она уходит с тем же тревожным чувством за судьбу семьи. Он — оживившийся, словно в церкви поп ему грехи отпустил. Меня же надолго не оставляют гнетущие раздумья.

Откуда же берутся эти великовозрастные дети, мальчики в тридцать с лишним лет, не знающие ни долга, ни ответственности, ни радости труда?

Пусть немного таких в нашем коллективе, но в целом-то их более чем достаточно. Трудно стать человеком, познав с детства лишь опеку да вседозволенность.

Как сложится его судьба, судьба молодой семьи? Лишь одна надежда на ту могучую силу коллектива, которая способна поставить человека на жизненные рельсы, воспитать в нем чувство личной ответственности за дела коллектива.

А мы постараемся в этом помочь.

Открываешь ли утром газеты, включаешь ли радио, присутствуешь ли на заседаниях, — практически повсюду идет разговор об укреплении трудовой дисциплины.

На апрельском (1985 г.) Пленуме ЦК КПСС говорилось:

«Особенно актуален сегодня вопрос об укреплении порядка и дисциплины. Это настоятельное требование дня, которое советские люди понимают широко, включая сюда порядок на производстве и в сфере обслуживания, в общественной жизни и в быту, в каждой трудовой ячейке, в каждом городе, в каждом селе. И мы приложим все силы, чтобы в стране укреплялся такой порядок»*.

Со всей остротой ставит партия эту проблему. Действительно нужен серьезный, аналитический, деловой разговор. Ибо давно сказано, что без дисциплины нет коллектива, а без коллектива — организации.

Беру в руки нашу многотиражную газету. Бросается в глаза рубрика «Крепить дисциплину труда». Выступают бригадиры и мастера, руководители фабрик и рабочие, партийные, профсоюзные, комсомольские работники. Эта тема волнует всех. И радуешься, что находит она живой отклик в сердцах.

Но, с другой стороны, не может не вызы-

* Правда, 1985, 24 апреля.

вать тревоги и обилие этих разговоров всеу, повторение лозунгов, не подкрепленных деловой, целенаправленной, вдумчивой работой. Древняя восточная пословица гласит: «Можно сто раз сказать слово халва, но сладко от этого не станет». Так и здесь: можно у каждого станка повесить лозунг, призывающий крепить дисциплину труда, а дела с места не стронуть.

Можно издать десятки грозных приказов, добиться жесткого регламента и в то же время расплодить кучу дисциплинированных бездельников, которые будут из минуты в минуту приходить на работу лишь за тем, чтобы бездарно потратить восемь часов на перекладывание бумаг и пустые разговоры.

Воспитание сознательной дисциплины труда — не временная кампания, не очередное «подкручивание гаек», это, говоря словами Ленина, — «работа многих лет и десятилетий». Это цель всей нашей работы, всего коммунистического строительства. И она имеет экономическое, нравственное, политическое значение. И голым администрированием, размножением лозунгов задачи этой не решить.

Не раз приходилось встречать хозяйственных руководителей, вздыхающих о временах тридцатых-сороковых годов, когда опоздание на 20 минут считалось подсудным делом. Вот тогда-де разговоров о трудовой дисциплине вести не приходилось. Что ответить на это? Видимо, одно: у каждого времени свои задачи и методы их разрешения.

Сегодня, на новом экономическом, техническом уровне развития производства, общества, задача заключается в воспитании соз-

нения, повышении его уровня до уровня научно-технического прогресса, который, как известно, имеет свойство опережать сознание.

Арсенал воспитательных средств, имеющийся в нашем распоряжении, обширен, важно правильно распорядиться им.

Сегодня ученые рассматривают дисциплину труда как составную из трех компонентов: дисциплину административную, технологическую и исполнительскую. Влияют на дисциплину труда и микроклимат в коллективе, жилищные, бытовые условия, ясно видимые перспективы. Только с учетом всех этих условий возможно говорить о воспитании сознательной дисциплины, воспитании личной ответственности каждого за судьбу планов, производства.

С чего же должен начинать руководитель предприятия? Есть верное и мудрое правило: начинай с себя.

...В 1961 году мне предложили возглавить Вологодскую мебельную фабрику. Впрочем, фабрикой ее назвать можно было лишь в шутку. Вернее будет сказать, кустарные мастерские, ютившиеся в развалившихся помещениях и выпускающие фанерные шкафы, крашенные олифой под ценные породы, да гнутые венские стулья, так называемый «вен-стул».

К этому времени раны минувшей войны были уже залечены, в домах появился достаток. Люди хотели жить красиво, с комфортом. Да и огромное количество наших деревень прощалось с вековым установившимся бытом: лавками и полатами, залавками и сундуками.

Требовалось в кратчайшие сроки наладить

выпуск красивой, удобной, современной мебели.

Я работал тогда председателем областного комитета профсоюза работников лесной промышленности, на должности относительно спокойной. И вот нужно было принимать решение.

Задачи, которые требовалось решить, были сложны, и я не раз по всей строгости взвешивал свои возможности, спрашивал себя: «А достанет ли мне организаторских, деловых, человеческих, наконец, качеств?»

...Мне было шестнадцать лет, когда отец, кадровый рабочий, кузнец ленинградского завода имени Карпова, слег. Менингит — страшная в те времена болезнь, не оставляющая надежд на выздоровление.

Смерть близкого человека — всегда горе. Для нас же со смертью отца наступила и потеря средств к существованию. Мать получала копейки, работа технички не могла давать достаточных доходов. А нас у нее оставалось трое: самый старший я, сестра на три года меня моложе, брат — на семь. И помощи со стороны ждать не приходилось.

Так в шестнадцать лет на мои плечи легла фактически вся ответственность за семью. Я не помню, чтобы матери приходилось вести со мной сколько-нибудь серьезные разговоры о моих обязанностях в отношении сестры и брата. Это было естественно. Старший сын всегда был опорой семьи.

Что говорить, пришлось хлебнуть шилом патоки. Я в то время учился в техникуме и все свободное время прирабатывал, чтобы как-то содержать семью.

После окончания техникума стало полегче. Работал на лесопильном заводе сменным мастером, это давало неплохой заработок, но его нужно было рассчитывать на четверых: нужно было и одежду справить младшим, и на пропитание оставить. Да и сам я в то время уже на девчонок заглядывался, неудобно было в латаных штанах щеголять. Но больше всего горело во мне тогда желание продолжать учебу. Мечтал поступить в Лесотехническую академию. Но до времени мечты приходилось откладывать.

И только когда сестра закончила медицинский техникум и пошла работать, у меня появилась возможность продолжить образование.

В тридцать восьмом году был призван в армию. Наша полковая школа располагалась в Ленинграде. В каждое увольнение спешил домой. Теперь близкие мои не так остро нуждались в материальной помощи.

Так жизнь дала мне первый серьезный урок ответственности — за семью, за мать.

В тридцать девятом году в качестве помощника командира взвода я ушел на финскую войну. Воевал чуть севернее Карельского перешейка, пришлось брать Выборг, побывать в окружении.

Окружение... До сих пор с волнением вспоминаю эти дни, мужество бойцов, товарищескую взаимовыручку, полную ответственность каждого за судьбу товарищей. Без этого вряд ли смогли бы мы остаться в живых.

Морозы зимой тридцать девятого стояли страшные. Мы закрепились на голом каменном пяточке. Землянку не выкопаешь — ка-

мень, за деревом не укроешься, костер не разведешь. С самолетов сбрасывали нам хлеб. На пятидесятиградусном морозе он превращался в камень. Рубили его топорами. Ели сырую конину, благо вся артиллерия была на конях. Но выстояли.

И это был второй урок ответственности, строжайшей дисциплины.

В марте сорокового года я был ранен. После госпиталя рассчитывал демобилизоваться, продолжать учебу. Но помешала Великая Отечественная. Это было уже настоящее испытание ответственности за судьбу Родины, за будущее каждого человека.

Танковое училище. Шестимесячный ускоренный выпуск. Северо-Западный фронт. Заканчивал войну в Праге. И в Праге был тяжело ранен. Очень тяжело. Вопрос стоял об ампутации ноги. И только счастливая случайность спасла от ее потери.

С первой группой инвалидности я попал в госпиталь инвалидов Отечественной войны в Вологде. Здесь как раз работала моя сестра и жила мать, эвакуированная из Ленинграда. Так мы все стали вологжанами.

Брат не вернулся домой. Он был связным в партизанском отряде под Ленинградом. Однажды попал в засаду. После пыток и истязаний фашисты расстреляли его.

Брат погиб. Но и мое возвращение не было праздником. Тягостно сознавать свою беспомощность и никчемность, лежа без движения.

Судьба свела меня с замечательным человеком, полковником медицинской службы. И он сумел внушить, что мое здоровье — в

моих руках. Нужно лишь не терять веры, тренироваться, усиленно заниматься спортом. Но какой из меня был спортсмен? Ноги болтались, как тряпки, в руках не было силы. И все же я уцепился за эту маленькую надежду.

Начал постепенно выполнять комплекс упражнений, которые он рекомендовал мне. И почувствовал, что есть хоть маленький, но сдвиг в моем здоровье. Болезнь начала отступать.

Лежа часами, я пытался шевелить мышцами ног. Бывало, слезы текли из глаз, но занятий не оставлял. И эта вера, стремление во что бы то ни стало одолеть недуг, поставили меня на ноги. Уже через полгода я бросил костыли.

Меня перевели на вторую группу инвалидности, а от третьей и сам отказался, стал работать.

Сегодня я думаю, что именно эта, с ранних лет легшая на мои плечи ответственность за семью, армейская закалка, строгий спрос с самого себя сделали понятие долга, партийной, общественной, государственной ответственности неотделимыми от смысла всего существования. Они помогли мне подняться с больничной койки, дали способность руководить большим коллективом.

Многое дала профсоюзная работа — научился понимать людей, их нужды, стремления, надежды.

Я глубоко убежден, что любой человек по натуре своей коллективист, что ему чужда расхлябанность, бесхозяйственность, анархия, и если бывают нарушения, злоупотребления,

то идут они не от природы человека, а от сложившихся условий. Значит где-то в сложном организме коллектива, в организации, в воспитательной работе болен какой-то орган. Ищите его, лечите общими усилиями.

С полной перестройки, а вернее сказать, совершенно заново начинали мы создавать в 1961 году наш коллектив, ставший Вологодским мебельным объединением «Прогресс».

НАШ «ПРОГРЕСС»

Признаться, я люблю бывать на фабриках, в цехах, на новостройках объединения даже без определенной цели. Каждый раз не без гордости и за себя, и за людей сравниваешь то, что было здесь, скажем, лет двадцать назад, и то, что есть сейчас.

В наше объединение входит шесть мебельных фабрик с современным производством: три в Вологде, по одной в Череповце, Соколе, Бабаеве, на которых трудится около двух с половиной тысяч человек. Мы производим различной мебели — от письменных столов до гостиных гарнитуров на сумму более 40 миллионов рублей. Половина нашей продукции оценивается государственным Знаком качества. Производство ее с момента возникновения «Прогресса» возросло в восемь с лишним раз.

Создание объединения в 1963 году стало поворотным моментом в деятельности мебельных предприятий Вологодской области.

Как появился «Прогресс»?

В 1963 году на Северо-Западе в Вологде создается экспериментальная фирма.

Нас вызвали в Северо-Западный совнархоз. Председателем его был в ту пору Николай Владимирович Тимофеев, впоследствии министр Минлесбумпрома. Познакомили с положением и предложили к утру следующего дня придумать для будущего объединения подходящее название.

Собрались мы в гостинице: начальник планового отдела Николай Николаевич Соболев, начальник отдела труда Николай Андреевич Смирнов и я, стали думать.

— «Вологжанка» — говорит Смирнов.

— Хорошо, но как-то обыденно.

— «Белка», — предлагает Соболев.

— Тоже неплохо, но...

— «Ассоциация»...

И «Ассоциация» не подходит. Ну что там «Ассоциация» — связь просто-напросто. А нам нужно единое, монолитное предприятие. Со строгой дисциплиной во взаимоотношениях. Нужно такое название, чтобы оно выражало суть наших устремлений, чтобы оно как флаг вперед звало.

Дебатировали почти до утра. Наконец родилось.

— А что если «Прогресс»? Это название нам на месте топтаться не позволит. А?

На том и порешили.

Наутро приходим к Тимофееву.

— Придумали?

— «Прогресс»!

— А что, хорошее название. Молодцы! Двигайте свой «Прогресс» по пути прогресса.

Сейчас, когда прошло уже более двадцати лет, можно с уверенностью сказать, что

мы не уронили чести носить такое звучное и ответственное название.

Сегодня по объему выпускаемой мебели «Прогресс» занимает пятое место в стране, по качеству ее — одно из первых.

Мы не знаем проблемы реализации мебели. Наши гарнитуры, позиционные изделия не залеживаются нигде.

А мебель поставляем в Челябинск, Тюмень, Мурманск, в Архангельскую область.

Любовь к профессии — одна из причин того, что текучесть кадров по объединению сейчас в пределах 8,5 процента (на других предприятиях Вологды — 15), а текучесть кадров на фабрике номер три всего 3,5 процента.

Мебельщики, занятые на основном производстве, от нас практически не уходят. Текучесть дают вспомогательные службы. В этом направлении предстоит еще много работать.

Производство оснащено современной техникой. Год от года сокращается доля ручного труда, который сейчас составляет 21 процент. Но и эти проценты существуют лишь за счет тех производств, где очень трудно применить механизацию. Например на третьей фабрике, где большой объем производства составляют отделочные работы административных и культурных зданий. Не механизированы у нас и некоторые транспортные работы, но мы уже имеем договор с учеными на изготовление робототехники, которая до минимума сведет занятость людей на тяжелых операциях.

Большую популярность нашему объединению создают столяры-краснодеревщики. Есть

у нас большая бригада, которая занимается отделочными работами по важным заказам. Наши мастера отделывали советские посольства в Перу, Мексике, Непале, Иране, Афганистане, Италии, Франции, Австрии. В эту бригаду подобраны лучшие мастера, талантливые люди.

В нашем объединении многое делается для улучшения условий труда, быта, отдыха.

У нас большой жилой фонд, год от года он расширяется, у нас свои детсады, профтехучилище, санаторий-профилакторий, пионерский лагерь, база отдыха, агрофилиал.

ВЕНСКИЙ СТУЛ И КИРИЛЛОВСКАЯ ГАРМОНЬ

Как-то на фестивале самодеятельного искусства коллективов наших фабрик, который проводится ежегодно, встретился с ветеранами производства. Кстати, несмотря на возраст, многие из них — активные участники художественной самодеятельности. Спрашиваю:

— А кирилловскую гармонь помните?

Смеются:

— Как не помнить, Евгений Васильевич. Только сегодня и самим не верится, что так было. А ведь было.

...В феврале 1962 года я принимал мебельную фабрику.

До меня здесь успели поработать три директора. Менялись один за другим. Коллектив разболтан. Организации практически никакой. До моего прихода, например, рабочие

даже зарплаты не получали. Выбирали ее авансами по трешке да по пятерке. Уходили они главным образом на вино, семь зарплаты не видели. Не зря, видимо, раньше говорили, что столяры «в доску пьют». Так и тут.

И первой моей акцией, которую я постарался провести в жизнь, была выдача зарплаты. Закрыл всякий доступ к авансам.

И вот сижу в своем кабинете и слышу, будто радио где-то заиграло. Но какое может быть радио, коль его у нас нет.

Загадка быстро объяснилась. Приходит начальник отдела кадров и говорит:

— Евгений Васильевич, у нас весь цех гуляет.

— Как гуляет?

— Зарплату получили, так и загуляли.

Спускаемся в цех. Действительно. Все верстаки сдвинуты, полные чайники водки, начальник цеха сидит на венском стуле и на гармошке играет. Мастер пляшет, такие вензеля выделявает. И рабочие все пляшут. Дым коромыслом.

Что оставалось делать? Повернулся и пошел. Написал приказ:

«Начальника цеха и мастера за организацию в рабочее время коллективной пьянки уволить».

Ночью сон не идет. Как быть? Так можно всю фабрику разогнать... Наутро собрал весь цех. Стоят, головы потупили, поглядывают исподлобья, слушают мою речь:

— Если такое еще раз получится, то цех закрою, но ни одного на работу не пушу. Вас я не знаю. Вы меня тоже. Но, думаю, потом будет время познакомиться. А пока нужен на-

А научил этот случай многому. Руководитель должен опираться на коллектив, заставлять его самостоятельно решать задачи своей организации. Позднее Закон о трудовых коллективах подтвердил правильность тогдашнего моего вынужденного решения.

КУРС НА СПЕЦИАЛИЗАЦИЮ И СТРОИТЕЛЬСТВО

Это только в сказках бывает: вызывает, скажем, царь придворного плотника и велит в одну ночь построить чудо-дворец, какого белый свет не видывал. И никаких тебе капиталовложений, ни стройматериалов. Строй, и все тут.

Нет. Чтобы с человека спрашивать, нужно ему условия создать, чтобы у него интерес к делу появился. А с каким настроением придет на фабрику рабочий, если ему до проходной по колено в грязи приходится тащиться? На фабрику по улице Машиностроителей в те времена вообще без бродовых сапог нельзя было сунуться.

Три мебельные фабрики были в ту пору в Вологде. И все они выпускали фактически одинаковую мебель: диваны, названные уже венстулья и шкафы. Технология какая-либо отсутствовала вовсе. Каждая группа все операции от начала до конца делала. Как говорится, и швец, и жнец, и на дуде игрец. Сами материалы сушили, сами заготовки делали, сами обрабатывали. Причем все вручную. Какая уж тут производительность? Соответственно и заработки...

Объединившись, мы прежде всего пошли на предметную специализацию. Первой фабрике отвели изготовление мягкой мебели, на второй стали делать шкафы и столы, третья из отходов производства начала изготавливать товары широкого потребления. И все это быстро дало ощутимые результаты. Появилась более широкая возможность механизировать процессы, провести внутрицеховую специализацию, разделение труда.

И деньжата в нашем кармане начали водиться. Какие-то прибыли сами получили, чем-то государство помогло.

Начали мы в порядок свою территорию приводить. Заасфальтировали все кругом, в новостройках цеха разместили.

Раньше у нас на всех транспортных работах лошадки трудились. Тут механизация начала вытеснять их, кары в цеха пришли, автопогрузчики, оборудование современное закупили. В общем, стали просматриваться определенные технологические процессы.

И люди уже как-то по-иному стали смотреть на свой труд, на производство. Уважения к себе прибавилось, гордости за свое предприятие.

Новостройка во все времена — символ будущего. А без видимых перспектив, чувства близких и радостных перемен человек и коллектив существовать не могут, в противном случае даже достигнутые рубежи начнут утрачиваться.

В октябре 1963 года нам передали еще четыре предприятия: Сокольский фанеро-тарный комбинат, Сокольскую мебельную фабрику, Кадуйский и Бабаевский деревообраба-

тывающие заводы. Итого стало семь с численностью работающих в три с половиной тысячи человек.

Что в те времена представляло наше объединение? Продукции выпускалось на шесть с небольшим миллионов, выработка на одного работающего составляла в пределах трех тысяч рублей.

Возьмем для сравнения сегодняшний день. Численность работающих сократилась на 800 человек, а выпуск продукции в сопоставимых ценах превысил 40 миллионов рублей. То есть за счет роста производительности труда, механизации производственных процессов выпуск продукции вырос почти в семь раз.

Но вернемся к делам минувшим, к началу нашего объединения. Теперь у нас был какой-никакой опыт, принесший положительные результаты. И мы уже в условиях объединения вновь взяли курс на специализацию, но уже более глубокую, предметную...

Мы должны были дать торговле весь набор мебели, чтобы семья могла обставить квартиру, начиная от спальни и кончая прихожей. Возник вопрос о выпуске гарнитуров.

И тогда мы решили так: делим все производство на пять специализаций, чтобы предприятие выпускало не по шесть-восемь изделий, а по два-три.

Например, все предприятия выпускали диваны. Накладно, производительность низка. Передали изготовление всех тридцати тысяч диванов одному предприятию. Столы выпускали все предприятия — передали одному. То же самое с кроватями и матрасами.

Причем разделение было проведено с та-

ким условием, чтобы из всех разрозненных изделий можно было создать компактную мебель для квартиры. Эту мебель мы компоновали у себя и отправляли в торговлю.

Специализация, конечно же, потребовала широко развернуть строительство. Помню, когда мы принимали Сокольскую фабрику, она размещалась в восьми двухкомнатных квартирах. Именно в квартирах. В одной делали матрасы, в другой диваны, в третьей кресла и т. д. В каком-то полуразвалившемся сарае располагался станочный цех. Заложили в планах строительство двухэтажного корпуса под фабрику, сроки ввода которого никто не смог бы предугадать. Решили у моря погоды не ждать, а брать, что называется, быка за рога. Пригласили на предприятие людей, знакомых со строительным делом, и направили в Сокол. В течение четырех месяцев стройка была завершена, а до прихода наших строителей три года ушло, чтобы только заложить фундаменты да начать кладку. Сокольчане справили новоселье.

Усиленно строились и в Вологде. Когда мы объединились, главный корпус, нынешнее трехэтажное здание первой фабрики, находился на нулевом цикле строительства. Подрядчиком у нас был трест Вологдапромстрой. И здесь мы им очень много помогали.

Таким образом, в течение двух лет, строя заново, реконструируя производство, приобретая оборудование, мы привели в порядок наше хозяйство, приобрели промышленный вид.

Трудное, конечно, было время, напряженное. Но время это, общность цели, видимость близких перемен сплотили коллектив, сдела-

ли его единым. Спрос был строгий и с руководителей, и с рабочих, но люди понимали необходимость таких мер и целиком отдавались производству, делу, за которое они отвечали.

И сегодня каждый, кто принимал участие в этой большой перестройке, не боюсь ошибиться, испытывает чувство законной гордости за свое, ставшее родным, предприятие.

ТРУДНО? ИДИ К ЛЮДЯМ

В жизни каждого руководителя, каждого человека бывают, наверное, такие ситуации, из которых, кажется, нет выхода. Когда по независящим от тебя причинам ломаются сроки, графики, когда срываются поставки, когда планы вот-вот полетят в тартарары...

Это испытание на прочность, жизнестойкость коллектива, испытание твоих качеств как руководителя. Выйдешь из этого положения достойно — честь и хвала тебе; сломаешься — не найдешь поддержки, понимания в коллективе. Значит, не о том заботы были у тебя, ушел от народа.

Я беспредельно верю в силу, в великие способности коллектива, коллективного труда, когда каждый человек ясно осознает общую цель и ради нее готов пойти на временные лишения.

...Однажды вызывает меня министр лесной и деревообрабатывающей промышленности Н. В. Тимофеев,

— Вот, Евгений Васильевич, мы можем выделить вашему объединению целую фабри-

ку западногерманского производства. Одиннадцать полуавтоматических линий. Что она вам даст? Во-первых, вы можете в два раза увеличить выпуск мебели, которой у вас в Вологодской области не хватает; во-вторых, резко улучшить ее качество. И в-третьих, работать будете на импортных материалах, которые мы сейчас закупаем. Если откажетесь от фабрики сейчас, то в будущем можете вовсе не получить импортных материалов.

Выбирать не приходилось. И нам развиваться надо, и дело не терпит отлагательства.

Согласовали мы этот вопрос с городскими и областными органами и приобрели фабрику.

Оборудования получили на три миллиона рублей. Сроки его монтажа были установлены жесткие. Монтировать поточные линии должны были сами под руководством немецких специалистов, причем плана выпуска продукции на это время с нас никто не снимал: нужно было так рассчитать свои силы, расщедоточить людей, чтобы одновременно вести монтаж и выпускать мебель.

Прежде всего создали на стройке штаб под руководством главного инженера, партийную, комсомольскую организации, провели собрания, на которых, не скрывая трудностей, обрисовали ситуацию. И люди откликнулись, загорелись общей задачей.

Правительственный срок был установлен в шесть месяцев. Мы смогли управиться за три. Через три месяца у нас уже все оборудование «крутилось»: в декабре было завезено, а

в марте все одиннадцать автоматических линий действовали.

Кстати сказать, с завершением монтажа оборудования наши беды не кончились. Как часто это бывает, оборудование есть — нет материалов. Импортные материалы вместо обещанных сроков задержались более чем на полгода.

Новые линии на отечественных материалах работать не могли. И так без дела они простояли до нового года. Рядом с современными автоматизированными линиями мы вынуждены были держать свои станки и на них выпускать продукцию. Понятно, насколько трудно было в этих условиях выполнять план. И без большой работы с людьми, направленной на повышение личной ответственности каждого за судьбу планов, существовать было немыслимо.

Очень важной формой работы в то время у нас было открытое обращение к людям.

Мы собирали все четыре «угла»: партийную, профсоюзную, комсомольскую организации, администрацию и писали обращение к рабочим, мастерам, инженерно-техническим работникам.

Устным словом трудно дойти до каждого. В цехе 200 работающих, на собрание 150 придет, а 50 отсутствуют. Пройдешь по цехам, с десятком переговоришь, а два десятка ничего не знают.

И вот мы решили использовать такую письменную форму — обращения. Излагаем все, ничего не скрывая: чего достигли, что мешает работе, высказываем наши просьбы,

надежды на то, что каждый рабочий человек нас поймет. И люди понимали.

Как это цементировало коллектив, создавало монолитную сплоченность! У людей расправлялись крылья, когда общими усилиями эта цель достигалась. Коллектив, преодолевший трудности, выстрадавший победу, — вдвойне, втройне крепкий.

КАК ИСКАЛИ МИЛЛИОНЫ...

«Трудно искать, если не потерял, — скажет иной хозяйственник, — все расходы — по плану, все в пределах допустимых норм».

Думаю, эта поговорка для ленивого ума. Стоит лишь повнимательнее присмотреться, у самого рачительного хозяина если не прореху, так дыру найдешь.

В 1967 году решили мы перейти на новые условия хозяйствования. А что значило в то время пойти на экономический эксперимент?

Нужно было прежде всего иметь свою материальную базу, получить прибыль, чтобы рассчитаться за производственные фонды, за станки, оборудование, чтобы себе занести в фонды материального стимулирования и какую-то часть перечислить в государственный бюджет.

И вот для того, чтобы перейти на новые условия хозяйствования, нам нужно было иметь примерно полтора миллиона прибылей. А мы и всего-то двести тысяч давали.

Но пойти на эксперимент было делом заманчивым, в будущем оно сулило нам боль-

шие перспективы. План будет учитываться не по валу и не по товарной продукции, а по реализации. Это изменение потребует вновь большой перестройки, сплочения коллектива, большей четкости, организованности, дисциплины. Но переход на новые экономические рельсы даст накопление прибылей не только объединению в целом, но и каждому работающему: повысится заработок, появится возможность поощрять инициативу снизу и многое другое.

Но где взять недостающие миллион двести тысяч рублей прибыли?

И вновь мы обратились к людям. Пошли по цехам с докладами, беседами, в которых рассказывали о преимуществах перехода на новые условия хозяйствования, о том, что это даст объединению, что даст каждому. В общем подняли людей, заставили задуматься.

Но денег-то все равно нет. И все же мы надеялись, что разбуженная творческая инициатива выявит скрытые резервы, которые нам, может быть, и не видны.

Однажды пришли в цех, где в те времена выпускалось около 120 тысяч пар лыж. Для того, чтобы изготовить десять пар, требовалось израсходовать кубометр древесины. Всего, стало быть, тратили около 12 тысяч кубометров дорогостоящего лыжного кряжа.

В лесопильном цехе собрали людей, и я начал докладывать обстановку. Призываю сокращать расход материалов и на лыжи, и на мебель, беречь каждую копейку.

И тут один рабочий поднимает руку:

— А слушай, — говорит, — Евгений Васильевич, ведь распил-то лыжного кряжа

можно делать и по-другому. Вот я посчитал, что если по-другому пилить, так у нас как раз двойной выход получится.

Мы за эту идею тут же ухватились. Пригласили инженеров, специалистов из Архангельска. Они у нас поработали, все до деталей обсчитали, и верно — можно получить двойной выход лыж, если перевести работу пилорам на рациональный метод распила, а также использовать в дело горбыль, сращиваемые отходы. Из одного кубометра кряжа по двадцать две пары вместо десяти выходило. Подсчитали экономию: новый распил сразу дал нам около 250 тысяч рублей экономии.

Затем мы организовали работу по бригадному методу, а оплату — по конечному результату.

При индивидуальной сдельщине и существующей технологии каждый рабочий, занятый на первичных операциях, выполнял нормы процентов на 200. Тут бы радоваться да в ладоши бить. Ан, нет. На следующей операции рабочие план процентов на 150 выполняют. Вроде бы тоже хорошо. А к концу, когда к сборке дело подходит, так и до плана заготовок не хватает; в процессе обработки огромная масса их в брак выходила. Иными словами, когда доходило до сборки, то и половины шкафов было не собрать.

Решили, чтобы деньги зря не переплачивать, чтобы сократить отходы, брак, перевести весь поток на оплату по конечному результату. Изготовили 150 шкафов, за 150 и получили, 200 — получайте за 200.

Конечно, дебатов вокруг этого было много. Много было и недовольства, но хозяйствовать

в новых условиях можно было только так. И со временем люди поняли правильность принятого решения: получать деньги за несуществующую продукцию, во-первых, стыдно, а во-вторых, это значит, подрубать сук, на котором сидишь, разваливать экономику своего предприятия.

В 1966 году мы все бригады перевели на хозяйственный расчет. Каждой бригаде планировали объемы производства, численность работающих, фонд заработной платы, количество материалов. Обговорили, что, если они будут работать с наименьшей численностью, то какой-то процент от экономии могут распределить на премии. Сорок процентов от стоимости сэкономленных материалов тоже поступают в фонд бригады.

Эта кампания нам очень много дала. К 1 января 1967 года мы уже имели около двух миллионов рублей прибыли.

Сопоставьте: двести тысяч и два миллиона.

Поход за резервами мы постарались сделать массовым. Заинтересованная работа шла во всех цехах, подразделениях, службах. Мы шли к людям, люди шли к нам. И вот это создание творческого, заинтересованного подъема куда лучше и эффективнее действует, чем целые тома приказов и инструкций.

Благодаря походу за бережливость и экономию мы в 1967 году смогли перейти на новые условия хозяйствования.

Вспоминаю сейчас, что в том же году мы уплатили за основные фонды 360 тысяч рублей — перевели в госбюджет, а все остальное

осталось у нас: это около полутора миллионов рублей.

Теперь наши предприятия получили возможность расширять производство, строить жилье, детские сады, повысить оплату труда всех категорий работающих. И все последующие годы продолжалось строительство за счет собственных фондов.

Сейчас мы получаем прибылей в пять раз больше: десять с половиной миллионов. Но в то время для нас и два миллиона были великим делом.

В условиях нового хозяйствования мы уверенно работали четыре года. В 1970 году, когда на примере многих предприятий этот экономический эксперимент оправдался, уже все промышленные предприятия были переведены на эти условия. Нормативы отчисления чистых прибылей в фонд предприятия были пересмотрены, и фонды материального стимулирования резко сократились. Но у нас уже были заложены прочная материально-техническая и социальная базы. Эксперимент оправдал себя, мы продвинулись далеко вперед во всех направлениях.

НАДЕЖНЫЕ ЗВЕНЬЯ

Любое современное производство — это последовательная технологическая цепь операций. Ну, а любая цепь только тогда хороша, когда в ней все звенья одинаково крепки. Какой смысл говорить о трудовой дисциплине и исполнительности, скажем, работников второй фабрики, если наш флагман — первая

фабрика, специализировавшаяся на поставке всем предприятиям объединения заготовок и раскроя, начнет хромать на обе ноги, оставит их без материалов? И какой смысл спрашивать дисциплину с работников первой фабрики, если они останутся без сырья? Как говорится, и рад бы на мельницу, да не с чем. Так что ритмичность, дисциплина поставок, обеспеченность материалами — непреложное условие специализации. Тут на «ура» не возьмешь.

В работе любого предприятия, пожалуй, главной, кардинальной значимостью будет обладать уровень материально-технического снабжения. Мы ведем в этом направлении большую работу и спрашиваем с ответственных работников за снабжение по всей строгости. Но спрашивать мало — нужна четкая организация.

Материально-техническое снабжение складывается из целого спектра больших и малых дел.

Прежде всего мы ориентировали службы на точный, детальный обсчет всех заявок на материалы, которые запрашиваются, следим за строгим соблюдением норм.

Перед тем как дать ход заявке на материалы, проходит ее защита в службе материально-технического снабжения. Вторая защита — уже в Москве. Этим самым ставится заслон необоснованным запросам, затовариванию каким-либо видом сырья, предупреждается его нехватка, дефицит.

Когда заявки защищены, тогда уже начинается стадия прикрепления материалов к поставщикам. И вот самое главное начинается

на этом уровне всей технологии материально-технического снабжения. Работа с поставщиками.

С ними мы заключаем либо договоры, либо составляем наряды, которые так же имеют силу договора. И все же, имея наряд, нельзя сидеть сложа руки. Необходимо обязательно связаться с поставщиками, составить графики поставок, чтобы знать ситуацию смежного предприятия, предвидеть, предупредить возможный сбой поставок. Чтобы уже сам поставщик, если у него предвидится критическая ситуация, мог подсказать выход.

Все, что я сейчас сказал, звучит, конечно, сухо. В жизни все значительно сложнее и проще. Лучше будет сказать так: нужно требовать от поставщика жестко, принципиально, но в то же время и не терять дружеских отношений.

Добрые слова хочется сказать в адрес бывшего заместителя генерального директора по снабжению, большого специалиста своего дела, отдавшего нашему объединению много лет, Леонида Григорьевича Файнберга. Это высокого класса специалист, организатор материально-технического снабжения. Ему сейчас семьдесят пять лет, но он по-прежнему продолжает у нас работать. Энергии, знаний, эрудиции ему не занимать. Он и заместителям подскажет, и начальнику снабжения, и сам выедет к поставщику — сделает все, чтобы мы работали не «с колес», без сбоев.

Мебельное производство — сложное. Чтобы изготовить мебель, мы используем свыше тысячи компонентов, начиная от древесно-стружечных плит разных сортов и марок,

пластиков, лаков, красок и т. д. И все эти компоненты нужно получить в срок, да не только по необходимому количеству, но и по качеству, соответствующему высоким стандартам.

Мы не сможем сделать мебель хорошей, если у нас старомодная фурнитура: петли, ручки, ключи. Вопросы, связанные с фурнитурой, принимают сейчас огромное значение. Я бываю в магазинах, присматриваюсь к своей мебели, сравниваю с той, которая поступает к нам из-за границы, и задумываюсь: а чем же та выигрывает? Заграничная мебель по качеству, по прочности, материалам — значительно ниже нашей. Но вот оформленные — замки, петли! На мелочах проигрываем...

Поэтому я еще раз говорю, что вопросы материально-технического снабжения — это и спрос на продукцию, это моральный климат коллектива, это и дисциплина труда. Они ежедневно стоят на повестке дня. Ими занимается не только отдел технического снабжения, но и технологическая группа, которая делает расчеты и выбирает определенные модели. Задействованы конструкторская, производственная группы, можно сказать, и все производство, каждый рабочий.

Предвижу вопрос: а при чем тут рабочий и материально-техническое снабжение? При том, что между производством и снабжением прямая зависимость. Это внутренняя экономия материалов на каждом рабочем месте. Хранение материалов, экономия их — под постоянным контролем. И у нас многое сделано в этом направлении. Например, мы стара-

емся не выбрасывать в отходы обрезки древесностружечной плиты. Мы их стыкуем, склеиваем, сращиваем, фанеруем и пускаем в дело. Поэтому и выход продукции на единицу материалов у нас в объединении самый высокий по министерству.

Например, плановый выход древесностружечной плиты — 89 процентов, у нас, за счет составления более грамотных, экономичных карт раскроя, — 96. Древесной — 90, у нас — 97. Бывает иногда, что нас даже ругают за нарушение норм, утвержденных Институтом мебели, но караван, как говорится, идет и приносит нам солидные прибыли, способствует более высокой ритмичности производства, да и на доходах работников это сказывается.

Так, за 1984 год мы сэкономили материалов, если пересчитать на круглый лес, около восьми тысяч кубометров. Задания, которые нам спускаются по снижению материалоемкости продукции, успешно выполняются.

На текущий, 1985 год мы должны увеличить объемы выпускаемой мебели на 4,5 процента. В то же время нам снизили объемы поставок лесных материалов на 4,5 процента. То есть мы должны обеспечить экономию материалов на девять процентов за счет лучшего использования ресурсов и отходов.

И уже сейчас можно сказать, что мы с этим заданием справились. Планируем работать в этом направлении и дальше, в двенадцатой пятилетке.

Понятно, что лесосырьевые ресурсы год из года истощаются. Нужно думать о будущем, искать новые решения, новые материалы. И мы не ждем, когда вопрос встанет со всей

остротой. Уже сегодня мы применяем много синтетических новинок. Ездим за границу, смотрим, как работают наши товарищи из социалистических стран, как решают эти проблемы в капиталистических странах. Мы побывали в Финляндии, ГДР, Венгрии, Чехословакии. Поездки обогащают, расширяют кругозор, заставляют смотреть в будущее.

Мы взяли на заметку хорошие конструкции мебели, новые материалы, наиболее ценное оборудование, которое можно с успехом изготавливать у нас или же приобрести.

Идет об этом разговор и на собраниях, и в нашей многотиражной газете.

ЧТО МОЖЕТ БРИГАДА?

«Дружно — не грузно, а врозь — хоть брось» — совершенно верно утверждает старинная пословица. И в наше время научно-технического прогресса, специализации и концентрации производства значение коллективного труда возрастает неуклонно.

Сегодня у нас в объединении говорят: «Бригада решает все» и «все может бригада». Это не просто слова.

Прежде чем начать рассказ об организации работы по методу бригадного подряда, вспомню вновь ставший для объединения поворотным 1966 год. Тогда сама жизнь заставила нас перейти на бригадную организацию труда, на оплату по конечным операциям, что позволило получить большие по тем временам прибыли и перейти на новые экономические формы хозяйствования.

Жизнь, как известно, не стоит на месте, течение ее сходно с порожистой рекой. Стремясь к совершенствованию своего производства, мы не раз столкнулись с подводными «камнями».

Расскажу по порядку.

Десятая пятилетка для нашего коллектива была трудным этапом. Министерство спланировало нам очень высокий прирост выпуска мебели. Мы должны были увеличить производство на 47 процентов к уровню пятилетки минувшей. Это в среднем около десяти процентов ежегодного прироста. В наших условиях это была практически невыполнимая задача.

И тогда министерство заверило нас, что будет выделено около 10 миллионов рублей на реконструкцию производства. То есть с 1976 года мы должны были приступить к работам по замене устаревшего оборудования, провести расширение производства за два года и уже на более высоких мощностях выйти к концу пятилетки на плановые цифры. Предусматривалась реконструкция Череповецкой мебельной фабрики, Бабаевской, строительство новых цехов.

Это уже был деловой, конкретный разговор. И когда мы сопоставили наши возможности и помощь, которую нам обещали, тогда мы и приняли решение согласиться с планируемым ростом производства.

Первые годы пятилетки работали спокойно, ритмично: за счет своих внутренних резервов давали прирост производства по 6—7 процентов. Но вот наступил 1978 год. Вмес-

то обещанных десяти миллионов получаем на реконструкцию всего 750 тысяч рублей.

Что делать? Конец пятилетки не за горами, а производство остается на прежней основе...

А нельзя ли за счет внутренних резервов найти выход из создавшейся ситуации и не посрамить объединение?

В то время в печати широко освещался злобинский метод работы в строительстве. Дела у строителей шли хорошо, производительность труда возрастала прямо-таки баснословно. И мы уцепились за эту идею: почему в строительстве можно, а у нас нельзя? Попытка, как говорится, не пытка...

Конечно, сомневающихся нашлось у нас немало. Есть такая определенная категория людей на каждом предприятии, в каждом коллективе. Ругать их не стоит, они вроде противовеса, баланса в коллективе. Так вот, наш «баланс» остудил первый порыв: «дело новое, неизведанное, в промышленности никто по этому методу не работает, а ну как не выйдет? Тогда планы на пятилетку и вовсе окажутся призрачными». Доводов против нашлось немало, но от идеи мы не отказались. А порешили так: пригласим в объединение специалистов кафедры экономики Вологодского политехнического института, заключим с ними договор на исследование: возможно ли в условиях объединения применить злобинский метод?

Год напряженно работали у нас ученые. И вот к началу 1979 года вынесли свои предложения: метод Злобина внедрить можно при таких-то и таких-то условиях.

Работы предстояло много, очень много. Нужно было создать новую структуру производства, построения бригад, разработать условия экономических взаимоотношений, создать советы бригадиров, подобрать людей, способных возглавить советы бригадиров, разработать положение о коэффициенте трудового участия, разрешить десятки других больших и малых вопросов.

Но прежде всего требовалась большая разъяснительная работа и учеба не только рабочих, бригадиров, но и руководителей. Надо было убедить людей в необходимости этого шага, ибо без добровольности бригадный подряд обречен на провал.

Но главным во всей этой работе было то, что мы вновь привлекали всех тружеников объединения к управлению делами, к решению тех проблем, которые стояли перед нами.

Во всех коллективах прошли собрания, мы подключили к пропаганде подряда свою газету, в системе партийной, комсомольской, экономической учебы обсуждались все нюансы будущей работы. И вскоре эта мысль уже прочно жила в коллективе.

Используя рекомендации ученых, мы создали группу внедрения, ведавшую всеми делами, связанными с бригадным подрядом. В нее вошли как специалисты, руководители, рабочие, так и представители партийной, профсоюзной, комсомольской организаций.

Прежде всего мы начали с укрупнения бригад. Например, на первой мебельной фабрике раньше было 65 бригад, мы создали только тринадцать. Не стало мелкого дробле-

ния на операции, поднялась ответственность рабочих за общий результат.

Во главе бригад поставили деловых бригадиров, между бригадами были заключены договоры, где обговаривались следующие позиции: когда, с каким качеством, в каких объемах одна бригада передает другой требуемые заготовки. В случае срыва тотчас вызывается председатель совета бригадиров, начальник цеха и составляется соответствующий акт, который должен повлиять на материальное стимулирование проштрафившейся бригады. Все спорные вопросы, возникающие между бригадами, решаются советом бригадиров. И таким образом по всему технологическому потоку были заключены договоры между бригадами.

Уже первые месяцы работы показали перспективность начатого дела.

Поднялась активность рабочих. Если раньше о делах цеха «голова болела» только у мастера и начальника цеха, то теперь каждый рабочий смотрел на деятельность цеха как бы с позиций его руководителя. Сразу неповадно стало бездельникам и прогульщикам отлынивать от работы, ибо в первую очередь это ударило по их карману.

Я сейчас припоминаю такие цифры: если в первом полугодии 1979 года головная фабрика частенько работала со срывами, по ряду показателей не выполняла государственные задания, то с июля, как только весь поток был переведен на бригадный подряд, коллектив словно переродился. Июль был отработан стабильно, август, сентябрь тоже. Ни одного срыва.

Когда мы сравнили выработку первого и второго полугодий, не поверили своим глазам — рост составил 12 (!) процентов.

Этот факт укрепил веру в коллективный подряд. От общих деталей организации новой формы труда мы пошли к частным, стали глубже изучать обстановку, психологический климат в коллективах, что-то подправлять, дорабатывать, что-то резко менять.

И вот с первого января 1980 года по опыту первой фабрики мы перевели все предприятия на коллективную форму организации труда. И оставшийся год пятилетки позволил не только выполнить намеченные планы, но и перекрыть их. Так, вместо 47 процентов прироста производства мы сумели дать 52 процента к уровню девятой пятилетки. Более того, сумели настроиться на стабильную работу в одиннадцатой пятилетке, когда коллектив объединения одиннадцать кварталов подряд завоевывал переходящее Красное знамя отраслевого министерства, а также сумел завоевать за 1984 год переходящее Красное знамя ЦК КПСС, Совета Министров СССР, ВЦСПС и ЦК ВЛКСМ.

В 1982 году на базе нашего объединения была создана школа передового опыта объединения «Союзмебель», в которое входят мебельные предприятия 35 областей Российской Федерации и трех республик. У нас побывали директора фабрик, их заместители, начальники плановых отделов, цехов, мастера.

Вопросов было много. И прежде всего — почему не «идет» подряд на некоторых предприятиях. Конечно, трудно судить, не побывав на производстве, не поговорив с людьми,

но несколько основополагающих моментов, наиболее характерных ошибок при внедрении подряда назвать можно.

Нередко бывает так, что в погоне за цифрой, количеством подрядных бригад они создаются без сколько-нибудь серьезного анализа, без учета специфики, уровня зрелости коллектива. В большинстве случаев такие «бумажные» коллективы и распадаются, а сама кампания приносит не пользу, а вред. Кампанийщина, погоня за скорейшим внедрением — главный враг подряда.

Отсутствие четко разработанных экономических оснований приводит к осложнению морально-психологического климата в коллективе, растет неудовлетворенность работой на «общий котел», начинаются противоречия между прежними «лидерами» и «среднячками», когда работник с высокой квалификацией не в состоянии понять, почему он должен получать одинаковую плату с остальными, кто работает хуже. Страдают в конце концов и дисциплина.

Какие же основные принципы необходимо соблюдать при переходе на бригадный подряд?

Главное, я уже говорил, — добровольность перехода на новый метод. Это должно быть запротоколировано в решении общего собрания. Без ясно осознанной необходимости каждым работать по-новому трудно начинать любое дело.

Второе — четко разработанная система перехода, когда до сознания каждого рабочего доведено Положение о бригадном подряде во всех его аспектах, о совете бригады, совете

бригадиров, о бригадире и его взаимоотношениях с руководителями, администрацией, когда они четко усвоили, что такое коэффициент трудового участия, его действие, когда каждый ясно знает, что дает бригаде и ему лично работа без брака, экономия материальных ресурсов, работа с меньшей численностью, ритмичность поставок деталей соседям и так далее.

И конечно же, работа по бригадному подряду не должна привести к снижению заработной платы, а наоборот — поднять ее. Рабочий должен четко видеть, что дает его труд цеху, фабрике, объединению, и что, в свою очередь, может дать предприятие для улучшения его личных условий труда, быта.

Все в той или иной мере сводится к воспитанию сознательного отношения рабочих к своему делу. И когда они войдут во вкус, «распробуют на зуб» этот подряд, тогда уж их агитировать не придется, наоборот, сам рабочий станет радетелем и творцом этой организации.

Вот пример. До 1979 года бригада цокольщиков, изготавливающая рамки, на которые устанавливаются платяные шкафы, не отличалась ни высокой производительностью труда, ни дисциплиной, ни качеством работы. Каждый отвечал лишь за себя.

С внедрением хозрасчетного подряда быстро наметился перелом. Коллектив пошел на то, чтобы избавиться от злостных прогульщиков и нарушителей, работать меньшим числом. Новый бригадир Л. К. Цыганов сумел сплотить коллектив, определить цели, увлечь работой в новых условиях. Да и сам

подряд уже заставлял пересмотреть отношение к личному и общему.

Бригада решила: пока не будет выполнен суточный график поставки цоколей смежникам — с работы не уходить. Независимо от того, кончилась смена или нет.

На первых порах по десять, а то и по двенадцать часов не уходили из цеха, но сумели наладить настоящий ритм в работе.

Основным мериллом труда стал коэффициент трудового участия. Как раньше было: имеет столяр, допустим, высокий разряд и получает независимо от выхода продукции высокую зарплату, а другой, с более низким разрядом, делает больше и не хуже, а вот зарплата все равно меньше. Так что смысла стараться не виделось.

Коэффициент трудового участия все расставил по своим местам. Реальный труд и его качество определяют зарплату. За спинами товарищей не отсидишься.

Я уже говорил, что дал подряд объединению, но многое он дал и рабочим. Если, например, в той же бригаде цокольщиков в 1978 году средний заработок составлял всего 160 рублей, то за четыре года он вырос до 260.

Значительно потеплел и моральный климат в коллективе, общая цель сплотила людей. Здесь работают и молодежь и ветераны, а последние стали настоящими, отнюдь не формальными, наставниками молодежи. И незря ребята, уходящие в армию, после службы вновь возвращаются в бригаду. Есть здесь свои спортсмены, артисты, отстаивающие на

соревнованиях и смотрах честь бригады. А товарищи по труду — первые болельщики.

Таких бригад, как коллектив цокольщиков, ставший из отстающих одним из передовых, можно назвать много. Но суть не в этом, а в изменившемся отношении людей к производству, в хозяйском подходе ко всем делам.

Я люблю встречаться с председателем совета бригадиров первой фабрики Александром Павловым. Уж если на производстве не удастся переброситься словом, то на парткоме объединения (он член парткома) обязательно поговорим.

Парень из простых столяров, производство знает прекрасно, да и организаторские способности открылись недюжинные. Сначала стал бригадиром, а потом выдвинули председателем совета. А это, если перевести на ранги, — заместитель директора фабрики. Не меньше.

С утра в заботах, хлопотах. Нужно побывать во всех тринадцати бригадах, выяснить обеспеченность работой, проверить качество, переговорить с бригадирами, выяснить претензии к соседям, администрации, решить все проблемы до начала работы, чтобы люди не простаивали. К нему идут люди со всеми проблемами: «Саша человек толковый, рассудит».

Ежемесячно собирается совет бригадиров, работает он планово, но разбирает и текущие вопросы.

О чем идет разговор? О производстве, о планах, о качестве, о совершенствовании подряда. Деловой рабочий разговор без обиня-

ков. Выясняют претензии, но мелочных дрызг нет. А уж если какая бригада досадила производству, подвела без объективных на то причин, тогда держись, бригадир, придется краснеть. Бывает, и нередко, достается на совете и начальнику цеха, а то и самому директору. Для пользы общего дела.

Кто же все-таки такой Павлов? Рабочий. Со ставкой среднеквалифицированного рабочего, плюс премиальные, напрямую зависящие от работы всех бригад фабрики. Представитель рабочих в администрации с правами заместителя директора: совет бригадиров — хозяин предприятия.

Трудовым коллективом должен кто-то руководить. Мы посчитали — совет бригадиров. И не ошиблись.

Сегодня мы не можем уволить человека без согласия совета, не можем принять на работу без одобрения его. Каждый новичок проходит через совет. А там расспросят все: где работал, почему уволился, что умеешь, к чему склонности, пьешь ли вино — разговор начистоту. И если это летун, если не внушающий доверия человек, тут уж администрация только разведет руками. Совет его не примет.

Является ли бригадный подряд окончательно установившейся формой? Нет и нет. Еще предстоит большая работа. И вот Закон о трудовых коллективах, принятый не так давно, дает нам новые, неограниченные возможности для развития этой формы организации труда, управления производством, для воспитания сознательной дисциплины труда.

СЛОВОМ И ДЕЛОМ

Партийная организация, партийное слово на всем протяжении становления нашего коллектива были той организующей, мобилизующей силой, роль которой трудно переоценить.

В объединении более 400 коммунистов, которые трудятся на всех участках производства. Они зачинатели, запевалы многих славных дел.

За время, прошедшее после ноябрьского (1982 г.) Пленума ЦК КПСС, нами многое сделано по укреплению в трудовых коллективах сознательной дисциплины. А в основу всей этой работы положены комплексный системный подход, широкое использование разнообразных организационно-экономических и идейно-воспитательных мер, единство действий партийной, профсоюзной, комсомольской организаций, администрации, привлечение к этой работе самих трудящихся.

Вспоминается сейчас общее партийное собрание после ноябрьского Пленума ЦК КПСС. О состоянии трудовой дисциплины отчитывалась тогда вторая мебельная фабрика. Не было равнодушных на этом собрании, вся наша работа получила новую, принципиальную оценку, мы словно смогли взглянуть на себя со стороны. Тогда же и были намечены основные направления дальнейшей работы по укреплению дисциплины труда. Сознательной дисциплины, подчеркиваю.

Мы разработали и успешно претворяем в жизнь единый комплексный план по укреплению порядка.

И, как всегда, с живым, доходчивым словом пошли к людям партийные активисты. Важно было опять же донести в рабочие коллективы осознание стоимости рабочей минуты, показать, к чему ведет расхлябанность, дезорганизованность, как это отражается на нашем движении вперед.

За дело взялись пропагандисты, политинформаторы, лекторы. В сети партийной, комсомольской, экономической учебы главными темами стали: дисциплина, организация труда, экономика. Партийная организация провела конкурсы рефератов пропагандистов и слушателей на тему социалистической дисциплины труда, лучшие были распространены, опыт передовых пропагандистов обобщен.

Вся эта работа строится на сугубо конкретном материале. Например, мы включились в соревнование по повышению производительности труда на один процент и сокращению себестоимости на два процента. Прежде всего были обсуждены возможности наших предприятий, цехов, бригад. И сначала в системе политучебы. Был проведен анализ резервов буквально до сотых, тысячных процента. И тут же наше слово отозвалось делом. Мы успешно справились со своими обязательствами.

Система учебы стала полемической, проблемной школой организации бригадного подряда. И в ходе занятий рождается много дельных предложений, критических замечаний, которые мы принимаем во внимание.

Партком объединения совместно с первичной организацией общества «Знание» разработал тематику лекций и выступлений по

вопросам укрепления трудовой дисциплины, систематически контролирует и анализирует качество их проведения, постоянно информирует идеологический актив о работе, проводимой в этом направлении. Успешно прошли на фабриках информационные конференции «Укрепление дисциплины труда — дело всего коллектива».

Вошло в традицию ежемесячное проведение дней социалистической дисциплины труда, во время которых перед рабочими и служащими выступают руководители объединения с анализом состояния дел; наши частые гости — работники административных органов; проводятся рабочие собрания, открытые заседания товарищеских судов, советов профилактики.

Наша многотиражная газета ведет непримиримую борьбу с нарушителями, выставляя их на всеобщее обсуждение.

Партийная организация большое внимание уделяет и дальнейшему повышению роли руководящих и инженерно-технических работников в воспитании членов коллектива, укреплении дисциплины труда.

В 1983 году в объединении была проведена методическая конференция «О повышении роли руководящих, инженерно-технических работников в идеологическом воспитании членов коллектива», выполнение рекомендаций которой находится под контролем парткома. Сегодня абсолютное большинство наших руководящих, инженерно-технических работников активно участвует в идейно-воспитательной работе. Так, все директора фабрик, заместители генерального директора, ведущие

специалисты являются пропагандистами, начальники цехов, отделов, служб — политинформаторами, агитаторами, лекторами. Повышению ответственности руководителей и инженерно-технических работников за воспитательные последствия, скажем так, хозяйственной деятельности, укреплению дисциплины труда и порядка способствуют и идеологические планерки, которые я провожу ежемесячно. Здесь тоже идет взыскательный, принципиальный разговор об участии каждого командира производства в воспитании трудящихся, вскрываются недостатки, определяются задачи и пути их решения на предстоящий месяц.

Однажды мы задумались, а кто же больше всего дает нам нарушений? Провели исследование, и оказалось, что основная часть нарушителей — молодежь. Те, кто работает по два-три года, кто пришел на производство после нашего же ГПТУ.

Мы тщательнейшим образом проверили воспитательную работу в училище и вскрыли множество недостатков. Комсомольская организация там совершенно не работала, многие комсомольцы даже взносы не платили, не выполняли поручений. Картина прояснилась. И тогда мы сами пошли в училище, помогли наладить им воспитательную работу. Производственная комсомольская организация взяла над училищем шефство. Но успокаиваться на этом, конечно же, рано.

Однажды собрались мы по традиции, я называю это четырехугольником, — секретарь парткома, профсоюзный, комсомольский лидеры и я как представитель администрации, задумались: лекции читаем, беседы проводим,

работает совет по профилактике. Казалось бы, что еще? Но снижение нарушений идет не так быстро, как нам бы хотелось. В чем причина? Оказывается, в смене поколений.

Уходят на пенсию наши кадровые работники, отдавшие объединению десятки лет, патриоты своего дела, силами которых поднималось наше производство. На смену им приходит молодежь. Более образованная, грамотная, информированная, но не умеющая пока на практике приложить свои знания, к тому же, не побоюсь этого слова, с явно выраженным чувством потребительства.

О чем это говорит? Прежде всего о том, что нам нужно резко повышать уровень всей воспитательной работы, искать новые, более аргументированные, доказательные формы работы.

Но об этих формах воспитательной работы с молодежью я расскажу позднее.

ДРУГ ДРУГА ЧУВСТВУЯ ПЛЕЧО...

В начале каждого нового квартала мы ждем к себе гостей или же сами отправляемся к соседям. На этот раз мы принимаем делегацию с Вологодского оптико-механического завода. Представители обеих организаций собираются в моем кабинете, раскрываем папки.

— Итак, сколько процентов прироста производства вы обещали нам дать за прошедший квартал? Сколько сделано?

— А у вас как идет работа по снижению себестоимости?

— Давайте-ка сравним число нарушителей трудовой дисциплины...

— У нас то-то и то-то сделано по улучшению условий труда работников. А у вас?

...Идет подведение итогов соревнования. И так каждый квартал. Несколько лет подряд.

Может быть, кто спросит: мебельное объединение и оптико-механический завод — предприятия-то вовсе не родственные, как тут соревноваться? Какой интерес?

И соревноваться можно, и интерес большой. Вологодский оптико-механический завод — предприятие самое современное, с высокой культурой производства, автоматикой. Это развивающийся завод, на котором работает в основном молодежь. Все это нам очень интересно и полезно. Мы многому у них учимся. Думаю, что и они на нас не в обиде: все, что понравится в нашей организации дела, — пожалуйста, берите на вооружение.

Вот заметили мы у них интересную форму аттестации инженерно-технических работников. В соответствии с приказом министерства она существует и у нас, но проводится в иной форме.

У них разработана балльная система аттестации, рассчитали ее для электронно-вычислительной машины. Показатель будет точный: вопрос — ответ, вопрос — ответ.

Пришел я, положим, на аттестацию у себя. Посадили меня перед комиссией человек в двадцать, начинают задавать вопросы по организации производства. Потом на основе ответов делают выводы. Двадцать человек — двадцать мнений: соответствую я занимаемой

должности или нет. А ведь они могли и ошибиться.

Там же человеку вручается анкета, он уже не сидит под перекрестными взглядами огромной комиссии, не тушует, а спокойно вносит ответы в анкету: «да», «нет». Все они обсчитываются на ЭВМ, и выдается решение. Никаких обид, никакого субъективизма.

Короче говоря, и мы этой идеей загорелись.

Мы соревнуемся так же со многими предприятиями, входящими в объединение «Союзмебель»; давние наши соперники — объединение «Кировмебель», Череповецкий фанеромебельный комбинат, с которым у нас сложились очень хорошие отношения. Кстати сказать, комбинат — наш основной поставщик древесностружечной плиты. И плита поступает к нам все лучшего и лучшего качества.

Соревнование с такими крупными предприятиями не позволяет стоять на месте, заставляет искать новые формы работы, обогащает опытом и создает дух боевого соперничества в коллективах. У нас каждый рабочий хорошо информирован о ходе этого соревнования и каждый глубоко переживает, если мы, случается, оказываемся не на высоте.

Арсенал форм организации социалистического соревнования у нас обширный. И, надо сказать, все это помогает развивать производство, сплачивать коллектив, беречь рабочую минуту.

Все шесть фабрик, входящих в объединение, напряженно соревнуются между собой. Итоги этого соревнования подводятся ежеквартально, разработаны соответствующие ус-

ловия соревнования. Завоевал, положим, коллектив Сокольской фабрики первое место — переходящее Красное знамя объединения и в зависимости от количества работающих — премия полторы, две тысячи рублей.

В объединении сейчас 83 бригады. Это и основное производство и вспомогательные цеха. Между бригадами так же развернуто деятельное соревнование. Условия этого соревнования закреплены в договорах между подрядными бригадами.

Если же говорить о соревновании индивидуального плана, то потребуется некоторое разъяснение. Поскольку у нас все производство на подряде, то само собой разумеется, что, как таковое, индивидуальное соревнование претерпело большие изменения. Соревнуются бригады, а не отдельные их члены.

Есть соревнование за звание ударника коммунистического труда, за звание лучшего по профессии, идет соревнование между наставниками, мастерами.

Сегодня у нас 950 ударников коммунистического труда, 120 наставников, кроме того, 600 человек удостоены высокого звания «Ветеран производства». Это звание дается человеку, отработавшему в объединении более двадцати лет. Но учитывается и то, как человек отработал. Пусть у тебя будет и тридцатилетний стаж, но если тебя в разные времена заносило из стороны в сторону, ты не будешь удостоен его.

При объединении создан совет наставников под руководством начальника ОТК Мартыана Филипповича Седова. Он проводит большую работу, чтобы наставничество не

было формальным. Вот, например, на третьей мебельной фабрике находит широкое распространение шефство в такой форме, как заключение между наставником и подшефным договоров. Это дисциплинирует, создает повышенную ответственность с обеих сторон.

Соревнование способствует и повышению роли мастера на производстве. Сегодня у нас два человека носят звание мастера I класса и двенадцать человек — мастера II класса.

Умело строит свою работу В. И. Боровая, мастер I класса, воспитавшая в себе качества настоящего лидера производства. Она последовательна, настойчива в достижении поставленной цели, работу в коллективе ведет с большой отдачей, со знанием дела.

Много внимания уделяет индивидуальной работе с людьми, знает не только их производственные успехи и неудачи, но и склонности, интересы, потребности, семейные неурядицы наконец. В. И. Боровая — активный член группы политинформаторов, часто выступает в коллективе, на страницах нашей многотиражки. И рабочие отвечают ей уважением, советуются с ней, учатся у нее.

Недаром в коллективе этого цеха в течение ряда лет нет нарушений трудовой дисциплины, систематически выполняются производственные задания, растет трудовая активность рабочих. И такие примеры не единичны.

В течение четырех лет идет у нас соревнование между комсомольско-молодежными бригадами за приз дважды Героя Советского Союза Георгия Михайловича Гречко. Космонавт стал истинным другом коллектива наше-

го объединения. Он часто приезжает к нам, выступает перед рабочими, рассказывает о работе отряда космонавтов, интересуется нашими делами. Соревнование за приз Георгия Михайловича Гречко — одна из самых популярных форм соперничества наших коллективов в последнее время.

Я уже говорил, что форм социалистического соревнования много. Соревнуются рационализаторы, идет соревнование за лучшую бригаду нашего объединения и объединения «Союзмебель», по индивидуальным планам соревнуются инженерно-технические работники, соревнуются подсобные цеха, наши строители, работники агрофилиала и т. д.

Вот конкретный пример того, как соревнование в низовых коллективах влияет на планы и обязательства всего объединения. Принимает, скажем, бригада свое социалистическое обязательство на 1985 год. Столько-то сэкономить материалов, закончить план к такому-то числу. Взвешивается все: и дисциплина труда, и техника безопасности, и количество работающих, — то есть все основополагающие моменты, чем должен жить коллектив в предстоящий год.

Бригадиры от имени бригад защищают свои обязательства перед директором фабрики. Затем уже фабрики выходят с обязательствами на уровень руководства объединения, профсоюзной, партийной, комсомольской организаций, где так же проходит их защита. Объединяя эти предложения, мы получаем видимую поправку наших планов в сторону увеличения. Эта поправка и есть встречный план объединения, с которым мы выходим в

министерство. А о значении встречного плана для нашего коллектива я уже говорил: это и жилье, и соцкультбыт, и лучшие условия труда.

Говоря о развитии творчества рабочих коллективов, нельзя не сказать и о такой интересной форме, как постоянно действующие производственные совещания. Что это такое? Допустим, сегодня перед нами стоит задача отыскать новые резервы экономии сырьевых ресурсов. Тогда мы проводим в цехах анкетирование рабочих, где они высказывают свои соображения. На видных местах висят ящики для предложений, актив работает по разъяснению сути предстоящего собрания. Подготовка к нему идет несколько месяцев. И, наконец, когда собрано достаточное количество предложений, замечаний, открывается и само собрание. Обсуждаются соображения рабочих, бригадиров, люди высказывают по ходу обсуждения новые замечания и наконец принимается решение. Его не назовешь навязанным сверху, оно рождается внутри коллектива, оно его детище, выношенное, обдуманное. И можно не сомневаться, оно будет выполнено.

Все названные здесь формы и составляют действенный арсенал единого социалистического соревнования.

ПОД ПЕРЕКРЕСТНЫМ ОГНЕМ

В 1973 году для борьбы с нарушениями трудовой дисциплины мы создали советы по профилактике. Теперь они существуют на

каждой фабрике. Есть и совет объединения, которым руковожу непосредственно я как генеральный директор. В то время многие предприятия еще не занимались столь серьезно борьбой с пьяницами и прогульщиками, поэтому на нас поглядывали несколько недоуменно. Вроде бы вот до чего докатились, что приходится создавать такие вот советы!

Но дело это не шуточное. Ведь как часто получается? Чтобы в общих отчетах выглядеть на уровне, иной руководитель старается не показывать нарушения, которые совершаются внутри коллектива. Начнешь широкую борьбу, получит она огласку, вот и покати-лась молва по кабинетам, что-де у такого-то товарища полный развал на вверенном ему предприятии.

Но это замалчивание ведет к еще большему разложению морального климата в коллективе, и может наступить такой момент, когда положение будет очень трудно выправить.

Мы не боимся выносить сор из избы. Еще в самом начале моей деятельности на мебельной фабрике (помните про кирилловскую гармонь?) мы постарались придать факту пьянства в рабочее время самую широкую огласку, довести до каждого работника и противодействие, которое последовало за нарушением. И это подействовало благотворно. Сегодня, если открыть нашу многотиражную газету, можно подумать, что мы только и делаем, что сдерживаем поток нарушений, настолько он велик.

Да, мы стараемся поставить дело так, чтобы ни одно нарушение, даже самое малое,

не осталось безнаказанным. Но это вовсе не значит, что у нас совершенно плохи дела.

Вот факты. В 1984 году две тысячи работающих на мебельных предприятиях Вологды дали 295 случаев нарушений трудовой дисциплины. Снижение к предыдущему году составило 10 процентов. Будем считать, что каждый девятый в чем-то допустил нарушение. Но какое? Нарушения трудовой дисциплины на самих предприятиях составляют от общего числа всего шесть процентов — или 20 случаев. За прошедший год сократилось пьянство в рабочее время, прогулы. Причем если рассматривать основное производство, то там нарушений единицы. Основной процент их нам дают вспомогательные цеха, такие, как транспортный например. Поэтому мы пока своей работой недовольны, не успокаиваемся, стараемся еще более заострить вопрос о дисциплине, чтобы полностью изжить эти негативные явления.

Широкую антиалкогольную пропаганду развернули наши общественные организации после принятого Центральным Комитетом КПСС постановления «О мерах по преодолению пьянства и алкоголизма». И надо сказать, что эта пропаганда, непосредственно в трудовых коллективах, носит наступательный характер. Используем все многообразные средства воздействия на сознание человека, находящиеся в руках трудового коллектива: и рабочие собрания, и беседы руководителей, и стенную, многотиражную печать. На конкретных примерах показываем, какой вред наносит пьянство цеху, предприятию, всей нашей экономике.

Бескомпромиссную борьбу за создание в коллективах нетерпимого отношения к пьянству ведут наши советы по профилактике. На фабриках в их состав входят руксводитель, представители партийной, профсоюзной, комсомольской организаций, передовые рабочие. Совет объединения включает еще начальника отдела кадров, юриста.

Совет занимается в основном профилактической работой. В его компетенцию входит и ритмичность работы предприятия, и воспитательная работа, и работа наркологических пунктов на фабриках, ну и, понятно, разбираются конкретные случаи нарушения трудовой дисциплины.

Совет объединения контролирует работу фабричных советов, направляет их, координирует действия, а также разбирается и с нарушителями.

У нас сейчас говорят: «Попал под «огонек». Это значит, что человек за нарушения предстал перед советом. И смею вас уверить, что нарушители боятся его, как огня. Раз побывавший там, вторично, как правило, не попадает.

На предприятиях объединения успешно действуют общественные отделы кадров, которые основную свою задачу видят в решении вопросов, связанных с закреплением кадров на производстве, создании стабильных трудовых коллективов. Члены общественных отделов кадров подробно знакомятся с каждым поступающим на работу, выясняют причины, побудившие того или иного уйти с предыдущего места работы, интересуются мотивами выбора профессии на предприятии объе-

динения и т. д. Они же знакомят новичков с условиями труда, правилами внутреннего распорядка, требованиями Кодекса трудовой чести. Свой первый рабочий день в объединении вновь пришедшие начинают с посещения музея истории предприятия, где их знакомят с трудовыми биографиями лучших рабочих, передовиков производства, традициями коллектива. Каждого новичка торжественно принимают в состав бригады, закрепляют за ним опытного наставника. Все это воспитывает у рабочих, только начинающих свою биографию, любовь к профессии, гордость за предприятие.

Ежегодно из профтехучилища приходит около тридцати молодых рабочих. Стало традицией, что я обязательно встречаюсь с ними, рассказываю о производстве, пытаюсь внушить им, что дело, которому они должны посвятить жизнь, благородное, очень нужное людям. И от того, насколько честно и добросовестно мы будем относиться к своим обязанностям, зависит многое, и прежде всего — честь нашего предприятия.

В то же время я обязательно говорю, что мы будем требовательны к ним, несмотря на молодость, что мы сегодня уже многое можем дать молодежи для успешного труда, полноценного, интересного отдыха. Но мы будем за все и спрашивать. Мне кажется, что такие беседы без пользы не проходят.

НАСТРОЕНИЕ—РЕЗЕРВ ПРОИЗВОДСТВА

Однажды прохожу по цеху и вижу знакомую работницу в совершенно расстроенных чувствах.

— Что с тобой, Лия?

Смутилась:

— Да знаете, Евгений Васильевич, с мужем не ладим...

Помирил их в тот раз. Но сам про себя думаю: ведь я не психолог, а эта наука тонкая, могу и ошибиться, хуже сделать. А скольким людям такая вот помощь нужна. Ведь их настроенные и на производстве сказывается, на моральном климате коллектива. Придет работница не в духе (что там у нее дома?), соседке настроение ее передастся, повздорить могут, и ... пошло-поехало на весь конвейер.

Вот тогда и возник вопрос о создании на предприятиях психологической службы. Сегодня такая служба есть и, думаю, помощь ее неоценима.

На второй мебельной фабрике оформили комнату психологической разгрузки. Здесь стены окрашены в мягкие спокойные тона, удобные мягкие кресла, цветной телевизор, через который демонстрируем слайды тихих уголков природы, успокаивающая музыка.

Комната эта пользуется большой популярностью у работников фабрики. Пятнадцать минут, и все нервное напряжение спадает, работается уже легче, с настроением, без конфликтов.

Сейчас в каждом цехе стараемся сделать уютные бытовки, чтобы в перерыв человек мог хорошо отдохнуть, развеяться.

Известно, сколько человеку приходится тратить времени на службу бытового обслуживания. Сегодня она у нас еще не на высоте. А набегаются рабочий по химчисткам, часовым да обувным мастерским — тут ему откажут, тут, чего доброго, обругают, вот и пропало настроение, а отсюда и производительность труда падает. Мы решили приблизить службу быта максимально к предприятию. В поселке Водников на паях с ремонтно-эксплуатационной базой флота строим Дом быта, где можно будет без больших затрат времени и нервов отремонтировать обувь и часы, сдать в стирку белье, вещи в химчистку.

Есть у нас на фабриках и медицинские пункты, на второй фабрике — зубоврачебный кабинет.

Уже несколько лет действует профилакторий на пятьдесят мест, где работники проходят курс лечения без отрыва от производства. Стоимость путевки на 24 дня всего шестнадцать рублей. Девяносто девять процентов работников, прошедших такой курс лечения, выписываются с улучшенным состоянием здоровья.

Через свой профилакторий мы пропускаем ежегодно до 600 человек. Но сегодня он нас уже не удовлетворяет, поэтому намечаем строительство своего санатория со спортивным комплексом.

Хорошее здоровье — это хорошее настроение, а настроение — здоровый психологический климат коллектива.

ПЕСНИ В КАРГИНО

«Песня и труд рядом идут» — это, можно сказать, девиз нашего объединения. Где дело спорится, там и поется, где поется, там дружно живется.

В одну из пятниц каждого лета к причалам Вологодского речного вокзала подходят теплоходы, специально зафрахтованные нашим объединением. Они доставляют на базу отдыха в Каргино передовиков производства, самодеятельных артистов, спортсменов, руководителей всех шести фабрик. Каргино — это пионерский лагерь объединения в живописном местечке на берегу Лежи. И пока он пустует — пионеры бывают там в основном во время каникул, — их корпуса занимают взрослые. Начинается яркий праздник самодеятельного искусства, а вслед за ним и спартакиада.

Ранним утром фестиваль открывается парадом. Команда — победительница прошлогодних соревнований поднимает флаг. Первые предварительные соревнования. Надо видеть, как переживают, болеют за свои команды представители фабрик. Никто не хочет уступить.

А после обеда уже состязаются коллективы художественной самодеятельности Сокольской, Череповецкой, Бабаевской, трех вологодских фабрик.

Все номера оцениваются строгим жюри. По четыре часа с лишним длятся такие концерты, но скучающих нет. Наоборот, чем дальше, тем выше накал соперничества.

Заканчивается праздник на следующий

день, в воскресенье, спортивными состязаниями. Подводятся итоги, определяются лауреаты фестиваля, чемпионы в различных видах спорта, команды-победительницы.

На целый год хватит того боевого заряда, чувства сплоченности, дружбы, ответственности за коллектив, которые получили сегодня представители фабрик. И разве не лестно привести в родной коллектив грамоты и кубки победителей!

У нас давно сложилась такая практика, что мы спрашиваем с руководителей фабрик одинаково строго как за выполнение производственного плана, так и за состояние спортивной работы, художественной самодеятельности. И даже в условиях социалистического соревнования обговорены эти пункты.

Фестиваль дает объективную оценку жизненности рабочего коллектива, его сплоченности, боевитости. Это показатель морального климата коллектива. Не зря сказано: «Песня и труд рядом идут».

О ЧЕМ РАССКАЗЫВАЮТ СТЕНДЫ?

«Ничего нельзя создать безошибочного и красивого, не опираясь на традиции и опыт прошлого. Обращение к прошлому, изучение истории должно быть составной частью воспитательной работы по возвращению специалистов последней технологии». Такую запись оставил в книге почетных гостей летчик-космонавт СССР, дважды Герой Советского Союза Алексей Архипович Леонов.

Мы дорожим историей своего объедине-

ния. При объединении имеется любительская киногруппа, которая снимает фильмы о важнейших событиях в жизни коллектива. Но особой гордостью является музей трудовой и боевой славы работников объединения.

Он невелик, этот музей, но его экспонаты и стенды расскажут посетителю о многом. О первых примитивных изделиях кустарной мастерской и о современных, с государственным Знаком качества гарнитурах, выпускаемых нами. О первых стахановцах, о тех, кто отдал свою жизнь, защищая Родину, и кто с победой вернулся домой.

Здесь наши орденосцы и трудовые династии, здесь наши награды и памятные подарки от гостей из многих зарубежных стран. Нам есть чем гордиться.

Главный организатор и хранитель музея — ветеран Великой Отечественной войны, в прошлом столяр, а ныне пенсионер Михаил Михайлович Зайцев. Его руками сделаны все стенды и витрины, а экспонаты кропотливо собраны ветеранами и активистами.

Здесь, в музее, проходит прием в пионеры учеников подшефной школы, сюда мы приглашаем будущих наших рабочих — учащихся ГПТУ, проводим занятия комсомольской политсети.

Трудно переоценить воспитательное значение нашего самодеятельного музея. Работники объединения любят бывать здесь, не обходят его и гости. В книге памятных записей оставили свои автографы летчики-космонавты, ветераны 100-й Львовской дивизии, контр-адмирал Белоусов и многие-многие выдающи-

еся люди, делегации Болгарии, Венгрии, Польши, Чехословакии.

С начала организации музея через него прошло более семи тысяч человек.

Я тоже люблю тишину нашего музея. О многом передумаешь здесь, многое вспомнишь.

Вот династия славных тружеников, начало которой положил Николай Иванович Нахалов. В общей сложности его семья отработала в объединении 72 года. Семья Анатолия Ивановича Суворова, семья Гаркушенко — четверо их работает в объединении. Правда, зачинатель династии Галина Павловна Гаркушенко сейчас на пенсии, но разве она усидит дома. Мы так и считаем ее нашей работницей. Удивляешься ее неумной энергии. Она и наставник, она и активный сотрудник газеты, и музей этот она создавала, она и неизменная участница художественной самодеятельности, и сценарист всех наших торжеств.

Я вспоминаю многих и многих людей, вместе с которыми мы поднимали объединение, боролись за престиж фирмы. Это люди высокой сознательной дисциплины труда, личной ответственности за производство, Я вспоминаю столяра, умнейшего человека Дружининского, рабочих Меркурьева, Кузьмина, которые уже более тридцати лет трудятся в объединении и не хотят уходить на пенсию. Перед глазами встает колоритнейшая фигура первого директора фабрики Александра Павловича Новожилова, преданнейшего делу человека, Дмитрия Артемьевича Шагалова — лучшего мебельщика области, светлую голову.

ту. И если зеркало выходит из-под ее рук чистое и глубокое, как светлое озеро, тогда и на душе у Надежды Александровны хорошо.

Радостью жизни стали для нее дочери. Вот и к нашему вечеру старшая дочь Ольга, которая живет сейчас на далеких Курилах, прислала нежное и ласковое письмо...»

«Далеко за пределы Вологодской области разнеслась слава о столярах-краснодеревщиках. К таким умельцам относится и Виктор Борисович Суханов, бригадир. Работать плохо он не умеет и не желает».

И так рассказ за рассказом, судьба за судьбой. И уже повлажнели глаза ветеранов, и рукоплещет им зал.

Под звуки духового оркестра поднимаются на сцену молодые рабочие, чтобы принять от ветеранов символическую эстафету. Молодежи есть с кого брать пример, есть у кого учиться. И нам нужно сегодня сделать все, чтобы те, кто принимает эстафету славных дел, сумели так же высоко удержать славу объединения. Все наши усилия направлены на это.

Вспоминая пройденные объединением «Прогресс» этапы, отмечаешь в них и радости, и огорчения, победы и трудности. Много сделано, многое предстоит сделать. Но на всем протяжении пути администрация, партийная, профсоюзная, комсомольская организации настойчиво и целеустремленно работали над воспитанием сознательной дисциплины труда каждого рабочего, личной ответственности каждого труженика объединения за судьбу

своего предприятия. Не все у нас получалось. Да это и должно быть так.

Возможности совершенствования воспитательной работы безграничны. Мы будем рады, если вам в чем-то сможет пригодиться опыт нашего объединения.

Вспоминая прошлое, всегда думаешь о будущем. Я вижу это будущее светлым. И как верная гарантия этого будущего — творческая, сознательная активность работников нашего объединения.

С хорошими показателями идем мы навстречу XXVII съезду партии. За пятилетку планируем дать сверх плана мебели на 10 миллионов рублей. Увеличиваем выпуск продукции с государственным Знаком качества, с индексом «Новинка». Рост производительности труда составит 34 процента вместо 24 плановых. За счет дополнительных фондов мы смогли пустить в строй детский комбинат, строим жилой девятиэтажный дом хозяйственным способом, строим второй на 69 квартир, начали строительство жилья в Череповце, Бабаеве.

Улучшение жилищно-бытовых условий в свою очередь сыграет большую роль в закреплении кадров, а значит в укреплении трудовой дисциплины, стабильности нашего производства.

Вот и все, о чем хотел я рассказать в своих коротких записках.

СОДЕРЖАНИЕ

Среда — приемный день	3
Лично ответствен	5
Наш «Прогресс»	12
Венский стул и кирилловская гармонь	15
Курс на специализацию и строительство	18
Трудно? Иди к людям	22
Как искали миллионы...	25
Надежные звенья	29
Что может бригада?	34
Словом и делом	45
Друг друга чувствуя плечо...	49
Под перекрестным огнем	55
Настроение — резерв производства	60
Песни в Каргино	62
О чем рассказывают стенды?	63

Степанов Евгений Васильевич

ЛИЧНО ОТВЕТСТВЕН

Редактор

И. М. КОРОЛЕВ

Мл. редактор

В. И. ПРИГОДИНА

Оформление

В. ФЕДУХИНА

Художественный редактор

А. С. МАЗУРИН

Технический редактор

Н. Б. БУЙНОВСКАЯ

Корректор

В. А. ФОКИНА

ИБ № 712

Сдано в набор 5.05.85 г. Подписано в печать 12.09.85 г.
ГЕ08456. Форм. бум. 70×90/32 (бум. тип. № 1).
Гарн. литерат. Высокая печать. Усл. печ. л. 2,632.
Усл. кр.-отт. 2,742. Уч.-изд. л. 2,495. Тираж 3 000.
Заказ № 5278. Цена 5 коп.

Северо-Западное книжное издательство,
Вологодское отделение,
160000, г. Вологда, Урицкого, 2.
Областная типография, 160001,
г. Вологда, Челюскинцев, 3.