

12+

С.Н. Колесников

ВРЕМЕНА ПЕРЕСТРОЙКИ

Воспоминания директора
Казанского завода
«Полимерфото»

О ВРЕМЕНИ, О ТОВАРИЩАХ, О СТРАНЕ

Сергей Колесников

**Воспоминания директора
Казанского завода
«Полимерфото». Времена
перестройки: о времени,
о товарищах, о стране**

«Издательские решения»

Колесников С. Н.

Воспоминания директора Казанского завода «Полимерфото».
Времена перестройки: о времени, о товарищах, о стране /
С. Н. Колесников — «Издательские решения»,

Автор пишет о работе на заводах страны, о трудовых успехах заводских коллективов в перестроечные годы, о том, как жила и развивалась страна во времена СССР. Размышляет о положительных и отрицательных сторонах социалистической экономики. Как современник и экономист анализирует ход драматических реформ, в нашей стране в конце XX века. Интересно экономическое и политическое заключение автора о том, что реформы можно было провести по-другому в интересах людей, сохранив экономику и промышленность.

Содержание

От издательства	6
Предисловие автора	7
Воспоминания директора Казанского завода «Полимерфото»	10
Раннее детство	10
Мои родители — заводчане	12
Школьные годы	14
Поступление в летное училище	15
Учеба в ОВВАКУЛ	18
Казанский финансово—экономический институт имени В. В. Куйбышева	22
Машиностроительный завод «Молот» г. Вятские Поляны.	25
Молодой специалист	
Казань. Производственное объединение «Тасма»	30
Казанский завод «Полимерфото» — предприятие коммунистического труда и высокой культуры производства	34
Отдел труда и заработной платы Казанского завода «Полимерфото»	36
Начальник ОТиЗ завода «Полимерфото»	43
Бригадные формы организации труда	46
Конец ознакомительного фрагмента.	50

**Воспоминания директора
Казанского завода «Полимерфото»
Времена перестройки: о
времени, о товарищах, о стране**

Сергей Николаевич Колесников

© Сергей Николаевич Колесников, 2026

ISBN 978-5-0071-0421-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От издательства

Вниманию читателя предлагаются воспоминания Колесникова Сергея Николаевича. Автор прошел интересный жизненный путь. Учился в Оренбургском высшем военном авиационном Краснознаменном училище летчиков, закончил Казанский финансово-экономический институт. Работал экономистом, начальником отдела труда на таких флагманах нашей промышленности, как Вятско-Полянский завод «Молот», Казанское производственное объединение «Тасма», Казанский завод «Полимерфото».

На КПО «Тасма» автором была разработана и внедрена «Комплексная система организации и оплаты труда» с применением «плавающих» окладов.

Эта система оказалась очень эффективной и была внедрена во всех основных и некоторых вспомогательных цехах объединения. Практически с первых дней ее применения, производительность труда увеличилась в среднем на 25%. Эта система была распространена и успешно внедрена на многих промышленных предприятиях Советского Союза. На всех предприятиях, где использовалась эта комплексная система, был достигнут значительный рост производительности труда и получен существенный экономический эффект. За разработку, внедрение и распространение этой системы начальник отдела организации труда и заработной платы КПО «Тасма» Колесников С. Н. был награжден серебряной медалью ВДНХ СССР.

В 1989 году Сергей Николаевич был избран директором завода «Полимерфото». На этом посту им была разработана новаторская система ежедневного стимулирования труда. Эта система оказалась поразительно эффективной и позволила в два раза увеличить производительность труда в кассетном производстве.

В трудные годы рыночных реформ заводу удалось поднять качество желатина до уровня европейских стандартов и осуществить поставки этой продукции на экспорт в Западную Европу.

В тяжелые годы перестройки, несмотря на все трудности, завод построил на свои средства два 10-ти этажных жилых дома. Все квартиры в этих домах были бесплатно распределены заводским работникам.

Колесникова С. Н. неоднократно избирали депутатом Казанского городского Совета народных депутатов. В 1990 году он был избран делегатом XXVIII съезда КПСС.

Эта книга не просто воспоминания. Много страниц посвящено тому, как наша страна развивалась во времена Советского Союза. Автор пишет о плюсах и минусах социалистической экономики. Трудовой путь автора пришелся и на драматические годы нашей истории, в стране шла перестройка, затем начались рыночные реформы. В результате этих процессов произошел распад Советского Союза и крушение социалистического строя. Реформы были проведены самым радикальным «шоковым» методом. Возникшая инфляция катастрофически обесценила зарплаты, пенсии и сбережения граждан. В связи с этим интересен экономический и политический анализ автора, являющегося современником происходящих событий. Он приходит к выводу, что реформы можно было провести кардинально по-другому в интересах людей, сохранив нашу страну, экономику и промышленность.

Следует отметить, что автор намеренно отказался от профессиональных услуг по редакции и корректурке текста в целях сохранения стилистики и «живого» языка, которым он общается с читателями. Чувствуется искренность автора при описании тех или иных событий, а также его переживания за своих коллег, за свой коллектив и нашу страну.

Книга рекомендуется широкому кругу читателей, интересующихся экономикой, политикой и современной историей нашей страны.

Предисловие автора

Моя производственная и общественная деятельность была насыщенной и интересной. Я был современником и участником многих политических и экономических событий, происходивших в нашей стране. Мне довелось жить во времена строительства социализма, в период «перестройки», разрушения Советского Союза, крушения социалистического строя и в лихие 90-е годы, так называли тяжелые годы рыночных реформ. В своих воспоминаниях хочу рассказать о том, как наша страна, и все мы жили и работали в те годы. Хочу показать, что не все тогда было так плохо, как это некоторые сегодня пытаются представить. Страна развивалась, и добивалась значительных успехов. Вместе с тем имелись существенные недостатки и просчеты, в связи, с чем негативные процессы в 80-х годах стали нарастать. Необходимы были реформы, но их нужно было проводить, не разрушая страну и социалистический строй. Реформы следовало провести кардинально по-другому в целях улучшения эффективности нашей экономики, сохраняя нашу промышленность и в интересах всего народа.

Хочу обратить внимание читателя на то, что при изложении материала я придерживался в целом хронологического порядка. Тем не менее, иногда требовалось подробнее описать некоторые факты, события или изложить некоторые размышления, комментарии, выводы. Такие описания я делал в некоторых отдельных главах или в так называемых авторских отступлениях. Эти отступления выделены курсивом, чтобы не отвлекать читателя от хронологической линии повествования.

Одна из главных целей этой книги, которая побудила меня взяться за написание воспоминаний, было желание рассказать о трудовых достижениях нашего народа, как во времена строительства социализма, так и в драматический период проведения рыночных реформ. Мой трудовой путь проходил на трех замечательных предприятиях. Это Вятско-Полянский машиностроительный завод «Молот», входивший в систему предприятий оборонной промышленности. На этом заводе во время Великой Отечественной войны было выпущено более 2,5 миллионов знаменитых автоматов ППШ. Здесь работал изобретатель-конструктор этого автомата Шпагин Георгий Семенович. Заводу «Молот» было присвоено звание «Предприятия коммунистического труда и высокой культуры производства». На этом заводе во время войны начали трудиться мои родители, здесь же началась и моя трудовая деятельность.

Впоследствии я переехал в Казань и трудился на производственном объединении «Тасма», которое подчинялось министерству химической промышленности. На КПО «Тасма» мной большое внимание уделялось разработке «Комплексной системы организации и оплаты труда» с применением «плавающих» окладов. Эта эффективная система позволила поднять производительность труда на 20—25%. Данная система была отмечена серебряной медалью ВДНХ СССР и рекомендована к внедрению на предприятиях Советского Союза. На страницах этой книги с благодарностью вспоминаю работников КПО «Тасма», с которыми мне пришлось проводить работу по внедрению этой системы в цехах объединения.

В 1989 году меня избрали директором Казанского завода «Полимерфото», который также подчинялся министерству химической промышленности. Завод «Полимерфото» также носил звание «Предприятия коммунистического труда и высокой культуры производства» и был одним из лучших в министерстве. Перед предприятием стояла сложнейшая задача. Для выполнения плана требовалось в кратчайший срок значительно поднять производительность труда. Эта задача была успешно решена, производительность труда практически выросла в два раза. Выпуск кассет для магнитофонов был увеличен с 18 млн. штук в год до 35 млн. штук.

Заводчане и особенно работники кассетного производства совершили самый настоящий трудовой подвиг. Так значительно производительность труда росла в

нашей стране только во времена первых пятилеток, развития стахановского движения и в годы войны.

Этот результат был, достигнут благодаря разработанной и внедрённой новаторской системе ежедневного стимулирования труда и проявленному энтузиазму рабочих и инженеров.

В 90-е годы коллективу завода удалось поднять уровень качества желатина до европейского уровня, что позволило осуществлять его поставки на экспорт в Западную Европу. Это был важный успех наших руководителей, инженеров и рабочих, редко какое предприятие в те годы могло поставлять свою продукцию на мировой рынок.

Горжусь тем, что заводу удалось в сложные годы реформ построить на свои средства два 10-этажных, 120-квартирных жилых дома. Более 200 работников завода, очередников на получения жилья, получили бесплатно новые квартиры, а остальным очередникам удалось бесплатно улучшить жилищные условия.

С благодарностью вспоминаю годы работы на этих предприятиях, выражаю свою искреннюю признательность и благодарность их замечательным трудовым коллективам.

С. Н. Колесников

Выражаю благодарность моим коллегам, которые оказывали мне информационную помощь при написании этого труда:

*Юдину Сергею Ивановичу,
Шангараеву Мидхату Идрисовичу,
Шмелёву Юрию Анатольевичу,
Лапковой Лене Зинатовне,
Салаховой Венере Талховне,
Беловой Фаине Дмитриевне.*

Большое спасибо за поддержку и помощь в корректуре текста

*моей супруге Людмиле Николаевне,
моим дочерям
Елене Сергеевне и Юлии Сергеевне.*

Выражаю благодарность за техническую помощь в оформлении этой книги

Колесовой Наталье Николаевне.

Благодарю за техническую помощь в оформлении обложки

Новикова Максима Игоревича.



Колесников
Сергей Николаевич
Директор Казанского завода
«Полимерфото»
1989 -1996 годы

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke.

Воспоминания директора Казанского завода «Полимерфото»

*ВРЕМЕНА ПЕРЕСТРОЙКИ
О ВРЕМЕНИ, О ТОВАРИЩАХ, О СТРАНЕ*

Раннее детство

Родился я в 1954 году на юге Кировской области в городе Вятские Поляны, который расположен на правом берегу реки Вятки. Это было послевоенное время, прошло почти 10 лет после окончания Великой Отечественной войны. Воспоминания раннего детства, начиная с 4—5 лет, навсегда врезались в мою память, и я хорошо помню, как жили люди нашей страны в то тяжелое время. Это были люди, одержавшие Великую победу. Не помню, чтобы кто-то, резко выделялся своим материальным благополучием. Все жили, более-менее одинаково, скромно. В магазинах был очень скудный ассортимент, хлеб, селедка, килька, конфеты ириски, консервы. Молоко в основном покупали у частников. Очень многие жили в коммуналках и бараках. Нашей семье относительно повезло, мы жили в двухэтажном доме, у нас была двухкомнатная квартира, но одна комната была угловой, и наружный угол был сырой насквозь, в ней всегда было сыро и холодно. В этой квартире мы жили вчетвером, родители, бабушка (мамина мама) и я. В моей памяти отразилась одна интересная особенность той жизни. Люди как бы не замечали тяжелых условий той жизни, все жили радостно, у всех была надежда, что скоро жить будем лучше. Перед моими детскими глазами ключом была жизнь того поколения, которое одержало победу в страшной войне. Это были фронтовики (тогда еще никто не называл их участниками) и труженики тыла. Все они работали на Вятскополянском машиностроительном заводе «Молот». Многие из них по вечерам, после работы, учились, кто в ШРМ (школе рабочей молодежи), кто в техникуме. Никто абсолютно не переживал об уровне своего бытия. Все были уверены, что надо учиться, работать, а все остальное придет. В городе был хороший стадион, буквально через дорогу от нашего дома. Мы мальчишки уже с 4—5 лет бегали, везде и первым делом конечно на стадион. Помню, однажды, смотрел, как чистят лед на большом катке. Подошел слишком близко и не успел опомниться, как шквал снега из-под скребка снегоуборочной машины сбил меня с ног. В другой раз мы с детьми, нам было лет по пять, стояли за футбольными воротами. Во время матча один из футболистов сильно ударил по воротам, но промазал и попал мне прямо в лоб, но я устоял.

В городе был клуб построенный заводом, и уже стала появляться мода ходить в кино. Первый фильм, на который меня повели родители назывался «Пес, барбос и необычайный кросс», в главных ролях были Никулин, Вицин и Моргунов, знаменитая троица тех лет. Это была кинокомедия. Она мне очень понравилась и я много смеялся. На берегу Вятки была заводская лодочная станция. Мой папа был заядлый рыбак, у нас была лодка и мотор Л-3. Мы часто всей семьей ездили на рыбалку или просто отдыхать на Вятку. В те времена завод работал не по пять дней, а по шесть дней в неделю. Каждый день заканчивали работать в четыре часа вечера и летом еще успевали сходить на Вятку искупаться. Мама брала во дворе нас, кучу ребятшек, и мы все радостные шли на речку. В субботу, кто работал в первую смену, заканчивали работу в три часа и поэтому на отдых у всех был только субботний вечер и воскресенье. Но река и лес были рядом, поэтому даже те, у кого не было лодок, успевали пешком посетить свои любимые места на природе. А природа, река, леса, луга в окрестностях Вятских Полян просто шикарные. Недаром эти места иногда называют Вятской Швейцарией. Все жители летом

всегда ездили в лес, за Вятку. Собирали ягоды, грибы, разные травы. Грибы потом солили в дубовых кадушках, которые предварительно ошпаривали кипятком с ветками можжевельника. Кустов можжевельника в южных окрестностях города росло много, что указывало на чистоту воздуха во всей округе. У жителей города сложилась традиция, выходные проводить на Вятке, а в садах и огородах заниматься в будние дни после работы. Как и все дети, я перед школой ходил в детский сад, который находился, буквально, через дорогу от нашего дома. Детские сады в городе были хорошие, так как оборонным предприятиям выделяли неплохие средства на социально-культурные и бытовые нужды. Помню однажды в садик пришли родители-заводчане, в том числе и мой папа, и за один — два дня построили нам паровоз из дерева и фанеры. Материалы, конечно, выделил завод. На этом паровозе мы играли все время, пока я ходил в детский сад. Здесь же я впервые увидел самолет «кукурузник» (так тогда называли АН-2, за то, что с него опыляли посевы с кукурузой). Я помню, что именно в этот момент у меня родилась мечта стать летчиком, которую я сохранил на долгие годы.

Мои родители — заводчане

С детских лет мне уже было понятно, что главной достопримечательностью г. Вятских Полян является завод «Молот». До войны здесь располагалась шпульная фабрика. Осенью 1941 года сюда из Подмоскovie, из г. Загорска, был эвакуирован оборонный завод. Нужно было в кратчайшие сроки запустить в производство, ставший знаменитым впоследствии, автомат ППШ. За 18 дней было смонтировано производство и налажен выпуск первой продукции. (Это про такие заводы писали потом в учебниках истории, что на них уже через несколько недель под открытым небом, в недостроенных корпусах, выпускалась первая продукция.) Первые автоматы были отправлены на фронт уже в конце ноября 1941 года, а в 1942 году было произведено уже 1,5 миллиона автоматов. Конструкторское бюро завода возглавлял создатель пистолета-пулемёта Георгий Семёнович Шпагин, что немало способствовало успешному освоению выпуска оружия. В Комсомольском сквере ему установлен памятник — бронзовый бюст, а в доме, где он проживал, организован музей. Его именем названа одна из улиц города. Жизнь и работа большинства жителей города связана непосредственно с заводом. Мои родители тоже были заводчане, об их жизни я расскажу немного подробнее.

Мой отец, Колесников Николай Дмитриевич, родился в д. Княусь, расположенной рядом с г. Вятские Поляны. Он закончил семилетку и поступил в Лубянский лесной техникум. Во время войны начал работать на заводе в Вятских Полянах. Жил в городе на частной квартире у знакомых. Работать в войну по 12 часов было очень тяжело, но еще тяжелее было тем, кому приходилось ходить на работу из соседних деревень. В любую погоду, в грязь, слякоть, а зимой в мороз, и в метель шли, зачастую цепочкой держась за веревку, чтобы не потеряться. За 12 часов надо было дойти до деревни 6—8 километров, а то и более, поесть, поспать и назад на завод. Еще и дома успевали помогать.

Когда закончилась война, отец решил учиться и поступил в Ленинградское военное артиллерийское училище, но вскоре его в числе многих других сократили, так как надо было освобождать места для ребят, у кого отцы погибли на фронте. После училища он служил в Армии в г. Пушкино под Ленинградом. С моей мамой Березиной Августой Михайловной, они уже были знакомы. После Армии он вернулся работать на завод, и они в 1950 году поженились. Потом вместе окончили школу мастеров, и Вятско-Полянский механический техникум. У моего папы были ярко выраженные математические способности. Он хорошо знал математику, отлично разбирался в чертежах, любил «точные» науки. К нему приходили многие его товарищи из техникума, которым он помогал делать чертежи.

На заводе папа работал мастером, был новатором, одним из лучших рационализаторов. Мозг у него всегда был нацелен на то, как что-то улучшить, усовершенствовать. Всегда любил придумывать, что-то новое, необычное и интересное.

Моя мама, Колесникова (Березина) Августа Михайловна родилась в Тверской области, в г. Лихославль, расположенном в 40 км от г. Тверь. Сначала несколько слов скажу о ее маме (моей бабушке) Антонине Фоминичне Березиной (Копаневой). У нее сложилась очень тяжелая судьба. Ее родители умерли, оставив сиротами шестерых детей. Она была самым младшим ребенком. Она воспитывалась в семье старшего брата. Вышла замуж родила двоих детей, мою маму и ее брата Всеволода. Их отец умер очень рано. И моей бабушке пришлось одной воспитывать и растить двух малолетних детей. Несмотря на тяжелые жизненные обстоятельства, бабушка была по тем временам достаточно грамотным человеком. Она работала заместителем начальника почты.

Началась война, моя мама заканчивала 9 класс, была комсомолкой, активисткой. Немцы подходили к Твери. Остаться в Лихославле было опасно. Бабушка вместе с детьми решила эвакуироваться. Шли пешком, иногда их подсаживали на подводы. Затем на поезде поехали в

эвакуацию. Прибыли в Казахстан, там было голодно, холодно и негде было жить. В одном доме жили около двадцати человек. Мама там переболела желтухой.

Выбраться оттуда помог случай. Они узнали, что в Вятские Поляны приехал работать Крыльников Николай Ильич, женой которого была родная племянница моей бабушки. Николай Ильич был крупным специалистом оборонной промышленности (видимо по специальности технолог — оружейник), очевидно, его направили в Вятские Поляны разработать проект создания и срочного запуска завода, эвакуировавшегося из г. Загорска. Благодаря таким квалифицированным специалистам как Крыльников и самоотверженному труду рабочих, завод буквально через полмесяца начал выпускать первые партии автоматов ППШ. Бабушке как то удалось с ним списаться. Он сделал им вызов, и они в 1942 году приехали в Вятские Поляны. Николай Ильич поселил их у себя. На следующий день моя мама и ее брат Сева пошли работать на завод. После войны, перед возвращением в Москву Николай Ильич договорился, чтобы его комнату оставили за бабушкой с детьми. Впоследствии он работал в Москве и несколько лет был в командировке в Китае, занимался организацией их оборонной промышленности. Мои родители иногда бывали у них проездом, один раз с ними был и я. Николай Ильич сыграл большую роль в судьбе бабушкиной семьи, если бы не он, неизвестно как бы они смогли выжить в Казахстане.

После войны брат моей мамы Сева поехал на родину в Лихославль, но там все было разрушено, не было работы. Затем, видимо, как-то через родственников оказался в Ярославле, где устроился на завод, женился. Дядя Сева каждый год приезжал к нам в отпуск. Он был очень хороший и интересный человек, я всегда ждал, когда он приедет в Поляны. Мы с ним ходили купаться на Вятку. Он был большой любитель парилки, и мы часто ходили париться в баню. С ним всегда было очень интересно.

Моя мама в Вятских Полянах очень хорошо вписалась в заводской коллектив. Работала во время войны контролером на конвейере, на сборке знаменитых автоматов ППШ. Здесь же они познакомились с папой. Она была комсомолкой, активисткой, занималась общественной работой. Закончила 10 класс, а затем механический техникум. Стала начальником БТЗ сборочного цеха и более двадцати лет была бессменным парторгом этого же цеха. Пользовалась в коллективе большим авторитетом, была членом парткома завода. На всех выборах депутатов была доверенным лицом директора Трещева Федора Ивановича, который ее знал с военных лет. Являлась почетным ветераном завода, имела много разных наград за свой труд. Все, кто работал на заводе во время войны, составляли какую-то, в хорошем смысле когорту людей, которые очень хорошо относились друг к другу, как то по доброму, независимо от занимаемых должностей, помогали друг другу. К моей маме часто обращались за помощью разные работники завода. Она никому не отказывала и очень многим помогала. Шла к директору, «хлопотать», как она говорила. Кому то надо было помочь с квартирой, кому то с другими жизненными проблемами. Многие люди за это ей до сих пор очень благодарны.

Школьные годы

После достижения 7 лет я поступил в школу №2, которая находилась здесь же в двух кварталах от дома. Школа по тем временам была очень неплохая. Вокруг школы был большой двор с футбольным полем, здесь же находился тир на открытом воздухе, для стрельбы из малокалиберной винтовки, мы туда «втихаря» лазили выковыривать из бревен пульки для грузил. Мало какая школа даже сейчас может похвастаться малокалиберным тиром. После окончания третьего класса меня вместе со многими учениками, жившими на Сахалине (так называется микрорайон на юге города) перевели во вновь построенную школу №3. В школьные годы я очень много читал. Книги носил из библиотеки сетками, мог прочитывать по 7 штук за неделю, порой читал даже ночами. Когда меня за такое чтение ругали родители, прятался в кладовку и читал там с фонариком. Читал книги на очень разные темы история, археология, наука, литература, фантастика, приключения, военная и революционная тематика, познавательная литература и т. д. Считаю, что знания и опыт, полученные через книги сыграли важнейшую роль в моей судьбе. Наряду с чтением много занимался разными видами спорта: футбол, хоккей, волейбол, настольный теннис, бегал на разные дистанции, бегал на лыжах, подтягивался, выжимал гири, хорошо стрелял, играл в шахматы и шашки. Был активным спортсменом. Любовь к спорту нам прививал наш учитель по физкультуре Созин Валерий Иванович. Он воспитывал у нас волю к победе. Нередко наставлял нас и говорил: «Играть надо до конца, до победы, даже если нос в крови. Если проигрываете со счетом 100:0 на последней минуте матча, все равно должны верить в победу и биться до конца». Я выступал за сборную школы на разных соревнованиях. В школьной секции занимался баскетболом. Играл в баскетбол и волейбол за сборную школьников города. Хочу отметить, что школьный спорт в городе был очень хорошо развит. Несмотря на такую занятость, мне, тем не менее, благодаря хорошей памяти, удавалось успешно учиться. В моем воспитании в эти годы большую роль сыграли мои родители. Но немалое влияние оказала на меня и бабушка Антонина Фоминична. Она была строгим волевым человеком. По каждому вопросу у нее было свое твердое и надо сказать правильное мнение. Она постоянно настраивала меня, на то, что после окончания школы мне надо поступить в институт и обязательно получить высшее образование. Все эти годы она жила с нами и многие ее наставления я запомнил на всю жизнь. Очень любил ходить в гости к другой своей бабушке по папиной линии Наталье Кирилловне, которая меня очень любила. Она жила с семьей сестры моего папы, в старинном родовом частном доме.

Поступление в летное училище

Для меня всегда было безоговорочно ясно, что после школы я должен поступить в высшее учебное заведение. Родители считали, что я должен окончить гражданский ВУЗ, но я хотел поступить в высшее военное летное училище и стать летчиком. Но для этого необходимо было пройти медкомиссию, а это вдруг оказалось для меня довольно проблематично. На медицинской комиссии обнаружилось, что зрение у меня в одном глазу немного снижено. Мне после проверки зрения закапали атропин, так видимо полагалось, и через час проверили зрение еще раз, и неожиданно оказалось, что обоими глазами я видел на 100%. Видимо в 10 классе была большая нагрузка на глаза, связанная с подготовкой к экзаменам, плюс к этому я как всегда много читал. В результате острота зрения видимо временно снизилась. Но и атропин, очевидно, благоприятно повлиял на улучшение моего зрения. После этого меня направили на летную комиссию в г. Киров. Но я уже решил не рисковать и выучил наизусть три нижних строки «глазной» таблицы. Эти строки таблицы я запомнил с тех пор очень надолго, а строку на 1,0 помню даже сейчас. Летную комиссию по зрению я прошел, но терапевт меня «забраковал по кардиограмме». Там, какой-то «зубчик» оказался лишним, чуть-чуть, что-то оказалось не так. Было обидно, все время занимался спортом, участвовал в разных соревнованиях, выдерживал очень серьезные нагрузки, а по кардиограмме медкомиссию не прошел. Расстроенный я вернулся домой и поступил на заочный факультет Кировского политехнического института. Одновременно устроился на завод учеником слесаря-инструментальщика, а по вечерам ходил на занятия в институт. За полгода учебы понял, что люди, которые работают, а вечером учатся и в результате получают высшее образование, просто герои. Я, впоследствии, к таким людям, всегда относился с большим уважением.

Я очень мечтал стать летчиком и решил снова попытаться пройти летную комиссию в военкомате. Результат был тот же, опять срезался на «терапевте по кардиограмме». (К этому времени кардиограммы могли уже расшифровывать врачи в Вятских Полянах, поэтому в Киров, ехать было не надо.) Терапевт сказала, что я могу попробовать переснять через недельку кардиограмму, хотя сомнительно, что это поможет. Но я зацепился за эту возможность. В больницу снимать кардиограмму я пошел со своим другом Виктором Гребневым. Нам обоим в больнице сняли кардиограмму. У меня ничего не изменилось, а у Виктора кардиограмма была в порядке. Я решил схитрить, взял нужный кусок ленточки из его кардиограммы и переклеил в свой бланк. Пришел к врачу на комиссию и сказал, что у меня все хорошо с кардиограммой получилось. Она так хитровато на меня поглядела и сказала: «Ну что ж попробуй, только имей в виду, что в училище будут заново снимать кардиограмму». Сейчас я понимаю, что она обо всем конечно догадалась, но решила дать мне шанс. Она сама понимала и видела, что сердце у меня спортивное и здоровое. Не утомляя читателя описанием медицинских подробностей, скажу, что позже мне стало известно, что оказывается такого «зубчика» в кардиограмме не должно быть только у абитуриентов, поступающих в летные училища. Но для курсантов, уже поступивших в училище, требования были уже не такие строгие. Курсант, с такой кардиограммой как у меня, считался полностью годным к летной работе. Таковы были формальные медицинские нормативы. И принять с такой кардиограммой в училище, по формальным обстоятельствам меня было нельзя. Но кардиограмма была исправлена, я рискнул, и поехал поступать в Оренбургское высшее военное авиационное Краснознаменное училище летчиков им. И. С. Полбина, сокращенно — ОВВАКУЛ.

Но сначала решил отчислиться из института, где меня ректор очень долго уговаривала этого не делать, дескать, не поступишь и окажешься и не там и не здесь. Но я твердо заявил, что хочу быть летчиком и мне надо срочно готовиться к вступительным экзаменам. Отчисляясь из института, я на самом деле просто «сжигал за собой мосты». Возврата назад для

меня не было даже в мыслях. Твердо решил, что обязательно должен поступить в летное училище. В результате, в июне 1972 года я оказался в Оренбурге, в так называемом войсковом приемнике, где содержали абитуриентов, поступающих в летное училище. В этом училище в свое время учился первый летчик космонавт Ю. А. Гагарин и целая плеяда Героев Советского Союза. Училище действительно было классным, великолепная территория, на которой стоял самолет, на котором летал Ю. Гагарин, отличные корпуса, аудитории. В одной аудитории даже стоял самолет Л-29 — это учебно-тренировочный реактивный самолет, на котором начинали летать курсанты всех летных училищ Советского Союза. В другой аудитории стоял реактивный двигатель в разрезе. Отличная открытая спортивная площадка, футбольное поле, разные снаряды, тренажеры, крытый спортзал, медсанчасть, библиотека, плац для построений и парадов. Рядом протекала река Урал. Над головой постоянно летали самолеты Л-29, их пилотировали курсанты второго курса, одна из учебных эскадрилий базировалась неподалеку, за Уралом, на аэродроме. Училище готовило летчиков для морской и противолодочной авиации. Хотелось, конечно, в истребители, но там медкомиссия была еще строже. Конкурс по тем временам был очень большой 1200 человек, на 190 мест, все здоровые, все отличники. Стал думать, как же мне сюда попасть с моей кардиограммой. Разговорился с одним парнем, он мне рассказал, что приехал сюда, чтобы не идти в армию весной, а погулять летом дома вволю, а уж осенью на службу. Он мне рассказал, что думает, как быстрее завалить экзамен, а еще лучше и быстрее будет, если не пройти медкомиссию.

Я ему говорю: «Нет проблем, завтра все и решим». Он: «Это как?»

Я говорю: «Завтра заходишь на кардиограмму и называешь мою фамилию, у тебя, надеюсь, кардиограмма нормальная?»

Он: «Да-да, конечно».

А я говорю: «Захожу и называю твою фамилию, у меня снимают кардиограмму, я остаюсь, а тебя списывают, и ты едешь домой».

Он спрашивает: «А меня точно спишут?»

Я отвечаю: «Не сомневайся, точнее не бывает».

Все так и получилось, «как по нотам», он уехал очень счастливый и радостный, жаль фамилию его не запомнил.

Дальше передо мной была проблема пройти окулиста. Когда я зашел к нему, то во время ожидания своей очереди уже в кабинете я заметил, что на проверочной таблице несколько букв, штук пять, были вырезаны с другой таблицы и наклеены туда, где располагаются кольца для проверки. Я пока ждал свою очередь, на всякий случай, быстренько выучил расположение этих букв и прошел по зрению без проблем. Радовало то, что все буквы и кольца я действительно видел на 1,0. Надо сказать, что и в дальнейшем у меня со зрением проблем не было, все буквы я видел, но для подстраховки всегда держал в памяти их расположение. Оставалась еще одна медицинская проблема — вестибулярный аппарат. Я про это знал, и еще учась в школе, тренировал свой вестибулярный аппарат по системе Чкалова. Поднимал указательный палец вверх и крутился вокруг своей вертикальной оси. Иногда доводил эту тренировку до 100 вращений за раз и так четыре раза в день. Приемная комиссия испытывала вестибулярный аппарат на так называемых параллельных качелях. Эти качели были прикрепленные сверху в двух разных точках, таким образом, что доска, которую раскачивают все время, движется параллельно земле, таким образом, создается ощущение воздушных ям. Качали на них 30 мин., мне удалось удачно пройти это испытание, хотя для меня это было не совсем просто. Запомнил еще одно интересное испытание, оно называлось психоанализ. При помощи разных тестов определяли, как мы можем осваивать разные приборы, считывать с них показания, анализировать, вовремя нажимать разные кнопки и все это в условиях цейтнота. Одним из важных испытаний являлось проверка на пригодность управлять рулями самолета. Меня посадили в кресло, передо мной на стене был экран, на котором была нарисована кривая. Светящуюся на прицеле точку надо

было провести по этой кривой, нажимая на педали влево и вправо, управляя ручкой управления вперед и назад. При этом на запястье надевали браслет, который проводом соединялся с пультом, который держал в руках офицер-преподаватель и если испытуемый отклонялся от кривой слишком сильно, он нажимал пульт и по руке било током. Да током и, причем очень чувствительно прямо по пульсу. И пока я вел точку по кривой, все время косил глазом на этого офицера и ждал, когда он меня «долбанет», иногда он нажимал пульт даже тогда, когда не было отклонения от кривой. Но я отклонился и получил свою порцию тока, но тут же после удара опять за нее схватился, что мне и помогло пройти это испытание. Ходили разговоры, что раньше были испытания серьезнее. Например, нужно было бежать по темному коридору, неожиданно падаешь в яму внизу растянутая сетка, тебя хватают врачи и начинают измерять пульс, давление и т. д. После прохождения медицинской комиссии и психоанализа, счастливики допускались к экзаменам. И после сдачи четырех экзаменов по школьной программе я в результате оказался курсантом летного училища. Моей радости не было предела. Никакие «зубчики» в кардиограмме мне были теперь уже не страшны. Званию курсанта я действительно соответствовал по всем медицинским параметрам. Дорога в небо ни для кого не бывает легкой, нужна вера в себя, упорство и большое желание.

Учеба в ОБВАКУЛ

*(102-ой, фонарь закрыт, АРК настроен,
разрешите вырулить на взлетную)*

Я попал в первый взвод, в 71-е классное отделение. Наше отделение было Краснознаменным, а значит, должно было быть лучшим по строевой подготовке. На парадах мы шли за знаменем маленькой коробочкой 3 на 3 человека с карабинами с отомкнутыми штыками. Весь строй было видно насквозь со всех сторон. Кроме того, у нас была еще одна нагрузка, мы все были экскурсоводами музея Ю.А.Гагарина, который находился в училище. Но эта нагрузка мне была интересна и нравилась.

Учиться в училище было очень интересно. Изучали двигатель, конструкцию самолета, самолетовождение, аэродинамику, авиационную метеорологию и другие интересные авиационные предметы. Нам также преподавали высшую математику, физику, сопромат и другие дисциплины, которые обычно изучают в авиационном вузе. Учились летать на тренажере. Несколько раз прыгали с парашютом — это было обязательно для допуска к полетам. Запомнились эти прыжки тем, что после раскрытия купола всех охватывал такой восторг, что начинали орать, причем матом, так выражали свой восторг все, включая и тех, кто никогда не матерился. Инструктор говорил нам: «Вы орете так, что вас слышно с земли». Много занимались спортом, я играл за сборную курса по баскетболу. Несли службу, ходили в наряды, делали все, что положено в Армии. Каждый выходной бегали в сапогах, в форме 1000 метров. Я обычно прибежал в первой пятерке, но на втором курсе был уже второй, первым у нас прибежал Фуат Салахутдинов, у него был второй разряд по бегу. По спорту у меня в училище все было отлично, был в первых рядах по разным видам. Как-то стометровку в сапогах пробежал с лучшим результатом. Хорошо подтягивался, ходил на брусьях, ну и все остальное получалось отлично. Учились все в основном с большим желанием и хорошо, все хотели летать. По многим дисциплинам необходимо было иметь оценку как минимум «хорошо», иначе не допускали к полетам. Все ребята на курсе были хорошими. Особенно я подружился с Колей Скворцовым, который был родом из Чувашии, и со своим земляком Женей Поповым.

Полеты у нас начались в конце второго курса, в мае. Инструктором нашего экипажа, в котором было четыре курсанта, был капитан Михаил Скуратович. Отличный мужик. Полеты у нас были по кругу, по маршруту и в специально отведенные пилотажные зоны. В зонах вместе с инструктором выполняли разные фигуры высшего пилотажа: бочки, переворот, пикирование, петлю Нестерова, штопор и т. д. При полетах в зону у меня начались проблемы с вестибулярным аппаратом, чего я и опасался. Мои долгие тренировки сыграли свою положительную роль, вестибулярный аппарат укрепился, но все-таки не настолько, насколько требовалось. Капитан Скуратович, естественно, это заметил, поговорил со мной, но не стал сразу докладывать «наверх». Решил дать мне шанс. Мы совершили с ним еще несколько полетов. Но потом он все-таки вынужден был все доложить комэску (командиру эскадрильи). И они приняли неожиданное решение. Мне разрешили сделать самостоятельный вылет, так как я был к нему практически готов. 28 июня 1974 года я совершил два самостоятельных полета по кругу. После этого мне дали возможность совершить еще 12 самостоятельных полетов. Как я понял, это им было нужно для показателей своей работы. В результате за все время я налетал около 30 часов, в том числе 2 часа самостоятельно. 30 часов — это немало, почти половина того, что положено налетать курсанту на втором курсе. Только после этого как бы заметили мои проблемы с вестибулярным аппаратом и решили отправить меня в госпиталь. Но для этого требовалось слетать в зону в контрольный полет с комэском майором Николаенко, и только затем он уже принимал окончательное решение о моем направлении в госпиталь.

О полете с майором Николаенко следует рассказать особо. Наш комэск был чемпионом Советского Союза 1972 года по высшему пилотажу на реактивном истребителе Л-29. На этих самолетах мы, кстати, и летали. Мы с майором Николаенко вылетели в зону на пилотирование. Первое пикирование он выполнил с перегрузкой в 6 единиц. Я подумал: «Ерунда», и на следующем выходе из пикирования сам стал подтягивать ручку. Он мне говорит: «Да ты молодец!» И начал делать пикирование, горку, пикирование, горку, и так без остановки, причем с запредельными перегрузками, где-то 9—9,5 единиц. При этих перегрузках кровь отливает от глаз и зрение на это время теряется. Но я ничего, справился, как мне показалось, хорошо. Полетели домой, я подумал: «Ну вот, все хорошо». Но оказалось, мы полетели не просто так, а летели, крутя все время бочки, причем фиксированные. Короче, летели домой, постоянно вращаясь, как веретено, вокруг продольной оси самолета. Но и это было еще не все: перед аэродромом комэск отдал ручку управления резко от себя, возникла отрицательная перегрузка, и мой вестибулярный аппарат этого не выдержал. *Невесомость — это нулевая перегрузка, а отрицательная — это уже с минусом, когда все органы стремятся из тебя выпрыгнуть. Этому эффекту подвержены все; многим моим товарищам такое испытание устраивали в последнем полете, после окончания летной программы на Л-29, как прощание с истребительной авиацией. Не все это испытание выдерживали. Здесь большую роль играет эффект неожиданности.* Кроме того, при развороте над аэродромом комэск заложил крен в 90 градусов и так потянул ручку на себя, что перегрузка опять зашкалила. Я подумал: «Сейчас сядем, я ребятам похвастаюсь, какая была перегрузка». Но не тут-то было, майор велел сбросить показания прибора. Но техник самолета все равно догадался и спросил: «Что вы там делали? У вас из самолета все масло через заклепки выбило». Комэск после полета сказал, что организм у меня крепкий, ну и вестибулярный аппарат, может быть, удастся подправить тренировками. После этого меня отправили в госпиталь на комиссию. На прощание мне мой инструктор, капитан Скуратович, посоветовал все-таки не упираться, и если будут списывать, то соглашаться. Он это мотивировал тем, что мне всегда будет тяжелее и сложнее всех выдерживать конкуренцию со своими товарищами, а значит, и перспективы роста у меня будут всегда ниже. Мне также могут не доверять мои командиры выполнение серьезных летных заданий. Очень дельный был совет, ему я в конечном итоге и последовал.



г. Оренбург, ОБВАКУЛ, 1974 год, полеты на самолете Л-29

Я очень благодарен своему инструктору и комэску, за то, что дали мне возможность самостоятельно вылететь и совершить еще почти полтора десятка самостоятельных полетов. Всю жизнь считаю для себя это очень серьезным достижением. Для этого надо было пройти очень строгую медкомиссию и сдать экзамены в условиях очень жесткой конкуренции. Но и после поступления не все добрались до полетов. Уже в первые дни на нас, на курсе молодого бойца, обрушили такую серьезную нагрузку, что человек пять в течение недели один за другим падали на вечерних проверках в обморок. А тех, кто падает в обморок, в авиации списывают безоговорочно, неважно, найдут медицинские отклонения или нет. Несколько человек списали еще до полетов во время учебы по разным причинам, связанным со здоровьем. Необходимо было очень серьезно и хорошо учиться. У нас в экипаже, обычно это четыре человека, которых обучает один инструктор, был один курсант Витя. Здоровый парень, в первый год учебы на всех кроссах прибегал вторым, третьим. Тем не менее, однажды нам инструктор, капитан Скуратович сказал: «Витя ваш, что-то „отключается“ прямо в полете. Хотя и перегрузку я ему даю слабую — всего три единицы». У нас бывало по 7—9 единиц, поэтому мы очень удивились. Он его не стал сразу посылать в госпиталь на списание: может человек устал, плохо спал и т. д. Но после третьего такого случая решил все, и его отправили в госпиталь. Крутили на центрифуге, проводили другие испытания, но ничего не нашли, томографов тогда не было. Тем не менее, списали без разговоров, потому что обморок — это потеря сознания, а для летчика это недопустимо.

Хотя и очень редко, но были случаи, когда кто-то из курсантов не мог вылететь самостоятельно. Особенно было жалко одного парня, который и так только с третьего раза поступил в училище. На наш взгляд, в этом случае была вина и его инструктора. У этого инструктора была такая манера: если кто-то из курсантов что-то делал неправильно, он его наказывал, посылая копать в поле ямы. (Наш инструктор за допущенные ошибки наказывал нас по-другому. Например, меня однажды заставил 50 раз описать «полет по кругу». Даже краткое описание

этого «полета» занимает несколько страниц, так что мне пришлось потратить на это немало бумаги.) Этот парень заходил на посадку явно неправильно. Скорее всего, он не понял и не усвоил того, что ему объяснял инструктор. Тем не менее, инструктор обязан был убедиться, что курсант не только все правильно понял, но и при пилотировании все правильно выполняет. К нам на аэродром приезжал специально командир нашего учебного полка, делал с ним контрольные полеты, но все было тщетно, он совершал одну и ту же ошибку, делал заход на посадку слишком высоко. Пришлось ему остаться на второй год на втором курсе, что ж, бывало и такое. Но в результате училище он закончил успешно.

Хочу заметить, что в таких случаях было бы, наверно, правильнее давать курсанту второй шанс. Дать дополнительно еще несколько часов налета, может быть, даже с другим, более опытным инструктором. Другой инструктор «свежим взглядом» быстрее мог бы выявить ошибки курсанта в пилотировании и помочь ему их устранить. Такое решение практически свело бы на нет случаи, когда курсантов не допускали к самостоятельному полету. Не пришлось бы таких курсантов отправлять повторно проходить обучение на втором курсе. Это было бы выгодно и для государства, так как обучение каждого курсанта обходится очень дорого.

Перед отъездом в госпиталь все наши ребята расписались на моей рубашке. Такая была традиция прощания с теми, кого «списывали» из училища. А у меня такая перспектива была стопроцентной. На прощание заместитель комэска майор Деревянко сказал мне: «Не расстраивайся, окончишь гражданский институт, будешь хорошим инженером». В госпитале все так и получилось как мне «начертал» мой инструктор капитан Скуратович. Но нередко мне еще снились сны, как я запускаю двигатель самолета и докладываю: «102-й, фонарь закрыт, АРК настроен, разрешите вырлиться на взлетную». Соседи по палате мне утром говорили: «Ты опять летал во сне и все время называл свой позывной, 102-й».

После госпиталя я еще некоторое время жил в казарме на аэродроме. Ждал приказа на «списание» и в начале января 1975 года прибыл домой к несказанной радости моих родителей.

Казанский финансово—экономический институт имени В. В. Куйбышева

Я проучился в училище более 2,5 лет, и получив академическую справку решил поступать в Казанский финансово-экономический институт (КФЭИ). Надо сказать, что в те времена специальности бухгалтеров, экономистов и финансистов были не особо популярны. Но из множества прочитанных мною книг, включая и зарубежных авторов, я знал, что на западе эти специальности очень ценятся и именно люди ими владеющие становятся там директорами, управляющими и т. д. Эта мысль тогда у меня прослеживалась достаточно четко, и я считал, что и в нашем государстве возобладает эта тенденция.

Мне не удалось осуществить свою мечту — стать летчиком. Но за время учебы в ОБВА-КУЛ я увидел и понял, что армия в своей деятельности расходует те средства, которые создает и накапливает государственная промышленность и в целом экономика нашей страны. Конечно, это все правильно и расходы на армию должны быть первоочередными, но у меня уже тогда появилась тяга к тому, чтобы что-то создавать, созидать и производить. Поэтому я как говорится «с легким сердцем» пошел учиться в КФЭИ. Первым кого я встретил в институте, был декан учетно-экономического факультета Шумилов Николай Петрович. Он мне рассказал об институте, одобрил мое желание учиться в КФЭИ и убедил поступить именно на его факультет.

Он же сказал, что на основании моей академической справки, может принять меня сразу на второй курс. Николай Петрович оказался замечательным человеком, и я рад, что встретил его на своем пути.

Для того чтобы попасть на второй курс, я должен был сдать экстерном, то есть самостоятельно изучить, шесть предметов за первый курс, которые мы не изучали в училище. Я набирал в институтской библиотеке литературу по предмету, который собирался сдавать, обычно дней пять готовился, затем ехал в Казань сдавал экзамен, брал в библиотеке литературу по следующему предмету, опять дней пять штудировал и снова ехал в Казань сдавать следующий экзамен, и так где-то за два месяца сдал все недостающие предметы. В результате я был зачислен на второй курс КФЭИ в качестве студента учетно-экономического факультета.

До 1 сентября оставалось еще около полугода, и я решил, немного подзаработать перед учебой. Устроился опять на завод «Молот» в сборочный цех №3. До завода от дома было 10 минут ходьбы. Интересно было наблюдать, как утром к 8 часам к заводу текла по тротуару «живая лента» спешащих на работу людей. Если лента впереди резко заканчивалась, это означало, что последние люди, идущие в конце ленты, пройдут проходную ровно в 8 часов. Все следующие будут опоздавшими. Чтобы этого не случилось, надо было быть обязательно в составе ленты. Поэтому когда те, кто видели впереди себя хвост этой «ленты» понимали, что опаздывают. Поэтому опоздавшие ускоряли шаг, иногда переходили на бег и вливались в текущую к заводу «ленту» и сразу успокаивались, потому что не глядя на часы знали, что будут на заводе ровно в 8 часов.

Цех №3 занимался сборкой мотороллеров «Вятка». Я тогда впервые увидел, что такое сборочный конвейер. Но сам я работал не на конвейере, а на участке, где двигатель мотороллера соединяли с подвеской. Двигатель весил 37 кг, и подвеска весила около 7 кг. Все это надо было погрузить на тележку привезти, разгрузить на монтажный стол собрать и снова погрузить на тележку. Работа, конечно, была тяжелая, тем более работали мы в три смены. Но я был молодой, здоровый и мне все это нравилось. Эта работа дала мне необходимый опыт и некоторые полезные знания в организации производства. Экономист, инженер, руководитель обязательно должен сам пройти некоторые рабочие ступени, это помогает впоследствии зарабатывать необходимый авторитет, и кроме того полученный опыт позволяет принимать более взвешенные и правильные решения. Да и людей их нужды, заботы и проблемы начинаешь понимать лучше.

1 сентября я прибыл в институт, где нам сразу объявили, что все кто не был в стройотряде, направляются на один месяц на картошку. Я тут же поехал назад в Вятские Поляны и уже на следующее утро вернулся назад в институт, но одетый уже «на картошку». Своим ходом, на троллейбусе, мы доехали до речного порта, а дальше на «ракете» по Волге до какого то села. Здесь нас разбили на группы и распределили по деревням. В нашей группе было около 10 студентов и всех нас повезли на машине в деревню Кызыл Байрак (Красное знамя), расположенную на живописном берегу Волги. Так началась моя студенческая жизнь. Когда я ехал на троллейбусе в речной порт, я заметил одну веселую золотоволосую девушку. Ее звали Люся, и мы попали вместе с ней в д. Кызыл Байрак. Оказалось, что это была моя будущая жена. В колхозе на картошке было очень весело. Этот 1975 год запомнился мне очень длинным летом. Начали купаться в Вятке в конце апреля — начале мая, а последний раз я купался уже в Кызыл Байраке 15 сентября, и было очень тепло. Жаль, что эти счастливые дни так быстро закончились и начались интересные студенческие годы учебы, которые продолжались 3 года. Напоминаю, что за моими плечами было более 2,5 лет учебы в летном училище и поэтому, сдав некоторые экзамены, я сразу оказался на втором курсе института. Студенческие годы были одними из счастливейших лет в моей жизни. После учебы в училище, остро чувствовалась свобода. Никто особо за студентами не присматривал, ни за учебой, ни за успеваемостью. Каждый отвечал за себя сам. Особенно те, кто жили в общежитии. Так как я был не казанский, то все эти годы жил в общежитии. В одном боксе из двух комнат со мной оказались очень хорошие ребята. Со всеми я очень быстро подружился. Салахов Талип и Саша Куликов из Чистополя, Зуфар Муллахметов, Камиль Харисов из Кукмора. С Талипом Салаховым мы поддерживаем дружеские отношения всю жизнь, он долгое время работал заместителем генерального директора Чистопольского часового завода. Саша Куликов и Зуфар Муллахметов работали главными бухгалтерами. С Талипом и Камилем мы учились в одной группе. Кроме нас в группе учились еще несколько ребят, Анатолий Хализов, Виктор Андреев, Александр Лабутин, Алексей Зайцев. Первые трое были гораздо старше всех остальных. Со всеми в группе сложились прекрасные отношения. Хализов Анатолий впоследствии работал главным бухгалтером в г. Реж, недалеко от Свердловска (сейчас Екатеринбург). Виктор Андреев работал в МВД, был ранен. В МВД работал и дослужился до звания полковника Лабутин Александр. Все остальные в группе были девушки.

Наш институт расположен в центре Казани, на очень красивом месте, на высокой горе. Здание института было, и, пожалуй, даже сейчас остается одним из красивейших зданий города. Архитектор этого здания не просто спроектировал красивое здание, но классно вписал его в окружающий ландшафт. К входу в институт вела длинная лестница из 82 ступеней. В связи с этим среди нас ходило шутливое изречение о том, что в нашем институте все хорошо, только нас студентов мучают 82 ступени и иностранный язык. Почему иностранный язык, а потому что мы его изучали тогда три года и заставляли нас это делать как-то бестолково. Задавали переводить огромные газетные тексты (развернутый газетный лист) по экономической тематике и все встречающиеся при этом незнакомые слова необходимо было выписать и выучить. Мы изучали немецкий язык, и подготовка к нему занимала у нас в три-четыре раза больше времени, чем по другим основным предметам. Последующий жизненный опыт показал, что гораздо полезней было бы заниматься разговорным языком, пересказывать тексты, беседовать на такие ситуационные темы как «на вокзале», «в аэропорту», «в семье», «на предприятии» и т. д. Больше стараться говорить, говорить и говорить на иностранном языке. Потому что, то, чем мы занимались на семинарах немецкого языка, все равно не сделало бы из нас переводчиков-лингвистов с экономическим уклоном. Я по своему обыкновению, как всегда выступил против такой методики. Заявил, что мы сюда пришли, чтобы стать экономистами, а не профессиональными переводчиками. Я был за изучение иностранных языков, просто считал, что преподавать их надо по-другому. Кстати изучение, языка в школе выгодно отличалось

от его преподавания в институте. Преподавательница сразу указала, что я неправ, и надеяться при сдаче экзамена по немецкому языку на свою хорошую память мне не стоит. «За память мы оценки не ставим» — заявила она. Память у меня действительно была отменная, за одну минуту на спор запоминал перевод 20 иностранных слов. Но на экзамене убедился в реальности ее угрозы. Моя дерзость даром мне не прошла. Тем не менее экзамен я сдал. Удивительно, но моя судьба сложилась так, что в будущем немецкий язык пригодился мне гораздо больше, чем многим моим однокашникам.

Производственную практику я проходил на родном заводе «Молот» в Вятских Полянах. Определили меня в бухгалтерию, где я быстро сделал все, что от меня требовалось по практике. Появилось свободное время, которое я использовал для изучения печатной машинки, изучил все счетные машинки, которые были на заводе, начиная с арифмометра «Феликс». Никто меня это не заставлял это делать, просто мне это нравилось, как будто чувствовал, что некоторые навыки пригодятся в последующем при работе на персональных компьютерах. Все эти счетные машинки были тогда размером больше современного настольного принтера. В институте мы проходили программирование, которым я с интересом увлекся. Институтская ЭВМ называлась «Наири», занимала большую комнату, и программирование происходило при помощи коммутационной доски. Трудно современному поколению объяснить на словах как это происходило. Короче говоря, в доске размером метр примерно на метр были круглые примерно диаметром 8 мм дырки с клеммами, куда по определенной схеме втыкались штекеры, похожие на шариковые ручки. Потом эта доска вставлялась в электронно-вычислительную машину. Примерно такие же машины были на заводе «Молот» и на других предприятиях. Просуществовал этот анахронизм примерно до 1990 года.

Годы учебы пролетели быстро. В 1978 году я закончил институт. И мы сразу с Людмилой поженились, буквально, на следующий день после нашего выпускного вечера.

Машиностроительный завод «Молот» г. Вятские Поляны. Молодой специалист

Все окончившие ВУЗ, молодые специалисты, по существующим тогда законам, получали распределение на предприятия и обязаны были по месту распределения отработать три года. И только после этой «отработки» можно было трудоустроиваться по своему желанию уже где угодно. Это была политика государства, и она была правильной. Государство всех учило бесплатно, но и от всех требовалось после учебы отработать три года по распределению. Исключение допускалось только для беременных, больных и некоторых других категорий выпускников по каким-то весомым причинам не имевших, возможности осуществлять отработку вдали от основного места проживания. Таким образом, многие выпускники ВУЗов оказывались в отдаленных городах, селах и деревнях, а также попадали в другие союзные республики, зачастую там женились или выходили замуж и оставались там на всю жизнь.

После окончания института меня направили работать на родной Вятско-Полянский завод «Молот». Моя жена училась вместе со мной на одном курсе, также на учетно—экономическом факультете, но в другой, «банковской» группе. Она окончила институт с отличием и ее распределили на работу в «Промстройбанк» в г. Казани.

Мы планировали жить и работать в Казани. За годы учебы я понял, что работа в большом городе, дает больше шансов и перспектив, потому что здесь очень много разных хороших предприятий. А в Вятских Полянах один серьезный завод и все перспективы связаны только с теми возможностями, которые этот завод может предоставить. Хотя надо отметить, что перспективы для молодых специалистов на заводе «Молот» были очень хорошие. Забегая вперед, хочу сказать, что уже через полгода мне предложили должность начальника ПДБ (планово-диспетчерское бюро) инструментального цеха. Но, тем не менее, все возможности были ограничены рамками одного завода. Последующие события нашей жизни в Казани подтвердили мою правоту. Да и в дальнейшем, необходимость учебы наших детей в казанских вузах, наступившая перестройка, практически подрубившая финансово-хозяйственную деятельность завода «Молот», и некоторые другие события подтвердили правильность нашего решения.

Тем не менее, после окончания ВУЗа я должен был ехать в Вятские Поляны на завод «Молот», и отработать там не менее 3 лет. Когда я приехал на завод, в отделе кадров мне сказали, что меня ждет к себе на работу в заводскую бухгалтерию главный бухгалтер. Я в КФЭИ окончил учетно-экономический факультет, по специальности «Бухгалтерский учет в промышленности». Но образование нам давали в те времена очень основательное и всестороннее, поэтому в дипломе была указано, что нам присвоена более широкая квалификация — «Экономист». Тем не менее, практику на заводе, за время учебы я проходил дважды и оба раза в бухгалтерии. В институте в то время имелся еще плановый факультет и финансово-кредитный. Наши преподаватели говорили нам, что Вам повезло, после окончания учетно-экономического факультета можно работать в любой области экономики, включая финансово-кредитную и планирование. А после двух других наших факультетов только в своей специализированной области. Жизнь подтвердила их слова, впоследствии я не раз с благодарностью вспоминал наших преподавателей и был очень рад, что окончил именно этот факультет и получил очень универсальную экономическую квалификацию.

В бухгалтерию я идти отказался, сказал, что хочу работать на производстве экономистом. Главный бухгалтер настаивал, чтобы я шел работать в бухгалтерию. Но я твердо стоял на своем, просил направить меня в цех экономистом. Наше противостояние дошло до директора, который сказал, что если он хочет в цех, то, пожалуйста, пусть идет. Директор всегда поддерживал тех, кто «тянулся» к производству.

Авторский комментарий. Директор завода уже тогда был легендарной личностью, поэтому считаю своим долгом написать о нем несколько строк, перед тем как продолжить дальнейшее повествование. Федор Иванович Трецев был родом из Тульской области, славной своими оружейными традициями. 55 лет он проработал на Вятско-Полянском машиностроительном заводе, начиная с военных лет, с первых дней становления предприятия. 41 год работал директором завода. В Кировской области, да и в оборонной промышленности он, пожалуй, единственный, кто имел такой солидный послужной список и стаж. Одним словом патриарх среди директоров. О нем много везде написано, не буду повторяться. Мне часто о нем всегда рассказывала мама, которая долгое время была его доверенным лицом на различных выборных компаниях. Сам я его знал немного, лично приходилось встречаться в молодости, когда я пришел на завод после института и несколько раз встречался с ним впоследствии, когда уже сам был директором завода в Казани. Большие все-таки знал его по делам. Выскажусь только несколько своих личных наблюдений. Он очень любил все новое прогрессивное, любил, чтобы у него не только на заводе, но и в социальной сфере, в больнице, например все было не просто лучшее, а лучше, чем у всех. Очень любил строить жилые дома, детские сады, школы, профилактории. Построил такой клуб, которого я по всей стране нигде не видел. Особо ценным его качеством считаю умение организовать очень быстрое освоение новой продукции. Он любил осваивать новую продукцию, браться за очень сложные задачи, которые ему всегда удавалось успешно решать.

В связи с этим вспоминаю один интересный случай. Я работал в то время уже директором Казанского завода «Полимерфото». У нас было тогда самое большое производство компакт кассет для малогабаритных магнитофонов. Для производства этих кассет требовалось постоянно изготавливать пресс формы для литья деталей из полистирола. Мы эти пресс-формы делали, но только для собственных нужд. Компакт кассеты были тогда очень востребованным товаром и многие пытались освоить их производство. Но насколько я знаю, никому практически не удавалось освоить изготовление этих пресс-форм. Пытались заказывать на Казанских оборонных предприятиях, но из этого ничего не вышло. Пресс формы были сложными, а у этих предприятий своих проблем хватало. А с ходу изготовить, качественно эти пресс формы не получалось. В связи с этим помню, однажды, главный технолог Казанского производственного объединения «Тасма» Веселовский Станислав Петрович сказал мне, что нашел хороший завод в каком-то районном центре. И с большим энтузиазмом и вдохновением стал мне рассказывать, что на этом заводе ему с первого раза, сходу изготовили пресс-форму отличного качества. Он сказал, что конечно, не скажет, где располагается этот завод, потому что мы с ним конкуренты. Но когда я ему сказал, что этот завод находится в Вятских Полянах, он был очень удивлен, откуда я это знаю. Когда я ему об этом говорил, то абсолютно не сомневался, что так могут сработать в ближайшей округе только на ВПЗ «Молот». Другие оборонники тоже бы очевидно смогли так сработать, если бы делали такие пресс-формы для себя. Но работать на сторону, с такой ответственностью и профессионализмом могли только в Вятских Полянах. Это некий менталитет, присущий малым городам, показать «вот как мы можем, не хуже чем в столицах». Но одного задора мало, без профессионализма, квалификации и необходимого опыта такие пресс-формы не сделаешь.

Хочу отметить, что Федор Иванович всегда поддерживал и уделял большое внимание организации системы подготовки своих кадров. Многие работники завода повышали свое образование, учились в школе рабочей молодежи, школе мастеров, вечерней школе, механическом техникуме, филиале Кировского политехнического института. На заводе была создана своя учебно-производственная база, где повышали квалификацию не только заводчане, но проходили производственное обучение все школьники города. Мы с одноклассниками в старших классах ходили на завод на производственную практику, я помню, как осваивал профессию фрезеровщика, изучали материаловедение, учили нас хорошо, все эти знания мне впоследствии

очень пригодились. Эта работа по подготовке своих кадров для небольшого города являлась особенно актуальной. Без подготовки собственных высококвалифицированных кадров, завод просто не смог бы решать стоящие перед ним задачи. Те, кто заканчивали вузы, как правило, не возвращались в Вятские Поляны, оставались жить и работать в больших городах. На заводе не хватало квалифицированных специалистов и руководителей.

Но директор завода Трецев Ф.И. иногда очень интересно и эффективно решал кадровые проблемы, особенно когда требовалось найти человека на серьезную должность, например начальника цеха. Особенно когда требовался новый руководитель способный вытаскивать отстающий цех «из прорыва». Обычно подыскивалась среди заместителей начальников цехов и старших мастеров подходящая кандидатура, и человек назначался на должность. Ему давали 2—3 месяца срок, и если за этот период не намечалось улучшения в ситуации, и было видно, что он не способен в короткие сроки изменить дело к лучшему, то его снимали. Обычно не справившегося кандидата возвращали на прежнее место или если оно было уже занято, трудоустраивали на аналогичную должность. Начальником цеха назначали другого, если требовалось, меняли и этого, назначали следующего и так до тех пор, пока не находили способного руководителя. Могу сказать, что очень трудно в незнакомом цехе, с незнакомым коллективом за короткий срок разобраться в ситуации и начать решать накопившиеся проблемы. Тем не менее, таким вот простым образом, нужная кадровая проблема всегда решалась и нужный руководитель находился. Видимо такая кадровая методика была успешно отработана еще в военные годы. Любил Федор Иванович продвигать, давать дорогу молодым специалистам, и это хорошо у него получалось. Он ценил у специалистов в первую очередь деловые качества и руководящие способности, и если их не было, то поблажек не допускал ни для кого.

Знаменитому директору завода «Молот» Трецеву Федору Ивановичу, много лет беспрерывно руководившему этим предприятием, в городе Вятские Поляны на площади Труда установлен бронзовый бюст.

В результате проявленного упорства меня по решению директора завода направили работать экономистом цеха №26. В этом цехе собирали знаменитые автоматы Калашникова и изготавливали другую оборонную продукцию. Во время войны в здании этого цеха собирали автоматы ППШ. Здесь же во время войны работали и мои родители. Вот в таком легендарном подразделении я начал работать. Административно я подчинялся непосредственно начальнику ПДБ (планово-диспетчерское бюро). Руководила этим бюро Елкина Лилия Петровна. Интересный момент, ее муж Елкин Виктор Иванович был моим наставником, когда я после окончания школы начинал работать учеником слесаря-инструментальщика в цехе 10. Виктор Иванович — слесарь — инструментальщик, рационализатор, «Кулибин». По заданию директора изготавливал уникальные вещи. Здесь же в цехе 26 моим руководителем стала его жена. Лилия Петровна хорошо меня встретила, но сразу объявила, что она начальником ПДБ только что назначена, экономистом никогда не работала, так что мало чем сможет мне помочь. Но, тем не менее, чем могла, помогала. Так что осваивать профессию экономиста мне пришлось в не очень льготных условиях. В цехах было принято, что зачастую экономист цеха напрямую работал с начальником цеха, и это накладывало на меня особую ответственность. Работа была очень интересной и мне нравилась. Я непосредственно отвечал за себестоимость продукции. За этим показателем следили очень строго. Я должен был отслеживать расход сырья и материалов, заработной платы, расходы на содержание оборудования, и все остальные статьи расходов, входившие в себестоимость продукции. Цех работал хорошо. Производственный план по объему продукции выполнялся, но если фактическая себестоимость продукции превышала плановую, то все ИТР не получали премию. Помню, как-то по окончании одного из кварталов начальник цеха Клюкин Геннадий Семенович вызвал меня к себе, пожал мне руку и сказал: «Молодец, я план выполнил, а ты себестоимость». Видимо понимал, что мне молодому специалисту было непросто, и он оценил то, что я решил все свои экономические вопросы в цехе и в плановом отделе

завода, не привлекая его на помощь. Мне, конечно, его оценка была приятна, и я этот эпизод запомнил на всю жизнь. Я очень благодарен тем людям, с которыми мне приходилось контактировать и взаимодействовать на заводе в процессе выполнения своих обязанностей. Это были в основном работники экономических служб завода и цеха и некоторых других служб, все они с удовольствием мне помогали, и их помощь была для меня очень важной.

Буквально через полгода работы на заводе меня пригласил к себе начальник инструментального цеха №10 Решетников В. И. В этом цехе я работал после школы слесарем — инструментальщиком. Владимир Иванович предложил мне перейти работать в цех №10 начальником ПДБ. Учитывая особенности учета и планирования этого цеха, предлагаемая должность была очень сложной и ответственной. Предыдущий начальник ПДБ этого цеха был назначен заместителем начальника планового отдела завода. Предложение было для меня очень интересное, и я бы наверняка на него согласился, но к этому времени я уже «обивал» пороги отдела кадров и просил отпустить меня в Казань. В конце концов, мои просьбы увенчались успехом.

Я до сих пор благодарен заводу «Молот» и всем заводчанам, с которыми меня свела судьба. За небольшое время работы здесь я получил большой и бесценный опыт, который мне пригодился на долгие годы. Завод отличался хорошо отлаженной и высокоорганизованной системой производства, хорошо развитым учетом и его автоматизацией. Недаром, в те времена завод носил почетное звание «Предприятия коммунистического труда и высокой культуры производства». И это был не идеологический штамп, таких заводов было не так много. Получить такое звание среди конкурирующих оборонных предприятий было очень непросто.

Пишу об этом не просто так, впоследствии видел много разных заводов и производств, поэтому имею все основания для таких оценок.

По многим направлениям работы завод был на передовых позициях. Например, очень развитым подразделением был отдел АСУП (автоматизированная система управления производством). На заводе уже в те времена был автоматизирован не только расчет заработной платы, но и расход сырья и материалов, комплектующих, расходы на содержание оборудования и многие другие расчеты по статьям себестоимости. Причем все эти расчеты производились как в разрезе цехов, так и в разрезе всего завода. И это несмотря на то, что завод постоянно работал в условиях «кадрового голода», на многих должностях постоянно не хватало людей с высшим образованием. Поэтому завод постоянно заботился о молодых специалистах, у них были хорошие перспективы профессионального и карьерного роста. Молодых специалистов завод в течение трех лет обеспечивал жильем. Тем не менее, несмотря на такие перспективы, я все-таки решил уехать в Казань. Но перед тем как приступить к описанию моего казанского периода жизни, сделаю одно авторское отступление и расскажу об одном природном явлении, которое всем нам пришлось пережить в зиму с 1978 года на 1979 год.

Авторское отступление. Новый 1979 год я приехал встречать в Казань. 31 декабря к 7 вечера мороз усилился, градусник показывал температуру уже минус 30 градусов. Жена работала в банке, а там под Новый год работа кипит и заканчивается поздно. Где-то к 9 вечера я поехал ее встречать. Мороз был уже жуткий, наверно градусов 35. Я ее встретил, и мы поехали домой. В троллейбусе очень сильно продрогли, когда подходили к дому замерзли уже совсем. До нашего дома оставалось пройти один трехподъездный дом, замерзли так, что забегали греться, через каждые тридцать метров в каждый подъезд, грелись и бежали дальше. Так короткими перебежками добежали до своего дома. Дома тоже была «холодрыга», ночью после Нового года я посмотрел на градусник, было минус 44 градуса. Такого мороза я не испытывал с тех пор всю свою жизнь. Наши родители говорили, что в 1941 году, зимой, когда была битва с немцами под Москвой, был также сильный мороз, но достигал он только 42 градусов, зато был более продолжительным. У нас на следующий день мороз начал спадать. Мы всю новогоднюю ночь думали, лишь бы аварии не случилось с отоплением, потому что все было так неожиданно, что коммунальные службы едва ли были к этому готовы. Мне

впоследствии пришлось встречать людей, которые обморозились в эту новогоднюю ночь, кто по неосторожности, кто по безалаберности. Очень много было поморожено яблонь. У нас в саду, в Вятских Полянах, росли уже 30 летние яблони, отец наверно штуки три, если не больше, спилил на уровне примерно 70 см. Сказал, что может быть дадут еще побеги выше прививки, тогда за счет хорошей корневой системы быстро пойдут в рост. Так кстати и произошло, все дали ростки быстро выросли и еще много лет давали хорошие урожаи. Вот такое морозное явление пришлось пережить нашему поколению.

Казань. Производственное объединение «Тасма»

И так, в феврале 1979 года, я оказался в Казани. Начинался очень интересный период моей жизни. Сначала требовалось определиться, куда идти работать. Отец моей жены, Николай Данилович, мудро посоветовал, что надо устраиваться поближе к дому, что бы на работу близко ездить, а еще лучше близко ходить.

У меня имелось экономическое образование, хороший опыт работы на оборонном заводе, в летном училище мне довелось изучать много авиационных дисциплин, включая конструкцию самолета, устройство двигателя и многое другое. Исходя из всего этого, мне было бы логичнее попытаться устроиться на предприятие, связанное с авиацией. Это могло быть, например, КМПО (Казанское моторостроительное производственное объединения), производящее авиационные двигатели, КАПО (Казанское авиационное производственное объединение), изготавливающее самолеты, или Казанский вертолетный завод. На этих предприятиях наверняка пригодились бы мои знания, полученные и в институте и в летном училище. Но до всех этих предприятий было далеко ездить. Поэтому я прислушался к совету своего тестя и решил попытаться устроиться на Казанское производственное объединение «Тасма», которое находилось в центре Московского района г. Казани, на ул. Восстания, буквально рядом с райкомом партии и исполкомом этого района. От нашего дома, где мы все жили, до завода было 15 минут ходьбы. В своих поисках работы я там бывал, мне очень понравилось здание заводууправления, чувствовалось, что предприятие солидное. Запомнился на втором этаже красивый стенд, на котором были написаны слова В. И. Ленина «Для нас важнейшим из искусств, является кино!» КПО «Тасма» выпускало кинофотопленку, магнитную ленту, рентген плёнку и очень много другой продукции. Это предприятие входило в министерство химической промышленности и непосредственно подчинялось главку, который назывался Всесоюзное объединение «Союзхимфото». В это объединение входили такие предприятия как украинское объединение «Свема», в г. Шостка, Казанский завод «Полимерфото», фабрики фотобумаги в Ленинграде, Переяславль Залеском, Красноярске и некоторые другие. Говоря о «Тасме», о «Полимерфото», о Союзхимфото, о Министерстве химической промышленности и других организациях, я не просто утомляю вас ненужными подробностями, я ввожу вас в курс дела. С этими предприятиями и организациями были связаны в будущем очень интересные события моей трудовой жизни. В феврале 1979 меня приняли на завод «Тасма» и я приступил к работе в качестве инженера по нормированию труда и заработной платы в нормативно-исследовательской группе отдела труда и заработной платы. Директором объединения тогда был Юсупов Наиль Хабибович. Начальник отдела труда и заработной платы Ануфриев Константин Васильевич, а начальником нашей группы была Рахимова Марьям Исламовна, замечательная женщина, отличалась большой справедливостью и честностью. В группе работали еще два инженера по нормированию труда, Старухина Эльвира Николаевна и Ерусалимский Алик. Судя по названию, наша группа была призвана заниматься изучением, анализом и совершенствованием норм времени и выработки. На самом деле такие работы приходилось выполнять не часто, в основном, в то время, мы занимались изучением и описанием передовых методов труда. В отделе технического обучения был утвержденный годовой план по обучению рабочих. Обучали аппаратчиков, слесарей, сборщиков, резчиков и рабочих многих других профессий. Для организации обучения каждой профессии мы должны были составить описание передовых методов труда. Для этого нужно было идти на производство, в цех делать фотографию рабочего дня, (это не фото, а поминутная запись того, что рабочий делал от начала и до конца смены). Во время проведения этой фотографии мы наблюдали за работой передовика, сравнивали его методы работы с другими рабочими. В результате требовалось составить описание работы передового рабочего и в идеале понять и объяснить за счет чего у него производитель-

ность труда выше, чем у остальных. Обычно эта работа сводилась к банальному описанию, скорее даже к перечню того что он в течение дня делал. Но описывалось все это достаточно литературно. Я для себя сразу решил, что в каждом случае буду стараться докапываться до истины и сути, выявлять, почему же у передовика работа идет быстрее. И надо сказать, что видимо вследствие поставленной творческой задачи, выполнение этой работы меня увлекло и оказалось для меня интересным и полезным процессом. Так, например, изучая работу работника типографии по сшивке картонных коробок для магнитофонной ленты, я наблюдал, как он вставляет эту коробку в проволокошвейную машину. Эту машину называли «слон», поскольку у нее был длинный вытянутый «хобот». Рабочий вставлял коробку в «хобот», нажимал пусковую педаль, и только через *полсекунды* «хобот» смыкался, и происходила сшивка коробки проволокой. Я заметил, что неопытные рабочие сначала вставляют в «хобот» коробку, а потом нажимают педаль. Передовик же нажимал педаль и одновременно вставлял в «хобот» коробку, в результате на каждой сшивке он экономил полсекунды, а этих сшивок на одной коробке было четыре, значит выходило две секунды экономии на каждой коробке. Эти секунды в результате за смену составляли экономию времени около часа, что позволяло передовику достигать значительно большей производительности труда, по сравнению с молодыми рабочими. Вот такого рода моменты я пытался обнаружить при каждом описании передового опыта. Это развивало мои аналитические способности и наблюдательность при изучении производственных процессов. Интересным моментом в этой работе было то, что я должен был ее сам напечатать, а это позволяло мне дополнительно практиковаться в работе на печатной машинке.

Авторское отступление. *Специально для сегодняшнего поколения хочу пояснить, что тогда в управлении каждого завода существовало машинописное бюро, где сидело несколько машинисток. Все отделы готовили приказы, инструкции, финансовые и разные другие документы вручную, писали ручкой на бумаге, зачеркивали, правили, у всех был разный почерк, у некоторых ужасный. И машинистки затем все это печатали. Так как наши труды по описанию передовых методов были несрочными, нам чтобы мы «не мешались» видимо разрешили приобрести печатную машинку. А так все бежали в маибюро и зачастую, когда требовалась срочность, то угощали девушек-машинисток шоколадками. Но для отдела труда как я убедился позднее, всегда была зеленая улица, так как от нас зависела премия и мы этих девушек никогда не обижали. Но это было позже, а пока я работал не совсем в отделе труда, а в нормативно-исследовательской группе и с удовольствием сам печатал на машинке свои труды, не зная еще, как это все мне очень пригодится в будущем при освоении компьютерной техники. Мне всегда было интересно осваивать новую технику. Кроме того я понимал, что чем больше знаешь и умеешь, чем более разнообразными знаниями и навыками обладаешь, тем лучше ты совершенствуешься, быстрее растет квалификация и как правило больше открываются перспективы.*

Вскоре я стал достаточно быстро выполнять описания передовых методов труда. Параллельно изучал производство и занимался общественной работой. В этот период я активно занимался спортом, участвовал во всех соревнованиях, проходивших на предприятии. Занял первое место на соревнованиях по многоборью ГТО. Вскоре меня избрали председателем ДСО (добровольно-спортивное общество) управления. Выполняя эту общественную работу, я проявил большую активность и как всегда поставил перед собой максимальные цели. Привлекал к массовым занятиям физкультурой коллектив заводоуправления. Организовал команду управления по разным видам спорта. Практически за год мы добились неплохих успехов. Председатель ДСО объединения «Тасма» был Зюрнин Евгений Петрович, мастер спорта по самбо и дзюдо. На подведении годовых итогов он объявил, что ДСО управления присуждается первое место.

Мою общественную активность заметили, и буквально через несколько месяцев работы я был избран членом комитета комсомола объединения «Тасма».

Между тем, в нашей нормативной группе произошли большие изменения. Марьям Исламовна, наш руководитель, ушла на пенсию и меня назначили старшим инженером (руководителем НИГ), к этому времени мои коллеги тоже ушли из нашей группы по разным причинам. Я фактически остался в группе один. Но вскоре к нам приняли Лапкову Лену Зиннатовну, с которой у меня сложились хорошие деловые отношения и практически тут же в наш коллектив пришли мои однокурсницы по КФЭИ Панцирева Ирина и Замалеева Римма. Нас в группе снова стало четверо. Структурно мы входили в отдел труда и заработной платы. У начальника отдела Ануфриева К. В. заместителем работал его ровесник, Романов Николай Григорьевич. Им обоим было по 60 лет, оба фронтовики. Войну Константин Васильевич встретил в армии, где-то на границе с Румынией и в полной мере познал горечь поражений 1941 года. Иногда, по нашей просьбе, рассказывал нам, что ему довелось пережить в первые дни войны. Кстати, как я узнал впоследствии, его отец был герой Порт-Артура, георгиевский кавалер, моряк. Интересно оказалось то, что во время войны Константин Васильевич и Николай Георгиевич оба были шифровальщиками в штабе фронта, только фронты у них были разные. Примерно такого же возраста была старший инженер по нормированию Алексеева Любовь Алексеевна. Все остальные — молодежь, но немного постарше меня. Инженер по нормированию Аманулина Рая, руководитель сектора соцсоревнования Турасов Николай Иванович, Старший инженер по планированию Стемповская Галина, экономист на участке статистики Петрухина Светлана и другие.

Работая руководителем нормативно — исследовательской группы, я продолжал активно заниматься общественной работой, и был избран секретарем комсомольской организации управления. Вскоре наша комсомольская организация по итогам года была признана лучшей в объединении. Добиться такого успеха было непросто, так как обычно цеховые комсомольские организации бывают дружнее и организованнее. В это же время я был принят кандидатом в члены КПСС, а затем стал и членом партии.

В начале 1980 х годов нашей нормативно-исследовательской группе поручили рассчитать трудоемкость всего ассортимента продукции выпускаемой объединением. Это было задание Министерства химической промышленности и пришло такое поручение на все наши предприятия. Данная работа оказалась для меня очень интересной в профессиональном плане. Работа была очень сложная, методики были, мягко говоря, недостаточно проработаны, так как невозможно было учесть специфику очень разных предприятий. Ассортимент продукции на КПО «Тасма» был очень большой и тоже очень разнообразный. Я решил, проверить себя на этой работе. Я понимал, что выполнение этой задачи значительно укрепит мою уверенность в своих профессиональных способностях. В выполнении этой работы отлично проявили себя сотрудники нашей группы Лапкова Лена Зиннатовна, Замалеева Римма и Панцирева Ирина. Компьютеров тогда не было, приходилось считать на настольных электронно-вычислительных машинках. Считали так: один из нас диктовал цифры, которые следовало перемножить, цифры были шестизначные, другой считал на машинке и называл ответ, третий записывал его в таблицы. В процессе участвовало трое, работали «конвейером». Четвертый был на подмену, через полчаса одного меняли, через следующие полчаса другого и так весь день. Ошибки не допускались, иначе потом они «вылезали» и иногда приходилось работу нескольких дней пересчитывать. Потом решили меня из счетного процесса убрать, девушки как-то справлялись втроем, моя задача была, как в шахматах на десяток ходов вперед продумывать в голове весь алгоритм расчетов, чтобы избежать стратегических ошибок и пересчетов. Когда девушки заканчивали часть расчетов, я им объяснял, что и как считать дальше, они считали, а я продолжал думать дальше. Было трудно, но так интересно, что я помню, как мы выполняли эту работу до сих пор во многих подробностях. В результате мы выпустили труд шириной почти полметра и длинной несколько десятков метров сплошных цифр. Все мы после выполнения этой работы были очень довольны, авторитет нашей группы и каждого из нас значительно вырос.

За время работы руководителем нормативно-исследовательской группы мною был приобретен опыт и практические навыки, выросли профессиональные знания. Активно занимаясь общественными делами, я приобрел необходимый опыт руководящей работы. Научился публично выступать, проводить совещания, заседания, ставить перед коллективами задачи и добиваться их выполнения, стимулировать своих товарищей и коллег, на выполнение высоких результатов. Все это позволяло мне думать о перспективах дальнейшего профессионального роста, но практических вариантов для этого было мало.

Начальник ООТиЗ Ануфриев Константин Васильевич в свои годы был очень крепким мужчиной, обладал высокой квалификацией и большой работоспособностью. Со своим заместителем Романовым Николаем Григорьевичем он проработал много лет. Они хорошо понимали друг друга. Я с большим уважением относился к Константину Васильевичу, считал его своим наставником и учителем. Но перспектив для меня в отделе труда для повышения квалификации и профессионального роста в ближайшее время не предвиделось.

По соседству с нашей нормативной группой располагалась лаборатория научной организации труда (НОТ). Каких-то интересных задач перед лабораторией НОТ в тот период не ставилось. Научная организация труда широко использовалась в Америке, и этот опыт решили применить у нас. Но Лаборатории НОТ зачастую были созданы просто формально. Научной организацией труда они фактически не занимались и по своему прямому назначению практически нигде не использовались. Надо сказать, что такое невнятное отношение к НОТ было на многих предприятиях. Поэтому руководители лаборатории часто менялись.

Последним, работавшим у нас начальником лаборатории НОТ, был бывший председатель профсоюза завода «Полимерфото» Кравченко Владимир Иванович. Впоследствии он стал заместителем генерального директора по экономике завода «Электрон» и отлично проявил себя на этой должности. Он то, и предложил мне поговорить с начальником ООТиЗ завода «Полимерфото» Макарихиным Рунаром Васильевичем, о назначении меня его заместителем. После разговора с Кравченко, Рунар Васильевич подъехал к нам, переговорил со мной и сделал мне такое предложение. Я сразу согласился. Должность заместителя начальника отдела труда и заработной платы на заводе «Полимерфото» давала мне, прежде всего, широкие возможности для повышения квалификации, профессиональный рост и интересную работу.

Константин Васильевич не хотел меня отпускать, партком объединения также возражал против моего увольнения. Но Рунар Васильевич поговорил с Константином Васильевичем и тот все-таки дал свое согласие на мой переход в отдел труда завода «Полимерфото». После этого и партком снял свои возражения против моего ухода. В результате осенью 1982 года я уволился с КПО «Тасма» в порядке перевода на завод «Полимерфото».

Казанский завод «Полимерфото» — предприятие коммунистического труда и высокой культуры производства

Коллектив этого предприятия носил почетное звание «Завода коммунистического труда и передовой культуры производства», был передовым в районе и в отрасли. Такое звание присваивалось довольно редко. Я бывал на многих предприятиях, встречался с представителями многих заводов. Но так интересно получилось, что заводы, которым было присвоено такое звание, встретились на моем пути только дважды. Это завод «Молот» и завод «Полимерфото» и на обоих мне довелось работать. Других предприятий с таким званием я даже не встречал. Везло мне на передовые предприятия. Долгое время, с 1965 по 1982 год, заводом «Полимерфото» руководил Кириллович Александр Александрович. Директор — легенда, именно во многом благодаря его усилиям завод стал передовым в отрасли. Я пришел на завод, буквально, перед тем как Александр Александрович ушел на пенсию. На его место был назначен бывший работник Татарского обкома партии Дияров Виль Нурмухаметович. Но чувствовалось, что его не особо прельщает эта работа, и действительно вскоре он вернулся назад в обком партии. Поэтому всеми делами на заводе «заправлял» главный инженер Трусенев Геннадий Иванович, который подписал мое заявление и приказ о приеме меня на работу заместителем начальника отдела труда и заработной платы. Буквально через полгода после ухода Диярова В. Н. директором завода был назначен Трусенев Г. И. Он, около 9 лет, был главным инженером завода. До прихода на завод «Полимерфото» Геннадий Иванович долгое время работал начальником производственного отдела объединения «Тасма».

Завод «Полимерфото» поражал всех, прежде всего чистотой и культурой производства. Сразу за заводской проходной был большой фонтан, фонтаны были и перед входами во многие цеха. В раздевалках рабочих была идеальная чистота. Одежда висела в специальных красивых чехлах. В каждом цехе были сауны, а в некоторых по две и три. Завод располагался в поселке Левченко. Этот поселок полностью находился на балансе завода «Полимерфото». Усилиями Кирилловича в поселке строились жилые дома, общежития, завод одним из первых в городе покончил с бараками. Большое внимание уделялась строительству объектов соцкультбыта. Александр Александрович построил спортивный корпус, кафе, парк, за городом строился пионерский лагерь, был заложен и находился в процессе строительства второй детский сад и бассейн с длиной дорожек 50 метров. К тому времени на всю Казань бассейнов было всего три или четыре. Так что строительство бассейна по тем временам было делом довольно экзотичным и редким.

Завод «Полимерфото» был построен буквально перед Великой Отечественной войной и был запущен в строй в 1941 году. Назывался он тогда Казанский фотожелатиновый завод, в народе его называли «Фотожелатинка». Основной целью завода было обеспечение фотожелатином производства кинофотопленки и фотобумаги. На основе фотожелатина изготавливалась фотоэмульсия, которой потом поливалась основа для фотопленки и для фотобумаги. Фотожелатин составлял основную долю в производстве всей желатиновой продукции завода. Он поставлялся на все химикофотографические предприятия страны. Но основными потребителями были два крупнейших предприятия отрасли КПО «Тасма и ПО «Свема». КПО «Тасма» было построено и запущено в строй в последнюю пятилетку перед войной и называлось тогда это предприятие «Казанская фабрика кинопленки №8». Казанский фотожелатиновый завод был построен буквально рядом с этой фабрикой. ПО «Свема», было создано ранее этих казанских предприятий и находилось на Украине, в городе Шостка. В составе этого предприятия было не только производство кинофотопленки, но и имелось свое фотожелатиновое производ-

ство. Тем не менее, наиболее высококачественные марки фотожелатина ПО «Свема» вынуждено было покупать в Казани. Фотожелатин поставлялся также на фотобумажные фабрики в Ленинград, завод Позитив, в Переяславль-Залесский на объединение «Славич», на Красноярскую фабрику фотобумаги, на Московскую фабрику фотопластинок и ряд других предприятий. Наряду с фотожелатином, на Казанском фотожелатиновом заводе выпускались также и другие виды желатина. Это пищевой, медицинский, технический желатин и другие сопутствующие продукты. Казанский фотожелатиновый завод был головным заводом в отрасли по выпуску желатина, годовой объем составлял 3000 тонн, в Шостке производилось не более 2000 тонн. В стране было еще несколько небольших заводов по выпуску пищевого желатина с объемом выпуска не более 1000 тонн в год. Наиболее известные из них: Московский желатиновый завод, завод в г. Минеральные воды и Могилевский желатиновый завод. Все сырье, для желатиновых производств, а это кости крупного рогатого скота, было распределено по всем этим заводам и перспектив по увеличению данного сырья не предвиделось. Потребности страны по желатину в стране также были исчерпаны, больше чем производилось, не требовалось. В этих условиях у Казанского завода, впрочем, как и других желатиновых заводов не было перспектив по расширению производства и наращиванию объемов. А любое предприятие, как известно, должно расширяться, модернизироваться и развиваться. Останавливаться на достигнутых рубежах нельзя, надо постоянно ставить перед коллективом высокие задачи и цели, иначе стагнация и застой. Если развивается предприятие, то развивается и коллектив, повышается квалификация каждого. Рабочим, инженерам, руководителям становится интересно работать и жить.

Кириллович А. А. как умный и проницательный руководитель понимал, что для улучшения благосостояния работников завода, для улучшения социально-культурной сферы, для решения жилищной проблемы необходимо расширять производство и увеличивать объем выпуска продукции. Необходимо было создать новое современное эффективное производство с выпуском продукции, имеющей большой спрос на рынке. И такая продукция была найдена. Александр Александрович добился в Министерстве Химической промышленности решения о размещении на заводе производства по выпуску компакт кассет МК-60 и МК-90 для малогабаритных магнитофонов. Организация этого производства была одним из самых значительных достижений в эти годы. Только очень смелый и уверенный в себе и коллективе руководитель мог решиться на создание нового непрофильного производства, отличающегося высокой технической сложностью. В короткие сроки, преодолевая многочисленные трудности, было организовано инструментальное хозяйство, способное изготавливать сложнейшие пресс-формы, освоено литье пластмасс, созданы автоматизированные отделения сборки и упаковки кассет.

В 1973 году кассетное производство, с мощностью 2 миллиона кассет в год, было запущено. К 1982 году выпуск кассет составил уже около 10 миллионов штук в год, а в 1985 году — было выпущено кассет 15,5 миллионов штук. За столь короткий срок коллектив завода создал самое крупное в СССР кассетное производство. *(Интересный момент Вятско-Полянский завод «Молот» выпускал после войны патефоны (проигрыватели виниловых пластинок), а казанский фотожелатиновый завод компакт кассеты для магнитофонов, можно сказать однородная музыкальная продукция.)* В 1981 году казанский фотожелатиновый завод был переименован в завод «Полимерфото». Это было головное предприятие в стране по выпуску желатина и компакт кассет.

В мае 1982 года Кириллович А. А. ушел на заслуженный отдых. Жаль, что мне не довелось поработать вместе с этим замечательным руководителем. Но он часто приходил на завод участвовал, в партсобраниях заводууправления, заходил в отдел труда, где я уже работал заместителем начальника отдела.

Отдел труда и заработной платы Казанского завода «Полимерфото»

В отделе труда, кроме начальника Рунара Васильевича, работали Салахова Венера Талховна — старший экономист по планированию, специалист высокой квалификации, Селиванова Татьяна Петровна — экономист по соцсоревнованию, Тихонова Валентина Михайловна — экономист, Чичерова Надежда — инженер по нормированию. Через некоторое время в отдел была принята на должность экономиста молодой специалист Леушина Диляра. Коллектив был молодой, но почти все старше меня. Мне тогда было всего 28 лет. Встретили меня очень хорошо и доброжелательно, при необходимости всегда оказывали помощь. Рунар Васильевич часто ездил в командировки в Москву. Мне приходилось его постоянно замещать. Чтобы успешно руководить отделом, отвечать на вопросы, анализировать, принимать решения, мне необходимо было во всех направлениях нашей работы хорошо разбираться. Поэтому мно­гому приходилось учиться. Большую помощь мне оказывала Венера Талховна, ее участок планирования трудовых показателей был для меня самым малознакомым. Да и в других направлениях нашей работы она прекрасно разбиралась, ее советы всегда были очень полезны. Часто приходилось отвечать на вопросы работников отдела кадров. Они готовили приказы по приему и увольнению работников, по присвоению разрядов. Мы проверяли правильность присвоения разрядов и окладов, названия должностей, соответствие спискам вредных профессий и условий труда и и т. д. и т. п. Если все было правильно приказ «визировали». То есть ставил в уголке свою подпись либо начальник отдела, либо заместитель и далее приказ «шел на подпись директору». Если были ошибки, мы приказ возвращали на доработку в отдел кадров. Поэтому, чтобы лишний раз не перепечатывать приказы, они нам часто звонили и консультировались с нами. Поэтому в этот период работы КЗоТ (Кодекс законов о труде) стал моей настольной книгой, и знание законов о труде в будущем всегда мне помогало в работе.

Хотел бы здесь отметить одну особенность тогдашнего времени — законы менялись очень редко. И раз в несколько лет законодательные акты переиздавались, со всеми внесенными изменениями. Сейчас, например, изменения происходят буквально каждый квартал, а то и чаще. Законы не переиздают, издают только изменения, Поэтому разбираться сегодня в действующем законодательстве совсем непросто. Было бы гораздо проще делать, так как, например, в Америке, где все законодательные акты, по которым работает бизнес можно изменять только один раз в год — 1 января. Очень было бы разумно.

Как только начал работать заместителем в отделе труда, Рунар Васильевич сказал мне: «Готовься, поедешь в Москву защищать план по труду, у меня там, почему-то не очень складываются отношения с Ниной Васильевной, ведущим экономистом в отделе труда нашего главка „Союзхимфото“. Ты человек новенький, едешь в первый раз, она должна отнестись к тебе благосклонно». Ну, кто такая Нина Васильевна Быстракова я уже слышал, в главке она работала давно и была очень грамотным ведущим специалистом. Ее все трудовики наших заводов уважали и побаивались, характер был такой, что могла и разнос устроить. Когда в главке назначали нового начальника отдела труда, для него было главным в работе найти контакт с Ниной Васильевной.

В КПО «Тасма» я больше занимался нормированием и имел представление о планах по труду чисто теоретическое. Венера Талховна перед поездкой разложила передо мной «кучу бумажных простыней» с этими планами и стала все объяснять. Я понял, что должен максимально сконцентрироваться, чтобы все запомнить, тем более, что времени на усвоение всего этого материала у меня было не более часа. Помню, она мне рассказывает про одну «простыню», я ее своей зрительной памятью фотографирую и когда чувствую, что все запомнил и понял, прерываю ее и говорю: «Хватит, пошли дальше». И так перелистали все эти полотна,

заполненные цифрами. На следующий день я Венере Талховне все повторил, чтобы проверить себя и закрепить усвоенное. И вечером знаменитым фирменным поездом №28 «Казань — Москва», который назывался «Татарстан» отбыл в Москву.

***Авторское отступление.** Поезд №28, Казань-Москва, «Татарстан», именно на нем ехали в Москву практически все командировочные из Казани. На каждом предприятии начальник отдела снабжения обязан был уметь достать билеты на поезд для отъезжающих срочно в командировку директора или его заместителей, а также для начальников отделов, цехов и их замов. Как минимум этот перечень руководителей должен был обеспечить билетами начальник отдела снабжения, это было для него «делом чести». Достать билеты на поезд Казань-Москва, тем более срочно, было очень непросто. Наш начальник отдела снабжения Исаев Владислав Павлович был хороший снабженец, и поэтому вечером в 19.00 я был уже на перроне с билетами в кармане. Было интересно наблюдать, как все степенно, не спеша заходили в вагон, рассаживались на свои места, и ровно в 19.30 поезд «Татарстан» трогался под знаменитый вальс Сайдашева. Буквально через 10 минут приходил проводник, проверял билеты и выдавал постельные принадлежности. После проверки билетов проводник разносил чай и сахар. Это был сигнал к тому, что пора начинать ужинать. Все доставали свои припасы, иногда кто-то доставал водку, все знакомились и после первой рюмки начинались знаменитые доперестроечные разговоры. Про политику в поездах почти не говорили. В основном беседы велись об экономике и производстве, каждый рассказывал о своем. Наш экономический строй, как правило, не критиковали, просто «сетовали» на то, почему у них там «за бугром» качество многих товаров и услуг лучше, почему мы не можем также работать. И тут же все выдавали рецепты, как и что надо делать. Зачастую эти рецепты были очень умными и практичными, настолько, что нашему правительству было бы полезно их порой тоже послушать.*

На следующий день рано утром я прибыл в Москву, и вскоре был уже в Главке. Наш главк, как я уже писал, назывался Всесоюзное объединение «Союзхимфото», находился он в центре Москвы, в тихом переулочке, на «чистых прудах», недалеко от Трубной площади. Структурно наш главк входил в состав Министерства химической промышленности СССР, которое располагалось также поблизости на ул. Кирова, недалеко от знаменитого магазина «Детский мир». Оказавшись в главке, я сразу пошел в отдел труда знакомиться с Ниной Васильевной. Отдел располагался в небольшой комнатке, где сидели четыре женщины сотрудницы, и как полагалось мужчина — начальник. Нина Васильевна встретила меня хорошо, видимо психологический расчет Рунар Васильевича оказался точен. Я разложил перед ней все наши «простыни» с планами по труду, и все по памяти, объяснил. Ответил на все вопросы. Моя молодость, неопытность и очевидно все-таки мой доклад, к которому я хорошо подготовился, произвели должное впечатление. С тех пор у меня навсегда сложились хорошие отношения с Ниной Васильевной. Это зависело также и от того, что я всегда относился к ней очень уважительно. Вскоре после моего первого приезда в Москву начальником отдела труда ВО «Союзхимфото» был назначен Кулаков Анатолий Давыдович, до этого он работал на химическом предприятии в Мытищах. Отличный мужик и замечательный руководитель, с ним у меня сложились также очень хорошие дружеские отношения. Моя первая поездка в Москву закончилась вполне удачно, чему был рад не только я, но и Рунар Васильевич, Венера Талховна и остальные работники отдела. Мы получили реальный годовой план по труду, что позволяло заводу наряду с выполнением плана по выпуску продукции с успехом выполнять и трудовые показатели, а это обеспечивало коллективу ИТР получение ежеквартальной премии. Кроме того при выполнении этих, а также ряда других технико-экономических показателей, коллектив завода мог рассчитывать на победу, или как минимум на призовое место в Министерском социалистическом соревновании.

Хочу особо отметить, что завод всегда работал, не просто хорошо, а настолько хорошо, что очень часто по итогам квартального подведения итогов соцсоревнования занимал первые места среди нескольких сотен предприятий химической промышленности. За первое место вручалось переходящее Красное знамя и премия всему коллективу завода. Это знамя заводчане иногда удерживали несколько кварталов подряд. За второе и третье место коллективу предприятия также выплачивалась премия, но уже в несколько меньшем размере.

В отделе труда мне приходилось заниматься практически всеми вопросами, которые приходилось решать нашему коллективу. Во время отсутствия Рунара Васильевича приходилось нередко самостоятельно принимать ответственные решения. Но подробнее хочу остановиться на главной задаче, которую поставил передо мной Трусенов Г. И., когда принимал меня на работу заместителем начальника ОТиЗ. Шел 1982 год, завод занимался освоением кассетного производства, выпуск кассет составлял уже 10 млн. шт. в год, но далеко не все было гладко. Это производство было не совсем традиционным для химической промышленности. По своим характеристикам оно было гораздо ближе к технологическим процессам в машиностроении.

На завод постоянно поступало импортное оборудование для расширения этого производства, в связи с чем объем выпуска продукции постоянно наращивался. Не все смежные участки этого производства успевали вовремя увеличить свои мощности. Возникало много организационных проблем, требующих оперативного решения. Для решения всех этих задач, работающий тогда главным инженером Трусенов Г. И., регулярно, буквально раз в неделю, проводил оперативные совещания по проблемам кассетного производства. На эти совещания приглашались начальник цеха №5 (кассетное производство) Тихонов Юрий Васильевич, его заместители, механик и технолог цеха, начальники отделений, а также главные специалисты завода — главный технолог по кассетному производству Сабиров Р. А., главный механик Михердов А. Г., главный энергетик Шабернев А. П., начальник отдела снабжения Исаев В. П. и некоторые другие. В обязательном порядке приглашался начальник отдела труда Макарихин Р. В. Надо отметить, что Трусенов Г. И. придавал большое значение нашей службе. По своему опыту знаю, что многие руководители предприятий, считали, что задачей отдела труда является оформление заработной платы. Геннадий Иванович, в отличие от многих считал, что одной из главных задач отдела труда является совершенствование организации труда и производства. Вот такую задачу по решению проблем кассетного производства он передо мной и поставил. Надо сказать, что такая задача как раз соответствовала моим мыслям, интересам, устремлениям и моему пониманию роли отдела труда.

Геннадий Иванович с Рунаром Васильевичем видимо заранее договорились подыскать на должность заместителя ОТиЗ, специалиста который был бы способен выполнять как раз задачи по совершенствованию организации производства. Рунар Васильевич больше тяготел к работе методического плана. Много любил заниматься анализом плана по труду, контролировал выполнение трудовых показателей. Уделял много внимания налаживанию контактов с главком, часто ездил в командировки. Это сторона деятельности ОТиЗ была очень важной. Система тогда была такая, получишь хороший план, будет больше шансов его выполнить и перевыполнить. Да и уровень заработной платы коллектива зависел от размера фонда заработной платы и от запланированной средней заработной платы, а эти показатели устанавливались главком.

В первый раз на совещание по кассетному производству я сходил вместе с Рунаром Васильевичем, а дальше уже работал по этому направлению самостоятельно. Сначала я решил изучить кассетное производство, оборудование, технологию, производственные участки. Производство состояло из литейного отделения, участка по изготовлению экранов и пружин для кассет, сборочного отделения и упаковочного участка. Кроме этих подразделений был еще участок по изготовлению липких лент и небольшая типография. В типографии печатали этикетки для кассет, а на участке липких лент поливали и вырубали антифрикционные прокладки

для кассет, эти прокладки не позволяли в кассете накапливаться статическому электричеству. Литьевое отделение было очень большим и правильно называлось «отделение по изготовлению изделий из пластмасс горячим способом». В отделении было в разные времена от 40 до 60 термопластавтоматов. Это литьевые машины, на которые устанавливались пресс-формы, сверху был бункер, в который засыпался полистирол в гранулах, он расплавлялся в этой машине и под давлением поступал в пресс-форму. Здесь он охлаждался, застывал и при размыкании пресс-формы из нее выходили пластмассовые детали. Это, прежде всего, две половинки корпуса кассеты и две половинки упаковочного футляра, в который на последнем этапе уже в отделении упаковки вставлялась готовая кассета. Также в этом отделении отливались ролики и втулки для кассеты. Все машины были импортные, и не только эти машины, а практически все оборудование для кассетного производства было закуплено за границей. В те времена практически вся химия работала на импортном оборудовании. Многие пресс-формы также были закуплены по импорту, но к моменту моего прихода был уже создан свой инструментальный цех, который мог самостоятельно изготавливать эти пресс-формы и их ремонтировать. Об этом позже я тоже расскажу, так как освоить изготовление пресс-форм было очень непросто, и может быть это была даже самая сложная задача в освоении этого производства.

В сборочном отделении, к моменту моего прихода, располагалось 50—60 монтажных столов, на которых девушки монтажницы индивидуально собирали кассеты, никакого конвейера не было. Опишу сборку чуть подробнее, так как это важно для последующего повествования. Девушка брала одну половинку корпуса кассеты и клала ее на монтажный стол (напомню, что речь идет о малогабаритных кассетах для магнитофонов). В эту половинку корпуса устанавливались антифрикционная прокладка, экран, пружинка, два ролика и две втулки. Во втулки запрессовывался ракорд (обыкновенная белая полиэтиленовая лента без магнитного слоя). Ракорд разрезался и одним концом приклеивался к магнитной ленте. Магнитная лента шириной 3,81 мм с большой катушки наматывалась при помощи включенного электромотора на втулку, затем девушка мотор выключала, отрезала магнитную ленту и приклеивала ее к другому концу ракорда. Сверху устанавливалась вторая половинка корпуса, с уже вложенной в нее антифрикционной прокладкой, эта половинка прикручивалась маленькими шурупами к нижней половинке корпуса. Все кассета готова. Прошу извинить за некоторые подробности. Но они еще нам в будущем пригодятся. А сейчас прошу обратить внимание читателя на то, что пленки в большой бобине хватало на 6—7 кассет. Далее девушка брала большую бобину, срезала скальпелем остатки ленты. Сделать это было достаточно тяжело. При этом портилась внутренняя втулка большой бобины. Именно эта операция на данный момент была «узким местом». И именно здесь мне было необходимо найти решение, позволяющее это «узкое место» как говорили «расширить». Но прежде чем об этом рассказать, закончу описание процесса сборки кассет. Последним участком в этой технологической цепочке была упаковка. На этом участке имелся упаковочный автомат по приклейке этикеток на кассету и их упаковке в пластмассовые футляры. Сначала на кассету приклеивались с двух сторон этикетки, затем кассеты с этикетками автоматически упаковывались в футляры, куда предварительно вставлялся бумажный вкладыш.

Однако вернемся опять назад в сборочное отделение. Когда я наблюдал за действиями сборщиц — монтажниц, то обратил внимание, что у них достаточно много времени уходит на срезание остатков ленты с большой бобины. Я провел небольшой эксперимент, попросил одну девушку не срезать ленту, а бросать бобины просто в картонную коробку. Засек секундомером время и высчитал, что сборка кассет естественно стала производиться значительно быстрее. Сразу стало понятно, что эта операция лишняя в работе монтажниц и значительно сдерживает производительность труда. Практически уже на втором совещании по кассетному производству, в котором я принимал участие, Трусенев Г. И. спросил меня, ознакомился ли я с производством и какие у меня есть предложения. Я рассказал о некоторых своих идеях, а

также предложил операцию по срезанию остатков магнитной ленты с большой бобины из обязанностей монтажниц исключить. Доложил, что это предложение позволит поднять производительность труда монтажниц примерно на 10%, но точнее это можно будет определить после проведения «фотографии» рабочего дня и подсчета полученных результатов. Также сказал, что для реализации этого предложения надо организовать участок по размотке этих остатков ленты. Начальник кассетного производства Тихонов Ю. В. тут же заметил, что при этом снимутся претензии КПО «Тасмы», к тому, что мы им возвращаем бобины со следами порезов, то есть бобины будут чистыми, без порезов. Трусенев Г. И. сказал, что мы продолжительное время по два раза в месяц встречаемся и обсуждаем проблемы кассетного производства, а пришел новый человек посмотрел на все это свежим взглядом, высказывает нам свои идеи, предложения и мы все с большим вниманием и интересом его слушаем. Мне, молодому руководителю, конечно, приятно было слушать его слова, такие оценки «окрыляли», хотелось еще больше работать и добиваться хороших результатов.

Вскоре мы с двумя работницами отдела труда провели, так называемую «фотографию» рабочего дня на сборочном участке кассетного производства. Мы выбрали трех работниц, одну из лучших по производительности, среднюю и отстающую, объяснили им, что наша цель — проанализировать их работу и обосновать ликвидацию самой неприятной для них операции. Обещали, что ни в коем случае не будет, так называемого среза норм и расценок, что наша цель повышение производительности труда при сборке кассет. Кроме этого нам еще необходимо было доказать, что экономический эффект от повышения производительности труда будет превышать затраты по созданию рабочего места по размотке остатков магнитной ленты. Хотя «справедливости ради» надо сказать, что в тот период вопрос повышения производительности труда на сборочном участке был настолько важным, что руководство завода готово было пойти даже и на дополнительные затраты. Мы целый день наблюдали за работой девушек, засекая секундомером все производимые ими операции. При чем, операцию по удалению остатков ленты с большой бобины, из работы монтажниц исключили. Попросили девушек бобины с остатками магнитной ленты бросать просто в картонный ящик. Результаты всех наших измерений я потом тщательно проанализировал, и оказалось, что во время нашего эксперимента все три девушки, как и предполагалось, показали производительность труда на 10% выше, чем обычно. Это означало, что внедрение этого предложения на каждом рабочем месте, позволит сборочному отделению собрать за год на 1 млн. кассет больше.

Годовой план тогда составлял около 10 млн. штук кассет в год. Выпуск 1 млн. кассет, за счет предложенного мероприятия, был существенным вкладом в выполнение и перевыполнение этого плана. О наших экспериментах и расчетах я доложил на очередном совещании. Трусенев очень положительно воспринял мое предложение, и дал указание руководству цеха организовать немедленное его внедрение. Через несколько дней ко мне обратился начальник планово-экономического отдела Козлов Николай Иванович, который попросил меня рассказать об этом предложении. Он всегда писал доклады для директоров, с которыми они выступали на заводских профсоюзных конференциях. На следующей конференции директор завода в своем выступлении сказал, что предложение отдела труда позволит дополнительно выпустить 1 млн. кассет в год. Я, честно говоря, посчитал, что объявление о таких результатах, на таком уровне преждевременно. Возможно, всё это происходило с подачи Геннадия Ивановича Трусенева, который таким образом оказывал моральное давление на руководство кассетного цеха, нацеливая их на выполнение напряжённого плана. Удивило меня то, что это предложение стало быстро внедряться. В цехе, на сборочном участке, появились проволочные контейнеры, в которые работницы стали ставить бобины с остатками магнитной ленты. Вдруг оперативно был организован участок по размотке остатков ленты с этих бобин. Обычно свое предложение, как правило, самому же приходится и внедрять. При этом зачастую приходится преодолевать сопротивление «ретроградов» — это обычный удел тех, кто проявляет инициативу. А тут

некоторые работники цеха неожиданно проявили такую «прыть», что я не мог понять, в чем тут дело. И только потом случайно выяснилось, что один из работников цеха оформил рацпредложение на предложенную идею. Включил в список авторов себя и еще несколько работников цеха. Посчитали экономический эффект, он оказался значительным. Но вознаграждение за рацпредложение полагалось к выплате, только после его внедрения. Поэтому все «авторы», проявили большой энтузиазм и «бегом» бросились внедрять это предложение. Я был очень доволен, так как самым важным в этой ситуации оказалось то, что это рацпредложение сыграло свою стимулирующую роль. Оно было быстро внедрено и дало ожидаемый эффективный результат.

Прошло два года. Работа заместителем начальника отдела труда повлияла на рост моей квалификации. Я узнавал много нового, совершенствовался в профессии. Приобретал необходимые деловые навыки при работе с людьми. Внес много разных предложений по работе кассетного цеха. Изучил не только технологию производства кассет, но и желатина и сопутствующих продуктов. Причем изучить эти технологические процессы мне пришлось очень подробно. И связано это было также с тем, что опять по заданию главка нужно было выполнять работу по расчетам трудоемкости продукции. А для того чтобы эту работу правильно выполнить, необходимо было очень хорошо разобраться в технологии производства желатина, что мне и пришлось сделать.

Очень много мне дала совместная работа с Рунаром Васильевичем. Тесные контакты у нас были с плановым отделом, которым руководил Козлов Николай Иванович. Его заместителем работал Фаттахов Рашад Шакирович. Он окончил наш институт на год раньше меня, хотя по возрасту я был его немного старше. Сразу после института он работал на заводе и уже несколько лет был заместителем начальника планового отдела. Несмотря на свою молодость, пользовался в коллективе, как тогда говорили, заслуженным авторитетом. Был умным и грамотным специалистом, впоследствии работал инструктором обкома партии, заместителем генерального директора по экономике на КПО «Тасма», и затем много лет заместителем министра экономики Республики Татарстан.

Работа на заводе мне очень нравилась, отношения в коллективе отдела и с заводскими специалистами были хорошие. Все меня устраивало. Но неожиданно Рунар Васильевич объявил мне, что он собирается уходить, его приглашают на прежнюю работу. Ранее он работал начальником аналогичного отдела в КНИТИ ВТ (Казанский Научно-Исследовательский Технологический Институт Вычислительной Техники). Он всегда очень тепло отзывался о своей работе в этом институте, ему там очень нравилось. Весной 1984 года он написал заявление об уходе. Перед увольнением Рунар Васильевич переговорил с директором, объяснил ему, что я вполне подготовлен к должности начальника отдела и поэтому он «со спокойной душой» может уйти с этой работы в свой родной институт. Директор завода Трусенев Г. И. понял его и не стал задерживать. После этого разговора Геннадий Иванович вызвал меня и коротко спросил: «Ну ты как готов?». Я также коротко ответил: «Готов!».

Я поблагодарил Рунара Васильевича за совместную работу и за те трудовые университеты, которые он мне преподавал. На всю жизнь сохранил благодарность к нему, за то, что он взял незнакомого ему человека своим заместителем и очень многому меня научил. Он был профессионал высокого класса, мне с ним было очень интересно работать.

Хочу выразить на этих страницах свою благодарность Геннадию Ивановичу. Он поверил в меня, молодого 30-летнего человека, и назначил руководителем одного из ведущих отделов завода. Это накладывало на меня большую ответственность, которую я обязательно должен был оправдать.

Коллектив отдела организации труда и заработной платы завода был хорошим и дружным, каждый на своем месте был высококвалифицированным работником. Но сразу после моего назначения на новую должность передо мной встал вопрос: «Кого назначить на освобо-

дившуюся должность заместителя начальника отдела?» Работники отдела посоветовали мне назначить своим заместителем Чернавского Анатолия Ивановича, который ранее уже работал здесь на этой должности и проявил себя с положительной стороны. С этой же просьбой ко мне обратился и бывший до Рунара Васильевича начальником отдела Еньков Юрий Михайлович. Мы с Юрием Михайловичем познакомились после того, как я был назначен заместителем начальника отдела. Юрий Михайлович стал, в свое время, начальником отдела труда, когда ему было всего 28 лет. Затем он некоторое время работал инструктором Татарского обкома партии, а потом долгое время работал в обкоме профсоюза химической и нефтехимической промышленности Республики Татарстан. Это был отличный парень под два метра ростом, веселый, очень грамотный, квалифицированный специалист. Мне всегда очень импонировало, что он не был ретроградом и консерватором. Его живой и острый ум быстро находил решение во многих сложных ситуациях. Он оказался очень коммуникабельным человеком, и у меня установились с ним сразу очень хорошие отношения. Юрий Михайлович, рекомендуя мне взять заместителем Чернавского А. И., сказал: «Бери, Толя — пахарь, дисциплинированный человек, он не подведет».

Мы встретились с Анатолием Ивановичем, переговорили. Сразу было понятно, что он профессионал и свою работу хорошо знает. Трусенев Г. И. также не возражал, он уже знал Анатолия Ивановича по работе в этой должности. Буквально через несколько дней Чернавский А. И. был назначен приказом по заводу заместителем начальника ОТиЗ.

Начальник ОТиЗ завода «Полимерфото»

Свою деятельность в качестве начальника ОТиЗ завода я начал с изучения папок с приказами по заводу. Все что делалось на заводе, тем или иным образом оплачивалось. Поэтому практически вся заводская деятельность проходила через наш отдел и отражалась в приказах, которые мы готовили. Я пролистал и просмотрел все папки с приказами и документами за несколько лет, и это оказалось очень полезным делом. Когда назначается новый начальник ОТиЗ, то некоторые товарищи пытаются решить у него вновь вопросы, которые по тем или иным причинам им не удалось решить с прежним руководителем. Как, правило, это касается вопросов, в решении которых им ранее было справедливо отказано. Но они идут к вновь назначенному руководителю в надежде, что он еще «не въехал» в ситуацию, не во всем успел разобраться. Но я успел, и когда мне задавали такого рода вопросы, я спокойно отвечал, что дорогой товарищ, вы с этим вопросом уже обращались, вам его решили так-то и так-то или отказали потому-то и потому-то. Некоторые товарищи неподдельно удивлялись как так, откуда ты это знаешь, ты же тогда даже на заводе не работал. Вот как оказывается, бывает полезно изучать документацию прошедших периодов.

Как начальник отдела труда я должен был напрямую решать вопросы с отделом труда нашего главка, который назывался Всесоюзное объединение «Союзхимфото». Рунар Васильевич перед уходом дал мне полезный совет: «Не ленись, чаще езди в Москву, налаживай отношения, а потом будешь многие вопросы решать по телефону». Но в главке меня уже хорошо знали и начальник отдела труда Кулаков Анатолий Давыдович и ведущий специалист Быстрова Нина Васильевна и другие сотрудники. Отношения с главком у меня укрепились достаточно быстро, и через некоторое время я действительно заметил, что многие вопросы стали оперативно решаться по телефону.

Хорошие взаимоотношения сложились у меня и с руководителями цехов и отделов. С теплотой и уважением вспоминаю начальников цехов: цеха №1 — Пескова Владимира Ивановича, цеха №2 — Евстигина Николая Григорьевича, цеха №3 — Желавского Владимира Ивановича, цеха №4 — Зимина Петра Васильевича, цеха №5 (впоследствии преобразованного в Производство товаров народного потребления) — Тихонова Юрия Васильевича, а также начальников вспомогательных цехов: ремонтно-механического цеха — Сорокина Александра Сергеевича, электроцеха — Замалеева Амира Нуриахметовича, теплоцеха — Мамзикова Вадима Павловича, цеха комплектации — Дмитриева Геннадия Дмитриевича, ремонтно-строительного цеха — Мулюкова Рафката Сайфулловича, цеха КИПиА — Руткевича Олега Евгеньевича, начальника отдела автоматизации и механизации — Сорокина Сергея Александровича и других.

Как я уже отмечал, завод работал очень хорошо и часто занимал первые или призовые места по итогам соцсоревнования среди предприятий Министерства химической промышленности. На нашем отделе и конкретно на мне была персональная ответственность за выполнение показателей соцсоревнования. Директор завода Геннадий Иванович требовал, чтобы я в течение квартала отслеживал ход выполнения этих показателей. Я должен был работать с начальниками отделов и служб и требовать от них безусловного выполнения тех показателей, за которые они отвечали. В случае возникновения проблем, директор требовал незамедлительно ему о них докладывать. Обычно все проблемы мы решали успешно с начальниками отделов. Но иногда бывали такие моменты когда, например, главный энергетик завода Шабернев Анатолий Павлович говорил мне: «Да не получается у меня этот показатель». Если после моего настойчивого нажима показатель так и не получался, то приходилось идти к директору. У директора на этот случай был свой фирменный прием. Он нажимал клавишу селекторного телефона у себя в кабинете и говорил: «Давай поговори с Шаберневым». Я принимал эту игру и очень стро-

гим голосом делал главному энергетнику внушение за невыполнение показателя, тот терялся, не понимая сразу, почему это по директорскому селектору с ним разговаривает начальник отдела труда. Потом до него доходило, что это я разговариваю из директорского кабинета и в присутствии директора. Этот прием срабатывал стопроцентно, тут же давалось обещание, что показатель будет выполнен. Надо сказать, что такими приемами директор поднимал мой авторитет, и мне становилось легче объяснять руководителям отделов, что все показатели, безусловно, должны быть выполнены.

Считаю важным отметить, что директор завода Трусенов Геннадий Иванович был отличным организатором и очень оригинальным руководителем. Он был немногословным, четким и конкретным. У него каждая минута была, как говорится, расписана. Все дела, поручения разложены «по полочкам». Он очень интересно проводил совещания, и я на них всегда шел с удовольствием. Всегда был очень выдержанным и корректным. На производстве всякое бывало, в очень редких случаях, на нервах, мог и сказать что-то резкое. Но ко мне всегда относился по отечески, всегда находил потом возможность сделать какой-то добрый жест навстречу. Напряжение спадало и после этого хотелось работать еще лучше и эффективнее. Годы работы с Геннадием Ивановичем были очень интересными. За это время я очень многому у него научился.

С удовольствием вспоминаю те времена и свою совместную работу с начальником планово-экономического отдела — Козловым Николаем Ивановичем и его заместителем Фаттаховым Рападом Шакировичем, с начальником производственного отдела — Кашеваровым Геннадием Ивановичем, с начальником отдела сбыта — Еньковой Наталией Алексеевной, с начальником отдела снабжения — Исаевым Владиславом Павловичем, с начальником отдела кадров — Редковым Николаем Павловичем, с начальником отдела техники безопасности — Степашиным Юрием Петровичем, с начальником отдела главного механика — Чемалетдиновым Равилем Гинятовичем, с начальником отдела технического контроля — Уразовой Александрой Михайловной, с начальником технического отдела — Шевыревой Галиной Михайловной, с начальником центральной заводской лаборатории — Пароником Семеном Израилевичем и многими другими. Деловые и хорошие отношения сложились у меня с помощником директора по кадрам и соцкультбыту Денисовым Валерием Ивановичем. Взаимоуважительные отношения были с главным технологом по кассетному производству Сабировым Равилем Абдуловичем и главным технологом по желатиновому производству Игнатовой Людмилой Александровной.

В своей работе мне приходилось тесно взаимодействовать с профсоюзным комитетом и парткомом завода. Председателем профсоюзного комитета неоднократно избирался Шангаераев Мидхат Идрисович. Секретарем парткома завода работала Лисина Тамара Михайловна, с обоими у меня также сложились деловые конструктивные отношения. Тамара Михайловна через некоторое время стала третьим секретарем Московского райкома партии, а затем работала начальником отдела Казанского горисполкома. Хочу отметить, что чуть ранее, почти 10 лет, секретарем парткома завода была Габутдинова Алла Максимилиановна, которая ярко проявила себя на этой работе. Она была избрана делегатом XXVI съезда КПСС, а впоследствии стала заместителем премьер-министра Республики Татарстан.

Хорошие и добрые отношения были у меня с заместителем директора по общим вопросам Кузьминым Сергей Александровичем, руководителем коммерческой службы. Он был хорошим организатором и большим патриотом завода. Даже впоследствии уже, будучи на пенсии, он нередко приходил на завод и предлагал свою помощь.

Все эти специалисты и руководители вносили весомый вклад в результаты работы завода. Могу «не кривя душой» откровенно сказать, что на заводе в те времена среди руководителей была атмосфера хорошего сотрудничества и зачастую просто доброго отношения друг к другу. Приятно было со всеми этими людьми работать и общаться. Перечисляя своих коллег, я, возможно, кого-то и пропустил. В этом случае прошу, не торопиться обижаться, повество-

вание впереди еще длинное и о многих будет сказано по ходу изложения. Теперь давайте все-таки вернемся к работе по выполнению наших показателей соцсоревнования. Все показатели формировались в специальную таблицу и тщательно проверялись. Затем окончательный вариант выполнения итогов соцсоревнования подписывал директор завода Трусенев Геннадий Иванович и председатель профсоюзного комитета Шангараев Мидхат Идрисович. Подписанные документы со всеми приложениями я аккуратно укладывал в дипломат и выезжал в Москву с серьезным заданием: занять первое место. После всей проведенной работы от меня не так уж и много зависело, но, тем не менее, я старался держать весь процесс под контролем. Вел переговоры с кем надо. Если возникали какие-то вопросы по нашим показателям, тут же давал необходимые разъяснения и т. д. Вовремя сообщал директору, что необходимо на его уровне сделать звонок тому или иному чиновнику. Да Геннадий Иванович и сам следил из Казани за процессом, звонил в Министерство, и его влияние имело существенное значение.

После заседания Министерской комиссии я первым узнавал результаты, звонил на завод директору и докладывал о том, что нам присвоено первое место по итогам квартала с вручением знамени и премии. И с чувством глубокого удовлетворения выезжал назад в Казань. Понятно, что когда коллективу завода присуждается первое место по итогам соцсоревнования, то это, прежде всего, результат работы завода по выполнению планов и всех показателей и наша работа не очень видна. Но когда завод сработал хорошо, все рассчитывают, что коллективу будет присвоено первое место, и вдруг завод это место не получит, то крайний практически всегда будет отдел труда и в первую очередь его начальник. Таковы законы жанра, «на войне, как на войне». Поэтому я очень остро ощущал свою ответственность за конечный результат и очень рад, что ни разу не подвел ни директора, ни заводской трудовой коллектив.

Обычно через неделю после объявления результатов соцсоревнования к нам на завод приходил официальный приказ из Министерства, согласованный с ЦК профсоюза о присвоении нашему коллективу первого места с вручением Красного знамени и денежной премии. Красное знамя нам приезжал вручать представитель министерства, происходило это на торжественной конференции трудового коллектива.

Бригадные формы организации труда

В 80-е годы в стране стали широко развиваться бригадные формы организации труда. Бригадные формы существовали и раньше, этого нередко требовали условия производства. Но в 80-е годы бригадному движению в ЦК КПСС решили придать массовый характер. Видимо, потому что бригады являлись коллективной формой организации труда, а это уже ближе к социализму. Но кроме этого, бригадные формы действительно в подавляющем большинстве случаев при правильной их организации, доказывали свою эффективность. Не всегда, может быть, их стоило применять массово, чуть ли не с максимальным охватом. Бригадные формы, несмотря на свою эффективность, в некоторых случаях имели и минусы. Но в нашем Советском государстве очень осторожно и аккуратно внедряли разные инициативы. Сразу над всей страной эксперименты не проводили. Сначала любой передовой опыт разрешали применять на уровне бригады, отделения, затем цеха, и если он оказывался полезным, распространяли его в целом на весь завод. Затем опыт изучали, и если он доказывал свою эффективность, его описывали и разрешали к внедрению на ряде предприятий этого министерства. Затем снова изучали, описывали, вносили коррективы и уже только тогда рекомендовали или прямо обязывали к внедрению на всех промышленных предприятиях во всех отраслях народного хозяйства. Опыт применения бригадных форм в то время находился уже на стадии, когда его обязывали внедрять на всех предприятиях страны. Надо сказать, что на некоторых предприятиях встретили указания по внедрению бригадных форм с прохладцей и без особой инициативы и зачастую просто формально создавали бригады и отчитывались «наверх» о процентах охвата. Естественно, что при таком подходе никаких положительных результатов ждать не приходилось. Зато и «пахать» особо было не надо. Работай тихонечко по старинке, по «накатанной» колее и «не потей».

Я для себя сразу решил заняться внедрением бригадных форм не формально, а серьезно и основательно. Понял, что бригады — это серьезно, и их внедрение значительно поможет поднять не только производительность труда, но и значительно улучшить в целом организацию производства. К этому времени мне в руки попала книга А. Левикова «Калужский вариант» об опыте внедрения бригадных форм на Калужском турбинном заводе. Эта книга меня очень сильно вдохновила и подтвердила правильность моих размышлений. Я, с разрешения директора Трусенева Г. И., вместе с двумя представителями нашего завода, съездил на Калужский турбинный завод для ознакомления с их опытом организации бригадных форм. Книга «Калужский вариант» оказалась мощной рекламой для этого завода. По 5—10 делегаций с разных предприятий со всей страны прибывали к ним каждый день. Работа с делегатами была поставлена на поток. На завод никого не пускали, собирали раз в день прибывшие делегации в зале совещаний заводоуправления, читали короткую 10 минутную лекцию, отвечали на некоторые вопросы и выдавали комплект документации по бригадным формам. В комплекте были приказы, наряды, протоколы оформления КТУ (Коэффициентов Трудового Участия) и т. д.

Мне такое отношение к делегациям, приехавшим изучать бригадные формы, не понравилось. Практически все сводилось к выдаче документов. Нельзя было поговорить ни с рабочими, ни с бригадирами, ни с мастерами, ни с работниками отдела труда и заработной платы. Я тогда подумал, что если мы когда-нибудь добьемся подобного результата, то работу по распространению опыта будем проводить с большой ответственностью и уважением к приехавшим людям. Тем не менее, материалы, которые нам вручили, оказались полезными. Среди них я увидел бригадные планы и вспомнил, что с такого рода планами, только по мастерским участкам мне уже приходилось иметь дело, когда я работал экономистом сборочного цеха на Вятско-Полянском заводе «Молот».

По моей просьбе, мне привезли с завода «Молот» бланки этих планов. Мы эти бланки взяли за основу для разработки бригадных планов на заводе «Полимерфото». Работу по созданию бригад начали с кассетного производства. Это производство по своим характеристикам практически соответствовало машиностроительному. На участках этого производства рабочие производили разные операции и изготавливали разные детали и продукцию. На термопластавтоматах отливались ролики, втулки, корпуса кассет, на другом участке производилась операция сборки кассет, на третьем — упаковка кассет в футляры. Необходимо было первоначально определить, в каких универсальных единицах планировать и учитывать объем продукции, если все операции и производимые детали разные. Опять же по опыту завода «Молот» я решил, что лучше все это рассчитывать в нормо-часах. На каждую выполняемую операцию существовала норма времени, вот она и стала той ценой, при посредстве которой определялся объем продукции. Например, в бригаде отливается втулка для кассеты, ролик и корпус кассеты, для всех имеются разные нормы времени. Планируемое количество в месяц этих изделий умножается каждое на свою норму времени и результаты складываются. В результате получается планируемый объем выпуска продукции за месяц в нормо-часах. Нормо-часы удобны тем, что они отражают в себе только трудовые затраты и не зависят от стоимости сырья и других факторов. А это позволяет сравнивать и анализировать работу разных бригад, выполняющих совершенно разную работу. К сожалению, в химии ввиду особенностей технологии и неразвитостью нормирования, этот показатель практически не применялся, о нем большинство работников даже и не слышало. Поэтому мне пришлось собирать собрания бригадиров и бригад, проводить учебу по основам нормирования. После того как определились с нормо-часами — разработали бланк планового задания для бригад по всем необходимым показателям.

Первую бригаду начали создавать на участке, который выпускал разные вспомогательные детали для кассеты, металлические экраны, пружинки и др. На этом участке были очень разные операции. Работницы участка работали на всех операциях попеременно, чтобы никому не было обидно. На разных операциях заработок был разный, и учесть все факторы и нюансы при определении расценок было невозможно. Наш первый бригадир Круглова Нина Ивановна рассказывала, что работницы участка зачастую старались прийти пораньше, чтобы занять место на более выгодной операции. Случалось, что и конфликтовали. После создания бригады все эти и многие другие негативные моменты исчезли. Нина Ивановна распределяла всех по местам в зависимости от способностей, а потом в конце месяца вместе с выбранным советом бригады по результатам работы справедливо устанавливала КТУ (коэффициент трудового участия) каждому члену бригады. В результате, все были довольны, и производительность труда поднялась на 10—15%. Большая роль в этом успехе принадлежала бригадиру Кругловой Н. И., которая оказалась очень порядочным, честным и талантливым руководителем. Этот опыт начали распространять и на другие участки. Создали бригады в сборочном и литежном отделении, на участке по производству липких лент. Вскоре бригадами было полностью, на 100% охвачено все кассетное производство.

Ранее премия рабочим выплачивалась индивидуально за перевыполнение норм выработки каждым, независимо от результатов работы всего коллектива. После создания бригад мы разработали новое премиальное положение, по которому премия стала выплачиваться за выполнение бригадой плана по выпуску продукции и производительности труда.

Мною было поставлено очень жесткое условие, что премия выплачивается только при условии выполнения плана. Если бригада план не выполняет, то вне зависимости от причин невыполнения плана, премия не выплачивается совсем. Это означало, что если план не выполнен даже в результате того, что по чьей-то вине не были вовремя поставлены комплектующие или сырье, то премия бригаде все равно не выплачивалась. Такое условие было естественно согласовано с директором завода. В те времена это был очень решительный шаг. Никто в то время в стране не мог себе представить, как это так — не выплатить премию рабочим. Негласно

считалось, что об этом даже и думать было нельзя. И если какой то коллектив, бригада, мастерский участок не выполняли план, то тут же мастер, старший мастер, начальник цеха писали служебную записку директору завода, в которой объясняли, что план не выполнен не по вине рабочих, и они не должны от этого пострадать. В то время, каких то крупных сбоев поставок сырья, комплектующих на завод, практически не было.

В кассетном производстве был создан совет бригадиров. Директор обязал меня быть его председателем, понимая, что у бригадиров не было пока для этого необходимой квалификации. На этом совете бригады вносили немало дельных предложений по улучшению организации труда. На совет вызывали специалистов и руководителей, от которых зависело обеспечение производства. Росла ответственность этих работников, которые понимали, что за свои «проколы» они теперь будут отвечать не только перед руководством завода, но и перед рабочими коллективами. Таким образом, через совет бригадиров рабочие могли требовать от специалистов и руководителей безусловного и ритмичного обеспечения производства всем необходимым.

Все бригады работали хорошо и планы свои выполняли. За все время моей работы на заводе «Полимерфото» было только два случая, когда бригада не выполнила план. Что же при этом произошло? Как всегда мастер обратился к начальнику производства, и они как обычно стали составлять служебную записку для директора завода, с просьбой выплатить премию, так как рабочие не виноваты. В том, что эта служебная будет подписана, они как всегда, не сомневались. Хочу заметить, что при этом, каких-то особых сбоев по материально-техническому обеспечению не было.

Узнав обо всем этом, я сказал директору: «Геннадий Иванович, каких либо оснований для выплаты премии нет. Считаю, что мы должны выдержать, объявленный нами принцип — „выполняешь план — получаешь премию“. Иначе вся проделанная работа по созданию бригад и стимулированию их за коллективные результаты работы „пойдет под откос“». Надо отдать должное Геннадию Ивановичу, который в данной ситуации проявил мужество, и отказал бригаде в выплате незаработанной премии. Хочу отметить, что ответственность за все последствия нес все-таки директор завода. Целый месяц мы напряженно переживали, как сработает после всего произошедшего эта бригада. Результат превзошел все наши ожидания. Бригада не просто выполнила план следующего месяца, но и заняла по его итогам 1 место в социалистическом соревновании среди бригад производства.

По итогам соцсоревнования им была выплачена еще и премия как победителям в соцсоревновании. Был еще один такой же случай и все произошло аналогично. Бригада, не выполнившая план, на следующий месяц заняла также первое место по результатам соцсоревнования.

Наши бригады в кассетном производстве своими результатами доказали эффективность коллективных форм организации труда. Производительность труда повысилась на 10—15%. Такой хороший результат стал возможен благодаря большой и ответственной работе работников БТЗ производства. Это Сергеева Галина Федоровна — начальник БТЗ, Демшина Александра Мартыновна — экономист производства, Скорюкина Зоя Федоровна — инженер по нормированию труда. Полезную работу при организации бригад проводила технолог производства Белова Фаина Дмитриевна. Большой вклад в развитии бригадных форм внесли работники ОТиЗ завода, которые, кроме всего прочего, выполняли еще и текущую работу, создавая мне возможности больше времени уделять развитию бригадных форм. Залогом успеха этой работы было постоянное проведение аналитической работы. Любое наше новшество — изменение нарядов, других документов всегда первоначально анализировалось. Мы в ОТиЗ, и в БТЗ производства продумывали каждый документ, как его придется заполнять рабочим, как он пройдет не только через наши подразделения, но и через бухгалтерию. Обеспечивали разработку и оформление документов, таким образом, чтобы наши изменения не усложняли работу

бригадиров, мастеров и экономических подразделений завода. Все должно было быть четко, просто и понятно.

Особую роль в развитии бригад сыграл директор завода Трусенов Геннадий Иванович и главный инженер завода Бобров Вячеслав Федорович. Они оказывали мне, практически беспрецедентную поддержку. Доверяли во всем, практически без проверки принимали все мои предложения. Это все чувствовали, и соответственно мне было гораздо легче внедрять любые новаторские идеи. Такое доверие обязывало меня относиться к своей работе с высокой ответственностью.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.