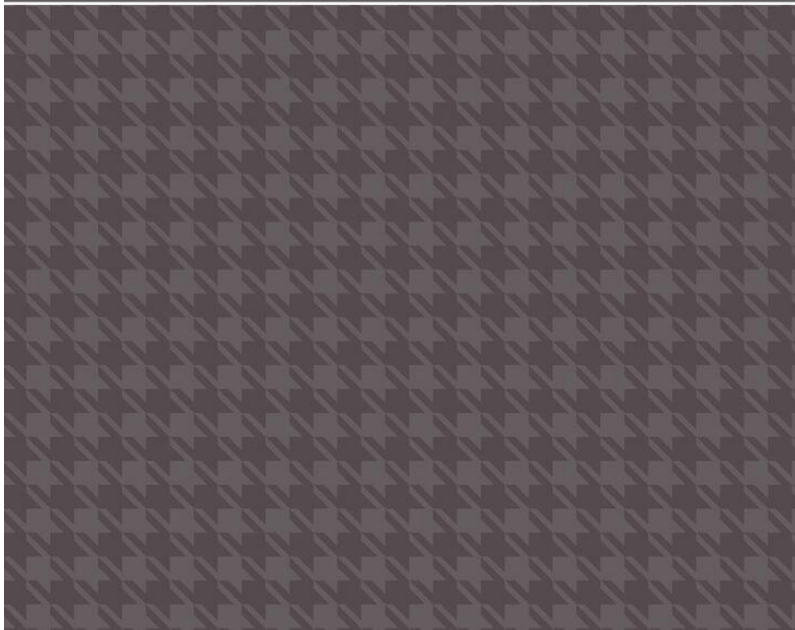


12+

Глеб Зайцев

Нормировщик: Назад в СССР



Глеб Зайцев

Нормировщик: Назад в СССР

<https://litres.ru/74589057>

ISBN 9785007140232

Аннотация

Весна 1983 года. Производственный аналитик Андрей Плетнёв приходит в себя в советском заводском ОТиЗ и сразу видит невозможное: бригада даёт 147% плана, а выпуск цеха третий месяц стоит на месте. С секундомером и расчётами он находит заниженные нормы и добивается их пересмотра. Но честная оптимизация режет зарплаты рабочим. Теперь Андрею придётся понять, где заканчивается точный расчёт и начинается несправедливость — и письменно ответить за собственную правоту.

Содержание

Глава первая. Сто сорок семь процентов	6
Глава вторая. Секундомер	11
Глава третья. Девять лет	16
Глава четвёртая. Рекламации	20
Глава пятая. Плати за машину	25
Глава шестая. Гурьев	30
Глава седьмая. Название	35
Глава восьмая. Витька	39
Глава девятая. Техсовет	43
Глава десятая. Апрель	48
Глава одиннадцатая. Двести восемьдесят	52
Глава двенадцатая. Восемнадцать процентов	57
Глава тринадцатая. Обоснование	61
Глава четырнадцатая. Первый участок	65
Глава пятнадцатая. Тихая	69
Глава шестнадцатая. Кто прочитал последнюю страницу	73
Глава семнадцатая. Организационный характер	77
Глава восемнадцатая. Чего боится Плетнёв	81
Глава девятнадцатая. Первое ноября	85
Глава двадцатая. Доска	88
Глава двадцать первая. Сорок восемь подписей	92
Глава двадцать третья. Расценка	98

Нормировщик: Назад в СССР

Глеб Зайцев

© Глеб Зайцев, 2026

ISBN 978-5-0071-4023-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Глава первая. Сто сорок семь процентов

Первое, что увидел Андрей, — столбик цифр, написанных чернилами.

Не на экране. Чернилами, пером, с нажимом, и одна цифра была подтёрта лезвием и переписана поверх.

Он смотрел на этот листок довольно долго, прежде чем понял, что держит его в руках.

Руки были не его.

То есть его, но моложе лет на двенадцать, без шрама на левой кисти и без обручального кольца.

Андрей Плетнёв, тридцати восьми лет, специалист по производственной аналитике, последние девять лет считавший людям выработку по данным из станков, сидел за столом, накрытым зелёным сукном, и держал наряд-задание, написанный от руки.

В кабинете пахло пылью, нагретым металлом и чем-то кислым — позже он узнал, что это мастика для полов.

За соседним столом женщина лет пятидесяти стучала на счётах.

Не на калькуляторе. На деревянных счётах, быстро и зло, как пулемётчик.

— Плетнёв, — сказала она, не поднимая головы. — Ты

третий участок за март закрыл?

Андрей открыл рот и закрыл.

— Я... считаю.

— Считаю быстрее. Гурьев к четырём придёт ругаться.

Он посмотрел на бумагу в руках.

Наряд-задание. Цех номер два, участок три, бригада Кузьмина. Март 1983 года.

Тысяча девятьсот восемьдесят третьего.

Андрей очень аккуратно положил листок на стол, потому что понял, что если сейчас начнёт им трясти, то женщина за соседним столом это увидит.

Он сделал три вдоха.

Потом встал, сказал «я на минуту» и вышел в коридор.

Коридор был выкрашен в две краски — снизу зелёная панель, сверху побелка. В конце висел стенд с надписью «Наши передовики» и фотографиями, приклеенными канцелярским клеем.

Андрей дошёл до окна и посмотрел наружу.

Заводской двор. Кран-балка. Штабеля ящиков. Мужчина в ватнике катил бочку. За забором — пятиэтажки, тополя без листьев, серое небо.

Ни одной машины, которую он смог бы узнать, кроме грузовика, похожего на «ЗИЛ».

Он постоял у окна минут пять, ожидая, что всё закончится.

Не закончилось.

Тогда он пошёл обратно, сел за стол и сделал единственное, что умел делать хорошо.

Начал читать цифры.

Через сорок минут он знал следующее.

Его зовут Плетнёв Андрей Викторович, двадцать шесть лет, инженер по нормированию труда отдела труда и заработной платы. Он окончил институт три года назад. Он живёт в общежитии на улице Дружбы. У него в столе лежит пропуск с фотографией, на которой он сам, только моложе и с ужасной стрижкой.

Женщину за соседним столом зовут Раиса Фёдоровна Лунц, она начальник отдела.

Отдел занимается тем, что устанавливает нормы времени — сколько минут положено на изготовление детали — и считает, на сколько процентов рабочие эти нормы выполняют.

А ещё он знал вот что.

Бригада Кузьмина на третьем участке в марте выполнила план на сто сорок семь процентов.

В феврале — на сто сорок четыре.

В январе — на сто сорок два.

Андрей отложил ведомость и потёр глаза.

За девять лет работы он видел много некрасивых цифр. Он видел склады, где числилось вдвое больше, чем лежало. Он видел отделы, где половина сотрудников не производила ничего. Он видел отчёты, которые рисовали в ночь перед советом директоров.

Но он ни разу не видел, чтобы люди три месяца подряд работали в полтора раза быстрее нормы — и чтобы это никого не удивляло.

Потому что так не бывает.

Норма — это не мечта. Норма — это сколько времени нужно, чтобы сделать деталь. Если целая бригада стабильно перекрывает её в полтора раза, то либо все они гении, либо норма неправильная.

И самое интересное было не это.

Самое интересное Андрей нашёл в другой папке, на которую наткнулся случайно.

Отчёт о выпуске продукции по цеху номер два.

Выработка бригады Кузьмина росла: сто сорок два, сто сорок четыре, сто сорок семь.

А выпуск цеха — стоял.

Ровно стоял. Как вкопанный.

Андрей положил обе ведомости рядом и долго смотрел на них.

Люди работали всё быстрее.

Завод выпускал столько же.

— Раиса Фёдоровна, — сказал он. — А можно вопрос?

Она наконец подняла голову. Лицо у неё было умное и очень усталое.

— Можно.

— Бригада Кузьмина. Сто сорок семь процентов.

— И что?

— Куда девается разница?

Раиса Фёдоровна отложила счёты.

Она смотрела на него секунды три, и Андрей успел испугаться, что сказал что-то, чего нормировщик Плетнёв говорить не должен.

— Плетнёв, — сказала она наконец. — Ты три года тут сидишь и первый раз это спросил.

— Я раньше не считал.

— Оно и видно.

Она встала, подошла и посмотрела на две ведомости, лежащие рядом.

— Убери, — сказала она тихо.

— Почему?

— Потому что Гурьев придёт в четыре.

Глава вторая. Секундомер

Гурьев пришёл в четыре и ругался двадцать минут.

Начальник второго цеха был невысокий, плотный, с красными веками человека, который спит по пять часов. Он ругался не зло, а по обязанности, как будто отбывал повинность: план по цеху горит, смежники давят, а ОТиЗ сидит и пишет бумажки.

Андрей слушал и смотрел на его руки.

Руки у Гурьева были рабочие, с вьёвшейся чернотой у ногтей, и это ему что-то сказало про Гурьева — что тот не из кабинета пришёл, а снизу.

Когда Гурьев ушёл, Раиса Фёдоровна молча поставила чайник на плитку.

— Раиса Фёдоровна, — сказал Андрей. — Я хочу сделать фотографию рабочего дня на третьем участке.

Счёты замерли.

— Зачем?

— Затем, что это моя работа.

Она налила кипяток в два стакана с подстаканниками и один пододвинула ему.

— Твоя работа, — сказала она, — считать по нарядам. Фотографию рабочего дня делают, когда пересматривают норму. Норму пересматривают по приказу. Приказа нет.

— А если я просто посмотрю?

— Тогда ты просто посмотришь, — сказала она. — И запомнишь то, что увидел. И будешь с этим жить.

Андрей понял, что это не запрет.

На следующее утро он взял в шкафу секундомер — тяжёлый, металлический, с потёртой эмалью — планшет с зажимом, стопку бланков и пошёл в цех.

Второй цех оглушил его.

Он читал про такие цеха, видел на фотографиях, снимал данные с похожих станков — но данные не пахнут.

Здесь пахло СОЖ, горячей стружкой и мокрым бетоном. Под потолком ползла кран-балка. Шум стоял такой, что говорить приходилось близко к уху.

Третий участок был в дальнем пролёте: восемь токарных станков, шесть работали.

Бригадира он узнал сразу — не по лицу, а по тому, как к нему ходили.

Кузьмин Пётр Савельевич, токарь шестого разряда, лет пятидесяти, сухой, в очках с одним заклеенным изолентой заушником.

— Из ОТиЗа? — спросил он, не здороваясь.

— Плетнёв. Нормировщик.

— Вижу, что нормировщик. С секундомером только вы ходите.

— Я посмотрю, Пётр Савельевич. Мешать не буду.

Кузьмин пожал плечами и вернулся к станку.

Андрей встал так, чтобы видеть три станка сразу, прижал

бланк к планшету и начал.

Фотография рабочего дня — вещь простая и очень неприятная для всех. Наблюдатель записывает каждое действие с точностью до секунды: подошёл, взял заготовку, установил, включил, обработал, снял, отнёс, ушёл курить, вернулся.

Через четыре часа Андрей знал про участок больше, чем знал про собственный отдел на прежней работе.

Деталь 4—71 — втулка ступенчатая, серый чугу́н, ничего сложного.

Норма времени на неё — восемнадцать минут.

Кузьмин делал её за пять минут сорок секунд.

Молодой парень у второго станка, Витька, — за семь де-
сять.

Самый медленный, пожилой, с трясущимися руками, —
за девять.

Андрей проверил тридцать два цикла подряд, потому что не поверил себе с первого раза.

Средняя вышла шесть минут пятьдесят.

Норма — восемнадцать.

Он опустил планшет и постоял, глядя на летящую стружку.

Норма была завышена в два с половиной раза.

И теперь всё сходилось: бригада не работала быстрее нормы в полтора раза. Бригада работала нормально. Просто норма была написана для другой планеты.

Потом Андрей посмотрел на второй станок от окна, кото-

рый стоял холодный, и подошёл к наладчику.

— А тут что?

— Тут шестьдесят вторая, — сказал наладчик.

— И почему не делают?

Наладчик посмотрел на него, как на ребёнка.

— А ты попробуй сделай.

Деталь 62—14 — корпус, сталь, четыре установка, резьба.

Норма — двенадцать минут.

Андрей засёк два цикла у сменщика, который всё-таки работал на ней после обеда.

Двадцать одна минута. Двадцать три минуты.

Он записал обе цифры, одну под другой, и очень долго на них смотрел.

4—71: норма восемнадцать, факт семь. Делает — получаешь двести пятьдесят процентов.

62—14: норма двенадцать, факт двадцать два. Делает — получаешь пятьдесят пять процентов.

Любой человек, у которого зарплата зависит от процента выполнения нормы, выберет первую.

Не потому, что он вор. Потому что он не идиот.

Андрей вышел из цеха на воздух, сел на ящик у стены и вытер лоб.

Он двенадцать лет — там, в своей жизни — объяснял менеджерам одну и ту же вещь. Что если премию платить за метрику, люди начнут делать не работу, а метрику. Что любой показатель, ставший целью, перестаёт быть показателем.

Он говорил это на совещаниях, писал в служебных записках, рисовал на доске.

И вот он сидел на ящике во дворе завода в тысяча девятьсот восемьдесят третьем году и смотрел на ту же самую боннель, только выросшую до размеров страны.

Оставалось понять одну вещь.

Куда девается всё, что бригада Кузьмина наделала сверх плана.

Он вернулся в цех и пошёл к складу готовых деталей.

Кладовщица, толстая женщина в синем халате, пустила его без разговоров — увидела планшет.

Втулки 4—71 лежали в проходе.

Не на стеллаже. В проходе, потому что на стеллаже места не было.

Ящики стояли в три яруса, и на верхних лежала пыль в палец толщиной.

Андрей взял ведомость остатков и нашёл строку.

Втулка ступенчатая 4—71. Остаток на складе — сорок одна тысяча двести штук.

Месячная потребность завода — тысяча восемьсот.

Он посчитал в уме и почувствовал, как у него холодеют руки.

Двадцать три месяца.

На складе лежал почти двухлетний запас детали, которую бригада продолжала делать прямо сейчас, в эту минуту, за стеной.

Глава третья. Девять лет

— Сорок одна тысяча двести, — сказал Андрей.

Раиса Фёдоровна не удивилась.

Это было хуже всего — что она не удивилась.

Она дослушала до конца, ни разу не перебив, потом открыла нижний ящик стола, достала папку в выцветшей обложке и положила перед ним.

— Открой на последней странице.

Андрей открыл.

Приказ по заводу. «Об утверждении норм времени на детали механического производства».

Дата: 12 апреля 1974 года.

— Девять лет, — сказал он.

— Девять лет, — согласилась Раиса Фёдоровна.

— Но за девять лет сменилось оборудование. Я видел в цехе два станка семьдесят девятого года.

— Три.

— И резцы другие. И оснастка.

— И люди другие, — сказала она. — Кузьмин в семьдесят четвёртом был токарем четвёртого разряда, а сейчас шестого.

Она забрала папку и положила обратно в ящик.

— Ты правильно всё посчитал, Плетнёв. Норма на семьдесят первую завышена. Я это знаю с семьдесят восьмого года.

Андрей молчал.

— Спрашивай, — сказала она.

— Почему вы её не пересмотрели?

Раиса Фёдоровна усмехнулась, и усмешка вышла нехорошая.

— Потому что я её пересматривала, — сказала она. — В семьдесят восьмом. Сделала хронометраж, оформила по всем правилам, вынесла на техсовет. Норму снизили с восемнадцати до одиннадцати.

— И?

— И через полтора месяца вернули обратно.

Она встала и подошла к окну.

— Ты пойми, что происходит, когда ты снижаешь норму, — сказала она, не оборачиваясь. — У рабочего расценка за деталь. Снизил норму — снизилась расценка. Он делает то же самое, столько же, теми же руками, а получает на сорок рублей в месяц меньше. Сорок рублей, Плетнёв. Это ботинки ребёнку и месяц еды.

— Я понимаю.

— Ничего ты не понимаешь, — сказала она спокойно. — В семьдесят восьмом бригада Кузьмина в полном составе написала заявления на расчёт. Не забастовку — этого у нас не бывает. Просто восемь заявлений на стол, одной пачкой. Токарь шестого разряда на дороге не валяется, его на любом заводе с руками возьмут.

Она повернулась.

— Через два дня приказ отменили. А меня вызвали и объяснили, что я не понимаю задач.

Андрей смотрел на неё и думал, что вот теперь наконец понимает, откуда у неё это лицо.

— А выпуск? — сказал он. — Склад забит на два года. Это же видно.

— Кому?

— Всем.

— Плетнёв, — сказала Раиса Фёдоровна. — Склад — это не убыток. Склад — это незавершённое производство и запас. Он в балансе стоит по себестоимости, то есть как имущество. По бумагам мы не выбросили сорок тысяч втулок. Мы их накопили.

Она села.

— А теперь считай дальше. Цеху ставят план в нормо-часах. Бригада делает семьдесят первую — цех получает восемнадцать нормо-часов за каждый час работы. Гурьев закрывает план. Гурьев получает премию. Завод отчитывается в главк, главк в министерство.

— И всем хорошо.

— Всем хорошо, — сказала она. — Кроме тех, кто ждёт шестьдесят вторую.

Андрей поднял голову.

— А кто ждёт шестьдесят вторую?

Раиса Фёдоровна помолчала.

— Вот с этого места, — сказала она, — начинается то, о

чём я тебе говорить не буду. Захочешь — найдёшь сам. Отдел сбыта, второй этаж, Разумова Нина Петровна. Скажешь, что от меня, и что тебе нужны рекламации за прошлый год.

— Спасибо.

— Не благодари, — сказала она. — Я тебе только что испортила жизнь и прекрасно это понимаю.

Она пододвинула к себе счёты.

— И вот ещё что, Плетнёв. Когда посчитаешь всё до конца — а ты считаешь, я вижу, — не ходи с этим к Гурьеву. И к директору не ходи.

— А к кому ходить?

— Ни к кому, — сказала Раиса Фёдоровна. — Сначала думай, кто заплатит. За любое исправление кто-то платит. Пока не знаешь кто — не начинай.

Глава четвёртая. Рекламации

Нина Петровна Разумова из отдела сбыта оказалась женщиной лет сорока, в очках на цепочке, и рекламации она выдала охотно — потому что, как выяснилось через минуту, они были её личной болью.

— Смотрите, — сказала она и хлопнула по папке ладонью. — Смотрите, молодой человек, сколько хотите. Я это два года ношу на планёрки.

Папка была толстая.

Андрей сел за приставной столик и начал читать.

Письма были однотипные.

Ленинградский завод подъёмно-транспортного оборудования. Не поставлено корпусов 62—14 — восемьсот штук. Срыв графика. Требуем.

Харьков. То же самое, четыреста штук.

Свердловск. Шестьсот.

Он выписывал цифры столбиком, и столбик получался длинный.

За тысяча девятьсот восемьдесят второй год завод недопоставил смежникам одиннадцать тысяч четыреста корпусов 62—14.

— А штрафы? — спросил он.

— А штрафы вот, — сказала Нина Петровна и достала вторую папку, тонкую. — Санкции по договорам. За про-

шлый год — шестьдесят три тысячи рублей.

Андрей записал.

Шестьдесят три тысячи.

Директор завода получал, если он правильно помнил ставки, около четырёхсот рублей в месяц. Инженер — сто сорок. Токарь Кузьмин с прогрессивкой — рублей двести восемьдесят.

Шестьдесят три тысячи рублей штрафов за год — это годовой фонд зарплаты приличного участка.

— Нина Петровна, — сказал он. — А почему не делают шестьдесят вторую?

Она посмотрела на него поверх очков.

— Так это я вас должна спрашивать, — сказала она. — Вы же нормировщик.

Андрей вернулся к себе и до конца дня сводил всё в одну таблицу.

Считал он на бумаге, в столбик, и это оказалось неожиданно приятно — цифры шли медленно, и от медленности было видно то, что на экране проскакивает.

Получилось вот что.

Участок номер три, шесть станков, восемь человек.

Они производят деталь 4—71, которой на складе лежит двадцатитрёхмесячный запас.

Себестоимость втулки — рубль девяносто. Значит, на складе лежит семьдесят восемь тысяч рублей, замороженных в чугуна, который никому не нужен.

Одновременно завод не выпускает деталь 62—14 и платит за это шестьдесят три тысячи рублей штрафов в год.

Итого прямой убыток от одной неправильной цифры в приказе девятилетней давности — около ста сорока тысяч рублей.

А цифра была одна.

Восемнадцать минут вместо семи.

Андрей отложил карандаш и почувствовал знакомое, почти забытое ощущение — когда задача сошлась.

И сразу за ним второе ощущение, куда менее приятное.

Потому что Раиса Фёдоровна задала правильный вопрос.

Кто заплатит.

Он взял чистый лист и написал сверху: «Если снизить норму на 4—71 с 18 до 7 минут».

И пошёл по пунктам.

Бригада Кузьмина. Расценка падает в два с половиной раза. Заработок с двухсот восьмидесяти рублей падает до ста шестидесяти. Восемь человек. Минус сорок пять тысяч рублей в год живых денег из карманов восьми семей.

Гурьев. План цеха в нормо-часах перестаёт выполняться в тот же день. Не на проценты — в разы. Премии нет ни у него, ни у мастеров, ни у всего цеха.

Завод. Отчёт в главк по валу рушится.

Раиса Фёдоровна. Второй раз за девять лет выносит на техсовет то же самое.

Плетнёв Андрей Викторович, двадцати шести лет, три го-

да как из института.

Он посмотрел на этот список и понял, что предлагает восьми работягам скинуться из своей зарплаты, чтобы завод перестал платить штрафы.

С точки зрения завода — идеально.

С точки зрения токаря Кузьмина — грабёж.

И самое противное было в том, что токарь Кузьмин был бы прав.

Андрей смял лист, потом разгладил его и положил в стол.

Задача была решена неправильно.

Он решал её как менеджер из двадцать первого века: нашёл кривую метрику и предложил её исправить. А исправление метрики означало отобрать деньги у людей, которые честно работали руками по восемь часов и ни в чём не были виноваты.

Значит, решение должно быть другим.

Не «снизить норму на семьдесят первую».

А «сделать так, чтобы шестьдесят вторую было выгодно делать».

Он достал новый лист.

Норма на 62—14 — двенадцать минут. Факт — двадцать два.

Норма занижена почти вдвое. И вот её-то как раз никто никогда не пересматривал в другую сторону, потому что повышение нормы — это рост расценки, это лишние деньги рабочим, а лишних денег план не предусматривает.

Андрей писал быстро.

Если поднять норму на 62—14 с двенадцати до двадцати двух минут, деталь мгновенно становится выгодной. Бригада сама, добровольно, без единого приказа, переключится на неё — потому что двадцать две минуты по расценке лучше, чем семь минут по расценке.

Никто не теряет ни рубля.

Завод перестаёт платить штрафы.

Склад перестаёт расти.

Он дописал и откинулся на стуле.

Красиво.

И ровно в эту секунду он понял, почему за девять лет этого не сделал никто.

Потому что повышение нормы времени — это официально признать, что завод девять лет платил людям меньше, чем должен был.

За всю партию. За все одиннадцать тысяч корпусов.

С перерасчётом.

Глава пятая. Плати за машину

Дыру в собственном решении Андрей нашёл ночью, в общезнании на улице Дружбы, при свете настольной лампы, когда сосед по комнате уже спал.

Он посчитал ещё раз, аккуратно, как учили.

Смена — восемь часов.

Втулка 4—71: фактически семь минут, норма восемнадцать. За смену рабочий делает шестьдесят восемь штук. Каждая приносит ноль целых три десятых нормо-часа. Итого двадцать нормо-часов за восьмичасовую смену.

Корпус 62—14 с исправленной нормой в двадцать две минуты: за смену двадцать две штуки, каждая по ноль целых тридцать семь. Итого восемь нормо-часов.

Двадцать против восьми.

Андрей положил карандаш на тетрадь и сказал вслух нехорошее слово.

Его красивое решение не работало.

Даже если поднять норму на корпус до честных двадцати двух минут, деталь принесёт рабочему ровно сто процентов — то есть обычный заработок.

А втулка будет приносить двести пятьдесят.

Никто в здравом уме не станет делать корпус за сто, когда рядом стоит втулка за двести пятьдесят.

Он смотрел в тетрадь и чувствовал себя дураком.

Он рассуждал как человек, привыкший, что метрику можно подкрутить в настройках. А тут была не метрика. Тут была конструкция, в которой любая одиночная поправка разбивалась о соседнюю.

Починить одну норму невозможно, потому что норм четыре тысячи и все они друг с другом связаны.

Снизить втулку — бригада уйдёт.

Поднять корпус — ничего не изменится.

Пересмотреть все четыре тысячи — это два года работы отдела, приказ министерства и перерасчёт зарплаты всему заводу.

Андрей выключил лампу и долго лежал в темноте.

Утром он пошёл в цех и встал у станка Кузьмина.

Он ничего не записывал и секундомер не доставал. Просто стоял и смотрел, как человек работает.

Кузьмин доработал партию, выключил станок и повернулся.

— Ну, — сказал он. — Говори.

— Пётр Савельевич, сколько вы делаете семьдесят первую?

— Шесть минут.

Он сказал это сразу, без паузы и без интереса.

— А норма восемнадцать.

— Восемнадцать.

— Вы знаете.

Кузьмин снял очки, протёр их ветошью и надел обратно.

— Плетнёв, — сказал он. — Мне пятьдесят два года. Я эту втулку девять лет делаю. Ты думаешь, я её девять лет делаю и не знаю, сколько она идёт?

— Я думаю, знаете.

— Все знают, — сказал Кузьмин. — И Раиса знает. И Гурьев знает. И в главке знают.

Он кивнул в сторону холодного станка у окна.

— Вон шестьдесят вторая стоит. Я на ней в прошлом году два месяца сидел, пока Гурьев не выл. Сто девять рублей за месяц, знаешь? Сто девять. У меня жена в больнице лежала.

— Знаю.

— Ни хрена ты не знаешь, — сказал Кузьмин, но беззлобно. — Ты бумагу знаешь. Бумага у тебя хорошая, я не спорю.

Он достал папиросы.

— Спрашивай уже.

Андрей помолчал.

— Пётр Савельевич, — сказал он. — Если бы вы могли переписать всё как хотите — как бы вы сделали?

Кузьмин посмотрел на него внимательно, в первый раз по-настоящему.

— Ты не шутишь.

— Не шучу.

Токарь закурил, хотя в цехе курить было нельзя, и никто ему ничего не сказал.

— Вы платите за стружку, — сказал он. — Вот в чём у вас беда. Вы считаете, сколько я деталей накрутил. А деталь

сама по себе никому не нужна. Нужна машина.

— Машина?

— Лебёдка, — сказал Кузьмин. — Изделие. В нём триста двадцать деталей, и моих там четыре наименования. Если лебёдка ушла заказчику — я работал. Если не ушла — я стружку делал, хоть сто сорок семь процентов, хоть двести.

Он показал папиросой на ящики в проходе.

— Вон моя работа стоит. Сорок тысяч втулок. Я их сделал, я за них деньги получил, а завод от них не имеет ни копейки. Это не я вор, Плетнёв. Это вы так посчитали.

Андрей стоял и слушал, как токарь шестого разряда с заклеенной изолентой дужкой очков за полторы минуты формулирует то, на что у него самого ушло три дня и два испитых листа.

— Плати за машину, — сказал Кузьмин. — И у тебя всё само встанет.

Аккордная оплата.

Не за операцию — за комплект. Бригада получает за собранное изделие, целиком, и делит по коэффициентам сама.

Тогда лишняя втулка не приносит ни копейки. Тогда недостающий корпус — это личный убыток каждого из восьми, и никого не надо уговаривать за него садиться.

Тогда метрика перестаёт быть врагом.

Андрей почувствовал, как у него холодеет затылок, — как всегда, когда сходится.

— Пётр Савельевич, — сказал он. — Вы это кому-нибудь

говорили?

— Говорил, — сказал Кузьмин. — В семьдесят девятом, на цеховом собрании.

— И что?

— И мне объяснили, что аккорд у нас применяется на строительно-монтажных работах, а у нас механическая обработка, и есть типовое положение.

Он затушил папиросу о подошву.

— Иди, Плетнёв. Тебя ищут.

Андрей обернулся.

В проходе между станками стоял мастер и махал рукой.

— Плетнёв! К Гурьеву. Бегом.

— Зачем?

Мастер пожал плечами.

— Он там с твоей ведомостью сидит. Которую ты в столе оставил.

Глава шестая. Гурьев

Ведомость лежала у Гурьева на столе, развёрнутая на той самой странице.

Рядом — смятый и разглаженный лист со списком «кто заплатит».

Андрей сел, не дожидаясь приглашения.

— Ты в моём цехе четыре дня ходишь с секундомером,
— сказал Гурьев.

— Хожу.

— По чьему распоряжению?

— Ни по чьему.

Гурьев кивнул, как будто именно этого и ждал.

— Раиса знает?

— Знает.

— И не остановила.

— Нет.

Начальник цеха взял лист со списком и прочитал вслух, медленно, как читают приговор:

— «Бригада Кузьмина: минус сорок пять тысяч рублей в год живых денег из карманов восьми семей».

Он положил лист.

— Ты это сам написал?

— Сам.

— Ну хоть не идиот, — сказал Гурьев. — Я думал, хуже

будет.

Он встал, прошёлся по кабинету, открыл форточку и закурил в неё.

— Тебе сколько лет, Плетнёв?

— Двадцать шесть.

— А мне пятьдесят четыре. Я в этом цехе с пятьдесят второго года, сначала учеником. Знаешь, сколько таких, как ты, тут прошло за тридцать лет?

— Не знаю.

— Я тоже не считал, — сказал Гурьев. — Но много.

Он повернулся.

— Все приходили с одним и тем же. Все находили семьдесят первую втулку — она же на виду лежит, её кладовщица со склада матом кроет каждый день. Все считали склад. Все приносили мне бумагу.

— И что вы с ними делали?

— Ничего, — сказал Гурьев. — Они уходили. Кто в главк, кто в аспирантуру, кто спиваться.

Он затушил папиросу о подоконник.

— Плетнёв, я тебя сейчас спрошу одну вещь, и ты подумай, прежде чем ответить. Не спеши.

— Спрашивайте.

— Ты знаешь, за что мне план ставят?

— В нормо-часах.

— В нормо-часах, — повторил Гурьев. — А теперь считай: если я завтра переведу третий участок на шестьдесят

вторую, у меня выработка цеха падает втрое. Втрое, понимаешь? Не на десять процентов, за которые меня поругают. Втрое.

— Понимаю.

— Ни хрена не понимаешь. Через месяц ко мне приедет комиссия из главка выяснять, что случилось со вторым цехом. И я им буду объяснять про завышенную норму девятьсот семьдесят четвёртого года. А они мне скажут: Гурьев, а почему это вылезло именно сейчас, при тебе, а девять лет не вылезало?

Он сел напротив.

— И это будет очень хороший вопрос, — сказал он тихо. — Потому что девять лет я эту втулку гнал и премию получал.

В кабинете стало тихо. За стеной работал пресс, и от каждого удара мелко дрожало стекло в дверце шкафа.

— Так что не ходи ко мне с этой бумагой, — сказал Гурьев. — Я её не подпишу. Не потому, что я сволочь. А потому, что я её подписать физически не могу.

Андрей смотрел на свои руки.

Он был к этому готов. Он даже почти дословно предугадал, что услышит.

Не был он готов к одному — к тому, как это будет звучать из уст человека, который сам тридцать лет назад стоял за станком.

— Иван Матвеевич, — сказал он. — А если бы выработку

считали не в нормо-часах?

Гурьев поднял глаза.

— Это как?

— По изделиям. По лебёдкам, которые ушли заказчику.

— Тогда у меня в апреле будет ноль, — сказал Гурьев. —

Потому что корпусов нет.

— Будет ноль, — согласился Андрей. — Один месяц. А в мае будет двести штук, потому что бригада наконец возьмётся за корпус — ей станет выгодно.

— А в апреле меня снимут.

— Не снимут, если апрель объявить началом эксперимента.

Гурьев посмотрел на него очень долгим взглядом.

— Какого эксперимента?

— Я пока не знаю, — честно сказал Андрей. — Но я знаю, что если у этого будет название и бумага сверху, то падение выработки в апреле будет не провалом, а запланированным этапом.

Начальник цеха молчал.

Потом придвинул к себе ведомость, аккуратно её сложил и протянул Андрею.

— Забери, — сказал он. — И из стола больше не оставляй, у нас тут ходят всякие.

Андрей взял.

— Плетнёв, — сказал Гурьев, когда тот был уже у двери. — Название найди хорошее. Чтобы в главке понравилось.

— Найду.

— И вот ещё что. — Гурьев потёр веки. — Кузьмину скажешь сам. Не я. Он мне в семьдесят восьмом заявление на стол положил, я до сих пор помню, как он его клал.

Глава седьмая. Название

Название нашлось в заводской библиотеке, в подшивке «Экономической газеты» за прошлый год.

Андрей искал два вечера подряд, перебирая номер за номером, и почти отчаялся, когда наткнулся на разворот с фотографией бригады строителей и заголовком в четыре слова.

«Бригадный подряд: опыт и перспективы».

Он прочитал статью трижды.

Потом взял чистый лист и выписал главное.

Бригадный подряд — это когда бригаде выдают не операцию, а конечный результат. Объём работ, срок, фонд заработнойной платы. Внутри бригада распределяет сама, по коэффициенту трудового участия.

Аккорд.

То самое, что сказал Кузьмин у станка, только с правильными словами и — Андрей проверил дату — одобренное сверху.

Постановление было позапрошлогоднее. О развитии бригадных форм организации и стимулирования труда.

Он дочитал до конца и нашёл ровно ту фразу, из-за которой девять лет назад Кузьмину сказали «нельзя»: подряд рекомендован прежде всего в строительстве.

Прежде всего.

Не «исключительно».

Андрей аккуратно переписал абзац, указал номер и дату газеты и впервые за неделю поймал себя на том, что улыбается.

Вся разница между «нельзя» и «можно» помещалась в двух словах.

Утром он положил перед Раисой Фёдоровной три листа.

Первый — расчёт по втулке и корпусу.

Второй — выписка из постановления.

Третий — проект того, что он назвал «Временное положение об оплате труда бригады механического участка по конечному изделию».

Раиса Фёдоровна читала долго. Дважды возвращалась к первому листу.

— Плетнёв, — сказала она наконец. — Ты понимаешь, что ты сделал?

— Я думаю, да.

— Нет, — сказала она. — Не понимаешь. Ты обошёл вопрос «кто заплатит».

Она постучала ногтем по третьему листу.

— Смотри. При аккорде бригада получает за комплект. Комплект — это лебёдка. Фонд считается от плановой трудоёмкости изделия, а трудоёмкость у нас взята из тех же самых норм семьдесят четвёртого года. Со всеми завышениями.

— Да.

— То есть фонд получается большой.

— Да.

— И бригада, делая правильные детали в правильной пропорции, заработает столько же, сколько сейчас.

— Примерно столько же, — сказал Андрей. — Я считал. Разница плюс-минус восемь рублей.

Раиса Фёдоровна откинулась на спинку стула.

— Никто ничего не теряет, — сказала она.

— Никто ничего не теряет, — подтвердил Андрей. — Норму пересматривать не надо. Расценки не трогаем. Рабочий получает те же деньги. Просто ему перестаёт быть выгодно делать сорок первую тысячу ненужной втулки.

— А завод?

— А завод получает корпуса и перестаёт платить шестьдесят три тысячи штрафов.

Она сняла очки и потёрла переносицу.

— Девять лет, — сказала она.

— Что?

— Девять лет я считала, что эту задачу решить нельзя, — сказала Раиса Фёдоровна. — И все эти девять лет я решала не ту задачу. Я пыталась исправить норму.

Она надела очки обратно и придвинула бумаги к себе.

— Ладно. Что тебе нужно?

— Подпись Гурьева. Ваша виза. И директор.

— Директора я беру на себя, — сказала она. — Гурьева бери сам, он тебя уже слушал.

— А техсовет?

— Техсовет будет двадцать восьмого. — Она посмотрела в календарь. — У тебя одиннадцать дней.

Андрей собрал листы.

— Раиса Фёдоровна, — сказал он. — Есть одно место, где это ломается.

— Знаю, — сказала она, не поднимая головы. — Кладовщица.

— Нет. Кузьмин.

Она замерла.

— При аккорде бригада делит фонд сама, по коэффициенту трудового участия, — сказал Андрей. — Коэффициент ставит бригадир. То есть я забираю право решать, кто сколько получил, у отдела — и отдаю Кузьмину.

Раиса Фёдоровна медленно положила ручку.

— Восемь человек, — сказала она. — И один, который решает, сколько каждый стоит.

— Да.

— И ты собираешься объяснить это Витьке, который на семьдесят первой делает норму быстрее всех?

— Собираюсь.

— Сегодня?

— В обед, — сказал Андрей. — Пока не передумал.

Глава восьмая. Витька

Витьку звали Виктор Сомов, ему было двадцать три года, и на семьдесят первой втулке он делал норму быстрее всех в бригаде.

Андрей нашёл его в обед, в курилке у торца цеха, где стояли две скамейки и урна из обрезанной бочки.

— Витя, поговорить.

— Ну.

— Про аккорд.

Витька посмотрел на него снизу вверх.

— Это чего, правда, что ли?

— Правда.

— И чего, деньги те же?

— Те же, — сказал Андрей. — Плюс-минус восемь рублей по расчёту.

— А почему тогда все ходят как в воду опущенные?

Андрей сел рядом.

Он готовился к этому разговору два дня и знал, что соврать нельзя ни в одном месте, потому что Витька не начальник — Витька стоит у станка рядом с остальными семерыми и всё им передаст дословно.

— Потому что меняется не сумма, — сказал он. — Меняется, кто её делит.

— В смысле?

— Сейчас тебе платят по твоим нарядам. Сделал сто втулок — получил за сто втулок. Никто не может тебе ничего убавить.

— Ну.

— При аккорде деньги приходят на бригаду целиком. За собранное изделие. А внутри бригады их делят по коэффициенту трудового участия.

— И кто его ставит?

— Кузьмин.

Витька перестал курить.

— То есть Савельич будет решать, сколько я стою.

— Да.

Витька молчал секунд десять.

— Слышь, — сказал он. — А если он меня не любит?

— Тогда у тебя проблема, — сказал Андрей.

— И ты это вот так спокойно говоришь?

— А как мне это сказать? — сказал Андрей. — Соврать, что ничего не изменится? Ты через месяц сам увидишь, что изменилось, и будешь прав, что мне больше не веришь.

Витька затушил папиросу о край бочки.

— Ну ты и гад, — сказал он почти уважительно.

— Витя, — сказал Андрей. — Я тебе сейчас вторую половину скажу, а ты дослушай.

— Валяй.

— Сегодня ты делаешь семьдесят первую, и она у тебя идёт за семь минут при норме восемнадцать. Ты в этом луч-

ший, я мерил. А теперь скажи: ты хоть раз за год стоял на шестьдесят второй?

— Два месяца в позапрошлом, — мрачно сказал Витька.
— Сто девять рублей вышло.

— Вот. А при аккорде, когда платят за изделие, кто-то же должен на ней стоять. И этот человек не должен получать сто девять, потому что без его корпусов вся бригада ничего не получит вообще.

Витька нахмурился.

— Так это же меня и поставят.

— Могут, — сказал Андрей. — Ты самый быстрый.

— Ну вот.

— И ты будешь получать, как самый нужный, — сказал Андрей. — Не как самый быстрый на лёгкой детали, а как единственный, кто тянет тяжёлую. Коэффициент ставится за это.

Витька смотрел на носки своих сапог.

— А если Савельич поставит по-другому?

— Тогда бригада ему скажет, — сказал Андрей. — Восемь человек, деньги общие. У Кузьмина не будет ни одного способа взять себе больше, не отняв у кого-то на глазах у всех.

— А раньше?

— А раньше отнимать было не у кого, — сказал Андрей.
— Каждый получал за свои втулки, и всем было всё равно, что корпуса не делаются. Потому что за корпуса платил завод, а не бригада.

Витька долго сидел.

— Слушай, — сказал он наконец. — А ты вообще на чьей стороне?

Андрей подумал.

Это был лучший вопрос, который ему задали за все три недели, и он заслуживал точного ответа.

— Я на стороне тех, кто делает корпуса, — сказал он. — Их сейчас нет. Ни одного человека.

Витька усмехнулся.

— Складно, — сказал он. — Ладно. Я мужикам скажу, что деньги те же, а делить будет Савельич.

— Скажи.

— И что ты не врал ни в одном месте, тоже скажу, — добавил Витька, вставая. — Это, между прочим, важнее.

Глава девятая. Техсовет

Техсовет собрался двадцать восьмого марта в три часа дня, в красном уголке заводоуправления.

Андрей насчитал четырнадцать человек.

Главный инженер Гольдин — председатель. Главный технолог. Начальник планового отдела. Главный механик. Начальники трёх цехов, включая Гурьева. Раиса Фёдоровна. Председатель профкома. Экономист по труду. Ещё четверо, которых Андрей не знал.

Он сидел с краю, с папкой на коленях, и повторял про себя первые три фразы.

Он готовил их два дня и переделывал шесть раз, потому что знал по прошлой жизни железное правило: если в первые тридцать секунд человек не понял, зачем ему слушать, дальше можно не говорить.

— Пункт третий, — сказал Гольдин, глядя в повестку. — О временном положении об оплате труда бригады механического участка по конечному изделию. Докладывает Лунц.

Раиса Фёдоровна встала.

— Докладывать будет Плетнёв, — сказала она. — Он считал.

По залу прошло движение.

Андрей встал.

— Товарищи, — сказал он. — Три цифры, потом предло-

жение.

Он положил лист на стол перед собой, но смотреть в него не стал.

— Первая. На складе сорок одна тысяча двести втулок четыре семьдесят один. Месячная потребность завода — тысяча восемьсот. Это запас на двадцать три месяца, и он растёт.

Он сделал паузу ровно на секунду.

— Вторая. За восемьдесят второй год завод не поставил смежникам одиннадцать тысяч четыреста корпусов шестьдесят два четырнадцать и заплатил шестьдесят три тысячи рублей штрафов.

Пауза.

— Третья. Обе детали делает один и тот же участок, на одних и тех же станках, одними и теми же руками.

В красном уголке стало тихо.

— Теперь предложение, — сказал Андрей. — Я не предлагаю менять нормы. Ни одну.

Экономист по труду поднял голову.

— То есть? — сказал он.

— Нормы остаются как есть, — сказал Андрей. — Расценки остаются как есть. Заработок бригады остаётся как есть, плюс-минус восемь рублей по моему расчёту.

— Тогда что меняется?

— Единица, за которую платят, — сказал Андрей. — Сейчас платят за деталь. Предлагается платить за комплект деталей на изделие.

Он взял лист.

— При оплате за деталь бригаде выгодно делать ту деталь, где норма щедрее. При оплате за комплект бригаде выгодно закрыть комплект. Лишняя втулка в комплекте не стоит ничего, а недостающий корпус обнуляет весь комплект.

Главный технолог, седой человек в очках, впервые подался вперёд.

— Плетнёв, — сказал он. — Вы сейчас описали аккордную систему.

— Да.

— Она применяется в строительстве.

— «Рекомендована прежде всего в строительстве», — сказал Андрей и назвал номер и дату постановления. — «Прежде всего» — не «исключительно».

Гольдин постучал карандашом по столу.

— Гурьев, — сказал он. — Ваш цех. Что скажете?

Гурьев встал тяжело.

Андрей смотрел на него и понимал, что всё сейчас решится в следующие двадцать секунд.

— Скажу, что у меня в апреле будет провал по нормо-часам, — сказал начальник цеха. — Втрое.

— Вот, — сказал экономист по труду.

— Я не закончил, — сказал Гурьев. — Провал будет один месяц. А корпуса у меня не идут четвёртый год, и я за них отвечаю головой каждую планёрку.

Он помолчал.

— Я готов на провал, если он будет оформлен как этап эксперимента, а не как срыв.

Гольдин посмотрел на Андрея.

— Так можно оформить?

— Можно, — сказал Андрей. — Приказом по заводу, с указанием срока опыта и контрольных показателей. Тогда снижение выработки в нормо-часах — плановый результат, а не невыполнение.

— А что будет контрольным показателем?

И вот этого вопроса Андрей ждал больше всего.

— Комплектность, — сказал он. — Число собранных лебёдок. Не нормо-часы, не тонны, не штуки деталей. Изделия, ушедшие заказчику.

Главный технолог снял очки.

— Молодой человек, — сказал он. — А вы понимаете, что предлагаете заводу считать себя по отгрузке, а не по валу?

— Понимаю.

— По всему заводу или по одному участку?

Андрей выдержал паузу.

— Пока по одному участку, — сказал он.

Гольдин положил карандаш.

— «Пока», — повторил он. — Раиса Фёдоровна, вы это слышали?

— Слышала, — сказала Лунц.

— И вы под этим подписываетесь?

Раиса Фёдоровна встала.

— Товарищ Гольдин, — сказала она. — Я девять лет знала про втулку и девять лет считала, что задача не решается. Я ошибалась, и мне за это стыдно.

Она села.

— Подписываюсь.

Глава десятая. Апрель

Приказ вышел первого апреля, и Гурьев сказал по этому поводу всё, что думает о выборе даты.

«Об опыте по оплате труда бригады участка №3 цеха №2 по конечному изделию». Срок опыта — три месяца. Контрольный показатель — число собранных и отгруженных лебёдок.

Первого же числа Андрей понял, что самое трудное начинается не на техсовете.

Бригада собралась в обед, у курилки, все восемь.

Кузьмин стоял, сунув руки в карманы, и смотрел в землю.
— Пётр Савельевич, — сказал Андрей. — Объясните им вы. Вас послушают, меня нет.

— А я сам не понял до конца, — сказал бригадир.

— Тогда давайте разберём ещё раз, при всех.

Они разбирали сорок минут.

Андрей рисовал мелом на железном листе, прислонённом к стене: комплект на лебёдку, сколько каких деталей, сколько стоит комплект, как считается фонд бригады.

Витька задавал вопросы — те самые, которые задавал ему Андрей неделю назад, слово в слово.

Пожилой токарь, Зуев, молчал до конца, а потом спросил одну вещь:

— А если мы комплект не закроем?

— Тогда бригада не получит за него ничего, — сказал Андрей.

— Совсем?

— Совсем. Незавершённый комплект не оплачивается.

Зуев кивнул и больше ничего не спросил, и Андрей понял, что вот этот вопрос и был главным, а не тот, про Кузьмина и коэффициент.

Первая неделя была плохая.

Бригада взялась за корпуса — все восемь сразу, потому что комплект без корпусов не закрывался, а втулок на складе лежало на два года.

И тут же выяснилось, что делать корпус умеют трое из восьми.

Остальные пять последние четыре года не подходили к шестьдесят второй, потому что она была невыгодная. Навык ушёл.

К пятнице брак по корпусам составил девятнадцать процентов.

Гурьев пришёл в ОТиЗ сам, без вызова, и сказал Андрею при Раисе Фёдоровне:

— Девятнадцать процентов брака. Плетнёв, это ты посчитал?

— Нет, — сказал Андрей. — Это я не посчитал.

— Вот именно.

Он сел.

— Что делать будем?

И вот здесь Андрей сделал то, за что потом сам себя уважал: не стал придумывать на ходу.

— Иван Матвеевич, — сказал он. — Дайте мне сутки. Я не знаю ответа сейчас, а врать вам не буду.

Гурьев посмотрел на него и, к удивлению Андрея, кивнул.

Сутки Андрей провёл в цехе.

Он стоял у станков и смотрел, как пятеро делают корпус, и записывал, где именно они его портят.

К вечеру у него было четыре строчки.

1. Брак на резьбе — 11 из 19%. Причина: неправильный режим, идут на оборотах как на чугуне.

2. Брак на четвёртом установе — 5%. Причина: базирование на необработанную поверхность.

3. Брак по размеру — 2%. Причина: инструмент.

4. Прочее — 1%.

Шестнадцать процентов из девятнадцати приходились на две операции, и обе решались не деньгами, а показом.

Андрей пошёл к Кузьмину.

— Пётр Савельевич, вы корпус делаете за двадцать две минуты и без брака.

— Делаю.

— А Витька за тридцать восемь и с браком.

— Он на нём не стоял никогда.

— Сколько времени надо, чтобы вы его научили?

Кузьмин подумал.

— Смену, — сказал он. — Если он будет смотреть, а не

гнать.

— А всех пятерых?

— Неделю.

Андрей вернулся в ОТиЗ и написал самую короткую служебную записку в своей жизни.

Прошу на период с 8 по 15 апреля освободить токаря 6 разряда Кузьмина П. С. от выполнения нормы выработки с сохранением среднего заработка для обучения бригады операции по детали 62—14.

Раиса Фёдоровна прочитала и посмотрела на него.

— Плетнёв, — сказала она. — Ты понимаешь, что про-
сишь платить человеку за то, что он неделю не будет рабо-
тать?

— Он будет работать, — сказал Андрей. — Просто не ру-
ками.

Глава одиннадцатая.

Двести восемьдесят

Неделю Кузьмин учил.

Андрей заходил в цех дважды в день и каждый раз видел одну и ту же картину: бригадир стоит у станка, за которым работает кто-то из пятерых, и не трогает ни резец, ни рукоятки. Только говорит.

Один раз Андрей встал так, чтобы слышать.

— Не дави, — говорил Кузьмин. — Ты её продавливаешь, а её вести надо. Слушай, как поёт.

— Как это «поёт»?

— А вот так. — Бригадир помолчал. — Витя, ты на семьдесят первой сколько лет стоишь?

— Четыре.

— И ты её на слух ведёшь, я видел. Ты на неё даже не смотришь.

— Так она простая.

— И эта простая, — сказал Кузьмин. — Просто ты её боишься.

К пятнадцатому брак упал до шести процентов.

К концу апреля — до трёх.

Андрей свёл первый месяц двадцать девятого числа и три раза пересчитал, потому что цифры были некрасивые и кра-

сивые одновременно.

Выработка участка в нормо-часах: **сорок один процент к марту.**

Падение в два с половиной раза, ровно как он и обещал Гурьеву.

Собрано и отгружено лебёдок: тридцать четыре против двадцати двух в марте.

Корпусов сделано: девятьсот восемьдесят против ста двадцати.

Втулок сделано: ноль.

Заработок бригады: в среднем двести семьдесят девять рублей против двухсот восьмидесяти четырёх в марте.

Минус пять рублей.

Андрей посмотрел на эту строчку дольше всего.

Он обещал плюс-минус восемь. Вышло минус пять — внутри обещанного, но всё-таки минус.

Он пошёл в цех и сказал это Кузьмину прямо, до того, как тот увидит расчётный лист.

— Пять рублей, — сказал бригадир. — У кого?

— В среднем по бригаде. По людям разошлось: у вас минус двадцать два, у Витьки плюс девятнадцать, у Зуева плюс шесть.

Кузьмин усмехнулся.

— Ну да, — сказал он. — Я же неделю не работал.

— Вам компенсировали по среднему.

— По среднему марта, — сказал Кузьмин. — А в марте я

на втулке сидел и двести пятьдесят процентов давал.

Андрей замолчал.

Он не подумал и об этом тоже: средний заработок за период обучения считался по прошлому месяцу, а прошлый месяц был на завышенной норме.

— Пётр Савельевич, — сказал он. — Я исправлю.

— Не надо, — сказал Кузьмин.

— Почему?

Бригадир вытер руки ветошью и посмотрел на станки, где работали восемь человек, и все восемь на корпусах.

— Потому что двадцать два рубля — это две бутылки и кило колбасы, — сказал он. — А вон там Витка сегодня сделал двадцать четыре корпуса и ни одного в брак. Он этого четыре года не умел.

Он бросил ветошь в ящик.

— Ты мне лучше вот что скажи. В мае втулок делать не будем?

— Не будем, — сказал Андрей. — На складе двадцать два месяца запаса.

— А потом?

— А потом, когда склад просядет до полугода, включим её в комплект, и она пойдёт как надо.

— Через год?

— Через полтора.

Кузьмин кивнул.

— Значит, полтора года мы её вообще не трогаем.

— Не трогаем.

— И станок под неё стоит.

Андрей остановился.

Об этом он тоже не подумал.

Два станка из шести в бригаде были налажены под втулку

— с оснасткой, с упорами, с настроенным упором на длину.

Переналадка под корпус занимала полдня.

А теперь они стояли и ждали полтора года.

— Пётр Савельевич, — сказал он медленно. — А что если на эти два поставить не корпус?

— А что?

— Что-нибудь, что у нас в цехе сейчас идёт с других участков. У Гурьева же есть узкие места.

Кузьмин посмотрел на него с выражением, которое Андрей за месяц научился узнавать.

— Плетнёв, — сказал он. — Вот ты когда так говоришь, мне всегда кажется, что ты нам сейчас ещё работы придумаешь.

— Придумаю, — согласился Андрей. — Но она будет оплачена.

В мае участок собрал сорок семь лебёдок.

В июне — пятьдесят две.

Двадцатого июня Гурьев вызвал Андрея к себе и положил перед ним бумагу из планового отдела.

— Читай, — сказал он.

«В связи с устойчивым выполнением плана по отгрузке

цехом №2 план на III квартал увеличить на 18%».

Андрей прочитал дважды.

— Вот, — сказал Гурьев. — Вот оно и пришло.

Он откинулся на спинку стула.

— Ты знаешь, Плетнёв, чем всегда кончается хорошая работа в этой стране?

— Знаю, — сказал Андрей. — Повышенным планом.

— И что будем делать?

Андрей посмотрел на бумагу.

Восемнадцать процентов.

Двести восемьдесят лебёдок в квартал вместо двухсот сорока.

— Считать, — сказал он.

Глава двенадцатая.

Восемнадцать процентов

Считать Андрей начал не с плана, а с вопроса, который задал сам себе на чистом листе.

Откуда берётся рост, если люди те же и станки те же?

За три месяца участок вырос с двадцати двух лебёдок до пятидесяти двух.

И весь этот рост объяснялся одним: люди перестали делать ненужное и начали делать нужное.

Ресурс переключения был исчерпан. Втулки больше не делались вообще, все шесть станков работали на комплект.

Значит, следующие восемнадцать процентов взять было неоткуда — кроме как из производительности.

Андрей три дня стоял в цехе с секундомером, как в марте, и составил баланс рабочего времени по участку.

Получилось вот что.

Чистое время резания — пятьдесят одна минута из ста.

Установка и снятие детали — семнадцать.

Смена и подналадка инструмента — одиннадцать.

Хождение за заготовками и отвоз готового — девять.

Ожидание крана, контролёра, наладчика — восемь.

Личные надобности и перекуры — четыре.

Он посмотрел на этот столбик и понял, что интересное

лежит в третьей и четвёртой строчках.

Одиннадцать процентов на смену инструмента — это много. Резец меняют, когда он затупился, и делают это по-разному: кто по ощущению, кто когда деталь пошла в размер с натяжкой.

Девять процентов на хождение — это ещё интереснее. Заготовки лежали у стены в дальнем конце пролёта, и токарь ходил за ними сам, по десять-пятнадцать штук.

Андрей взял лист и написал две строчки.

1. Принудительная смена резца по счётчику деталей, а не по ощущению.

2. Заготовки к станку, а не токарь к заготовкам.

Вторая была смешная в своей простоте.

Он пошёл к Гурьеву.

— Иван Матвеевич, у нас на участке есть тележка?

— Какая тележка?

— Обычная. Четырёхколёсная, под тару.

Гурьев посмотрел на него.

— Плетнёв, ты сейчас с чем ко мне пришёл? С тележкой?

— С девятью процентами рабочего времени, — сказал Андрей. — Токари ходят за заготовками сами. Восемь человек, по девять процентов смены каждый. Это шесть человеко-часов в день.

— Сколько?

— Шесть человеко-часов в день, — повторил Андрей. — В месяц — сто тридцать два. Это три четверти ставки под-

собного рабочего.

Гурьев молчал.

— А подсобник у нас в цехе есть?

— Есть двое.

— Чем заняты?

Начальник цеха потёр лоб.

— Один на складе, второй... — Он остановился. — Второй, если честно, метлой.

Андрей ждал.

— Ладно, — сказал Гурьев. — Тележку найду. Подсобника переведу на подачу заготовок по участкам. Но ты мне посчитай, что получится, а не «должно улучшиться».

— Посчитаю по факту, через две недели.

Через две недели он посчитал.

Хождение упало с девяти процентов до двух.

Чистое время резания выросло с пятидесяти одной минуты до пятидесяти шести.

Прирост выпуска — девять и семь десятых процента.

Половина от нужных восемнадцати.

Андрей принёс цифру Гурьеву и сразу сказал главное:

— Иван Матвеевич, вторую половину я так не возьму.

— Почему?

— Потому что резерв времени кончился. Дальше только режимы резания и инструмент, а это не мой вопрос, это технолог.

Гурьев откинулся на спинку.

— И что ты предлагаешь?

— Предлагаю честно сказать в плановый отдел, что восемнадцать процентов участок не даст. Даст десять.

— Ты понимаешь, что это невыполнение?

— Понимаю, — сказал Андрей. — Но если мы сейчас кивнём и возьмём восемнадцать, то в сентябре не выполним, и это будет уже срыв. А если сейчас скажем десять и дадим десять, то это будет выполнение.

Гурьев смотрел на него долго.

— Плетнёв, — сказал он наконец. — Ты за четыре месяца второй раз предлагаешь мне пойти и добровольно сказать наверх неприятное.

— Второй, — согласился Андрей.

— А в первый раз, между прочим, сработало.

Он придвинул к себе бумагу.

— Пиши обоснование. С балансом рабочего времени, с тележкой, со всем.

Он усмехнулся.

— И тележку впиши отдельной строкой. Пусть в плановом отделе почитают, как завод берёт десять процентов роста подсобником с метлой.

Глава тринадцатая. Обоснование

Обоснование Андрей писал четыре дня и переделывал трижды.

Первый вариант был подробный: баланс рабочего времени по шести позициям, хронометраж по трём станкам, расчёт прироста от каждого мероприятия.

Раиса Фёдоровна прочитала и вернула.

— Плетнёв, — сказала она. — Кто это будет читать?

— Плановый отдел.

— Кто конкретно?

Андрей задумался.

— Не знаю.

— Вот и я не знаю, — сказала Лунц. — А написать надо так, чтобы понял любой из четырёх.

Второй вариант был короткий и получился беззубым: десять процентов, потому что резервы исчерпаны.

— Это не обоснование, — сказала Раиса Фёдоровна. — Это отказ.

Третий вариант Андрей начал с того, что перестал объяснять, почему нельзя восемнадцать, и стал объяснять, откуда берутся десять.

Получилось на полторы страницы.

О возможности увеличения выпуска участка №3 цеха №2 в III квартале.

За II квартал выпуск участка вырос с 22 до 52 изделий в месяц. Рост обеспечен переходом на оплату по конечному изделию и переключением мощностей с детали 4—71 (складской запас 22 мес.) на деталь 62—14.

Указанный ресурс исчерпан: с мая деталь 4—71 не производится, все станки участка загружены комплектующими изделия.

Дальнейший рост возможен только за счёт использования рабочего времени. Проведён хронометраж (3 станка, 6 смен). Структура потерь:

Дальше шла таблица на шесть строк.

По результатам с 3 июня организована централизованная подача заготовок к рабочим местам (тележка, подсобный рабочий). Потери на перемещение снижены с 9% до 2%. Фактический прирост выпуска за две недели — 9,7%.

Резерв по остальным позициям (смена инструмента, подналадка) относится к компетенции технологической службы и требует пересмотра режимов резания. В III квартале не может быть реализован.

Предлагается установить участку рост выпуска 10% с последующим рассмотрением вопроса после проработки режимов резания.

Раиса Фёдоровна читала третий вариант дважды.

— Вот теперь да, — сказала она. — Знаешь, чем он отличается от первых двух?

— Чем?

— В первом ты объяснял. Во втором отказывался. А в третьем ты отчитался о работе и попросил меньше, чем дал.

Она положила листы.

— Это разные разговоры. За первый два ругают, за третий благодарят.

Обоснование ушло двадцать пятого июня.

Ответ пришёл десятого июля, и он был не такой, какого ждал Андрей.

Плановый отдел согласился на десять процентов.

А внизу, другой рукой, была приписка:

«Тов. Гольдину. Прошу поручить ОТУЗ провести аналогичный хронометраж по участкам №1 и №4 цеха №2 в срок до 15.08. Зам. гл. инженера Сазонов».

Андрей прочитал приписку трижды.

— Раиса Фёдоровна, — сказал он. — Это что значит?

Лунц посмотрела через его плечо.

— Это значит, — сказала она, — что ты сам себе подписал работу на полтора месяца.

Она вернулась к своим счётам.

— И это, Плетнёв, самое лучшее, что с тобой могло случиться.

— Почему?

— Потому что до сегодняшнего дня ты был парень, который что-то придумал на одном участке, — сказала Раиса Фёдоровна. — А со следующей недели ты человек, которому поручают.

Она щёлкнула костяшками.

— Это разные вещи. Первого можно не заметить. Второго уже нет.

Андрей сидел и смотрел на приписку.

Два участка. Хронометраж. До пятнадцатого августа.

Он вдруг понял, что впервые за четыре месяца не знает, что найдёт.

На третьем участке он знал ответ заранее — увидел его глазами в первый день, по раскладке лекал на станке, по складу, по журналу нарядов.

А на первом и четвёртом он не был ни разу.

— Раиса Фёдоровна, — сказал он. — А если там всё в порядке?

Лунц остановила счёты.

— Тогда ты напишешь, что там всё в порядке, — сказала она. — И это тоже будет результат. Причём такой, которому поверят, — потому что ты уже показал, что умеешь находить.

Глава четырнадцатая.

Первый участок

Первый участок цеха номер два делал корпуса редукторов.

Двенадцать станков, четырнадцать человек, мастер — женщина лет сорока по фамилии Тихая.

Андрей пришёл туда третьего июля с планшетом, секундомером и с очень неприятным чувством, что все уже знают, зачем он идёт.

Знали.

— Нормировщик, — сказала Тихая вместо здравствуйте. — Который на третьем нормы снизил.

— Не снизил, — сказал Андрей. — Не тронул ни одной.

— А говорят, снизил.

— Говорят неправильно. Спросите у Кузьмина.

Тихая посмотрела на него и, к его удивлению, кивнула.

— Спрошу, — сказала она. — Что тебе надо?

— Хронометраж. Три станка, шесть смен. Я буду стоять и записывать.

— Стой, — сказала она. — Мне не жалко. Только ты учти: у меня тут не третий участок.

— В смысле?

— В прямом, — сказала Тихая. — У меня из четырна-

дцати человек шестеро женщин, и трое из них с детьми в саду. Они в четыре пятнадцать уходят. Это не потери рабочего времени, это жизнь.

Андрей записал это первым же пунктом, ещё до начала наблюдений.

Шесть смен он отстоял с третьего по десятое.

И к десятому у него была картина, которая ему очень не понравилась, — потому что в ней не было ничего.

Чистое время резания — пятьдесят восемь минут из ста.

Установка и снятие — шестнадцать.

Смена инструмента — восемь.

Перемещения — три.

Ожидания — девять.

Личные — шесть.

Пятьдесят восемь процентов чистого резания — это был хороший результат. Лучше, чем на третьем участке после всех его улучшений.

Андрей пересчитал трижды, ища ошибку в свою пользу, и не нашёл.

На первом участке было нечего улучшать.

Он сидел вечером в ОТИЗ и смотрел на свой же баланс, и ловил себя на очень нехорошем чувстве: ему было обидно.

Он приехал найти — и не нашёл.

Андрей заставил себя посидеть с этим чувством минут пять, честно, не отворачиваясь. А потом взял чистый лист и написал сверху:

Что бы я написал, если бы хотел найти?

И выписал.

Девять процентов ожиданий — можно раздуть до «простоев по вине смежных служб».

Шестнадцать процентов установки — можно назвать «отсутствием быстросъёмной оснастки».

Шесть процентов личных — вообще золотая жила, если считать в человеко-часах и не писать, что норматив на личные надобности — пять процентов.

Из этого получалась бумага на две страницы с выводом «резерв роста 12—15%», и никто бы её не проверил.

Андрей смотрел на этот список минуту, потом сложил лист вчетверо и убрал в стол.

Не порвал. Убрал — чтобы помнить, как легко это было.

А потом написал настоящее заключение, и оно уместилось в восемь строк.

По участку №1 проведён хронометраж (3 станка, 6 смен).

Доля чистого времени резания — 58%, что выше нормативного уровня для данного вида работ.

Потери на перемещения — 3% (на участке №3 до мероприятий было 9%). Централизованная подача заготовок организована мастером участка самостоятельно в 1981 г.

Ожидания — 9%, из них 7% приходятся на ожидание контролёра ОТК (один контролёр на два участка).

Существенных резервов организационного характера не

выявлено.

Единственное предложение: рассмотреть вопрос о закреплении отдельного контролёра за участком №1. Ожидаемый прирост — 5—6%.

Раиса Фёдоровна прочитала и долго молчала.

— Плетнёв, — сказала она. — Ты понимаешь, что ты сейчас написал?

— Что на участке всё хорошо.

— Нет, — сказала Лунц. — Ты написал, что мастер Тихая с восемьдесят первого года делает то, что ты на третьем участке придумал в июне и записал себе в достижения.

Андрей замер.

Он этого не заметил. Точнее, заметил и записал как факт, не подумав, как это читается.

— Убрать? — спросил он.

— С ума сошёл, — сказала Раиса Фёдоровна. — Оставить. И в первой строке.

Она подвинула листы обратно.

— И знаешь, что ты сделаешь потом?

— Что?

— Пойдёшь и спросишь у Тихой, как она до этого дошла в восемьдесят первом, — сказала Лунц. — Потому что если она сделала это сама, без приказа и без нормировщика, то она умнее нас с тобой вместе взятых.

Глава пятнадцатая. Тихая

Тихую звали Антонина Павловна.

Андрей пришёл к ней в конце смены, когда участок уже пустел, и спросил напрямую.

— Антонина Павловна. Подачу заготовок вы когда организовали?

— В восемьдесят первом.

— Почему?

Она вытерла руки о халат и села на ящик.

— Потому что у меня Валька Резцова родила и вышла на полставки, — сказала она. — А план остался прежний. Мне надо было где-то взять два часа в день, и я стала смотреть, где они лежат.

— И нашли в хождении.

— И нашла в хождении, — сказала Тихая. — Они по десять штук носили. Я посчитала: если возить по пятьдесят, выходит час двадцать в смену на всех.

Андрей сел рядом на другой ящик.

— А вы это записывали?

— Чего?

— Расчёт. Что вы посчитали.

Тихая посмотрела на него как на чудака.

— Зачем?

— Чтобы показать.

— Кому?

И вот на этом вопросе Андрей замолчал, потому что ответа у него не было.

Действительно — кому.

Мастер участка не пишет обоснований. Ей некуда их нести и незачем: у неё нет ни формы, ни адресата, ни привычки. Она решила проблему, потому что ей было нужно, и через неделю забыла, что решала.

А он, Плетнёв, придумал то же самое четыре года спустя, оформил бумагой, получил приписку заместителя главного инженера и поручение на два участка.

Разница между ними была не в уме.

Разница была в том, что у него была форма, в которую это можно положить.

— Антонина Павловна, — сказал он. — А ещё что-нибудь вы так делали? За все годы?

Тихая подумала.

— Ну, — сказала она. — Резцы я велела менять по счёту, а не когда затупится. Штук через сорок. Так меньше брака на размер.

Андрей медленно достал блокнот.

Это был второй пункт из его собственного списка мероприятий. Тот самый, который он не успел внедрить на третьем участке.

— Когда?

— Да давно. В семьдесят девятом, наверное.

— Ещё?

— Ещё... — Она нахмурилась. — Ещё у меня заготовки под резьбу с фаской идут. Я с заготовительного договорилась, они там снимают. У них это полсекунды, а у нас три минуты возни.

— И это тоже вы?

— А кто ж ещё.

Андрей записывал, и рука у него шла всё быстрее.

Через двадцать минут у него было девять пунктов.

Девять организационных решений, найденных одним мастером за пять лет, ни одно из которых не было нигде записано и ни одно не вышло за пределы двенадцати станков первого участка.

Он поднял голову.

— Антонина Павловна, — сказал он. — Я хочу написать это в заключении. Все девять.

— Пиши, — пожала плечами Тихая. — Только зачем?

— Затем, что на четвёртом участке этого нет, — сказал Андрей. — И на третьем не было до июня. И в цехе номер три, я думаю, тоже нет.

Она смотрела на него без всякого интереса.

— И что, они у себя сделают?

— Не знаю, — честно сказал Андрей. — Может, и нет.

— Вот и я думаю, что нет.

Андрей закрыл блокнот.

— Но если не написать, — сказал он, — то точно нет.

Заключение по двум участкам он сдал двенадцатого августа, на три дня раньше срока.

В нём было четырнадцать страниц, и девять из них занимал раздел, которого Сазонов не заказывал: «Организационные решения, применяемые на участке №1, и возможность их распространения».

А на последней странице, под всеми расчётами, Андрей написал одну фразу, над которой думал две недели и которую Раиса Фёдоровна, прочитав, велела оставить без изменений.

Приведённые решения не являются новыми. Все они действуют на участке №1 от четырёх до шести лет. Отсутствовал не способ, а порядок, при котором найденное одним становится известно остальным.

Глава шестнадцатая. Кто прочитал последнюю страницу

Заключение ушло наверх двенадцатого августа, и одиннадцать дней после этого не происходило ничего.

Андрей знал эти одиннадцать дней наизусть, потому что прожил их дважды: в той жизни он сдавал такие бумаги раз в квартал и точно так же ждал, и точно так же придумывал себе объяснения. На третий день — «ещё не дошло». На пятый — «читают». На восьмой — «читают внимательно». На одиннадцатый становится ясно, что не читают вообще.

В заключении было четырнадцать страниц. Девять из них занимал раздел, которого зам. главного инженера Сазонов не заказывал: «Организационные решения, применяемые на участке №1, и возможность их распространения». Раисе Фёдоровне он этот раздел показал до сдачи, и она сказала одну фразу — «не пиши девять страниц» — и больше к этому не возвращалась.

Он был уверен, что последнюю страницу не прочитал никто.

Он ошибся.

Двадцать третьего августа его вызвали к главному инженеру завода — не к Сазонову, а через голову Сазонова, и это само по себе было плохо.

Главного инженера звали Лев Маркович Гольдин, ему было под шестьдесят, и он говорил очень тихо, отчего все в кабинете говорили ещё тише. Андрей видел его до этого дважды, оба раза на балансовой комиссии и через длинный стол, и оба раза Гольдин смотрел куда-то мимо.

— Садитесь, Плетнёв.

На столе лежало заключение, открытое на четырнадцатой странице.

— Это ваша фраза?

— Моя.

— «Отсутствовал не способ, а порядок, при котором найденное одним становится известно остальным», — прочитал Гольдин вслух.

Он положил лист.

— Вы понимаете, что это написано про меня?

Андрей молчал.

— Я двадцать два года главный инженер этого завода, — сказал Гольдин так же тихо. — Порядок, при котором найденное становится известным, — это моя работа. Вы написали, что её нет.

— Я написал, что её нет на участках, — сказал Андрей. — Про завод я не писал.

— Не увиливайте.

— Я не увиливаю, Лев Маркович. — Андрей слышал себя со стороны и удивлялся, что голос ровный. — Я обследовал два участка из сорока одного. У меня нет данных про завод,

и я не имею права их выдумывать. Если бы я написал «на заводе», вы бы меня за это и спросили, только с другой стороны.

— С какой?

— «Откуда вы знаете». И я бы не ответил.

Гольдин смотрел на него без выражения.

Это длилось секунд десять, и Андрей потом думал, что за эти десять секунд, кажется, и решилось всё остальное — не за девять страниц и не за расчёты.

— Хорошо, — сказал он. — Тогда объясните мне одну вещь. У нас есть бюро рационализации. У нас есть Дни качества. У нас есть школа передовых методов труда, и в ней в прошлом году занималось двести десять человек.

— Я знаю.

— Почему же девять решений Сергеева не вышли за пределы его двенадцати станков?

Андрей подумал.

— Можно встречный вопрос?

— Можно.

— Сергеев подавал рацпредложение?

— Не знаю. Сейчас узнаем. — Гольдин снял трубку, сказал в неё три слова и положил.

Через четыре минуты вошла женщина с картотекой.

— Сергеев Пётр Андреевич, мастер участка номер один, — сказала она. — Рационализаторских предложений — одно. Тысяча девятьсот семьдесят четвёртый год. Отклонено.

— Причина? — спросил Гольдин.

Женщина прочитала:

— «Предложение не содержит технического решения, носит организационный характер».

Глава семнадцатая.

Организационный характер

В кабинете стало очень тихо.

Гольдин смотрел на карточку так, будто она была на иностранном языке.

— Прочитайте ещё раз, — сказал он.

— «Предложение не содержит технического решения, носит организационный характер», — повторила женщина.

— Что он предлагал?

Она перевернула карточку.

— «Порядок подготовки инструмента к смене». Изложение на обороте отсутствует, приложен листок... — Она замялась. — Листок в деле есть, но он от руки и не по форме.

— Дайте.

Женщина подала.

Гольдин прочитал сам, молча.

Потом положил на стол и придвинул к Андрею.

Это был обрывок тетрадного листа в клетку. Семь строк, карандашом, без единого технического термина: что мастер делает в конце смены, чтобы утром станочник не искал резцы.

— Семьдесят четвёртый год, — сказал Гольдин. — Пять лет назад.

— Пять лет и два месяца, — сказал Андрей.

Гольдин отпустил женщину — она вышла, аккуратно унося картотеку двумя руками, — и долго молчал.

Андрей за это время успел прочитать семь строчек трижды.

Они были написаны человеком, который не знал ни одного слова из тех, которыми это принято описывать. Там не было ни «организации рабочего места», ни «подготовительно-заключительного времени», ни «рационального размещения оснастки». Там было написано: в конце смены разложить резцы по ячейкам, чтобы утром не искать. Вынести ящик. Поставить наладку на завтрашнюю деталь сегодня, пока наладчик здесь.

И ещё четыре строки такого же рода.

Ниже, другим почерком, красным карандашом, стояла резолюция из шести слов, которую Андрей потом переписал себе в блокнот.

«Не является техническим решением. Отклонить».

— Плетнёв, — сказал он наконец. — Вы знаете, в чём тут дело?

— Думаю, знаю.

— Скажите.

— Бюро рационализации принимает предложения, дающие экономический эффект от технического решения, — сказал Андрей. — Это записано в положении. Организационное решение под определение не подпадает, потому что

для него нет ни формы расчёта, ни ставки вознаграждения.

— Дальше.

— Дальше просто, — сказал Андрей. — Человеку один раз отказали, объяснив, что его находка — «не то». Второй раз он не пошёл. И девять следующих решений он уже никому не рассказывал, а просто применял у себя.

Он посмотрел на обрывок тетрадного листа.

— Лев Маркович, дело не в том, что его не слышали. Дело в том, что его слышали и объяснили ему, что услышанное не считается.

Гольдин снял очки и потёр переносицу.

— Вы понимаете, сколько у нас таких листков?

— Нет.

— И я не понимаю, — сказал главный инженер. — Вот это и страшно.

Он помолчал.

— У меня на заводе бюро рационализации и изобретательства. Четыре человека. Годовой план — двести восемьдесят принятых предложений. План выполняется, я подписываю отчёт каждый квартал.

— И что в этих двухстах восьмидесяти?

— Приспособления, — сказал Гольдин. — Оправки, кондукторы, упоры, изменение режимов резания. Всё, что можно нарисовать на чертеже и посчитать по формуле экономического эффекта. Это хорошие предложения, я не говорю, что плохие.

— А организационные?

— А для организационных нет формы расчёта. — Он сказал это очень ровно. — Я двадцать два года подписываю этот отчёт и ни разу не задумался, что в нём нет целого класса решений. Не потому, что их не подают. Потому что их отклоняют на входе, и в отчёт они не попадают, и поэтому их как бы нет.

Он надел очки обратно.

— Плетнёв, вам сколько лет?

— Двадцать шесть.

— Двадцать шесть, — повторил Гольдин. — Идите работать. Заключение я оставляю у себя.

Андрей встал.

— Лев Маркович. А что будет с Сергеевым?

Гольдин посмотрел на него поверх очков.

— А что с ним должно быть?

— Ничего, — сказал Андрей. — Я боюсь, что будет.

Глава восемнадцатая.

Чего боится Плетнёв

Андрей боялся не зря.

Через неделю Сергеева вызвали в партком.

Об этом Андрею сказала Тихая — зашла в бюро, села на подоконник и сказала, глядя в окно:

— Твоего мастера таскают.

— Куда?

— В партком. Вчера час сидел.

Андрей отложил карандаш.

— За что?

— За то, — сказала Антонина Павловна, — что пять лет применял непроверенные методы и не поставил в известность руководство.

— Он ставил. В семьдесят четвёртом.

— А ему говорят: подал одно предложение, получил отказ и на этом успокоился. Мог бы настаивать.

Она наконец обернулась.

— Плетнёв. Я тебе говорила: не пиши девять страниц.

— Говорили.

— И вот.

Андрей встал и пошёл к двери.

— Ты куда?

— К Гольдину.

— Не примет.

— Тогда посижу в приёмной.

Приёмная главного инженера была узкая, с двумя стульями и фикусом, и секретарь, женщина лет сорока, каждые двадцать минут говорила ему одно и то же: «Лев Маркович занят, вы бы записались».

Он просидел два часа сорок минут.

За это время он трижды решил уйти и трижды остался, и в промежутках занимался тем, чем занимался всегда, когда было плохо: считал.

Сергеев Пётр Андреевич. Пятьдесят один год. Двадцать семь лет на заводе. Мастер участка номер один одиннадцать лет. Одно рацпредложение, семьдесят четвёртый год, отклонено. Партийный с шестьдесят девятого. Взысканий нет.

Девять решений, которые он шесть лет применял у себя и никому не рассказывал, потому что один раз попробовал рассказать.

И бумага на четырнадцати страницах, в которой эти девять решений впервые в жизни названы, описаны и измерены, — написанная человеком, который две недели назад стоял у его станка с секундомером и которому Сергеев за эти две недели ни разу не сказал ни одного лишнего слова.

Гольдин принял его в конце дня, усталый и злой.

— Знаю, — сказал он, прежде чем Андрей открыл рот.

— Это не я.

— Я и не думал, что вы.

— А кто, по-вашему?

— Никто, — сказал Андрей. — Так всегда бывает. Наверх ушла бумага, в которой написано, что на участке номер один пять лет применяются незарегистрированные решения. Кто-то прочитал слово «незарегистрированные» и сделал единственное, что умеет.

Гольдин смотрел на него.

— Вы сейчас оправдываете партком.

— Я объясняю, — сказал Андрей. — Лев Маркович, мне не надо, чтобы кого-то наказали за Сергеева. Мне надо, чтобы Сергеева перестали таскать.

— И как?

Андрей положил на стол лист.

— Приказ по заводу. Одна страница.

Гольдин взял.

«В связи с результатами обследования участков №1 и №4... признать организационные решения, применяемые на участке №1, соответствующими действующим технологическим требованиям... включить их в технологические карты участков №1, 3, 4 в срок до 1 ноября... мастеру Сергееву П. А. объявить благодарность за разработку и практическое применение».

Главный инженер дочитал и поднял глаза.

— Благодарность.

— Благодарность, — сказал Андрей. — Она ничего не

стоит и ни к чему не обязывает. Но после неё его не будут таскать, потому что таскать человека, которому неделю назад объявили благодарность приказом по заводу, — это спорить с приказом.

Гольдин очень долго смотрел на лист.

— Плетнёв, — сказал он. — Вы страшный человек.

— Я нормировщик, — сказал Андрей.

Приказ вышел двадцать девятого августа.

Сергеева перестали вызывать. Благодарность зачитали на цеховом собрании, и он, по словам Раисы Фёдоровны, встал, сказал «служу», сел и до конца собрания смотрел в пол.

Через неделю он подошёл к Андрею в цехе сам.

— Андрей Викторович. Вы это специально придумали? Насчёт благодарности.

— Специально.

— Я так и понял, — сказал Сергеев. — Спасибо.

Он помолчал.

— Только вы имейте в виду: мне теперь надо соответствовать. Раньше я просто работал, а теперь у меня приказ по заводу.

Глава девятнадцатая.

Первое ноября

Приказ вышел двадцать девятого августа.

До первого ноября оставалось два месяца, и эти два месяца оказались самыми тяжёлыми за всё время, что Андрей провёл в чужом теле.

Потому что оказалось, что «включить в технологические карты» — это не написать, а переписать.

Андрей понял это на второй день, когда впервые в жизни открыл технологическую карту целиком и попытался найти в ней место, куда вписывается пункт «резцы в ящике по номерам».

Такого места не было.

Карта описывает, что делает станок. Она не описывает, что делает человек до того, как подойти к станку, и что он делает между операциями. Всё, что придумал Сергеев, находилось ровно в этом промежутке — и промежутка в документе не существовало.

Технологическая карта участка — документ на восемнадцать листов, с подписями технолога, нормировщика, начальника цеха и ОТК. В ней указано всё: последовательность операций, режимы, оснастка, нормы времени.

Девять решений Сергеева ложились в неё не как девять

строк, а как сорок одна правка в семи разных разделах.

И каждая правка меняла норму.

— Вот тут, — говорила Раиса Фёдоровна, водя карандашом. — Подготовка инструмента переносится в конец предыдущей смены. Значит, из операционной нормы уходит шесть с половиной минут. Норма на деталь падает с двадцати двух до пятнадцати с половиной.

— Падает.

— А расценка?

Андрей молчал.

— Расценка, Плетнёв, считается от нормы, — сказала Раиса Фёдоровна. — Норма упала на тридцать процентов — расценка упала на тридцать процентов. Станочник за ту же деталь получит меньше.

— При том же выпуске.

— При том же выпуске, — подтвердила она. — Только выпуск у него теперь вырастет, потому что он не ищет резцы.

— На сколько?

— А вот этого, — сказала Раиса Фёдоровна, — не знает никто. И пока не знает, никто не подпишет.

— Так замерим.

— Замерим что? — Она положила карандаш. — Ты можешь замерить, как работает участок Сергеева сегодня. Ты не можешь замерить, как будет работать участок Ильина через два месяца после того, как они внедрят то, чего пока не внедрили.

— Значит, надо чем-то доказать, что вырастет.

— Надо, — согласилась она. — Только доказательство должно быть уже существующим. Будущим никого не убедишь, будущее ничего не стоит.

Андрей просидел над этим три вечера и на четвёртый пошёл не к технологу и не к Гольдину.

Он пошёл к Сергееву.

Мастер сидел в закутке у своего участка и пил чай из банки.

— Пётр Андреевич. Вопрос.

— Давай.

— Вы пять лет так работаете. Сколько ваши станочники дают против нормы?

Сергеев отставил банку.

— Сто девятнадцать, — сказал он. — В среднем за прошлый год.

— А на четвёртом участке?

— Сто три.

— Откуда знаете?

— Так у нас доска висит, — сказал Сергеев. — По всем участкам. Каждый месяц вывешивают.

Андрей закрыл глаза.

Пять лет цифра, которую все искали, висела в цехе на доске. Её видели ежедневно двести человек. И никто ни разу не спросил, почему у первого участка сто девятнадцать.

Глава двадцатая. Доска

Доска висела у входа в цех, слева, между стендом по технике безопасности и графиком отпусков.

Андрей стоял перед ней двадцать минут.

Фанера, крашенная синим, с рейкой понизу. Сводка была наклеена в правом верхнем углу и держалась на четырёх кнопках, две из которых были ржавые.

Восемь строк — по числу участков. Три столбца: план, факт, процент.

Участок №1 — 119.

Участок №2 — 104.

Участок №3 — 111.

Участок №4 — 103.

И так далее, вниз, до девяноста восьми у восьмого.

Мимо прошли двое, потом ещё один, потом женщина с ведомостями. Никто не остановился. За двадцать минут на доску не посмотрел ни один человек, и Андрей понял, что сам он за полгода тоже ни разу на неё не смотрел, хотя проходил мимо по два-три раза в день.

Он переписал все восемь строк в блокнот и пошёл в архив цеха.

Архив цеха — это была комната два на три с деревянными стеллажами, и заведовала ею табельщица по совместительству. Она долго не могла понять, что ему нужно.

— Сводки выполнения? Так они на доске висят.

— Мне за прошлые годы.

— За прошлые? — Она удивилась совершенно искренне.

— Их никто никогда не спрашивал.

Подшивка нашлась на нижней полке, за коробками с бланками. За четыре года, ежемесячно, сорок восемь листов, подколотых скоросшивателем.

Андрей просидел над ней до восьми вечера.

Он выписывал по участкам, год за годом, и к середине подшивки уже знал, что увидит, и всё равно продолжал выписывать, потому что нужны были все сорок восемь точек, а не впечатление.

Вышла одна страница.

Участок №1: семьдесят пятый — 106, семьдесят шестой — 112, семьдесят седьмой — 117, семьдесят восьмой — 119.

Все остальные участки за те же четыре года: от 99 до 108, без движения.

Первый участок уходил вверх четыре года подряд, ровно, по три-пять процентов в год. Ни скачков, ни провалов. Так растёт не удача и не «повезло с людьми». Так растёт то, что делают каждый день.

И это было видно на фанере в проходе.

Утром он положил выписку перед Раисой Фёдоровной.

Она посмотрела. Потом сняла очки, потёрла глаза и сделала обратно.

— Плетнёв, — сказала она. — Я хожу мимо этой доски одиннадцать лет.

— Я знаю.

— Два раза в день. Утром и вечером. Одиннадцать лет — это примерно пять тысяч раз.

— Раиса Фёдоровна...

— Не утешай, — сказала она. — Я не расстроена. Я думаю.

Она довольно долго молчала.

— Я тебе объясню, почему я её не видела, — сказала она наконец. — Не потому, что я слепая, и не потому, что мне всё равно. А потому, что эта доска отвечает на вопрос, который меня не касается.

— Как не касается?

— Так. — Она постучала пальцем по выписке. — Эта доска отвечает на вопрос «как участки выполняют план». Это вопрос начальника цеха. Мой вопрос другой: «правильна ли норма». И я его проверяю по своим бумагам — по нарядам, по карточкам, по хронометражу.

— Но это же одна и та же цифра.

— Одна и та же цифра в двух разных документах, — сказала Раиса Фёдоровна. — И у каждого документа свой читатель. Читатель доски не задаёт вопросов про норму. Читатель карточки не смотрит на доску. Вот и всё, что тут произошло. Никакой тайны.

Она взяла карандаш и написала на полях выписки одну

строчку:

«+13% за 4 года при неизменной технологии».

— Вот это — обоснование, — сказала она.

— Не заключение?

— Твоё заключение на четырнадцать страниц — это объяснение, — сказала она. — Объяснения читают, когда хотят понять. А обоснование нужно, когда человек не хочет понимать, а хочет знать, чем он рискует, если подпишет.

Она подчеркнула строчку дважды.

— Она отвечает на единственный вопрос, который задаст начальник цеха, когда ему принесут новую норму. «А вы уверены, что люди столько дадут?» И мы ответим: они это дают четыре года, вот сводки за вашей подписью.

Она встала и пошла за чистым бланком.

— Знаешь, что самое обидное? — сказала она через плечо. — Эти сводки подписывает начальник цеха. Каждый месяц. Сорок восемь раз за четыре года.

Глава двадцать первая.

Сорок восемь подписей

Гурьева забрали в сентябре.

Забрали хорошо: заместителем начальника производства, с кабинетом в заводууправлении и с окном на литейку. Он восемнадцать лет отвечал за второй цех, и Андрей успел за полгода привыкнуть к тому, что начальник цеха — это человек с чёрными ногтями, который приходит в четыре и ругается двадцать минут.

Нового начальника звали Валентин Сергеевич Кожин, ему было сорок шесть, он пришёл из планового отдела и подписывал сводки, не читая, как подписывают пропуска.

Раиса Фёдоровна пошла к нему сама и взяла Андрея с собой.

— Валентин Сергеевич, вопрос по нормам на первом участке.

— Пересматриваете?

— Пересматриваем.

— Ну и пересматривайте, — сказал Кожин. — Чего вам от меня?

— Согласования, — сказала Раиса Фёдоровна. — Норма падает с двадцати двух минут до пятнадцати с половиной.

Кожин поднял голову.

— На тридцать процентов?

— На тридцать.

— Не подпишу.

Он сказал это спокойно, как говорят очевидное.

— Раиса Фёдоровна, вы меня двенадцать лет знаете. Норма падает на тридцать процентов — люди в сентябре получают меньше. В сентябре, когда дети в школу.

— Не получают, — сказала она. — Выработка вырастет.

— С чего?

— С того, что она уже выросла, — сказал Андрей.

Он положил на стол выписку.

Кожин посмотрел на неё. Потом взял в руки.

Участок №1: 106 — 112 — 117 — 119.

— Это что?

— Это ваши сводки, — сказал Андрей. — За четыре года. Те, что вы подписываете каждый месяц.

В кабинете стало очень тихо.

Кожин читал четыре строчки, наверное, минуту.

— Сорок восемь раз, — сказал Андрей. — Столько раз вы подписали эту цифру.

Он поднял голову.

— Это что, я сам подписывал?

— Каждый месяц, — сказала Раиса Фёдоровна. — Сводка выполнения норм по цеху, за подписью начальника цеха. Форма двенадцатая.

— Я их подписываю пачками. Мне их приносят тридца-

того числа, штук по восемь.

— Я знаю, — сказала она. — Я их и приношу.

— Плетнёв, — сказал Кожин, не поднимая головы. — Ты сейчас хочешь сказать, что я не читал?

— Нет, — сказал Андрей. — Я хочу сказать, что её никто не читал. Ни вы, ни бюро, ни я. Она висит в проходе одиннадцать лет, мимо неё ходят двести человек в смену.

Он помолчал.

— Я сам ходил мимо неё полгода.

Кожин не ответил.

Он взял выписку и перечитал её ещё раз, уже медленно, ведя пальцем по годам, — и Андрей увидел то, чего не ожидал увидеть: начальник цеха считал в уме. Губы шевелились на разнице между сто шесть и сто двенадцать.

— Тринадцать процентов, — сказал он наконец.

— Тринадцать.

— За четыре года. При тех же станках и тех же людях.

Он не спрашивал. Он проговаривал вслух, как проговаривают цифру, которую надо запомнить.

Глава двадцать вторая. Что читают на доске

Кожин отложил выписку и стал смотреть в окно.

Окно кабинета выходило в пролёт, и оттуда, сквозь двойное стекло, шёл ровный низкий гул, который в цехе не слышишь, а здесь слышно всё время.

— Плетнёв, — сказал он. — Сколько на первом участке человек?

— Двадцать восемь.

— А в цехе?

— Двести четырнадцать.

— Двести четырнадцать, — повторил Кожин. — И у меня из них по норме работают сто девяносто. А сто девятнадцать процентов — только на первом.

Он обернулся.

— Ты понимаешь, что будет, когда я подпишу твою норму?

— Понимаю.

— Скажи.

— Через месяц на четвёртом участке спросят, почему у них норма старая, — сказал Андрей. — А ещё через месяц спросят, почему у них выработка сто три.

— И что я им отвечу?

— Правду, — сказал Андрей. — Что на первом участке шесть лет назад мастер придумал девять вещей, и что теперь эти девять вещей есть в технологической карте, и что их можно взять.

Кожин усмехнулся — невесело.

— Ты думаешь, они возьмут?

— Часть возьмёт.

— Часть возьмёт, — согласился Кожин. — А часть придёт ко мне и скажет: Валентин Сергеевич, нам Сергеев жить не даёт. И будут по-своему правы, потому что у Сергеева на участке двадцать восемь человек, а у Ильина тридцать де-

вать, и у Ильина три станка старше, чем я.

Он сел.

— Вот в этом, Плетнёв, вся штука. Ты думаешь, я сводку не читал. Я читал.

Андрей молчал.

— Я четыре года смотрел, как у Сергеева растёт, — сказал Кожин. — Сто шесть, сто двенадцать, сто семнадцать, сто девятнадцать. И ни разу его не спросил, почему.

— Почему?

Кожин ответил не сразу.

— Потому что вопрос «почему» бывает двух сортов, — сказал он. — Один — когда плохо. «Почему у вас брак?» — это я задаю каждую неделю, это моя работа, за это меня держат. А второй — когда хорошо. «Почему у вас хорошо?» Такого вопроса в моей должности не предусмотрено.

Он взял со стола карандаш и покрутил.

— Смотри, что бывает, если я его задам. Он мне рассказывает. Я слушаю и понимаю, что это надо внедрять. А внедрять — это идти к семи остальным мастерам и говорить: делайте, как Сергеев. Они скажут: у нас другие станки, другие люди, другая деталь. Частично соврут, частично нет.

— И что?

— И мне надо будет разбираться, где соврали, а где нет. Про каждый из семи участков. — Кожин положил карандаш. — Это, Плетнёв, полгода моей жизни и ссора с семью мастерами, из которых трое старше меня и двое работают тут

дольше, чем я живу в этом городе.

— А если не задавать?

— А если не задавать, то у меня в цехе есть один хороший участок и семь обычных, и в сводке по цеху выходит сто восемь, и это нормальная цифра, и ко мне никто не приходит.

Он придвинул к себе бланк согласования.

— Мне проще было считать, что Сергеёву повезло с людьми. Я четыре года так и считал, и, знаешь, я в это верил. Не притворялся — верил.

Кожин обмакнул перо.

— Раиса Фёдоровна, готовьте расценку. Подпишу.

— Валентин Сергеевич...

— Готовьте, — сказал Кожин. — Только вот что, Плетнёв. Ты в своём заключении написал красивую фразу про порядок, при котором найденное одним становится известно остальным.

— Написал.

— Так вот. — Он расписался и промокнул. — Этот порядок называется «начальник цеха спрашивает, почему». Он не в положении записан и не в должностной инструкции. Он у меня был все четыре года, каждый день, в готовом виде. Я им просто не пользовался.

Он вернул бланк.

— И ты имей в виду: следующий, кто им не воспользуется, будешь ты. Потому что тебе тоже когда-нибудь будет проще думать, что кому-то повезло.

Глава двадцать третья. Расценка

Расценку Раиса Фёдоровна считала три дня.

Андрей за эти три дня успел решить, что всё уже сделано. Кожин подписал согласование, заключение лежало у главного инженера, девять решений Сергеева были описаны, измерены и внесены в проект технологических карт. Оставалась арифметика, а арифметика — это то, что он умел.

На третий день она позвала его к своему столу.

— Садись. Сейчас будет неприятное.

Она разложила три листа, исписанных её мелким ровным почерком без единой пометки.

— Норма пятнадцать с половиной минут. Тарифная ставка третьего разряда — сорок восемь копеек за час. Расценка на деталь — двенадцать целых четыре десятых копейки.

— А была?

— Семнадцать и шесть.

Андрей посмотрел на два числа.

— Пять с небольшим копеек с детали.

— Пять и две, — сказала Раиса Фёдоровна. — Тридцать процентов.

— Тридцать процентов — это цена того, что норму девять лет не трогали.

— Это цена, которую заплатит станочник. — Она не повысила голос, но сказала это отдельно. — Теперь считай,

что будет в сводке.

Она подвинула четвёртый лист.

— Участок Сергеева сейчас даёт сто девятнадцать процентов. Это двадцать шесть деталей за смену при норме двадцать две минуты. Двадцать шесть на двадцать две — пятьсот семьдесят два нормо-минуты за восьмичасовую смену, отсюда и сто девятнадцать.

— Так.

— Теперь ставим пятнадцать с половиной. Те же люди. Та же работа. Те же двадцать шесть деталей за смену — больше они физически не сделают, ты сам мерил.

Она написала.

— Двадцать шесть на пятнадцать с половиной — четыреста три нормо-минуты. Делим на четыреста восемьдесят.

Андрей уже считал в уме и уже знал ответ, и от этого стало неприятно в животе.

— Восемьдесят четыре процента, — сказал он.

— Восемьдесят четыре, — подтвердила Раиса Фёдоровна.

Она откинулась на спинку стула.

— Лучший участок цеха, единственный, который четыре года тянет всех за собой, с первого числа перестаёт выполнять норму. И в получку у них будет на треть меньше.

Андрей смотрел на её расчёт.

Он был верен. Он был верен настолько очевидно, что не понимать этого можно было только одним способом — не считая.

— Раиса Фёдоровна, но это же арифметика. Норма ниже

— процент ниже, а деньги те же за ту же работу...

— Деньги не те же.

— Почему?

— Потому что сдельный заработок — это расценка на количество, — сказала она. — Расценка упала на тридцать процентов, количество не изменилось. Заработок упал на тридцать процентов. Не «в сводке», а в кассе.

Она сняла очки и стала их протирать, и Андрей понял, что она это делает, когда хочет дать человеку время.

— Ты всё это время думал про норму как про измерение. Сколько времени нужно на деталь — вот и весь вопрос. Измерил честно, поставил, все довольны.

— А как надо думать?

— Норма — это ещё и обещание, — сказала Раиса Фёдоровна. — Оно звучит так: делай столько — получишь столько. Девять лет это обещание было вот такое: делай двадцать шесть штук — получай сто семьдесят шесть рублей. Теперь ты приходишь и говоришь: обещание было неправильное, оно основано на завышенной норме.

— Оно и было неправильное.

— Было. — Она надела очки. — Только человек, который двадцать шесть лет делает двадцать шесть штук в смену, услышит не «обещание было неправильное». Он услышит «ты столько не стоишь». И ты ему объяснишь, что это не так, и он тебе поверит, потому что ты хороший парень и

потому что ты действительно всё правильно посчитал.

Она собрала три листа в стопку и постучала ими по столу, выравнивая.

— А потом наступит пятнадцатое число, он получит расчётный лист, и там будет сто двадцать три рубля.

Андрей сидел и молчал.

Он перебрал в уме всё, что придумал за полгода, и не нашёл ни одного места, где эта мысль могла бы у него появиться сама.

Он считал нормо-часы, он считал недогруз, он считал двадцатитрёхмесячный запас втулок на складе и сорок пять тысяч рублей годовых из карманов восьми семей. Он умел считать деньги людей. Но считал он их всегда как следствие, а следствие — это то, что происходит после решения, и поэтому решение принимается не из-за него.

Раиса Фёдоровна считала их первыми.

— Что делать? — спросил он.

— Не знаю, — сказала она. — Я тебе показала, что будет. Придумывать — твоя работа, я своё дело сделала.

Она подвинула к нему листы.

— Только имей в виду одну вещь, Плетнёв. Отступать тебе теперь некуда. Согласование подписано, заключение у главного инженера, девять решений в картах. Если ты сейчас пойдёшь и скажешь «давайте оставим как было», ты не просто проиграешь. Ты покажешь всем, кто на тебя посмотрел, что смотреть было не на что.

Глава двадцать четвёртая. Как не обмануть дважды

Андрей просидел над тремя листами Раисы Фёдоровны до восьми вечера.

Сначала он искал ошибку. Ошибки не было: расценка считается из нормы и тарифа, заработок считается из расценки и количества, количество на участке Сергеева упереться выше двадцати шести штук не может — он сам мерил в августе, тридцать два цикла подряд.

Потом он попробовал зайти с другой стороны и упёрся в вещь, которой не понял.

Норма пятнадцать с половиной минут. В смене четыреста восемьдесят. Значит, за смену должно выходить тридцать одна деталь.

Выходит двадцать шесть.

Пять деталей куда-то девались, и девались они не на плохом участке, а на лучшем, где инструмент готовят с вечера и наладку делают накануне.

Он покрутил это минут двадцать, не нашёл объяснения, записал в блокнот на отдельной строке «—5 шт/см, откуда?» и отложил, потому что до первого октября оставалось девять дней и решать надо было другое.

Ответ на этот вопрос он получит только в феврале, и ответ будет стоить ему сорок одной нормы.

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.